

Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSKI RAZVOJ IN TEHNOLOGIJO

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSKI RAZVOJ IN TEHNOLOGIJO

Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021

Usmeritev: Slovenija = zelena, aktivna in zdrava destinacija za 5* doživetja

Sprejela Vlada RS, 5. oktobra 2017

I FEEL SLOVENIA

KAZALO

1. Uvodne besede ... 6
2. Analiza in diagnoza ... 9
   2.1. Analiza globalnih trendov na področju turistične dejavnosti ... 9
   2.2. Analiza stanja v Sloveniji ... 12
   2.2.1. Ključni kazalniki poslovnega okolja v Sloveniji ... 12
   2.3. Analiza slovenskega turističnega trga ... 12
   2.3.1. Temeljni kazalniki slovenskega turizma ... 12
   2.3.2. Turistična ponudba nastanitev ... 14
   2.3.3. Turistično povpraševanje ... 16
   2.3.4. Ključni izzivi ... 20
   2.4. Evalvacija vrednostne verige slovenskega turizma ... 21
   2.4.1. Organizacija in rezervacija potovanj ... 21
   2.4.2. Prevoz ... 21
   2.4.3. Nastanitev ... 22
   2.4.4. Gostinska ponudba (ponudba hrane in pijače) ... 22
   2.4.5. Domače in umetnostne obrti – ponudba spominkov ... 23
   2.4.6. Turistične privlačnosti na destinaciji ... 24
   2.4.7. Organizacija in vodenje izletov ... 24
   2.4.8. Podporne storitve ... 25
3. Oblikovanje razvojne strategije ... 27
   3.1. Strateški temelji razvoja, poslanstvo in cilji rasti slovenskega turizma do leta 2021 ... 27
   3.1.1. Slovenski turizem na razpotju ... 27
   3.1.2. Skriti potenciali ... 27
   3.1.3. Poslanstvo in cilji rasti slovenskega turizma do leta 2021 ... 28
   3.2. Strateška vizija slovenskega turizma ... 28
   3.3. Razvojna strategija in model trajnostne rasti slovenskega turizma 2021–2025 ... 31
   3.3.1. Strateški razvojni koncept ... 31
   3.3.2. Makro destinacije in turistični produkti ... 37
   3.3.3. Institucionalni in pravni okvir ... 49
   3.3.4. Nastanitve, turistična infrastruktura in naložbe ... 56
   3.3.5. Kadri ... 64
   3.3.6. Prostor, naravni in kulturni viri ... 68
   3.3.7. Mala in srednje velika podjetja (MSP) ... 73
   3.3.8. Model trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021 ... 76

4. Akcijski načrt in vrednotenje strategije trajnostne rasti 81
4.1. Spremljanje in vrednotenje 81
4.2. Akcijski načrt in vrednotenje uresničevanja 81
5. Trženje slovenskega turizma 103
5.1. Sistem trženjskega upravljanja 106
5.1.1. Preoblikovanje sistema trženjskega upravljanja 106
5.2. Znamka 108
5.2.1. Izdelava nove komunikacijske platforme (t. i. velika ideja) 108
5.3. Promocija 110
5.3.1. Osredotočenost na prednostne trge - v skladu s prednostnimi skupinami trgov (smernice za dodelitev sredstev) 110
5.3.2. Priprava razvojnih načrtov za trge in pobud za identifikacijo dodatnih priložnosti 112
5.3.3. Osredotočeno trženje nosilnih produktov na ključnih trgih, glede na opredeljeno produktno-tržno matriko 113
5.3.4. Povečanje učinkovitosti promocijskih kanalov 114
5.4. Digital 119
5.4.1. Izboljšanje digitalnega trženja na stičnih točkah na nakupni poti 119
5.4.2. Uporaba digitalne nakupne poti za stalno izboljševanje uporabniške izkušnje 121
5.4.3. Izvajanje pobud za digitalne izboljšave in inovacije 121
6. Akcijski načrt in vrednotenje strategije trženja 123
6.1. Spremljanje in vrednotenje 123
6.2. Akcijski načrt in vrednotenje uresničevanja 124
7. Predvidena finančna sredstva za uresničevanje Strategije trajnostne rasti slovenskega turizma 2017 – 2021 125
8. PRILOGE 138
Priloga 1: Imenovani člani strateške skupine SS40 138
Priloga 2: Podrobnejša opredelitev makro destinacij 140
Priloga 3: Ključni kazalniki poslovnega okolja v Sloveniji 150
Priloga 4: Analiza trenutnega stanja turistične dejavnosti in njenih razvojnih možnosti 157
Priloga 5: Analiza deležnikov v turistični dejavnosti 163
Priloga 6: Primerjalna analiza razvojnih modelov turizma za Slovenijo relevantnih turističnih trgov 173
Primerjalna destinacija razvoja turizma: Avstrija (kvantitativni obseg) 173
Primerjalna destinacija razvoja turizma: Nova Zelandija (znamka in trajnost) 175
Primerjalna destinacija razvoja turizma: Hrvaška (organiziranost) 178
Primerjalna destinacija razvoja turizma: Hrvaška (naložbe) 180
Primerjalna analiza razvoja turizma: Škotska (digitalizacija) 181
Seznam okrajšav 185

Seznam literature in virov 188

KAZALO TABEL

Tabela 1: Deset najboljših destinacij glede na število nočitev, 2015 17
Tabela 2: Ključni kazalniki uspešnosti hotelskega sektorja v Sloveniji, 2010–2015 17
Tabela 3: Primerjava Slovenije in sosednjih držav po ključnih turističnih kazalnikih, 2015 18
Tabela 4: Izdatki tujih obiskovalcev v Sloveniji, 2015 19
Tabela 5: Prikaz ključnih politik, ukrepov in aktivnosti 34
Tabela 6: Opredelitve za makro destinacijo Alpska Slovenija 39
Tabela 7: Opredelitve za makro destinacijo Mediteranska Slovenija 40
Tabela 8: Opredelitve za makro destinacijo Termalna Panonska Slovenija 41
Tabela 9: Opredelitve za makro destinacijo Osrednja Slovenija & Ljubljana 42
Tabela 10: Prikaz slovenskega turizma, leto 2015 76
Tabela 11: Scenarij nadaljevanja dosedanje rasti turizma, leto 2021 77
Tabela 12: Scenarij pospešenega trajnostnega razvoja turizma, leto 2021 78
Tabela 13: Prikaz politike trženja 106

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz gibanja vrednosti izvoženih potovanj v slovenskem turizmu, 1995–2015 14
Slika 2: Trend v številu ležišč, Slovenija, 2010–2015 14
Slika 3: Celotno povpraševanje in trend povprečne dolžine bivanja, 2010–2015 16
Slika 4: Zemljevid makro destinacij Slovenije 38
Slika 5: Značilnosti makro destinacije Alpska Slovenija 39
Slika 6: Značilnosti makro destinacije Mediteranska Slovenija 40
Slika 7: Značilnosti makro destinacije Termalna Panonska Slovenija 41
Slika 8: Značilnosti makro destinacije Osrednja Slovenija & Ljubljana 42
Slika 9: Prikaz nosilnih in sekundarnih/podpornih produktov po makro destinacijah 43
Slika 10: Prikaz umestitve nosilnih produktov v matriko glede na vpliv na ustvarjanje prihodkov in celostne podobe 48
Slika 11: Koraki projektnega pristopa in ključna razvojna področja 103
Slika 12: Strateški koncept trženja skozi štiri razvojna področja 104
Slika 13: Model opredelitve prednostne razvrstitve trgov glede na privlačnost trga in njegovo dostopnost 110
Slika 14: Produktno-tržna matrika 113
Slika 15: Pristop za združitev prednostne razvrstitve trgov in produktov, s pregledom predpostavk in vhodnih informacij 113
Slika 16: Delež rasti digitalnih aktivnosti do leta 2021 in ključne potrebne podporne aktivnosti 115
Slika 17: Glavni digitalni ukrepi za izboljševanje prek nakupne poti 120
Slika 18: Pregled ugotovljenega potenciala za inovativno uporabo tehnologije 120



1. POGLAVJE

Uvod

Strategija trajnostne rasti
slovenskega turizma 2017–2021

1. Uvodne besede

Dolžni smo sprejemati dobre odločitve



Spoštovani deležniki slovenskega turizma in vsi, ki ste v turizem tako ali drugače vpeti!

Nova strategija turizma je odgovor na vprašanje, kako doseči cilj, ki smo si ga zastavili skupaj: **3,7–4 milijarde evrov iz naslova izvoza potovanj.**

Naša vizija je jasna. **Slovenija bo postala zelena, aktivna in zdrava destinacija za 5-zvezdična doživetja.** Natančneje je vizija opredeljena tako: Slovenija je globalna zelena butična destinacija za zahtevnega obiskovalca, ki išče raznolika in aktivna doživetja, notranji mir in osebne koristi.

Strategija opredeljuje 6 ključnih politik:
- nova organiziranost: makro destinacije in turistični produkti,
- institucionalni in pravni okvir,
- namestitve, turistična infrastruktura in naložbe,
- kadri v turizmu,
- prostor, naravni in kulturni viri,
- mala in srednje velika podjetja (MSP).

Uresničevanje navedenih politik in ukrepov ni odvisno le od MGRT. Odvisno je od naše skupne volje, odločitev in aktivnosti.

Pri pripravi strategije smo aktivno sodelovali z vsemi ključnimi deležniki slovenskega turizma – predstavniki gospodarstva, vseh zbornic, občin, civilne družbe, izobraževalnih institucij, strokovnjakov z različnih področij in predstavniki ministrstev.

Verjamem, da smo dosegli soglasje o tem, kako pomemben je turizem ter kako pomembno je, da mu tudi vi, v okviru naših skupnih ciljev in po svojih močeh, pomagate zajeti dodaten veter v jadra.

Ob analizi stanja, ki je bila izdelana ob pripravi nove strategije, se je izkazalo, da slovenski turizem ni v optimalnem stanju. Številke so še vedno dobre, a v resnici smo na razpotju. Infrastruktura je zastarela, ni dovolj novih naložb, obstoječi produkti imajo nizek potencial dodane vrednosti, zavedamo se neizkoriščenih razvojnih potencialov na področju kadrov, ki so ključni za izvajanje strategije.

Zato so potrebne odločnejše poteze in pogumnejše odločitve.

Ta strategija ni zgolj posnetek stanja na terenu, popis vsega obstoječega, temveč jasno določa prioritete.

Turizem je izrazito medsektorska dejavnost. Tudi zdaj računamo na podporo drugih resorjev. Tokrat še toliko bolj. Posamezna ministrstva pri vseh ukrepih sodelujejo, pri mnogih so celo njihovi nosilci

Verjamem, da bi bilo marsikje lažje reči, da stvari niso izvedljive ali da rušijo obstoječo sistemsko ureditev. A gre za strateško pomembne ukrepe, od katerih je odvisen nadaljnji razvoj turizma. Če bomo strnili vrste, imeli vašo podporo, bomo sprostili razvoji potencial in turizem bo postala panoga, na katero bomo lahko upravičeno ponosni.

Cilj, ki smo si ga zastavili, je ambiciozen. Menimo, da ga turizem lahko doseže. A ne brez podpore vseh. Če ključni ukrepi iz te strategije ne bodo izvedeni, je realno, da ob zmerni rasti števila prihodov in prenočitev leta 2021 kljub vsemu dosežemo rast v vrednosti 2,76 milijarde evrov.

A kako bi se lahko zadovoljili s tem, če imamo postavljen jasen smerokaz, kako razviti naš turizem do te mere, da bo ustvaril 3,7–4 milijarde evrov?

Zdravko Počivalšek,
minister za gospodarski razvoj in tehnologijo



2. POGLAVJE
Analiza in diagnoza

Strategija trajnostne rasti
slovenskega turizma 2017–2021

2. Analiza in diagnoza

2.1. Analiza globalnih trendov na področju turistične dejavnosti

Turizem velja za eno izmed najhitreje rastočih gospodarskih panog, ki dosega rekordno rast z vzponom novih destinacij. Evropa še vedno ohranja svoj prednostni položaj kot najbolj obiskana turistična regija na svetu.

- Zaradi konstantne rasti, širitve in raznolikosti je turizem v zadnjih šestdesetih letih postal ena najhitreje rastočih gospodarskih panog v svetu, ki danes ustvari 9 % svetovnega BDP-ja in zaposluje 347 milijonov ljudi.
- Število mednarodnih turističnih obiskov se je na svetovni ravni povečalo s 25 milijonov leta 1950 na 674 milijonov do leta 2000. Od takrat je bilo potrebnih le petnajst let, da je število obiskov mednarodnih turistov leta 2015 doseglo 1.186 milijonov. Po napovedih Svetovne turistične organizacije bodo mednarodni obiski v povprečju rasli po 3,8-odstotni stopnji letno, z dosegom rekordnega števila 1.800 milijonov v letu 2030. Hitrejša rast se pričakuje za potovanja med regijami, največ zaradi priljubljenosti Evrope in obeh Amerik.
- Leta 2015 je bila Evropa najbolj obiskana regija z več kot 50 % vseh evidentiranih mednarodnih obiskov.
- Večina evropskih regij je poročala o več kot 5-odstotni rasti števila mednarodnih obiskov. Na nekaterih destinacijah se je ta številka celo podvojila: Andora (+13 %), Slovenija (+12 %), Portugalska (+10 %). Preostale rastoče evropske destinacije so Albanija, Bosna in Hercegovina, Črna gora in Srbija.

Novi, hitro rastoči segmenti potrošnikov krepijo svojo veljavo in preoblikujejo načine potovanj in doživljanja destinacij.

- Napovedana krepitev srednjega družbenega razreda naj bi do leta 2020 dosegla 3,2 milijarde predstavnikov, do leta 2030 pa 4,9 milijarde predstavnikov, ki bodo za vedno spremenili profil mednarodnega turista. Pripadniki srednjega družbenega razreda bodo povpraševali po specifičnih in prilagojenih storitvah, vendar s poudarkom na t. i. vrednosti za denar.
- Ciljna skupina turistov, starejših od 60 let, t. i. »golden oldies«, naj bi leta 2050 zajemala več kot 20 % svetovnega prebivalstva. Predstavniki te skupine bodo imeli veliko prostega časa in virov, ki jih bodo izkoriščali za potovanja. Zanimale jih bodo destinacije z zelo prilagojenimi turističnimi produkti in storitvami, s posebnim poudarkom na zdravju, sprostitvi in lažjih aktivnostih.
- Milenijci ali predstavniki skupine turistov, rojenih med letoma 1984 in 2000, naj bi do leta 2025 zajemali 50 % vseh potnikov. Potovali bodo predvsem zaradi raziskovanja, interakcije in čustvenih doživetij. Tehnologija in inovacije so sestavni del njihovega načina življenja.

Letalske povezave postajajo čedalje pomembnejše, saj se več kot polovica vseh potovanj opravi z zračnim prometom.

- Leta 2015 je več kot 54 % vseh turistov letelo do izbrane destinacije. Zračni promet raste hitreje kot cestni promet, posledično postopoma raste tudi delež zračnega prometa v celotnem prometu. Zaradi tega so mednarodne letalske povezave, posebej neposredne, ena izmed ključnih prednostnih nalog razvoja vseh turističnih destinacij.

Najpomembnejši motiv za potovanje so še vedno počitnice (prostočasni turizem), med katerimi večjo veljavo pridobivajo krajši oddihi in mestni turizem.

- Počitnice, rekreacija in druge oblike prostočasnih aktivnosti so bile v letu 2015 glavni motiv za potovanje 632 milijonov potnikov oziroma 53 % vseh mednarodnih turističnih obiskov.
- Med glavnimi razlogi za potovanja na mednarodnem turističnem trgu največjo vlogo pridobivajo krajši oddihi, še posebej mestni turizem. Po rezultatih ankete World Travel Monitor naj bi mestni turizem med letoma 2007 in 2014 narastel za 84 % in leta 2014 dosegel 22-odstotni delež vseh počitniških potovanj. Mestni turizem krepi svojo konkurenčnost, saj čedalje več mest namenja veliko naložb za razvoj ključnih dejavnikov, potrebnih za uvrščanje med najboljše destinacije, ki so 1) izjemno opredeljena tržna znamka z zelo jasnim sporočilom na vseh področjih, ki se povezuje s tržnimi znamkami hotelov, znamenitosti in dogodkov, ki dopolnjujejo njene temeljne vrednote, 2) dobre letalske povezave in 3) sledenje tehnološkim trendom.

Zdravje in dobro počutje bosta postala izjemno pomembna pri nakupnih odločitvah turistov.

- Leta 2012 sta zdraviliški turizem in turizem dobrega počutja na svetovnem trgu ustvarila 438,6 milijarde USD in tako postala hitrorastoča produktna niša. Do konca leta 2013 se je ta številka zvišala še za 12,7 %. Zdraviliški turizem in turizem dobrega počutja rasteta hitreje kot celotna turistična panoga (med letoma 2012 in 2017 je predvidena več kot 9-odstotna letna rast). Potniki že zdaj pričakujejo doživetja, ki so obenem očarljiva in zdrava. Destinacije bodo morale prepoznati načine za vključevanje zdravega življenjskega sloga v svojo ponudbo. Potniki prihodnosti bodo pričakovali, da bo turistična ponudba vključevala objekte in aktivnosti, ki bodo posebej izdelani za doseganje duševnega in fizičnega zdravja s sproščenimi in zabavnimi doživetji.

Politične napetosti in terorizem so grožnja za prihodnost turizma in vplivajo na svetovne turistične tokove.

Politične napetosti in terorizem že imajo pomemben vpliv na turistično dejavnost. Od leta 2015 do vključno septembra 2016 spremembe deleža turističnih obiskov kažejo, da nekatere regije in države že zaznavajo upad števila obiskov: Zahodna Evropa (–1 %) zaradi dogajanj v Franciji in Belgiji, Turčija (–31 %) in države Srednjega vzhoda (–6 %), med katerimi je največji padec števila obiskov zaznal Egipt (–48 %). Pričakuje se, da se bo ta trend v prihodnosti še okrepil. Po drugi strani tiste destinacije, ki veljajo za varne, doživljajo pozitivno rast števila obiskov zaradi t. i. učinkov prelivanja (»spill over«). Slovenija spada med varne destinacije. Po globalnem indeksu miru GPI (ang. Global Peace Index), je na 7. mestu med 163 državami sveta oziroma na 5. mestu med 28. državami članicami EU.

Hotelski sektor se utrjuje, hkrati nastajajo nove in inovativne hotelske tržne znamke, ki preoblikujejo tradicionalno hotelirstvo.

