

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
PARTNERSKI MODEL MANAGEMENTA
TURISTIČNE DESTINACIJE

Mentor:

doc. dr. Mirko Markič

KOPER, 2006

JOLANDA VELIKONJA



POVZETEK

V diplomski nalogi želimo prikazati teoretična izhodišča managementa in analizirati stanje akterjev na področju turizma za izbran primer. Poleg izdelave predloga, ki bo omogočal vključevanje ponudnikov v ponudbo je potrebno zasnovati naloge ter predlagati korake za vzpostavitev modela. V uporabnem delu je analizirana turistična destinacija na podlagi sekundarnih kvalitativnih in kvantitativnih podatkov, dodan komentar k že izvedeni analizi SWOT ter izvedenih več polstrukturiranih intervjujev z različnimi akterji. Ugotovljeno je neučinkovito sodelovanje med akterji in pomanjkanje strokovnega kadra. Potreben je širši pristop in sposobnost prestopanja meja že v razmišljanju. Predlagan je partnerski model managementa, ki mora povezati in oblikovati skupne dejavnosti na ključnih povezovalnih področjih. S tem bomo povezali različne segmente turistične ponudbe, s skupno vizijo vzpodbujali inovativnost modela kot učeče se organizacije in pridobili moč velikosti s prednostmi za vsakega posameznika.

Ključne besede: inoviranje, management, partnerski model, razvoj kadrov, sodelovanje, turistična destinacija, učeča se organizacija

ABSTRACT

In this dissertation we wish to present the theoretical basis of management and to analyze the working conditions in the field of tourism for given example. It is important to design a proposition, which will enable engagement of bidders with bidding, and to propose steps for the construction of model. In the practical part of dissertation there is an analysis of tourist destination on the basis of secondary quantitative and qualitative information, a comment on the analysis SWOT is added and several interviews with different tourist bidders are presented. An inefficient cooperation among tourist bidders and lack of professional workforce has come to notice during the research. There is a necessity for wider appearance and ability to cross borders jet in mind. For this purpose we propose a partnership model of management to connect and form common activities on key fields of tourism. By doing so we will connect different segments of tourist offer, by common vision we will encourage innovation in model as learning organization and we will gain in largeness, which is beneficial for each individual.

Key words: complete innovation, management, partnership model, development of human resources, cooperation, tourist destination, learning organization

UDK 338.48:65.012(043.2)



VSEBINA

1 Uvod	1
2 Teoretična izhodišča	3
2.1. Opredelitev managementa organizacije	3
2.1.1 Opredelitev organizacije	4
2.1.2 Organizacija in okolje	4
2.1.3 Učeca se organizacija in inoviranje.....	5
2.2 Naloge managementa	7
2.2.1 Opredelitev managementa.....	7
2.2.2 Temeljne naloge managementa	7
2.2.3 Management turistične destinacije.....	8
2.3 Opredelitev turizma.....	9
2.3.1 Turizem in turistična politika	9
2.3.2 Temeljna turistična območja in turistična destinacija	11
2.3.3 Podporno okolje turizma.....	13
2.3.4 Pospeševalci turistične ponudbe	14
2.3.5 Partnerski model managementa	14
2.3.6 Vključevanje v evropsko turistično ponudbo.....	15
3 Aplikativni (uporabni) del	17
3.1 Analiza turistične destinacije.....	17
3.1.1 Obseg turistične destinacije Zgornja Vipavska dolina	18
3.1.2 Analiza turističnih potencialov v Zgornji Vipavski dolini	19
3.1.3 Osnovna turistična infrastruktura.....	25
3.1.4 Analiza akterjev turistične destinacije.....	26
3.1.5 Povezanost in sodelovanje subjektov.....	29
3.1.6 Analiza SWOT turistične destinacije Zgornja Vipavska dolina.....	30
3.2 Vzpostavitev managementa turistične destinacije.....	32
3.2.1 Analiza akterjev turistične destinacije.....	33
3.2.2 Vizija in poslanstvo managementa turistične destinacije.....	35
3.2.2 Organiziranost managementa na lokalni in regionalni ravni	36
3.2.4 Naloge managementa turistične destinacije	37
3.3 Predlog modela managementa turistične destinacije.....	39
3.3.1 Model organiziranosti managementa turistične destinacije	39
3.3.2 Organizacijske oblike predlaganega modela.....	41
3.3.3 Pomen in razvoj kadrov managementa turistične destinacije	43
3.3.4 Pomen inoviranja in učenja v predlaganem modelu	44
3.3.5 Koraki do vzpostavitve predlaganega modela	44
3.3.6 Ključne ugotovitve.....	45
4 Zaključek	47
5 Literatura in viri	51

PONAZORILA

SLIKE

Slika 2.1: Temeljne razsežnosti procesa managementa	8
Slika 2.2: Turistična destinacija kot sistem.....	12
Slika 3.1: Skupno znanje in sredstva.....	37
Slika 3.2: Partnerski model managementa turistične destinacije.....	40

TABELE

Tabela 3.1: Vsakoletne prireditve v občini Vipava.....	23
Tabela 3.2: Vsakoletne prireditve v občini Ajdovščina.....	24
Tabela 3.3: Društva na območju občine Ajdovščina.....	27
Tabela 3.4: Društva na območju občine Vipava	28
Tabela 3.5: Analiza SWOT turizma na območju Zgornje Vipavske doline.....	31
Tabela 3.6: Družba z omejeno odgovornostjo – profitni d.o.o.	42
Tabela 3.7: Zavod in družba z omejeno odgovornostjo – neprofitni d.o.o.....	42
Tabela 3.8: Društvo	42
Tabela 3.9: Enota znotraj obstoječega zavoda	42

KRAJŠAVE

CRP	Center za razvoj podeželja
EESO	Evropski ekonomsko-socialni odbor
FM	Fakulteta za Management Koper
ITP	Integralni turistični proizvod
RNUST	Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011
SST	Strategija slovenskega turizma
TIC	Turistično informacijski center
UL	Ultra lahka (ultra light)
ZSRT	Zakon o spodbujanju razvoja turizma
ZVD	Zgornja Vipavska dolina

1 UVOD

1.1 Namen in cilji diplomske naloge

V zadnjem desetletju je slovenski turizem doživljal poslovno in razvojno stagnacijo. Strategija slovenskega turizma 2002-2006 poskuša postaviti okvir za delovanje na področju turizma in ugotavlja, da je ta za slovensko gospodarstvo in družbeni razvoj poslovna priložnost, ter načrtuje, da bo v tem desetletju postal ena vodilnih panog slovenskega gospodarstva.

Umestitev posameznih turističnih destinacij v to strategijo je sestavina konkurenčnosti slovenskega turizma. V Zgornji Vipavski dolini ni organizacije, ki bi povezovala vse že delujoče akterje na področju turizma. Potreben je strateški pristop k rešitvi tega problema. Namen diplomske naloge je raziskati in analizirati stanje že delujočih akterjev na tem področju ter predlagati, kako omogočiti vključevanje lokalnih ponudnikov v širšo ponudbo slovenskega turizma. Cilji diplomske naloge so, poleg prikaza teoretičnih izhodišč managementa, zasnovati naloge za konkreten model ter določiti korake za njegovo delovanje. Potrebne so dobre managerje, ki bodo opravljali temeljne naloge managementa.

1.2 Teoretična izhodišča

Razvoj slovenskega turizma je odvisen od štirih temeljnih skupin subjektov, ki jih iz funkcionalnega vidika sestavljajo:

1. Vlada Republike Slovenije,
2. Slovenska turistična organizacija (STO),
3. Lokalno regionalna, javna in civilna interesna združenja (lokalne in regionalne turistične organizacije, Turistična zveza Slovenije in turistična društva),
4. Turistična podjetja in njihova poslovna interesna združenja (Gospodarska zbornica Slovenije, Obrtna zbornica Slovenije, Nacionalno turistično združenje, gospodarska interesna združenja ponudnikov enakih turističnih proizvodov in storitev).

Partnerski model vodenja slovenske turistične politike pomeni, da imajo vsi temeljni subjekti slovenskega turizma svoje pristojnosti in odgovornosti in da vsak izpolnjuje svoje cilje in naloge.

Uspešnost poslovanja posameznih turističnih ponudnikov in turistične destinacije je odvisna od:

- sodelovanja javnega sektorja, privatnih ponudnikov in civilne družbe na ravni določene turistične destinacije,

· izvajanja najpomembnejših poslovnih funkcij turističnih subjektov, ki so skupne tudi za celotno turistično destinacijo (Kovač 2002, 53-58).

Teoretični del bo proučeval strokovno literaturo s področja organizacije in managementa. Po opravljeni analizi turistične destinacije bomo oblikovali model organiziranosti managementa za izbran primer.

1.3 Metode obravnavanja

Splošna opredelitev raziskave: diplomska naloga je zasnovana na praktični (aplikativni) raziskavi. Vse rešitve je potrebno oblikovati zelo konkretno, praktično in usmerjeno v realizacijo ciljev, tako da se razvojna strategija zaključi s praktično izvedbo zastavljenih aktivnosti in se zagotovijo pričakovani rezultati.

V teoretičnih izhodiščih se opredeli organizacija, njen namen in vpetost v okolje ter management kot najpomembnejši dejavnik organizacije, in sicer z nalogami in posebnostjo managementa turistične destinacije. Glede na obravnavano problematiko je potrebno predstaviti turizem in oblikovanje turistične politike s poudarkom na podpornem okolju turizma. Poznati pa je potrebno njegovo vlogo in pogoje, ki jih določa. Ker se prepletajo različni udeleženci in njihovi interesi, bi moral biti management turistične destinacije povezovalni člen in pobudnik čim širšega partnerstva.

V uporabnem delu je analizirana turistična destinacija na podlagi sekundarnih kvalitativnih in kvantitativnih podatkov, doda se komentar k že izvedeni analizi SWOT ter izvede več pol strukturiranih intervjujev in razgovorov z različnimi akterji. Predstavi se opažanja in ugotovitve ter oblikuje naloge managementa. Prikazan je partnerski model turistične destinacije in predlagani so koraki s terminskim načrtom za vzpostavitev predlaganega modela.

Zaključek povzema končne ugotovitve obravnavane teme, stališča in predlogi pa so izraženi sproti, ob obravnavanih temah.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

2.1. Opredelitev managementa organizacije

Veda o managementu je sorazmerno mlada. Z njo se ukvarja mnogo piscev strokovnih besedil in raziskovalcev na področju ekonomije in družbenih ved. Rozman ugotavlja: »...da ni ene same velike teorije, ki bi vladala na področju managementa. Obstajajo teorije, ki si niso nasprotujoče, marveč se povezujejo in dopolnjujejo. Nasprotja med njimi rešuje situacijsko gledanje. Tako nastaja skupna veda o managementu, ki gradi na spoznanjih številnih znanosti in strok« (Možina idr. 2002, 82). Prav situacijsko gledanje nam pomaga razumeti posamezne teorije. Medtem ko so klasiki gledali na združbo kot na zaprt sistem, odmislili so vplive okolja in tako laže proučevali notranjost podjetja, novejša teorija managementa proučujejo združbo kot odprt, organski sistem. Te teorije dajejo velik pomen sodelovanju med udeleženci v organizaciji in zunanjim okoljem. Ravno v povezovanju in iskanju sinergije med udeleženci tiči bistvo managementa, ugotavlja Rozman¹ (prav tam, 79).

Management ima v organizacijah številne izzive in priložnosti. Možina poudarja nekatere pomembnejše značilnosti delovanja managementa v organizaciji, ki se nenehno spreminjajo:

- management se pojavlja v vsaki organizaciji... To je umetnost približevanja in združevanja na videz dveh nasprotujočih si dejavnikov. Tako se od vodstva zahteva po eni strani trdnost pri delu in odločanju, po drugi strani pa gibljivost in prilagodljivost, skratka sočasno akcijo in reakcijo, lokalno razumevanje in globalno perspektivo, osredinjenost na današnje in jutrišnje probleme organizacije;

- management je sestavina različnih dejavnosti in pojmovanj, pogosto enkratnih v organizaciji, za katere ni mogoče napisati recepta, ker se ne ponavljajo;

- management je ključni podsistem v organizaciji, ker povezuje in usmerja vse druge podsisteme... Bistveno za management je, da iz sorazmerno nepovezanih virov dejavnosti oblikuje sistem, ki ima natanko opredeljene cilje... (2002, 13-16).

Če zaključimo z Druckerjem: *Prvi raziskovalci managementa pred stotimi leti so imeli prav. Organizacijska struktura je potrebna... Ti prvi raziskovalci pa so se zmotili v svoji predpostavki, da obstaja – ali mora obstajati - samo ena prava organizacijska oblika. Namesto da bi iskali eno samo pravo organizacijsko obliko, se morajo managerji naučiti, kako iskati, razviti in preskusiti organizacijsko obliko, ki je najustreznejša za opravljanje dane naloge.* (2001, 26-27).

¹ Več o razvoju managementa in vedah o managementu je v delu: Možina, idr., *Management* (Radovljica: Didakta, 2002), v poglavju Rudija Rozmana, *Pojmovanje in razvoj managementa*.

2.1.1 Opredelitev organizacije

Organizacijo ustanovijo lastniki ali drugi ustanovitelji zato, da bi učinkovito in uspešno dosegali cilje, ki ustrezajo njihovim interesom. »Organizacija je sistem ljudi, sredstev in virov, ki ga osnujejo ljudje zaradi svojih interesov (koristi) in mu določajo zamisli, poslanstvo, vizijo, smotre in cilje ter v njem delajo ali z njim sodelujejo. Tako opredeljena organizacija je opredeljena široko in brezčasno« (Kralj 2001, 34). Tavčar navaja, da je »zgodovina človekove civilizacije tudi zgodovina organizacij. Ljudje združujemo fizične in umske zmožnosti v organizacijah, ker sami zmoremo le malo. Vendar bi malo zmogla tudi organizacija, ki bi bila le seštevek posameznikov. Složno in sinergično delovanje ljudi pa se v organizacijah ne dogaja samo od sebe.« (2005, 2). ...»Organizacija ima svoje značilnosti, ki vplivajo na managerje in na vse zaposlene. Organizacija ima svoje posebnosti, ki se nanašajo na prednosti in slabosti, probleme in možne rešitve, zato mora manager spoznati in razumeti svojo organizacijo ter jo ustrezno razvijati« (Možina 2002,13).

Ločimo dva vidika organizacije:

- *instrumentalni*; je instrument (orodje) za doseganje ciljev. »Skupni cilji organizacije, poleg njenih lastnih, obsegajo tudi delež posebnih ciljev zaposlenih, lastnikov ali ustanoviteljev, managementa, tržnih partnerjev, države ipd.« (Biloslavo in Tavčar 2005, 4).

- *interesni*; ker ni organizacije brez ljudi, je tudi interesna združba ljudi ali skupnost interesov. Zato prihaja do konflikta interesov različnih interesnih skupin notranjih in zunanjih udeležencev, ki jih poskuša management uravnovesiti in usmerjati. »Kadar imajo ljudje skupne interese, so se pripravljene medsebojno podpreti in v ta namen oblikujejo koalicije ali zavezništva« (Biloslavo in Tavčar 2005, 4).

Organizacije so torej na eni strani instrumenti za doseganje ciljev, na drugi strani pa skupnosti interesov udeležencev. »To velja za pridobitne in za nepridobitne organizacije. Ene in druge potrebujejo za svojo dejavnost materialna in nematerialna sredstva, morajo umno gospodariti in usmerjati primeren del sredstev in prizadevanj v ustvarjanje novih temeljnih zmožnosti za uspešnost v prihodnje. Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami postajajo vse bolj zabrisane, podobnosti pa je zlasti na področju managementa – obvladovanju organizacij – vse več« (Tavčar 2005, 13-14).

2.1.2 Organizacija in okolje

Okolje je izredno pomembno za organizacijo. Kultura organizacije je podsistem kulture okolja, v katerem ta deluje. »Organizacija, ki ne privzame dovolj kulture okolja, je v njem tujka« (Tavčar 2005, 5).

»Vse tradicionalne predpostavke so pripeljale do naslednje ugotovitve: *Management se ukvarja z notranjim okoljem organizacije...Rezultati katerekoli ustanove pa obstajajo le v zunanjem okolju*« (Drucker 2001, 46-47). Zato so dolgoročno gledano informacije o zunanjem okolju morda najpomembnejše informacije, ki jih management potrebuje za svoje delo. Seveda pa mora vse te informacije iz okolja selekcionirati, urediti in spremeniti v koristne za svoje področje delovanja. Na predavanjih smo večkrat slišali, da so lahko učinkovite in uspešne le tiste organizacije, ki se znajo hitro odzivati na vplive iz okolja, in sicer z organiziranjem svojih notranjih dejavnikov; ali še bolje: dejavnike predvideti, kajti, edina stalnica v poslovanju so spremembe. Drucker celo piše, da *»sprememb ni moč obvladovati. Spremembe je možno le predvidevati*« (2001, 76). *»Niti dobra poročila niti dobra ekonomska ali finančna teorija, ki stoji za temi poročili, se ne morejo kosati z osebnim, neposrednim opazovanjem, kar velja zlasti za opazovanje zunanjega okolja*« (2001, 128).

»V obdobju hitrih strukturnih sprememb bodo usmerjevalci sprememb² edini, ki bodo preživeli« (Drucker 2001, 76). Po njegovem je eden glavnih izzivov managementa v 21. stoletju ta, da organizacije preoblikuje v usmerjevalce sprememb, saj ti vidijo v spremembah priložnosti, ki bodo učinkovite zunaj in znotraj organizacije. Poudarja tudi, *»da bo v naslednjih tridesetih letih veliko ustanov, ki danes zavzemajo vodilne položaje, v gospodarstvu, izobraževanju ali zdravstvu, verjetno prenehalo obstajati; tiste, ki bodo preživele, pa prav gotovo ne bodo organizirane v današnji obliki ... Edina stvar, ki bi lahko bila uspešna, je, da ustanova poskusi ustvariti svojo prihodnost... kar je zelo tvegana zadeva. Je pa prav gotovo manj tvegana kot ne poskušati*« (2001, 94).

Ker zahtevajo intenzivne in množične spremembe v zunanjem okolju od organizacij vedno nove načine odzivanja na izzive okolja, potrebujemo nova znanja in veščine.

