

2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

NEJC SARDON

NEJC SARDON

KOPER, 2016



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

DESTINACIJSKI MANAGEMENT GORIŠKE  
REGIJE

Nejc Sardon

Koper, 2016

Mentor: dr. Nastja Tomšič



## POVZETEK

Turizem je ena najbolj rastočih gospodarskih panog, ki vpliva na številne gospodarske kazalce. Danes je turizem množični pojav, tako v razvitem, kot v manj razvitem svetu. Podoben razvoj turizma je mogoče zaslediti v Sloveniji, ki se, sploh v zadnjem desetletju, vedno bolj uveljavlja na mednarodnem turističnem zemljevidu. Turistični razvoj doživljajo tudi nekatere slovenske regije. Glede na statistične podatke je Goriška med turistično bolj razvitimi slovenskimi regijami. Glavna prednost regije so nedvomno številni turistični produkti, ki privabljajo raznolike goste. Turistična ponudba v regiji temelji na naravnih in kulturnih danostih, na možnosti športnih aktivnosti, pa tudi na igralništvu. V regiji delujejo številne organizacije in oddelki, ki skrbijo za turistični razvoj lokalnega območja. Glavni problem v regiji je, da ne obstaja krovna regijska organizacija, ki bi skrbela za strateški destinacijski management, povezovala organizacije, poskrbela za birokratske opravke in bila pomemben deležnik na nacionalnem nivoju turistične organizacije.

*Ključne besede:* destinacijski management, Goriška, marketing, turistični produkt, turizem.

## SUMMARY

Tourism is one of the fastest growing sectors and it has effect on many other economic parameters. In modern times, tourism is a mass phenomenon, both in the developed and in the less developed world as well. A similar development of tourism can be found in Slovenia, which is more and more an important player in global tourism. The growth of tourism is also found in several Slovenian regions. According to statistical data Goriška is among regions in Slovenia which have good tourist development. The main advantage of the region is without doubt many tourist products, which attract different kind of visitors. The tourist offer in the region is based on natural and cultural highlights, on the possibilities of sports activities, as well as gambling. There are some organizations and departments in the region which are responsible for the development of tourism in the local area. The main problem in the region is that there is no regional organization to be responsible for the strategic destination management. That kind of organization could link together several tourist organizations, it could take care of bureaucratic activities and it would be an important stakeholder at the national tourist organizational level.

*Keywords:* destination management, Goriška region, marketing, tourist product, tourism.

UDK: 338.48(450.367)(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Oprelitev problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge .....	2
1.3	Metode raziskovanja za doseganje ciljev .....	2
1.4	Predpostavke in omejitve diplomske naloge .....	3
<b>2</b>	<b>Destinacijski menedžment</b> .....	<b>4</b>
2.1	Osnovni pojmi in izhodišča .....	4
2.2	Destinacijski menedžment .....	9
2.3	Organiziranost turistične destinacije .....	12
2.4	Marketing turistične destinacije .....	16
2.5	Razvoj turističnih destinacij v Sloveniji .....	20
<b>3</b>	<b>Destinacijski menedžment goriške regije</b> .....	<b>24</b>
3.1	Predstavitev goriške regije .....	24
3.2	Struktura organizacije destinacije Goriška .....	25
3.3	Glavni turistični produkti destinacije Goriška .....	27
3.4	Ciljne skupine destinacije Goriška .....	28
3.5	Strategija trženja destinacije Goriška .....	29
3.6	Strategije razvoja destinacije Goriška .....	29
<b>4</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>32</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>35</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>37</b>

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Oblike organizacij v destinacijskem menedžmentu .....	15
Preglednica 2: SPIN-analiza goriške regije kot turistične destinacije.....	33
Preglednica 3: Nihanje števila prihodov in prenočitev turistov na Goriškem.....	34

## **SLIKE**

Slika 1: Vrste turizma – 1 .....	6
Slika 2: Vrste turizma – 2.....	7
Slika 3: Shema organiziranosti slovenskega turizma .....	22
Slika 4: Statistične regije v Sloveniji .....	25



## KRAJŠAVE

BDP	bruto domači proizvod
LTO	lokalne turistične organizacije
OZN	Organizacija združenih narodov
RDO	Regionalna destinacijska organizacija
STO	Slovenska turistična organizacija
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
TIC	Turistično informativni center
WTO	World Tourism Organization (Svetovna turistična organizacija)



# 1 UVOD

V uvodu bomo opredelili problem in teoretična izhodišča, namen in cilje diplomske naloge, metodologijo, predpostavke in omejitve diplomske naloge.

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Turizem je ena najbolj rastočih gospodarskih panog, ki vpliva na bruto domači proizvod, rast življenjskega standarda, zaposlenost in naložbe. Razvoj turizma vpliva na ekonomsko in socialno raven, naravno in kulturno dediščino ter na razvoj infrastrukture.

Sodobni turizem se je razvil v množični pojav tako med prebivalstvom sorazmerno visoko razvitih držav sveta kakor tudi številnih manj razvitih državah, katerih naravne in kulturne vrednote privlačijo mednarodne turistične tokove (Podkrižnik in Skubic, 1998, 13).

Obstaja teza, ki trdi, da se je turizem razvil že s prvimi migracijami ljudstev. Vendar pa Veljković in Colarič-Jakše (2014, 79–80) pravita, da so potovanja oz. migracije sicer temeljni pojem turizma, a so razlogi potovanj izhajali iz primarnih oz. eksistencialnih potreb, za katere se smatra preživljanje članov skupin in boljša okolja za prehranjevanje. V nadaljevanju pravita, da so številni avtorji označili začetke turizma z religioznimi pobudami, športnimi prireditvami, npr. olimpijske igre antične Grčije, in s potovanji bogatih posameznikov na različne privlačne destinacije.

Poznamo več teorij oz. definicij termina turist. Planina in Mihalič (2002, po Veljković in Colarič-Jakše 2014, 17–18) pravita, da je turist oseba, ki sodeluje v povpraševanju in potrošnji turizma. Pojem turist naj bi se razvil leta 1800 v Angliji. Označeval naj bi bogatega Angleža s karirastimi hlačami, ki vtika nos v vse, kar ga ne zanima. Dokument Organizacije združenih narodov pravi, da je turist oseba, ki ostane v tuji državi od 24 ur do 6 mesecev v enem letu (Veljković in Colarič-Jakše 2014, 18).

Na celotnem turističnem trgu se vse bolj pojavlja in raste pojem turistične destinacije. Ozko gledanje in definiranje turistične destinacije kot geografsko območje se vedno bolj dopolnjujeta. Na turistično destinacijo je treba gledati kot na samostojni proizvod in konkurenčno enoto, ki mora biti strateško vodena z delovanjem kooperativnih funkcij, kot so planiranje, oblikovanje ponudbe, zastopanja interesov in trženje. Poleg upravljanja je za trženje destinacije pomembno tudi pozicioniranje in primerjanje destinacij. Težave pa nastanejo pri vladnih organizacijah, ki imajo različne poglede na razvoju turističnih destinacij (Konečnik 2003, 320).

Za uspešno delovanje turističnih destinacij se v zadnjem času pojavlja termin destinacijski menedžment. Namen njegovega razvoja je v razvijanju ustrežnejše turistične ponudbe. Predstavlja organizacijo, operativo organizacije in izvedbo turistične ponudbe v turistični

destinaciji. Destinacijski menedžment obravnavamo z organizacijskega in procesnega vidika. Pri organizacijskem vidiku nastopajo subjekti kot so oblast, turistično gospodarstvo, turisti in lokalno prebivalstvo. Pri procesnem vidiku pa gre za funkcije managementa, kot so organiziranje, trženje, izvedba in kontrola kakovosti storitev (Juvan 2010, 51).

Slovenijo je prejšnje leto obiskalo 3.811.324 turistov, kar je 10,8 odstotkov več kot leta 2014. Povečalo se je tudi tako število tujih kot domačih turistov. Če gledamo iz ekonomskega vidika, je turizem leta 2014 prispeval 13 odstotkov celotnega BDP (STO 2016).

Konečnik (2003, 321) pravi, da oddaljene destinacije največkrat enačimo s komplementarnimi destinacijami. Bližnja destinacija pa predstavlja primer destinacije kot substituta. Poleg tega ugotavlja, da v primeru turistične destinacije Slovenije kot primer substituta, jo izberejo turisti iz bližnjih držav. Turisti iz oddaljenih držav pa se odločajo za destinacijo Slovenijo kot komplementarno destinacijo. Predpostavlja tudi, da je z vidika oddaljene destinacije večja verjetnost obiska turistov destinacij s prepoznavnejšim »imidžem«.

## **1.2 Namen in cilji diplomske naloge**

V nalogi bomo obravnavali povezanost turistične ponudbe z namenom, da bi bile turistične destinacije v goriški regiji bolj pozicionirane in prepoznane na trgu. Namen diplomske naloge je preučitev turistične destinacije goriške regije s pomočjo sistematičnega pregleda domače in tuje strokovne literature ter na podlagi tega predlagati obliko organiziranosti, katere cilj je pospeševanje razvoja turizma na destinaciji.

Cilji diplomske naloge so:

- opredeliti menedžment turistične destinacije goriške regije;
- analizirati turistično ponudbo v goriški regiji ter
- opredeliti ustrezno rešitev za izvajanje destinacijskega menedžmenta.

## **1.3 Metode raziskovanja za doseganje ciljev**

Pri izdelavi diplomske naloge bomo uporabili naslednje metodološke prijeme:

- raziskave teoretičnih podlag menedžmenta destinacije;
- uporaba teoretičnega znanja za predlog izboljšave organiziranosti.

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela, teoretičnega in praktično-analitičnega. V teoretičnem delu bomo uporabili metodo raziskovanja literature. Preučevali bomo dela vidnejših avtorjev s področja turizma, destinacijskega menedžmenta in turističnih destinacij. Empirični del naloge bo osnovan na analizi intervjujev s predstavniki turizma na lokalni in regionalni ravni. Intervjuvali bomo štiri ljudi, s katerimi bomo obravnavali problematiko stanja na konkretni destinaciji.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve diplomske naloge**

Diplomska naloga je omejena na goriško regijo. Predpostavke naloge pa so naslednje:

- predpostavljamo, da bomo dobili potrebne podatke o turističnih organizacijah, ki trenutno delujejo na območju, in podatke o ponudnikih turističnih storitev;
- predpostavljamo, da se bo za obisk goriške regije odločalo vedno več turistov, tako iz primarnega kot iz sekundarnega trga;
- predpostavljamo, da bo goriška regija postala prepoznavna turistična destinacija kot neokrnjena in zelena destinacija, polna doživetij.

## 2 DESTINACIJSKI MENEDŽMENT

V nalogi obravnavamo destinacijski menedžment, ki izvira iz turistične dejavnosti, zato bomo najprej opredelili osnovne pojme. Treba je razumeti, kaj zasnovi turizem in destinacijski menedžment sploh zajemata, kako se je turizem razvijal skozi različna obdobja in kakšne so osnovne značilnosti destinacijskega menedžmenta na splošno in kasneje tudi obravnavanega območja.

### 2.1 Osnovni pojmi in izhodišča

Turizem je dinamična zasnova, ki se spreminja glede na gospodarske, kulturne in sociološke elemente. Zaradi globalizacijskih tokov je turizem prestopil meje sezonskega in začeli so se ustvarjati novi in novi turistični produkti. Skozi zgodovino razvoja turizma je bilo različno tudi samo dožemanje turističnega subjekta, torej turista. V preteklosti se je kot turist dojemal samo državljani tuje države. Takšno dožemanje je seveda s časom postalo neprimerno. V prvi vrsti se dandanes kot turista dožema oseba, ki troši določen turistični proizvod (Veljković in Colarič-Jakše 2014, 12 in 17). Prvič je bil koncept »turist« omenjen v angleškem okolju na prelomu 18. in 19. stoletja. Turist je bil takrat opisan na šaljev način, saj se je s tem nazivom opisovalo osebo, ki je bila izredno radovedna in se je obnašala nekoliko nenavadno (Planina in Mihalič 2002, po Veljković in Colarič-Jakše 2014, 17–18). Konec 19. stoletja se je pojavil prvi uradni zapis oz. zaznamek turista. Slovar francoskega jezika iz leta 1889 je namreč turiste opisal kot ljudi, ki so v drugo deželo prišli zaradi radovednosti in ne z namenom dela. Novejši mednarodni dokumenti turiste seveda definirajo nekoliko drugače. Dokument OZN iz leta 1954 turista dožema kot osebo, ki v tuji državi ostane vsaj 24 ur. OZN kasneje leta 1964 v svojih dokumentih vpelje izraz obiskovalec, ki se nanaša na turiste (osebe, ki v tujo državo pridejo tako z namenom dela kot z namenom preživljanja prostega časa in tam ostanejo najmanj 24 ur) in na izletnike (gre za osebe, ki v tuji državi ostanejo manj kot 24 ur) (Planina 1997, po Veljković in Colarič-Jakše 2014, 18). Trenutna slovenska definicija turista se nanaša na mednarodne standarde WTO in jo je opredelila STO. Po tej definiciji pojem turist vključuje naslednje turistične subjekte (SURS 2012, po Veljković in Colarič-Jakše 2014, 19–20):

- domači turist – oseba, ki ima stalno prebivališče v Sloveniji in v nastanitvenem objektu prenoči vsaj enkrat ne glede na razloge prenočitve (prosti čas ali poslovni razlogi);
- domači obiskovalec – oseba, ki znotraj države stalnega prebivališča obišče, si ogleda določeno turistično znamenitost ali obišče neko drugo turistično točko;
- tuji turist – oseba, ki ima stalno prebivališče v tujini in v drugi državi prenoči vsaj eno noč. Namen njegovega obiska v tuji državi je prav tako lahko preživljanje prostega časa ali pa gre za poslovne dejavnosti;
- tuji obiskovalec – oseba, ki si v državi, ki ni država njenega stalnega prebivališča, ogleda določeno turistično znamenitost ali obišče terme, igralsko destinacijo ipd.

Kot je razvidno iz navedenih definicij, se je pred samo definicijo turizma začela razvijati definicija turista. S pojavom vedno večjega števila turistov je bilo treba definirati tudi dejavnost, ki so jo te osebe opravljale, torej definirati sam turizem.

Beseda turizem izvira iz grške besede *tornos*, ki sicer pomeni neke vrste šestilo. Vendar je grški izraz osnova za latinski izraz *tornare*, ki pa pomeni zaokrožiti. Latinski izraz sta si kasneje prisvojila angleški in nemški jezik. Francoska osnova za turizem tako pomeni krožno potovanje ali gibanje. Skozi zgodovino so se tudi definicije turizma spreminjale. To je logično, saj so se spreminjali tudi opredelitve pojma turist. Eno izmed zadnjih in relevantnejših opredelitev turizma najdemo pri avtorju Kasparju (1996, po Veljković in Colarič-Jakše 2014, 25), ki pravi, da gre pri turizmu za skupek številnih pojavov in odnosov med njimi. Vzrok za te pojave je potovanje oseb v kraje, ki niso kraji njihovega stalnega bivališča in ne kraji, kjer so zaposleni. Kasparjevo »santgallensko« opredelitev turizma na neki način povzema tudi WTO, ki turizem definira kot dejavnost potovanja izven običajnega kraja bivanja. Razlogi za to potovanje so bodisi zasebni (preživljanje prostega časa, zabava ipd.) bodisi poslovni. Vendar pa to bivanje ne sme biti daljše od enega leta (Veljković in Colarič-Jakše 2014, 25–27).

Na osnovni ravni je vrste turizma mogoče razdeliti v dve skupini glede na osnovna merila. Prva razdelitev se v nekoliko večji meri osredotoča na značilnosti samega turista (njegova starost, narodna pripadnost, mobilnost turista ipd.). Drugi sklop osnovnih meril za določitev vrste turizma pa v nekoliko večji meri upošteva dejavnike, ki so manj odvisni od samega turista in so bolj vezani na turistično organiziranost (Veljković in Colarič-Jakše 2014, 33–35).

S slike 1 je razvidno, da so možnosti delitve vrst turizma raznolike. V osnovi jih je mogoče deliti na vrste turizma glede na trajanje bivanja turista na/v določeni turistični destinaciji, glede na stopnjo mobilnosti turista, glede na starostno obdobje turista in glede na državo izvora turista (Veljković in Colarič-Jakše 2014, 33).

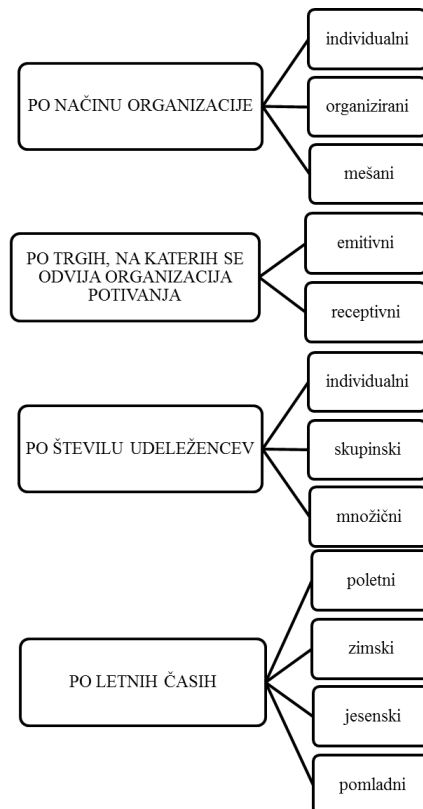


**Slika 1: Vrste turizma – 1**

Vir: Veljković in Colarič-Jakše 2014, 33.

Druga delitev vrst turizma (slika 2) pa vključuje dejavnike načinov organizacije turizma, turističnih trgov, števila udeležencev ter sezonske dejavnike (Veljković in Colarič-Jakše 2014, 35).





**Slika 2: Vrste turizma – 2**

Vir: Veljković in Colarič-Jakše 2014, 35.

Povezanost zasnove turizma na specifično okolje oz. kraj, v katerem posameznik (turist) preživi nekaj časa, pripelje do pojma turistična destinacija. Definicija turistične destinacije je precej široka, saj lahko zavzema manjše in večje celote (od turističnega mesta do države kot turistične destinacije). Ne glede na velikost turistične destinacije pa mora imeti ta določene značilnosti, da jo je mogoče uvrstiti med turistične destinacije. Te posebnosti so naravne ali družbene posebnosti, ki turista prepričajo, da ta kraj obišče ali v tem kraju oz. na tej lokaciji nekaj časa ostane. Omenjene posebnosti turistične destinacije jo postavljajo na trg in zato je mogoče govoriti o turistični destinaciji kot o tržni enoti (Veljković in Colarič-Jakše 2014, 27).

Poleg zasnove turista in turizma v osnovne elemente destinacijskega menedžmenta spada tudi koncept turističnega produkta. Posebnost v turistični panogi je, da njen glavni proizvod sploh ni klasični proizvod, ampak gre za storitev, turistično storitev, ki ima lahko tako stvarni element kot element storitve. Turistični produkt je tako neposredno vezan na samo turistično destinacijo in se nanaša na dejavnosti, predmete in naravne znamenitosti, ki določen kraj delajo za turistično destinacijo. Veljković in Colarič-Jakše (2014, 50) sta celo mnenja, da je zaradi te značilnosti turističnega produkta bolj smiselna uporaba termina turistična storitev. Ključne značilnosti turističnega produkta so naslednje (Veljković in Colarič-Jakše 2014, 50–51):

- nesnovnost – čeprav določen turistični proizvod po navadi zajema tudi določene stvarne elemente, pa je te mogoče videti in se jih dotakniti samo na specifični destinaciji;

- neločljivost – turistične produkte je mogoče izvajati samo na kraju samem in jih ni mogoče izvajati na daljavo. Subjekt storitve in subjekt porabe turističnega produkta morata torej biti ob istem času na istem mestu;
- neobstočnost – neobstočnost turističnega produkta je tesno povezana z njegovo kakovostjo in se zaradi tega povezuje z elementi, ki takšno kakovost zagotavljajo (ustrezen kader, priznana blagovna znamka ipd.);
- neponovljivost – vsaka izkušnja na turistični destinaciji je enkratna in je drugi turist ne bo doživel na enak način;
- neprenosljivost – izkušnja na turistični destinaciji ni premična;
- nemožnost zalog – v turizmu ni mogoče ustvariti zalog.

Z vidika turista je turistični produkt nekaj, kar želi imeti, posedovati ali pa izkusiti, doživeti, to pa ustvarijo fizične ali pravne osebe, ki so aktivne v turistični panogi. Doživetja in produkti lahko postanejo turistični produkt samo ob predpostavki, da so na voljo na trgu in da jim je določena neka cena (Veljković in Colarič-Jakše (2014, 53).