- Strateški vzvodi, ekonomija obsega in pridobivanje tržnih segmentov so razlogi nedavnih konsolidacij in prevzemov v hotelskem sektorju na svetovni in regionalni ravni. Eden največjih takšnih primerov je prevzem družbe Marriott International, ki jo je prevzela družba Starwood Hotels & Resorts in tako postala največja svetovna hotelska družba z več kot 75 milijoni strank, vključenih v njihov program zvestobe. Hotelske tržne znamke imajo velik vpliv na destinacijo, v kateri so, še posebej če gre za nišne znamke s temeljnimi vrednotami, podobnimi vrednotam destinacije. Ustvarjanje sinergij med destinacijskimi in hotelskimi znamkami bo samo še izboljšalo celostno podobo destinacije in zagotovilo še več ponovnih obiskov.

Tehnološka revolucija vse hitreje in neustavljivo spreminja načine delovanja in poslovanja hotelov in drugih deležnikov v turistični dejavnosti.

- Tehnološka revolucija je ustvarila novo obdobje, v katerem potniki uporabljajo vse več tehnoloških naprav v svojem vsakdanu. Več kot 87 % posameznikov na potovanjih uporablja

pametne telefone, kar pomeni, da nastajajo novi standardi interakcije s potrošniki pred in med potovanjem in po njem, ki zajemajo znižanje cen storitev mobilnega gostovanja, razpršitev digitalnih kanalov ter spoznavanje in prilagajanje v realnem času. Virtualni resničnostni ogledi krajev in uporaba »beacon« tehnologije pri ustvarjanju lokacijskih iger, ki promovirajo in spodbujajo interakcijo z določenimi kraji, sta dva tovrstna primera uspešnosti, ki se bosta zagotovo znašla na seznamu želja turistov v prihodnosti.

- Turistične agencije zavzemajo velik delež prodaje potovanj na svetovnem turističnem trgu. V Evropi se 70 % vseh hotelskih rezervacij ustvari v okviru spletnih turističnih agencij. V zadnjih letih so bile vodilne turistične agencije prisiljene ukiniti svoje paritetne klavzule, kar je hotelom povrnilo svobodo pri oblikovanju cen.

Delitvena ekonomija je pojav, ki daje več moči potrošnikom in spreminja ustaljen način poslovanja v turizmu.

- Delitvena ekonomija je v porastu. Leta 2013 je zajemala 6 % vseh prihodkov v nastanitvenem sektorju in pričakovati je, da bo do leta 2025 ustvarila že polovico skupnih prihodkov. Za turistično dejavnost je to dejavnik, ki pomembno spreminja ustaljene vzorce turističnih potovanj (kako turisti potujejo, kje prebivajo, kaj jedo ipd.). Zaradi delitvene ekonomije lahko turisti celotno bivanje preživijo na destinaciji z malo ali nič stika z vladnimi organizacijami ali podjetji, ki delujejo na destinaciji. Odličen primer delitvene ekonomije je Airbnb z več kot 1,5 milijona nastanitvenih oglasov v več kot 190 državah in s skupno tržno kapitalizacijo 25,5 milijarde USD v letu 2015.
- Medtem ko je delitvena ekonomija zanimiva za potnike, pa je (in bo postala še večji) izziv za destinacije, saj spreminja načine poslovanja v turizmu. Destinacije bodo morale sprejeti in vpeljati nove zakone, ki bodo uredili poslovanje na trgu, in sodelovati z vplivneži s področja delitvene ekonomije, da bodo lahko ustvarile sinergijo in enotno celostno podobo destinacije v očeh turistov.

Trajnostno načrtovanje in upravljanje turizma sta postala glavna cilja in standarda turistične dejavnosti.

- Turizem kot eden izmed ključnih dejavnikov družbenogospodarskega razvoja na svetu vpliva na svetovni razvoj, blaginjo in dobro počutje. Prav zaradi tega je postal nuja za zagotovitev dolgoročnega in trajnostnega razvoja na makro ravni destinacij in na mikro ravni vsakega podjetja, ki deluje v turistični dejavnosti.
- Postal je standard za vse razvite turistične destinacije, ki sprejemajo celovite, trajnostne pristope v svojem nadaljnjem razvoju. Trajnostni pristopi se oblikujejo skozi varstvo okolja, ohranjanje narave in prepoznavnosti krajine, ravnanje z odpadki, trajnostna naročila, trajnostne gradnje, zelene programe/certifikate in uporabo obnovljivih virov energije.
- Slovenija je dežela številnih izjemnih krajin, ki predstavljajo slovensko identiteto in so prepoznavne tudi v evropskem merilu.
- Na mikro ravni so oznake za »zeleno«, »eko« in »organsko« zaradi pričakovanj turistov postale vsakdanja realnost. Poleg tega so se posamezna podjetja že začela ukvarjati z reševanjem vprašanj, kot so zmanjšanje izpustov CO_2, onesnaževanja, prenasičenosti in kopičenja odpadkov v naravi. Na operativni ravni pa sodobna tehnologija omogoča učinkovitejše izvajanje storitev in lažje zagotavljanje izboljšanih doživetij turistov.

2.2. Analiza stanja v Sloveniji

2.2.1. Ključni kazalniki poslovnega okolja v Sloveniji

- Slovensko gospodarstvo je po letu 2009 močno prizadela finančna in gospodarska kriza, ki se je kazala v visokem padcu BDP-ja in rasti brezposelnosti. Slabo stanje na področju bančnega sektorja se je zrcalilo v gospodarstvu, ki je bilo nekaj let v naložbenem krču. Potrebna je bila stabilizacija državnega proračuna, posledici česar sta bili večanje državnega dolga in padec bonitetnih ocen Slovenije.
- Znaki gospodarskega okrevanja so bili vidni v letih 2014–2016 ter se pričakujejo tudi v letu 2017.
- Slovenija je nekonkurenčna tudi na področju podpiranja in spodbujanja tujih naložb.
- Slovenija je ena izmed najbolj zelenih držav na svetu in je izjemno bogata z vodnimi viri.
- Na slovenskem ozemlju se stika in prepleta alpsko, sredozemsko in panonsko podnebje – imamo veliko raznolikost na majhnem prostoru.
- Približno polovica prebivalstva Slovenije je naseljena v mestih, polovica pa na podeželju. Struktura prebivalstva se skladno z demografskimi trendi značilno stara.
- Slovenija ima dobro razvito cestno infrastrukturo (predvsem avtocestni križ s turističnimi obvestilnimi tablami) – vendar s problematičnimi deli cestnega omrežja za dostop do turističnih središč, težava so slabe javne mednarodne prometne povezave med destinacijami.
- Tranzitni turisti, teh je približno 22 milijonov letno, so izjemen potencial za slovenski turizem.
- Železniška infrastruktura je zastarela, poleg tega nam primanjkuje mednarodnih železniških povezav.
- Letalska dostopnost je izjemno slaba, predvsem zaradi premalo mednarodnih povezav in potnikov in pomanjkanja strateškega pristopa k odpiranju novih letalskih povezav na pomembnih turističnih trgih.
- V naslednji finančni perspektivi je precej manj sredstev za financiranje razvoja turizma iz sredstev EU, sredstva pa so bolj ali manj namenjena financiranju mehkih naložb (razvoj kadra, digitalizacija in spodbujanje trajnostnega razvoja).

2.3. Analiza slovenskega turističnega trga

2.3.1. Temeljni kazalniki slovenskega turizma

V poglavju se osredotočamo na analizo temeljnih kazalnikov slovenskega turizma (turistični prihodi, nočitve, povprečna doba bivanja, turistična potrošnja, vrednost izvoza turističnih potovanj, učinki turizma v BDP, zaposlenost). To so kazalniki, ki se v obstoječih analizah uspešnosti slovenskega turizma (poleg lestvice po metodologiji WEF) večinoma uporabljajo za presojo uspešnosti slovenskega turizma. *Druge kazalnike smo analizirali v poglavjih 2.2 in 2.5 in so ključni za celostno presojo konkurenčnosti slovenskega turizma.*

Učinki slovenskega turizma v letu 2015:

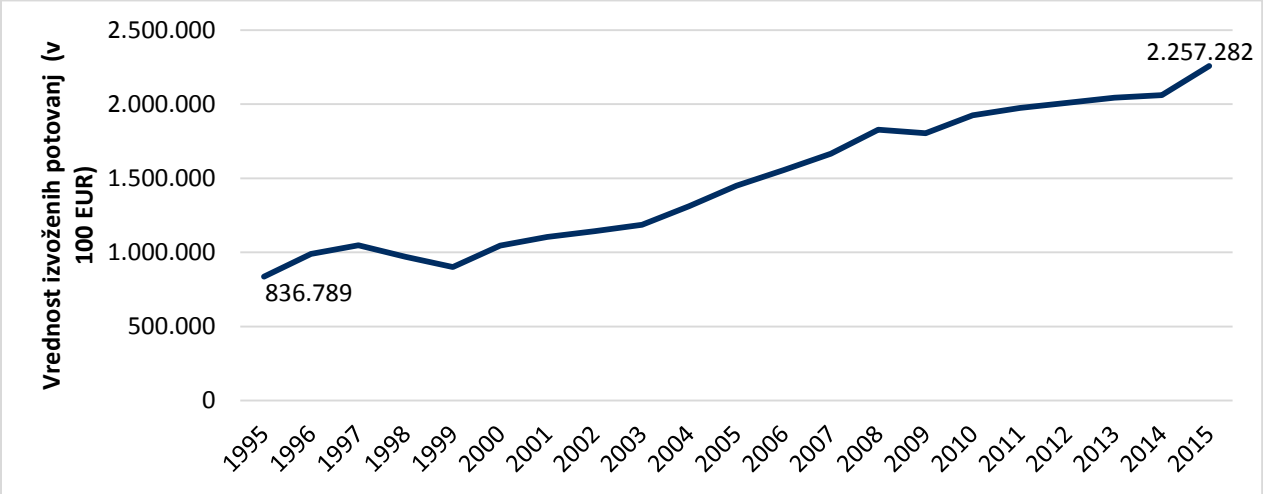
- Delež neposrednega učinka turizma v BDP v slovenskem turizmu po ocenah WTTC iz leta 2016 je 3,6 % (do leta 2025 bi naj po ocenah WTTC prispeval 3,8 %). V letu 2016 je bila rast 2-odstotna, v letu 2026 naj bi bil neposredni prispevek 3,9 %.
- Delež skupnih učinkov turizma v BDP po ocenah WTTC iz leta 2016 je 13,0 % (Evropa 10 %, svet 10 %). V letu 2016 je bila rast v Sloveniji 1,6-odstotna, v letu 2026 naj bi bil po oceni WTTC skupni prispevek 14,1 %.
- Delež izvoza turizma v celotnem izvozu v Sloveniji je 8 % (Evropa 6 %, svet 6 %); napoved WTTC za leto 2026 za Slovenijo je 9,3 %.
- Turizem je po podatkih WTTC 2016 neposredno prispeval 32.500 delovnih mest (4 % vseh zaposlitev), po napovedih WTTC naj bi neposredni prispevek leta 2026 narasel na 39.000 delovnih mest. Celoten prispevek (tudi posredna delovna mesta) leta 2015 je bil 107.000 delovnih mest oziroma v celotni strukturi 13,3 %, ocena za leto 2026 je 125.000 delovnih mest (14,9 %).
- WTTC (2016) po svoji metodologiji ocenjuje, da se je v slovensko turistično gospodarstvo v letu 2016 vlagalo 692,2 milijona EUR (9 % vseh naložb).

Vrednost izvoženih potovanj:

- Po podatkih Banke Slovenije je bila vrednost izvoženih potovanj v letu 2015 2,257 milijarde EUR, kar je 9,5 % več kot leto prej (to je po letu 2008 najvišja evidentirana rast). Evropa je dosegla 456,7 milijarde EUR, svet pa 1.308,9 milijarde EUR. Napoved WTTC za Slovenijo za leto 2026 je 3,718 milijarde EUR.
- Vrednost izvoženih potovanj v letu 2015 se je v primerjavi z letom 2008 povečala za 23,58 % (torej nad rastjo nočitev, ki je bila v tem obdobju 11,03 %), v primerjavi z letom 1995 pa za 169,76 % (prav tako nad rastjo nočitev, ki so se v tem obdobju povečale za 111,67 %). Cilj pretekle strategije je bilo povečanje prilivov iz naslova turizma za 6 do 8 odstotkov letno in priliv iz naslova turizma v obsegu približno 2,84 milijarde EUR leta 2016.
- Saldo turističnega prometa je v celotnem obdobju od leta 1995 pozitiven in je po posameznih letih znašal med 45 % in 65 % celotnega deviznega priliva iz naslova turizma.
- Leta 2015 je delež izvoženih potovanj v celotnem izvozu storitev 37,6 % (v letu 2010 pa 42,4 %) – kar je največji delež vseh storitev.

Slika 1 prikazuje, da je vrednost izvoženih potovanj od leta 1995 stalno rasla, z manjšim nihanjem v letih 1998 in 1999 (ko se je zmanjšala zaradi političnih nemirov v regiji) in manjšim padcem leta 2009 (zaradi finančne in gospodarske krize).

Slika 1: Prikaz gibanja vrednosti izvoženih potovanj v slovenskem turizmu, 1995–2015



Vir: BS (2016a)

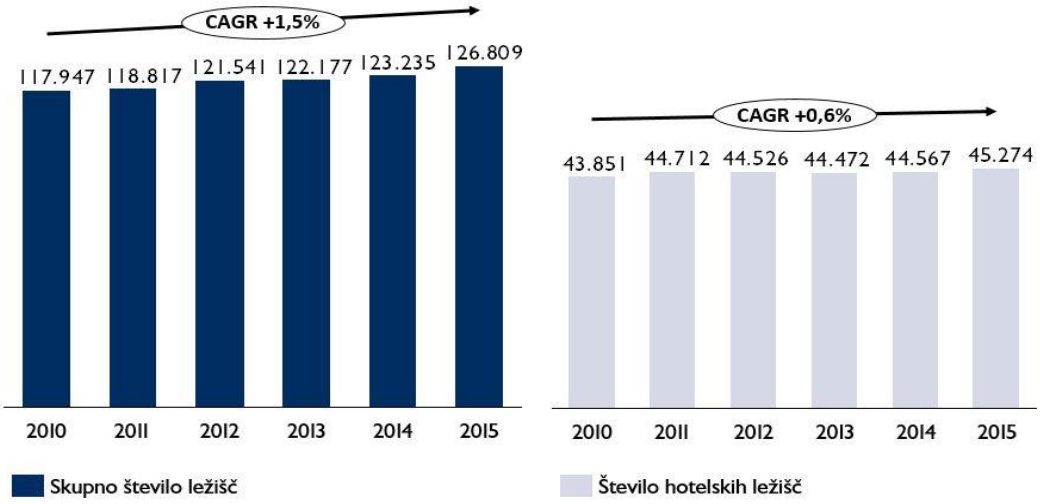
2.3.2. Turistična ponudba nastanitev

- Skupna ponudba nastanitev v Sloveniji znaša 116 tisoč stalnih ležišč in skupno 127 tisoč ležišč vseh oblik nastanitev. Od teh prevladujejo ostale[1] oblike nastanitev, katerih delež znaša 41 %, sledijo hotelske in podobne[2] nastanitve (39 %) ter kampi (20 %).
- V primerjavi z letom 2010 se je število vseh zmogljivosti ležišč povečalo za 7,5 %, kar je bilo večinoma povzročeno s povečanjem kampiranja (+13 %), drugih oblik nastanitve (+9 %), medtem ko so hotelske in podobne oblike nastanitev dosegle rekordno šibko rast za 3 % v 5-letnem obdobju.

Slika 2: Trend v številu ležišč, Slovenija, 2010–2015

[1] Drugi nastanitveni objekti vključujejo naslednje nastanitvene oblike: apartmajska in počitniška naselja, turistične kmetije z nastanitvijo, mladinski hoteli, zasebne sobe, apartmaji in hiše, planinski domovi in koče, delavski počitniški domovi in apartmaji, drugi počitniški domovi in apartmaji, drugi nastanitveni objekti, začasne nastanitvene zmogljivosti in marine.

[2] Hoteli in podobni nastanitveni objekti po metodologiji SURS vključujejo naslednje nastanitvene oblike: hoteli, moteli, penzioni, gostišča in prenočišča.