2.1.3 Učēča se organizacija in inoviranje

»Ena od usmeritev, ki jo mora razviti usmerjevalec sprememb, je načrtna podpora inovativnosti,...kajti ta spodbuja celotno organizacijo, da v spremembah išče priložnosti. Inovacija ni »preblisk genialnosti«. Je trdo delo. To pa mora biti organizirano tako, da zajema vse enote znotraj ustanove in vse ravni managementa« (Drucker 2001, 86-87). Inovativnost je potrebna na vseh področjih človekovega ustvarjanja in delovanja, ne le na področju tehničnih inovacij. O njej veliko govorimo prav zato, ker postaja pogoj za suverenost in ekonomski razvoj v globalnem svetu. Likar govori o inovativnosti kot o trajnem procesu in tako razmišlja o integriteti inoviranja v poslovne procese:

² Glej tretje poglavje v delu: Peter F. Drucker, *Managerski izzivi v 21. stoletju*, (Ljubljana: GV založba, 2001).

Vedno bolj prihaja v ospredje človek s svojim znanjem, prilagodljivostjo, energijo, ustvarjalnostjo. S tem dobiva inovativnost novo dimenzijo in postaja ena ključnih komparativnih prednosti pred konkurenco. Zato je potrebno spremeniti miselnost v podjetju in inovativnost vključiti v sestavni del poslovanja firme. To velja za tehnološke, storitvene in za ostale interne invencije in inovacije, ki ne bodo uspele brez kompleksne podpore in primerno usmerjenega in organiziranega upravljanja, tj. takega, ki inoviranje stalno podpira in pospešuje (2001, 106).

Koncept celovite inovativnosti je skladen s konceptom učeče se organizacije. Pojem učeča se organizacija se pogosto pojavlja tudi v slovenskem prostoru. *»Učeča se organizacija je organizacija, ki neprestano pridobiva, ustvarja in transformira znanje ob stalnem spreminjanju načina odzivanja in delovanja«* (www.i-usp.si). Tavčar je lepo strnil misli o znanju v besedi za uvod: *»Znanje nastaja v človekovem umu, v ustvarjalnem procesu se dograjuje in povezuje v socialnem okolju, udejanja in uporablja v organizacijskem okolju«* (Tavčar 2005, iii). Poudarek pa ne sme biti na znanju, temveč na managementu, obvladovanju znanja. Na internetni strani Inštituta za razvoj učečega se podjetja lahko preberemo, da je gospodarjenje z znanjem temelj poslovne politike učeče se organizacije in pomeni predvsem znati gospodariti z ljudmi. To pomeni, *»da želimo od ljudi dobiti čimveč, vendar v zameno z njimi ravnamo kot z ljudmi v polnem pomenu besede: jih spoštujemo, jim zaupamo, verjamemo vanje, jim dajemo priložnost za ustvarjalnost in samorealizacijo«* (www.i-usp.si).

Na internetni strani Univerze v Edinburgu najdemo veliko tem o učečih se organizacijah. Od enostavnih opredelitev: *»Učeča se organizacija je tista, v kateri ljudje na vseh nivojih, individualno in skupno, kontinuirano povečujejo svoje sposobnosti za doseg želenih rezultatov.«* do obširnejših definicij: *»...je organizacija, ki uči in spodbuja učenje med svojimi zaposlenimi. Spodbuja izmenjavo informacij in znanja med zaposlenimi in s tem povečuje usposobljenost zaposlenih. Tako ustvarja prilagodljivo organizacijo, kjer ljudje sprejemajo in usvajajo nove ideje in spremembe v skladu z zastavljeno vizijo«* (www.see.ed.ac.uk).

Oba koncepta lahko strnemo kot procesa, ki se prepletata. Menimo, da učeče se organizacije brez celovite inovativnosti ni. Učenje samo nam ne zadostuje. Usvojeno znanje je potrebno uporabiti v praksi za ustvarjanje novih inovacij, kar se odraža v boljši konkurenčnosti organizacije. Pri tem je pomembno, da sta oba procesa usklajena z vizijo in strategijo organizacije, okoljem ter realnimi možnostmi organizacije.

2.2 Naloge managementa

2.2.1 Opredelitev managementa

Kralj razlaga besedo management kot večpomensko besedo: lahko pomeni organ, ki vodi poslovanje podjetja, lahko je tudi skupna oznaka za vse managerje v podjetju ali proces (dejavnost) vodenja poslov in vodenja ljudi k izidom (2001, 2-4).

»Delovanje ljudi v organizaciji je učinkovito in uspešno le, če ga nekdo načrtuje, organizira (ureja) in nadzira (meri). Lastniki pa ustanovijo organizacijo zato, da bi učinkovito in uspešno dosegala cilje v skladu z njihovimi interesi. Da bi organizacija tako delovala, ji postavijo na čelo človeka, ki načrtuje, organizira, usmerja in nadzira delovanje ostalih sodelavcev. To je manager« (Biloslavo in Tavčar 2005, 4).

2.2.2 Temeljne naloge managementa

Temeljna naloga managementa je celovito obvladovanje organizacije, zato je ta med najpomembnejšimi dejavniki za uspešnost organizacije. Pri opredelitvi organizacije sem omenila dva vidika. *»Obvladovanje organizacije obsega oba vidika, ker pa je organizacija živ organizem, ki ga tvorijo ljudje in njihovi interesi, je obvladovanje organizacije predvsem obvladovanje ljudi, udeležencev v notranjih in zunanjih okoljih organizacije. Obvladovanje organizacije kot instrumenta – npr. z razporejanjem sredstev, določanjem urejenosti, gospodarjenjem, trženjem ipd. – je vselej vezano tudi na obvladovanje ljudi«* (Tavčar 2005, 81).

Večina avtorjev strne naloge managementa v:

- načrtovanje (planiranje),
- organiziranje (urejanje),
- vodenje (poslovanja organizacije in ljudi) in
- nadziranje (kontroliranje).

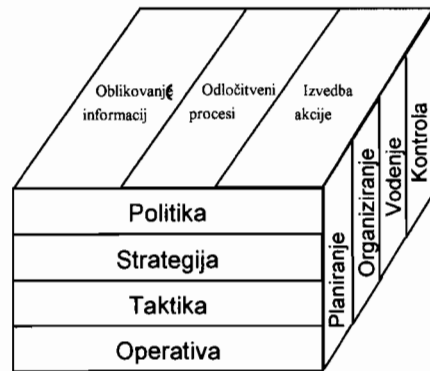
Pri razumevanju nalog je pomembno, da jih razumemo kot nenehen proces, ki poteka v ponavljajočem se zaporedju. Vse te dejavnosti pa terjajo nenehno odločanje managementa. *»Odločanje je izbiranje med možnimi ukrepi in dejavnostmi, ki naj vodijo do izidov, ciljne učinkovitosti in uspešnosti delovanja organizacije«* (Tavčar 2005, 3).

Markič razlaga, da je nujno proces in naloge managementa obravnavati z več vidikov, saj ne gre za enolično dogajanje, ki bi ga lahko zadovoljivo pojasnili z enega, še tako pomembnega vidika. Dognanja številnih teoretikov managementa strne »v naslednja osnovna skupna/splošna spoznanja:

- managerjeva najpomembnejša dejavnost je *odločanje*, zato je temeljni proces managementa odločitveni proces;
- managerjevo dejavnost najpomembneje določa *raven*, na kateri poteka, zato je proces managementa treba obravnavati po ravneh; npr. politični, strateški, taktični in operativni management;

- dejavnost vsakega managerja je – neodvisno od ravni – raznolika, zato proces managementa obsega tele *funkcije*: npr. planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo« (2004, 107-108).

Slika 2.1 Temeljne razsežnosti procesa managementa



Vir: Markič 2004, 108; po Kajzer 1993, 136.

2.2.3 Management turistične destinacije

Tudi turistična destinacija ima svoje posebnosti. Strategija slovenskega turizma 2002-2006 (v nadaljevanju SST) določa »koncept destinacijskega managementa, ki temelji na svobodnem interesnem združevanju zasebnih turističnih subjektov, javnega sektorja in civilne družbe. Takšen koncept organiziranosti na nivoju turistične destinacije omogoča razvoj skupnega, javno-privatnega upravljanja turistične destinacije, pri čemer ohranjajo vsi poslovni subjekti svojo avtonomijo in poslovno odgovornost« (2002, 58). Zaradi javno-privatnega upravljanja in združevanja različnih subjektov je vloga managementa turistične destinacije pomembna in zahtevna. Management turistične destinacije razumem kot povezovalni člen med zelo raznovrstnimi interesnimi udeleženci. Zadolžen je za naslednje aktivnosti:

- »strateško načrtovanje in oblikovanje letnih razvojnih politik,
- oblikovanje integralnih turističnih proizvodov turistične destinacije,
- celovito trženje turistične destinacije s pomočjo sodobnih trženjskih orodij« (Kovač 2002, 58).

Tkalčič (v Uršič 2002, 36) meni, da je potreba po dobrem, uspešnem in učinkovitem managementu turistične destinacije na lokalni ravni najpomembnejša, saj se turist z učinki njegovega delovanja pogosto srečuje. Tudi RNUST (Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma) 2007-2011 v svoji politiki razvoja turističnih destinacij ugotavlja, da je management turistične destinacije »vsestranski strateški pristop za

doseganje konkurenčnosti turistične destinacije na globalnem trgu, na katerem igrajo glavno vlogo turisti s svojim povpraševanjem po ITP (integralni turistični proizvod) turistične destinacije.« Do dobrega ITP pa vodi dobro organiziranje. »Sam ITP se začinja pri idejah in razvoju, dobri organizaciji, vodenju kadrov, ki jim ustrezno zaupamo naloge in ki proizvod procesirajo in izvedejo tako, da se storitev ciljno poveže in s svojo atraktivnostjo, dobro marketinško mrežo in ustrezno infrastrukturo privabi kar največ turistov« (2006, 37).

2.3 Opredelitev turizma

Turizem je heterogena gospodarska dejavnost in s svojimi lastnostmi predstavlja najznačilnejše področje družbenega razvoja v 21. stoletju. Je eden od temeljnih faktorjev ekonomskega razvoja. Turistična ponudba povezuje številne gospodarske in druge dejavnosti in ima velike multiplikacijske učinke. Zato veliko držav, ne glede na ekonomsko razvitost, politično usmerjenost in kulturno različnost, poudarja razvoj turizma kot svojo strateško razvojno usmeritev.

Planina obravnava turizem kot množični pojav. Kot ekonomska dejavnost sloni na številnih gospodarskih in tudi negospodarskih dejavnostih. Prav tako ima neposredni ali posredni vpliv na druge gospodarske dejavnosti, kot so transport, trgovina, komunala, drobno gospodarstvo, kmetijstvo, nekatere panoge industrije, osebne storitve, bančništvo, energetika itd. *»Na ta način se približamo pojmu turističnega gospodarstva v širšem pomenu besede« (Planina 1997, 5-10). Označimo ga lahko kot posebno integrirajočo silo, zato je težko zajeti njegovo celotno vsebino in vse njegove učinke.*

»Turizem postaja del našega vsakdana, prihodnosti mladih rodov v šolah, razvojne vizije Slovenije, znanstvenih in strokovnih aktivnosti in programov. ... Turizem moraš imeti rad. Turizem je način preživljanja in doživljanja prostega časa, je odraz načina produkcije in inventivnosti potrošnje, je spoznavanje kulturnih in civilizacijskih dosežkov, samega sebe, prijateljev, znancev in tujcev« (Sirše 1997, 11-12).

Osnova turizma smo torej ljudje, gostitelji in gostje. Ljudje smo tudi ključni element uspeha v razvoju turizma. Ljudje, ki v turizmu delajo, ki od njega živijo, ki z njim živijo ali samo prebivajo v turističnih krajih.

2.3.1 Turizem in turistična politika

Turistična politika je sestavni del splošne gospodarske politike, saj pomembno prispeva k njenim splošnim ciljem. Posledično so cilji obeh politik skladni.

Slovenski turizem je za naše gospodarstvo in družbeni razvoj pomembna poslovna priložnost. Strategija razvoja slovenskega turizma 2002-2006, ki je skupen dokument slovenskega turističnega gospodarstva, načrtuje, da bo turizem v tem desetletju postal ena vodilnih panog našega gospodarstva. Tudi RNUST 2007-2011, ki je že sprejet, ocenjuje, da smo uspešno izvedli oz. pričeli z izvedbo najpomembnejših ukrepov in

aktivnosti, ki bodo prispevali k uresničevanju strateških ciljev slovenskega turizma v prihodnjih letih. Temelj turistične politike za naslednje obdobje je analiza stanja zastavljenih ciljev v SST 2002-2006.

V zadnjem obdobju je razvoj slovenskega turizma temeljil na izgradnji fizične infrastrukture, ki je pomembna in potrebna osnova za razvoj. Zanimarjeno je bilo področje razvoja t. i. mehkih razvojnih elementov - kakovosti v najširšem pomenu besede, pospešenega izobraževanja za turizem in razvoja človeških virov, spodbujanja kreativnosti in inovativnosti za razvoj in oblikovanje tržno zanimivih, inovativnih ter kakovostnih integralnih turističnih proizvodov (ITP). Nezačuden je tudi razvoj managementa turističnih destinacij, ki temelji na javno-zasebnem partnerstvu, kot enem glavnih dejavnikov za ohranjanje konkurenčnosti na globalnem turističnem trgu. (Uran in Ovsenik 2006, 5)

Turizem je integrirana dejavnost, ki posega na vsa področja gospodarskega in družbenega življenja. V skladu s tem mora biti tudi njegov temeljni strateški dokument zasnovan tako, da upošteva hierarhijo strateških dokumentov na državni ravni, temeljna načela posameznih strateških dokumentov in prispeva k upoštevanju potreb turizma. Turizem se integrira na lokalni, regionalni in državni ravni, zato je pri strateškem načrtovanju potrebno upoštevati tudi strateške usmeritve lokalne in regionalne ravni. Vključuje vrsto različnih dejavnosti, ki imajo izdelane razvojne strategije. Slovenski turizem je del evropskega turizma, zato je pri oblikovanju strateškega dokumenta potrebno upoštevati tudi temeljna načela in razvojne usmeritve turizma Evropske unije. V skladu s tem upošteva RNUST 2007-2011 pri oblikovanju temeljnih konceptov in izvedbenih politik naslednje temeljne strateške dokumente:

- strategijo razvoja Slovenije 2007-2013,
- področne nacionalne strategije (prostorska, prometna, kulturna, regionalna itd),
- strategijo slovenskega turizma 2002-2006,
- regionalne razvojne programe,
- lokalne turistične strategije,
- strateške poslovne turistične načrte in programe turističnih organizacij javnega in zasebnega sektorja,
- strategije posameznih turističnih proizvodov (igralništva, poslovnega turizma, zdraviliškega/wellness turizma, kolesarskega turizma, mladinskega turizma itd),
- razvojne usmeritve na področju turizma v EU.

Te dokumente oblikujejo vsi partnerji, ki soustvarjajo konkurenčno slovensko turistično ponudbo.

»Kljub ugodnim trendom razvoja turistične dejavnosti v zadnjih letih ugotavljamo, da v slovenskem turizmu še vedno obstajajo slabosti, ki ovirajo učinkovito izkoriščanje priložnosti, ki jih nudi turizem za narodno gospodarstvo.³ ... Postavljene so temeljne usmeritve do leta 2013. Te so:

1. Turistične investicije in izboljšanje poslovnega okolja za vlaganje v turizem:
 - a. razvoj malih in srednjih podjetij,
 - b. spodbujanje projektov z višjo dodano vrednostjo,
 - c. spodbujanje razvoja in izgradnje turistične infrastrukture (predvsem turističnih atrakcij),
 - d. ustvarjanje prijaznega okolja za nove (domače in tuje) investicije.
2. Uravnoteženi oz. skladni regionalni razvoj.
3. Promocija in trženje slovenskega turizma.
4. Pospešeno vlaganje v razvoj znanja (razvoj širšega področja človeških virov).
5. Koncept destinacijskega managementa s poudarkom na uveljavljanju javno-zasebnega partnerstva.
6. Dvig kakovosti.
7. Trajnostni razvoj.
8. Sistemski in organizacijski pogoji za uspešen razvoj turizma.
9. Merjenje učinkovitosti in uspešnosti razvoja turizma« (Hribar 2006, 7-10).

Na podlagi teh usmeritev so v RNUST 2007-2011, v skladu s temeljno in poslovno strategijo, oblikovane politike in ukrepi, ki se bodo izvajali v omenjenem obdobju. Tem so podrejene vsakoletne turistične politike z usmeritvami za naslednje leto. Te so podlaga vsakoletnim finančnim načrtom na ravni države po posameznih proračunskih postavkah.