Obstajajo tri osnovne oblike turističnega proizvoda, ki pa niso ločene (Veljković in Colarič-Jakše 2014: 54–55):

- preprosti ali delni turistični produkt – gre za samostojno enoto turističnega produkta, ki ga je mogoče prodajati in s tem koristiti popolnoma neodvisno (npr. najem hotelske sobe, turistično kosilo, prevoz z namenom turizma);
- sestavljen ali pavšalni turistični produkt – gre za skupek več preprostih turističnih produktov, ki jih v veliki meri ponujajo različne turistične agencije za pavšalno ceno;
- celostni ali integralni turistični proizvod – je turistični proizvod z očmi potrošnika. Sestavlja ga več preprostih turističnih produktov, potrošnik pa jih kombinira glede na lastne želje in potrebe.

Dejstvo je, da se je turistična panoga zaradi zunanjih dejavnikov (npr. globalizacija, spremenjeni ekonomski kazalci, spremembe podnebnih razmer ipd.) ves čas razvijala in spreminjala. Hkrati pa so spremembe v panogi posledica notranjih zakonitosti. Zaradi hitrega razvoja te gospodarske panoge se konkurenca na trgu prav tako večja, hkrati pa so zahteve potrošnikov vedno bolj prefinjene.

Turistični produkti se morajo zaradi tega širiti in dopolnjevati. Osnovni produkti sicer morajo ostati na visoki kakovostni ravni, za zadovoljevanje zahtev potrošnikov pa organizatorji oz. ponudniki turističnih storitev osnovnemu produktu dodajajo dopolnilne storitve (npr. prevoz do hotela). Delno konkurenčno prednost imajo na tej ravni podjetja, ki ponujajo sestavljene turistične produkte in niso usmerjena zgolj v eno dejavnost/produkt (Mihalič 2008, po Veljković in Colarič-Jakše 2014, 55–56).

Iz navedene delitve turističnega produkta na tri osnovne oblike (preprosti, sestavljen in

celostni) je razvidno, da igra predvsem pri zadnjem ključno vlogo potrošnik, ki svojo turistično izkušnjo oblikuje pogosto na subjektivni presoji, ki je posledica izkušenj z določenim turističnim produktom. Integralni oz. celostni turistični produkt se razvija oz. oblikuje na treh ravneh. Potrošniki v prvi fazi v kraju bivanja išče informacije določeni turistični destinaciji, je v stiku z zaposlenimi v turistični agenciji ali nakupuje izdelke (npr. športno opremo), ki jo bo uporabljal na turistični destinaciji. Na drugi ravni integralnega turističnega proizvoda je izkušnja vezana na transport do turistične destinacije. Tukaj pomembno vlogo igrajo infrastruktura, oskrba in način vodenja potovanja (v primeru sodelovanja s turistično agencijo). Tretja raven celovitega turističnega produkta pa se odvija na sami turistični destinaciji. Na potrošnikovo subjektivno dožemanje kakovosti določene turistične destinacije bodo vplivali vidiki kakovosti prenočitvenih namestitev, pestrost podpornega (zabavnega in športnega) programa, občutek varnosti, dosegljivost in kakovost turističnih spominkov. Prav zadnji nivo je tisti element turističnega produkta, ki v največji meri vpliva na stališče potrošnika glede določene turistične destinacije. Turistični proizvod je skupek ponudbe in povpraševanja. Slednja formirata drug drugega v vzajemnih smereh (Veljković in Colarič-Jakše 2014, 56–58).

Krippendorf (1971, po Veljković in Colarič-Jakše 2014, 58) meni, da na formiranje turističnega produkta vplivajo štiri dejavniki. Prvi dejavnik so naravni dejavniki, ki določeno lokacijo sploh lahko naredijo turistično zanimivo. Drugi sklop so splošni dejavniki človeškega obnašanja (npr. prijaznost, kultura). Tretjo raven tvorijo elementi infrastrukture. Zadnji element pri oblikovanju turističnega produkta sestavlja turistična opremljenost določene destinacije.

Osnovne teoretično-praktične zasnove v okviru sistema turistične destinacije so torej turist, turizem in turistični produkt. Skupno vsem trem je, da gre za izredno fleksibilne zasnove, ki se spreminjajo tako zaradi zunanjih dejavnikov, kot zaradi zapletenih procesov in relacij znotraj same turistične panoge.

## **2.2 Destinacijski menedžment**

Ksenija Vodeb (2014, po Veljković in Colarič-Jakše 2014, 136) destinacijski menedžment opredeli kot organizacijo oz. vodenje turistične destinacije. Funkcijo opravljanja destinacijskega menedžmenta izvaja bodisi kakšna javna institucija ali kakšna druga soglasno izvoljena/izbrana enota. Juvan (2010, 47–48) pravi, da gre pri destinacijskem menedžmentu za strateški pristop, kako določeno turistično destinacijo narediti čim bolj zanimivo in s tem visoko konkurenčno. Ker v turističnem sektorju glavno vlogo igrajo turisti, je naloga destinacijskega menedžmenta tudi v tem, da prepozna zahteve in želje turistov ter turistično destinacijo oblikuje tako, da bodo potrebe in želje turistov izpolnjene. Vsaka turistična destinacija oz. organizacija si v okviru svoje turistične dejavnosti zastavi določene cilje, naloga strateškega destinacijskega menedžmenta pa je, da te cilje pomaga doseči. Juvan

(2010, 1) pa hkrati pri opredelitvi destinacijskega menedžmenta doda tudi vidik trajnostnega razvoja, turista in gostitelja. Izvajanje destinacijskega menedžmenta torej mora temeljiti na principih trajnostnega razvoja in v obzir vzeti potrebe tako gosta kot gostitelja. Destinacijski menedžment torej pomeni upravljanje različnih ravni (makro in mikroekonomskih ter družbenih) razvoja turizma na določeni lokaciji.

Naloge destinacijskega menedžmenta so tako izredno raznolike, v osnovi pa deluje na naslednjih področjih (Ritchie in Crouch 2003, po Juvan 2010,48):

- organizacija turistične dejavnosti;
- marketing turistične destinacije;
- skrb za kakovost turističnih produktov;
- raziskovanje turistične panoge in zbiranje potrebnih podatkov;
- razvoj kadra, ki je posredno in neposredno povezan z delovanjem turistične destinacije;
- naložbe v turistično dejavnost;
- spremljanja finančnih kazalcev, vezanih na turistično dejavnost;
- vodenje celotne turistične destinacije in upravljanje z vsemi turističnimi produkti na lokaciji;
- povezovanje različnih organizacijskih ravni in reševanje morebitnih težav.

Ker tako kot turistična destinacija ni zaprta enota, ni zaprta enota niti sam strateški destinacijski management, je za njegovo uspešno delovanje potrebno povezovati štiri segmente. Na prvi ravni je za uspešen destinacijski management treba vzpostaviti pozitiven odnos lokalnega prebivalstva do razvoja turizma na destinaciji. Na drugi ravni sledi strateška organizacija, uporaba in povezovanje virov, ki so potrebni za turistično dejavnost. Destinacijski management mora konstantno skrbeti tudi za pozitiven imidž destinacije. Na zadnji ravni pa je za uspešen destinacijski management nujno povezovanje z različnimi subjekti, ki so tako neposredno kot posredno aktivni na turističnem področju na lokalni, regionalni, nacionalni ravni ali še širše, kar je ključna značilnost integrativnega destinacijskega managementa – pogled onkraj ozke turistične destinacije (Juvan 2010, 48, 52).

Po mnenju Juvana (2010, 54–67) destinacijski menedžment tvorijo štiri področja oz. t. i. stebri destinacijskega menedžmenta, ki vsak na svoj način predstavljajo določene interese, vidike, ki jih je pri destinacijskem menedžmentu treba upoštevati. Ti so:

- javni oz. zakonodajni steber – zakonodajno področje destinacijskega menedžmenta je vezano na pravno-formalne organizacije, ki oblikujejo, sprejemajo in v zadnji fazi izvajajo zakone, ki so posredno in neposredno vezani na turistično dejavnost;
- okolijski steber – okolijsko področje destinacijskega menedžmenta se navezuje na vplive turistične dejavnosti na naravno okolje destinacije. Na tej točki v ospredje stopi cilj trajnostnega razvoja in že prej omenjeni vidik družbene odgovornosti. Cilj in naloga turističnega menedžmenta sta namreč, da okolijske resurse smiselno vpelje v turistično

ponudbo;

- poslovni steber – veže se na finančna sredstva oz. na finančne naložbe v turistični sektor (npr. izgradnja infrastrukture, dodatnih atrakcij). Naloga destinacijskega menedžmenta je, da raznolike interese različnih profitnih organizacij poveže in s tem ustvari pogoje za nastanek in razvoj kakovostne in visoko konkurenčne turistične destinacije. V kakovostno delovanje poslovnega stebra destinacijskega menedžmenta sodijo povezovanje (t. i. mreženje) poslovnih subjektov, ki omogočajo razvoj turističnih produktov, komunikacije in distribucija za izvrševanje (rezervacijo) turističnih produktov ter konkretna turistična infrastruktura. Pri razvoju turistične infrastrukture sodelujejo vse tri ravni: javni sektor, zasebni sektor in civilna družba;
- antropološki steber – veže se na odnose različnih ljudi ali skupin ljudi, ki so vključeni v turistični proces in s tem na kulturo določene turistične (gostujoče) destinacije, ki je izpostavljena vplivom kulture gostov. Čeprav se v turističnem sektorju ponudba razvija glede na želje in potrebe gostov, pa je pri destinacijskem menedžmentu nujno upoštevati tudi želje in potrebe lokalnega prebivalstva (stalnega in začasnega).

Upoštevajoč štiri zgoraj navedena področja je destinacijski management razvil štiri ključne naloge oz. funkcije (Juvan 2010, 70–71):

- organizacijsko funkcijo – temelji na povezovanju različnih ponudnikov turističnih produktov na določeni lokaciji. Destinacijski menedžment deluje v smeri homogenizacije različnih strategij razvoja turizma;
- izvedbeno funkcijo – osredotoča se na najbolj neposredno izvajanje turistične ponudbe. Destinacijski menedžment izvedbeno ali operativno funkcijo pogosto izvaja preko specifičnih agencij na sami destinaciji. Agencije informirajo obiskovalce, skrbijo za transferje, usmerjajo in vodijo turistične programe;
- nadzorno funkcijo – gre za kontrolo izvedbe turistične ponudbe oz. ponujenih turističnih produktov. Kontrolna funkcija obsega nadzor nad kakovostjo turističnih produktov, nadzor nad posredovanimi javnimi turističnimi podatki;
- marketinško funkcijo – marketinška funkcija deluje v smislu podpore pri samem oblikovanju turističnih produktov. V naslednji fazi pa deluje kot bistvena funkcija turističnega menedžmenta, saj promovira turistično destinacijo oz. tržno zanimive turistične produkte in skrbi za prodajo le-teh.

Kot smo že navedli, je ena izmed funkcij destinacijskega menedžmenta tudi v tem, da ustvari visoko konkurenčno turistično destinacijo. Opredelitve, kaj pomeni konkurenčnost turistične destinacije, so si različne, vsem pa je skupno, da kot konkurenčno turistično destinacijo razumejo tisto destinacijo, ki razvija vedno boljše in zanimive turistične produkte, ki pri svojem razvoju upošteva naravne in socio-kulturne okoliščine, ki ima cilje po krepitvi turističnega sektorja in ki turistično dejavnost vidi kot eno izmed najpomembnejših panog znotraj celotnega gospodarstva (Uran in Juvan 2009, 86–87).

Mihalič 2008 (po Vodeb 2007, po Uran in Juvan 2009, 90) opredeli pet dejavnikov na podlagi katerih je mogoče določiti konkurenčnost določene turistične destinacije:

- privlačnost destinacije;
- management destinacije;
- organizacija destinacije;
- informacije destinacije;
- učinkovitost destinacije.

Ker se glede na funkcije destinacijskega menedžmenta kot najpomembnejšo pogosto navaja marketinško oz. trženjsko funkcijo, se s tem vidikom destinacijskega menedžmenta ukvarjamo samostojno v enem izmed naslednjih podpoglavij.

### **2.3 Organiziranost turistične destinacije**

Z rastjo turistične panoge in nastopom množičnega turizma v sedemdesetih letih 20. Stoletja se je oblikoval pojem turistična destinacija. Postal je namreč jasno, da naključna turistična organiziranost ne zadostuje več in da je treba turistično panogo organizirati tako na način urejanja dejavnosti turistov, kot na način posebnega organiziranja specifičnega turističnega kraja oz. (širšega) okolja. Turistična destinacija prav tako v svoji osnovi zajema več turističnih točk, saj so zaradi zahtevnejših gostov turistični delavci bili prisiljeni ponuditi vedno več produktov in doživetij. Zaradi opisanega se je pojavil t. i. integralni turistični proizvod, ki vključuje več posameznih turističnih proizvodov na določeni turistični destinaciji. Turistična destinacija torej ponuja integralni turistični proizvod (Vodeb 2010, po Veljković in Colarič-Jakše 2014, 129–130).

Sodobnih definicij turistične destinacije je več. Kljub temu je mogoče značilnosti turistične destinacije združiti v paket. Za turistično destinacijo je tako značilno, da gre za geografski prostor (turistična regija ali turistični kraj), ki ima določene značilnosti (naravne ali družbene), ki imajo turistični potencial. Poleg teh potencialov pa mora turistična destinacija imeti tudi možnosti namestitev. Gre torej za prostor, kjer turisti izvajajo turistično potrošnjo. Ozkost ali širina definicije določene turistične destinacije je odvisna od zornega kota gledanja. Turistična destinacija je lahko kontinent, lahko je posamezna država, regije znotraj države, kraji znotraj regije ipd. Pri turistični destinaciji gre za skupek različnih turističnih produktov (doživetij, izdelkov in storitev), upravljanje turističnih destinacij pa lahko prevzemajo različni subjekti (lokalne turistične organizacije, državne institucije, lokalno prebivalstvo) (Veljković in Colarič-Jakše 2014, 133). Čavlek idr. (2011, po Veljković in Colarič-Jakše 2014, 134) pa temu dodajajo, da je turistična destinacija vedno odvisna od pozicije turista. Turisti jo sočasno s svojimi interesi, potrebami in željami sooblikujejo. Na drugi strani pa je za uspešno in učinkovito delovanje turistične destinacije izrednega pomena, da ima vzpostavljen sistem managementa in trženja (Vodeb 2010, po Veljković in Colarič-Jakše 2014, 133).

Po mnenju Veljkovića in Colarič-Jakše (2014, 134) se turistično destinacijo ustvarja na treh ravneh:

- raven načrtovanja – preden se določeno destinacijo sploh lahko prepozna ali določiti kot turistično destinacijo, je potrebno prepoznati in predvsem kritično presoditi specifične značilnosti lokacije in presoditi ali imajo turistični potencial. Pri načrtovanju je v poštev treba vzeti tudi stališča lokalnega prebivalstva. Prvo pomembno točko pri načrtovanju vzpostavitve turistične destinacije predstavlja razvoj potrebne infrastrukture;
- raven menedžmenta – ko je turistični potencial določene točke že prepoznan in opredeljen ter ko vzpostavljena zadostna infrastruktura, na področje upravljanja turistične destinacije vstopi menedžment, ki pomeni upravljanje s turistično destinacijo na višji ravni. Gre za strateško ukvarjanje s turističnimi produkti, njihovo zaščito in nadaljnji razvoj ter dopolnjevanje. Ker gre že za strokovno raven, je za ustrezno upravljanje treba zaposliti strokovne kadre. Poskrbeti je treba za razvoj produktov, ki gredo v korak s principi trajnostnega razvoja;
- raven marketinga – sočasno z razvojem strateškega menedžmenta za določeno turistično destinacijo je ustvarjanje dobre marketinške strategije ključnega pomena za dobro tržno pozicijo določene turistične destinacije.

Khan, Olsen in Var (1993, po Juvan 2010: 10) raven turistične organizacije opredelijo na treh ravneh, in sicer glede na vrsto in funkcijo izvajalca destinacijskega menedžmenta. V večini držav se turistična organizacija izvaja na naslednjih ravneh:

- raven vlade – vlada nastopa v vlogi razvijalca turističnega segmenta. V večini držav vlada na turistični segment posega preko ministrstev (npr. ministrstvo za turizem, ministrstvo za gospodarstvo ipd.);
- raven neprofitnih organizacij – v okviru neprofitnega sektorja organizacije za turizem skrbijo v okviru interesnih združenj;
- raven komercialnih podjetij – za turistični razvoj skrbijo tudi profitne gospodarske družbe, ki svoj dobiček ustvarjajo preko turistične dejavnosti.

Glede na to, da je za turistično destinacijo značilno, da nastane bodisi zaradi naravnih bodisi zaradi družbenih vidikov, ima vsaka lokacija potencial za to, da postane turistična destinacija. Vendar pa je za ta preskok potreben poseg turističnega gospodarstva, ki poskrbi, da se vlaga v razvoj določene turistične točke. Nujne pa so same značilnosti turističnega trga, ki v določenem trenutku povečajo zanimivost določene točke (Juvan 2010, 39–40).

Gledano s pravnega in s političnega vidika imata v Sloveniji najmočnejšo vlogo pri formalnem organiziranju turistične dejavnosti Zakon o pospeševanju turizma (sprejet leta 1998) in Zakon o spodbujanju razvoja turizma (sprejet leta 2004). Zakon iz leta 1998 so kasneje posodobili, vendar osnovna kritika ostaja, da zakon premalo jasna in strukturirana navodila glede razvoja turizma daje regionalnim in lokalnim pristojnim organom in organizacijam. Na državni ravni glavno formalno vlogo pri organizaciji turistične dejavnosti

igra Ministrstvo za gospodarstvo oziroma preko njega ustanovljen Direktorat za turizem, katerega funkcija temelji na razvoju turizma preko vidika turizma kot pomembne gospodarske panoge. Glavna naloga Direktorata za turizem oz. preko njega ustanovljenega Sveta za turizem je izvrševanje narodnega programa za razvoj turizma. Na drugi ravni državne organiziranosti deluje STO, katere posebna značilnost je, da pri ustanovitvi (in posledično tudi pri delovanju) lahko sodelujejo druge pravne in fizične osebe. STO deluje na področju oblikovanja bolj ali manj specifične turistične ponudbe, prepozna potrebe in poskrbi za razvoj turistične infrastrukture, izvaja raziskave glede turistične panoge, pripravlja analize in skrbi za strateško izobraževanje turističnih delavcev. Na tretji ravni slovenske organiziranosti turistične dejavnosti delujejo LTO, ki so seveda dejavne na specifičnem turističnem območju. LTO oblikujejo turistično ponudbo na bolj lokalni ravni, povezuje dejavnike, ki so vpeti v turistično dejavnost in seveda na lokalni ravni izvajajo procese gradnje in prenove turistične infrastrukture. LTO imajo na lokalni ravni največje težave pri pridobivanju finančnih sredstev za razvoj kakovostne turistične dejavnosti in pri povezovanju različnih članov, podorganizacij za pripravo in izvedbo strateškega turističnega načrta razvoja področja. Na najbolj mikro ravni pa v Sloveniji delujejo še turistična društva, ki so zgodovinsko gledano najstarejša oblika povezovanja posameznikov in organizacij v turistično dejavnost. Vloga turističnih društev je predvsem v konkretnem posredovanju informacij turistom na samem mestu turistične dejavnosti in v organiziranju turistično zanimivih prireditev. Zgoraj našteje institucije (Svet za turizem, STO, LTO in turistična društva) pa niso edine organizacije, ki delujejo na področju turizma. Obstajajo še npr. Turistično gostinska zbornica, ki deluje pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije, Zbornica gorskih centrov Slovenije, Skupnost slovenskih naravnih zdravilišč, Hotelsko združenje Slovenije, Združenje turističnih agencij Slovenije in številna druga društva in organizacije, ki skrbijo za strateški razvoj turizma tako na lokalni kot na bolj nacionalni ravni (Juvan 2010, 18–23).