Vir: SURS, 2016

- Številno stalnih ležišč na prebivalca: 0,06.
- Število stalnih ležišč na km^2: 6,26.
- Hotelske nastanitvene zmogljivosti se v zadnjih petih letih z vidika zmogljivosti ležišč niso bistveno spremenile (CAGR +0,6 %). V letu 2015 je bilo več kot 23 % hotelskih zmogljivosti znotraj kategorije zdraviliških hotelov, 23 % v gorskih letoviščih in 19 % v obmorskih letoviščih. Mestni hoteli (vključno z mestnimi in drugimi občinami ter mestom Ljubljana) predstavljajo 35 % vseh zmogljivosti hotelskih ležišč. V primerjavi z letom 2010 je viden porast zmogljivosti v mestnih občinah (+15.7 %) in Ljubljani, ki ima najbolj dinamičen trg hotelirstva v Sloveniji (+29,2 %). Zdraviliški hoteli ter gorska in obmorska letovišča beležijo stagnacijo v primerjavi z letom 2010, medtem ko druge mestne občine beležijo 6 % upad števila nastanitev.
- V Sloveniji je skupno 11 hotelov s 5 zvezdicami, katerih zmogljivost skupaj znaša 1.200 sob. Hoteli s 5 zvezdicami zajemajo 6,3 % celotnih hotelskih nastanitvenih zmogljivosti v Sloveniji. Večina teh hotelov (61 %) je lociranih na obali, natančneje v Portorožu, ki je najbolj razvita obmorska destinacija. Zanimivo je, da so ti hoteli večinoma povezani s počitniškimi destinacijami, medtem ko Ljubljana kot glavno mesto nima hotela s petimi zvezdicami (razen majhna posest v bližini Ljubljane).
- V hotelskem in igralniškem sektorju (I.55.10 in R.92.001) ima javni sektor v lasti 31,9 % celotnega kapitala oziroma 26,7 % celotnega kapitala od celotnega hotelirskega in igralniškega sektorja.
- Če se osredotočimo na področje hotelirstva in igralništva, kjer je delež lastništva javnega sektorja višji od 3 % celotnega lastništva, je 48,68 % celotnega kapitala podjetij v lastništvu javnega sektorja.
- Slovensko hotelirstvo je prestopilo v fazo prestrukturiranja, kjer večja hotelska podjetja zmanjšujejo svoja sredstva, utrjujejo poslovanje in počasi/previdno uvajajo nove modele upravljanja. To naj bi reaktiviralo hotelski poslovni trg ter pripomoglo k aktivizaciji tako lokalnih kot mednarodnih hotelskih podjetij za vstop na slovenski trg. Posledično bi se lahko pričakovalo razvoj novih produktov, povečanje ponudbe in vstop mednarodnih hotelskih znamk na trg.
- Do nedavnega so bile edine prisotne mednarodne znamke na slovenskem trgu Kempinski, ki upravlja s hotelom Palace v Portorožu od leta 2000 in Best Western kot združenje treh članov. Po obsežnih obnovitvenih delih je hotel Ljubljana Mons odprl vrata pod okriljemFour Points by Sheraton, kot prve globalne znamke hotelov v slovenskem glavnem mestu po

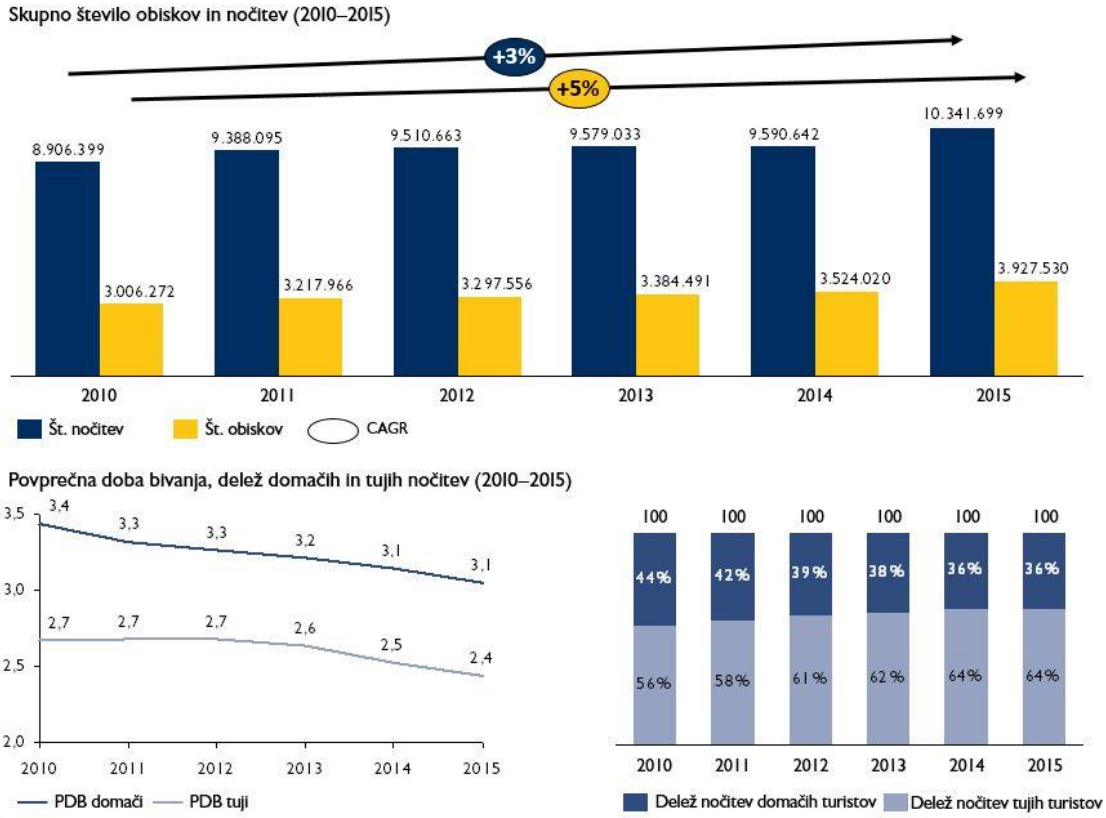
desetih letih. Sophos hoteli so podpisali upravljavsko pogodbo za gorsko letovišče v Kranjski Gori, kjer dve posesti delujeta pod tržno znamko Ramada. Še ena visoko uvrščena družba za upravljanje je vstopila na slovenski trg – Hamilton Hotel Partners, ki je prevzela delujoče podjetje in z njim vodenje treh posesti v Rogaški, medtem ko je lastništvo ostalo v rokah Addiko Bank (nekdanja Hypo Alpe Adria banka). Regionalna tržna znamka Austria Trend Hotels je ravno tako prisotna na trgu z objektom v Ljubljani. Grand Hotel Toplice je član majhnih luksuznih hotelov (Small Luxury Hotels), lokalno tržno znamko Lifeclass pa je razvilo domače podjetje Istrabenz. Poleg omenjenih sta na trgu prisotna še Design Hotels in Relais Chateaux z dvema objektoma. Najnovejša pridobitev prisotnosti tržnih znamk v Sloveniji je Radisson Blu hotel v Ljubljani (Plaza Hotel Ljubljana).

- Trenutno je naprodaj več kot 30 hotelov na vrhunskih lokacijah v Sloveniji, ki se razprostirajo od mestnih destinacij, kot je Ljubljana, do uveljavljenih destinacij, kot so Portorož, Bled in Bohinj. Hoteli so večinoma naprodaj zaradi zadolženih lastnikov, ki hitro potrebujejo finančne vire, zato so običajno prodani pod dejansko tržno vrednostjo.
- Po poročilu Real Capital Analytics je bilo v obdobju od 2010 do 2015 izvedenih le devet hotelskih transakcij, od katerih so 4 portfeljske transakcije (dvakrat Terme Maribor, Hoteli Bernardin, Terme Spa Rogaška). Skupni znesek končanih poslov je znašal približno 90 milijonov EUR.

2.3.3. Turistično povpraševanje

- V letu 2015 je obseg turizma v Sloveniji dosegel svoj rekord – 10,3 milijona ustvarjenih nočitev in 3,9 milijona ustvarjenih obiskov, ki v primerjavi z letom 2010 predstavljajo povprečno letno rast obiskov za 5 % in nočitev za 3 %. Od leta 2010 se je število obiskov povečevalo hitreje kot število nočitev, kar je pomaknilo povprečno dobo bivanja navzdol s 3 dni v 2010 na 2,6 dni v letu 2015.
- Večino povpraševanja ustvarijo gostje iz tujine. Število domačih obiskov se je v analiziranem obdobju (2010–2015) zmanjšalo za 7 % in doseglo 31-odstotni delež, medtem ko se je število obiskov iz tujine povečalo z 62- na 69-odstotni delež. Temu trendu je sledilo tudi število nočitev. Število nočitev domačih gostov se je zmanjšalo za 8 % in doseglo 36-odstotni delež, medtem ko se je delež nočitev gostov iz tujine povečalo s 56 % na 64 % vseh nočitev.
- V 2015 so največji delež povpraševanja zabeležili v hotelih in podobnih nastanitvenih objektih (64 % nočitev), sledijo jim druge oblike nastanitve (23 %) in kampi (13 %). V obdobju od 2010 do 2015 so najvišjo rast zabeležile druge oblike nastanitev (+86 %), sledijo jim kampi (+15 %) ter hoteli in podobni nastanitveni objekti (+13 %).
- V 2015 je najvišji delež nočitev zabeležen v zdraviliških občinah (29 %), sledijo jim gorske občine (25 %) ter obmorske občine (21 %). Hoteli v Ljubljani so ustvarili 12 % vseh nočitev, medtem ko so hoteli v mestnih in ostalih občinah zabeležili 14 % vseh nočitev. Vse vrste občin so od leta 2010 zabeležile rast v nočitvah, medtem ko so najvišjo rast zabeležili v Ljubljani (+60 %), sledijo ji mestne občine (+36 %) ter gorske občine (+22 %).

Slika 3: Celotno povpraševanje in trend povprečne dolžine bivanja, 2010–2015



Vir: SURS, 2016

- Najboljših 5 destinacij doseže približno 43 % vseh nočitev, če prištejemo naslednjih 5, pa dosežejo skupaj 60 % vseh nočitev v Sloveniji. Razporeditev in delež nočitev najboljših 10 destinacij sta prikazana v spodnji tabeli.

Tabela 1: Deset najboljših destinacij glede na število nočitev, 2015

Občina	Število nočitev	Delež (v %)
Piran/Pirano	1.408.490	14
Ljubljana	1.186.191	11
Bled	730.074	7
Brežice	634.540	6
Kranjska Gora	520.265	5
Moravske Toplice	492.389	5
Bohinj	370.771	4
Izola/Isola	347.897	3
Podčetrtek	317.995	3
Maribor	285.163	3
SKUPAJ	6.294.075	61

Vir: SURS, 2016

Ključni kazalniki trenda uspešnosti hotelskega sektorja v Sloveniji so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela 2: Ključni kazalniki uspešnosti hotelskega sektorja v Sloveniji, 2010–2015

Ključni kazalniki v hotelskem sektorju	2010	2011	2012	2013	2014	2015	CAGR (v %)
Število sob	21.697	22.082	22.015	22.102	22.072	22.344	0,6
Število ležišč	43.851	44.712	44.527	44.472	44.567	45.274	0,6
Letna zasedenost sob (v %)	46,2	48,0	48,2	47,8	48,4	50,5	1,8
Povprečna dnevna cena (v EUR)	74,4	75,9	75,8	73	70,2	68,9	-1,5
Prihodek na prosto sobo (v EUR)	34,4	36,4	36,5	34,9	34,0	34,8	0,2
Skupni prihodek na prosto sobo (v EUR)	17.798	18.849	18.910	17.909	17.442	17.871	0,1
EBITDA na prosto sobo	3.205	3.456	3.837	3.205	3.009	3.837	3,7

Vir: MGRT 2016b, Hosting, 2016

- Izstopa negativen trend gibanja višine povprečne dosežene cene na prodano sobo/nočitev, ki traja že štiri leta zapored (od leta 2011) in v opazovanem obdobju znaša nominalno –1,7 % (realno –13 %).
- V letu 2015 je tako povprečna dosežena cena na prodano sobo (ARR) na višini 68,98 EUR. Negativen trend se kaže tudi pri prihodkih iz celotne hotelske dejavnosti/nočitev in kazalnikih RevPAR ter ADR/ARR.
- Kljub povečanim prihodom in nočitvam predvsem tujih gostov ter rahlemu porastu domačih, so cene odraz stanja na trgu oziroma deflacije, ki zajema padanje cen potrošniških dobrin, predvsem pa problematiko usmerjanja trženja in prodaje slovenskih hotelskih zmogljivosti na tržne segmente z nižjo kupno močjo oz. segmente, ki ne priznavajo povečanja cen za kakovost storitev, ki jih ponuja slovenski hotelski sektor.
- Nižanje cen povzroča tudi trend, da se potrošniki z zamikom odločajo za nakupe, saj ti zaradi pričakovanja nižjih cen z nakupom odlašajo in prav s tem povzročajo še nižje povpraševanje in posledično še nižje cene, kar pa znižuje marže podjetjem in jim onemogoča izboljšanje kakovosti storitev in vlaganja v razvoj.
- Celotni prihodki na sobo (CP) in EBITDA na prodano sobo v obdobju 2007–2015 kažejo negativni nominalni trend, in sicer –13,3 % in –15,6 %. Se pa v letu 2015 kaže nov pozitiven trend glede na leto 2014 pri vseh kazalnikih, pri čemer izstopa EDITDA na prodano sobo na leto s pozitivno rastjo 27,5 % v primerjavi z letom 2014 in nakazuje na povečanje učinkovitosti poslovanja hotelske dejavnosti, čeprav je še vedno nižja kot v letih predvsem 2007 in delno tudi 2008.
- Sezonskost je težava na celotni ravni turističnega sektorja. Najvišja je v juliju in avgustu, a z rahlim vzvodom v hotelskem sektorju. V obdobju od 2010 do 2015 je bilo v povprečju 33 % vseh nočitev ustvarjenih v juliju in avgustu.
- V letu 2015 je največ gostov iz tujine prišlo iz Italije (15,9 %), Avstrije (11,7 %), Nemčije (11,5 %), Hrvaške (4,8 %) in Nizozemske (4,6 %), ki so skupaj ustvarili 48,5 % vseh nočitev med tujimi gosti. Najvišja rast med tujimi emitivnimi trgi je v letih od 2010 do 2015 zabeležena za Nemčijo in Italijo.
- Rezultati primerjalne analize kažejo, da je Slovenija še daleč od doseganja svojih potencialov, kar je predstavljeno v spodnji tabeli.

Tabela 3: Primerjava Slovenije in sosednjih držav po ključnih turističnih kazalnikih, 2015

Ključni podatki za 2015	Slovenija	Avstrija	Italija	Hrvaška	Madžarska
Število nočitev (v mio.)	10	113	393	71	28
Število obiskov (v mio.)	4	35	113	14	11

Povprečna doba bivanja	2,6	3,2	3,5	5,0	2,5
Število nočitev na prebivalca	5,0	13,3	6,5	16,8	2,8
Število nočitev na km^2	504	1.351	1.303	1.260	296
Mednarodni turizem - prihodki (v milijardah EUR)*	2,8	21,2	43,4	9,1	6,2
Povprečna dnevna cena (v EUR), hoteli	69	101	124	84	69
Povprečna zasedenost hotelskih sob (v %)	50	71	66	43	72
RevPAR	34,5	72,2	93,7	36,0	49,4

Opomba: *Zadnji dostopni podatki Svetovne banke iz leta 2013.

Vir: Eurostat, Statistični uradi držav, IMF, Svetovna banka, European Hotel Review, Horwath HTL mesečna primerjalna anketa hotelske industrije, MGRT, 2016b, Hosting, 2016

Enodnevni obiskovalci (izletniki in tranzitni gostje)

- Pomembni obiskovalci, ki tudi ustvarjajo turistično potrošnjo, so enodnevni obiskovalci (ki jih tvorijo izletniki in tranzitni gosti). Uradni statistični podatki jih ne zajemajo, analize oziroma ocene pa se sistematično tudi ne pripravljajo na lokalni ravni. Na voljo je zgolj podatek SURS o povprečni dnevni porabi tujega tranzitnega potnika v poletnih mesecih, ki znaša 13 EUR[3].
- SURS je v preteklosti spremljal obiskanost posameznih izbranih turističnih znamenitosti, muzejev, galerij, kopališč, igralnic in igralnih salonov po Sloveniji, vendar od leta 2009 tega ne spremlja več.

Turistična potrošnja

- Povprečni dnevni izdatek[4] tujega turista v Sloveniji je v letu 2015 znašal 118 EUR. Polovica je bila namenjena nastanitvi, od ostalih izdatkov pa so največ porabili za hrano v lokalih (14 %) in razne druge nakupe, ki niso vključevali hrane (9 %) (SURS, 2016).
- Glede na turistično nastanitev SURS navaja, da je povprečna dnevna poraba tujega turista v hotelih v poletnih mesecih 115 EUR, v kampih pa 49,60 EUR.
- Tuji turist je za pot v Slovenijo in nazaj v povprečju potrošil 181 EUR. Najmanj so za prevoz potrošili Hrvatje (49 EUR) in Avstrijci (51 EUR), največ pa Rusi (335 EUR, *podatek je manj zanesljiv*). Večina tujih turistov se je v Slovenijo pripeljala z avtom ali kombijem, za prevoz pa so v povprečju potrošili 181 EUR. Izstopajo predvsem ruski in britanski turisti ter tisti, ki so bivali v Ljubljani, saj so večinoma prispeli z letalom. Največ stroškov s prevozom so imeli ruski turisti (335 EUR; *podatek je manj zanesljiv*) in tisti, ki so bivali v Ljubljani (310 EUR), najmanj pa hrvaški (49 EUR) in avstrijski (51 EUR) turisti.

Tabela 4: Izdatki tujih obiskovalcev v Sloveniji, 2015

Vrsta potrošnje	Izdatki tujih obiskovalcev za turistično potrošnjo (v mio. EUR)	Delež v celotni

[3] Gre za tujega tranzitnega potnika, ki je Slovenijo prečkal na poti v drugo državo preko cestnega mejnega prehoda z Republiko Hrvaško v obdobju od 1. julija do 15. avgusta. Podatek je za leto 2013.

[4] Povprečni dnevni izdatek na turista = vsi izdatki turista med bivanjem v Sloveniji, brez izdatkov za prevoz (izjema je počitniški paket, ki je poleg nastanitve vključeval tudi prevoz – to je vključeno v povprečne dnevne izdatke in ne v povprečne izdatke za prevoz).

	Turisti (1)	Enodnevni obiskovalci (2)	Skupaj (3) = (1) + (2)	potrošnji (v %)
A.1 Turistično značilni produkti	778	316	1.094	45,5
Nastanitvene storitve	392	0	392	16,3
Strežba hrane in pijač	113	184	297	12,3
Storitve prevoza potnikov in najema prevoznih sredstev	96	6	102	4,2
Storitve turističnih agencij in organizatorjev potovanj	21	1	22	0,9
Kulturne storitve	17	4	21	0,9
Športne in rekreacijske storitve	139	122	261	10,8
A.2 Drugi produkti in storitve	239	1.075	1.314	54,5
Skupaj celotna turistična potrošnja tujcev	1.017	1.391	2.408	100
Delež v celotni turistični potrošnji tujcev (v %)	42,2	57,8	100,0	

Vir: Hosting, 2016

- Najvišja je bila povprečna dnevna potrošnja ruskega (351 EUR, *manj zanesljiv podatek*) in italijanskega turista (143 EUR), predvsem zaradi zdravstvenih storitev in raznih drugih nakupov (Rusi) ter iger na srečo (Italijani). Najmanjše povprečne dnevne izdatke so imeli nizozemski turisti (71 EUR).
- Primerjava tujih turistov glede na občino bivanja kaže, da so na dan v povprečju najmanj potrošili obmorski turisti (83 EUR), največ pa tisti, ki so bivali v Ljubljani (155 EUR).
- Primerjava z letom 2012 pokaže, da se povprečni izdatki za prevoz na turista v celoti niso bistveno spremenili, pregled posameznih trgov pa pokaže, da so v 2015 večinoma manj potrošili za prevoz (največ so prihranili britanski turisti, ki so za prevoz potrošili dobro tretjino manj kot v 2012). Izjema so ruski turisti, saj se jim je izdatek za prevoz precej povišal, a je ta podatek manj zanesljiv. Podobno je s povprečnimi dnevnimi izdatki na turista. Najbolj se je zvišala potrošnja ruskih turistov (podatek je manj zanesljiv), povišanje potrošnje pa je tudi pri Nizozemcih in Nemcih. Nasprotno so na dan manj potrošili predvsem hrvaški, pa tudi avstrijski in italijanski turisti. Sama struktura dnevnih izdatkov se bistveno ni spremenila.