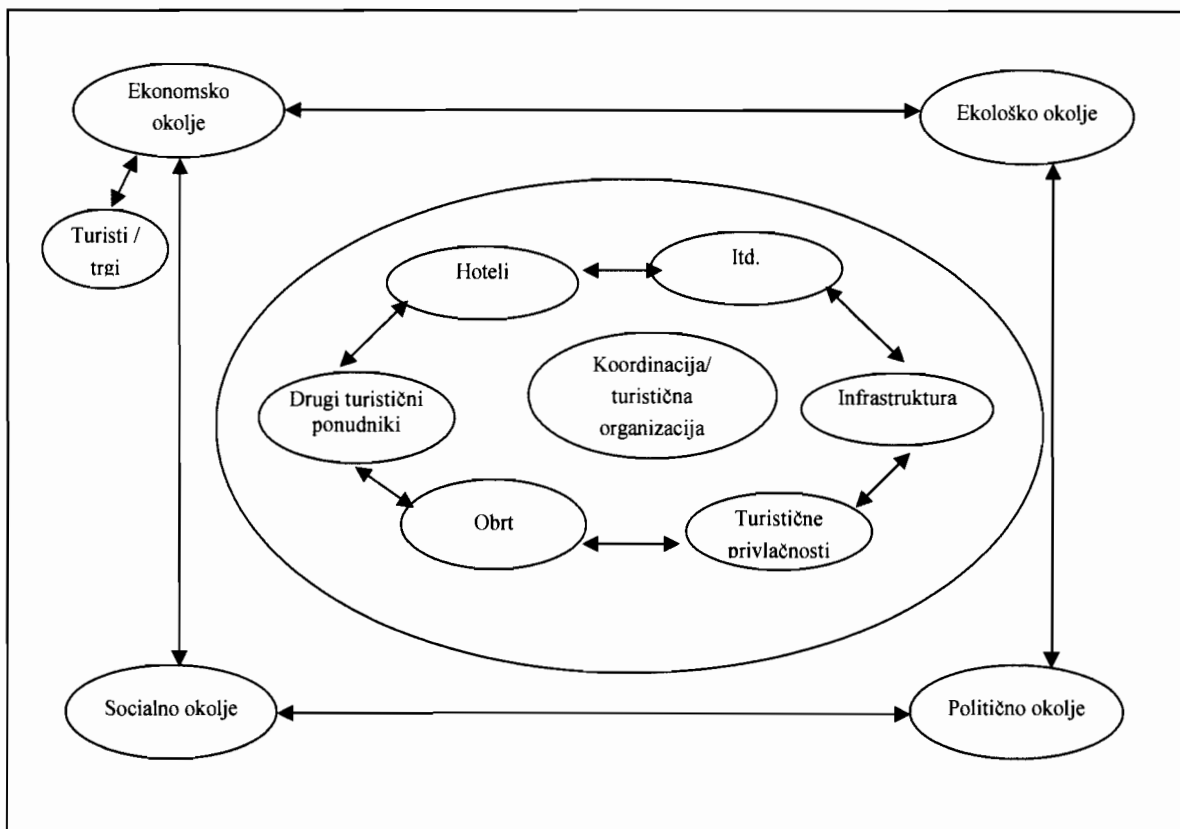
2.3.2 Temeljna turistična območja in turistična destinacija

Tkalčič razlaga v Zborniku referatov in razprav: »*Osnovni sistem, v katerem funkcionira turizem, je turistična destinacija... Če združimo različne predstave in izkustvene dobrine z množico sestavljenih turističnih proizvodov in z identiteto kraja ter*

³ Te slabosti so predvsem: slaba prepoznavnost Republike Slovenije in njene turistične ponudbe v tujini; razpršenost in nepovezanost turistične ponudbe, pomanjkanje jasnih razvojnih strategij posameznih turističnih območij, neustrezna struktura in premajhen obseg nastanitvenih kapacitet, premalo turističnih tržnih znamk in njihova slaba razvitost, premajhna trženjska usmerjenost, nizka izobrazbena struktura zaposlenih, slabo razvita turistična infrastruktura, finančna šibkost turističnih podjetij, ki se kaže v majhnem obsegu investiranja, nerazvitost celovitega, standardiziranega in transparentnega turistično-informacijskega sistema.

njegovimi razpoložljivimi viri, lahko razumemo destinacijo kot sistem. Tega pa je potrebno organizirati in upravljati« (2002, 33-35).

Slika 2.2 Turistična destinacija kot sistem



Vir: povzeto po Bieger 2000, 79.

Turistično območje ali destinacija je geografsko zaokroženo območje ene ali več občin, ki ponuja določen splet turističnih storitev oziroma integralni turistični proizvod (od storitev prenočevanja, prehrane, zabave, rekreacije in različnih storitev za prosti čas in drugih storitev), zaradi katerega ga turist(ka) (v nadaljnjem besedilu: turist) izbere za svoj potovalni cilj. Turistična destinacija je izhodišče strateške turistične politike.

»**Temeljna turistična območja** so geografske celote, ki ponujajo relativno zaokroženo turistično ponudbo z integralnimi turističnimi proizvodi. Temeljna turistična območja so: Obala, Goriško, Kras, Ljubljana, širše območje Julijskih Alp, Pohorje-Maribor, Pomurje-Obsotelje, Dolenjska, slovensko podeželje, mesta z zaledjem« (Kovač 2002,26).

Temeljne usmeritve slovenskega turizma so opredeljene na treh temeljnih področjih:

- PRODUKTNO PODROČJE:

zdraviliški turizem + igralniško-zabavišni turizem + poslovni turizem

- GEOGRAFSKO PODROČJE:

turistično območje Julijske Alpe + turistično območje Pohorje -Maribor + turistično območje Krasi + turistično območje Obale

- PROGRAMSKO PODROČJE:

3 E - podeželski turizem + 3 A - rekreativni turizem + 3 D - doživljajski turizem

»Trojna delitev (produkti, območja, programi) ustreza raznovrstnosti slovenske turistične ponudbe in omogoča dovolj širok nabor turističnih storitev, ki predstavljajo hrbtenično ponudbo slovenskega turizma. Takšna delitev je dovolj raznovrstna, da lahko opredeli vse temeljne zvrsti turizma, in dovolj široka, da zajame vsa temeljna turistična območja« (Kovač 2002, 26-27).

Na vseh turističnih področjih se želi spodbuditi podjetniško inovativnost, povezanost turističnih proizvodov v okviru destinacijskega managementa, trženje slovenskih turističnih blagovnih znamk in uporabo sodobnih promocijskih in drugih marketinških orodij. V SST se upošteva dejstvo, da so najpomembnejši motivi za turistični obisk Slovenije narava, mir, počitek in podnebje, ki predstavljajo 60 % vseh motivov obiskovalcev Slovenije (SURs, št.758,2001).

2.3.3 Podporno okolje turizma

»Razvoj slovenskega turizma je odvisen od štirih temeljnih skupin subjektov, ki jih s funkcionalnega vidika sestavljajo:

- 1) Vlada Republike Slovenije,*
- 2) Slovenska turistična organizacija (STO),*
- 3) lokalno regionalna, javna in civilna interesna združenja (lokalne in regionalne turistične organizacije (LTO in RTO), Turistična zveza Slovenije in turistična društva),*
- 4) turistična podjetja in njihova poslovna interesna združenja (Gospodarska zbornica Slovenije, Obrtna zbornica Slovenije, Nacionalno turistično združenje, gospodarska interesna združenja ponudnikov enakih turističnih proizvodov in storitev)« (Kovač 2002, 53).*

Ti subjekti tvorijo podporno okolje slovenskega turizma že po strategiji, sicer pa podporno okolje sestavljajo vse organizacije, ki nudijo strokovno, finančno, promocijsko, pravno, podjetniško in drugo podporo inovativnim projektom podjetij in posameznikov.

V ožjem smislu pa je najpomembnejša vloga občin kot pomembnega nosilca podpornega okolja turizma. Vloga občin pri oblikovanju turistične politike na lokalni ravni zajema naslednje dejavnosti, storitve, t.i. javnega značaja, ki jih mora zagotoviti javni sektor:

1. informacijsko-turistično dejavnost, ki vključuje:
 - informiranje turistov,
 - zbiranje podatkov za potrebe informiranja obiskovalcev oziroma obiskovalk (v nadaljnjem besedilu: obiskovalcev),
 - ugotavljanje mnenj obiskovalcev o kakovosti turistične ponudbe,
 - sprejemanje in posredovanje predlogov in pritožb obiskovalcev pristojnim organom v zvezi s turistično ponudbo,
 - urejanje in vzdrževanje turistične signalizacije,
2. spodbujanje razvoja celovitih turističnih proizvodov turističnega območja,
3. trženje celovite turistične ponudbe na ravni turističnega območja,
4. razvoj in vzdrževanje skupne turistične infrastrukture,
5. razvoj in vzdrževanje javnih površin, namenjenih turistom,
6. organizacija in izvajanje prireditev,
7. ozaveščanje in spodbujanje lokalnega prebivalstva za pozitiven odnos do turistov in turizma,
8. druge storitve, ki jih v turističnem območju brezplačno nudijo turistom.

Vir: Zakon o spodbujanju razvoja turizma (ZSRT), Ur.l.RS 2/2004.

2.3.4 Pospesevalci turistične ponudbe

Pospesevalci turistične ponudbe smo vsi: našeti subjekti, ki tvorijo podporno okolje, vsi, ki skrbijo za urejenost kraja, tisti, ki potujejo po svetu, tam spoznavajo ljudi in pripovedujejo o svoji deželi, vsa uspešna podjetja, ki so prepoznavna v svetu, in vsi prebivalci, ki globoko v zavesti živijo s svojimi kraji.

2.3.5 Partnerski model managementa

SST postavlja globalne usmeritve, cilje in temeljna področja turističnega razvoja, določa vlogo in pomen temeljnih nosilcev turistične dejavnosti. V zadnjem delu opredeljuje temeljno politiko in ukrepe, ki jih bo izvajala Vlada RS kot eden od nosilcev turističnega razvoja. Temeljna politika in ukrepi predstavljajo okvir delovanja Vlade RS na turističnem področju. Z izvajanjem temeljnih politik in ukrepov spodbuja Vlada RS kot partner podjetniški sektor k uresničevanju strateških ciljev slovenskega turizma (Kovač 2002, 2).

SST vzpostavlja partnerski odnos, kjer odgovornost za razvoj turizma prevzemajo turistična podjetja in podjetniki, turistična območja in lokalne skupnosti, civilna družba ter Vlada RS. Koncept javno-privatnega partnerstva in managementa turistične destinacije temelji na naslednjih predpostavkah:

- na globalnem turističnem trgu; namesto konkurence posameznih turističnih ponudnikov prevladuje konkurenca turističnih destinacij, ki ponujajo tržno zanimive ITP;

- ITP, poleg zasebnih in drugih storitev, nujno vključujejo tudi storitve t.i. javnega značaja, ki jih mora zagotavljati javni sektor v okviru posameznih občinskih struktur in politik, lahko tudi ob sodelovanju subjektov civilne družbe.

Pučko (v Sirše 1997, 14) meni, da so samo široka interesna partnerstva ob sicer dobrem podjetniškem odločanju lahko na področju turizma prava pot do uspeha. In nadaljuje: *»Slovenija bo morala ob številnih objektivnih možnostih odločno hoditi po takšni poti, če želi v polnosti aktivirati na tem področju svoje priložnosti.«*

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

2.3.6 Vključevanje v evropsko turistično ponudbo

Slovenski turizem je del evropskega turizma, zato je pri oblikovanju strateških dokumentov potrebno upoštevati razvojne usmeritve turizma Evropske unije. Že v Ustavi za Evropo je izraženo stališče do spodbujanja ugodnega okolja za razvoj turizma; turizem in njegove povezane dejavnosti pa so uvrščene med ukrepe podpore, usklajevanja in dopolnitev. Evropski ekonomsko-socialni odbor (EESO) EU je v letu 2005 podal mnenje o turistični politiki za razširjeno Evropsko unijo. EESO soglasno meni, da *»je turizem vir ustvarjanja gospodarske, kulturne in družbene vrednosti ter prispevek k Evropi državljanov in s tem k evropskemu povezovanju... Turisti, ki potujejo v druge kraje, so najboljši protagonisti in akterji tega evropskega povezovanja«* (Uradni list EU, C 255/14).

Cilj tega mnenja je preučitev skupnih elementov, ki bi lahko v prihodnje tvorili evropsko turistično politiko, ter preverjanje in predlaganje ukrepov, ki prispevajo k temu, da bo turizem z vidika stabilnosti za vse države močno gonilo gospodarskega in socialnega razvoja. EESO si bo prizadeval s Komisijo, Evropskim parlamentom, Odborom regij in drugimi institucijami EU za uresničevanje pomembnih spodbud za prisotnost in razvoj turizma v Evropi, za izvajanje sklepov evropskih turističnih forumov, za možnost vzpostavitve evropskega sveta za turizem ter uresničevanje široko zastavljene *»kampanje ozaveščanja in motivacije«* o turizmu kot strateški industriji za Evropo. Ta kampanja bi morala vključevati institucije na evropski, nacionalni, regionalni in lokalni ravni ter spodbuditi mlade, da spoznajo svojo neposredno turistično okolico, kar jih bo spodbudilo, da bodo raziskali svoje države in prepotovali vso Evropo. (Uradni list EU, C 255/14-21)

Zato je izredno pomembno, da imajo turistične destinacije na lokalni ravni pripravljeno politiko razvoja, ki je skladna z osnovnimi usmeritvami turizma Evropske unije in usmeritvami, določenimi v SST in RNUST. Skladna politika razvoja turizma na določenem območju je pogoj za koriščenje sredstev strukturnih skladov in ostalih oblik pomoči. S tem bomo ustvarili pogoje za ustrezno turistično ponudbo turistične destinacije ter se tako vključili v slovensko in evropsko turistično ponudbo.

3 APLIKATIVNI (UPORABNI) DEL

3.1 Analiza turistične destinacije

»Slovenija danes ne predstavlja več kot 0,3 % turističnega obiska v Evropi. Turistična dejavnost kljub temu prispeva več kot 400 mrd SIT skupnega prometa ali 9,1 % BDP in zaposluje 52.500 oseb. Turistični devizni priliv je nekaj manj kot 1,2 mrd EUR in predstavlja okoli 10 % slovenskega izvoza blaga in storitev (Sirše, 2001)« (Kovač 2002, 1).

Turizem sicer ne uspeva doseči hitrih sprememb, s katerimi bi presegel stagnacijo iz devetdesetih let, kajti šele leta 1995 smo se začeli približevati ravni pred letom 1990. V zadnjih letih pa prihaja v turizmu do večjih sprememb, ki bodo bolj vplivale na njegov razvoj v naslednjih letih. V Turistični politiki za leto 2006 z usmeritvami za leto 2007 je navedeno, da kažejo podatki za leto 2004 na rekordno leto, in sicer od osamosvojitve Slovenije, saj smo zabeležili 2,341 milijona prihodov domačih in tujih gostov oziroma za 4,2 % več kot v letu 2003. Podatki o turističnem deviznem prilivu Banke Slovenije kažejo, da so tuji turisti prispevali v devizno blagajno Slovenije 1,31 milijarde evrov v letu 2004, kar predstavlja okoli 10 % rasti glede na predhodno leto.

Tudi v Letnem poročilu Banke Slovenije za leto 2005 je navedeno, da so k presežku storitev v plačilni bilanci največ prispevali rezultati v turizmu. »Prihodki od potovanj v višini 1,45 mrd EUR so se medletno povečali za 10,3 %, čeprav se je število prihodov tujih turistov v Slovenijo povečalo le za 4 %, število prenočitev tujih gostov pa le za dober odstotek. Visoki prihodki od potovanj, ob relativno majhnem povečanju števila tujih gostov, kažejo na spreminjanje potrošniških navad tujih gostov v Sloveniji« (Banka Slovenije, 20-21).

Turistični trg se bo vedno bolj spreminjal in zahteval razvoj novih oblik počitnic, predvsem tako imenovanih počitnic s posebnim namenom in krajših počitnic. Temu se pridružuje tudi zahteva po vedno večji kakovosti produktov in storitev. Manjše bo povpraševanje po klasičnih oblikah počitnic, turisti pa bodo postali vedno bolj kritični do turistične ponudbe. Za nastanek in razvoj alternativnega turizma je pomemben vedno bolj osveščen človek, ki ima več prostega časa in ga želi kvalitetno preživeti.

Bistvo novodobnega turista je preživeti aktiven, drugačen dopust. Doživeti in spoznati nekaj novega. Določen segment turistov prisega na naravo in zdrav način življenja in temu primerno si organizira svoj dopust.

Več pozornosti in truda pa je potrebno usmeriti v kreiranje atrakcij, ki so izven dosega mest in civilizacije. Interes po atrakcijah, ki ponujajo dramatičen splet med okoljem, njegovo zgodovino ter kulturo, se veča. Turisti postajajo vedno bolj zainteresirani za spoznavanje naravne in kulturne dediščine, želijo se tudi izobraževati.

Velik pomen pri razvoju turizma dobiva čisto okolje, zato je te predpostavke potrebno upoštevati pri razvoju novih produktov.

3.1.1 Obseg turistične destinacije Zgornja Vipavska dolina

»Zgornja Vipavska dolina leži na zahodnem delu Slovenije, na prehodu iz Furlanske nižine v osrednjo Slovenijo. Od vzhoda proti zahodu jo oklepajo planote Nanos, Hrušica in Trnovski gozd, na jugu jo od Krasa ločijo Vipavski griči. Za dolino je značilna precejšnja geografska razgibanost, saj se nadmorska višina razteza od 60 metrov (rokav Vipave pod Batujami) do 1495 metrov (Mali Golak)« (Suban 1997, 2). Po legi in naravno geografskih značilnostih je torej izrazito prehodna pokrajina, kar ji daje poseben čar. Ivana Slamič takole strne njeno raznolikost in povabi popotnika, naj jo spozna:

Tu sem, morska in gorska, topla, mrzla, ko burja zatuli, tu sem, zelena in mila: dolina vinogradov v griče, polna cvetja marelic in češenj, kot nevesta, ko breskve cvetijo. Zlata, ko pšenica zori. Dom odprtih ljudi. Dom veselih dolincev, delovnih rok in pesmi v večerih.

Dolina: ko jo enkrat okusiš, se vračaš k njej, rojen v dolini, ostajaš v njej. Odseljen jo sanjaš. Zemeljski raj. Sledi zgodovine so zarisane vanjo. Sledi davnih ljudstev. Rimske poti, stolpi, spomini. Sledi vojsk in vojakov. Imen, rodovi in kri. Predvsem pa zvestoba, ljubezen do trav in rož, do reke in potokov, ki tečejo vanjo, do kamnov za hiše, do kamnov za zidove, do besed, ki so naše, do glasov, ki so naši. Ljubezen do Čavna, ki bedi nad dolino. Zgodbe o vodi, ki spi pod skalovjem, pesmi o smehu in pesmi o žalosti. Vino, ki žlahtnost črpa iz zemlje, iz sonca in kmetovih rok. Ustrojena koža, ko delaš čez dan, in mehka duša, ko se spusti noč.

To je naša dolina: pridi, popotnik, napij se lepote! (Suban 1997, uvodno besedilo).

Njeno gospodarsko in kulturno središče je mesto Ajdovščina. Območje Zgornje Vipavske doline (ZVD), del območja Trnovskega gozda, Hrušice in Nanosa je upravno razdeljeno med občinama Vipava in Ajdovščina. Njuna skupna površina je 352 kvadratnih kilometrov. Občina Ajdovščina ima 18095 prebivalcev, občina Vipava pa 5185 prebivalcev (Rezultati popisa prebivalstva, 2002).

Občini spadata v Goriško statistično regijo⁴. »*Julijske Alpe, gorska lepotica Soča in rodovitna Vipavska dolina so najsvetlejši kamni njene krone. Čeprav prispeva k*

⁴ Republika Slovenija je razdeljena na dvanajst statističnih regij.

slovenskemu BDP le 6 %, je po ustvarjenem BDP na prebivalca na tretjem mestu v državi. Ta regija se lahko pohvali z najnižjo stopnjo brezposelnosti; le 6,7 % aktivnega prebivalstva je brez zaposlitve« (Statistični urad RS 2006, 50).