Obstajajo različni pristopi k organizaciji turistične destinacije, ki imajo vsak svoje prednosti in pomanjkljivosti. Predvsem za ameriško področje je značilen t. i. *holding model* (Magaš 2003, po Juvan 2010, 73), kjer gre za centralizirani način organizacije, saj na določeni turistični destinaciji turistično vodenje prevzame podjetje, ki je na tem območju največje, najmočnejše. Ker vse izhaja iz enega poslovnega turističnega subjekta, je največja slabost takšne organizacije destinacije, da s časoma pride do velikega poenotenja turističnih produktov, saj prevladuje en vidik organizacije. Decentralizirani model je obraten prej navedenemu modelu in gre za integrativni model, saj turistično organizacijo upravljajo številne organizacije destinacijskega menedžmenta. Integrativni model organiziranosti turistične destinacije pomeni poudarjanje vloge lokalnih ponudnikov turističnih produktov, s tem se veča tržna konkurenčnost določene destinacije. Zaradi globalizacije in drugih politično-gospodarskih procesov je jasno, da je integrativni model organizacije turistične destinacije uspešnejši, saj turistični produkti delujejo na vedno večjem območju. Znotraj turistične organizacije torej delujejo različni poslovni subjekti, ki jih lahko imenujemo kot destinacijska organizacija ali destinacijska agencija (Juvan 2010, 72–75, 78). Glede na



različne štiri naloge oz. funkcije destinacijskega managementa (organizacijska, izvedbena, kontrolna in marketinška funkcija) lahko določena destinacijska organizacija izvaja samo eno izmed teh funkcij ali pa vse štiri sočasno (Pechlaner, Raich in Fischer 2009, po Juvan 2010, 79).

Preglednica 1 prikazuje, da se v turističnem sektorju pojavljajo organizacije različnih oblik, saj so lahko oblikovane tako javna kot zasebna organizacija ali pa gre za preplet obojega. Tudi funkcije destinacijskih organizacij so raznolike, v osnovi pa gre za razvoj, izvajanje ter promocijo turistične dejavnosti in za svetovanje pri razvoju. Temeljna značilnost destinacijske agencije in destinacijske organizacije je, da delujejo na določenem geografskem področju ter spodbujajo razvoj turističnega posla (Juvan 2010, 78). Sama organiziranost in posledično delovanje turistične destinacije je torej v največji meri odvisna od delovanja destinacijske organizacije, ki naj bi celostno skrbela za razvoj in promocijo turističnih produktov.

**Preglednica 1: Oblike organizacij v destinacijskem menedžmentu**

<i>Vrsta</i>	<i>Oblika</i>	<i>Funkcije</i>
DMC – <i>destination management company</i>	Zasebna organizacija	Razvoj in izvajanje turistične ponudbe ter storitev
DMO – <i>destination management organization</i>	Javna oziroma javno-zasebna organizacija	Promocija in razvoj turistične ponudbe
NTO – <i>national tourism organization</i>	Javna ali javno-zasebna organizacija	Promocija turistične ponudbe na tujih trgih in svetovanje pri razvoju
DMA – <i>destination management agency</i>	Zasebna organizacija	Razvoj in izvajanje turistične ponudbe
RDO – <i>regional destination organization</i>	Javna ali javno-zasebna organizacija	Promocija in razvoj turistične ponudbe
CVB – <i>congress and visitors bureau</i>	Javna ali javno-zasebna organizacija	Izvedba večjih dogodkov in z njimi povezanih storitev za obiskovalce

Vir: Juvan 2010, 78.

Glede na to, da je turistična destinacija fleksibilna celota, je logično, da je tudi delovanje destinacijske organizacije in/ali agencije, ki deluje na področju določene destinacije, izpostavljeno številnim dejavnikom. Raich (2006, po Juvan 2010, 82) opredeljuje osem elementov, ki bistveno vplivajo na delovanje turistične organizacije. Ti dejavniki so: prvotni namen ustanovitve organizacije, vpliv političnih stališč, notranja moč turistične organizacije, proračun, ekonomski pomen turizma na določenem območju, enotnost deležnikov, transparentnost in moč organizacije, ki se kaže (tudi) navzven. Juvan (2010, 83–85) sklene, da destinacijska organizacija opravlja tri ključne naloge. To so administracija, produkcija in marketing. Naloge administrativnega sektorja seveda vključujejo naloge računovodstva,

kadrovskega menedžmenta in formalno-pravnih oddelkov. Produkcija se navezuje na konkretno sodelovanje z zaposlenimi na destinaciji, s turističnimi agencijami in z rezervacijskim sistemom. Marketinška funkcija pa je izjemno razvejana in kompleksna, saj zajema tako konkreten razvoj turističnih produktov, njihovo promocijo, distribucijo in raziskovanje.

## **2.4 Marketing turistične destinacije**

Marketing je izredno široko področje delovanja, ki izhaja iz procesov menjave, zato je ena ključnih funkcij v podjetju. Marketing temelji na petih elementih: potrebi, želji in povpraševanju ljudi, dobrinah, vrednostih, menjavi in trgu. Na podlagi tega marketing zaobjema procese menjave, procese poslovne filozofije in procese upravljanja (Brezovec 2000, 5–8).

Zaradi vedno večjega razmaha turizma je jasno, da se med turističnimi destinacijami bje hud boj. Cilj vsake je, da potrošnikom ponudi najboljše (ali nekaj več) in da torej postane visoko konkurenčna. Naloga destinacijskega menedžmenta je, da vzpostavi oz. oblikuje strategijo tržnega komuniciranja in načinov pospeševanje prodaje. Vendar je glede na cilje po trajnostnem razvoju treba paziti, da se upoštevajo zahteve okolja in lokalnih prebivalcev (Brezovec 2000, 21).

Pike (2004, po Juvan 2001, 90) opredeli sedem ključnih točk, ki jih mora vsaka organizacija (tudi destinacijska) opredeliti, da bo njena marketinška strategija učinkovita:

- definicija vizije in poslanstva destinacije;
- analiza konkretnega okolja destinacije in analiza konkurenčnega okolja;
- določitev ciljev;
- določitev ciljne skupine;
- določitev marketinških orodij;
- opredelitev akcijskega načrta;
- določitev načina meritve uspešnosti.

Če se v konkretnem primeru osredotočimo na zgoraj navedeno četrto točko (torej določitev ciljne skupine), kmalu postane jasno, da sama določitev ciljne skupine (npr. starost in ostale demografske značilnosti) ni dovolj pri določitvi marketinške strategije turistične destinacije. Brezovec (2000, 24–25) se strinja, da so navedene točke pomembne pri opredelitvi marketinškega načrta destinacije. Ob tem pa meni, da je osnovna točka pri določitvi ciljnega segmenta raziskava glede nakupnega vedenja turistov. Tega sestavljajo prepoznavanje potreb, zbiranje informacij, evalvacija zbranih podatkov, odločitev o nakupu, izkušnja z nakupom, evalvacija turistične izkušnje in odločitev o ponovnem nakupu. Dejstvo je, da nakupno vedenje traja dlje časa tudi po zaključenem obisku določene turistične destinacije.

Pri opredelitvi ciljnega segmenta govorimo o t. i. ciljnem marketingu, saj se osredotočimo na določeno skupino morebitnih potrošnikov. Gre za oblikovanje tržnega segmenta, ko posamezni turistični produkt oblikujemo do te mere, da je najbolj zanimiv za določen segment potrošnikov. Ciljne skupine je mogoče segmentirati na podlagi geografskih, demografskih, družbeno-ekonomskih, psihografskih ali vedenjskih značilnosti. Ob takšni segmentaciji pa je potrebno z raziskavami in analizami preveriti, ali je določen segment dovolj homogen, prepoznaven, merljiv, dostopen, dovolj velik in ali reagira na marketinške pristope (Brezovec 2000, 77–79). Pri opredelitvi oz. ob določitvi lastne konkurenčne prednosti je treba izvesti pozicioniranje destinacije z ozirom na konkurenco. Ob tem je treba omeniti, da je pozicioniranje pogosto precej subjektivno, saj določeno destinacijo vidimo kot bolj konkurenčno in zanimivo, kot dejansko je. Kar pa ni negativno, saj se s tem ustvarja občutek edinstvenosti. Na podlagi pozicioniranja se opredelijo konkurenčne prednosti destinacije, ki se lahko nanašajo na lastnosti storitve, posebne koristi, namen za posamezen segment turistov, na ceno storitve, na imidž, na specifično lokacijo in na sam izgled destinacije. Prav določitev konkurenčnih prednosti destinacije je ključno pri komunikacijskih aktivnosti destinacije – pri tržnem komuniciranju je namreč potrebno izpostaviti največje konkurenčne prednosti. Opredelitev konkurenčnih prednosti destinacije pa hkrati pomaga pri določitvi cene za posamezen turistični produkt. Ključnega pomena pri določitvi cene je samo povpraševanje po določeni ponudbi, saj omogoča določitev najvišje možne cene. Na drugi strani najnižjo ceno določajo stroški, ki nastanejo, ko postavljamo določeno turistično storitev na trg (Brezovec 2000, 81, 83, 93).

Za natančno razumevanje turističnega trga (lastnega in konkurenčnega) v ospredje vstopijo tržne raziskave, ki so lahko tako kvantitativne kot kvalitativne. Temeljijo lahko na zbiranju in analizi primarnih (ankete, intervjuji, opazovanje) ali sekundarnih (letopisi, statistični podatki, strokovni članki) podatkov (Brezovec 2000, 50–54).

Ob strateškem upravljanju turistične destinacije je kot sestavni del poslovnega načrta potrebno sestaviti tudi marketinški načrt, ki pomaga določiti vstopne točke na trg in učinkovito poslovno vedenje na trgu. Cilji marketinškega načrta so, da organizacija ponudi na trgu ob pravem času pravo storitev po pravi ceni. Posledično na drugi ravni marketinškega načrta nastopijo cilji ustvarjanja dobička, zadovoljitev potreb gostov in ohranjanje narave in druge okolice v najboljšem možnem stanju (Brezovec 2000, 75).

Eno izmed ključnih ravni delovanja v destinacijskem menedžmentu predstavlja tržno komuniciranje. Gre za proces, ko se goste začne privabljeti. Ob tem je ponovno treba opredeliti izbrano ciljno skupino, cilje tržnega komuniciranja in pripraviti je treba komunikacijska sporočila. Obstajajo številna orodja tržnega komuniciranja, vendar so ključna štiri (Brezovec 2000, 102–119):

- oglaševanje – gre za plačano predstavitev storitve oz. izdelka, predstavitev se izvaja preko množičnih medijev;

- pospeševanje prodaje – temelji na hitrem spodbujanju k nakupu preko raznih klubov zvestobe, popustov, podeljevanja nagrad. Cilj pospeševanja prodaje je, da se pridobijo novi potrošniki oz. da se potroši čim več. Med pospeševanje prodaje se uvršča tudi t. i. neposredni marketing (neposredna pošta, prodaja preko telefona ali od vrat do vrat ...);
- osebna prodaja – gre za neposredni stik turista z osebjem na določeni destinaciji, ki po raziskavah pomembno vpliva na doživljanje določene turistične destinacije;
- odnosi z javnostmi – gre za odnose z različnimi javnostmi, turisti, zaposlenimi, mediji, dobavitelji ipd. Uspešno delovanje turistične destinacije je v veliki meri odvisno od tega, kakšno strategijo odnosov je z njimi uspel ustvariti menedžment.

Kotler, Bowen in Makens (2010, 468–470) so prepričani, da je neposredni marketing najhitreje rastoča veja marketinga. Neposredni marketing v turističnem sektorju prinaša koristi tako za ponudnike kot za potrošnike. Za turiste neposredni marketing prinaša koristi predvsem preko spleta, ki omogoča nenehno pridobivanje informacij o turističnih destinacijah, stalni sistem rezervacij, potrošniki pa s tem pridobijo občutek, da imajo nadzor nad svojimi turističnimi odločitvami. Ponudniki turističnih produktov imajo na drugi strani koristi od neposrednega marketinga predvsem glede na omogočanje grajenja odnosov s strankami (npr. preko uporabe podatkov o gostih) in nižanja stroškov.

Da se nakupni proces v turizmu začne, so potrebni dejavniki, ki povzročijo, da posameznik sploh začne razmišljati o obisku določene destinacije. Kotler, Bowen in Makens (2010, 151) so opredelili dve vrsti dražljajev, ki vplivajo na začetek in nadaljnji nakupni proces v turizmu. Prva vrsta dražljajev so marketinški dražljaji in se nanašajo na informacije o izdelku, informacije o ceni, distribucijo in promocijo. Poleg tega na posameznika delujejo tudi ostali dražljaji, ki so bolj objektivni, saj gre za gospodarske, politične, tehnološke in kulturne. Decrop (1999, po Brezovec 2000, 26) se sicer strinja z opredelitvijo številnih dejavnikov, ki naj bi vplivali na nakupno vedenje v turizmu, vendar pa opozarja, da je turizem vedno bolj subjektivna panoga in je zaradi tega praktično nemogoče opredeliti in predvideti nakupno vedenje turistov.

Distribucija kot eden od vidikov eksterne marketinga je način dostave turističnega produkta končnim kupcem. Lahko gre za neposredno distribucijo, ko turistično podjetje oz. destinacija svoj produkt turistom dostavi brez vmesnih posrednikov. Posredna distribucija pa vključuje vmesne neodvisne posrednike, kot so npr. turistični agenti, t. i. *tour operaterji*, managerji za potovanje ipd. (Hudson 2008, 218–225).

Strateško ukvarjanje z vedenjem turistov je pokazalo, da je izbire in odločitve turistov mogoče bolje razumeti s prakso in preko različnih raziskav, ki so naloga destinacijskega menedžmenta. Zaradi razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije so podatki dostopni praktično vedno in povsod. Vendar pa v procesu nakupnega vedenja posamezniki največjo težo in verodostojnost pripisujejo informacijam, ki jih dobijo neposredno od drugih ljudi oz.

glede na njihove neposredne turistične izkušnje. Na drugi strani prav tako povezujejo ceno turističnega produkta in njegovo kakovost. Visoko ceno dojemajo kot kazalnik visoke kakovosti in obratno. Raziskave prav tako kažejo precejšnjo stopnjo lojalnosti v turistični panogi: turisti bolj zaupajo tistim ponudnikom, ki so že zadovoljili njihove potrebe in želje. Prav zaradi velikega pomena zaupanja v turističnem sektorju je ena izmed nalog marketinga v turizmu, da se takšno zaupanje trudi vzpostaviti (Brezovec 2000, 41–42).

Za pripravo uspešnega marketinškega načrta določene turistične destinacije je ključnega pomena, da sodelujejo vsi deležniki, torej tako javne kot zasebne organizacije in v enaki meri tudi civilna javnost (Juvan 2010, 91). Sautter in Leisen (1999, po Uran in Juvan 2009, 172) kot deležnike v turistični panogi navajata: lokalno prebivalstvo, aktiviste, gospodarska združenja, turiste, tekmece, vlado, zaposlene, raziskovalce, medije in lokalna podjetja.

Naloga marketinškega destinacijskega menedžmenta je, da marketinške aktivnosti in strategija temeljijo na (Brezovec 2000, 47–48):

- poudarjanju zaznavnosti turističnih storitev – ker je turizem panoga, ki je v precejšnji meri neotipljiva, se mora marketing osredotočiti na tiste elemente ponudbe, ki se jih zazna s čutili (urejenost okolja turistične destinacije, vonj, glasba, okus, ipd.);
- cilju po zmanjševanju heterogenosti storitev – heterogenost se nanaša na kakovost storitve, saj mora biti cilj destinacijskega managementa, da je izkušnja kakovosti med vsemi obiskovalci čim bolj enakomerna in seveda na najvišji možni ravni;
- upoštevanju značilnosti gostinskih storitev, ki so sestavni del turistične ponudbe.

Če opredelitev vizije in poslanstva organizacije na nek način organizacija določa že preko svoji prvih korakov oz. prvih procesov delovanja, pa analiza (konkurenčnega) okolja predstavlja tisti trenutek, ko nastopi nuja po strateškem pristopu k marketingu turistične destinacije. Analiza lastnega potenciala destinacije je pomembna, saj omogoča določitev tistih točk, ki jo delajo turistično zanimivo in s tem se lahko opredelijo nadaljnji koraki marketinških strategij (Uran in Juvan 2009, po Juvan 2010, 92). Pri določitvi konkurenčne pozicije destinacije si običajno turistični menedžment pomaga s t. i. PEST in SWOT (ali SPIN) analizama, preko katerih se določijo politični, ekonomski, sociološki in tehnološki dejavniki ter prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki utegnejo vplivati na začetek samo konkurenčno pozicijo turistične destinacije in v naslednjih fazah na njen razvoj. V primeru razvoja integrirane turistične destinacije in želje po učinkovitem marketinškem pristopu je potrebno destinacijskem managementu določiti nalogo, da poleg osnovne funkcije identifikacije zanimive turistične ponudbe izvaja tudi raziskave in razvoj, s čimer ponudnikom svetuje, v katero smer naj razvijajo svoj turistični produkt, da lahko osvojijo nove trge oz. privabijo nove goste, ki iščejo tudi kaj novega (Juvan 2010, 92–95).

Pri raziskavah turističnega managementa se je izkazalo, da na t. i. »imidž« turistične destinacije vplivajo subjektivni in objektivni dejavniki (Beerli in Martin 2004, po Juvan 2010,

98):

- informacijski viri – gre za različne informacije, ki delujejo kot vzrok za vzbuditev zanimanja za določeno turistično destinacijo;
- osebni dejavniki – gre za demografske (npr. starost) in za socio-demografske značilnosti turističnega potrošnika, ki igrajo pomembno vlogo pri tem, ko se potrošnik odloča, katera turistična destinacija se mu zdi bolj zanimiva.

Gre za kombinacijo potreb potrošnika glede njegove izbrane turistične destinacije in na informacije oz. imidž, ki ga je turistična destinacije že ustvarila. Končna odločitev za zbor določene turistične destinacije je torej povsem subjektivno ustvarjena in ga noben destinacijski menedžment ne more predvideti v naprej. Naloga managementa pa je, da informacije potrošniku posreduje na primeren, vsečen in celosten način (Juvan 2010, 98).

Juvan (2010, 100) opredeli štiri ključne elemente, ki vplivajo na status oz. na »imidž« turistične destinacije pri potrošnikih:

- naravni viri;
- kulturni viri;
- turistična infrastruktura (ceste, usmerjevalne table ipd.);
- turistična superstruktura (dogodki, gostinski obrati ipd.).

Poleg trajnostnega razvoja je v okviru destinacijskega marketinga treba omeniti še razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije oz. bolj natančno spleta, ki je temeljito spremenil turistično panogo. Splet je na eni strani spremenil načine iskanja turističnih informacij, sistem rezervacij in samega sistema oglaševanja oz. promocije. Na drugi strani pa so se spremenile tudi zahteve turistov, saj jim je dostop do spleta postal ena ključnih zahtev na turistični destinaciji. Splet je imel vplive na same ponudnike turističnih podjetij, saj jim omogoča več povratnih informacij od gostov (Hudson 2008, 332–333).

Turizem je sektor, ki se nenehno razvija in se mu napoveduje obsežna rast (vsako leto za približno 4,3 odstotka). Zato so spremembe v splošni demografiji (staranje prebivalstva, spremembe strukture družin) in spremembe v vedenju (razvoj sodobne tehnologije, pomen trajnostnega razvoja) ključni dejavniki pri razumevanju in strateškem upravljanju destinacijskega managementa (Hudson, 2008, 429–448).