2.3.4. Ključni izzivi

Analiza temeljnih kazalnikov slovenskega turizma je pokazala naslednje ključne izzive.

- Trenutno se sproti, pri predstavljanju mesečnih rezultatov slovenskega turizma, izpostavlja večinoma le temeljne kvantitativne kazalnike (prihode in nočitve), s čemer zameglimo strukturne probleme slovenskega turizma: število prihodov se povečuje po višji stopnji kot število nočitev, kontinuirano se zmanjšuje povprečna doba bivanja, ter ključno: imamo več obiskovalcev, prodamo več, vendar po nižjih cenah.
- Število nočitev se povečuje po precejšnji stopnji, vendar še nadalje ne prispeva dovolj k povečanju zasedenosti hotelskih zmogljivosti, še posebej ne izven sezonskih mesecev, čeprav ima Slovenija glede na raznoliko strukturo svoje ponudbe in pokrajinskih značilnosti (aktivni oddih, smučanje, MICE, močna zdraviliška ponudba in ponudba dobrega počutja) vse sposobnosti za to.
- Za analiziranje uspešnosti slovenskega turizma in doseganja strateških ciljev je nujno potrebno zagotavljanje in spremljanje informacij o gospodarskih vplivih (Satelitski računi za turizem, angl. Tourism satellite accounts, v nadaljevanju TSA), turistični potrošnji in

zadovoljstvu obiskovalcev – na letni ravni, tako na nacionalni kot na destinacijski ravni, ne samo na podjetniški (poslovno zaupni) ravni. Zagotoviti je treba sprotno analiziranje in tudi domače, specifične sistemske raziskave.

2.4. Evalvacija vrednostne verige slovenskega turizma

2.4.1. Organizacija in rezervacija potovanj

Element organizacije in rezervacije potovanja je v vrednostni verigi ovrednoten preko spletnih medijev. S tem so ocenjene turistične agencije, turistična podjetja ter sama prisotnost destinacije in ponudbe zanjo na spletu.

KLJUČNE PREDNOSTI	KLJUČNE SLABOSTI
▶ Obstoječe upravljanje vsebin in interakcija na družbenih medijih. ▶ Prisotnost spletnih turističnih agencij. ▶ Prisotnost na omrežjih delitvene ekonomije. ▶ Prisotnost turističnih znamenitosti/ zanimivosti na spletu. ▶ Prisotnost dobre tehnologije prek točk brezžičnega dostopa do spleta, digitalne signalizacije in mobilnih izkušenj. ▶ Prisotnost spletne strani Tripadvisor. ▶ Del schengenskega območja. ▶ Zaznavanje varnosti.	▶ Nedosledna komunikacija tržne znamke *I Feel Slovenia* prek digitalnih stičnih točk. ▶ Poenotenje uporabe obstoječe tehnologije. ▶ Slovenia.info potrebuje nadaljnje izboljšave iz strukturne in informacijske perspektive. ▶ Nizka stopnja interakcije predstavnikov zasebnega sektorja (restavracije/hoteli na spletni strani Tripadvisor) na izbranih družbenih medijih.

2.4.2. Prevoz

Prevoz je ovrednoten preko dostopnosti, enostavnosti uporabe prevoza na destinaciji, možnosti prevoza, kakovosti ter raznovrstnosti. S temi dejavniki so ocenjeni javni prevoz, kakovost cest in železnic, povezanost zračnih linij, možnost prevoza ter sama destinacija. V obdobju 2010–2016 je število letalskih potnikov v povprečju naraščalo z 0,8-odstotno letno stopnjo, vendar je upadlo število poletov. V enakem obdobju je upadlo število železniških potnikov za 10 %.

KLJUČNE PREDNOSTI	KLJUČNE SLABOSTI
▶ Gosta mreža avtocest. ▶ Gosto omrežje označenih in vzdrževanih pešpoti. ▶ Dobra splošna kakovost cestnega prometa (avtoceste in državne ceste). ▶ Obstoj državnega letalskega prevoznika. ▶ Cestna signalizacija.	▶ Število neposrednih letov do destinacij in vozni redi letenja. ▶ Kakovost letališč. ▶ Cenovna konkurenčnost potovanja z letalom. ▶ Kakovost železniškega prometa, vozni redi, mednarodne in državne povezave/neposredne destinacije.

- Povezave za urbano kolesarjenje.
- Mednarodna in državna avtobusna povezava (vozni redi, neposredne destinacije).
- Kakovost krajevnih cest.

2.4.3. Nastanitev

Nastanitev je v vrednostni verigi ocenjena preko vseh vrst nastanitvenih ponudb na destinaciji, njene kakovosti, raznovrstnosti, tržne znamke, ponudbe ter prepoznavnosti. Sektor gostinskih nastanitvenih dejavnosti je v letu 2015 dosegel skoraj 576 milijonov evrov prihodkov in na podlagi primerjave z letom 2010 lahko sklepamo, da so prihodki povprečno naraščali za le en odstotek. V letu 2015 je Slovenija razpolagala s 126.809 stalnimi ležišči, v primerjavi s 117.947 ležišči v letu 2010. V sektorju gostinskih nastanitvenih dejavnosti je bilo v letu 2015 zaposlenih 10.774 delavcev, v letu 2010 pa je bilo zaposlenih 10.362 delavcev (povečanje za 0,8 % v letnem povprečju).

KLJUČNE PREDNOSTI	KLJUČNE SLABOSTI
▶ Specializirana nastanitev (terme, kolesarjenje, smučanje itd.). ▶ Raznolikost možnosti nastanitve. ▶ Vedno večja ponudba inovativnih nastanitev (glamping ali razkošno kampiranje, dizajnerski hostli itd.). ▶ Cenovna konkurenčnost.	▶ Visok delež državnega/javnega lastništva v turističnih podjetjih. ▶ Omejene vodstvene sposobnosti pri doseganju poslovnega potenciala. ▶ Vedno manjše število usposobljenih delavcev za hotelski sektor. ▶ Nizka prisotnost hotelskih znamk in nizko članstvo v svetovnih tržnih združenjih. ▶ Nizka donosnost hotelskih naložb. ▶ Zastarelost opreme v številnih objektih slabi poslovno uspešnost in krni privlačnost izdelkov v primerjavi s sosednjimi državami.

2.4.4. Gostinska ponudba (ponudba hrane in pijače)

Gostinska ponudba je v vrednostni verigi ocenjena na podlagi različnih vrst lokalov in restavracij, trgovin z živili, živilskimi trgi in kulinaričnih spominkov. Gostinski sektor je v letu 2015 dosegel skoraj 1.100 milijonov EUR prihodkov, skoraj 18 % skupno povečanje v primerjavi z letom 2010. Število registriranih subjektov v dejavnosti strežbe jedi in pijač je bilo 8.991 v letu 2015. V primerjavi z letom 2010, ko je bilo registriranih 7.7670 subjektov, se je skupno število registriranih subjektov zvišalo za 17 %. V kategoriji prevladujejo bari (37 %) in restavracije (29 %). Subjekti v kategoriji so zaposlovali 25.305 oseb v letu 2015, kar predstavlja 6 % zvišanje v primerjavi z letom 2010.

KLJUČNE PREDNOSTI	KLJUČNE SLABOSTI

- Močna gastronomija, iz katere izhajajo mnoge znane gurmanske posebnosti: mesne delikatese (npr. pršut, kranjska klobasa), vino, testne figurice, čokolada in praline, med, suho sadje, žganje. Oblikovana nacionalna znamka Okusiti Slovenijo, ki vključuje 24 gastronomskih regij in 340 izbranih jedi ter pijač.
- Visoka kakovost proizvajalcev vin in vinskih kleti.
- Čista in pitna voda iz javnega vodovoda.
- Kakovostna, zdrava živila.
- Obstoj prestižnih in nagrajenih restavracij (kriterij razvrstitve San Pellegrino, akademija The Diners Club 50 najboljših svetovnih restavracij).
- Posamezniki s prestižnimi nagradami (Ana Roš).
- 14 restavracij povezanih z Jeunes Restaurateurs.
- Predstavljena etiketa Ljubljana Quality Selection Award.
- Pobuda za povezovanje krajevnih/družinskih majhnih restavracij domače hrane.
- Recepti in živila s statusom z zaščito EU.
- Prostor za izboljšanje podobe in prepoznavnosti slovenske kulinarike lokalne hrane in jedi.
- Težave z delovnim časom tradicionalnih restavracij (gostilne).
- Pomanjkanje kakovostnih znamk lokalne hrane in pijače.
- Delovni čas – prodajna mesta se zaprejo po 22. uri.
- Vinske kleti še vedno delujejo samo za večje skupine, premalo je osredotočenosti na posamezne stranke.
- Pomanjkanje izobraževanja za zaposlene v gostinskem sektorju (delodajalci temu ne posvečajo dovolj pozornosti).
- Prevelika regulacija (Smernice dobre higienske prakse in uporabe načel HACCP v gostinstvu).
- Delovno pravo (sezonski delavci, študentje, itd.).
- Pomanjkanje sinergij med različnimi pobudniki tržnih znamk (Okusi Slovenijo, Gostilna Slovenija in podobne).

2.4.5. Domače in umetnostne obrti – ponudba spominkov

Izdelki domače obrti vključujejo različne oblike tekstila, artefakte, gastronomske izdelke in umetnost. So neločljiv del turistične izkušnje za turiste iz tujine.

KLJUČNE PREDNOSTI	KLJUČNE SLABOSTI
▶ Raznolika zgodovinska in kulturna dediščina. ▶ Veliko izdelkov tradicionalne in domače obrti je visoke kakovosti: leseni izdelki, lončena posoda, steklenina/kristal, čipke, filc. ▶ Veliko trgovin s spominki in ponudba na tržnici v Ljubljani (dizajnerski izdelki, inovativne trgovine). ▶ Podoba zmaja kot močna tržna znamka Ljubljane. ▶ Inovativni spominki, narejeni iz preprostih surovin, kot je sol iz stoletja starih Sečoveljskih solin (začimbe, izdelki za nego telesa, čokolada, kopalne soli, itd.) ali blato (kozmetika). ▶ Vsaka regija ima svoje posebne spominke. ▶ I feel Slovenia je kot državna znamka	▶ Pomanjkanje podobe in prepoznavnosti. ▶ Tržno znamko ima zgolj nekaj izdelkov (zmaj v Ljubljani, sol, vino, kraško meso). ▶ Večina izdelkov ni promoviranih in ne izkoriščajo polnega tržnega potenciala. ▶ Vsaka destinacija (mesto/regija) prodaja svojo lastno tržno znamko preko zbirateljskih (generičnih) spominkov. ▶ Šibek distribucijski tok. ▶ Pomanjkanje inovativnih zasnov tradicionalnih spominkov. ▶ Izdelki niso dovolj vključeni v hotelih in restavracijah.

močno promovirana z izdelki, kot so spominske žličke, skodelice, leseni magnetki in majice.

2.4.6. Turistične privlačnosti na destinaciji

Turistične privlačnosti se lahko nanašajo na kulturne (opredmetene in neopredmetene) ter naravne znamenitosti. So ena izmed glavnih razlogov za obisk destinacije. Slovenija ima en narodni park, štiri spomenike svetovne dediščine UNESCO, tri biosferna območja in dva geoparka UNESCO.

KLJUČNE PREDNOSTI	KLJUČNE SLABOSTI
▶ Slovenija je bogata v kulturnih, zgodovinskih in naravnih znamenitostih – velika raznolikost. ▶ Številne izjemne krajine, ki so enkratne zaradi svoje prepoznavnosti. ▶ Dobro znane znamenitosti s tržno znamko (Triglav, Postojnska jama, Bled itd.). ▶ Štiri območja svetovne dediščine UNESCO (Park Škocjanske jame, Dediščina živega srebra v Idriji, Prazgodovinska kolišča na Ljubljanskem barju, Prvinski bukovi gozdovi Karpatov in drugih regij Evrope). ▶ Številna zavarovana območja s ponudbo doživetij v naravi, vključno z biosfernimi območji UNESCO. ▶ Mnogo termalnih virov. ▶ Obstoječe in načrtovane pohodniške in kolesarske poti. ▶ Priznanja spletne strani Tripadvisor.	▶ Pomanjkanje inovativnih razlag v manjših muzejih. ▶ Pomanjkanje centrov za obiskovalce. ▶ Obiskovalcem prijazna praksa (delovne ure, ključne informacije, šibko sodelovanje in prisotnost na družabnih medijih z majhnim številom sledilcev). ▶ Nova tehnologija se premalo uporablja.

2.4.7. Organizacija in vodenje izletov

Prosti čas in izleti kot element turistične vrednostne verige vključujejo turistične organizacije, neodvisne turistične vodnike, prevozne vodnike, različne turistične pakete, ki omogočajo gostom doživeti destinacijo, zdraviliške ter wellness & spa centre.

KLJUČNE PREDNOSTI	KLJUČNE SLABOSTI

- Veliko število potencialnih lokacij za organiziranje edinstvenih doživetij in dogodkov.
- Turistične *incoming* agencije (7 večjih in okvirno 30 manjših)
- Program za licenciranje vodnikov za pohodništvo in kolesarstvo.
- Slovenske destinacije kot del regionalnih turističnih tematskih poti.
- Wellness & spa centri in paketi.
- Paketi v zdraviliščih.
- Športne aktivnosti in adrenalinski izleti.
- Pomanjkanje edinstvenih, načrtovanih izletov – izpolnjevanje tržne niše (gurmanski izleti, ogledi posebnih interesov).
- Ponudba turističnega vodenja skupin po državi je premalo razvita, še posebej pa individualna ponudba.
- Premalo infrastrukture za samovodenje v okviru tematskih poti.
- Nizko število podjetij, ki se ukvarjajo z vodenjem turističnih destinacij – ustvarjalci ponudbe na destinaciji.

2.4.8. Podporne storitve

Podporne storitve vključujejo vsa poslovanja in storitve, ki ustvarjajo dodano vrednost k izkušnjam obiskovalcev, ko so na počitnicah. Zagotavljajo varnost in večinoma niso samo turistično usmerjena, ampak obstajajo tudi za lokalno prebivalstvo.

KLJUČNE PREDNOSTI	KLJUČNE SLABOSTI
▶ Prisotnost mednarodnih bank. ▶ Odlična razporeditev bančnih avtomatov. ▶ Razpoložljivost nakupovalnih centrov in trgovin, v katerih so na voljo tudi svetovno znane znamke. ▶ Pokritost z bolnišnicami in lekarnami. ▶ Pokritost z bencinskimi črpalkami in počivališči. ▶ Telekomunikacijska in internetna infrastruktura.	▶ Turistično informacijske točke so samo v večjih mestih in v naravnih parkih z upravljavci. ▶ Informacijske točke nudijo informacije le s knjižicami in letaki. ▶ Premalo manjših trgovin in raznolike ponudbe v mestnih jedrih.



3. POGLAVJE

Oblikovanje razvojne strategije

Strategija trajnostne rasti
slovenskega turizma 2017–2021

3. Oblikovanje razvojne strategije

3.1. Strateški temelji razvoja, poslanstvo in cilji rasti slovenskega turizma do leta 2021

3.1.1. Slovenski turizem na razpotju

Pomanjkanje produktivne politike razvoja turizma

- V zadnjih 25 letih turizem ni bil dovolj prepoznan kot gonilna sila gospodarske rasti v državi. Zaradi zamujanja priložnosti za ustvarjanje poslovnega okolja in aktivnih politik na področju turizma, ki bi omogočile močnejši vpliv potenciala, ki ga ponuja turizem, posledično Slovenija ni bila tako prepoznavna, kot bi lahko bila – niti kot zanimiva globalna turistična destinacija niti kot naložbeni trg na področju turizma.

Neizkoriščenost dobre plati potenciala že obstoječe turistične dejavnosti

- Dosedanji razvoj turizma je pretežno temeljil na nekoliko nadgrajeni prevzeti strukturi turizma, vendar zaradi modela privatizacije z nizkim tveganjem slovenska turistična ponudba še ni bila preoblikovana v globalno konkurenčno in raznoliko turistično panogo.

Potrebe po precejšnjih naložbah v novo turistično ponudbo

- Sloveniji primanjkuje tako naložb v pomembna degenerirana območja (prevzete rekonstruirane ponudbe in repozicioniranje) kot trajnostnih naložb v novo, visokokakovostno ponudbo nastanitev (hoteli in letovišča), znamenitosti (centri za obiskovalce, interpretacijski centri, muzeji, kongresni centri, tematski in zabaviščni parki) in turistično infrastrukturo (tematske poti za pristno doživljanje zgledno ohranjene narave, kolesarske poti, športna infrastruktura, smučišča itd.).

Neučinkovitost sistema vodenja na področju turizma

- Za prizadevanja k racionalizaciji razvoja turizma, trženja, promocije in komercializacije Slovenija potrebuje izgradnjo novega učinkovitega sistema vodenja na področju turizma, ki bo uskladil in dosegel sinergične učinke raznolikih horizontalnih in vertikalnih dejavnosti pri gradnji kakovostne globalno konkurenčne turistične verige.

Slovenija mora izboljšati zračne in železniške povezave

- Poleg cestnih povezav je Slovenija namenila premalo pozornosti razvoju in/ali ohranjanju funkcionalnih in učinkovitih zračnih in železniških povezav. Pomanjkljiva je tudi stopnja integracije v evropske potniške železniške proge, prav tako pa tudi v jasne poslovne vizije drugih slovenskih letališč poleg ljubljanskega.

Bistvenega pomena sta torej nova vizija in poslovno usmerjena strategija za produktivno prestrukturiranje in repozicioniranje Slovenije na svetovnem turističnem trgu.

3.1.2. Skriti potenciali

Globalna kakovost

- Različne znamenitosti in privlačnosti svetovnega razreda do zdaj še niso bile dovolj izkoriščene. Slovenija je edina država na svetu, ki ponuja izkušnje z okusom Sredozemlja, Alp ali Panonske nižine na majhnem geografskem prostoru v osrčju Evrope.

Trajnostni in zeleni kontekst

- Zelen, trajnosten in odgovoren razvoj je globoko zakoreninjen med turističnimi deležniki v javnem in zasebnem sektorju. Ti podpirajo ohranjanje in varovanje naravnih ter kulturnih danosti in dediščine ter odgovorno in trajnostno turistično valorizacijo.

Sistem progresivne vrednosti

- Slovenija je varna, multikulturna, strpna in gostoljubna destinacija, kar je pomembno za uspešen razvoj turizma.