3.1.2 Analiza turističnih potencialov v Zgornji Vipavski dolini

Podrobnejša analiza stanja na področju turizma je predstavljena v Analizi turizma Zgornje Vipavske doline ter v 6. delu Strategije gospodarskega razvoja občine Ajdovščina 2005 – 2015. Na podlagi analize je zastavljena razvojna vizija, postavljeni so strateški cilji, ki vključujejo tudi turizem z vsemi dejavnostmi, s katerimi je povezan. V diplomski nalogi povzemam glavne potencialne z vidika programskega področja, kot ga predstavlja SST.

3-A turizem pomeni aktivne, akcijske in adrenalinske turistične dejavnosti. Znotraj te ponudbe so predstavljeni programi športnih aktivnosti na območju ZVD, možnosti adrenalinskih in akcijskih udejstvanj.

ZVD z okolico (Gora, Nanos...) ima za razvoj te vrste turizma odlična izhodišča, sočasno pa je ta del turistične ponudbe, v okviru organizacijskih in kadrovskih zmožnosti posameznih ponudnikov, dobro razvit. Glede na izkoriščenost potencialov pa ostajajo velike rezerve.

Posebna športna ponudba, ki je pogojena z ugodnimi klimatskimi razmerami in privablja obiskovalce iz celega sveta, je zagotovo *letalstvo*. Tradicija in znanje dajeta tej obliki športa posebno mesto v politiki razvoja območja. Tu so idealni pogoji za letenje z motornimi letali, ultra lahкими (UL) napravami, jadralnimi letali, jadralnimi padali, za klasično padalstvo in druge alternativne oblike letenja. V bližini Ajdovščine se razprostira športno letališče z osvetljeno vzletno-pristajalno stezo, hangarji, črpalko in delavnicami ter okrepevalnico. Ob njem je nova tovarna UL letal in drugih zračnih plovil svetovno znanega podjetnika Iva Boscarola. Na Kovku pa je znano vzletišče za jadralne padalce in zmajarje.

V Ajdovščini je v letih 1974 do 1979 nastal *Športni center Police*. Za takratne razmere je bil to sodobno opremljen športno-rekreativni center z 2400 m² pokritih površin, ki so zajemale dve pokriti dvorani, pokrit zimski bazen, savne in spremljajoče prostore. Izven objekta se nahaja tudi letno kopališče, 50 x 16 m, skupne površine 15.060 m². Predvidena je bila tudi izgradnja avtokampa, skupne površine 9.195 m², ki pa je zastala nekje sredi poti. Zaradi prevelikih obratovalnih stroškov je bil leta 1989 zaprt zimski bazen, ki pa je v obnovi.

Na območju Gore se postopoma ureja *Športni park Tiha dolina*, kot prostor za druženje, zabavne prireditve, športne aktivnosti (smučanje, skoki, pohodništvo, kolesarstvo, tek na smučeh, adrenalinske aktivnosti), športne prireditve, kondicijske priprave za športne ekipe. Zgrajena so že športna igrišča (za nogomet, odbojko, košarko

ipd). Ponuja se možnost trženja znanja (šola telemark smučanja - inkubacijski center za telemark smučanje) in v povezavi z drugimi ponudniki, kot prostor z možnostjo stacionarnega turizma. Smučanje je danes temeljni integralni turistični proizvod zimskega turizma. Ob njem se bodo v prihodnje razvijali turistični proizvodi in storitve zimskega turizma, kot so doživetja v zimskem naravnem okolju in vrsta drugih športno-rekreativnih aktivnosti na snegu in v zimskem naravnem okolju.

Plezalne stene: Bela je hudournik in zaradi svoje divje narave je oblikovala zanimivo strugo, ki je vredna ogleda in občudovanja. Pot si je utrla med visokimi stenami, ki so primerne tudi za plezalce. Pod Zavetniki je označeno plezališče. Ljubiteljem adrenalinskih športov je na voljo tudi plezališče *Gradiška tura*. Eden od nižjih vrhov Nanosa je Gradiška tura (793 m). Je zelo zahtevna zavarovana markirana pot. Začne se na Gradišču, vasi nad Vipavo.

Pohodništvo je dobro zastopano. Množica pohodnih poti, speljanih po Trnovskem gozdu in njegovem robu ter po dolini, privablja obiskovalce. Obisk Čavna in Golakov presega število 15.000 letno. Tu se nahajajo planinske kočice. Najbolj poznane in obiskane poti so: Slovenska planinska pot, Transverzala kurirjev in vezistov, Geološka pot, smer od Hublja do Luknje, Resslerjeva cesta, Naravoslovna učna pot ob Hublju, Pot po dolu gor in dol, Pot po Angelski gori, krožna pešpot Od soteske do školja, Vrtovčeva pot, pot po soteski reke Bele v občini Vipava. Nanoška planota je preprejena s številnimi markiranimi potmi, med katerimi najbolj izstopa Furlanova pot čez Gradiško turo. Poti so del slovenske planinske poti, ob njih pa so planinska zavetišča: Abramovo zavetišče, Lovski dom in Vojkova kočica. Pohodništvo je oblika ekološko sprejemljivega mehkega turizma. Njegova temeljna značilnost je doživljanje narave in rekreacija.

3-E turizem predstavlja programe, povezane z ekološko, etnološko in enološko ponudbo. Je zelo močen element ponudbe Zgornje Vipavske doline.

Flora in favna: »Pomembna značilnost doline, ki vpliva na vse tukajšnje življenje, je odprtost samo proti zahodu. S te smeri prodira vpliv sredozemskega podnebja, zaradi česar je vegetacijska doba za dva meseca daljša kot v osrednji Sloveniji. To omogoča rast in vzgojo tipičnih sredozemskih in drugih rastlinskih vrst, ki zahtevajo obilico sonca in toplote (smokve, kaki, lovor, oleander itd). Kljub temu je podnebje na severnih visokih planotah povsem celinsko, zato tam zgoraj pozimi ne manjka snega. Prepletanje sredozemskih in celinskih vplivov se odraža tudi v pestrosti živalskih in rastlinskih vrst. Med njimi najdemo precej endemitov« (Mali slovenski eden, 2). Na planotah Hrušica, Trnovski gozd in Nanos so najbolj razširjene živalske vrste: jeleni, srne, mufloni, gamsi, zajci in divji prašiči. Posebnosti pa so medvedi, risi, volki in sove. V preteklosti se je zmanjšalo število živali zaradi razširjenosti lova. Kasneje se je zaradi zaščite in omejitve lova njihovo število zopet povečalo. Živali predstavljajo veliko privlačnost za lovce in nudijo možnost za razvoj lovskega turizma. V rekah živijo potočna in soška

postrv, šarenka, križanka, klen in lipan. Na območju Čavna lahko najdemo zanimivo favno, ki jo preučuje stroka.

Naravne vrednote: naravne in kulturno-zgodovinske danosti omogočajo različne vrste turizma. Med glavne naravne privlačnosti občine Ajdovščina štejemo izvir reke Hubelj, naravno okno Otlica, Smrekovo drago, Smrečje, krajinski park na obronkih Trnovskega gozda in gozdni rezervat Golaki. Na Nanosu se nahajajo naslednji naravni spomeniki: Veliki trški ledenik, najgloblji Slapenski ledenik (112 m), tri brezna v Jamcah, Mali trški ledenik s Slapenskim breznom in najgloblje do sedaj raziskano brezno Strmadna (218 m).

Dolina dvorcev in gradov: rodovitna in vinorodna ZVD je že od nekdaj vabila človeka, da se je naseljeval v njej. Zgodovinarji domnevajo, da je bila naseljena že pred našim štetjem, morda celo v mlajši kameni dobi. Zagotovo pa je velik razcvet doživela v času rimskega imperija, o čemer priča vrsta ohranjenih materialnih dokazov. Po številnih gradovih, ki so jih tu zgradili, je dolina dobila svoj vzdevek Dolina dvorcev in gradov. Zapuščino nekdanjih graščakov najdemo v Vipavi, Ložah, na Colu, Slapu, Velikih Žabljah, Vipavskem Križu in drugod. Žal je večino med njimi že močno načel zob časa. Nekateri, na primer dvorec Zemono, pa še vedno uživajo svojo slavo.

Vaška in mestna jedra: poleg njih štejemo med kulturne spomenike tudi cela naselja: Vipavski Križ, Goče in Šmarje ter urbani jedri Vipave in Ajdovščine. V Taboru nad Črničami pa je ohranjeno eno redkih taborskih naselij pri nas. Vipavski Križ je danes med obiskovalci najbolj poznan po kapucinskem samostanu, ki so ga zgradili Attemsi v 17. stoletju. Tako kot zgodovina Križa pa je bogata tudi kulturna dediščina samostana. Slike in knjige, ki so shranjene v njem, so ustvarjali mojstri pred več stoletji. Kapucini jih z veseljem pokažejo obiskovalcem in jim povedo še marsikaj zanimivega o zgodovini Vipavskega Križa in samostana. Še zlasti pa so ponosni na svojega brata in prvega slovenskega pridigarja Janeza Svetokriškega, ki je živel v tem samostanu.

Vino: v nižini so podnebni pogoji skoraj idealni za pridelovanje sadja in zelenjave. Na gričevju se razprostirajo vinogradi, ki dajejo slovito vinsko kapljico. Vipavci so že v Valvasorjevih časih oskrbovali z vinom in zgodnjim sadjem Dunaj in druga večja mesta. V skoraj vsaki vasi vinogradniškega območja so se ohranile obokane kleti ("velbani hrami"). Po območju poteka tudi Vipavska vinska cesta. Vinska cesta je krovni pojem, ki obsega ponudbo celotnega območja. Je integralni del in proizvod okolja, po katerem poteka. Smisel vinske ceste je v tem, da se vino – pojmovano kot kulturna dobrina, ne le kmetijski proizvod – prodaja v kraju oziroma mestu, kjer se prideluje. Gostu se s tem želi približati individualnost vina in vinogradnika, posebnost določenega vinorodnega območja s kulturo in kulinariko.

Rokodelstvo: med najpomembnejše ženske rokodelske spretnosti na Gori sodi klekljarstvo. Tja se je razširilo z Idrijskega v začetku 19. stoletja. Znanje klekljanja so

prinesla domov dekleta z Gore, ki so kot dékle služile na Črnovrški planoti in v Zadlogu. S spretnostjo ženskih rok so se tako drobne niti vezle v navidez krhko umetnino čipke, ki ji Gorjani rečejo *špica*. Konec 19. stoletja, tako poroča Frančišek Lampe v Izprehodu na Notranjsko, je vlada na lastne stroške ustanovila na Predmeji (tedaj Dol) klekljarsko šolo, v kateri so se deklice vadile klekljanja. Na ta način naj bi namreč prispevale kak novčič k družinskemu proračunu. Ženske so klekljale za prodajo. Špice so prodajale v Idrijo in v Gorico. Klekljarstvo je edino rokodelstvo na Gori, ki poteka skoraj nepretrgoma in organizirano. Po nekajletni prekinitvi (le šolanja in ne klekljanja doma) je bila po vojni na pobudo Obrtnega podjetja Čipka Idrija ustanovljena klekljarska šola in je zajela vsa šoloobvezna dekleta na Gori. Tako se je ta dejavnost ohranila na šoli vsa leta, uvajanje v to spretnost pa se začne že v mali šoli. Tradicijo klekljarstva nadaljuje, poleg čipkarske šole na Otlici, kjer se klekljanja učijo učenke, tudi Društvo podeželskih žena Predmeja. V tem okviru delujejo klekljarice kot posebna sekcija. Poleg izdelovanja čipk organizirajo tudi strokovna usposabljanja za dvig kvalitete klekljanih izdelkov z Gore.

Muzejske zbirke etnološke in druge dediščine:

- Stalna zbirka fosilov Staneta Bačarja v muzejski stavbi v Ajdovščini,
- Arheološka zbirka s poudarkom na izkopaninah iz rimskih časov v muzejski stavbi v Ajdovščini,
- Muzejska zbirka Narodnega muzeja na Hrušici (AD Pirum),
- Vojni muzej Vipava - Soška fronta 1915 - 1917 v Vojašnici "Janko Premrl Vojko",
- Stalna razstava stare hišne opreme v Kebetovi hiši v Vipavi.

3-D turizem združuje turistično ponudbo na temelju doživljajskih in domišljijjskih aktivnosti. Ta združuje ponudbo t.i. trga motivov, doživljajskih praks, tematskih usmeritev, ki spodbujajo posebna doživetja in občutja pri turistih.

Povpraševanje po avtentičnih izkušnjah, vključujoč kulturo in stik z naravo, še vedno narašča. Raznovrstne prireditve organizirajo različna društva, krajevne skupnosti in podjetniki.

V okviru projekta Vipavska vinska cesta poteka ena največjih tradicionalnih prireditev na zgornjem Vipavskem, ki traja od sv. Martina do božiča, z nazivom »Vinski hrami Vipavske doline« in privablja množico obiskovalcev od vsepovsod. V tabeli 3.1 in 3.2 so poleg prireditev, ki so povezane s projektom Vipavske vinske ceste prikazane od kulturnih, zabavnih in športnih prireditev do prireditev, povezanih z ohranjanjem izročila. Prireditve je veliko in so dobra osnova za povezovanje ljudi. Potrebno jih bo vključiti v učinkovitejšo promocijo.

Tabela 3.1 Vsakoletne prireditve v občini Vipava

KRAJ IZVEDBE	Naziv prireditve in čas izvedbe
LOZICE	<ul style="list-style-type: none"> - pustovanje s povorko (5. 2.) - igre smeha (1. 5.) - kresovanje (24. 6.) - večer pod Lipo-Imago Slovenije (27. 8.) - vinski hrami Vipavske doline martinovanje (12. 11.) - obisk sv. Miklavža (4. 12.) - božični koncert, ognjemet (26. 12.)
GRADIŠČE PRI VIPAVI	<ul style="list-style-type: none"> - pustovanje - gorski tek na Gradišču pri Vipavi - prvomajsko kresovanje - vinski hrami Vipavske doline
GOČE	<ul style="list-style-type: none"> - Štrekljevi večeri (junij/julij – okrog občinskega praznika) - druženje treh vasi - vinski hrami Vipavske doline
ERZELJ	<ul style="list-style-type: none"> - kresovanje (1. maj)
PODRAGA	<ul style="list-style-type: none"> - kulturni praznik (7. februar) - srečanje borcev (maj, junij) - sv. Marjeta - patron (avgust) - martinovanje - obdaritev sv. Miklavža (5. december) - proslava ob krajevnem prazniku (predvečer 18. decembra)
PODNANOS	<ul style="list-style-type: none"> - gorski tek na Nanos - zimski vzpon po Vojkovih poteh
VIPAVA	<ul style="list-style-type: none"> - Vipavska trgatev (september) - sv. Štefan (blagoslov konjev) - Imago Slovenije (poleti)
SLAP	<ul style="list-style-type: none"> - šagra (zadnja nedelja v juliju) - materinski dan in 8. marec - kresovanje (1.maj/ 30.april) - krajevni praznik (8. avgust) - vinski hrami Vipavske doline (zadnjo nedeljo v novembru) - miklavževanje (začetek novembra)
VRHPOLJE	<ul style="list-style-type: none"> - šagra (11. junij) - med vrhpoljskimi vinogradi - vinski hrami Vipavske doline - 8. februar (kulturni praznik) - dan državnosti (25. junij) - božično-novoletni koncert
MANČE	<ul style="list-style-type: none"> - igre treh vasi (konec junija, začetek julija) - kresovanje - miklavževanje
LOŽE	<ul style="list-style-type: none"> - kresovanje (25. junij) - kmečke igre (julij/avgust) - silvestrovanje

Vir: Analiza stanja na področju turizma v ZVD 2005, 49-50.

Tabela 3.2 Vsakoletne prireditve v občini Ajdovščina

Naziv prireditve	Kraj izvedbe	Čas izvedbe
Filipov tek in spust	Predmeja, Tiha dolina	februar
Lokavška furenga	Vipavska dolina	junij
Slovenija, odprta za umetnost	Domačija Sinji vrh	junij
Vipavski hrami Vipavske doline	Vinski kraji na VVC	11. november – 25. december
Ajdovščina v maju	Ajdovščina	maj
Boljšja tržnica	Ajdovščina	vsak mesec
Šagra, Sv. Ana	Batuje	druga polovica julija
Primorski glasbeni festival	Ajdovščina	poletni meseci
Šagra, Sv. Ciril in Metod	Brje	prva polovica julija
Spomin na požig vasi Cesta	Cesta	2. junij
Njoki fest	Ajdovščina - Pale	junij
KAŠev letni vrt	Ajdovščina	julij, avgust
Colska nedelja	Col	junij
Šagra, Sv. Martin, v sklopu Vinski hrami Vipavske doline	Gabrje	11. november
Šagra, Sv. Mihael	Kamnje	25. september
Slikarska kolonija: umetniki za Karitas	Sinji vrh	avgust
Angelska nedelja	Otlica	prva nedelja v septembru
Kravja ruleta	Predmeja	julij
Šagra, Sv. Rok	Selo	16. avgust
Šagra, Sv. Marjeta	Skrilje	20. julij
Šagra, Veliki šmaren	Vrtovin	15. avgust
Porcunkula	Vipavski Križ	2. avgust
Podaj mi roko	Vipavski Križ	oktober
Miklavžev sejem v Ajdovščini	Ajdovščina	konec novembra, december
Novoletni koncert	Ajdovščina	december

Vir: Analiza stanja na področju turizma v ZVD 2005, 27; po A. Perhavec, 2004.

Druge kulturne ustanove in dogajanja

Pilonova galerija v Ajdovščini: arhitekturno jo je uredil na zelo domiseln način Pilonov rojak in celo njegov najbližji sosed, arhitekt Svetozar Križaj. Kompleks galerije zajema tri stavbe, ki so povezane med seboj tako, da tvorijo eno. Pritličje galerije je namenjeno občasnim razstavam, medtem ko je v prvem nadstropju postavljena Pilonova stalna zbirka.

Ostale galerije oziroma razstavnici prostori v občini Ajdovščina:

- galerija v Domu krajanov v Vipavskem Križu,
- Lična hiša Ajdovščina,
- občasne razstave v prostorih posameznih krajevnih skupnosti,
- občasne razstave v TIC-u Ajdovščina,
- potopisna predavanja in razstave fotografij v Klubu ajdovskih študentov,
- razstave fotografij v Baru na vogalu v Ajdovščini,
- razstave fotografskega društva Ajdovščina.