## **2.5 Razvoj turističnih destinacij v Sloveniji**

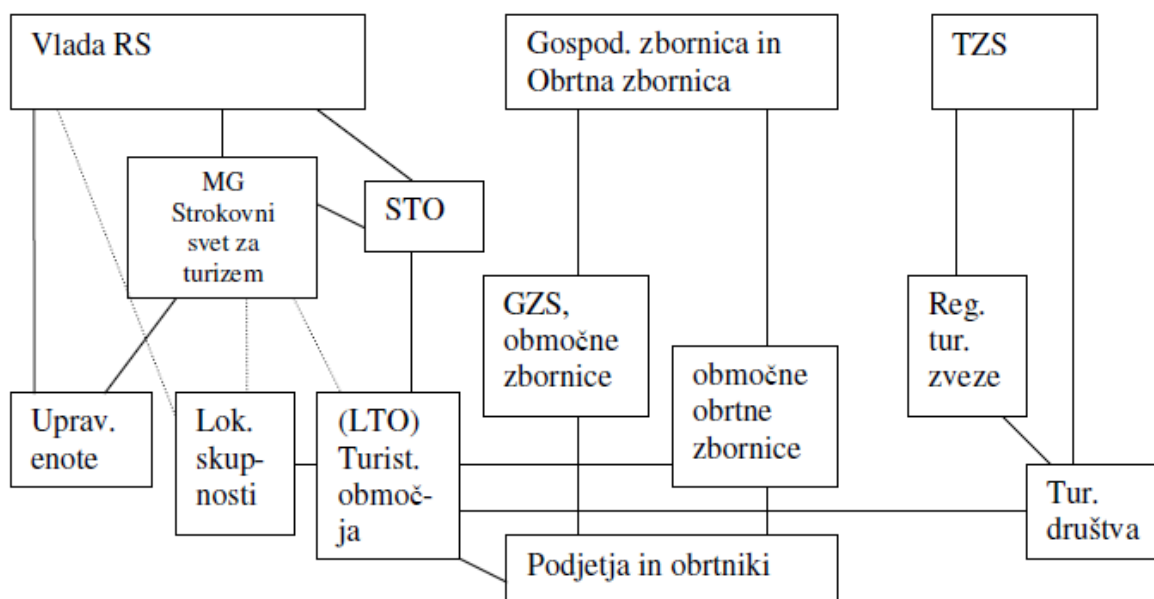
Pri turistični destinaciji je potrebno upoštevati dejstvo, da gre za koncept, ki je izpostavljen številnim zunanjim in notranjim dejavnikom. Če se v prvi vrsti osredotočimo na dejavnike, ki se pojavljajo v segmentu turizma, je treba na glavno mesto postaviti dejstvo, da se v turizmu konstanto pojavljajo nove in visoko konkurenčne destinacije. To je poleg procesa globalizacije posledica dejstva, da so potrošniki postali vedno zahtevnejši in da v svojih

turističnih dejavnostih vedno nova doživetja na vedno višji kakovostni ravni. Zaradi svoje živosti je mogoče tudi pri turistični destinaciji opredeliti, da ima vsaka turistična destinacija svoj življenjski cikel, ki je sestavljen iz nekaterih bolj ali manj tipičnih faz. V prvi fazi gre za raziskovanje. Gre še za odkrivanje neznanih, neturističnih točk, kjer turistična infrastruktura še ni razvita. Sledi faza angažiranja, ko lokalno prebivalstvo prepozna in zazna določeno število obiskovalcev in ugotovi, da turistični kraj lahko razvija svoj potencial. Na tretji ravni pride do razvoja, ko se število turistov intenzivno poveča in se zaradi potrebe po kakovostni storitvi vzpostavi organiziran strateški destinacijski menedžment. Sledi faza konsolidacije, ko so (infrastrukturne) naložbe še zmeraj smiselne, čeprav število turistov začenja upadati. Peta faza pomeni proces stagnacije, ko turisti v veliki meri izgubijo zanimanje za turistično destinacijo, zato se tudi raven investicij zniža oz. se povsem ustavi. Zaradi vpetosti turistične panoge v širše okolje se v njem pojavijo gospodarske, socialne težave. Sledi faza umiranja, ko turistični produkt preneha obstajati, zato se ustavi tudi dotok turistov. Zadnja (in ponovno predfaza prve faze cikla) faza je pomlajevanje turistične destinacije. Strokovnjaki in ostali profesionalni ali neprofesionalni kadri začnejo iskati nove možnosti na destinaciji. Da bi predvsem srednji življenjski cikli turistične destinacije delovali uspešno, je potrebno, da osebje v destinacijskem managementu določi jasne, dosegljive in merljive cilje za razvoj specifične turistične destinacije (Veljković in Colarič-Jakše 2014, 15–17).

Bieger (2005, po Juvan 2010, 40) omenja, da gre pri opredelitvi turistične destinacije za fleksibilni pojem, ki je odvisen od ekonomskega, političnega, družbenega in naravnega okolja. Spremembe na enem izmed teh področij pomenijo, da se bo spremenila struktura in/ali delovanje turistične destinacije.

Slovenija je v zadnjih dveh desetletjih začela bolj sistematično upravljati turistične destinacije. Leta 2007 je bila pripravljena Strategija trženja slovenskega turizma, ki je obravnavala razvojne korake trženja slovenskega turizma za naslednja štiri leta. Cilj v strategiji je bil premik k turizmu doživetij, kar že nakazuje namen ponuditi obiskovalcem integriran turistični produkt. Ustvarjanje sodobnega in konkurenčnega slovenskega turizma bo izhajalo iz ponudbe aktivnih počitnic, ponudbe mest in kulturnih znamenitosti, ponudbe doživetij v naravi, ponudbe kulinarike, ponudbe storitev dobrega počutja, ponudbe zabave, ponudbe za mlajši segment gostov (zabava) in ponudbe za zahtevne goste (STO 2007, po Juvan 2010, 96 – 97).

Shema organiziranosti slovenskega turizma (slika 3) nakazuje, da se s turizmom v Sloveniji ukvarjajo organizacije na različnih ravneh. Turistična organiziranost temelji na povezanosti različnih enot (Ministrstvo za gospodarstvo – Direktorat za turizem, 2007).



**Slika 3: Shema organiziranosti slovenskega turizma**

Vir: Ministrstvo za gospodarstvo – Direktorat za turizem 2007, 138.

Vlada Republike Slovenije je leta 2012 posodobila strategijo razvoja turizma. Strategija med drugim temelji na predpostavki, da je ena izmed ključnih slabosti slovenskega turizma neprepoznavnost v svetu, kljub temu pa je mogoče prepoznati pozitivne trende v rasti števila turistov. Zastavljen je cilj, da se v obdobju 2012 do 2016 gradi predvsem na krepitvi konkurenčnosti slovenskega turizma (razvoj destinacij, razvoj infrastrukture, večanje kakovosti storitev ipd.), na razvoju ugodnega poslovnega okolja (usklajevanje organizacij, ki delujejo v turizmu) in na učinkovitem trženju turističnih destinacij (povečanje prepoznavnosti, segmentacija trga ipd.) (Vlada Republike Slovenije 2012, 11, 21, 38).

Eden izmed glavnih dejavnikov, da ima določena turistična destinacija pozitiven »imidž«, je splošna kakovostna infrastruktura. Z vidika destinacijskega menedžmenta govorimo o menedžmentu dostopnosti. Dostopnost turistične destinacije lahko opredelimo kot možnosti prehajanja med različnimi geografskimi področji (v prometnem smislu), pri čemer gre na določeni točki za turistični cilj. Seveda je prometno gledano določena destinacija lahko dostopna preko zračnega, pomorskega, železniškega ali cestnega prometa. Dostopnost pa ni samo prometna. Z razmahom globalizacije pri dostopnosti mislimo tudi na politično oz. formalno dostopnost določene države ali regije (Juvan 2010, 112–114).

Dostopnost določene turistične destinacije je torej zmnožek časa in stroškov, potrebnih za določeno potovanje od točke A do točke B. Slovenske turistične destinacije so glede na podatke o prometni infrastrukturi slabše dostopne predvsem za goste iz vzhodne Evrope, Španije in Francije. Gre za države, za katere bi potovanje po cesti v Slovenijo trajalo veliko časa, cene letalskih vozovnic pa so nekonkurenčne glede na porabo povprečnega turista. Na drugi strani so cestne povezave boljše z avstrijskim in nemškim trgom, kar pa je konec



koncev posledica manjše geografske oddaljenosti. Zaradi geografske bližine je Italija tista država, za katero ima Slovenija dober indeks dostopnosti (Juvan 2010, 132–137).

### **3 DESTINACIJSKI MENEDŽMENT GORIŠKE REGIJE**

Po pregledu teoretičnih opredelitev turizma, destinacijskega menedžmenta in opredelitve pomena marketinga v destinacijskem menedžmentu se v naslednjem poglavju osredotočamo na konkretno obravnavano regijo: goriško in na njeno turistično organiziranost. V poglavju torej sledimo cilju diplomske naloge, da analiziramo turistično ponudbo v regiji in opredelimo njen destinacijski menedžment. V prvem podpoglavju bomo na kratko opisali in predstavili obravnavano regijo predvsem s turističnega vidika. Na tej osnovi bomo v naslednjih podpoglavjih določili glavne prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti Goriške kot turistične destinacije. Lastnosti bodo določene glede na izjave ljudi, ki so na Goriškem vpeti v turistično dejavnost. Ugotovitve v omenjenih podpoglavjih se nanašajo na izsledke intervjujev (priloga 1, priloga 2, priloga 3 in priloga 4).

Empirični del naloge predstavlja analiza polstrukturiranih intervjujev, s pomočjo katerih ugotavljamo položaj destinacijskega menedžmenta na Goriškem. Intervjuji so potekali s predstavniki regionalnih turističnih organizacij in regionalnih občin, ki so v svojem poklicnem udejstvovanju vpleteni v organizacijo in izvedbo turistične dejavnosti na Goriškem. Intervjuji so analizirani v smislu iskanja odgovora na vprašanje, ali je turistična organiziranost na Goriškem usklajena in ali je mogoče govoriti o strateško usmerjenem destinacijskem menedžmentu. Intervjuji so bili izvedeni v živo z direktorico TIC Nova Gorica, direktorjem Regijske razvojne agencije, direktorico Zavoda za turizem Vipava in direktorico LTO Sotočje. Intervjuji so potekali ločeno in so se opravili med 12. in 24. junijem 2016. Trajali so od pol ure do ure in pol.

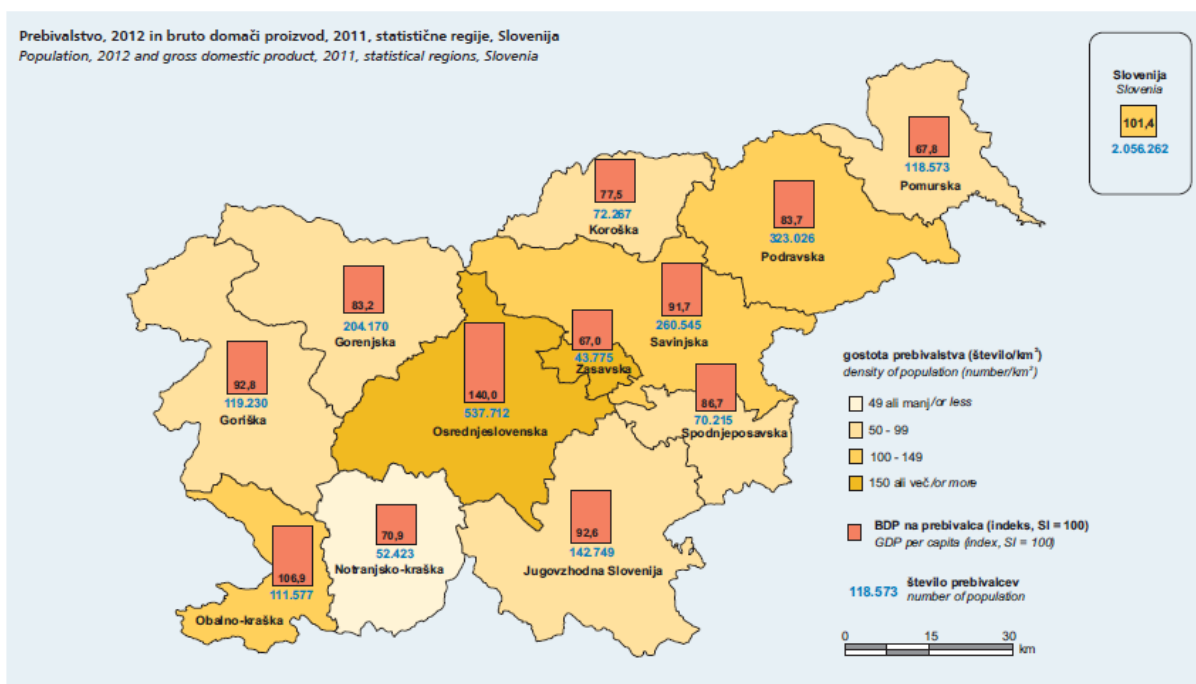
#### **3.1 Predstavitev goriške regije**

Širšo primorsko regijo je mogoče razdeliti na tri manjše segmente: na obalno območje, na kraško območje in na soško območje, kamor spada tudi goriška regija. Zaradi bližine z Italijo se v značilnostih primorske regije (in s tem tudi goriške) kažejo italijanski vplivi. Na turistično ponudbo na Goriškem ima v zadnjih desetletjih velik vpliv razvoj igralništva, ki je gospodarsko gledano pomagal k razvoju širše regije. Seveda pa Goriška nudi še bistveno več, kot samo igralništvo: turistično zanimive so tudi naravne znamenitosti (vezane predvsem na lepo pokrajino in reko Sočo), kulturne znamenitosti (npr. samostan Kostanjevica) ter podeželske znamenitosti, pri čemer mislimo predvsem na gastronomijo (vino predvsem na področju Goriških brd in Vipavske doline). Kot probleme turističnega razvoja na obravnavanem območju se v največji meri navaja probleme glede infrastrukture. Ob tem izstopa pomanjkanje hotelskih namestitev v Goriških brdih (Borjančič 1998, 258, 265, 349–356.).

Kot je razvidno s slike 4, je goriška regija v letu 2011 predstavljala 5 odstotkov celotnega slovenskega BDP, po BDP na prebivalca pa je bila na tretjem mestu med vsemi slovenskimi

regijami. Leta 2014 je goriška regija imela 119.230 prebivalcev. Če se osredotočimo na turizem v regiji, podatki za leto 2012 kažejo, da je ta regija imela 110 ležišč na 1.000 prebivalcev, kar je precej nad slovenskim povprečjem: v povprečju je namreč v Sloveniji 59 turističnih ležišč na 1.000 prebivalcev. Slabih 48 odstotkov teh ležišč na Goriškem je ležišč v hotelih, motelih, penzionih, gostiščih in ostalih prenočiščih. Leta 2012 je imela Slovenija 1.604 prihodov turistov na 1.000 prebivalcev, Goriška pa 2.140. Turisti so v omenjenem letu ustvarili 5.130 prenočitev na 1.000 prebivalcev na Goriškem oz. 4.625 v Sloveniji. Na ravni celotne Slovenije je bilo 65,4 odstotka gostov iz tujine in 34,6 odstotka iz Slovenije. Na Goriškem pa je bilo tujih gostov 71,1 odstotka, domačih pa 28,9 odstotka. Če pogledamo strukturo gostov, ki so v letu 2012 prenočevali, na slovenski ravni prednjačijo gostje, ki niso ne iz Avstrije, Hrvaške, Nemčije, Italije ali Združenega kraljestva. Ti so ustvarili 50,3 odstotka vseh nočitev. Prav tako na Goriškem gostje iz ostalih držav ustvarijo največji delež nočitev (37,9 odstotka). Kljub temu pa v goriški regiji velik delež nočitev (v primerjavi z ostalimi regijami) ustvarijo gostje iz Italije (31 odstotkov) (SURS 2014b).

Leta 2014 je goriška regija imela 118.335 prebivalcev, povprečna mesečna neto plača pa je znašala 979,7 evra. V regijo spada 13 občin: Ajdovščina, Bovec, Brda, Cerklje na Gori, Idrija, Kanal, Kobarid, Miren – Kostanjevica, Nova Gorica, Renče – Vogrsko, Šempeter – Vrtojba, Tolmin in Vipava (SURS 2014a).



Slika 4: Statistične regije v Sloveniji

Vir: SURS 2014b.

### 3.2 Struktura organizacije destinacije Goriška

Organizacije, ki delujejo na področju turizma, so v širši goriški regiji različno formirane. V

Novi Gorici, ki je središče širše goriške regije, delujeta Turistična zveza in TIC. TIC deluje v javnem interesu in je za svojo dejavnost pooblaščen od Ministrstva za gospodarstvo. V TIC Nova Gorica se združuje šestnajst turističnih društev, ki so med seboj povezana in zgledno sodelujejo. Znotraj turistične zveze, v okviru gospodarskega oddelka, deluje svetovalka za turizem, ki se osredotoča predvsem na drugi vidik turizma. Ne ukvarja se toliko s konkretno turistično ponudbo, ampak ureja pravno-formalne zadeve (urejanje pravnih postopkov ipd.). V okviru goriške turistične organiziranosti je treba omeniti tudi sekcijo gostincev, ki so aktivni znotraj Območne obrtne zbornice Nova Gorica. Na ravni širše statistične goriške regije obstaja RDO, katere naloge so v največji meri povezane z destinacijskim menedžmentom. Vendar pa je delovanje RDO trenutno okrnjeno zaradi nefinanciranja.

Tudi v Vipavi deluje Zavod za turizem. Glavne naloge so promocija območja, podajanje pomembnih informacij, urejanje spletnih (turistične) portalov, pripravljane izletov itd. Zaposleni na Zavodu za turizem Vipava poleg upravljanja zavoda upravljajo tudi vinoteko Vipava, kjer potekata prodaja in degustacija vin. Glavna nit sodelovanja se odvija z Občino Ajdovščina, kjer deluje TIC Ajdovščina, ki pravno-formalno spada pod vipavsko občino. TIC Ajdovščina in Zavod za turizem Vipava tako skupaj sodelujeta pri pripravi turistične strategije, pri strategiji razvoja turizma in pri samem razvoju turistične znamke Vipavska dolina.

Podobno turistično organiziranost je mogoče zaslediti tudi v zgornjem Posočju in Goriških brdih, kjer prav tako delujejo turistični zavodi. V zgornjem Posočju deluje Zavod za pospeševanje turizma, ki skrbi za promocijo na območju Sotočja (področje Tolmina in Kobarida). Poleg Zavoda je tu še Krovna turistična organizacija gornjega Posočja, ki deluje podobno kot Turistična zveza Nova Gorica. Gre torej za zvezo (turističnih) društev, ne pa gospodarskih subjektov.

Turistične organizacije na Goriškem so se do lanskega leta (2015) povezovale v t. i. *Smaragdno pot*, ki jo je prvotno vodil LTO Sotočje, kasneje pa Regijska razvojna agencija Nova Gorica. Zaradi nepolitične volje županov iz celotne regije zdaj ni destinacijske organizacije, ki bi vsebinsko turistično zgodbo Smaragdne poti nadaljevala in razvijala.

Turistične organizacije na Goriškem se rade povezujejo, predvsem pri predstavitvi na domačem in tujem trgu, na sejnih in v različnih promocijskih materialih. LTO Sotočje je na primer povezana s skupnostjo Julijske Alpe. Zavod krije Bovec, Bled, Kranjsko Goro, Bohinj in Radovljico. Tako LTO Sotočje aktivno posega na turistično področje tudi zunaj goriške regije. Podobno povezovanje je mogoče zaznati tudi na vipavsko-ajdovskem območju, kjer se Razvojna agencija ROD iz Ajdovščine povezuje z drugimi območji Severne Primorske (Kras, Goriška brda, Idrija), pa tudi s Postojno, Obalo, Bledom. Vendar je po mnenju predstavnice Zavoda za turizem Vipava takšno povezovanje zelo skopo. Razna društva in agencije se sicer povezujejo z drugimi društvi in agencijami drugih območjih, vendar povezovanje ni dovolj konkretno, da bi lahko govorili o uspešnem sodelovanju.

V novogoriškem območju se turistične organizacije povezujejo tako, da se šestnajst turističnih društev povezuje v turistično zvezo. V zgornjem Posočju je položaj podoben, saj obstaja Turistična zveza zgornjega Posočja, kjer se povezujejo posamezna društva. Ostala društva na področju ostalih občin se neposredno povezujejo v STO.

Ugotovitve predstavnikov organizacij, ki v regiji delujejo na področju turizma, so, da so organizacije v regiji slabo oz. skromno povezane. Med njimi ni konkretnega sodelovanja, da bi lahko dobro in celostno tržile destinacijo navzven. Prvi razlog za nezadostno povezovanje so premajhna finančna sredstva. Na drugi ravni pa prav tako ni zaznati skupnega interesa pri predstavnikih turističnih organizacij. Povezovanje in sodelovanje je edini način, s katerim bi lahko ustanovili skupno turistično destinacijo in tako učinkoviteje, uspešneje in tudi lažje tržili svoje produkte na domačem in tujem trgu. Tretja ovira pri učinkovitem skupnem nastopu pa je v zakonodaji.

Na področju Vipavske doline izražajo težave pri turistični organizaciji tudi zaradi kadrovske podhranjenosti. Opozarjajo pa tudi na slabo povezovanje med ponudniki turističnih storitev na tem področju.

Zaradi velikega pomena športnega turizma v zgornjem Posočju se na tem področju poleg že prej omenjenih težav zaradi slabe povezanosti med organizacijami, toge zakonodaje in finančnih težav pojavlja še težava zaradi zakonodaje, predvsem v zvezi športnih aktivnosti v naravi. Veliko kolesarskih poti je prepovedanih, predvsem v Triglavskem narodnem parku, za kolesarjenje je treba pridobiti soglasja lastnikov zemljišč, pri določenih planinskih poteh pa celo soglasje ministrstva. Težave so tudi birokratske narave: ponudniki turističnih storitev morajo podatke o turistični statistiki in podatke o gostih pošiljati na več različnih naslovov (na upravno enoto, na statistični urad, na policijo itd.). Zakonodaja otežuje delovanje tudi na tem področju, saj je treba pri vodnih dejavnostih registrirati vsa plovila (kajaki, čolni, SUPi).

### **3.3 Glavni turistični produkti destinacije Goriška**

Na celotnem širšem območju goriške regije so značilni različni produkti, ki temeljijo na naravni in kulturni dediščini.