Geostrateški položaj

- Slovenija leži v osrčju Srednje Evrope, med sosednjimi državami, ki skupaj ustvarjajo več kot 173 milijonov turističnih obiskov in več kot 605 milijonov nočitev, kar dokazuje visoko svetovno turistično privlačnost prostora.

Pripravljenost k spremembam

- Omejeno število deležnikov v javnem in zasebnem sektorju je že osvojilo nove vizije in razvojne filozofije, ki stremijo k produktivnim spremembam in izboljšavam poslovnega okolja, kar bo sprožilo nove poslovne potenciale.

3.1.3. Poslanstvo in cilji rasti slovenskega turizma do leta 2021

Razumevanje razvojnih strateških izhodišč in ključnih prednostnih točk opredeljuje poslanstvo prihodnjega slovenskega turističnega sektorja kot:

- dolgoročno trajnostno z vplivom na rast in zaposlovanje (blaginja),
- vključevanje poslovnih nalog in interesov malih in srednjih podjetij, velikih turističnih in ne-turističnih podjetij v slovenski turistični trg,
- prizadevanje za povečanje prepoznavnosti in celostne podobe Slovenije v svetu.

Ta strategija je usmerjena v scenarij pospešenega trajnostnega razvoja turizma in si bo prizadevala za zagotavljanje sredstev in načinov za doseganje razvojnih ciljev turizma do leta 2021:

- priliv iz naslova izvoza potovanj: 3,7 do 4 milijarde EUR,
- 5–5,5 milijona turističnih obiskov,
- 16–18 milijonov nočitev,
- povprečno dolžino bivanja 3,1–3,4 dneva,
- 18.000 do 22.000 novih turističnih sob, od tega v hotelskem sektorju 8.500 prenovljenih in 6.500 novih,
- povečanje zaposlovanja za polni delovni čas v turističnem sektorju na 12.000 zaposlenih.

Pričujoči dokument je usmerjen v scenarij pospešenega trajnostnega razvoja turizma do leta 2021 in za doseganje navedenih ciljev predlaga sedem politik in vrsto nujnih ukrepov in aktivnosti, ki jih bo treba izvesti. V nadaljevanju je prikazan tudi scenarij nadaljevanja dosedanje rasti turizma, ki predpostavlja, da navedenih ciljev v tem planskem razdobju še ne bomo zmogli doseči, če se predlagane ključne razvojne aktivnosti še ne bodo v celoti realizirale.

3.2. Strateška vizija slovenskega turizma

Predlagana nova strateška vizija slovenskega turizma je:

Slovenija je globalna zelena butična destinacija za zahtevnega obiskovalca, ki išče raznolika in aktivna doživetja, mir in osebne koristi.

(ang.) »Slovenia is a green boutique global destination for demanding visitors, looking for diverse and outdoor experiences, peace and personal benefits.

Vizija slovenskega turizma je sestavljena iz več močnih in tržno usmerjenih ključnih elementov:

… zelena butična …

- Poudarek na slovenski zeleni izkušnji v vseh fazah potrošnikovega potovanja.
- Visoka kakovost doživetij za obiskovalce.
- Občutek butičnosti v času počitnikovanja v Sloveniji.

… globalna destinacija …

- Globalno prepoznavna turistična ponudba in doživetja.
- Visoka vrednost tržne znamke – državne in turistične.

… za zahtevnega obiskovalca …

- Turisti z izbranim okusom – razpoznavnost edinstvenosti doživetij – zelena, aktivna, zdrava.
- Zahtevnejši gostje, ki iščejo raznolike in zadovoljujoče izkušnje, drugačne od masovnega turizma in netrajnostnih konceptov.

… ki išče raznolika in aktivna doživetja …

- Raznolika doživetja: od pasivnega sproščanja, umirjenega raziskovanja, ogledovanja turističnih znamenitosti do aktivnih počitnic, adrenalinskih izzivov in premikanja osebnostnih meja.

… ki išče mir

- Občutek notranjega miru in obujeno počitniško zadovoljstvo.
- Poudarek na mirnem okolju – dih jemajoči razgledi, kulise, ohranjena narava in kulturne lepote, gorski vrhovi, jezera, reke, obala ipd.
- Poudarek na varnem okolju.

… ki išče osebne koristi

- S preživljanjem počitnic v Sloveniji obiskovalec občuti koristi na osebni ravni: zadovoljstvo, izpolnitev, samospoznanje, navdih, sprostitev, dobro počutje in učenje ter nova spoznanja.

Tako opredeljena vizija stremi k prinašanju raznolikosti Slovenije skozi izkušnje in doživetja, ki so svetovno konkurenčni in privlačni. Ker je Slovenija geografsko majhna, ampak vseeno izkustveno bogata država, mora sprejeti visoko vrednostno turistično filozofijo pri razvoju, predstavljanju in promociji turizma v prihodnosti, namesto konkuriranja na trgu z nizkimi stroški in filozofijo množičnega turizma.

Tako se mora postopek posredovanja vizije popolnoma zanesti na ključne atribute in zagotoviti naslednje ključne prednosti, ki so predstavljene obiskovalcem:

- v Sredozemlju, v Alpah in Panonski nižini zagotavljamo širok obseg raznolikih aktivnosti in izkušenj,
- doživetja srednjeevropske elegance in urbane estetike, nakupovanje, vina in kulinarika, dobro počutje skozi uveljavljen in izboljšan zdraviliški in wellness program,
- vključevanje na strateški in informacijski ravni ter sinergija slovenske turistične ponudbe s ponudbo sosednjih držav,
- koncept živahnega, poglobljenega in interaktivnega zelenega (trajnostnega) turizma.



POGLAVJE 3.3.

Razvojna strategija in model trajnostne rasti

Strategija trajnostne rasti
slovenskega turizma 2017–2021

3.3. Razvojna strategija in model trajnostne rasti slovenskega turizma 2021–2025

3.3.1. Strateški razvojni koncept

Glede na visoko zastavljene cilje slovenskega turizma ter ob hkratnem razumevanju položaja slovenskega turističnega sektorja in strateških izzivov, s katerimi se spopada, je jasno, da obstaja potreba po bolj aktivni vlogi pri razvoju turističnega sektorja.

Turizem je na kupca osredotočen sektor, ki temelji na ponudbi. Toda v Sloveniji v zadnjih 25 letih ni prišlo do dovolj hitrega posodabljanja verige vrednosti v turizmu in oblikovanje privlačnih turističnih produktov za globalno konkurenčnost. Čas je za preobrat v slovenski nacionalni turistični strategiji, ki bo vladi in deležnikom v turizmu ponudila pragmatične politike in smernice, ki bodo vodile prihajajoče prestrukturiranje sektorja in proces repozicioniranja trga. V nasprotnem primeru v bližnji prihodnosti ne bo mogoče zapolniti vrzeli med privlačnostjo Slovenije in konkurenčnostjo turizma.

Ker so glavne odločitve za hiter in uspešen preobrat slovenskega turizma še vedno v rokah vlade, se celoten strateški razvojni koncept osredotoča na tista strateška vprašanja, ki so večinoma v domeni državne politike.

Strategija konkurenčnosti visoke vrednosti

- Kot privlačna in večstranska država Slovenija združuje tri močne globalne geografske tržne znamke. Sredozemska, Alpska in Panonska Slovenija so povezane z Ljubljano kot središčem Slovenije, med sabo pa so oddaljene le nekaj ur vožnje. To je edinstveni globalni tržni položaj. Sosednje države igrajo na karto teh geografskih tržnih znamk in so vzpostavile masovni turizem, tako da bi bilo zelo neproduktivno za Slovenijo, da bi posnemala te modele. Če želi uspešno tekmovati s konkurenti, mora Slovenija uporabiti strategijo razvoja turizma visoke vrednosti, toliko, kot je mogoče in kjerkoli je to mogoče na celotnem ozemlju Slovenije.

Dosledno izkustveno strukturiranje in arhitektura tržne znamke

- Za boljše izpolnjevanje pričakovanj turistov in obiskovalcev, pravilno komuniciranje slovenske butične raznolikosti in pristopa visoke vrednosti destinacije je nujno dosledno izkustveno strukturiranje skozi logične makro destinacije. Čuti se potreba po boljši razlagi in komuniciranju resnične slovenske zgodbe. V resnici izkustveno strukturiranje že obstaja znotraj slovenskih regionalnih profilov in značajev, ki še niso bili pravilno predstavljeni svetu in se morajo strokovno pretvoriti v novo slovensko turistično arhitekturo tržne znamke z jasnimi izkušnjami in zgodbami v ozadju.

Osredotočen portfelj produktov in prilagoditev verige vrednosti

- V vsaki od opredeljenih makro destinacij so tako tradicionalni kot tudi novi turistični produkti, ki se morajo prečistiti in vnovič razviti. Makro destinacije so že opredeljene s tradicionalnimi produkti, vendar novi svetovni trendi na trgu kličejo po novih produktov in aktivnostih, ki se morajo razviti v najkrajšem možnem času. Vsak produkt mora biti podprt z njegovimi ključnimi dejavniki, ki potrebujejo pomembne izboljšave vseh komponent verige vrednosti.

Vodilne destinacije in podjetja

- Vsako destinacijo z več kot pol milijona prenočitev je možno globalno tržiti. Trenutno ima Slovenija pet takšnih destinacij (Piran, Ljubljana, Bled, Brežice in Kranjska Gora) in od deset do petnajst destinacij, ki so predvidene za nadaljnjo gradnjo na trenutnem turističnem volumnu in obstoječi verigi vrednosti ali pa se, temelječ na pristopu ključne znamenitosti, lahko razvijejo v posebne destinacije z visoko dodano vrednostjo in nadzorovanimi razvojnimi pogoji. Dolgoročno zmogljivost teh destinacij je treba določiti in uskladiti z nacionalno, regionalno ali lokalno načrtovano rabo zemljišč.
- Enako velja za vodilna podjetja v sektorju, ki so povezana s podedovano organizacijsko strukturo. Vodilna podjetja v sektorju morajo imeti jasno in dolgoročno trajnostno poslovno vizijo.
- Osredotočiti se je treba na vodilne destinacije ter jim zagotoviti posebno državno razvojno pozornost, da bi zagotovili doseganje želje po visoki dodani vrednosti, ter pravilno izvedbo izkušnje butičnega turizma v skladu z nacionalno turistično vizijo.

Spodbujanje malih in srednjih podjetij

- Slovenija se večinoma ne more zanašati na mala in srednja podjetja kot glavne nosilce turističnega razvoja, kot so zgodovinski primeri Avstrije, Švice in Italije. Tudi v teh državah se modeli v zadnjem času spreminjajo zaradi spremenjenih demografskih, tehnoloških in kariernih odločitev. Vendar mora Slovenija zavzeto zapolniti zgodovinsko vrzel primanjkljaja razvoja malih in srednjih podjetij v vaseh in regijah, ki prinašajo lokalni pridih in identiteto slovenskim destinacijam. Treba je torej spodbujati novonastala podjetja in trenutne deležnike iz sektorja malih in srednjih podjetij v različnih komponentah turistične verige vrednosti (vključno z dejavnostjo turizma na kmetijah kot dopolnilno dejavnostjo).

Treba je izvesti pomembne naložbe

Slovenija potrebuje veliko naložb v izgradnjo novih nastanitvenih zmogljivosti, naložb v obnovo starih nastanitvenih zmogljivosti ter naložb v nove turistične znamenitosti in infrastrukturo. Razlogi za naložbe so:

- potrebne so naložbe v obnovo obstoječih nastanitvenih zmogljivosti, pri čemer je treba uvesti tudi strokovno upravljanje premoženja. Načrt prestrukturiranja državnih turističnih podjetij predstavlja potencial naložb v 8.500 hotelskih sob z namenom izboljšanja kakovosti;
- v okviru pozicioniranja kot butične destinacije so velik potencial nove naložbe v glavnih destinacijah in v destinacijah z edinstvenimi izkušnjami. Z novimi mednarodnimi naložbami je lahko v petih do sedmih letih zgrajenih vsaj 6.500 novih hotelskih sob visoke kakovosti;
- pri tem je treba poskrbeti za varstvo in pazljiv razvoj ključnih znamenitosti/območij, natančen nadzor razvoja in spodbujanje novih naložbenih priložnosti na mednarodnem naložbenem trgu. Potrebna je usmeritev v visokokakovostni turizem, ki ga Slovenija nujno potrebuje in za katerega se vlagatelji zelo zanimajo;
- močna potreba je po novih turističnih znamenitostih in infrastrukturi. Ker mora biti Slovenija predstavljena na podlagi nove arhitekture tržne znamke, potrebujejo slovenske turistične destinacije na novo razvito vrednostno verigo, ki temelji na produktih. Slovenske naravne in kulturne znamenitosti, krajine, infrastruktura in animacijski načrti pripovedovanja zgodb morajo biti pravilno doseženi. Slovenija potrebuje tudi pomembne konvencije in predstavitev na mednarodni ravni.

Posodobljen sistem upravljanja turizma

- Sistem upravljanja turizma Slovenije je treba preurediti in opolnomočiti. Odsevati mora potrebe nacionalnega razvoja produktov in biti sposoben povečati slovensko turistično

konkurenčnost, za to pa bo treba večji poudarek dati inovativnosti in povezovanju med deležniki.

- Poleg tega mora biti slovenski trženjski sistem močnejši v znamčenju Slovenije na globalni ravni, prav tako mora biti tudi veliko bolje povezan z zasebnim sektorjem in regionalnimi potrebami.

Prilagojena zakonodaja s področja turizma

- Samoumevno je, da Slovenija že nekaj let potrebuje bolj na turizem osredotočene zakonodajne prilagoditve, ki zagotavljajo prijazno poslovno okolje na področju urejanja trga dela, zakonodaje glede nastanitev, urejanje področja gostinstva, izvajanje zakonodaje na področju aktivnosti v naravi, primerno davčno okolje itd. Ta strategija, ki služi kot načrt spreobrnitve sektorja, se zavzema za resne in hitre spremembe v slovenski zakonodaji, ki podpirajo hiter proces razvoja turizma.

Varstvo okolja in slovenska zgodba aktivnosti v naravi

- Bogate okoljske in kulturne raznolikosti, ki jih Slovenija lahko ponudi, so ena od najpomembnejših prednosti in dajejo Sloveniji nesporno konkurenčno prednost. Vlada poskrbi za uveljavitev omejitev glede aktivnosti, ki lahko povzročijo degradacijo okolja, mora pa tudi zagotoviti trajnostno rabo naravnih in kulturnih virov, izboljšati naravno in izgrajeno dediščino s smiselno uporabo in interpretacijo, izboljšati stanje degradiranih virov ter spodbujati sodelovanje posameznika in skupnosti pri oblikovanju inovativnih razlag glavnih znamenitosti in destinacij skozi pripovedovanje zgodb. Smiselna uporaba in razvoj slovenskih posebnih con/destinacij ter kulturne in druge dediščine nadgrajujejo slovensko podobo zelene, zdrave, naravne in butične destinacije.

Skrb za zaposlene in sistem grajenja kadrovskih zmogljivosti

- S turistično vizijo visoke vrednosti pride tudi kakovostna in izobražena delovna sila. V tem smislu bo treba izboljšati trenutni izobraževalni sistem z usmerjenimi ukrepi, ki bodo zagotovili podajanje znanja in spretnosti, ki jih zasebni in javni sektor v turizmu potrebujeta. V takih okoliščinah se bo podoba kariere v turističnem sektorju sčasoma izboljšala.

  S to strategijo torej zasledujemo turizem visoke dodane vrednosti na zaposlenega. Da to dosežemo, dajemo največji možni poudarek razvoju inovativnih, trajnostnih in celostnih turističnih produktov, storitev in rešitev. Za njihov razvoj je ključno sodelovanje oziroma povezovanje med deležniki (gospodarstvom, institucijami znanja, civilno družbo in državo), še posebej v smislu ustvarjanja skupnih produktov, storitev in rešitev kakor tudi skupnih naložb v turistično infrastrukturo. Le-to država med drugim spodbuja preko vzpostavitve Strateškega razvojno-inovacijskega partnerstva Trajnostni turizem (SRIPT), ki predstavlja partnerja in sogovornika državi pri vodenju razvojne politike na področju turizma. V SRIPT-u se deležniki strateško povezujejo na področjih skupnega razvoja, internacionalizacije, razvoja človeških virov in spodbujanja podjetništva. V ta namen je SRIPT oblikoval akcijski načrt »Strateško razvojno partnerstvo 2017-2022 Trajnostni turizem – SRIPT«, ki ga je država tudi potrdila. V okviru slednjega so na prej omenjenih področjih narejeni nastavki prihodnjega razvoja slovenskega turizma, ki bodo podprti z ukrepi, ki jih opredeljuje ta strategija. V skladu s SRIPT-ovimi fokusnimi področji, usmeriti porabo nepovratnih sredstev (lokalna, državna in EU raven) v tej finančni perspektivi v: 1. Informacijska podpora trženju in mreženju; 2. Znanje za izboljšanje kakovosti storitev; 3. Tehnološke rešitve za trajnostno rabo virov v nastanitvenih zmogljivostih; 4. Zelena shema slovenskega turizma.

Celotni strateški razvojni koncept se lahko operacionalizira skozi šest ključnih razvojnih politik.

V nadaljevanju so razvojna področja (tabela 5) razdelana v politike, ukrepe in aktivnosti.