Razstavni prostori v občini Vipava:

- občasne razstave v prostorih posameznih krajevnih skupnosti,
- občasne razstave v TIC-u Vipava,
- razstave, potopisna predavanja... v prostorih društva Razmetano podstrešje.

Ljudsko pripovedovanje: v tej kategoriji se v turistično ponudbo vključujejo različna društva in posamezniki, kar omogoča, da se gostom ponudi t.i. kulturne in doživljajske pakete. Zlasti na Gori se je zaradi dislociranosti območja in svojstvenega načina življenja, zaprtosti in razseljenosti, razvila tudi bogata duhovna zapuščina – domišljijski svet se nam predstavlja skozi različne legende in pripovedovanja.

Ljudsko pripovedovanje je pognalo iz želje, da bi človek izrazil to, kar doživlja, v čemer živi in za kar se navdušuje; odnos do prednikov, do zemlje, na kateri je nastalo, in do okolja, ki ga je obdajalo. Pripovedovanja so nastajala, bila sprejeta, se spreminjala, dopolnjevala, zgoščevala, kar pomeni – ustvarjanje se je nadaljevalo. Pripovedi nosijo v sebi dva svetova: svet posameznika, ustvarjalca, in svet ljudstva, soustvarjalca.

Človekova radovednost ob večnih ugankah narave je prosta. Izvir vode, oblika skalne pečine, razvaline, pojavi, ki si jih ni vedel razložiti ali njihovo pojavnost podpreti drugače kot z odprto ljudsko domišljijo. Zardi svoje razgibanosti in notranjega bogastva so zanimiva za predstavitev obiskovalcem (vključevanje pripovedovanj v tematske poti, vodenja itd.).

3.1.3 Osnovna turistična infrastruktura

Turistična ponudba se deli na osnovno in dopolnilno. Osnovno turistično ponudbo predstavljajo nastanitveni gostinski obrati, prehrambeni gostinski obrati in turistične (potovalne) agencije.

V občini Ajdovščina sestavljajo osnovno turistično ponudbo: hotel, tri turistične kmetije z nastanitvijo, dva planinska domova, izletniško turistična kmetija na obrobku planote, vinotoč, tri osmice ter številne gostilne, restavracije, bari in okrepevalnice. Na območju občine Ajdovščina je bilo v letu 2004 na razpolago 50 sob in 3-je apartmaji za turistične namene, skupaj je bilo 169 ležišč.

V občini Vipava sta dve turistični kmetiji z nastanitvijo, planinski dom, tri osmice, gostilne in bare. Skupno število sob na območju občine Vipava je 16 (na dveh

turističnih kmetijah), to je 41 ležišč, in 48 ležišč v Vojkovi koči na Nanosu. V osmicah, ki so značilne za Primorsko, strežejo in prodajajo lastno pijačo (vino, sokove, žganje itd.) hladne prigrizke, domači kruh in vsaj eno krajevno značilno jed. V osmici lahko kmetje prodajajo in strežejo jedi in pijačo največ dvakrat na leto do deset dni.

Restavracije in gostilne nudijo raznovrsten izbor dnevnih menijev in jedi po naročilu. Za goste pripravljajo različne hišne specialitete, jedi mednarodne kuhinje in vipavske jedi (vipavski štruklji, vipavska jota, krompirjeva polenta, ipd.). Število sedežev v vseh prehrabnih obratih, kočah in turističnih kmetijah obeh občin je 2.638 v objektih in 1.362 ob njih. (Povzeto po RA ROD: Analiza turizma ZVD, 2005).

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je analiza prihoda in nočitev domačih in tujih gostov za leto 2004 po občinah naslednja:

- Ajdovščina: 1.862 nočitev domačih in 3.480 nočitev tujih gostov;
- Vipava: 527 nočitev domačih in 892 nočitev tujih gostov.

Glede na opravljeno analizo prenočitvenih zmogljivosti v Analizi turizma ZVD⁵ in navedenih podatkih lahko razberemo, da se je ob pomanjkanju turističnih nastanitvenih zmogljivosti število nočitev še zmanjšalo. Če bi zadostovale spalne kapacitete na tem območju, bi bila pomembna poslovna priložnost zajemanje tranzitnih gostov in njihovo postopno spreminjanje v stacionarne goste.

3.1.4 Analiza akterjev turistične destinacije

Gospodarski subjekti

Igralništvo predstavlja najbolj razvit slovenski turistični proizvod. Slovenija je v devetdesetih letih prva v Evropi razvila ameriški tip igralništva (igralnica kot odprt zabavišni prostor), čeprav pri tem ni razvila ustreznih podjetniških (lastniških) in drugih regulacijskih mehanizmov, ki ustrezajo takšnemu načinu turistične ponudbe. Občina Ajdovščina je v letu 2004 izdala koncesijo za izvajanje igralniške dejavnosti Hotelu Pigal.

Potovalne (turistične) agencije: v občini Ajdovščina deluje pet turističnih (potovalnih) agencij. Ukvarjajo se z organiziranjem potovanj v tujino in doma, od katerih ena turistična agencija pripravlja tudi programe po Vipavski dolini (Marco Polo), dve pa sta izrazili interes, da bi to počeli v prihodnje (Globtour in Ilirika). V občini Ajdovščina že velja Odlok o lokalni turistični vodniški službi, s katerim se določa pogoje za izvajanje lokalne turistične vodniške službe, način pridobitve licenc za opravljanje dejavnosti lokalnega turističnega vodnika, nadzor nad izvajanjem odloka ter kazenske določbe za kršitve določil tega odloka. Register lokalnih turističnih vodnikov

⁵ Analiza turizma Zgornje Vipavske doline, stran 28 in 50

vodi Občina Ajdovščina v okviru TIC Ajdovščina. Za občino Vipava je tak odlok v pripravi.

Ponudniki na VVC s svojo bogato vinogradniško tradicijo in turistične kmetije so pomemben dejavnik za razvoj turizma. Njihova ponudba in razvoj se prepletata s 3-A/E/D programskimi področji, opredeljenimi v SST (Analiza turističnih potencialov v ZVD, v točki 3.1.2). Njihova celotna ponudba je dokaz, kako je mogoče uspešno prepletati naravne danosti s kulturnimi, etnološkimi, arheološkimi, zgodovinskimi, okoljevarstvenimi, športnimi in tudi gospodarskimi značilnostmi določenega področja.

Turistična in druga društva

Društvena ljubiteljska dejavnost je dobro razvita. Najbolj aktivna so kulturna, športna, lovska, gasilska društva ter društva žena. Posebno močno je razvito društveno udejstvovanje mladih, saj je v zadnjem času opaziti porast števila društev mladih. To so: Klub ajdovskih študentov in dijakov, skavtje, Center mladinskih dejavnosti Ajdovščina, taborniki, društvo Elvis Jackson, PUM (Projektno učenje mladih) in druga. Delo v društvih zahteva večjo profesionalizacijo, stroški delovanja se večajo, sponzorska sredstva pa je težko pridobiti. Splošno mnenje je, da je potrebno ljubiteljske dejavnosti bolj podpirati, saj motivirajo prebivalstvo k večji aktivnosti in družbeni angažiranosti. Na ta način se ohranja bogata duhovna in materialna dediščina ter kulturna identiteta posameznih območij. Društva se direktno ali posredno ukvarjajo s turizmom. To so akterji, ki igrajo pomembno vlogo v razvoju turizma. Vključujejo se v pripravo prireditev ter so vključeni v različne turistične projekte.

Tabela 3.3 Društva na območju občine Ajdovščina

IME DRUŠTVA:	SEDEŽ
Društvo za ohranjanje in varovanje naravne in kulturne dediščine »Gora«	Predmeja
Športno-kulturno društvo Wada	Ajdovščina
Društvo podeželskih žena Predmeja	Predmeja
Društvo za oživljanje lokavškega izročila DOLI	Lokavec
Društvo kmečkih žena Zgornje vipavske	Ajdovščina
Društvo za kulturo, šport, turizem in razvoj Studenec Selo na Vipavskem	Selo
Društvo turizma na kmetijah z Vipavske	Ajdovščina
Društvo Trillek, Društvo za ohranjanje starih običajev	Col
Turistično društvo Vipavski Križ	Vipavski Križ
Športno-turistično društvo Dren	Vrtovče
Društvo ljubiteljev starodobnih vozil Vipavska dolina	Ajdovščina
KUD Štrudl	Ajdovščina
Društvo jadralnih padalcev Kovk Ajdovščina	Ajdovščina

Aeroklub Josip Križaj	Ajdovščina
Klub ajdovskih študentov in dijakov	Ajdovščina
Jamarsko društvo »Danilo Remškar«	Ajdovščina
Kulturno-umetniško-izobraževalno društvo »POC«	Ajdovščina
Radio klub Ajdovščina	Ajdovščina
Društvo MOST – Univerza za tretje življenjsko obdobje Ajdovščina	Ajdovščina
Kulturno društvo »ČRNI BORI«	Črniče
Smučarsko društvo Gozd	Gozd
Društvo animatorjev NORMA 7	Brje
Planinsko društvo Ajdovščina	Ajdovščina
Planinsko društvo Križna Gora	Podkraj
Turistično društvo GORA	Predmeja
KUŠRD Numulit. US	Ustje

Vir: UE Ajdovščina, 2004.

V vipavski občini se domačini vključujejo v različna društva, ki so direktno ali indirektno povezana s turizmom.

Tabela 3.4 Društva na območju občine Vipava

IME DRUŠTVA:	SEDEŽ
Turistično društvo Vipava	Vipava
Folklorno društvo Vipava	Vipava
Kulturno društvo Ventus	Vipava
Društvo vipavskih vinogradnikov in vinarjev	Lože
Kulturno-turistično-športno društvo Zdravljica Lozice	Lozice
Turistično društvo Podnanos	Podnanos
Kulturno društvo pihalna godba Vrhpolje, Vipava	Vrhpolje
Kulturno društvo Vipavski tamburaši	Vipava
Kulturno izobraževalno društvo Teodozij	Vrhpolje
Vinarsko-turistično društvo Vrhpolje	Vrhpolje

Vir: obdelava podatkov Razvojna agencija ROD, 2005.

Za pospešen razvoj turizma je bil v okviru občine Ajdovščina ustanovljen *Turistično informacijski center (TIC) Ajdovščina*, ki je bil tudi organizator izobraževanja za turistične vodnike. TIC in turistični vodniki so v pomoč izletnikom in turistom pri zbiranju raznovrstnih informacij o možnostih preživljanja počitnic v ZVD.

Razvojna agencija ROD je organizirana kot zavod, ki ga je leta 2002 ustanovilo osem ustanoviteljev, od tega tri občine. Glavne dejavnosti zavoda so:

- podjetniško in poslovno svetovanje,
- oglaševanje,
- raziskovanje trga in javnega mnenja,
- raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju naravoslovja, tehnologije, družboslovja in humanistike,
- dejavnost strokovnih združenj,
- izdajanje knjig, časopisov, revij in periodike ter drugo založništvo,
- dejavnosti, povezane s podatkovnimi bazami, ter pomožne dejavnosti, povezane s finančnim posredništvom,
- prirejanje razstav, sejmov in kongresov,
- računovodske, knjigovodske in revizijske dejavnosti ter davčno svetovanje,
- dejavnosti agencij za zaposlovanje delovne sile,
- prevajanje, razmnoževanje ter druga splošna tajniška opravila,
- druge poslovne dejavnosti in drugo izobraževanje.

Zavod lahko opravlja tudi tiste posle, ki so v povezavi ali so potrebni za opravljanje glavnih registriranih dejavnosti ali pa to dejavnost dopolnjujejo. (Vir: Statut Razvojne agencije ROD)

V Vipavi je odprl svoja vrata "*Center za razvoj podeželja TRG Vipava*" – podeželsko razvojno jedro, ki je podporna institucija za spodbujanje razvoja podjetniških dejavnosti na podeželju. Zavod je ustanovljen s ciljem opravljanja del in nalog pospeševanja celostnega podjetniškega razvoja podeželja. V Goriški statistični regiji je to edino podeželsko razvojno jedro.

TIC Vipava izvaja osnovne naloge TIC-a, v prvi vrsti posredovanje informacij turistom in ponudnikom, sodelovanje z ostalimi TIC-i po Sloveniji, vpisovanje podatkov na portal Slovenske turistične organizacije, zbiranje podatkov za analize, posredovanje lokalnih turističnih vodnikov, posredovanje promocijskega materiala, nudenje možnosti koriščenja računalnika - interneta, prodaja izdelkov domače obrti. TIC Vipava je le del CRP TRG-a in se vsebinsko vključuje v njegove dejavnosti.

3.1.5 Povezanost in sodelovanje subjektov

Temeljni problem občinskih razvojnih politik na področju slovenskega turizma je njihova razvojna zaprtost v občinske okvire, kar je v nasprotju z zahtevami in pričakovanji turistične ponudbe in povpraševanja. Premajhno sodelovanje in povezovanje občinskih struktur, subjektov in politik na širših turističnih območjih je ena izmed temeljnih ovir turističnega razvoja. Za uspešno uresničevanje turističnega razvoja

na lokalno-regionalnem nivoju je posebnega pomena povezovanje in usklajevanje občinskih turističnih politik na regionalni ravni.

SST in RNUST določata politiko in ukrepe za razvoj turističnih destinacij. Glavno vlogo v tem procesu ima destinacijski management. V subregiji Zgornja Vipavska dolina se prav tako čuti pomanjkanje skupne koordinacije oziroma odsotnost institucije, ki bi koordinirala aktivnosti vseh akterjev na področju turizma ZVD, povezovala turistične programe in načrtovala nove produkte ter jih ustrezno tržila. Razvojna agencija ROD opravlja del teh nalog, vendar ima za celovito in moderno organiziran destinacijski management, ki bi bil generator razvoja turizma ZVD, premalo sredstev in ustrezno izobraženega kadra. Oblikovanje partnerskega modela managementa je glavni predmet diplomskega dela.

3.1.6 Analiza SWOT turistične destinacije Zgornja Vipavska dolina

»Analiza SWOT (SWOT Analysis) je celovit analitičen prijem za ugotavljanje prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti neke organizacije« (Možina 2002, 844). SWOT je okrajšava za prednosti (Strengths), ki so notranje zmogljivosti, s katerimi določena organizacija razpolaga v primerjavi s konkurenco; slabosti (Weaknesses); priložnosti ali izzive (Opportunities), ki so zunanje potrebe, ki jih lahko donosno zadovolji, ter nevarnosti (Threats) iz okolja. Pri prednostih in slabostih torej analiziramo notranje okolje, pri izzivih in nevarnostih pa zunanje okolje organizacije.

Za analizo bomo uporabili kar predstavljeno analizo SWOT v Analizi turizma Zgornje Vipavske doline iz leta 2005, stran 51, ki je sestavni del strategije gospodarskega razvoja za obdobje 2005 do 2015, in dodali komentar.

Tabela 3.5 Analiza SWOT turizma na območju Zgornje Vipavske doline

PREDNOSTI:	SLABOSTI:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ naravne lepote, znamenitosti, dediščina: gore, gozdovi, vode, klima, griči z vinogradi. Raznolikost območja; ▪ klima: sezona traja celo leto. Ugodna za razvoj posebnih vrst športa in rekreacije (pohodništvo, plezanje, kolesarjenje, ...); ▪ ohranjeno bogato ljudsko izročilo – povedke; ▪ bogata zgodovinska dediščina in tipična arhitektura; ▪ prisotna etnološka in arheološka dediščina; ▪ označena in uveljavljena Vipavska vinska cesta s 97 ponudniki; ▪ obstoječa infrastruktura (veliko in dobro označenih pešpoti); ▪ obstoj velikega števila aktivnih društev, ki delujejo na podlagi civilnega interesa; ▪ dobra prometna povezava, dostopnost, bližina mednarodnega letališča, bližina (ITA) meje; ▪ gostoljubni ljudje; ▪ kulinarika in vino: vipavske tradicionalne jedi, značilna avtohtona vina; ▪ lega: križišče (geografsko, klimatsko, kulturno, narodno, prometno); ▪ razvojni potencial; ▪ prireditve, povezane v slovenskem in mednarodnem prostoru; ▪ zaledje goriške in tržaške pokrajine; ▪ vizija; ▪ zagnanost in motivacija. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nepovezanost in razdrobljenost ponudbe. Nepovezanost poslovnih subjektov v notranjem okolju in premajhna odprtost in povezanost navzven. Prevelika konkurenčnost med ponudniki, kar onemogoča sodelovanje; ▪ zanemarjena okolica nekaterih domačij; ▪ pomanjkanje komunikacije med EU, občinskimi in inšpekcijskimi službami, t.i. glavnimi akterji.; ▪ kulinarika: premalo sodelovanja med predstavniki turizma na kmetijah, med gospodarskimi in drugimi dejavniki – zlasti upravnimi organi, nizko vrednotenje lastne tradicije; ▪ pomanjkanje finančnih sredstev; ▪ razdrobljena vodstvena funkcija; ▪ pomanjkanje usposobljenega kadra (pomanjkanje določenih znanj: managerskih, ...); ▪ slaba promocija, ni skupne promocije, pomanjkanje promocijskega materiala, slabo trženje, blagovna znamka Vipavske doline – neuporabljena; ▪ slaba notranja in zunanja informiranost o ponudbi; ▪ ni vključevanja v nacionalne akcije. Slaba zastopanost na borzah in strokovnih posvetih; ▪ neizkoriščenost obstoječe ponudbe oz. potencialov; ▪ premalo nočitvenih kapacitet in objektov za višji standard; ▪ odvisnost od politike; ▪ lega: avtocesta izpušča posamezne pomembne prometne povezave do znamenitosti in dediščine.
PRILOŽNOSTI:	NEVARNOSTI:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ odprtje evropskega trga, odpiranje mej, povezovanje s sosednjimi regijami, povezovanje z Goriško, Posočjem, Krasom in postojnsko stranjo. Možnost sodelovanja s sosednjimi pokrajinami, z regijami in tudi z državami; ▪ priložnost za povezovanje vseh segmentov v turistični produkt in povezovanje z različnimi nosilci razvoja; ▪ povečanje tržnega deleža oz. prihodkov iz turizma; ▪ strukturni skladi; ▪ izkoriščanje domačih danosti; ▪ trend vračanja k naravi in odkrivanje turistično ugodnih področij; ▪ stranske poti so zapeljivejše od glavnih; ▪ spreminjanje navad ljudi pri izkoriščanju prostega časa; ▪ širitev namestitvenih kapacitet v skladu s strategijo razvoja turizma; ▪ povečanje občinskih sredstev za namen pospeševanja turizma; ▪ nova delovna mesta; ▪ oglaševanje za EU (medmrežje). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zagotavljanje potrebnih finančnih deležev; ▪ zakonodaja, zakonske omejitve, ki jih krojijo posamezniki; ▪ konkurenčnost med akterji turizma; ▪ nezmožnost izkoriščanja finančnih sredstev EU; ▪ lokalna skupnost ne vidi prihodnosti v turizmu; ▪ pomanjkanje znanj; ▪ premajhno vlaganje v trženje; ▪ pomanjkanje sredstev za zagon novih turističnih, kmetijskih, ... podjetij; ▪ zapleteni birokratski postopki; ▪ slovenski »karakter«; ▪ nesodelovanje med občino Vipavo in občino Ajdovščino; ▪ lokalna politika; ▪ recesija – manj potovanj; ▪ imagea Vipavske doline kot tranzitne doline; ▪ organizacijski vidik; ▪ kriteriji razpisov; ▪ vedno večje zahteve in pričakovanja turistov; ▪ zapiranje v lokalne meje; ▪ premajhna usposobljenost lokalnih ponudnikov za tekmovanje na odprtem trgu.