Zgornje Posočje obiskujejo predvsem individualni gosti, ki ne pridejo preko agencij. V ospredju so različne športne dejavnosti, kot so pohodništvo, kolesarjenje, ogledovanje naravnih in kulturnih znamenitosti.

V Vipavski dolini in v Goriških brdih sta v ospredju kulinarika in vino. Vipavska dolina je bogata z vinorodnimi območji, saj tu pridelujejo 23 različnih vrst vina in tri avtohtone vrste, kot so: pinela, zelen in klarenc. Kulinarična ponudba tako na Vipavskem kot na Goriškem je dopolnjena s turističnimi produkti, kot so kolesarjenje, pohodništvo, različne kulturne in zabavne prireditve. Seveda pa tudi na tem območju pomemben del ponudbe predstavljajo

naravne in kulturne znamenitosti. Predvsem na področjih, kjer je pomembna kulinarika, se zanimivi turistični produkti ločujejo glede na sezono: v poletnih mesecih je v ospredju aktivni turizem (pohodništvo, kolesarjenje, ogledi kulturnih in naravnih znamenitosti), medtem ko se v zimskih mesecih v ospredje prerine kulinarika.

Na področju Nove Gorice je kot najpomembnejši turistični produkt igralništvo. Ker je težnja igralniških podjetij, da bi gostom ponudili čim več dodatne ponudbe, se predvsem na področju Nove Gorice oz. na lokacijah, kjer obstajajo igralnice, pojavlja tudi t. i. doživljajski turizem (različne predstave in zabavne prireditve). Sledi kulinarika in kulturna dediščina s Kostanjevico, ki dosega velik obisk. Celotno območje je obarvano s kulturno dediščino prve svetovne vojne, na podlagi katere se različne organizacije znotraj regije precej povezujejo.

Skupno za celotno goriško regijo je, da v večini primerov ponuja samo enostavne turistične produkte (samo športna aktivnost, samo ogledi, samo kulnarično doživetje), kar je v veliki meri posledica tega, da gre za tranzitne turiste, ki v regiji ne ostanejo dalj časa.

### **3.4 Ciljne skupine destinacije Goriška**

Predvsem geografski položaj goriške regije vpliva na specifično strukturo gostov: največ tujih gostov je Italijanov. Na splošno v regiji beležijo več tujih kot slovenskih gostov. Med tujimi gosti Italijanom sledijo Avstrijci, Nemci in Francozi. Nekoliko presenetljivo peterico tujih gostov zaključujejo Španci. Ti podatki veljajo za področje Nove Gorice.

Na področju Sotočja beležijo približno eno četrtno slovenskih in tri četrtnine tujih gostov. Med tujimi gosti prevladujejo Nemci, sledijo Avstrijci, Italijani, Nizozemci, Britanci in Francozi.

Ker je na širšem področju izjemno močan igralniški turizem, se struktura teh gostov nekoliko razlikuje od tistih, ki v regijo pridejo zaradi naravnih in/ali kulturnih znamenitosti ter športnih aktivnosti. Podobno kot drugi gostje so tudi igralniški gostje tranzitni gostje, saj je povprečno število dni nočitev nekoliko manj kot dva. Goriška je tranzitna turistična regija med drugim tudi zaradi dejstva, ker se gostje v regiji pogosto ustavijo na poti na drugo destinacijo, ki je končni cilj dopustovanja.

Starostna struktura gostov je v največji meri odvisna od specifičnega turističnega produkta, ki je na voljo. Na Sotočju prevladujejo nekoliko mlajši gostje, saj so tam v ospredju aktivne počitnice in različne športne dejavnosti. Na področju Nove Gorice, kjer glavni turistični produkt predstavlja igralništvo, pa so gostje nekoliko starejši.

Na Vipavskem je struktura gostov odvisna od narodnosti. Medtem ko tuji gostje regijo obiskujejo predvsem individualno, je pri domačih gostih v zadnjem času mogoče zaznati, da področje obišče vedno več organiziranih večjih skupin domačih gostov.

Skupna značilnost celotne regije glede na strukturo gostov je, da je v največji meri prisoten individualni turizem. Gostje pridejo samostojno, brez posredovanja agencij. To je pogosto posledica dejstva, da v regiji primanjkuje večjih hotelov.

### **3.5 Strategija trženja destinacije Goriška**

Gledano celotno turistične organizacije na Goriškem uporabljajo različna marketinška orodja za privabljanje gostov. Kot glavno orodje se omenjajo odnosi z javnostmi. Pri tem v veliki meri pošiljajo novinarje v tujino preko STO in drugih predstavništev turističnih organizacij (predvsem na Dunaj, v Milano in v London kot ene izmed glavnih turističnih centrov v Evropi). Hkrati pa na destinacijo vabijo tuje novinarje, da na tujih trgih predstavljajo destinacijo. Organizacije pripravljajo in delijo različen promocijski material (npr. letake). Produkti se tržijo tudi preko spletnih strani in s pomočjo t. i. tour operaterjev.

Z razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije so se spremenile trženjske poti tudi na področju turizma, kar se kaže tudi na Goriškem. Destinacija Goriška oz. organizacije, ki na tem področju delujejo na področju turizma, v svoje marketinške prijeme vedno bolj vključujejo tudi družabna omrežja, kot sta Facebook in Twitter. S tem se v večji meri osredotočajo na mlajšo aktivno populacijo in z njo začenjajo graditi (dolgotrajen) odnos.

Do leta 2015, dokler je obstajal že prej omenjeni produkt Smaragdna pot, je obstajala tudi posebna zloženka, ki je na neki način predstavljala ključni element povezovanja celotnega turizma v goriški regiji. Ker je produkt Smaragdna pot usahnil, je tudi to marketinško orodje zbledelo.

V Vipavi oz. na področju širše Vipavske doline se aktivno razvija blagovna znamka Vipavska dolina, s katero se področje aktivno povezuje na relaciji Vipava – Ajdovščina. To pomeni, da se področje skupaj promovira. V načrtu pa je tudi izdelava nove spletne strani in uresničevanje novih oglaševalskih prijemov (npr. aplikacije).

Na drugi strani pa se regija zaveda pomena dobre pozicioniranosti na lokalnem oz. regionalnem nivoju, zato vlaga tudi v oglaševanje preko klasičnih medijskih kanalov (npr. tiskani mediji, radijske postaje in tudi televizija), ki so pomembni na regijskem nivoju. Dejstvo je, da se oglašujejo posamezni turistični produkti, predvsem različne prireditve, zabavni dogodki. V občutno manjši meri pa se oglašuje celostni produkt oz. celotna destinacija.

### **3.6 Strategije razvoja destinacije Goriška**

Na področju Nove Gorice predstavniki turističnih organizacij menijo, da destinacijski menedžment ni razvit dokončno in učinkovito. Treba bi bilo razviti destinacijski menedžment

in na podlagi tega strateško razvijati pet glavnih produktov regije, kot so: šport in rekreacija, kulinarika in vino, naravna dediščina, kulturna dediščina in verski turizem. Poleg tega bi bilo treba izboljšati kakovost turističnih storitev na splošno, kar bi ponovno morala biti naloga učinkovito vzpostavljenega destinacijskega menedžmenta. Njegove naloge bi morale biti tudi podaljševanje povprečnega časa nastanitve gostov in razvijanje novih (trenutno še ne razvitih) turističnih produktov, ki jih na Goriškem primanjkuje. Ob tem se poudarja npr. gradnja mladinskih hotelov, centrov za adrenalinske športe (npr. padalstvo).

Strateško gledano na Vipavskem na razvoj in predvsem strategijo razvoja turizma gledajo precej bolj optimistično, saj menijo, da je turistični razvoj tukaj v polnem teku. Osredotočajo se predvsem na že omenjeno blagovno znamko Vipavska dolina. Cilj razvoja je, da blagovna znamka poveže celotno Vipavsko dolino, nadgradi povezavo med delujočimi turističnimi organizacijami in tako razvije eno organizacijo, ki bo imela nalogo povezovati vse te organizacije med seboj. S tem bi se povečala prepoznavnost celotnega območja, hkrati pa bi se tako različni ustvarjalci vedno bolj povezovali.

Na področju Sotočja si kot glavni cilj turističnega razvoja destinacije zastavljajo povečanje števila gostov in tudi ponudnikov turističnih storitev. Cilj je, da gostje Sotočje prepoznajo kot zeleno destinacijo, ki nudi neomejene možnosti preživljanja aktivnega dopusta oz. prostega časa.

Goriška regija se pri strateškem razvoju destinacije osredotoča predvsem na geografsko pozicijo, saj dobre letalske povezave (v bližini so letališča Trst, Benetke, Celovec in Ljubljana) omogočajo lahek dostop raznolikih in številnih gostov. Hkrati je Goriška v neposredni bližini turistično zanimive italijanske Benečije, kar lahko pomeni strategijo osredotočanja na goste, ki obiščejo Benetke. Naslednja strateška usmeritev so gostje, ki obiščejo morje ali gore ter smučišča. Goriška je od obeh omenjenih mikro destinacij oddaljena manj kot 100 kilometrov. Ker pa v regiji prevladuje tranzitni turizem, mora strategija razvoja destinacije temeljiti na privabljanju gostov za daljše časovno obdobje in tudi med tednom. Zdaj namreč prevladujejo gostje, ki regijo obiščejo ob koncih tedna.

V regiji obstaja veliko turističnih produktov, ki jih druge regije nimajo. Ob tem se v veliki meri osredotočajo na stičišče treh vinorodnih območij (Goriška brda, Vipavska dolina in Kras). Strategija razvoja destinacijskega menedžmenta torej mora temeljiti tudi na vključevanju in povezovanju tega produkta v celostno in zanimivo ponudbo. Posebnost regije je tudi posebna kulinarčna ponudba, saj se prepletajo mediteranski, alpski in osrednjeslovenski vplivi. Sočasna povezanost kulinarčnih posebnosti in prav tako specifičnih posebnosti kulturne dediščine je naslednja osnova, na kateri mora Goriška kot turistična destinacija graditi.

Strategija razvoja destinacije Goriška mora temeljiti v prvi vrsti na preseganju prevelike ločenosti različnih organizacij, ki delujejo na območju. Ker so regije in organizacije slabo



povezane, na trgu ne nastopajo celostno, kar pomeni tudi manjše denarne prilive.

Ker težavo pri uresničevanju učinkovitega destinacijskega menedžmenta predstavlja tudi sama kadrovska struktura zaposlenih v turizmu, bi morala destinacija aktivno vlagati v izobraževanje in v predstavljanje primerov dobre prakse, ki bi jasno pokazali, da posamezne mikro regije na trgu niso konkurenti, temveč partnerji.

Hkrati bi destinacija morala v razvoj turističnega sektorja bolj aktivno vplesti tudi lokalne skupnosti, ki pogosto razvoja turizma na vidijo kot primarni cilj gospodarskega razvoja na specifičnem področju. Ob tem pa ne gre zanemariti tudi strategije destinacije, da pri razvoju turističnih storitev v obzir jemlje ohranjanje narave.

## 4 SKLEP

Turizem je sektor, ki se izjemno hitro razvija. Razlogi za to so številni, kot glavnega pa je mogoče izpostaviti globalizacijo, ki je svet naredila manjši in bližji, ter razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki je omogočil praktično neomejen dostop do informacij. Zaradi hitrega razvoja turizma je za obstoj turističnih destinacij ključnega pomena, da postanejo visoko konkurenčne, da bodo lahko privabile dovolj gostov. Prav zaradi tega je še toliko bolj pomembno, da vsaka destinacija razvije oz. vzpostavi destinacijski menedžment, ki jasno zastavi cilje razvoja turistične destinacije, načine za doseganje teh ciljev ter v končni fazi ustrezno oceni dosežene cilje in pripravi nadaljnje strategije razvoja.

Z vidika statističnih podatkov lahko poudarimo, da je goriška regija uspešna turistična regija. Povprečno število turističnih ležišč je v njej kar za 86 odstotkov višje od slovenskega povprečja, povprečno število prihodov turistov je v regiji za eno tretjino višjo od slovenskega povprečja. Višji od slovenskega povprečja je tudi delež gostov iz tujine, kar posledično nakazuje na možnost po daljšem časovnem bivanju turistov v regiji in potemtakem tudi možnosti višjih prihodkov od turizma (SURS 2014b). Goriška regija glede na svojo lego turiste privablja s svojimi naravnimi znamenitostmi in danostmi, ki omogočajo številne športne aktivnosti. Na drugi strani je v širšem področju Nove Gorice izjemnega pomena igralniški turizem. Pomemben vidik je tudi kulinarčni turizem (predvsem v Goriških brdih in v Vipavski dolini) in seveda vse spremljajoče turistične dejavnosti (prireditve, zabave, predstave ipd.). Regija prav tako vlaga v turistično infrastrukturo, poskuša razvijati nove turistične produkte, privabljati in ohranjati nove goste in pripravlja marketinške strategije. Turizem je na Goriškem torej cvetoča dejavnost.

Kljub temu pa je treba omeniti, da na Goriškem ne obstaja skupnostni oz. celostni destinacijski menedžment, ki bi povezal in strateško pozicioniral celotno regijo. Gledano z vidika novogoriškega, vipavsko-ajdovskega in kobariško-tolminskega področja (npr. Zavod za pospeševanje turizma, TIC, LTO, Regijska razvojna agencija) delujejo številna društva in organizacije, ki so do določene mere povezane in skupaj pripravljajo strategijo razvoja na posameznem področju. Ne obstaja pa krovna organizacija, ki bi vodila destinacijski menedžment celotne goriške regije. Z letom 2015 je zamrl t. i. projekt Smaragdna pot, ki je povezoval celotno regijo, saj je projekt deloval kot regionalna destinacijska organizacija, ki je povezovala vseh trinajst občin. Projekt je bil ukinjen zaradi zaključka sofinanciranja s strani države.

Položaj obstoječega destinacijskega menedžmenta (kolikor je mogoče v goriški regiji o njem govoriti) je mogoče strniti v SPIN-analizi, ki opredeljuje slabosti, prednosti, izzive (priložnosti) in nevarnosti turistične dejavnosti. Na podlagi teoretičnih izhodišč in analize intervjujev s štirimi predstavniki turistične dejavnosti v regiji (direktorica TIC Nova Gorica, direktor Regijske razvojne agencije, direktorica Zavoda za turizem Vipava in direktorica LTO Sotočje) so prednosti, slabosti, nevarnosti in izzivi Goriške kot turistične destinacije

naslednje:

## Preglednica 2: SPIN-analiza goriške regije kot turistične destinacije

<i>Slabosti</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– neobstoj formalnega celostnega destinacijskega menedžmenta na regijski ravni;</li><li>– slabša infrastruktura;</li><li>– tranzitni turizem.</li></ul>	<i>Prednosti</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– geografska lega regije;</li><li>– raznolika turistična ponudba in številni raznoliki turistični produkti;</li><li>– ugled regije.</li></ul>
<i>Izzivi</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– demografske spremembe;</li><li>– razvoj novih turističnih produktov;</li><li>– tehnološki razvoj in novi pristopi trženja destinacije.</li></ul>	<i>Nevarnosti</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– razvoj konkurenčnih destinacij (v Sloveniji in tujini);</li><li>– spremembe v okolju/naravi;</li><li>– slabšanje gospodarskih razmer;</li><li>– zakonodaja.</li></ul>

Prednosti Goriške kot turistične destinacije v največji možni meri temeljijo na raznoliki ponudbi, saj se za praktično vsakega gosta najde produkt (šport, zabava, narava, igralništvo ipd.). Preko tega je skozi leta Goriška dosegla precejšen ugled pri gostih. Hkrati pa njena geografska lega omogoča lahek dostop gostov iz različnih smeri. Na drugi strani je glavna slabost destinacije Goriška neobstoj krovnega destinacijskega menedžmenta, ki bi strateško upravljala turistično regijo in njene turistične organizacije. Kot pomembnejšo slabost regije je potrebno omeniti še nekoliko slabšo infrastrukturo – ceste, neobstoj določenih turističnih namestitev (npr. mladinski hotel). Čeprav Goriška kot regija beleži nadpovprečno število obiskov in turistov, pa turisti ne ustvarijo veliko nočitev, zato je glavna slabost regije tudi tranzitni turizem.

Zunanje nevarnosti so za regijo predvsem v morebitnem razvoju konkurenčnih destinacij v bližini, s čimer bi Goriška izgubljala turiste. Ker so naravne danosti eden izmed glavnih produktov regije, bi morebitne spremembe v okolju (npr. onesnaženje reke Soče) negativno vplivale na turizem. Nevarnost predstavlja tudi zakonodaja, ki je pogosto precej toga in zahteva veliko birokratskega dela. Ob morebitnem (ponovnem) poslabšanju gospodarskih razmer bi to nedvomno imelo slab vpliv na razvoj turizma na Goriškem. Glavni izziv za Goriško izvira iz razvijanja novih turističnih produktov, s čimer bi med drugim odgovorili tudi spremembo demografske slike. Prav tako obstaja predvsem na področju trženja izziv vpeljave novih tehnoloških orodij.

Predvsem na podlagi analize intervjujev lahko prvo postavljeno predpostavko potrdimo. Predstavniki turističnih organizacij v regiji so posredovali podatke o obstoječih turističnih organizacijah v regiji in na lokalnih ravneh, ponazorili svojo organiziranost, povezanost in opravljene funkcije.

### **Preglednica 3: Nihanje števila prihodov in prenočitev turistov na Goriškem**

	<i>2013</i>	<i>2014</i>
Št. ležišč na 1.000 prebivalcev	102	110
Št. prihodov turistov na 1.000 prebivalcev	2148	2140
Št. prenočitev turistov na 1.000 prebivalcev	5090	5130

Vir: SURS 2013; 2014b.

Glede na podatke o številu ležišč, številu prihodov in nočitev turistov na 1.000 prebivalcev v letih 2013 in 2014 (preglednica 3) lahko prav tako potrdimo predpostavko, da se bo v regiji povečevalo število turistov. Rast v enem letu je sicer majhna, predpostavljamo pa, da so podatki o rasti v daljšem časovnem obdobju večji.

Prav tako lahko na podlagi izjav v intervjujih potrdimo predpostavko, da se že v tem trenutku Goriško dojema kot regijo, ki nudi številne naravne znamenitosti in omogoča doživljanje aktivnega oddiha. Predstavniki turističnih organizacij v regiji poudarjajo, da je ravno raznolika, zanimiva in naravno ohranjena pokrajina tista, ki je prednost Goriške in ki privablja številne goste.

Organizacije, ki delujejo v turističnem sektorju na Goriškem, so brez dvoma zelo aktivne. Na to kažejo med drugim tudi statistični podatki, ki to regijo v Sloveniji uvrščajo v sam vrh po podatkih o prihodih in nočitvah turistov. Čeprav ne obstaja krovna destinacijska organizacija, zveze predstavljajo lokacijo kot zanimivo in vredno obiska. Hkrati se organizacije zavedajo slabosti turistične organizacije v regiji, težijo k povišanju sredstev za turizem in se aktivno povezujejo z drugimi organizacijami v regiji, pa tudi zunaj regije in celo zunaj Slovenije. Z vzpostavitvijo celostnega regijskega destinacijskega menedžmenta bi Goriška v turističnem smislu v vsakem primeru lahko bila zgodba o uspehu.