Tabela 5: Prikaz ključnih politik, ukrepov in aktivnosti

1. MAKRO DESTINACIJE IN TURISTIČNI PRODUKTI

- Formalizacija makro destinacij in vzpostavitev modela (Alpska Slovenija, Mediteranska Slovenija, Panonska Slovenija, Osrednja Slovenija & Ljubljana)
- Razvoj produkta Počitnice v gorah in *Outdoor*
- Razvoj produkta Poslovna srečanja & dogodki
- Razvoj produkta Zdravje & dobro počutje
- Razvoj produkta Gastronomija
- Razvoj produkta Doživetja narave
- Razvoj produkta Sonce & morje
- Razvoj produkta Kultura
- Razvoj produkta Športni turizem
- Razvoj produkta Krožna potovanja

2. INSTITUCIONALNI IN PRAVNI OKVIR

- **Ukrepi destinacijskega menedžmenta**
  - STO okrepi vlogo nacionalne turistične organizacije (NTO)
  - Širitev pristojnosti Direktorata za turizem
  - Povečanje aktivnosti SPIRIT-a kot promotorja naložbenih priložnosti v turizem
  - Uvedba vertikalnih in horizontalnih povezav znotraj sistema upravljanja turizma
- **Posodobitev turistične takse**
  - Povišanje turistične takse
  - Distribucija turistične takse
- **Posodobitev zakonodaje na področju nastanitev**
  - Formalno priznanje glampinga in drugih inovativnih oblik bivanja v naravi kot vrste nastanitve
  - Uvedba sistema kategorizacije Hotelstars
  - Posodobitev zakonodaje na področju nastanitev
- **Poenostavitev Smernic dobre higienske prakse in uporabe načel HACCP v gostinstvu**
- **Ureditev vožnje z gorskim kolesom v naravnem okolju**
  - Sprememba zakonodaje, ki bo omogočila gorsko kolesarjenje v naravnem okolju
  - Priprava akcijskega načrta za izvajanje zakonodaje, povezane z gorskim kolesarjenjem
- **Ureditev sistema tematskih pohodnih poti**
  - Pregled obstoječih tematskih pohodnih poti
  - Ureditev financiranja vzdrževanja planinskih poti
- **Usposabljanje na področju *outdoor* športov**
  - Ureditev sistema usposabljanja na področju vodnih športov
  - Ureditev pogojev za opravljanje prostočasnih dejavnosti s povišano stopnjo tveganja
- **Vključevanje žičniških naprav v javni potniški promet**
  - Zakonodajna ureditev vključitve dostavnih žičniških naprav v javni potniški promet
  - Prenova zakonodaje o žičniških napravah za prevoz oseb v skladu z novo EU-zakonodajo
- **Varnost na področju turizma**

- Ohranitev ravni varnosti na področju turizma

3. NASTANITVE, TURISTIČNA INFRASTRUKTURA IN NALOŽBE

- **Prestrukturiranje hotelskih podjetij v državni lasti, ki vključuje naložbeni načrt in načrt upravljanja**
  - Izvedba podrobne finančne analize
- **Nove naložbe v hotelske in letoviške zmogljivosti**
  - Opredelitev od 15 do 20 ključnih projektov za razvoj hotelov in letovišč
  - Oblikovanje naložbenih promocijskih knjižic
- **Strateški naložbeni projekti**
  - Oblikovanje akta za strateške projekte v turizmu
- **Spodbujevalne sheme za razvoj turističnega in hotelskega sektorja**
  - Oblikovanje naložbene kreditne linije, namenjene turističnim podjetjem
  - Sistem črpanja nepovratnih sredstev za turizem
- **Pospeševanje razvoja malih in srednjih podjetij**
  - Sistem nepovratnih sredstev za mala in srednja podjetja
  - Ugodne kreditne linije za mala in srednja podjetja
- **Master plani in tržni načrti za makro destinacije**
  - Oblikovanje individualnih master planov za makro destinacije
  - Oblikovanje načrtov trženja za makro destinacije
- **EU-sredstva/nacionalna sredstva za izboljšanje turistične infrastrukture**
  - Zagotoviti nepovratna sredstva na državni, lokalni in EU ravni za naložbe v turistično infrastrukturo
  - Večje črpanje EU-sredstev za vlaganja v neopredmetene vire v turizmu
- **Pametna mobilnost**
  - Vključevanje javnega potniškega prometa v turistično ponudbo Slovenije
  - Razvoj mestnih pametnih kartic
  - Projekti umirjanja prometa v destinacijah in razvoj alternativnih rešitev

4. KADRI

- **Poklicno izobraževanje v gostinstvu in turizmu**
  - Uvedba novih šolskih hotelov
  - Posodobitev standardov in specializacije poklicnega izobraževanja
- **Programi terciarnega izobraževanja**
  - Ustanovitev poslovnega programa hotelirstva
  - Krepitev programov za srednje vodstvo v turizmu
  - Izboljšanje sistema zajemanja podatkov za potrebe turizma
- **Promocija poklicnega izobraževanja na področju turizma**
  - Izboljšati podobe turističnih poklicev
- **Izobraževanje na delovnem mestu v turizmu**
  - Vzpostavitev nacionalnega centra za izobraževanje na delovnem mestu v turizmu
  - Izobraževanje za male specializirane hotele
  - Izobraževanje na področju informacijskih in komunikacijskih tehnologij (IKT)
- **Oblikovanje modela spodbujanja ustrezne kadrovske politike**

5. PROSTOR, NARAVNI IN KULTURNI VIRI

- **Opredelitev posebnih območij za razvoj turizma**
  - Opredelitev posebnih območij (destinacij) za razvoj turizma
- **Izdelava nacionalnega načrta zelenega (trajnostnega) turizma**
  - Ratifikacija mednarodnih konvencij na področju trajnostnega razvoja turizma

- Izdelava načrta za vključevanje Unesco-ve dediščine v turizem
- Spodbujanje zelenih mednarodnih povezav

- **Uvedba spremljanja razvoja turizma na strani zadovoljstva turistov in obiskovalcev**
  - Spremljanje zadovoljstva obiskovalcev
  - Spremljanje zadovoljstva rezidentov z razvojem turizma
- **Vzpostavitev trajnostnega modela upravljanja z obiskom**
  - Analiza nosilnih zmogljivosti turističnih destinacij v Sloveniji in vzpostavitev modelov upravljanja
- **Nadaljnji razvoj Zelene sheme slovenskega turizma (ZSST) in znamke Zelena Slovenija**
  - Aktivno upravljanje ZSST
  - Zeleni monitoring novih kategorij ponudnikov ZSST
  - Pospeševanje oblikovanja zelenih produktov in njihova komercializacija
  - Izdelava analize vplivov podnebnih sprememb na razvoj slovenske turistične ponudbe
- **Valorizacija zavarovanih območij**
  - Izdelava načrta razvoja turizma na zavarovanih območjih v Sloveniji
- **Vključevanje kulturne dediščine**
  - Izdelava načrta vključevanja kulturne dediščine in celostnega vključevanja v turistično ponudbo
  - Vključitev zasebnikov v kulturno dediščino slovenskih gradov
  - Vključitev zasebnikov v industrijsko dediščino

6. MALA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA

- **Mali hoteli in druga mala turistična podjetja**
  - Izboljšati administrativni okvir in poslovno okolje za mala turistična podjetja in turistične kmetije
- **Valorizacija kulinarike**
  - Gostilna Slovenija
  - Razvojne produktne aktivnosti in promocija kulinarike pod znamko Taste Slovenia s krepitvijo vertikalne povezave do regijskih/lokalnih kulinaričnih znamk
  - Vzpostavitev kulinarične diplomacije in podpora mednarodni prepoznavnosti slovenske kulinarike
  - Zdrava ponudba v gostinstvu in njena prepoznavnost
- **Vzpostavitev modela za povezovanje turizma, kmetijstva, obrti, dizajna in kreativnih dejavnosti**
  - Znamka za spominke, izdelke obrti in dizajnerske izdelke iz Slovenije

3.3.2. Makro destinacije in turistični produkti

3.3.2.1. Opredelitev makro destinacij

Strategija opredeljuje, da se Slovenija deli na 4 makro destinacije:

- Mediteranska Slovenija,
- Alpska Slovenija,
- Termalna Panonska Slovenija,
- Osrednja Slovenija & Ljubljana.

Za vsako makro destinacijo so v nadaljevanju opredeljeni naslednji strateški sklopi.

- **Vodilne destinacije:** To so destinacije, ki so vodilne glede na obseg prenočitev v posamezni makro destinaciji in glede na njihov vpliv na ustvarjanje podobe/prepoznavnosti makro destinacije in s tem Slovenije – praviloma je opredeljenih od šest do deset vodilnih destinacij na makro destinacijo.
  Temeljno merilo za vključitev v kategorijo vodilnih destinacij določene makro destinacije je število prenočitev, ki ga po potrebi korigiramo s ponderjem vpliva destinacije na podobe oziroma prepoznavnost makro destinacije.
- **Druge destinacije:** To so destinacije, ki ustvarijo določen obseg prenočitev, vendar pod pragom vodilnih destinacij (praviloma nad 8.000 oziroma 10.000 prenočitev letno).
- **Nosilni produkti:** To so produkti, ki so osrednjega pomena tako glede današnjega obsega prenočitev/potrošnje in vpliva na podobo/prepoznavnost makro destinacije kot tudi glede njihovega prihodnjega potenciala za rast glede na privlačnost tega trga in konkurenčnost slovenskega produkta na tem trgu.
- **Podporni/sekundarni produkti:** To so produkti, ki imajo manjši pomen oziroma obseg in manjši vpliv na podobo ali ki so pomembni podporni produkti za nosilne produkte.
- **Doživetja:** V tej fazi je opredeljenih pet TOP doživetij, ki imajo največji vpliv na razlikovalnost in podobo makro destinacije. Ob tem se v promocijske in komunikacijske kanale na nacionalni ravni vključujejo še dodatne destinacije (tudi tiste, ki niso opredeljene pod vodilne in druge) s konkretnimi doživetji, na osnovi kriterija, da ima doživetje/produkt upravljavca, organizatorja, da dosega ustrezno raven kakovosti in je predstavljen v tujih jezikih.
- **V okviru makro destinacij bodo v naslednji fazi opredeljena zaokrožena območja prihoda**, ki so že ali pa lahko v prihodnje pomenijo osnovo za tesnejše povezovanje partnerjev v okviru posamezne makro destinacije – glede na interes partnerjev na terenu in glede na logično trženjsko produktno/geografsko razumevanje zaokrožene destinacije prihoda turistov (npr. Julijske Alpe, Kamniško-Savinjske Alpe, slovenska Istra ...). Opredelitve v nadaljevanju v okviru tega sklopa so delovne narave.

Slika 4: Zemljevid makro destinacij Slovenije



Alpska Slovenija

Značilnosti in opredelitve za makro destinacijo Alpska Slovenja so prikazane v naslednji sliki in tabeli.

Slika 5: Značilnosti makro destinacije Alpska Slovenija

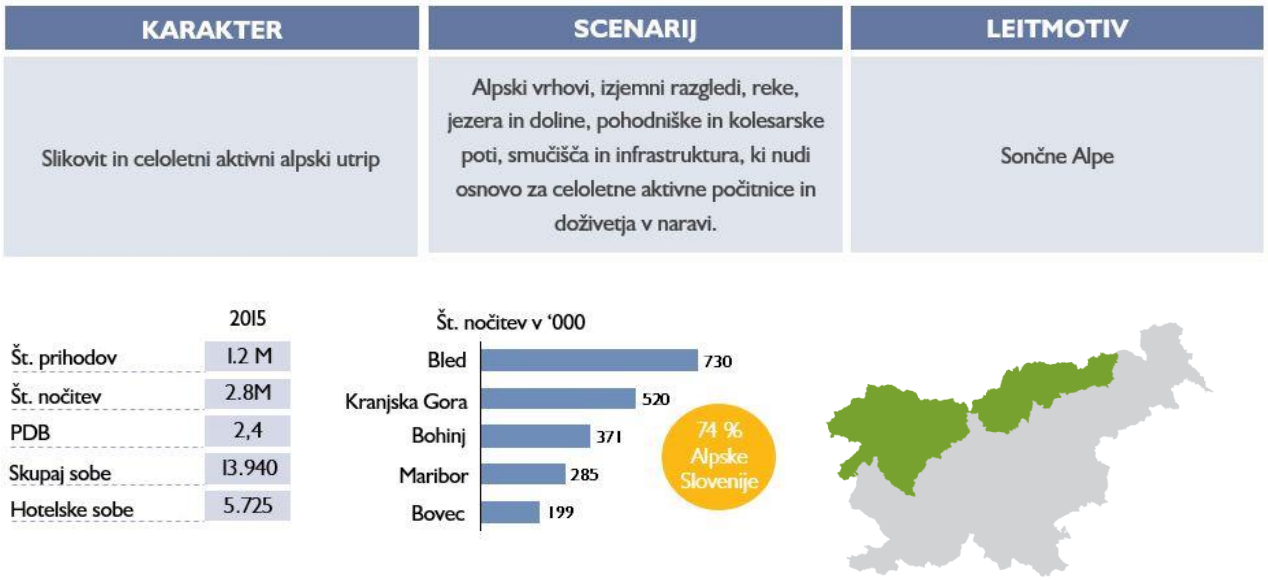


Tabela 6: Opredelitve za makro destinacijo Alpska Slovenija

PRODUKTI	
Nosilni produkti	**Sekundarni/podporni produkti**
▶ **POČITNICE V GORAH** (celoletne poletne ali zimske aktivne počitnice v gorah za pare in družine: doživetja narave, aktivnosti, wellness in sprostitev) ▶ **OUTDOOR** (celoletni aktivni športi v naravi, kot so kolesarjenje, pohodništvo, vodni športi, zračni športi, smučanje itd. – poudarek na določeni *outdoor* aktivnosti kot vodilnemu motivu prihoda) ▶ **ŠPORTNI TURIZEM** (celoletni produkt za športne ekipe na pripravah, športni dogodki in športna prvenstva evropskega ali svetovnega formata) ▶ **POSLOVNA SREČANJA & DOGODKI** (celoletni poslovni turizem – poslovni gostje na konferencah, srečanjih, motivacijskih srečanjih in razstavah, skupaj s podpornimi dogodki, ki privabijo večdnevne goste)	▶ **GASTRONOMIJA** ▶ **DOŽIVETJA NARAVE** ▶ **KULTURA** ▶ **TURIZEM NA PODEŽELJU** ▶ **KROŽNA POTOVANJA** ▶ **IGRALNIŠTVO**

Mediteranska Slovenija

Značilnosti in opredelitve za makro destinacijo Mediteranska Slovenija so prikazane v naslednji sliki in tabeli.

Slika 6: Značilnosti makro destinacije Mediteranska Slovenija

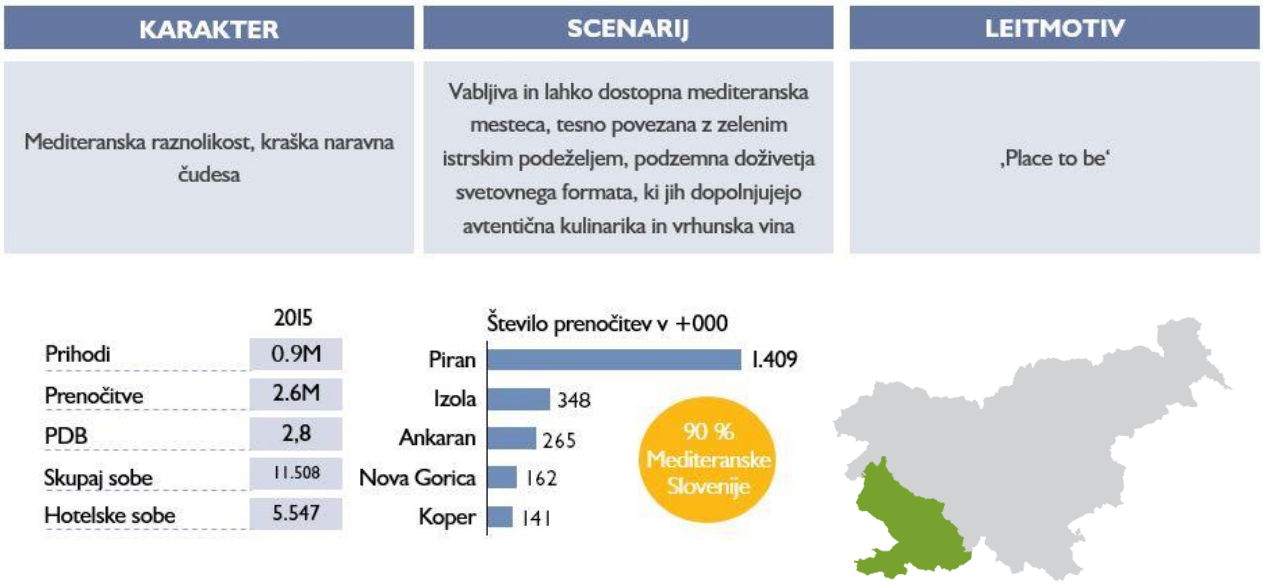


Tabela 7: Opredelitve za makro destinacijo Mediteranska Slovenija

PRODUKTI	
Nosilni produkti	**Sekundarni/podporni produkti**
▶ **POSLOVNA SREČANJA & DOGODKI** (celoletni poslovni turizem – poslovni gostje na konferencah, srečanjih, motivacijskih srečanjih in razstavah, skupaj s podpornimi dogodki, ki privabijo večdnevne goste) ▶ **ZDRAVJE & DOBRO POČUTJE** (celoletni produkt, ki se osredotoča na wellness, sprostitev, selfness/mindfulness in preventivo, z uporabo naravnih zdravilnih dejavnikov in sredozemskega podnebja, speleoterapije itd.) ▶ **SONCE & MORJE** (tradicionalni sezonski sredozemski produkt *Sun & Beach*, osnovan na plažah, soncu, plavanju, sprostitvi, zabavi in aktivnostih) ▶ **GASTRONOMIJA** (kombinacija kulinarične dediščine in sodobnih rešitev, ki odražajo številne lastnosti t. i. sredozemse prehrane, prepletene z alpsko in mednarodno kulinariko, v kombinaciji z vrhunskimi vini in vinsko proizvodnjo)	▶ **OUTDOOR** ▶ **KULTURA** ▶ **DOŽIVETJA NARAVE** ▶ **TURIZEM NA PODEŽELJU** ▶ **KROŽNA POTOVANJA** ▶ **POSEBNI INTERESI** ▶ **ŠPORTNI TURIZEM** ▶ **KRIŽARJENJE & NAVTIKA** ▶ **IGRALNIŠTVO**

Termalna Panonska Slovenija

Značilnosti in opredelitve za makro destinacijo Termalna Panonska Slovenja so prikazane v naslednji sliki in tabeli.