Vir: Analizi turizma Zgornje Vipavske doline iz leta 2005, stran 51.

Komentar k SWOT analizi

Velja, da je bolje iskati vedno nove prednosti in izzive, kot se pretirano ukvarjati s slabostmi in nevarnostmi. Zato je nujno usmeriti razmišljanje, kako s prednostmi, ki jih ima turistična destinacija, izkoristiti izzive, ki se ponujajo v okolju. Z njimi skušamo odpraviti slabosti, ki jih zaznamo v turistični destinaciji. Svoje prednosti izkoristimo tako, da se vkljub slabostim v notranjem okolju, izognemo nevarnostim v zunanjem okolju. Na tak način je potrebno oblikovati enovito strategijo z ukrepi.

Prav s tega zornega kota, teorije »win-win«, pogrešamo več zaznanih priložnosti, ki jih ima turistična destinacija. Na primer:

- projekte, ki so že uspešno izvedeni (VVC) in kmetijstvo povezati s turizmom;
- vzpostavitev učinkovitega javno-zasebnega partnerstva;
- ponudbo povezati v pakete (aranžmaje);
- skupno trženje celovite turistične ponudbe doma in v tujini;
- spodbuditi mlade, da pristopijo k sodelovanju z novimi idejami;
- povezovanje z izobraževalnimi institucijami za ponudbo izobraževalnih programov, ki bi izobraževali mlade in starejše za poklice na področju turizma.

Kot prednost je navedena tudi vizija. Menimo, da vizija ni prednost, vizijo moramo imeti. Pomembnejša je usvojena vizija, takšna, ki jo vsi zainteresirani udeleženci turistične destinacije čutijo kot svojo. Vizijo, v skladu s katero delujejo.

Na razvojno strategijo turizma ZVD je potrebno gledati širše, v povezavi vsaj z okoliškimi občinami, regijo; celo širše, to je v slovenskem merilu. Celotno Slovenijo bi morali gledati kot turistično destinacijo. Vendar pa bi moral management turistične destinacije ZVD poskrbeti za enakovredno umeščanje v slovenski okvir turistične destinacije. Na lokalni ravni je potrebne več moči in vpliva ter sposobnosti prestopanja meja v razmišljanju in delovanju. S tem bi dosegli pozicioniranje turistične destinacije ZVD v turistično Slovenijo in Evropo. Od tu sledi celovito ciljno trženje, ki se lahko mrežno prepleta s 3-A/E/D programskimi področji v slovenskem in evropskem merilu.

3.2 Vzpostavitev managementa turistične destinacije

Ker je turizem povezana in integrirana dejavnost, je pri vodenju celovite turistične politike potrebno sodelovanje vseh subjektov javnega, zasebnega in civilnega sektorja. V slovenskem turizmu je že v SST določena temeljna razvojna usmeritev *povezanost subjektov pri določanju skupne razvojne in tekoče politike*. Poleg tega moramo upoštevati več smernic in ukrepov. Upoštevati je treba določene cilje in projekte, ki jih določa EU za različna področja turizma, zraven tega pa upoštevati še smernice in ukrepe na povezanih področjih (sonaravni trajnostni razvoj, ekologija, varovanje narave, pravice do celovitih informacij).

Gre za partnerski model vodenja slovenske turistične dejavnosti, kar pomeni, da sodelujejo temeljni subjekti turizma pri strateškem načrtovanju turizma, sodelujejo na letni turistični konferenci o tekoči politiki in določanju njenih ciljev in ukrepov ter usklajujejo svojo dejavnost na temelju transparentnosti svojih razvojnih politik in javnega delovanja. Partnerski model pravi, da imajo vsi temeljni subjekti turizma svoje pristojnosti in odgovornosti in da vsak izpolnjuje svoje cilje in naloge. Temeljna poslovna kultura vodenja turistične ekonomske politike je koordinacija, usklajevanje in dogovarjanje.

Partnerstvo modela managementa sprejemamo zelo široko. Prva raven je v odnosu EU – Slovenija, naslednja je Slovenija – regije, regija - lokalne turistične destinacije, lokalna turistična destinacija - posamezni akterji ali udeleženci destinacije z vsemi spremljajočimi dejavnostmi. Poleg verižnega partnerstva pa morajo obstajati tudi mrežna partnerstva, ki so lahko trajna ali projektna. To pomeni sodelovanje med sosednjimi regijami (tudi sosednjih držav), sodelovanje v mednacionalnih projektih in čezmejnih aktivnostih, na primer INTERREG, PHARE, EQUAL, in tistimi, ki bodo še sledili.

3.2.1 Analiza akterjev turistične destinacije

Poleg posredne analize turistične destinacije ZVD smo izvedli nestrukturirane intervjuje in več pogovorov z akterji na različnih področjih. Pri izvedbi intervjuja ni bilo primerno oblikovati enotnega vprašalnika zaradi različnih udeležencev. Zato je bil za vsak razgovor pripravljen poseben sklop vprašanj, ki pa se je med samim intervjujem dokončno oblikoval, odvisno od poteka razgovora z vsakim posameznikom. Zaradi obsežnosti modela smo se morali pogovoriti z različnimi akterji: predstavniki občine Ajdovščina in Vipava, Razvojne agencije ROD, ponudniki turistične destinacije in samostojnimi organizacijami, ki delujejo na področju svetovanja in priprave vlog za različne razpise.

Na podlagi razgovorov ugotavljamo naslednje:

- glavni problem je slabo sodelovanje med občinama Ajdovščina in Vipava z neuskkljenima konceptoma razvoja. Zato se tudi ne morejo prijavljati na večje razpise strukturnih skladov;
- menimo, da ni razumevanja koncepta EU in sistema pridobivanja sredstev. Zato se turistična destinacija ZVD ne vključuje dobro v projekte strukturnih skladov;
- poleg tega ni enotnega sistema na ravni države; v strategijah piše o skladnem regionalnem razvoju. Razpisi pa so sestavljeni za že prej »izbrane in lobirane« projekte. Verjetno je to razlog za kratke roke razpisov;

- na nacionalni ravni ni enotne metodologije razpisov, ta se spreminja. Primer je lahko vavčerski sistem, ki ga kmetje ne morejo več koristiti. Težave povzročajo spremembe pravil;

- pri koriščenju sredstev je čutiti prevlado bolj organiziranih občin, s pravimi ljudmi; zato je nujno, da se ZVD poveže ne le med seboj, temveč tudi z okoliškimi občinami, ne samo regijsko, temveč tudi širše. Vendar bo pri tem potrebna sposobnost prestopanja strankarskih in občinskih meja. Ozko gledanje nas ne bo pripeljalo nikamor;

- s strani občin je bila v okviru Razvojne agencije ROD izvedena obširna analiza stanja in postavljena strategija razvoja na področju gospodarstva in turizma. Stvari se premikajo, vendar prepočasi. Za projekte varovanja okolja in ekologije je potrebno širše delovanje med občinami (npr. vse občine ob reki Vipavi);

- vzpostavljeno je delovanje TIC, ki ga sprejemamo kot informacijski center, njegova vloga je zelo pomembna. Vendar pa ga ne moremo enačiti z managementom destinacije, kot nekateri to razumejo;

- informiranje o projektih in aktualnih razpisih je urejeno v okviru JAPTI-ja, Javne agencije RS za podjetništvo, in tuje investicije, preko klipinga o vseh pomembnih povezavah, člankih in dogajanjih na področju podjetništva ter elektronskega biltena »Dober dan partnerstva« o vseh javnih razpisih, aktualnih seminarjih ter publikacijah;

- neurejen status financiranja Razvojne agencije ROD in nerazumevanje s strani občine Ajdovščina o njenem delovanju. Tudi zato se morajo preveč ukvarjati z notranjo problematiko. Rezultati katerekoli ustanove, kot pravi Drucker, pa obstajajo le v zunanjem okolju;

- smiselno bi bilo management turistične destinacije ZVD vključiti v krog delovanja Razvojne agencije ROD, vendar z ustrezno usposobljenim zunanjim kadrom. S tem bi se izognili tunelskemu pogledu, kar bi pomenilo sveže ideje, več povezovanja in lažje komuniciranje med udeleženci turistične destinacije;

- delovanje Razvojne agencije ROD je široko. Sodelujejo pri razvoju podjetništva (različni programi Phare, INTERREG, različne študije), razvoju podeželja (VVC, CRPOV, RPP, VINUM-EST, različna predavanja in delavnice), razvoju človeških virov (študentska shema, pobuda Equal in drugi manjši projekti). Pri projektu RRA je tudi veliko narejenega, vendar tudi veliko zapletov, najprej na državni ravni, ki ne uredi enotno tega področja, ter na regionalni ravni zaradi zapletov pri vodenju regije;

- v neustreznem sodelovanju med obstoječimi udeleženci Razvojne agencije ROD in pomanjkanju kadra je iskati razloge za neuspele prijavljene projekte v letu 2005 za program INTERREG III-A in razpise Phare CBC ter Sklada malih projektov;

- prav je, da Razvoja agencija ROD informira zainteresirano javnost o razpisih, vendar jim je potrebno nuditi širšo pomoč pri pripravi zahtevnih vlog. Tu je iskati razlog

za malo prijav kmetov, vinarjev in podjetnikov na razne razpise. Za vloge se odločajo le premožnejši in zelo pogumni posamezniki;

- smiselno bi bilo izdelati razvojno strategijo območja, še prej ugotoviti pomanjkljivosti ter spodbuditi in usmerjati akterje v investicije manjkajočih kapacitet in investicije, ki ustrezajo razvojni strategiji območja;

- pravi učinek uspelih projektov programa SAPARD, PHARE in drugih bo čutiti v obdobju dveh let, ko bodo vse investicije zaključene. Nekaj je tudi takih, ki jim zmanjka sredstev in se ne morejo dokončati. Tu bi morali občini, Ajdovščina in Vipava priskočiti na pomoč tem akterjem, ki imajo voljo in ideje, seveda, če obstaja širši interes uspešne turistične destinacije ZVD;

- LEADER+ je program za razvoj podeželja na osnovi iniciativ lokalnih skupnosti, ki spada v RPP in je letos njegovo prvo leto črpanja. Pomembna pri tem je osnova odločanja, ki je prenesena na lokalno raven. Potrebno je ustanoviti lokalne akcijske skupine, ki pomenijo tripartitno *partnerstvo med zasebniki, javno upravo in civilno družbo*. Te lokalne akcijske skupine oblikujejo strategijo razvoja. Okvirne pogoje seveda določita Svet Evropske unije in država. Tu je možnost uspešnejšega partnerskega sodelovanja;

- potrebno je opozoriti na podporno okolje za razvoj turizma v ZVD, ki premalo naredi za dvig zavesti in kulture med mladimi in vsemi tistimi, ki ostajajo zaradi ukinjanja delovnih mest brez zaposlitve. Tu so skriti potenciali za uspešen razvoj turistične destinacije. Kot vemo, to so dolgotrajni procesi, potrebno je začeti, narediti prvi korak družno, s skupnimi močmi: občine, politiki, izobraževalne ustanove, energični posamezniki z idejami in z veliko energije.

3.2.2 Vizija in poslanstvo managementa turistične destinacije

Za turistično destinacijo ZVD predlagamo sledečo vizijo in poslanstvo.

VIZIJA

Postati povezana turistična destinacija vseh zainteresiranih udeležencev v okolju Zgornja Vipavska dolina, uspešno umeščena v slovenski in evropski prostor.

POS LANSTVO

Povezati podporno okolje, obstoječe in potencialne ponudnike turističnih storitev in izdelkov (podjetja, društva, turistične kmetije, kmetije, ponudnike osebnih in javnih storitev) v učinkovit in uspešen model turistične destinacije Zgornja Vipavska dolina s skupnim trženjem ITP. Nenehno bomo nadgrajevali znanje slehernega akterja turistične destinacije in spodbujali inoviranje na lokalnem in tudi na regionalnem nivoju.

SMOTRI			
USTVARJALNOST	STROKOVNOST	UREJENOST	UČINKOVITOST
<p>CILJI</p> <ul style="list-style-type: none"> - uvajanje novih izdelkov in storitev - vključevanje novih ponudnikov - povezovanje širšega nabora programov - inovativni pristopi pri koordiniranju in vodenju 	<p>CILJI</p> <ul style="list-style-type: none"> - delitev dela v modelu po strokovnih znanjih in področjih delovanja - vključevanje zunanjih ekspertov - vključevanje lokalnih izobraževalnih institucij 	<p>CILJI</p> <ul style="list-style-type: none"> - programska/projektna urejenost - graditi pozitivno klimo med vsemi akterji v modelu - dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi in zunanjimi udeleženci 	<p>CILJI</p> <ul style="list-style-type: none"> - načrtovanje in obvladovanje denarnih sredstev - predvidevanje izzivov in priložnosti - poslovna sposobnost - obvladovanje stroškov - skupne dejavnosti
<p>STRATEGIJE</p> <ul style="list-style-type: none"> - dobra informiranost - oblikovanje ustvarjalnega tima - pri oblikovanju novih tržnih produktov izhajati iz bogate dediščine ter jo nadgraditi z zahtevami sodobnega trga 	<p>STRATEGIJE</p> <ul style="list-style-type: none"> - povezovanje s strokovnimi institucijami - ustrezno kadrovanje - dopolnilno usposabljanje kadrov - stalna skrb za kadre - skupen sistem izobraževanja na regionalni ravni 	<p>STRATEGIJE</p> <ul style="list-style-type: none"> - delitev dela in pristojnosti v modelu - koordiniranje in vodenje delovanja - komuniciranje - sistem spodbujanja in nagrajevanja - urejenost po modelu 7S⁶ 	<p>STRATEGIJE</p> <ul style="list-style-type: none"> - izgradnja modela kazalnikov - predračunavanje uspešnosti programov, projektov - prožnost managementa in modela - sistem skupnih dejav. na regionalni ravni

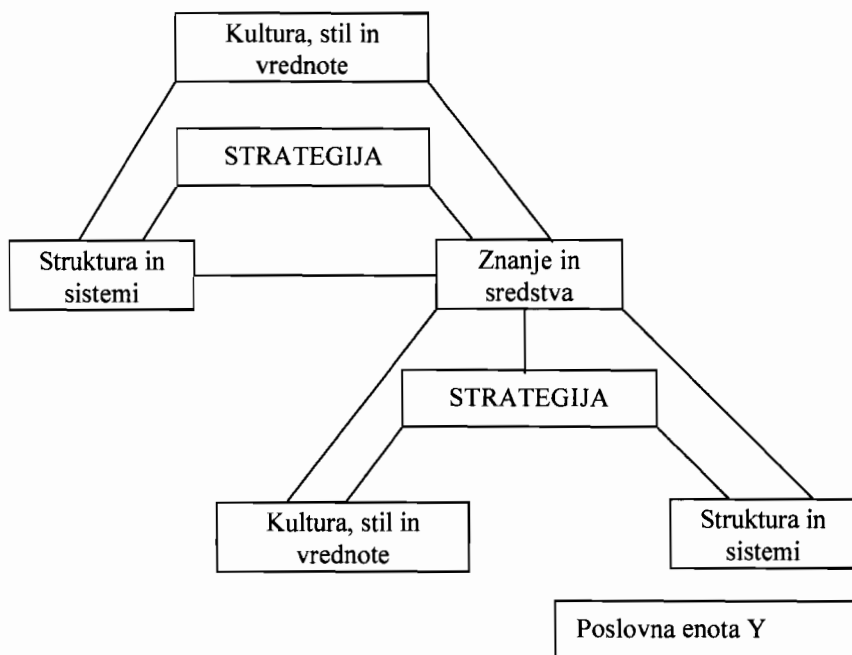
3.2.2 Organiziranost managementa na lokalni in regionalni ravni

Glede na širok spekter delovanja managementa turistične destinacije je potrebno organiziranost modela zasnovati ga temeljito in široko. Menimo celo, da bi bilo zaradi izkoriščanja skupnih potencialov na regionalni ravni smiselno oblikovati skupne

⁶ Model 7S je McKinseyev model in pripomoček za načrtovanje in analizo urejenosti organizacije, je bolj način razmišljanja o organizaciji in njeni strategiji. Pri načrtovanju organizacije naj bi upoštevali vedno več med seboj povezanih dejavnikov, sedmih spremenljivk, ki vplivajo druga na drugo in so v medsebojni odvisnosti: *strategije, strukture in sistemi, trde spremenljivke, ter sodelavci (kadri), sposobnosti, slog in skupne vrednote, mehke spremenljivke*. Vse spremenljivke so med seboj odvisne in vplivajo druga na drugo, skladnost med njimi pa vpliva na učinkovitost in uspešnost organizacije. Hitro spreminjajoče se poslovno okolje terja od organizacij sposobnost hitrega odziva na vplive iz okolja ter skladno organiziranje svojih notranjih in zunanjih dejavnikov. Z oblikovanjem celostnega 7-S modela kompleksne organiziranosti, ki vsebuje mehanizme prilagajanja spremembam v okolju, lahko zadovoljuje organizacija interese vseh udeležencev (Ivanko 1999, 5-14).

dejavnosti vsaj na področju znanja in inovacij, lahko tudi sredstev ali še katerega od skupnih področij. Tako si lahko udeleženci modela okrepijo znanje na posameznih področjih in pridobijo pomembne konkurenčne prednosti. »S tem skušajo znižati stroške, postati sposobnejši in inovativnejši in si tako »kupiti moč velikosti« (Kos 2001, 208).