## LITERATURA

- Beerli, Asunción in Josefa D. Martin. 2004. Tourists' characteristics and the perceived image of tourist destinations: A quantitative analysis—a case study of Lanzarote, Spain. *Tourism Management* 25 (5): 182–192.
- Bieger, Thomas. 2005. *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*. München: Oldenbourg.
- Borjančič, Vili. 1998. Primorski, notranjski in kraški turizem. V *Management v turizmu* 2, ur. Jože Florjančič, Jože Jesenko in Margareta Benčič, 249–275. Kranj: Moderna organizacija.
- Brezovec, Aleksandra. 2000. *Marketing v turizmu: izhodišča za marketinško razmišljanje in upravljanje*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
- Čavlek, Nevenka, Mato Bartoluci, Darko Prebežac in Oliver Kesar. 2011. *Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga.
- Decrop, Alain. 1999. Tourists' decision- making and behavior processes. V *Consumer Behavior in Travel and Tourism*, ur. Pizam Mansfeld, 103–134. New York: The Haworth Hospitality Press.
- Hudson, Simon. 2008. *Tourism and Hospitality Marketing: A Global Perspective*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: SAGE Publications.
- Juvan, Emil. 2010. *Destinacijski menedžment*. Portorož: Fakulteta za turistične študije – Turistica.
- Kaspar, Claude. 1996. *Tourismus in Grundriss*. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Khan, Mahmood A, Michael D. Olsen in Turgut Var. 1993. *Encyclopedia of Hospitality and Tourism*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Konečnik, Maja. 2003. Opredelitev, vrste in kooperativne funkcije turistične destinacije. *Organizacija* 36 (5): 320–326.
- Kotler, Philip, John. T. Bowen in James C. Makens. 2010. *Marketing for Hospitality and Tourism*. New York: Prentice Hall.
- Krippendorf, Jost. 1971. *Marketing et Tourisme*. Berne: Herbert Lang & Cie SA.
- Magaš, Dragan. 2003. *Management turističke organizacije i destinacije*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- Mihalič, Tanja. 2008. *Turizem, ekonomski vidiki*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ministrstvo za gospodarstvo – Direktorat za turizem. 2007. *Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma: 2007–2011*. [Http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/turizem/Microsoft\\_Word\\_-\\_RNUST\\_2007-2011-popravki\\_10.7.2006-za\\_na\\_splet-1.pdf](http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/turizem/Microsoft_Word_-_RNUST_2007-2011-popravki_10.7.2006-za_na_splet-1.pdf) (27.5.2016).
- Pechlaner, Harald, Frieda Raich in Elisabeth Fischer. 2009. The role of tourism organizations in location management: the case of beer tourism in Bavaria. *Tourism review* 64 (2): 28–40.
- Pike, Steven. 2004. *Destination marketing organisations*. Amsterda, Oxford, San Diego: Elsevier.
- Planina, Janez in Tanja Mihalič. 2002. *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

- Planina, Janez. 1997. *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Podkrižnik, Franc in Rajko Skubic. 1998. Carina in turizem. V *Management v turizmu*, ur. Jože Florjančič, Jože Jesenko in Margareta Benčič. 13–31. Kranj: Moderna organizacija.
- Raich, Frieda. 2006. *Governance räumlicher Wettbewerbseinheiten ein Ansatz für die Tourismus-Destination*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Ritchie, J. R. Brent in Geoffrey I. Crouch. 2000. *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Wallingford: Cabi Publishers.
- Sautter, Elise T. in Brigit Leisen. 1999. Managing stakeholders a tourism planning model. *Annals of tourism research* 26 (2): 312–328.
- STO (Slovenska turistična organizacija). 2007. *Strategija trženja slovenskega turizma 2007–2011*. Ljubljana: Slovenska turistična organizacija.
- STO (Slovenska turistična organizacija). 2016. *Leto 2015: leto rekordov v slovenskem turizmu*. [Http://www.slovenia.info/?ns\\_sporocila\\_za\\_javnost=3294&lng=1](http://www.slovenia.info/?ns_sporocila_za_javnost=3294&lng=1) (2. 3. 2016).
- SURS (Statistični urad Republike Slovenije). 2013. *Slovenske regije v številkah*. [Https://www.stat.si/doc/pub/REGIJE-2013.pdf](https://www.stat.si/doc/pub/REGIJE-2013.pdf) (27. 6. 2016).
- SURS (Statistični urad Republike Slovenije). 2014a. *Slovenske statistične regije in občine v številkah*. [Http://www.stat.si/obcine/sl/2014](http://www.stat.si/obcine/sl/2014) (17. 5. 2016).
- SURS (Statistični urad Republike Slovenije). 2014b. *Slovenske regije v številkah*. [Http://www.stat.si/doc/pub/REGIJE-2014.pdf](http://www.stat.si/doc/pub/REGIJE-2014.pdf) (14. 5. 2016).
- Uran, Maja in Emil Juvan. 2009. *Strateški management v turizmu: oblikovanje strategije turizma in vloga deležnikov*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Veljković Božidar in Lea-Marija Colarič-Jakše. 2014. *Turizem: uvod v osnove in teorijo turizma*. Maribor: Fakulteta za turizem.
- Vlada Republike Slovenije. 2012. *Strategija razvoja slovenskega turizma: 2012–2016*. [Http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/turizem/Turizem-strategije\\_politike/Strategija\\_turizem\\_sprejeto\\_7.6.2012.pdf](http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/turizem/Turizem-strategije_politike/Strategija_turizem_sprejeto_7.6.2012.pdf) (27. 5. 2016).
- Vodeb, Ksenija. 2010. *Turistična destinacija kot sistem*. Portorož: Fakulteta za turistične študije - Turistica.

## **PRILOGE**

- Priloga 1 Intervju A, intervju z direktorico TIC Nova Gorica
- Priloga 2 Intervju B, intervju z direktorjem Regijske razvojne agencije
- Priloga 3 Intervju C, intervju z direktorico Zavoda za turizem Vipava
- Priloga 4 Intervju D, intervju z direktorico LTO Sotočje





## INTERVJU A

### **Kakšne vrste turizma so značilne za regijo?**

Mi pokrivamo mestno občino Nova Gorica. Za nas je značilno predvsem zanimanje za peš poti in kolesarjenje, ki v zadnjem času dosegajo podvig v povpraševanju. Potem je veliko zanimanja za kulinariko in vino, naravno in kulturno dediščino ter šport in rekreacijo. Te dejavnosti so enakomerno porazdeljene, vendar je v časovnih zamikih razlika, recimo, da je jeseni in v zimskem času več povpraševanja po kulinariki, naravna dediščina pa bolj v poletnih časih. Pri nas je največ tujih turistov in sicer italijanskih turistov, saj jih največ beležimo. Seveda je veliko povpraševanje tudi domačih gostov. Vemo, da domači gost je najboljši gost. V zadnjem času pa imamo v porastu Avstrijce, Nemce in Francoze, na petem mestu pa prevladujejo Španci. Če gledamo po igralniških gostih, so večinoma tranzitni turisti. V naši občini dosegamo 1,9 odstotka nočitev, torej ne dosegamo niti dva dni nočitev, to pomeni, da prevladujejo tranzitni gosti.

### **Kakšen turistični produkt je značilen za regijo?**

Za regijo nimamo destinacijskega managementa, regijskega smo imeli v okviru Smaragdne poti. To je dobro delovalo, ampak vseh trinajst občin je prenehalo s podporo tega projekta, ko je ministrstvo prenehalo financirati te projekte. Če gledamo gornje Posočje je značilen atraktivni šport, pri nas pa kot sem že omenila kulinarika in vino.

### **Kako ste pri vas organizirani glede turizma? Katere organizacije ali oddelki se ukvarjajo s turizmom?**

V naši občini, to se pravi govorim za mestno občino Nova Gorica, smo pooblaščen s strani mestne občine. TIC Nova Gorica deluje kot neke vrste krovna organizacija, z nami se združuje šestnajst turističnih društev, ki so med seboj povezana. Na oddelku imamo v okviru gospodarstva svetovalko za turizem, ki skrbi za ta drugi del turizma, kot so upravni postopki in vse ostalo. Imamo tudi sekcijo gostincev pri obrtni območni zbornici.

### **Katere so ključne prednosti Goriške kot turistične destinacije?**

Prednost so predvsem stične točke. Bazirani smo kot točka med Alpami in morjem, območje ima ugodno klimo, raznolikost ponudbe in pomembna je tudi bližina letališč.

### **Kako se turistična destinacija Goriška povezuje z drugimi destinacijami?**

Trenutno se z drugimi regijami ne povezujemo v taki meri, da bi lahko z njimi nastopali na trgu. Povezujemo se samo preko Slovenske turistične organizacije (STO), za nastop na tujih oz. sekundarnih trgih.

### **Kakšne so marketinške strategije regije glede turizma?**

Trenutno smo v pripravi smernic za oblikovanje strategije.

### **Ali se destinacija oglašuje v medijih?**

Oglašujemo se v različnih medijih, tako v italijanskih, nemških in avstrijskih. Del oglaševanja je v medijih. Oglašujemo se z vsemi oblikami tržnega komuniciranja, predvsem preko sejmov, tako na primarnem kot na sekundarnem trgu, s spletnimi stranmi, ki nam jih ponujajo druge oglaševalne hiše. Pripravljamo tudi razne študijske ture. Prisotni smo tudi na domačih in tujih borzah. Poleg tega imamo študijske ture, tudi za novinarje, da pišejo o naši destinaciji.

### **Kakšen je odnos lokalnega prebivalstva do turizma v regiji?**

Gre za različen pristop. Nekateri so vpeti v to, prostovoljno delajo in se združujejo v društva, kar menim, da je zelo pozitivno. Takih je približno 30 do 40 odstotkov, ki se zavzemajo za to, da bi regija lahko postala prepoznavna na obeh trgih.

### **Do katerih turističnih produktov je lokalno prebivalstvo bolj naklonjeno?**

Lokalno prebivalstvo je najbolj naklonjeno kulinariki in vinu, sledita šport in rekreacija. Gre predvsem za to, da jih je v tem veliko aktivnih. Prav tako se lokalno prebivalstvo ukvarja s kulturno in naravno dediščino preko raznih društev. Veliko lokalnega prebivalstva je zaposlenih v kulinariki in vinogradništvu, saj tudi otroci sledijo svojim staršem pri svoji kulinarčni dejavnosti.

### **Jih kateri turistični produkti na Goriškem motijo?**

Mogoče bližina HIT-ovih igralnic in včasih koncertne prireditve zaradi hrupa, ki jih te povzročijo, saj se izvajajo v samem centru Nove Gorice.

### **Ali turistična zakonodaja sprejeta na nacionalni ravni pozitivno ali negativno vpliva na razvoj turizma na Goriškem?**

Trenutno zakon o pospeševanju turizma, ki je še v pripravi, pelje svojo politiko. Vendar pa pogrešamo predvsem to, da bi nastal destinacijski management. Problem je v tem, da nimamo regijskih turističnih organizacij. Tako, da ta dodatek bi bilo potrebno dati v zakonodajo.

### **Ali se morate pri razvoju turističnih produktov držati kakšnega posebnega zakona, ki se nanaša na varstvo okolja?**

Seveda, za vsak določen projekt, ki ga hočemo oblikovati, je potrebno poznati zakonodajo. Imamo primer jezera, namakalnega sistema Vogršček, kjer je zapisano v zakonodaji, da 85 odstotkov jezera pripada za kmetijske dejavnosti, 15 odstotkov pa za ostale dejavnosti, tako da tu ne moremo ustanoviti nobenega turističnega produkta. Prav tako je v Agendi 2000 Mestne občine Nova Gorica zapisano jasno, da se na določenih površinah ne morejo graditi razni novi turistični produkti. Tako smo imeli tudi problem z izgradnjo golf igrišča.

### **Se turistična destinacija Goriška aktivno povezuje s kakšno drugo slovensko destinacijo?**

Ne, z nobeno destinacijo se posebej ne povezuje.

### **Se turistične destinacija Goriška aktivno povezuje s kakšno drugo destinacijo zunaj Slovenije?**

Povezujemo se preko promocij in določenih projektov z italijansko regijo Furlanija-Julijska krajina. Pa tudi z različnimi občinami in drugimi manjšimi organizacijami, predvsem tukaj ob meji.

### **Koliko finančnih sredstev vlagate v razvoj turizma?**

Ves prispevek, ki ga dobimo od mestne občine, vložimo v turizem in tudi po zakonodaji, ker smo tako ustanovljena organizacija, vsi prihodki, ki pridejo v našo organizacijo morajo ponovno v promocijo oziroma izgradnjo nove infrastrukture. Medtem, ko občina, ki dobi razna koncesijska sredstva iz igralniške dejavnosti, kot turistične takse, prav turistično takso nameni naši organizaciji, medtem ko iz koncesijskih sredstev, gre deloma direktno v turizem. So pa tudi določeni produkti, kot je na primer izgradnja določene infrastrukture, kanalizacija in vodovod, ki ni direktna, ampak je posredno vlaganje v turizem.

### **Ali nadzirate kako posamezne manjše (bolj lokalne) organizacije ali/in društva razvijajo turizem?**

Mi ne nadziramo, ampak sodelujemo. Sodelovanje je usklajeno z raznimi društvi in z raznimi organizacijami. Če želimo izpeljati določen produkt ali projekt, se moramo povezovati. Povezujemo se tako, da lahko skupaj kandidiramo in z določenimi sredstvi izpeljemo nov produkt, razne prireditve itd.

### **Kakšno je osnovno poslanstvo Goriške destinacije?**

Osnovno poslanstvo je razvoj novih turističnih produktov, promocije na primarnih in sekundarnih trgih, pospeševanje in delovanje turistično–društvene dejavnosti in organizacija dogodkov.

### **Kakšni so cilji Goriške turistične destinacije?**

Naš cilj je, da bi se z ostalimi turističnimi organizacijami, ki delujejo na področju Goriške regije, povezali za boljši razvoj turističnega območja in prepoznavnosti samega območja.

### **Kako merite ali ste dosegli cilje, ki ste si jih zastavili?**

Cilj je sicer zelo težko merljiv v turizmu, ampak pove koliko nočitvene takse smo dobili in kakšen je bil obisk v TIC-u in v različnih institucijah kot so npr. muzeji in galerije. Prav vstopnina je kazalec, ki pove število turistov na našem območju. V zadnjih letih imamo porast obiska v TIC-u in porast nočitev, tam nekje med 10 do 11 odstotkov porasta.

### **Kateri so glavni problemi, s katerimi se srečujete pri turističnem razvoju v regiji?**

Glavni problem, je da nimamo celovite turistične organizacije, ki bi povezovala vseh 13 občin, tako bi lahko bili bolj prodorni in prepoznavni. Z večjimi sredstvi bi bili učinkovitejši na samem trgu. Vemo, da turisti, ki prihajajo k nam, ne smejo poznati občinskih meja, zato takšen razdrobljen turizem ne deluje pozitivno na samega turista, ki pride k nam.

**Imate namen v prihodnosti razvijati še kakšen dodaten turistični produkt, ki trenutno še ne obstaja?**

Da, razvijamo GOGO Bus, ki se povezuje tudi z Vipavsko dolino, saj vodi goste po vseh vinorodnih in kulinarčnih poteh. Razvijamo pa tudi različne marketinške prijeme za našo organizacijo.

**Kaj v svojim promocijskih sporočilih najbolj izpostavljate: sam proizvod (doživetja ipd.), ceno ali oboje v enaki meri?**

Mi smo organizacija, ki ne direktno tržimo, zato izpostavljamo doživetja in tržimo pet različnih produktov, ki so: šport in rekreacija, kulinarika, vino, kulturna in naravna dediščina.

**Kaj menite, ali bi občine morale sodelovati med seboj pri promociji in razvoju turistične ponudbe, in če da, na kakšen način?**

Občine bi morale sodelovati med seboj, vsaj te sosednje in bližnje pri promociji in razvojnih programih, kajti na takšen način bi bila izpostavljena boljša turistična ponudba in zgrajeni boljši turistični produkti.

**Kateri so po vašem mnenju najpogostejši razlogi za uspešno sodelovanje v regiji?**

Menim, da medsebojno povezovanje na različnih programih, projektih, nastopanje na sejnih, prisotnost na socialnih omrežjih, v bistvu v vseh sredstvih javnega obveščanja s celovito turistično ponudbo in izgradnjo določenih turističnih produktov, kot so kolesarske in peš poti. Imamo dober primerek Soške fronte, kjer skupaj nastopamo in je tudi odmeven in dober produkt.

**Ali bi bil destinacijski management Goriške primeren za razvoj in promocijo turizma?**

Da. Mislim, da prav to iščemo in si želimo, da bi se vse občine celotne Goriške regije povezale med seboj. Tukaj nam manjka zakonodaja, da bi se lahko ob ustanovljeni organizaciji dajala sredstva. Tako bi lahko nastopali skupaj na domačem in tujem trgu in razvijali turistične produkte. Tako bi lahko postala Goriška dober primerek prakse in zgled turizma v Sloveniji. Prav tako bi se dobro predstavljala tako na domačem kot na tujem trgu. Država sicer želi, da bi regije med seboj sodelovale in vzpostavljale skupaj turistične produkte, vendar zakonsko to ni še tako urejeno.

## INTERVJU B

### **Kakšne vrste turizma so značilne za regijo?**

Za našo regijo so značilne predvsem vrste turizma, ki so vezane na kulinariko, na lepo okolje, na igralništvo, saj imamo veliko ponudbo igralništva in seveda tudi doživljajski turizem, ker je tu pri nas veliko različnih prireditev in različnih znanih običajev, ki običajno pritegnejo kar veliko število turistov. Večina je domačih turistov, glede na to, da prihaja veliko igralniških gostov, je pa to že skoraj da razmerje 50-50. Ampak te jemljemo kot enodnevne turiste, ki niso tisti klasični turisti, to so praktično turisti za neko posebno vrsto produkta. Večji pretok turizma je bolj ob vikendih, med tednom imamo velike probleme z popolnitvijo kapacitet, tako v Novi Gorici, kot tudi v okolici. Trudimo se, in to bi moral biti naš cilj v nadaljevanju, da bi okrepili prihod gostov čez teden. Poleg tega pa so velika sezonska nihanja predvsem na področju turizma, ki je vezan na vreme, na okolje, imamo več nekako letnega in spomladansko-jesenskega turizma kot pa zimskega, ker pač ne ponujamo zimskih kapacitet. Kar se pa tiče starostne strukture prebivalstva, bi lahko rekel, da na nekaterih področjih prevladuje predvsem mlajša populacija, na področju igralniškega turizma pa starejša populacija. Če gledamo s strani turističnih trgov smo vedno bili navezani na bližnje trge, Italija, Avstrija, v zadnjem obdobju je tudi Nemčija, manj smo pa vezani na medcelinske povezave, kot je Amerika, Kitajska, ... Čeprav tudi tukaj se to nekako spreminja. Kar se pa tiče vrst turizma, je predvsem veliko mobilnega in tranzitnega. Tranzitno smo bili vedno zanimivi, ker je pač tukaj povezava med vzhodom in zahodom. Zelo dobra avtocestna povezava, zato veliko ljudi tranzitira. Vprašanje pa se vedno glasi: koliko jih znamo zadržati. Pri nas je največji pretok turizma pomladi in jeseni. Poleti je veliko odliva tudi naših ljudi, tako, da ni takšnega turističnega utripa. Razen mogoče na nekaterih področjih kot je Soška dolina, kjer je letni turizem v velikem vzponu, zaradi tega, ker Soča privablja predvsem v poletnem času, prav tako Goriška Brda in tudi Vipavska dolina. Največji problem je, kako zapolniti zimsko sezono.

### **Kakšne turistični produkt je značilen za regijo?**

Najbolj je značilen gastronomski kulinarčni vinski turizem in pa seveda turizem lepe narave, saj je malo takih krajev, ki ponujajo toliko lepot na tako majhnem območju. Specifika pa je, moram ponovno poudariti, igralniški turizem, ki ima pač čisto neko drugo noto. Premalo je sestavljenega turizma, preveč je enostavni, ne znamo turista zadržati več časa, čeprav nekateri turisti so specifični, jih je težko zadržati, kljub temu, da je ponudba velika, so bolj specializirani. Npr. ribič se bo ukvarjal več dni le s svojo dejavnostjo, torej ribolov, težko ga bo prepričati v druge turistične produkte, ki jih ponujamo, prav tako kajakaš, se bo bolj ukvarjal s kajakaštvom in težko ga bo prepričati v kakšno drugo turistično ponudbo. Vendar se trudimo, v zadnjem obdobju je toliko te ponudbe, da turisti vidijo, da se tudi več dni lahko zadržijo. Problem je morda vreme, mi nimamo nekih pokritih površin, kot so terme ali pa kaj podobnega, da bi potem premostili ta čas, ko je več časa slabo vreme.

**Kako ste pri vas organizirani glede turizma? Katere organizacije in oddelki se ukvarjajo s turizmom? ne turistični produkt je značilen za regijo?**

V okviru občine imamo oddelek za gospodarstvo, ki pokriva tudi turizem. Na ravni regije smo imeli do sedaj RD, ki pa žal zaradi nefinanciranja sedaj deluje v okrnjeni obliki. Imamo turistično zvezo, v nekaterih premerih LTO. In na tem osnovnem nivoju turistična društva, ki zelo dobro delujejo tudi nas. slabo vreme.

**Katere so ključne konkurenčne prednosti Goriške kot turistične destinacije?**

Najprej so lepote. Takih krajev kot jih Goriška ponuja, toliko različnih stvari... V Evropi jih je kar nekaj, v svetu pa jih je relativno malo, ker vsaka ima neko negativno stran, nekje je pretoplo, nekje je preveč mraz, nekje ni take lepe narave, nekje ni tako dobrega vina, tako dobre hrane itd. Dostopni smo relativno dobro, saj smo v bližini prestolnice, pa tudi Benetk, Dunaja, tudi Rima. Pri turizmu gre za majhne razdalje, saj z letalom dosežemo te točke v roku ene ure. Ta pozicija je zelo velik adut slovenskega turizma.