Slika 7: Značilnosti makro destinacije Termalna Panonska Slovenija

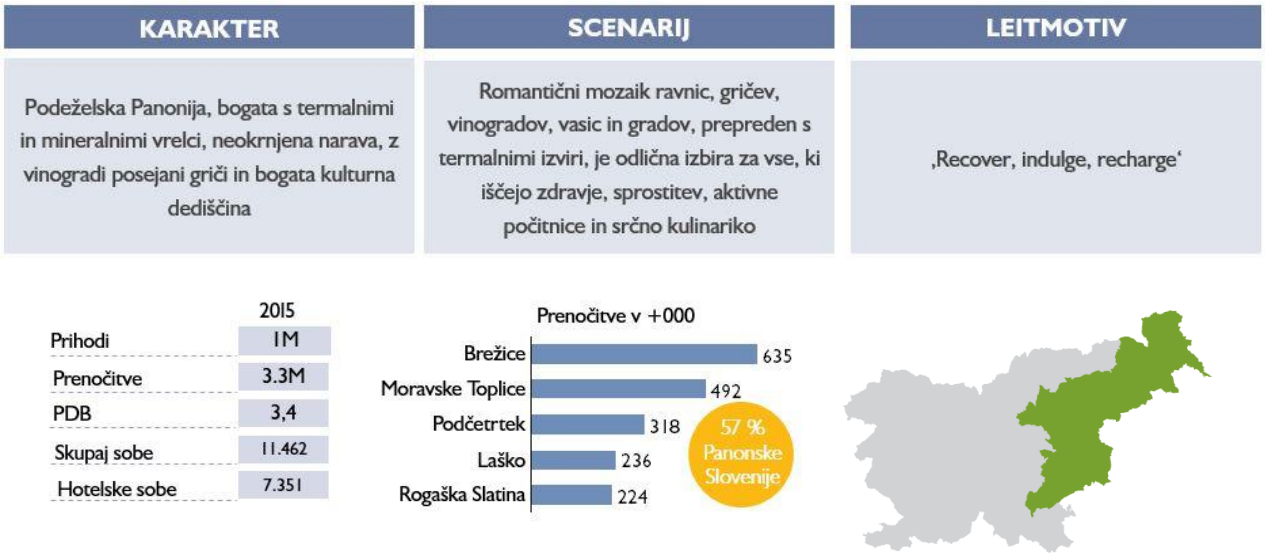


Tabela 8: Opredelitve za makro destinacijo Termalna Panonska Slovenija

PRODUKTI	
Nosilni produkti	**Sekundarni/podporni produkti**
▶ **ZDRAVJE & DOBRO POČUTJE** (celoletni produkt, ki se osredotoča na zdravje, preventivo, wellness, sprostitev in termalna vodna doživetja za obiskovalce vseh starosti) ▶ **GASTRONOMIJA** (srčna kulinarika, ki temelji na lokalni proizvodnji in receptih, ki jo podpirajo kakovostna vina in pivo) ▶ **TURIZEM NA PODEŽELJU** (celoletni turizem, ki temelji na ponudbi turističnih kmetij, manjših ponudnikov in zidanic ter na avtentičnih doživetjih podeželja)	▶ **OUTDOOR** ▶ **KULTURA** ▶ **DOŽIVETJA NARAVE** ▶ **POSEBNI INTERESI** ▶ **ŠPORTNI TURIZEM**

Osrednja Slovenija & Ljubljana

Značilnosti in opredelitve za makro destinacijo Osrednja Slovenija & Ljubljana so pregledno prikazane v naslednji sliki in tabeli.

Slika 8: Značilnosti makro destinacije Osrednja Slovenija & Ljubljana

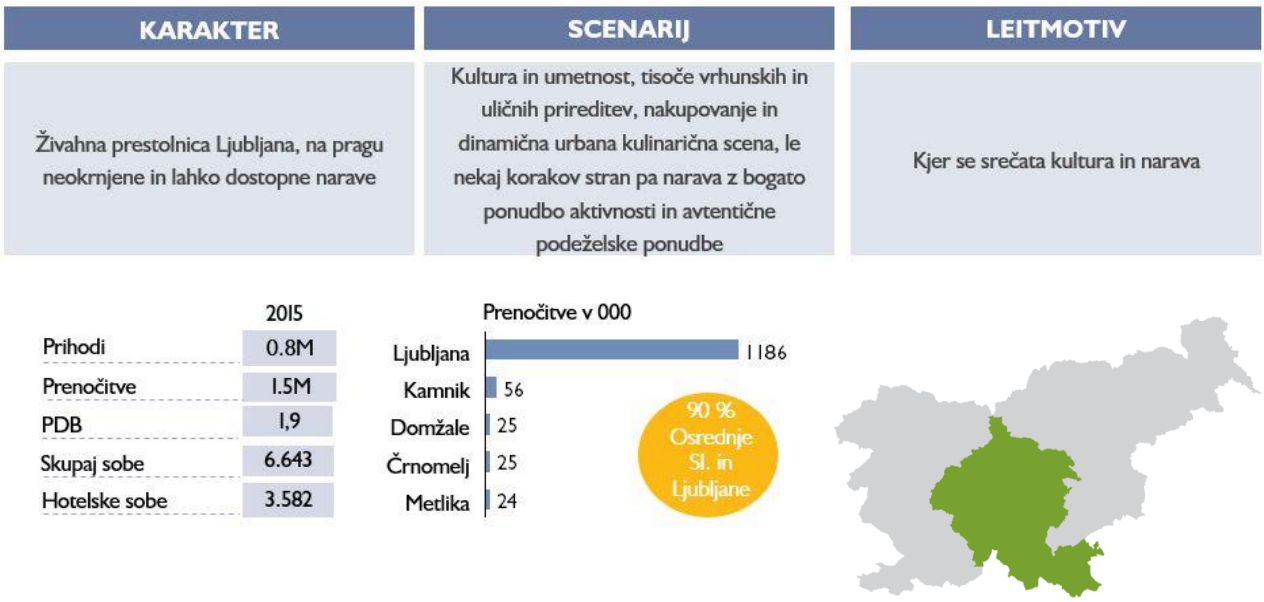


Tabela 9: Opredelitve za makro destinacijo Osrednja Slovenija & Ljubljana

PRODUKTI	
Nosilni produkti	**Sekundarni/podporni produkti**
▶ **POSLOVNA SREČANJA & DOGODKI** (celoletni poslovni turizem – poslovni gostje na konferencah, srečanjih, motivacijskih srečanjih in razstavah, skupaj s podpornimi dogodki, ki privabijo večdnevne goste) ▶ **KULTURA** (*city break*, bogata zgodovina, festivalsko in prireditveno dogajanje, sodobna in alternativna umetnost, odkrivanje mest) ▶ **KROŽNA POTOVANJA** (Ljubljana kot mesto za odkrivanje makro destinacije in Slovenije) ▶ **GASTRONOMIJA** (preplet urbane kulinarike in kulinarike na podeželju)	▶ **OUTDOOR** ▶ **NAKUPOVANJE** ▶ **POSEBNI INTERESI** ▶ **DOŽIVETJA NARAVE** ▶ **IGRALNIŠTVO** ▶ **ŠPORTNI TURIZEM**

Vodilne destinacije, druge destinacije, ključna doživetja in trženjsko zaokrožena geografska območja so podrobneje definirana v prilogi 2 te strategije.

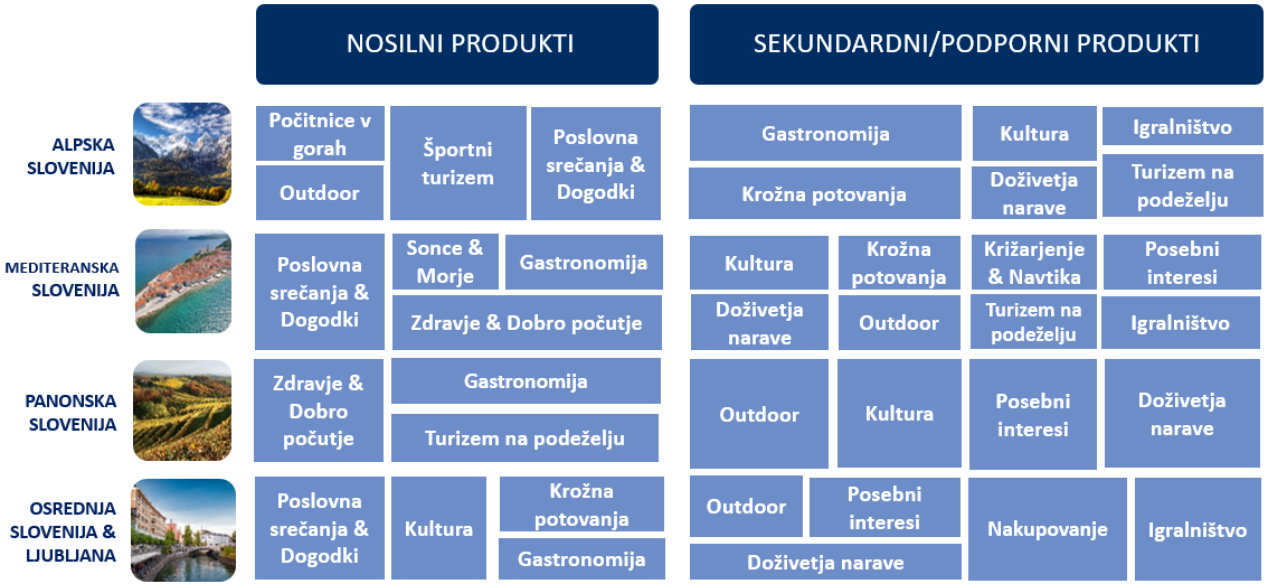
3.3.2.2. *Opredelitev turističnih produktov*

Na nacionalni ravni je identificiranih deset vodilnih (primarnih) turističnih produktov, ki so opredeljeni kot vodilni v posameznih izkustvenih makro destinacijah.

To so (1) Počitnice v gorah in o*utdoor*, (2) Poslovna srečanja & dogodki, (3) Zdravje & dobro počutje, (4) Doživetja narave, (5) Gastronomija, (6) Kultura, (7) Sonce & morje, (8) Športni turizem, (9) Krožna potovanja in (10) Turizem na podeželju.

Slovenija mora izboljšati konkurenčnost identificiranih nosilnih produktov in pospešiti razvoj novih, za kar mora vzpostaviti aktiven in profesionalen razvojni proces, ki ga mora podpirati centralno vodeno upravljanje s podporo finančnih vlaganj, ko je to potrebno (javna produktna turistična infrastruktura), s čimer se zagotovijo učinki tudi za MSP in druge zasebne deležnike v destinacijah.

Slika 9: Prikaz nosilnih in sekundarnih/podpornih produktov po makro destinacijah



Počitnice v gorah

Vizija 2021:

Posodobljena turistična infrastruktura omogoča celoletne počitnice v gorah, z odlično izkušnjo obiskovalcev in raznoliko ponudbo aktivnih doživetij v naravi (*outdoor*), ki so lahko dostopna in zadovoljujejo potrebe zahtevnega obiskovalca. Ta produkt močno vpliva na celostno podobo Slovenije kot butične in aktivne destinacije z visoko dodano vrednostjo.

Ključni ukrepi:

- Hoteli in turistična naselja visoke in luksuzne kategorije (greenfield in brownfield naložbe).
- Posodobiti in razširiti sistem žičniške infrastrukture.
- Prenova sistema managementa žičniške infrastrukture.
- Nadaljnje nadgradnje *outdoor* infrastrukture (kolesarske poti, pohodniške poti, poenotenje označevanja, vzdrževanje in sistem financiranja, zanimive in inovativne razgledne točke itd.).
- Inovativna interpretacija (razvoj panoramskih poti, interpretacijskih centrov).

Outdoor

Vizija 2021:

Slovenski *outdoor* produkt je med najkonkurenčnejšimi v Evropi, temelji pa na izjemnih naravnih danostih, kakovostni infrastrukturi, trajnostnih poslovnih praksah ter odgovorni rabi naravnih in kulturnih danosti. Produkt ima velik vpliv na celostno podobo Slovenije kot zelene in aktivne destinacije.

Ključni ukrepi:

- Profesionalni in zanimivi *outdoor* dogodki (inovativni, ki pokrivajo več destinacij, in outdoor dogodki z močnim potencialom za soznamčenje in lansiranje novih športnih izdelkov mednarodnih tržnih znamk).
- Trajnostno naravnana ter športnim agencijam in ponudnikom prijazna zakonodaja, ki spodbuja in omogoča podjetniške pobude (koncesije, zakonodaja, gradbena dovoljenja itd.).
- Vlaganje javnih sredstev (turistična taksa) v javno turistično infrastrukturo za outdoor športe.
- Aktivna politika države do vlaganj v razvoj outdoor infrastrukture (kolesarske poti).
- Aktivno delovanje segmenta MSP na področju vlaganj v specializirano nastanitveno ponudbo in infrastrukturo (kolesarske in pohodniške nastanitve, adrenalinski parki, zipline ...).
- Prilagoditev žičniške infrastrukture in javnega prometa močnemu razvoju outdoor produkta (žičniška infrastruktura – dostavne žičnice, javni prevozniki omogočajo prevoz koles, trajnostna mobilnost).
- Podpora razvoju kakovostne ponudbe produktov in javne infrastrukture na zavarovanih območjih narave.

Poslovna srečanja & dogodki

Vizija 2021:

Visoko konkurenčen produkt MICE z visoko dodano vrednostjo v vrhunskih kongresnih centrih, več regijsko zanimivih dogodkov in prireditev, privlačna in iskana lokacija za produktna lansiranja in predstavitve.

Ključni ukrepi:

- vsaj dva nova vrhunska kongresna in razstaviščna centra,
- izboljšana letalska dostopnost,
- Profesionalni *management* destinacijskih javnih dogodkov in prireditev.
- gostiteljstvo globalnih ali evropskih znamčenih dogodkov (kulturnih, umetniških, zabavnih, tehnoloških).

Zdravje & dobro počutje

Vizija 2021:

Sodobna in visoko konkurenčna ponudba zdravja, preventive in wellnessa (in selfnessa), ki jo dopolnjujejo privlačna vodna doživetja za družine, omogoča celoletno poslovanje in močnejše prodiranje na tuje trge. Produkt temelji na jasno opredeljenih kazalnikih uspešnosti, za kar so

poskrbeli lastniki, ter na mednarodnih standardih za hotelsko poslovanje in produkt zdravstva. Produkt ima močen vpliv na celostno podobo Slovenije kot zdrave destinacije.

Ključni ukrepi:

- lastniška konsolidacija zdraviliško-hotelskih podjetij,
- hoteli in turistična naselja srednjega in visokega *(upscale)* ranga, posodobljena zdravstvena in wellness infrastruktura (naložb brownfield (prenova obstoječih nastanitvenih zmogljivosti) in greenfield),
- krepitev specializacije (zdravje, preventiva, wellness in selfness, vodni in termalni oddih).

Doživetja narave

Vizija 2021:
Butični produkt doživljanja narave, z visoko dodano vrednostjo, ki temelji na konceptu izjemnih naravnih danosti Slovenije, trajnostnega razvoja, odlične interpretacije in razlikovalnih doživetij.

Ključni ukrepi:
- izdelava nacionalnega načrta zelenega (trajnostnega) turizma,
- vzpostavitev trajnostnega modela upravljanja z obiskom,
- uvedba spremljanja razvoja turizma na strani zadovoljstva turistov in obiskovalcev,
- nadaljnji razvoj Zelene sheme slovenskega turizma in znamke Zelena Slovenija,
- valorizacija zavarovanih območij (izdelava načrta razvoja turizma na zavarovanih območjih v Sloveniji,
- vključevanje kulturne dediščine v turistično ponudbo,
- razvoj aktivnosti doživljanja ohranjene narave na naravi prijazen način,
- podpora prepoznavanju izjemnih krajin in razvoj aktivnosti, ki omogočajo njihovo spoznavanje in doživljanje.

Gastronomija

Vizija 2021:

Slovenija postane prepoznavna destinacija z visokokakovostno, inovativno, avtentično ponudbo hrane in vina, ki jo ustvarjajo številni manjši butični ponudniki kakovostne hrane z veliko bero najprestižnejših nagrad in tradicionalne gostilne, ki s svojo kuhinjo temeljijo na lokalnem in srčnosti. Gastronomija je motiv prihoda vse leto.

Ključni ukrepi:

- okrepljena nacionalna promocija gastronomije pod znamko Okusi Slovenije, ki navzdol povezuje (in z njimi dosega sinergije) regijske ali lokalne gastronomske znamke,
- podpora mednarodni prepoznavnosti slovenske gastronomije,
- podpora majhnim vrhunskim proizvajalcem vina in gastronomskih produktov ter specializiranim nastanitvenim ponudnikom (vinski, vinski spa hoteli, interpretacijski centri),
- podpora ekološkim lokalnim proizvodom in ponudbi ekoloških turističnih kmetij oziroma turističnih kmetij s ponudbo lokalnih živil,
- izpostavljanje slovenskih zaščitenih kmetijskih pridelkov in živil, vin in žganih pijač, predvsem v povezavi z regionalnimi in lokalnimi znamkami.

Sonce & morje

Vizija 2021:

Butični produkt z visoko dodano vrednostjo, ki temelji na konceptu riviere, visokokakovostnih plažah, privlačnih javnih površinah, kulturni ponudbi, zgodovinskih mestecih, poletnih dogodkih, številnih vodnih in drugih outdoor doživetjih ter vrhunski kulinariki in vinih.

Ključni ukrepi:

- hoteli in turistična naselja visoke in luksuzne kategorije (naložbe greenfield in brownfield),
- izboljšanje javnih plaž (infrastruktura in upravljanje),
- ureditev javnih površin na obalnem pasu (sprehajališča, trgi, sprehajalne poti in površine, urbana javna oprema, trajnostna mobilnost itd.).

Kultura

Vizija 2021:

Privlačen produkt *City break* Ljubljane pozitivno vpliva na celoten produkt Kultura v Sloveniji, ki z bogato zgodovino, s pestrim prireditvenim in festivalskim kulturnim dogajanjem, z umetnostjo in alternativno ponudbo kulture pospešuje obisk mest kot končnih destinacij prihoda, hkrati pa Ljubljana, manjša mesteca in zgodovinska mesta Slovenije postajajo privlačne točke postanka za številne tranzitne potnike čez Slovenijo.

Ključni ukrepi:

- povečanje konkurenčnosti in ustrezne promocije ustvarjalnosti, uveljavljenih mednarodnih prireditev (Bienale oblikovanja, Grafični bienale, festivali), umetnosti, kulture, kulturne dediščine (posodobitev in razvoj muzejev, razvoj živahnih mestnih ambientov, upravljanje mestnih središč, podpora sodobnim umetnostim itd.),
- trajnostna komercializacija kulturnih danosti,
- izvajanje modela »*hub and spokes*« (vključevanje manjših privlačnih točk in njihova navezava na središče) v okolici mestnih destinacij,
- izboljšana letalska dostopnost,
- močno sodelovanje med javnim in zasebnim sektorjem na lokalni ravni.

Športni turizem

Vizija 2021:

Konkurenčnost športnega turizma temelji na visokokakovostni športni in outdoor infrastrukturi, podprti z visokokakovostno hotelsko ponudbo in podpornimi storitvami. Celostna podoba produkta dodatno dopolnjuje od 10 do 15 športnih prvenstev, ki jih vsako leto gosti Slovenija.

Ključni ukrepi:

- diverzifikacija profesionalnih športnih dogodkov (gostiteljstvo posameznih zanimivih adrenalinskih in drugih športov v slovenskih destinacijah),
- izboljšanje športne infrastrukture (za športnike na pripravah),

- profesionalno vodenje športnih dogodkov, načrt komercializacije in načrt profesionalnega trženja produkta za športnike na pripravah.