Slika 3.1 Skupno znanje in sredstva



Vir: Bowman 1994, 142.

3.2.4 Naloge managementa turistične destinacije

Moderno organiziran destinacijski management prevzema vlogo osnovnega generatorja razvoja turizma destinacije v skladu z njenim okoljem. Zato predlagamo naslednje naloge managementa turistične destinacije ZVD:

- sestaviti strateški načrt vodenja modela destinacije ZVD v skladu z veljavnimi zakoni in uredbami, ki urejajo to področje, ter s sodobnimi pristopi na področju managementa;
- uporabiti vse možnosti razvoja kadrov managementa turistične destinacije, ki jih nudi podporno okolje (politika razvoja turističnih destinacij in politika razvoja človeških virov ter njuni spremljajoči ukrepi v RNUST);
- vzpostaviti dobre stike z okoljem in spoznati interesna polja (moči);
- izvesti široko in podrobno analizo udeležencev turistične destinacije z razgovori, da se ugotovi stanje in želje ter ideje posameznikov;

- vzpostaviti učinkovite socialne mreže: notranjih dejavnikov za uspešno komunikacijo med akterji v modelu in zunanjih dejavnikov, da omogoči delovanje modela turistične destinacije;
- zagotoviti, da se destinacija Zgornja Vipavska dolina hitreje vključi v izvrševanje temeljne in razvojne politike (po določenih SST in RNUST);
- *spodbujati podporno okolje*, da bo opravljalo svoje naloge, ki so določene v ZSRT, SST in RNUST;
- povezati v model destinacije Zgornja Vipavska dolina vse akterje, ki že delujejo in spodbuditi nove, da se vključijo v ponudbo;
- pripraviti model (projektni) za bolj usklajeno in usmerjeno delovanje akterjev po področjih delovanja, in sicer na regijski, državni ravni in čezmejno oziroma obmejno sodelovanje;
- izgradnja sistema skupnih dejavnosti na regionalnem nivoju (glej risba 3.1): na primer s FM, ki načrtuje projekt vseživljenjskega učenja v visokem šolstvu, pripraviti programe, ki bi bili zanimivi za turistično destinacijo;
- postaviti kazalce za spremljanje celovite učinkovitosti in uspešnosti za nazaj, v bodoče in celovito. Vseobsežno pregledovanje praviloma obsega notranjo in zunanjo uspešnost delovanja. Poleg *ponudnikov* moramo upoštevati tudi *uporabnike storitev*, saj je *zadovoljstvo obojih pomembno za dolgoročno uspešnost organizacije*;
- usmerjanje sedaj razdrobljenih virov sredstev in oblikovanje skupnega programa podpore naložbam na osnovi sprejetih strategij za skladen razvoj turistične destinacije;
- koordinirati politike (temeljno, razvojno in sprotno) na področju razvoja turizma ZVD v povezavi z regijo in sosednjimi občinami;
- razvijanje učeče se organizacije, kar je edini pravi vir konkurenčne prednosti (okvir z ukrepi določata že SST in RNUST);
- izgraditi koncept učeče se organizacije, ki je skladen s konceptom celovite inovativnosti na nivoju regije;
- vzpostaviti trženjski splet destinacije ZVD in ga povezati na nacionalno in evropsko raven;
- ustvariti primerno okolje za zaupanje, ustvarjalnost, spodbujanje in sodelovanje po W. Glasserjevi kontrolni teoriji in tako doseči popolno notranjo motivacijo udeležencev modela;
- ustvariti prijetno delovno okolje s formalnimi in neformalnimi srečanji ter s tem doseči samokontrolo v timu;

- ustvariti ugodno destinacijsko kulturo, potrebno je skladno delovanje na več področjih, predvsem delo z mladimi, ki so temelj bodočega razvoja destinacije.

Vse navedene naloge so del temeljnih dejavnosti managementa, to je načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja, ter povezovalne – odločanja.

3.3 Predlog modela managementa turistične destinacije

»Sodobna organizacija potrebuje predvsem moč, da lahko odloča, spreminja, se prilagaja in odziva, gradi znanje in informacije ter ohranja stanje avtonomne, samoorganizirajoče se, gibke strukture. Za to bo moral poskrbeti vršni management in prav njegova vloga pri oblikovanju organizacije loči dobre organizacije od povprečnih in slabih. Zanj je pomembno, da na organizacijo ne gleda kot na nekaj konstantnega. Organizacija je živ in zapleten organizem, ki se razvija, raste in se spreminja« (Korelc, www.creatoor.com).

V točki 3.2 predstavljeno partnerstvo modela managementa lahko primerjamo z mrežnimi organizacijami, ki jih Bavec (2005, 78-79) definira s petimi organizacijskimi načeli:

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

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

3.3.1 Model organiziranosti managementa turistične destinacije

Na podlagi teorije managementa, teoretičnih izhodišč v SST in RNUST, lastne raziskave izbranega primera in opravljenih intervjujev predlagamo naslednji partnerski model managementa turistične destinacije, ki je prikazan v risbi 3.2. Z modelom želimo prikazati širino akterjev, ki sodelujejo v partnerskem modelu in njihovo vlogo. Poleg tega ne smemo prezreti vpliva in vloge zunanjega okolja ter podpornega okolja, ki tudi določa pogoje in osnovo delovanja našega modela (predstavljeno v točki 2.3.3). Model se smiselno povezuje tudi z nalogami managementa, ki so opisane v točki 3.2.4.

Slika 3.2 Partnerski model managementa turistične destinacije

SKUPNI MANAGEMENT = AGENT SPREMEMB				
Značilnost kadra: <ul style="list-style-type: none"> - učeča se organizacija na vseh ravneh, od ponudnika storitev na kmetiji do managerja destinacije - razumevanje organizacije in okolja - pomembnost socialnega kapitala kot kakovost razmerij z vplivnimi udeleženci - motivatorji - vizionarji - nosilci komunikacije - pobudniki sodelovanja 		Vloga – proces managementa: <ul style="list-style-type: none"> - vez med notranjimi in zunanjimi udeleženci - vzdrževanje učinkovitih socialnih mrež - izgradnja sistema skupnih dejavnosti (regija, mednarodno) - ustvarjanje pozitivne kulture - iniciator partnerstva - povezovanje je temelj uspeha - ključni so ljudje na vseh ravneh - odprtost, brezmejnost - eksperimentalnost - planiranje - organiziranje - vodenje - kontroliranje 		Organiziranost: <ul style="list-style-type: none"> - management turistične destinacije ZVD bo oblikovan kot ekspertno telo - ploska in fleksibilna organiziranost, ki zajame vse vrste akterjev v modelu - sposobnost prilagajanja - samostojnost - središče: vira informacij, usklajevanja, komunikacije, nudenje podpore - sinergija v delovanju
RAZVOJNO –TURISTIČNO TELO OBČINE AJDOVŠČINA		RAZVOJNO - TURISTIČNO TELO OBČINE VIPAVA		
Predstavniki: razvojne institucije turistične institucije Občina Ajdovščina	Vloga: <ul style="list-style-type: none"> - pomembno podporno okolje turizma - sodelovanje z akterji - izmenjava informacij in mnenj 	Predstavniki: razvojne institucije turistične institucije Občina Vipava	Vloga: <ul style="list-style-type: none"> - pomembno podporno okolje turizma - sodelovanje z akterji - izmenjava informacij in mnenj 	
OSNOVNI TURISTIČNI AKTERJI (turistične domaćije, gostišča...)	TURISTIČNA IN DRUGA DRUŠTVA	DRUGI PONUDNIKI (galerije.....)		
Vloga: <ul style="list-style-type: none"> - izvajanje turističnih in gostinskih storitev - tekoča, razvojna, investicijska in poslovna politika - že izgrajen image v prostoru - sodelovanje pri oblikovanju skupne razvojne in investicijske turistične politike prek svojih predstavnikov - sodelovanje pri oblikovanju novih turističnih produktov 	Vloga: <ul style="list-style-type: none"> - sodelovanje pri skupnih turističnih dogajanjih - izvajanje lastnih programov - aktivno vključevanje v turistične pakete destinacije - izvajanje lastne in skupne promocije 	Vloga: <ul style="list-style-type: none"> - vključevanje kulturnih dogajanj v turistične pakete - organiziranje lastnih dogodkov - povezovanje s turističnimi akterji - sodelovanje pri skupni promociji destinacije - aktivno vključevanje v turistične pakete destinacije 		

3.3.2 Organizacijske oblike predlaganega modela

V pridobitnih organizacijah prevladuje enotna moč lastnikov, v nepridobitnih se križajo mnogi vplivi; v prvih služi management enemu, v drugih mnogim »gospodarjem«. Na nepridobitne organizacije ima mnogokrat odločilen vpliv država kot vir sredstev in politika, ki lahko vpliva na razporejanje teh sredstev. V učinkovitih podjetjih ima praviloma prvo besedo formalna struktura – v nepridobitnih organizacijah marsikdaj pripada prva beseda interesom posameznikov in skupin. Poslovanje v podjetjih je praviloma v rokah poklicnih strokovnjakov, v nepridobitnih organizacijah pa v rokah voljenih funkcionarjev in prostovoljcev. V podjetjih zakon strogo ločuje upravljanje od poslovanja, v nepridobitnih organizacijah se upravljanje in poslovanje marsikje neločljivo prepletata. Med profesionalci in prostovoljci v nepridobitnih organizacijah so naravna nasprotja, ki jih pridobitne organizacije ne poznajo. (Trunk Širca, Tavčar in Abrahamsberg 2003, v - vi)

»Menjalna razmerja, v katera so vpletene nepridobitne organizacije, so bistveno drugačna od tistih, ki so značilna za pridobitne. Pridobitne organizacije si sredstva za delovanje služijo na tržišču, nepridobitne jih prejemajo iz državnega ali javnega proračuna, iz članarin in prispevkov članov in uporabnikov, iz daril sponzorjev in dobrotnikov. Ti viri so mnogo bolj odvisni od spremenljivk in nepredvidljivih interesov ter okoliščin, kot tržna razmerja« (Trunk Širca, Tavčar in Abrahamsberg 2003, vi).

Delovanje društev ureja Zakon o društvih, delovanje zavodov ureja Zakon o zavodih, delovanje gospodarskih družb ureja Zakon o gospodarskih družbah.

Pri neprofitnem d.o.o. je predpisan minimalni osnovni kapital. Namen ustanovitve je nepridobiten, torej se dobiček ne deli ustanoviteljem; črpanje sredstev iz proračunov in sodelovanje na razpisih je enakovredno zavodu, saj je vezano na statut organizacije, kjer je razvidno, da ima organizacija dejansko neprofitni status in da se dobiček ne deli ustanoviteljem.

Razlika pa je v 9. členu ZDDPO-1, kjer velja za zavod oprostitev davka od dohodka pravnih oseb, če je ustanovljen za nepridobitne namene v skladu s posebnim zakonom.

Neprofitna d.o.o. pa v zakonu (ZGD) ni opredeljena, temveč je to lahko le notranja odločitev družbenikov, ki nima vpliva navzven.

V tabelah 3.6, 3.7 in 3.8 bomo analizirali prednosti in slabosti posameznih organizacijskih oblik, v okviru katerih lahko deluje partnerski model managementa turistične destinacije ter dodatno primerjavo v tabeli 3.9 za umestitev modela znotraj obstoječega zavoda, Razvojne agencije ROD.

Tabela 3.6 Družba z omejeno odgovornostjo – profitni d.o.o.

Prednost/Priložnost:	Slabost/Past:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ v ospredju je znanje/strokovnost ▪ finančna samostojnost ▪ tržna naravnost – fleksibilnost ▪ večja samostojnost pri odločanju 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ manjše delovanje za cilje javnega interesa ▪ oblika d.o.o. ima manj priložnosti za nastop na javnih razpisih

Tabela 3.7 Zavod in družba z omejeno odgovornostjo – neprofitni d.o.o.

Prednost/Priložnost:	Slabost/Past:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ večja naravnost k zadovoljevanju javnih interesov ▪ več možnosti za nastope na javnih razpisih za pridobivanje sredstev 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ manjša samostojnost pri oblikovanju politike delovanja (politično okolje, finančno okolje, kadrovanje) ▪ kadrovanje ne poteka vedno po merilih strokovnosti ▪ manj fleksibilen način delovanja ▪ potrebno je več usklajevanja interesov

Tabela 3.8 Društvo

Prednost/Priložnost:	Slabost/Past:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ - sorazmerno veliko možnosti za nastop na javnih razpisih 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zaradi »imidža«, ki ga ima društvo v okolju, je vprašljivo delovanje modela (skepsa okolice do profesionalnosti društva) ▪ premajhna podjetniška učinkovitost

Tabela 3.9 Enota znotraj obstoječega zavoda

Prednost/Priložnost:	Slabost/Past:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ že izgrajen image v prostoru ▪ večja možnost povezovanja raznih dejavnosti s turizmom (povezovanje znotraj modela) ▪ že obstoječi partnerji (vzpostavljena partnerstva) ▪ kadri z nekaj izkušnjami in poznavanjem področja ▪ že zarisana vizija bodočega delovanja ▪ utečeni viri financiranja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vprašanje nadgrajevanja znanja ▪ ukalupljenost, utečenost poslov/vprašanje novih idej ▪ že izgrajen image v prostoru

Po prikazani analizi menimo, da je model managementa turistične destinacije ZVD najboljše organizirati v okviru že obstoječega zavoda. Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami postajajo vse bolj zabrisane, vse morajo dobro gospodariti s svojimi viri, le da nepridobitne ne delijo dobičkov, marveč jih usmerjajo za še boljše delovanje organizacije.

3.3.3 Pomen in razvoj kadrov managementa turistične destinacije

»Organizacije ne temeljijo več na moči, ampak na zaupanju... Prezvzeti odgovornost za odnose s sodelavci je izjemno nujna zadeva. Je dolžnost... Ne glede na to, ali je posameznik član organizacije, njen svetovalec ali njen dobavitelj je dolžan prevzeti odgovornost za odnose z ljudmi, s katerimi dela, z ljudmi, od katerih je odvisen, ter z ljudmi, ki so odvisni od njega.« (Drucker 2001, 179).

Ljudje so v organizaciji vedno bolj pomemben element. V organizacije se vključujejo zato, da bi tam dosegli cilje, ki jih kot posamezniki ne morejo. Bolj kot smo pripravljeni osebno rasti, višje cilje si lahko postavimo. Zato postaja osebna rast eden najmočnejših motivacijskih dejavnikov za delo. S tem se potrjuje tudi Demingova teorija, ki pravi, da so človeška bitja bolj kot od zunaj, motivirana od znotraj.

Management sodelavcev mora zato temeljiti na teh predpostavkah. Management je nekaj več kot vodenje, je vodenje sodelavcev in interesnih skupin, ki so vključeni v celoten model destinacije ZVD k želenim ciljem, k zadovoljevanju posameznikovih potreb. Vsakdo ima pravico imeti svoje interese in jih uveljavljati. Kdor stopi v organizacijo, v našem primeru turistično destinacijo ZVD, stori to zato, da bi v njej lažje dosegal svoje cilje; pošteno je, da daje organizaciji v zameno za prejete koristi svoj prispevek k doseganju ciljev destinacije ZVD. Če je manager dovolj dober, ima ob sebi dobre in sposobne sodelavce. Zato je izredno pomemben čut za ljudi in razumevanje ljudi okoli sebe.

Management turistične destinacije ZVD mora biti kot centralni živčni sistem modela, to je njegova ključna vloga. Zato mora združevati sposobnosti vizionarja, liderja, povezovalca in tvorca dobre komunikacije znotraj in zunaj modela ter s tem ustvariti učinkovito socialno okolje, ki je pogoj za umestitev destinacije v Slovenijo in Evropo kot turističnih destinacij. Je pobudnik vedno svežih idej, napredka, rasti in pozitivne kulture same turistične destinacije ZVD. To pa bomo dosegli le z zadovoljstvom vseh udeležencev, najprej notranjih in posledično tudi zunanjih.

Vidik znanja postaja vedno bolj pomemben. Že v SST je zapisano, da bodo turistične destinacije izrinjene iz turističnega trga, če ne bodo svojih konkurenčnih sposobnosti gradile na razvoju intelektualnega kapitala. Posebno pozornost v nacionalni politiki razvoja človeških virov predstavlja tudi razvoj znanja o managementu turističnih destinacij, saj v Sloveniji nimamo na tem področju zadostnega znanja in izkušenj. Bolj kot znanje samo in znanje posameznika je pomembno obvladovanje znanja, ki se dograjuje in povezuje v socialnem okolju in šele nato se lahko udejanja in uporablja v organizacijskem okolju. Zato je pri destinacijskem managementu potreben širši pristop.

Vedeti moramo, da ima izreden pomen tudi kontaktno osebje, saj je turizem pretežno storitvena dejavnost. Zato mora management omogočiti izobraževanje

kontaktnega osebja⁷, ki bo strokovno usposobljeno in ustrezno motivirano. Zato menimo, da je smiselna izgradnja sistema skupnih dejavnosti na regionalnem nivoju tudi na področju izobraževanja in usposabljanja kontaktnega osebja.

Povezati in uporabiti moramo vse možnosti, ki jih za razvoj znanja ponuja že podporno okolje slovenskega turizma (saj so te naloge opredeljene v SST in RNUST) ter vanje vključiti vse akterje partnerskega modela destinacije Zgornja Vipavska dolina. Tako bomo lahko postali učeča se organizacija in snovali vedno nove temeljne zmožnosti naše destinacije.

3.3.4 Pomen inoviranja in učenja v predlaganem modelu

V točki 2.1.3 sta strnjena oba koncepta kot procesa, ki se prepletata. Menimo namreč, da učeča se organizacije brez celovite inovativnosti ni. Učenje samo nam ne zadostuje. Usvojeno znanje je potrebno uporabiti v praksi za ustvarjanje novih inovacij. Bistveno pri tem je, da ne spregledamo kontaktnega osebja, ki je s svojim neposrednim stikom z odjemalci lahko bistven vir idej in končno tudi poseblja storitev. Vse to se odraža v boljši konkurenčnosti turistične destinacije.