**Kako se destinacija Goriška povezuje z drugimi destinacijami?**

Na slovenskem nivoju imamo v zadnjem obdobju precej dobro organiziranost. Imamo ministrstvo za gospodarstvo, preko katerega deluje tudi Slovenska turistična organizacija, ki je nekako krovna organizacija, ki se je sedaj osamosvojila in je samostojna, prej je bila v okviru Spiritia. Potem je Direktorat za turizem, ki tudi veliko naredi za promocijo turizma. In pa lokalne organizacije, ki smo jih prej omenili, regionalne destinacijske organizacije, pri katerih je premalo povezav oziroma so premalo so povezane.

**Kakšne so marketinške strategije destinacije?**

Marketinška strategija je bila dolgo let vodena pod tako imenovano Smaragdno potjo, ki bi bila nekakšen povezovalni člen našega turizma. Navezava je bila potem na reko Vipavo, na vse pritoke, Idrijco itd.. Vendar je sedaj ta pojem nekoliko zbledel in verjetno bo treba iznajti neko novo idejo, kako čim bolj združiti ta turizem, ker sedaj se mi zdi, da se je malo razbil na poddestinacije, kar mislim da ni dobro.

**Ali se destinacija oglašuje v medijih?**

Da, Goriška regija se v medijih oglašuje precej. Tako v lokalnih kot so Primorske novice, Goriška itd., kot tudi seveda v različnih publikacijah od časopisov, do posebnih izdaj. Velikokrat tudi naša turistična zveza objavi kaj na mednarodnem nivoju. Normalno je sedaj največji hit med mediji internet, preko interneta se sedaj odpira 85 odstotkov informacij. Če te ni na internetu, te ni praktično nikjer.

**Kakšen je odnos lokalnega prebivalstva do turistične dejavnosti na Goriškem?**

Jaz mislim, da je načeloma pozitiven. Včasih smo rekli, da se je ljudem zdel turizem nadležen, da so turisti tisti, ki kalijo mir ljudem, ampak sedaj so ljudje ugotovili, da je turizem donosna dejavnost in da so turisti zelo olikani ljudje, omikani in da je v turizmu lepo delat. Tako da jaz mislim, da smo dosegli nek visok nivo.

### **Do katerih turističnih produktov je lokalno prebivalstvo bolj naklonjeno?**

Lokalno prebivalstvo je vedno naklonjeno bolj manj množičnemu turizmu. Množični turizem ni popularen med lokalnim prebivalstvom, razen mogoče pri prireditvah, ki so pa občasne, kot so vaški prazniki itd. Čeprav jaz mislim, da imajo ljudje zelo različne poglede na turiste, nekateri imajo radi motoriste, drugi kajakaše, padalce itd.. Vse tiste turiste, ki so korektni do okolja in ki se uživajo v to okolje, da ne povzročaj nekih negativnih stvari.

### **Motijo kakšni turistični produkti prebivalstvo?**

Včasih je lokalno prebivalstvo motilo igralništvo, ker je bilo veliko ljudi. Bali so se, da bodo v igralnice zahajali domačini, vendar to mislim, da je že preteklost. Dokazalo se je, da to niso tisti gostje, ki so kriminalci, zato ker odidejo isti dan kot pridejo. Če bi pa ostajali več časa, bi bilo to drugače.

### **Ali turistična zakonodaja sprejeta na nacionalni ravni pozitivno ali negativno vpliva na razvoj turizma na Goriškem?**

Zakonodaja je nek okvir, ki more biti čim bolj ohlapen, da se lahko turizem razvija. Če je zakonodaja preveč toga je problem. Probleme smo imeli z Sočo, z raftanjem, imamo probleme s padalci. Vendar mislim, da z nekim dogovorom, se da vse doseči. Ne smemo pa pustiti turizmu, da uniči naravo in obratno, da ne turizem preveč zavremo, da ne bi seveda postala to velika ovira in da turisti ne bi zaradi tega prihajali.

### **Ali se morate pri razvoju turističnih produktov držati kakšnega posebnega zakona, ki se nanaša na varstvo okolja?**

Seveda. Jaz mislim, da je Slovenija precej zaščiten v tem pogledu. Ima zelo trde zakone o varstvu narave. Ni vsak poseg v prostor dovoljen. To se mi zdi, da je prav, da našo naravo ohranimo, ker ljudje prihajajo prav zaradi narave. Ker če narave ne bo več, tudi turistov ne bo.

### **Se turistična destinacija Goriška aktivno povezuje s kakšno drugo slovensko turistično destinacijo? Če ja, na kak način?**

Mi smo se povezovali precej z obalno – kraško regijo, z obalnim delom. Vendar v zadnjem obdobju malo manj. Na ravni regionalnih razvojnih agencij se sedaj povezujemo z Idrijsko – Cerkljansko in Ajdovsko regijo. Bom rekel, z vsemi tem področju, ki spadajo pod širšo Goriško regijo, in ne samo ozko Goriško, ampak vse do Krasa, Postojne itd. Jaz menim, da ta del funkcionira kar dobro.

### **Se turistična destinacija Goriška aktivno povezuje s kakšno drugo turistično destinacijo izven Slovenije? Če ja, na kak način?**

Da. Največ povezav je z avstrijsko Koroško in Furlanijo, Julijsko krajino. Z obema poteka skupno sodelovanje v pripravi mejnih projektov in veliko je tudi sodelovanja na turističnem področju. Tako na področju varstva okolja, kulinarike, turizma, prostega časa in pa seveda tudi izmenjave turističnih publikacij. Recimo veliko prospektov je skupnih, tu imamo skupne projekte kot so kolesarske poti, tematske poti,...

### **Koliko finančnih sredstev vlagate v razvoj turizma?**

Jaz mislim, da v Novi Gorici vlagamo premalo. Če imamo dva odstotka vložka v turizem... To je seveda odvisno tudi od tega, koliko je bilo investicij, ki so povezane s tem. Ker turizem ne moremo enačiti samo s tistim, kar dobimo direktno za turizem, to je npr. promocija, to so majhni denarji. Seveda, če ti zgradiš čistilno napravo ali objekt kot je npr. gledališče, knjižnica. Tudi, če se zgradi kakšna nova cesta, če zgradiš stadion, bazen... Tudi to spada pod turizem. Mislim, da v turizmu je bilo vložnega kljub vsemu veliko denarja v zadnjem obdobju. V obstoječe turistične produkte smo vložili kar precej denarja, predvsem v namestitvene kapacitete. Sicer ne vlagamo več toliko denarja v tradicionalne turistične produkte, kot so npr. gostilne, ampak vlagamo precej v nove turistične produkte, ki jih do sedaj ni bilo v naši regiji. To so predvsem youth hostli, padalski centri, ki niso bili tako izpostavljeni.

### **Kako nadzirate kako posamezne manjše (bolj lokalne) organizacije ali/in društva razvijajo turizem?**

Imamo lokalni nivo, to so turistična društva, ki so v Sloveniji zelo dejavna in zelo dobro delajo. Mislim, da to je ena izmed bogastev Slovenije. To so neprofesionalna prostovoljna društva, ki v drugih državah niso tako dobro organizirana.

### **Kakšno je osnovno poslanstvo Goriške destinacije?**

Mislim, da je osnovno poslanstvo, da naredimo vzdržen turizem. Zanimivo je, da se nekatere države zaradi tega, ker se turizem koncentrira npr. zaradi vojn, na določenih območjih, že otepajo tega. Španci recimo na nekaterih področjih morajo omejevati turizem. Mi smo še daleč od tega, ampak moramo imeti toliko turistov, kolikor jih to okolje prenese.

### **Kakšni so cilji Goriške turistične destinacije?**

Naši cilji so, da bi izboljšali kvaliteto turizma na splošno, da bi podaljšali čas nastanitve in da bi se z novimi oblikami turizma približali svetovnim trendom, ki jih ima destinacija. Tudi v turizmu je vedno nekaj modernega. Enkrat so bolj moderni turizmi, kot so adrenalinski, v katerih smo tako država kot sama Goriška regija v samem vrhu.

### **Kako merite, ali ste dosegli zastavljene cilje v turizmu?**

Meritev je več. Najbolj enostavna je meritev števila obiska, ki stalno raste. Potem je zadovoljstvo gostov, ki se meri na več načinov: od blogov in različnih odzivov, tudi pisem, sedaj seveda preko elektronske pošte. Sedaj je lažje nekoga pograjati ali pa se zahvaliti, ker imaš takšne medije, ki jih hitro uporabiš, včasih si je bilo potrebno vzeti veliko časa.

### **Kateri so glavni problemi, s katerimi se srečujete pri turističnem razvoju v regiji?**

Mislim, da je prvi problem vsekakor v vlaganju količine sredstev v turizem, neposredno v promocije, ker Slovenije še vedno polovica sveta ne pozna. Prav prejšnji teden sem bil na Kitajskem, spoznal sem, da nobeden ne ve kje se nahajamo, oz. sploh da obstajamo. Kitajci so sicer tako daleč, da za nas niso neka ciljna skupina. Drugi problem vidim v tem, da bi se



morali ljudje vseeno bolj izobraziti za turizem. Mislimo, da vemo vse o turizmu, vendar turizem je treba znati prodati in ponuditi in tu imamo še rezerve.

**Imate namen v prihodnosti razvijati še kakšen dodaten turistični produkt, ki trenutno še ne obstaja?**

Da, idej je veliko. Turistični produkti se rojevajo vedno novi. Sedaj je v trendu kolesarski turizem, ki sicer ni nov, je pa izjemno v vzponu. Pa tudi pohodniški turizem in verski turizem, ki sicer ni toliko razvit. Prav v slednjem pa vidim precejšnje rezerve razvoja.

**Kaj v svojim promocijskih sporočilih najbolj izpostavljate: sam proizvod (doživetja ipd.), ceno ali oboje v enaki meri?**

Mislím, da kar oboje. Mi smo glede na cene, ki tukaj veljajo, primerljivi z Evropo oz. smo cenejši. Prav tako velja, če gledamo iz svetovnega merila. Tako da menim, da je prav cena naš glavni adut. Se pravi: imamo primerno ceno za primerno uslugo. To moramo tudi ohraniti.

**Menite, ali bi občine morale sodelovati med seboj pri promociji in razvoju turistične ponudbe, in če da, na kakšen način?**

Absolutno. Sedaj je premalo sodelovanja. Vsak vleče na svoj konec. Organizacijska oblika RDO je bila dobra, sedaj smo jo nekako zamrznili in mislim, da se moramo ponovno povezati, narediti trdnejšo povezavo, ki bo organizacijsko pripeljala do tega, da se bo tržila ne samo Primorska, ampak tudi Goriška, Slovenija, vse v enem. Kajti že tako smo tako majhni in če se razbijemo še na manjše dele bo slabše.

**Kateri so po vašem mnenju najpogostejši razlogi za uspešno sodelovanje v regiji?**

Ljudje. Če se ljudje razumejo med seboj, si pomagajo, če so prepričani v to kar delajo, potem sem prepričan, da je to uspeh. Če ljudje niso kompatibilni v nekem smislu, je zelo težko narediti kaj. Če so vsak po na svojem bregu ne pride do uspeha.

**Ali bi bil destinacijski management Goriške primeren za razvoj in promocijo turizma?**

Da.



## INTERVJU C

### **Kakšne vrste turizma so značilne za regijo?**

Največ obiska beležimo v poletnem času, od julija pa vse do konca septembra, tudi z strani tujih gostov, povečini so to pari in pa manjše skupine. Na Vipavskem je značilen predvsem za tuje goste individualni turizem. Za domače goste prav tako prevladuje individualni, vendar se v zadnjem času pojavlja tudi množični turizem manjših skupin, ki je organiziran preko turističnih agencij. Tu imamo predvsem emitivni turizem.

### **Kakšne turistični produkt je značilen za regijo?**

Prevladuje predvsem enostavni tip turizma, sicer so tudi trženja iz strani agencije, ampak sedaj pripravljamo predloge izletov, ki se ne tržijo kot paketi, tudi če je vključeno kot neko vodenje, degustacija itd., to bi lahko že bil kot nek paket. Sestavljenega tipa turizma je malo, predvsem poteka preko agencij. V Ajdovščini je začela agencija tržiti pakete. Opažamo tudi, da je kar nekaj tujih agencij, ki tržijo kolesarjenje, kolesarske ture, vključilo tudi naše območje v njihove storitve.

### **Kako ste pri vas organizirani glede turizma? Katere organizacije in oddelki se ukvarjajo s turizmom? ne turistični produkt je značilen za regijo?**

Občina Vipava je ustanovila javni zavod, tako imenovan zavod za turizem, trg Vipava. Mi upravljamo TIC, turistično pisarno, v smislu podajanja informacij, urejanje portalov, priprave izletov, koordiniranje vodenja. Upravljamo tudi vinoteko Vipava, kjer imamo degustacijo in prodajo vin. Tako za individualne goste kot za skupine imamo film o Vipavski dolini, ki jim ga pokažemo, tako da je tudi malo animacije. Ukvarjamo se tudi s prireditvami, kot je na primer sedaj trenutno opera in pa prirejamo poletne prireditve. Poleg prireditev imamo še razne projekte, kjer se prirejajo različne delavnice v zvezi s turizmom in izdajamo razne publikacije. Skozi projekte smo urejevali tudi turistično označevanje Vipave. Tesno sodelujemo z občino Ajdovščina, tudi pri pripravi strategije in razvoja turizma in pa razvijanju naše tržne znamke - Vipavska dolina.

### **Katere so ključne konkurenčne prednosti Goriške kot turistične destinacije?**

Glede na to, da je to vinorodno območje, imamo 23 različnih vrst vina, ki se stekleničijo, predvsem pa je treba poudariti avtohtone vinske vrste: zelen, pinela in klarenc. In to je ena iz prednosti tega območja. Imamo milo podnebje, to pomeni da so dobri pogoji za športne aktivnosti čez celo leto in ne samo v določenem letnem času. Imamo plezalne stene, jadrarno padalstvo. Prednost je v tem, da imamo raznoliko pokrajino, od ravnine do vinorodnih gričev, pa višjih predelov kot sta Nanos in Trnovski gozd. Pokrajina je bogata tudi z velikimi površinami sadjarskih izdelkov, saj določeno sadje uspeva od začetka pomladi, pa vse do konca jeseni. Poleg tega imamo še visoko kulinariko, turistične kmetije in osmice. Velika prednost je prav v tem, da ima turist možnost izbire raznolikih aktivnosti.

### **Kako se destinacija Goriška povezuje z drugimi destinacijami?**

Povezani smo bili v sklopu Smaragdne poti, kjer smo aktivno sodelovali. Tudi v sklopu Poti miru smo nakazali interes za sodelovanje. Tudi naša razvojna agencija v Ajdovščini (ROD) dela na podobnih projektih. Potem pa so še druga posamezna povezovanja, kot npr. sodelovanje z Bledom, Postojnsko jamo, z Obalo in pa sodelovanje s soslednjimi destinacijami kot so Kras, Idrija, Goriška Brda. Smo majhna turistična regija in mislim, da je povezovanje s temi regijami kredibilno. Tako si lahko pomagamo, saj so razdalje tako kratke, da bi bilo škoda, da turist vidi le eno izmed vseh teh zanimivih in lepih območij.

### **Kakšne so marketinške strategije destinacije?**

Marketinška strategija je ravnokar v razvoju, saj se je prav sedaj ustanovila tržna znamka, tako imenovana Vipavska dolina in je priprava strategije v polnem teku. Vzpostavili bomo novo spletno stran, oglaševanje, nove sejme. Sproti se dogovarjamo z Ajdovščino kašni bodo ciljni trgi. Planiramo tudi modernizacijo oglaševanja. Poleg tega, da se že oglašujemo na raznih socialnih omrežjih, bomo razvili oglaševanje tudi na aplikacijah in drugih raznih modernih oglaševalskih kanalih.

### **Ali se destinacija oglašuje v medijih?**

Da, predvsem na socialnih omrežjih, v revijah. Veliko je študijskih tur za novinarje, tako da so tam razne objave v različnih medijih, v časopisih, revijah, na spletnih portalih, blogih...

### **Kakšen je odnos lokalnega prebivalstva do turistične dejavnosti na Goriškem?**

Na splošno je odnos pozitiven. Lokalno prebivalstvo opaža, da je turizem na Vipavskem razvit in da se tudi vedno bolj povečuje. V našem kampu na Vrhpolju, je veliko nizozemskih turistov, tako da lokalno prebivalstvo sedaj že ima v vednosti, ko vidijo rumene registrske tablice, da so to nizozemski turisti, ki so nastavljeni prav v tem kampu. Posledično lokalno prebivalstvo sprejme nizozemske turiste, jih povabi v svoje kleti, jim pomaga in jih usmerjajo. Lahko pa pride tudi do malenkostnih izgrediv lokalnega prebivalstva. Predvsem v času prireditvev, kot je npr. prireditvev Ultra trail, ki je zelo obsežna zadeva in pokriva veliko parcel, tako da so majhne težave s dogovarjanjem z lastniki teh parcel. Skozi delavnice smo že delali na tem, osveščali lokalne ljudi, da turizem je, da je perspektiven, da je gospodarska dejavnost in s tem pripomogli ljudem do spoznanja, da je tudi za njih to neka priložnost, da lahko tudi sami kaj postorijo v tej smeri.

### **Do katerih turističnih produktov je lokalno prebivalstvo bolj naklonjeno?**

Bolj naklonjeno je predvsem kulinaricnem delu, kot so turistične kmetije in osmice.

### **Motijo kakšni turistični produkti prebivalstvo?**

Motijo jih predvsem neurejene kolesarske proge, kot je npr. downhill proga, torej predvsem te divje kolesarske poti. Glede drugih turističnih produktov pa ni težav, Ni produkta, ki bi motil lokalno prebivalstvo.

**Ali turistična zakonodaja sprejeta na nacionalni ravni pozitivno ali negativno vpliva na razvoj turizma na Goriškem?**

V to se nismo preveč poglobljali, mislim pa da pozitivno vsekakor ne vpliva.

**Ali se morate pri razvoju turističnih produktov držati kakšnega posebnega zakona, ki se nanaša na varstvo okolja?**

Pri vsaki stvari je potrebno vprašati za dovoljenja in sicer institucije kot so ARSO, občina, razni zavodi za varstvo naravne in kulturne dediščine itd.

**Se turistična destinacija Goriška aktivno povezuje s kakšno drugo slovensko turistično destinacijo? Če ja, na kak način?**

Povezovali smo se v sklopu Smaragdne poti. Trenutno pa se konkretno z nobeno regijo ne povezujemo. Za povezovanje regij s kolesarskimi potmi pa skrbijo agencije. Sedaj namenjamo čas tržni znamki Vipavka dolina. Je pa interes po širšem povezovanju. Se pa povezujemo na nacionalni ravni, preko STO, zaradi raznih promocij in trženja. Sicer smo že sodelovali z Bledom, glede prireditve, nastanjanja gostov v naših hotelih. Vendar to so manjša sodelovanja, konkretnih sodelovanj pa jih ni.

**Se turistična destinacija Goriška aktivno povezuje s kakšno drugo turistično destinacijo izven Slovenije? Če ja, na kak način?**

Trenutno se ne povezujemo z nobeno turistično destinacijo izven Slovenije. Če gledamo skozi projekt Vines, ki jo je vodil ROD, je bila Vipavska dolina povezana z drugimi projektnimi partnerji, vinorodnimi območji v različnih državah kot so Nemčija, Španija, Nizozemska in Hrvaška. Trenutno pa ne vem, če sploh še obstaja to povezovanje.

**Koliko finančnih sredstev vlagate v razvoj turizma?**

To je pristojnost občine, kot prispevek za razvijanje turizma. Mi razpolagamo s tem prispevkom na najučinkovitejši način. Vsekakor pa bi moral biti večji vložek glede na celoten proračun.

**Kako nadzirate kako posamezne manjše (bolj lokalne) organizacije ali/in društva razvijajo turizem?**

Mi sodelujemo z gostinskimi ponudniki, ponudniki namestitev, vinarji. Sodelujemo tudi z društvi, predvsem s tistimi, ki prirejajo prireditve, turističnimi društvi, katerim pomagamo pri pripravi programa in sami promociji.

**Kakšno je osnovno poslanstvo Goriške destinacije?**

Predvsem skrb za razvoj in pospeševanje turizma.

**Kakšni so cilji Goriške turistične destinacije?**

Cilj je, da se celotna Vipavska dolina poveže. Cilj izpolnjujemo prav z novo strategijo, s tržno znamko Vipavska dolina, da nadgradimo povezavo z ostalimi turističnimi organizacijami, ki delujejo v bližnjih občinah v eno turistično organizacijo, ki bi imela nalogo povezovat vse organizacije med seboj, z namenom izboljšati prepoznavnost celotnega območja ter povezat vse akterje na področju turizma.