»Organizacije lahko danes najdejo svojo konkurenčno prednost v sposobnosti, da izkoristijo znanje« (Merkač Skok 2005, 74). EU že od leta 2000, s sprejetjem Lizbonske strategije, spodbuja učenje, prenos znanja in prestrukturiranje v dinamično in na znanju temelječo ekonomijo. Pomembno pa je, da se znamo kot destinacija ali širše, kot regija, vključiti v te procese. Potrebno je analizirati vse možnosti, ki jih imamo, analizirati vire oziroma interes prebivalstva, ga znati motivirati in pokazati pot do finančnih spodbud. Pobuda mora priti od lokalnih oblasti, da omogočijo delovanje predstavljenega partnerskega modela managementa turistične destinacije. Le tako bomo lahko izkoristili znanje, ki se nam ponuja.

3.3.5 Koraki do vzpostavitve predlaganega modela

1. korak je informiranje možnih udeležencev (rok izvedbe je leto 2006):

- angažirati vso strokovno javnost, ki je pripravljena sodelovati;
- pozvati z dopisi in oglaševanjem vse možne udeležence;
- organizirati sestanke, okroglo mizo, delavnice;
- preveriti interes vseh lokalnih turističnih in s turizmom povezanih akterjev;
- predstaviti plan in razdeliti naloge.

⁷ »Razvoj posameznika, njegovih spretnosti, sposobnosti in znanja, je ključnega pomena za napredovanje organizacije. Zato mora management nameniti kar največ sistematične pozornosti in napora razvoju kadrov in razvoju karier posameznikov. Velja torej, da si tako posameznik kot organizacija prizadevata oblikovati kariero posameznika, saj tako drug drugemu omogočata preživetje.« (Merkač Skok 2005, 137-138)

2. korak je strateška analiza (rok izvedbe je prva polovica leta 2007):

- podrobnejša proučitev modela;
- spodbuditi sodelovanje sodelavcev z različnih področji in že v tej fazi vključiti ljudi z različnimi informacijami in znanji;
- usmeriti razmišljanje na dolgi rok, sicer se pojavi neučakanost in demotivacija;
- pripraviti oceno sredstev, ki so potrebna za delovanje modela.

3. korak je izbira usmeritve (rok izvedbe sta druga polovica leta 2007 in prva polovica leta 2008):

- določiti oblike organizacije ter organizirati delovanje vseh udeležencev, prostorov delovanja, infrastrukture, oblikovanje statuta in načina financiranja;
- postaviti vodstveno strukturo modela, ki bo skrbel za nadzor in temeljne usmeritve;
- oblikovati temeljni program dela;
- določiti kriterije za ocenjevanje uspešnosti.

4. korak je implementacija našega modela, opisan je že med nalogami managementa, (rok izvedbe je od druge polovice leta 2008 dalje). Ta faza predstavlja odvijajoči se proces, in sicer:

- nenehno moramo biti v stiku z okoljem in predvideti spremembe, ne le odzivati se nanje;
- znati moramo prisluhniti vsem udeležencem modela in spodbujati sodelovanje;
- spodbujati inovacije na vseh področjih;
- osmisliti delo vseh udeleženi;
- vrednote krepi z lastnim zgledom.

Menimo, da je predlagani model in pot za njegovo delovanje osnova za nadaljnje delo in proučevanje po angažiranju vseh, ki so pripravljene sodelovati. Nato se lahko natančneje določi nosilce za posamezne naloge, obseg sredstev in vire financiranja.

3.3.6 Ključne ugotovitve

Z analizo turističnih potencialov v ZVD smo ugotovili, da ta ponuja veliko možnosti za 3-A in 3-E programski področji po SST, ki sta temelj, na katerem lahko z inovativnostjo na vseh področjih predlaganega modela gradimo 3-D področje in izboljšujemo ponudbo na prvih dveh področjih turizma. Zahtevni turisti iščejo nova, predvsem individualna doživetja. Za te je turistična ponudba ZVD najbolj primerna, saj ta za množični turizem nima pogojev.

V letu 2005 so bile opravljene obsežnejše analize stanja turizma v ZVD z namenom vključiti razvoj turizma v Strategijo gospodarskega razvoja občine Ajdovščina in Vipava, to je od leta 2005 do 2015. Menimo, da je to osnova za nadaljnje delovanje. Ker je turizem povezana in integrirana dejavnost, je pri vodenju celovite turistične politike potrebno sodelovanje vseh subjektov javnega, zasebnega in civilnega sektorja. Potrebna je učinkovita, povezovalna vloga managementa turistične destinacije, ki temelji na širokem partnerstvu, predstavljenem v točki 3.2.

Analiza akterjev turistične destinacije ZVD je pokazala na že opravljene projekte, ki pomenijo osnovno infrastrukturo za razvoj turizma, in na probleme, ki preprečujejo ustrezno prepoznavnost destinacije, vključevanje v partnerstva ter zadostno koriščenje sredstev. Pri tem je čutiti uspeh s pravimi ljudmi bolj organiziranih destinacij, ki so sposobni prestopanja strankarskih in občinskih meja. Ker se skriva kapital prihodnosti v ljudeh, je pomembno opozoriti na dvig zavesti in kulture med mladimi in tistimi, ki ostajajo brez zaposlitve. Tu so potenciali za uspešen razvoj turistične destinacije, vendar so to dolgotrajni procesi. Potrebno je začeti in narediti prvi korak za izgradnjo ugodne destinacijske kulture.

V točki 3.2.2. smo predlagali prenovljeno vizijo, poslanstvo in nekaj strategij glavnih ciljev turistične destinacije. Z zastavljenimi nalogami managementa turistične destinacije v točki 3.2.4 smo poudarili prevzem vloge osnovnega generatorja razvoja, ki temelji na partnerstvu, celoviti inovativnosti in učeči se turistični destinaciji. Na sliki 3.2 je prikazano partnerstvo modela s skupnim managementom kot agentom sprememb za vse udeležence turistične destinacije ZVD. Proučili smo tudi možne organizacijske oblike modela in ugotovili, da ga je najbolje organizirati v okviru že obstoječega zavoda.

Poudarili smo pomen in razvoj kadrov, ne samo managementa, ki je kot centralni živčni sistem modela in je dolžan prevzeti odgovornost za odnose z ljudmi, temveč slehernega posameznika. Izreden pomen ima kontaktno osebje, ki je s svojim neposrednim stikom z odjemalci pomemben vir idej. Predlagali smo izgradnjo sistema skupnih dejavnosti na regionalni ravni tudi na področju izobraževanja in usposabljanja kontaktnega osebja, in sicer v povezavi z raznimi izobraževalnimi zavodi ter s ponudniki vseživljenjskega učenja. Povezati in uporabiti moramo vse možnosti, ki jih za razvoj znanja ponuja že podporno okolje slovenskega turizma, ter vanje vključiti vse akterje partnerskega modela destinacije Zgornja Vipavska dolina. Tako bomo postali učeča se organizacija in snovali bomo nove temeljne zmožnosti naše ponudbe.

V točki 3.3.5 smo predlagali pot do partnerskega modela turistične destinacije, ki je osnova za nadaljnje delo in proučevanje.

4 ZAKLJUČEK

Vsaka organizacija je instrument za doseganje ciljev in skupnost interesov udeležencev, ki jo ustanovijo lastniki ali drugi ustanovitelji zato, da bi učinkovito in uspešno dosegali cilje, ki jih kot posamezniki ne bi mogli. To velja za vse vrste organizacij, saj so razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami vse bolj zabrisane, podobnosti je zlasti na področju managementa, celovitem obvladovanju organizacij, vse več. Za organizacijo je izredno pomembno okolje, v katerem ta deluje, in se z globalizacijo vse bolj širi. Informacije iz okolja so za management izredno pomembne. Zaradi njihove množine in kvalitete pa jih mora manager selekcionirati, urediti in spremeniti v koristne za svoje področje delovanja. Za vse te vplive in spremembe iz okolja pravi Drucker, da jih ni moč obvladovati, temveč predvideti. Zato meni, da je eden glavnih izzivov managementa, da organizacije preoblikuje v usmerjevalce sprememb, ki vidijo v njih priložnosti, te pa bodo učinkovite zunaj organizacije in znotraj nje. Zaradi novih načinov odzivanja na izzive okolja potrebujemo nova znanja in veščine.

Ugotovili smo skladnost koncepta celovite inovativnosti in učeče se organizacije. Inovativnost je trdo delo, ki mora biti organizirano tako, da zajema vse enote in vse ravni managementa. Učeča se organizacija spodbuja izmenjavo informacij in znanja med zaposlenimi in tako povečuje usposobljenost zaposlenih. Vendar samo učenje ne zadostuje, usvojeno znanje je potrebno uporabiti v praksi za ustvarjanje novih inovacij, kar se odraža v boljši konkurenčnosti organizacije. Pri tem je pomembno, da sta oba procesa usklajena z vizijo in strategijo organizacije, okoljem ter možnostmi organizacije. Vse to smo upoštevali pri snovanju partnerskega modela managementa v risbi 3.2 in s postavljenimi nalogami managementa turistične destinacije v točki 3.2.4. Pri nalogah je pomembno, da jih razumemo kot nenehen proces. In ker je temeljna naloga managementa celovito obvladovanje organizacije, je ta med najpomembnejšimi dejavniki za njeno uspešnost.

Partnerski model managementa turistične destinacije Zgornja Vipavska dolina ima temeljni okvir delovanja, postavljen v Strategiji slovenskega turizma 2002-2006, ter v Razvojnem načrtu in usmeritvah slovenskega turizma 2007-2011, ki temeljita na Turistični politiki za razširjeno Evropsko unijo. V omenjenih dokumentih so postavljeni ukrepi, cilji in določene aktivnosti, v katere se moramo umestiti, če želimo doseči prepoznavno in za turiste zanimivo turistično destinacijo. Tak cilj doseči je velik izziv za management. Kot lahko razberemo iz nalog managementa, in sicer v točki 3.2.4, je to zelo široko in zahtevno področje delovanja. Menim, da je potreben dober tim usklajenih, sposobnih ljudi, ki se zavedajo pomena in širine intelektualnega kapitala v predstavljenem partnerskem modelu managementa turistične destinacije.

Bistvo managementa je v povezovanju in iskanju sinergije med udeleženci. Menimo, da je potrebna temeljita analiza obstoječih in morebitnih udeležencev turistične destinacije, predvsem pa analiza širšega okolja, šele nato je mogoče vzpostaviti uspešen partnerski model managementa, ki je odvisen tudi od zrelosti turistične destinacije in od vseh, vključenih v njene procese in aktivnosti. Vsaka težava, problem ali razhajanje interesov je rešljivo, če je med udeleženci destinacije usvojena vizija.

Cilj diplomske naloge je dosežen. Analizirali smo stanje na področju turistične destinacije ZVD, izvedli pol strukturirane intervjuje z glavnimi udeleženci. Ugotovili smo stanje, na tej podlagi oblikovali naloge managementa, predlagali partnerski model managementa ter nakazali korake za njegovo delovanje s terminskim planom izvedbe. Menimo, da bo nosilce teh nalog in sredstva, ki so potrebna za delovanje modela, mogoče natančno določiti med izvedbo korakov, ki so predlagani v točki 3.3.5.

Potrebno bo veliko dobre volje za prestopanje strankarsko-političnih meja, ukoreninjene zavisti ter več širine v pogledih in znanju, da bodo doseženi vsi cilji, ki so predstavljeni v tem delu. Poudariti bi morali tudi zavest o turizmu, ki bi prežemala čim širši krog ljudi, prebivalcev Vipavske doline. Spreminjanje kulture je sicer dolgotrajen proces, potrebno pa ga je začeti, in sicer pri najmlajših, da ne bo težav, ko se odločajo za poklice, odločiti se za poklic, ki se umešča kjerkoli v turistično ponudbo destinacije. V sodelovanju s šolami je potrebno razvijati programe, ki bodo usposabljali dobre kadre, kajti pomembno je graditi znanje in zavest slehernega človeka, če hočemo doseči povezanost subjektov: partnerstvo in znanje, ki sta pomembni sestavini temeljnih zmožnosti Zgornje Vipavske doline.

Iz take temeljne politike turistične destinacije bomo lažje določili razvojno politiko, ki izhaja iz predstavljenih smotrov, ter sprotno politiko, ki bo prinašala sadove naših pravih odločitev in usklajenega delovanja.

Prihodnost bo z globalizacijo procesov prinesla odpuščanje delavcev v naši dolini. Motivirajmo jih, pokažimo jim novo pot, iz njih izvabimo ideje. Skupaj bomo lažje našli rešitve. Neprestano učenje posameznikov in udeležencev celotnega modela organiziranosti je predpogoj za preživetje v globalni konkurenci. Ne smemo si dovoliti ozke usmerjenosti, temveč se moramo umestiti v širši slovenski in evropski prostor, zato ne smemo zanemariti trenutnega trenda v turizmu, to je mladinski turizem. Možnosti imamo, le uporabiti jih nočemo ali ne znamo. Člani Mladinskega sveta tkejo vezi med mladimi po svetu. Povezati se moramo z njimi in s skupnimi močmi, znanjem in mladinskim zanosom graditi skupaj, za dobro vseh. Takih možnosti je še veliko, poiščimo jih in delajmo v dobro vseh nas, sicer bo ostala Vipavska dolina, kot jo je imenoval Daniel Rojšek v Kladnikovih knjigi »Vipavska dolina«, »speča lepota« (1999, 10).

Temelji so postavljeni, umestiti se morajo v postavljeno politiko razvoja turističnih destinacij in v razvoj človeških virov, ki so določeni na ravni EU in Slovenije, ter izrabiti možnosti, ki jih imamo. Pomembno je, da imamo pripravljene pogoje na lokalni in regionalni ravni, kajti bistveno za management je, da spremembe predvideva.

Upamo, da smo, glede na širino obravnavane teme, zajeli potrebne sestavine partnerskega modela turistične destinacije ZVD, ki bodo spodbudile sodelovanje zainteresiranih udeležencev in podpornega okolja za prepoznavno turistično destinacijo Zgornja Vipavska dolina. Dobro bi bilo še nadaljnje raziskovanje in delovanje v smereh, nakazanih z diplomsko nalogo.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Bavec, Cene. 2005. *Urejenost podjetja – strukture*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Bieger, Thomas. 2000. *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*. Munchen: Wien: R. Oldenbourg.
- Biloslavo, R. in Mitja I. Tavčar. 2005. *Dopolnilno študijsko gradivo »Strateški management«*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Bowman, Cliff. 1994. *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Drucker, F. Peter. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kos, Marko. 2001. *Iskanje prihodnosti - Prednosti, možnosti in vizije Slovenije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Likar, Borut. 2001. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Rudi Rozman, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Planina, Janez. 1997. *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Sirše, Janez in Miša Novak, ur. 1997. *Academia TURISTICA, št. 4: Aktualna znanstvena turistična misel – zbirka znanstvenih in strokovnih študij, člankov, referatov in prispevkov k razvoju turizma.* Ljubljana: Nacionalno turistično združenje.
- Tavčar, I. Mitja. 2005. *Management ekspertnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Tavčar, I. Mitja. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

Literatura

Trunk Širca, Nada, I. Mitja Tavčar in Niko Abrahamsberg. 2003. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

Viri

Analiza stanja na področju turizma v ZVD. 2005. Interno gradivo, Razvojna agencija ROD Ajdovščina, zanjo Jožef Člekovič.

Banka Slovenije. 2006. *Letno poročilo za leto 2005*. http://www.bsi.si/iskalniki/letna_porocila.asp?MapaId=709. (5. 7. 2006).

Evropski ekonomsko-socialni odbor. 2005. *Mnenje EESO o turistični politiki za razširjeno evropsko unijo*. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/sl/oj/2005/c_255/c_25520051014sl00140021.pdf (18. 5. 2006).

Hribar, Marjan. 2006. *Turistična politika za leto 2006 z usmeritvami za leto 2007*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije, Direktorat za turizem.

Inštitut USP. Vstopna stran. <http://www.i-usp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje-persak/>. (12. 4. 2006).

Inštitut USP. Vstopna stran. <http://www.i-usp.si/slo/predstavitev> (12. 4. 2006).

Kladnik, Bogdan in Daniel Rojšek. 1999. *Vipavska dolina*. Ljubljana: Zaklad.

Korelc, Tomaž. 2005. *Obstoječa organizacijska struktura je neustrezna, kaj sedaj?*. http://www.creatoor.com/v2/clanki_obstojeca_organizacijska_struktura_je_neustrezna.html (15. 12. 2005).

Kovač, Bogomir, s sodelavci. 2002. *Strategija slovenskega turizma 2002-2006*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije.

Občina Ajdovščina. Razvojna agencija ROD. 2004. *Strategija gospodarskega razvoja občine Ajdovščina od 2005 – 2015*. Interno gradivo, Razvojna agencija ROD, zanjo Jožef Člekovič.

Statistični urad RS. 2001. *Statistični bilten, številka 758*. Ljubljana: Statistični urad RS.

Statistični urad RS. 2003. *Statistične informacije, popis prebivalstva 2002*. <http://www.stat.si/popis2002/gradivo/informacija-96.pdf> (14. 5. 2006).

Statistični urad RS. 2006. *Statistični portret Slovenije v EU*. http://www.stat.si/doc/pub/slovenske_regije_2006-končna.pdf (23. 6. 2006).

Statistični urad RS. 2006. *Anketa o turističnih potovanjih domačega prebivalstva 2005*. <http://www.stat.si/doc/pub/rr-825-06.pdf> (23. 6. 2006).

Statut Razvojne agencije ROD. 2002. Interno gradivo.

Suban, Iris, ur. *Vipavska dolina - Mali Slovenski Eden*. 1997. Ajdovščina: TIC Ajdika.

The University of Edinburgh. http://www.see.ed.ac.uk/-gerard/MENG/MEAB/lo_index.html (12. 4. 2006).

Uran Maja in Rok Ovsenik. 2006. *Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011*. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije, Direktorat za turizem.

Uršič, Sonja in Nina Poniž, ur. 2002. *Zbornik referatov in razprav: Naravne vrednote, kulturna dediščina - vrednote turističnega razvoja*. Ljubljana: Državni svet Republike Slovenije, Turistična zveza Slovenije.

Zakon o spodbujanju razvoja turizma (ZSRT). Uradni list RS, št. 2/2004.