**Kako merite, ali ste dosegli zastavljene cilje v turizmu?**

Dosežne cilje merimo z evidenco obiska turistov, z dnevno in mesečno meritvijo, po narodnosti turista in glede na namen. S to evidenco vidimo našo rast. Druga meritev je tudi naša vinoteka, pri kateri je kazalec količina prodanega vina oz. sam obisk vinoteke. Zadnje čase merimo tudi prihode avtobusnih skupin. Včasih so bile značilne za to regijo predvsem večje skupine turistov, sedaj pa se je trend nekoliko spremenil in prihajajo le manjše skupine turistov. Slednji kazalnik meritev doseženih ciljev je meritev skozi projekte, ki jih delamo in seveda stopnja odziva na njih. Sedaj, ko se pripravlja naša nova strategija, to je že omenjena tržna znamka Vipavska dolina, se bo prav tam videlo ali bodo naši cilji učinkovito doseženi.

**Kateri so glavni problemi, s katerimi se srečujete pri turističnem razvoju v regiji?**

Problem vidim v samem posluhu lokalne skupnosti, torej naše politike. Premalo je finančnega vložka in potrebovali bi tudi kadrovske okrepitve. Občina bi morala resneje in bolj radikalno pristopiti k razvoju turizma. Prav tako vidim problem pri ponudnikih. Potrebno bi se bilo povezovati, sodelovati med sabo in s tem bi vsi dojel, da se s tem ravnanjem pride do večjih dosežkov.

**Imate namen v prihodnosti razvijati še kakšen dodaten turistični produkt, ki trenutno še ne obstaja?**

Glede dodatnih turističnih produktov se bo vse še doreklo v naši prihajajoči strategiji. Seveda pa je treba vzpostaviti nove turistične produkte, da bomo lahko turiste več časa zadržali na našem območju. Npr. muzejske zbirke, interaktivne centre, širša ponudba ponudnikov (vinarji, gostinci itd.). In pa seveda tudi na področju kulturne dediščine, športnih in kulturnih prireditvev.

**Kaj v svojim promocijskih sporočilih najbolj izpostavljate: sam proizvod (doživetja ipd.), ceno ali oboje v enaki meri?**

V promocijskih sporočilih najbolj izpostavljamo sam proizvod, na javnih sporočilih niti ne izpostavljamo cene.

**Menite, ali bi občine morale sodelovati med seboj pri promociji in razvoju turistične ponudbe, in če da, na kakšen način?**

Občine bi vsekakor morale sodelovati med seboj. Odkar smo vzpostavili tržno znamko, že dobro sodelujemo z občino Ajdovščina, oblikujemo skupne projekte, sestavljamo oglase, promocijske predstavitve, dogovarjamo se o sejmih in prireditvah.

**Kateri so po vašem mnenju najpogostejši razlogi za uspešno sodelovanje v regiji?**

Razlog je v pripravljenosti deležnikov za sodelovanje. Razumeti morajo, da je sodelovanje potrebno in da ne gleda vsak za svoj prid. Jaz vidim, da je razlog prav v ljudeh. Potreben je preskok v mišljenju, da pridejo do spoznanja, da če se združimo in pomagamo, da bo razvoj in potek turizma lažji in učinkovitejši.

**Ali bi bil destinacijski management Goriške primeren za razvoj in promocijo turizma?**

Vsekakor. Kot regija, po sklopu Smaragdne poti, smo si dokaj različni, gre za različne

interese med vsemi območji Goriške regije. Pridobiti bi bilo potrebno enega koordinatorskega, ki bi vodil celotno Goriško regijo, ki ne bi unovčeval lastnih interesov. Za Vipavsko dolino bi bila zelo koristna in pomembna takšna združitev oz. povezovanje in sodelovanje, ne samo kot Goriška regija, ampak kot celotna Primorska, tudi z Obalo.





## INTERVJU D

### **Kakšne vrste turizma so značilne za regijo?**

Imamo v glavnem stacionarne goste. Imamo podatke od naših ponudnikov, koliko je gostov, koliko je nočitev in iz katerih držav prihajajo. Gostom svetujemo seveda, da so tudi mobilni, da se poleg naših turističnih produktov poslužujejo tudi destinacij celotne Goriške regije. Predvsem v času slabega vremena svetujemo obisk drugih goriških lokacij kot so npr. Nova Gorica, Goriška Brda, Vipavska dolina, Kras, Postojna, Škocjanske jame. Pošiljamo pa jih tudi v Gorenjsko regijo, v Kranjsko Goro, na Bled, Bohinj. Večina naših gostov je tujcev. V letu 2015 beležimo dobro četrtno slovenskih gostov, vse ostalo so tujci, prednjačijo Nemci (20 odstotkov), Avstrijci (7 odstotkov), Italijani in Nizozemci (5 odstotkov), Britanci (4 odstotke), Francozi (3,5 odstotkov).

### **Kakšne turistični produkt je značilen za regijo?**

Imamo nekaj manjših hotelov, ki niti ne funkcionirajo dobro, kot je npr. Dvorec. Upajmo, da bo sedaj kmalu spet deloval. Hotel Hvala v Kobaridu je manjši, prav tako imajo v Bovcu manjše hotele. Sedaj se na novo odpirata hotel Alp in hotel Kanin. To so manjši ponudniki, in seveda apartmaji in sobe, kjer ni organiziranega turizma. Tam so v glavnem nastanjeni individualni gostje, nekaj malenkosti je tudi organiziranih skupin, ampak to niso avtobusi, ker dejansko mi nimamo hotela, da bi lahko sprejel takšno število gostov. Ključni čas pritoča turizma je v poletnem času, v mesecu juliju in avgustu, kjer imamo realiziranih 58 odstotkov nočitev, od aprila do oktobra pa 23 odstotkov nočitev. Gosti, ki pridejo k nam, so individualni gosti, ki ne pridejo preko agencij, ampak koristijo vse različne aktivnosti od pohodništva, kolesarjenja, do ogledov naravnih in kulturnih znamenitosti.

### **Kako ste pri vas organizirani glede turizma? Katere organizacije in oddelki se ukvarjajo s turizmom? ne turistični produkt je značilen za regijo?**

Mi smo zavod, ki je ustanovljen s strani občine Tolmin in občine Kobarid. Smo zavod za pospeševanje turizma, skrbimo za promocijo turizma na našem območju. Občini Tolmin in Kobarid nimajo posebnega oddelka za turizem, vendar je to v okviru oddelka za gospodarstvo. Drugače pa imamo v obeh občinah še precej turističnih društev in krovno turistično zvezo gornjega Posočja, ki deluje podobno kot turistična zveza Nova Gorica, ki je zveza društev, ne pa gospodarskih subjektov.

### **Katere so ključne konkurenčne prednosti Goriške kot turistične destinacije?**

Naša čudovita narava, Soča in vse možnosti športnih aktivnosti, kot so padalstvo, pohodništva, kolesarjenje, ribolov, porečje Soče.

### **Kako se destinacija Goriška povezuje z drugimi destinacijami?**

Sodelujemo v skupnosti Julijske Alpe že več kot 25 let, torej naš zavod krije Bovec, Kranjsko Goro, Bled, Bohinj in pa Radovljico. Skupaj sodelujemo in se promoviramo na mednarodnih sejmih, imamo katalog Julijske Alpe in tudi drugače se povezujemo pri drugih aktivnostih.

Prej je tudi delovala regionalna-destinacijska organizacija Smaragdna pot, ki je povezovala območje od Bovca do Vipave, Nove Gorice, Cerknega, Idrije...

### **Kakšne so marketinške strategije destinacije?**

Glede na proračun, ki je relativno majhen, imamo manjša sredstva, ki ostanejo za promocijo in se odločamo za tiste trge, ki so za nas najpomembnejši. Torej za tiste trge, od koder prihaja k nam največ obiskovalcev. To so večinoma stalnice pri oglaševanju skozi medije in kjer sodelujemo. Podobno smo tudi enako prisotni na sejnih.

### **Ali se destinacija oglašuje v medijih?**

Destinacija se oglašuje v medijih. In sicer v raznih tiskanih časopisih. Oglašujemo v turističnih katalogih, na televiziji. Imamo oglaševanje na radiu na italijanskih tržiščih.

### **Kakšen je odnos lokalnega prebivalstva do turistične dejavnosti na Goriškem?**

Odnos je vedno boljši, saj se vsako leto kar nekaj novih ponudnikov odloči za delovanje v turizmu, turističnih namenih, v obliki zasebnih namestitvev, z apartmaji, sobami. Prav tako pa se vedno bolj krepi v poletnem času predvsem v Tolminu festivalsko dogajanje, tako da se vsako leto več ponudnikov odloči za sodelovanje in skuša čim več iztržiti iz tega velikega števila obiskovalcev festivalov.

### **Do katerih turističnih produktov je lokalno prebivalstvo bolj naklonjeno?**

Do vseh enako, ne izstopa nobeden produkt. Prej bi rekla, da nekaterim turističnim produktom lokalno prebivalstvo ni naklonjeno.

### **Motijo kakšni turistični produkti prebivalstvo?**

Mogoče se samo v času festivalov nekateri domačini in prebivalci iz okoliških krajev pritožujejo zaradi hrupa, vendar je to v manjši meri in še to je obvladljivo.

### **Ali turistična zakonodaja sprejeta na nacionalni ravni pozitivno ali negativno vpliva na razvoj turizma na Goriškem?**

Problem je v gorskem kolesarjenju, ki je prepovedano v območju Triglavskega narodnega parka, sploh pa na tretji coni, torej zunanji. Na prvi in drugi coni je potrebno dobiti soglasje oz. dovoljenje lastnikov, na tretjem obrobju pa se ne da, tako da tu imamo velik problem. Tudi po drugih planinskih poteh je treba imeti dvonamenskost in treba je dobiti soglasje ministra. Potem pa so še druge omejitve. Turistični ponudniki morajo statistiko in vse podatke gostov pošiljati na več različnih koncev, to pomeni podatke o gostih na policijo, posebej na upravno enoto, na statistični urad itd. Že nekaj let se govori o tem, da bi bilo smiselno to združiti v eno aplikacijo oz. portal. Tako bi ponudniki le enkrat vnašali podatke in bi se s tem seveda delovanje sistema poenostavilo. Potem so še druge omejitve in sicer, da je treba vsa plovila z vesli na vodi registrirati, do SUPov, čolnov in kajakov. .

**Ali se morate pri razvoju turističnih produktov držati kakšnega posebnega zakona, ki se nanaša na varstvo okolja?**

Da, pri gorskemu kolesarstvu gre za zakon o varovanju narave ZON, ki ga je treba upoštevati oz. na območju Triglavskega narodnega parka je treba upoštevati zakone tega parka.

**Se turistična destinacija Goriška aktivno povezuje s kakšno drugo slovensko turistično destinacijo? Če ja, na kak način?**

Povezujemo se z Julijskimi Alpami, kjer pripravljamo skupne kataloge in ostale promocijske materiale. Skupaj nastopamo na sejnih in borzah.

**Se turistična destinacija Goriška aktivno povezuje s kakšno drugo turistično destinacijo izven Slovenije? Če ja, na kak način?**

Ne, naša turistična destinacija se ne povezuje z nobeno destinacijo izven Slovenije.

**Koliko finančnih sredstev vlagate v razvoj turizma?**

Proračun je odvisen predvsem od naše občine. Vlagamo v predvsem v že ustaljene turistične produkte, za nove produkte pa se vlaga skozi projekte in razpise.

**Kako nadzirate kako posamezne manjše (bolj lokalne) organizacije ali/in društva razvijajo turizem?**

Ne, sodelujemo samo z turističnimi društvi.

**Kakšno je osnovno poslanstvo Goriške destinacije?**

Osnovno poslanstvo je promocija naše regije, torej doline Soče, Tolmina in Kobarida. Pomagamo tudi ponudnikom pri razvoju njihove dejavnosti.

**Kakšni so cilji Goriške turistične destinacije?**

Cilj je, da iz leta v leto raste število prenočitev, temu tudi vsako leto sledimo. Naša rast je višja kakor rast drugih turističnih regijah Slovenije. S tem, da raste tudi število ponudnikov. Po drugi strani pa je cilj seveda, da postanemo ena iz med vodilnih zelenih organizacij oz. aktivnih destinacij v Sloveniji.

**Kako merite, ali ste dosegli zastavljene cilje v turizmu?**

Preko TIC-a, kjer beležimo število gostov, ki so prišli v njega in pa preko statističnih podatkov, ki jih zbiramo od naših turističnih ponudnikov.

**Kateri so glavni problemi, s katerimi se srečujete pri turističnem razvoju v regiji?**

Problem tiči v zakonodaji in sicer v zvezi s športnimi aktivnostmi v naravi.

**Imate namen v prihodnosti razvijati še kakšen dodaten turistični produkt, ki trenutno še ne obstaja?**

V planu so ti »incentive« programi, ki spadajo pod doživljajski turizem. Dogovarjamo se in sodelujemo z našimi ponudniki. Oni pripravljajo različne module, kot npr. turistične agencije,

ki pripravljajo pakete in jih ponujajo na trgu, ker pri nas ni mogoč razvoj množičnega turizma ampak moraš gledati na turizem manjših skupin (15 do 20 ljudi).

**Kaj v svojim promocijskih sporočilih najbolj izpostavljate: sam proizvod (doživetja ipd.), ceno ali oboje v enaki meri?**

Cene ne, ker mi nismo agencija in ne moremo imeti cen. Mi skrbimo za Tolminska korita in tam imamo lahko ceno, saj upravljamo z vstopnino za vstop v Tolminska korita. Nimamo pa paketov s katerimi bi lahko prodajali naše turistične produkte. Mi promoviramo našo naravo, okolje, aktivnosti... Konkretne ponudniki in agencije, pa lahko potem svoje pakete prodajajo.

**Menite, ali bi občine morale sodelovati med seboj pri promociji in razvoju turistične ponudbe, in če da, na kakšen način?**

Dejstvo je, da je vsaka občina premajhna sama zase, da bi s tistimi sredstvi, ki jih namenja za promocijo turizma kakorkoli uspela. To se tudi mi zavedamo, ker smo tudi mi majhni, saj mi pokrivamo dve občini. Že tri leta zelo dobro sodelujemo z LTO Bovec in imamo več ali manj vse naše promocijske aktivnosti skupaj (prisotnost na sejmih). Pa tudi kar se tiče oglaševanja sodelujemo skupaj. Torej to pomeni, da združimo sredstva enega in drugega zavoda in tako si lahko privoščimo skupaj večji oglasni prostor, kar pomeni, da smo tudi bolj razpoznavni in vidnejši v medijih. Torej seveda bi iz tega vidika bilo smiselno, da bi se občine povezale. Na takšen način se pokriva tudi večje območje. Mora pa biti to dogovor med občinami, kar pa je tudi bil prej v okviru regionalnih destinacijskih organizacij, ki pa v bistvu ni bil pravi model, ker je povezoval statistične regije, ki pa niso že prej med sabo tako sodelovale kot recimo območje Julijskih Alp. Tam so se direktorji zavodov že pred 25 leti dogovorili za sodelovanje in so se dogovorili kaj se bo delalo, kje se bo delalo in skupaj so združili sredstva in bili vsi zainteresirani za to sodelovanje. Tu na območju severne Primorske oz. Goriške regije pa je problem, ker smo si tako različni, ne samo po razvoju, ampak tudi po organiziranosti in je to težko združiti, ampak seveda to bi bilo smiselno, ker če bi vsi dali nekaj volje in zanimanja zraven, bi si lahko privoščili nekatere velike promocijske aktivnosti, ki bi služile potem za boljšo razpoznavnost in bi bili tudi efekti večji. Ne pa, da je kot sedaj, ko imamo manjša sredstva denarja, kar posledično pride do manjših oglasov, ki niso tako izpostavljeni in jih malo ljudi vidi. Ampak problem je, da se ne moremo dogovoriti in to je tudi bistvo vsega.

**Kateri so po vašem mnenju najpogostejši razlogi za uspešno sodelovanje v regiji?**

Obojestranski interes oz. vsestranski interes. Iz pretekle zgodbe smo zaznali oz. spoznali slabosti nesodelovanja med regijami. Julijske Alpe so območje-Bohinj, Bled, Kranjska Gora, Bovec. V tem primeru smo bili mi šibki člen v tej verigi, torej smo bili najmanj razviti. Zavedali smo se, da če smo mi v družbi dobri, bomo lahko imeli samo plus. Res je, da smo tudi mi prispevali sorazmerno glede na število prenočitev, torej za majhna sredstva, smo mi prisotni na 25 sejmih v tujini, če ne pa si lahko privoščimo le en sejem na leto, kar pa ni dovolj. Tako pa si z našim promocijskim materialom povsod. V okviru Smaragdne poti pa je problem v tem, da smo bili res razviti mi in Bovec. Za druga območja te regije pa je težko

govoriti o nekem razvoju oziroma razvitem turizmu, sploh pa ker nekateri niti nimajo institucij, s katerimi se lahko med sabo suvereno dogovarjajo, ampak so npr. nekateri TIC-i samo v okviru občinskih služb, slednje pa vemo kako funkcionirajo. Lahko so zelo toge preden se lahko kaj dogovoriš, lahko so posamezniki, ki so bili na sestanku zainteresirani in zagovarjajo to, ampak niso pa to tisti, ki odločajo o finančah.

### **Ali bi bil destinacijski management Goriške primeren za razvoj in promocijo turizma?**

Takoj po osamosvojitvi je skupnost Julijske Alpe delovala. Ta organizacija je organsko nastala. Takrat ni bilo nekkih zavodov ali institucij, ampak na čelu organizacije so bili predstavniki gospodarstev. Ugotovili so, da bi bilo dobro oz. smiselno se povezovati, kajti skupaj se doseže bistveno več. Skupaj so hodili tudi na sejme, to pomeni, da hodi eden za celotno območje in to se je potem naprej razvijalo. Torej tam je bil interes. To kar je sedaj, pa je bilo umetno postavljeno, tako kot so rekli, tako se bo zgodilo. Mi se nismo dovolj povezovali. Z Goriškimi Brdi smo se začeli nekaj povezovati, ampak Brda takrat niso bila močno razvita, bila so premalo. Prav tako je bilo premalo povezovanja z Novo Gorico, saj ni bilo niti organsko, nikdar ni bilo želje po povezovanju. Tako da ni bilo mogoče nadgrajevati povezanosti med drugimi območji Goriške regije. Bistvo je, da je bila povezava med območji umetno postavljena. Sicer so bila v ozadju vložena velika sredstva, saj smo vsi videli oz. poiskali interes v tem, da smo zagovarjali načelo, da je velika potreba po skupnem sodelovanju. Ampak v tistih treh letih izvajanja smo ugotovili, da smo si res tako različni, da se je o določenih stvareh težko pogovarjati, če smo popolnoma na različnih bregovih. Nam je bilo popolnoma razumljivo, da je Bled na naslovnici kataloga Julijske Alpe, saj je najbolj razpoznaven v tujini. Seveda bi bili zadovoljni, da bi bila na naslovnici kataloga Tolminska korita, ampak kaj pomaga, če v tujini tega ne bo nobeden spoznal. Če je na naslovnici Bled, bo večina turistov prej vzela katalog in ga prelistala. Enako bi morali na tem območju. Vsi se moramo ponašati s tistim produktom, ki je najbolj razpoznaven, potem pa zraven dodati še druge turistične produkte. Kajti za regijo je pomembno prav to, da pridejo gostje k nam. H komu pa gredo direktno na tem območju, je pa naša naloga, da smo dovolj dobri, da pridejo direktno k nam. Torej najpomembnejše je, da pridejo gostje v območje Tolmina, Kobarida. H kateremu ponudniku tega območja pridejo, pa nas nima kaj brigati. In tudi na ravni regije je najpomembnejše, da pridejo v regijo, sedaj ali pridejo v Bovec, ali v Miren, ali v Goriška Brda, Cerkljeva, ni važno. Pomembno je to, da krožijo po vsej destinaciji. Zloženska Smaragdna pot je bila enkratna in zelo uporabna, vprašanje pa je koliko so jo sprejeli za svojo, tako TIC-i kot vsi ponudniki. Ker bistvo bi bilo, da če ponudnik ima gosta za pet dni in njemu to predstavlja prihodek in interes, da biva pri njemu, naj gre pa vsak dan tudi na druge destinacije, npr. v Ljubljano, do Benetk... Ljudje pa se bojijo, da bodo gostje utekli. Tako da menim, da je potrebno to miselnost spremeniti. Sicer je pa Slovenija kot turistična destinacija še mlada, nima neke tradicije kot jo imata npr. Avstrija in Italija.