Krožna potovanja

Vizija 2021:

Poleg organiziranega produkta krožnih potovanj (*touring*), v okviru katerega je naša država del tur in programov v osrednji, južni in vzhodni Evropi, je Slovenija razvila privlačen produkt krožnih potovanj, ki temelji na veliki koncentraciji raznolikih doživetij in znamenitosti na lahko obvladljivih razdaljah. Poleg Ljubljane, ki je s svojo lego in ponudbeno strukturo osrednje središče, od koder je mogoče preprosto odkrivati makro destinacijo in celotno Slovenijo, se posamezne pomembne točke tega raziskovanja razvijajo tudi v drugih makro destinacijah.

Ključna ukrepa:

- nacionalni sistem krožnih potovanj, ki izkorišča posebnosti Slovenije kot dežele, ki ima Alpe, Mediteran, Panonijo in Osrednjo Slovenijo (z Ljubljano),
- raznolikost edinstvenih doživetij, ki so identificirana v vsaki makro destinaciji – produktni razvoj je podprt z močno promocijo.

Turizem na podeželju

Vizija 2021:

Produkt se uspešno povezuje z drugimi produkti (Zdravje & Dobro počutje, Počitnice v gorah, Touring, Kulinarika), zaradi česar je pridobil na pomembni kritični masi, kar je omogočilo vlaganja v inovacije, razvoj, prenove in gradnjo novih ponudb. Produkt je pomemben pospeševalec kmetijske proizvodnje, visokokakovostne avtentične kulinarike, avtentične nastanitvene ponudbe in številnih doživetij v stiku z naravo, kulturo in ljudmi.

Ključni ukrepi:

- podpora malim ponudnikom v obliki raznih finančnih shem za krepitev specializiranih tematskih nastanitvenih objektov, za podeželske dediščinske interpretacijske centre in drugo dodatno ponudbo na podeželju,
- močnejši razvoj produktov Zdravje & dobro počutje, Počitnice v gorah, Kulinarika ter drugih nosilnih produktov kot pospeševalcev razvoja turizma na podeželju,
- v ponudbi informacij o prireditvah na posameznih območjih se vključijo tudi prireditve, povezane s podeželjem, kmetijstvom in prikazom tradicionalnih običajev (kmečke igre, tekmovanja koscev in grabljic ipd.).

Umestitev produktov v produktno matriko glede na prednostne naloge in vlogo produktnega razvoja na nacionalni ravni

Ker vsi produkti nimajo enakega potenciala za ustvarjanje prihodkov ali vpliva na celostno podobo Slovenije, je v spodnji matriki prikazana prednostna razvrstitev produktov glede na dve merili: (1) vpliv na prihodke in (2) vpliv na celostno podobo. Na tej podlagi so produkti razdeljeni v tri skupine:

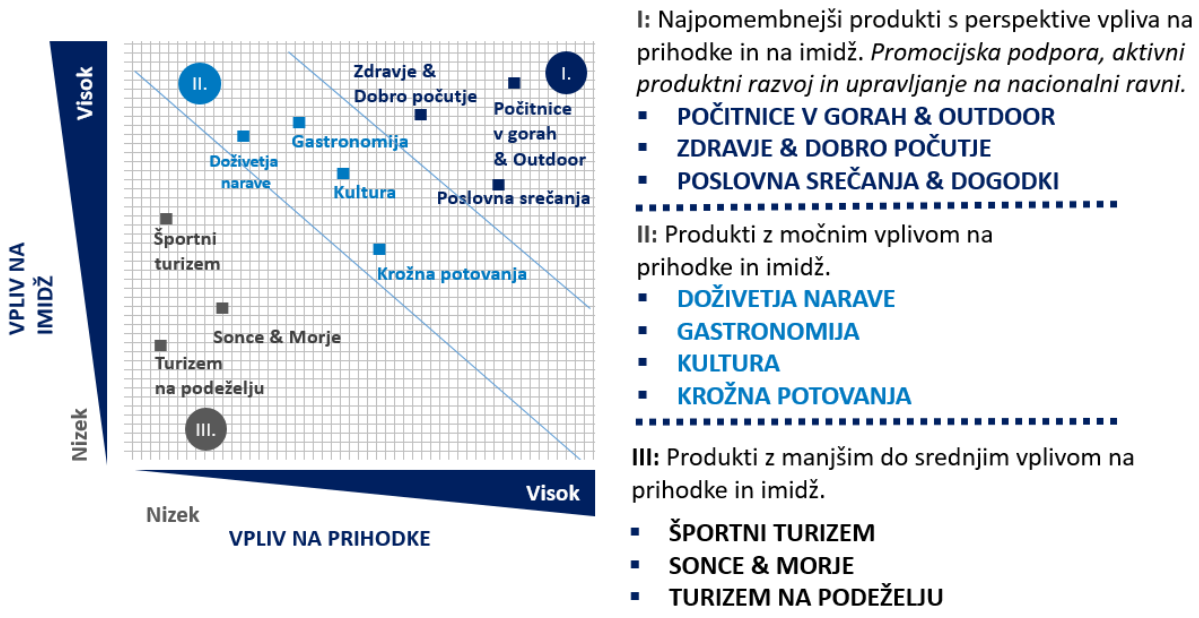
- **Skupina I:** Najpomembnejši produkti iz perspektive vpliva na prihodke in na celostno podobo. Ti produkti potrebujejo ne samo močno promocijsko podporo, temveč tudi poudarek na aktivnem produktnem razvoju, upravljanjem na nacionalni ravni.

- **Skupina II:** V to kategorijo spadajo produkti z močnim vplivom na ustvarjanje prihodkov in celostne podobe, ki za nadaljnjo krepitev potrebujejo posebno razvojno in promocijsko skrb na nacionalni ravni.
- **Skupina III:** Produkti z manjšim do srednjim vplivom na ustvarjanje prihodkov in celostno podobo. Čeprav so med nosilnimi produkti, imajo določene omejitve pri nadaljnji krepitvi učinkov – ali zaradi omejene privlačnosti ali omejenega obsega oziroma manjše potrošnje.

Poleg nosilnih produktov so bili identificirani naslednji sekundarni/podporni produkti:

- **Igralništvo,**
- **Križarjenje & navtika,**
- **Nakupovanje,**
- **Posebni interesi.**

Slika 10: Prikaz umestitve nosilnih produktov v matriko glede na vpliv na ustvarjanje prihodkov in celostne podobe



3.3.3. Institucionalni in pravni okvir

Izzivi

- Sistem destinacijskega *managementa* ni jasno določen z zakonom. Do zdaj so bile turistične destinacije povezane z upravnimi enotami – občinami, kar se je v praksi izkazalo za neučinkovito.
- Zakon na splošno določa, za katere namene lahko lokalne občine uporabljajo prihodke iz turističnih taks in igralniških koncesijskih dajatev, v več primerih se sredstva vlagajo tudi v neturistično infrastrukturo.
- Zakon, ki ureja nastanitve, je zastarel. Ne prepozna novih vrst nastanitev.
- Delovno pravo je neprilagodljivo, še posebej s turističnega vidika, kjer je veliko podjetij, ki imajo sezonsko naravo dela in zato težave s sezonskimi oz. kratkotrajnimi zaposlitvami.
- Zakonodaja o gostinstvu je zelo omejujoča, kar vodi do preveč birokracije, nekonkurenčnosti sektorja in omejuje razvoj gastronomije.

Politika

Ob upoštevanju ugotovljenih izzivov v zvezi z institucionalnim in pravnim okvirjem je cilj ustvariti takšno okolje, ki bo uskladilo institucionalno ureditev in zakonodajo z globalnimi trendi in dejanskimi potrebami trga ter ponudilo zakonodajno osnovo, ki bo omogočala razvoj turizma. Ta spodbuda bo potekala predvsem prek dveh večjih pobud: reorganizacija destinacijskega *managementa* in nujno potrebnih zakonodajnih sprememb.

Za vzpostavitev učinkovitega in funkcionalnega upravljanja Slovenije kot turistične destinacije bo treba trenutni institucionalni in zakonodajni okvir temeljito spremeniti. Ključna za to spremembo je vpeljava politike, ki bo jasno razmejila pristojnosti in odgovornosti med STO-jem in Direktoratom za turizem.

Vloga STO-ja se izoblikuje in nadgradi skladno z modelom nacionalne turistične organizacije (NTO), ki skrbi trženje, znamčenje, makro destinacije in nosilne produkte v slovenskem turizmu. Na drugi strani pa je treba Direktoratu za turizem zagotoviti vlogo osrednje institucije moči, ki na podlagi svojih zakonodajnih pristojnosti usmerja in usklajeno koordinira turistični razvoj na nacionalni ravni. Nujno bo tudi poiskati sinergije in izboljšati komunikacijo med STO-jem in turističnimi organizacijami na lokalni ravni ter predvsem okrepiti vezi med deležniki zasebnega turističnega gospodarstva in STO-jem in lokalnimi turističnimi organizacijami.

Drugi cilj te strategije je ustvariti prijazno poslovno okolje in spodbujanje podjetništva, predvsem na podlagi zakonskih posegov v smislu deregulacije, osvežitve zakonodaje in potrebnih pravnih redefinicij. Cilj je ustvariti bolj prilagodljivo, konkurenčno in pošteno poslovno okolje za domača in tuja podjetja, odpreti prostor za dodatno zaposlovanje, povečanje konkurenčnosti turističnega sektorja in poenostavitev razvoja turističnih produktov.

3.3.3.1. Ukrepi destinacijskega *managementa*

Slovenski sistem destinacijskega *managementa* je trenutno formalno sestavljen iz Slovenske turistične organizacije (STO), 14 regionalnih destinacijskih organizacij (RDO – nekatere ne delujejo v praksi) in različnih lokalnih destinacijskih organizacij (LTO), vendar se je takšen model izvajanja regionalnega koncepta vodenja izkazal za neuspešnega, zato je vertikalna povezava med nacionalno in lokalno ravnijo šibka/nezadostna. Zasebni deležniki v turističnem sektorju formalno niso udeleženi v aktivnostih LTO, razen redkih izjem. Nacionalna in regionalna funkcija razvoja turističnih produktov, ki je ena izmed najpomembnejših, ni bila prepoznana kot taka. Večinsko jo izvajajo LTO-ji in produktna združenja na neoptimalen način (z omejenim

proračunom, nerazpoložljivostjo strokovnega osebja, zgolj lokalno usmerjena, razvrščanje). V takih okoliščinah se trenutni sistem destinacijskega *managementa* izkaže za zelo kompleksnega, brez večjih sinergij ter s prekrivanjem vlog in odgovornosti na različnih ravneh.

STO okrepi vlogo nacionalne turistične organizacije (NTO)

STO se profilira in okrepi kot nacionalna turistična organizacija (NTO), ki se osredotoča na naslednja področja:

- deluje kot nacionalna turistična marketinška agencija z močnim poudarkom na trženju znotraj katerega bodo osrednje aktivnosti vključevale razvoj:
  - produktov,
  - makro destinacij in
  - vodilnih destinacij;
- pospeševanje razvoja produktov in zelenega turizma (ZSST),
- upravljanje in koordiniranje trženja 4 makro destinacij,
- učinkovito in proaktivno upravljanje ter razvoj državne tržne znamke.

Širitev pristojnosti Direktorata za turizem

Skladno s širitvijo pristojnosti Direktorata se okrepi njegova vloga in pristojnosti za načrtovanje nacionalne turistično-razvojne funkcije. Direktorat postane center za koordiniran razvoj turizma in predlog strategije je, da se njegova pristojnost skoncentrira v dve temeljni funkciji:

- turistični razvoj,
- administrativno-regulativno funkcijo.

Zadolžitve v okviru nove glavne funkcije pospeševalca turističnega razvoja med drugim vključujejo:

(1) centraliziran razvoj nosilnih turističnih produktov v štirih makro destinacijah s:
   - pripravo obsežnih razvojnih smernic za razvoj produktov (opredelitev produktne vizije, identifikacija virov in znamenitosti, potrebnih za razvoj vsakega produkta, identifikacija aktivnosti in doživetij za izvedbo vsakega produkta, identifikacija naložbenih potreb v trde in mehke vsebine, opredelitev kvalitativnih standardov, identifikacija potreb po razvoju človeških virov, opredelitev potrebe vključevanja turističnih deležnikov, skrb za proračun itd.),
   - nadzorom nad izvajanjem,
   - koordiniranjem in povezovanjem RDO-jev, LTO-jev in lokalnih samoupravnih služb na ravni makro destinacij in vodilnih destinacij za zagotovitev usmerjenega razvoja produktov;

(2) strateško načrtovanje štirih izkustvenih makro destinacij;

(3) strateško načrtovanje osrednjih turističnih območij;

(4) pripravo in vodenje projektov, povezanih z razvojem glavne turistične infrastrukture in znamenitosti na nacionalni ravni;

(5) izvajanje novih pobud za zagotavljanje izboljšanja turistične izkušnje;

(6) razvoj destinacijskega modela konkurenčnosti, ki bo zagotavljal učinkovitost ponujenih produktov in izkušenj;

(7) načrtovanje naložbenih potreb in prednostnih nalog na nacionalni ravni ter zagotavljanje koordiniranja EU sredstev, nacionalnih finančnih shem ter donacij.

Obstoječa produktna združenja ohranijo svojo vlogo in delajo v povezavi z Direktoratom na razvoju produktov. Za zagotovitev te razvojne funkcije bo moral direktorat tudi razširiti svojo ekipo s profesionalci s področja razvoja produktov ter zagotoviti finančno strukturo, ki bo omogočala izvedbo zastavljenih ciljev.

Ta funkcija destinacijskega *managementa* v sklopu direktorata je projektna in se bo končala, ko bo razvoj produktov dosegel v načrtu zastavljeno raven in ko bodo vzpostavljeni temelji za zagotavljanje učinkovite destinacijske konkurenčnosti. Izkušena ekipa strokovnjakov za destinacijski *management* se nato lahko premesti v vodenje štirih makrodestinacijskih organizacij.

Znotraj druge osrednje funkcije administrativnega in regulatornega središča za razvoj turizma se Direktorat osredotoča na naslednje funkcije in ključne pristojnosti:

(1) razvoj turistične politike in regulativnega okvira,

(2) nadzor nad prestrukturiranjem državnih hotelskih podjetij, naložbami in upravljanjem,

(3) osnovanje nacionalne *greenfield* naložbene ponudbe za hotele in turistična naselja,

(4) zagotavljanje proaktivne politike za razvoj prijaznega podjetniškega in naložbenega okolja,

(5) zagotavljanje medresorskega usklajevanja razvojnih pobud (na primer strateških naložbenih projektov),

(6) zagotavljanje medresorskega in medinstitucijskega koordiniranja finančnih pobud za spodbujanje razvoja turizma (na primer slovenske turistične in hotelske naložbene sheme, pospeševalnika malih in srednjih podjetij itd.).

Direktorat zagotavlja skrbno izvajanje prilagoditev turistične politike in razvoj prijaznega poslovnega okolja. Hkrati direktorat tudi vodi najpomembnejše nacionalne pobude na področju naložb v turistične projekte ter (skupaj z ostalimi ministrstvi in SID banko) skrbi za primerne oblike financiranja za turistične naložbe.

Povečanje aktivnosti SPIRIT-a kot mednarodnega promotorja naložbenih priložnosti v turizem

- SPIRIT ohrani svojo sedanjo vlogo pri razvoju in spodbujanju slovenskega gospodarstva ter krepitvi konkurenčnosti, izvaja ukrepe za razvoj in daje podporo podjetjem, vendar pa mora prevzeti močnejšo pobudo pri spodbujanju nacionalnih naložbenih priložnosti v nove turistične projekte.
- SPIRIT sodeluje pri oblikovanju novih nacionalnih naložbenih ponudb (naložbena orodja) in prevzame aktivnejšo vlogo pri spodbujanju turističnih naložbenih priložnosti, globalno na strokoven in konkurenčen način.
- Pri tem SPIRIT tesno sodeluje z Direktoratom za turizem pri MGRT.

Uvedba vertikalnih in horizontalnih povezav znotraj sistema upravljanja turizma

- Uvedba članstva deležnikov iz zasebnega sektorja v upravnem in nadzornem odboru STO naj temelji na načelu njihove pomembnosti v turizmu na nacionalni ravni (prispevek k proračunu LTO prek turističnih davkov in/ali drugih dopolnjujočih načel).
- Uvedba članstva deležnikov iz zasebnega sektorja v upravnem in nadzornem odboru LTO-jev naj temelji na načelu njihove pomembnosti v turizmu na lokalni ravni (prispevek k proračunu LTO prek turističnih davkov in/ali drugih dopolnjujočih načel).
- Uvedba vertikalnih in horizontalnih formalnih povezav med:

- STO in LTO-ji – koordinacija trženjskih aktivnosti, trženja produktov, promocija ključnih dogodkov itd.,
- LTO-ji in oddelkom za razvoj turizma – pobude razvoja produktov, izvajanje regionalnih master planov itd.,
- Oddelkom za razvoj turizma in STO – koordinacija promocije turističnih produktov, sodelovanje na programih konkurenčnosti in izboljšanje izkušenj obiskovalcev,
- Oddelkom za razvoj turizma in Direktoratom za turizem – izvajanje master planov za makro destinacije, prepoznavanje potreb po naložbah v turistično infrastrukturo, identifikacija priložnosti za nove naložbe.

- Uvedba vertikalnega toka razporeditve turistične takse (prenočitev kot osnova) med LTO in STO, ki prispeva k centraliziranemu trženju, promociji, nacionalnemu upravljanju s tržno znamko in nacionalnemu turističnemu razvoju/razvoju produktov. Ukrep je bil v okviru delavnic strateške skupine, ki so bile izvedene ob pripravi strategije, usklajen z vsemi ključnimi deležniki slovenskega turizma.
- Uvedba lokalnega davka (skupni prihodki kot osnova) za vsa podjetja, ki neposredno ustvarjajo dohodek, in za izbor podjetij, ki posredno ustvarjajo dohodek, temelječ na turističnih dejavnostih v turističnih destinacijah. Ukrep je bil v okviru delavnic strateške skupine, ki so bile izvedene ob pripravi strategije, usklajen z vsemi ključnimi deležniki slovenskega turizma.

3.3.3.2. Institucionalni in zakonodajni ukrepi

UKREP 1: Posodobitev turistične takse

Trenutno znesek turistične takse določi vsaka občina individualno. Najvišji znesek turistične takse je 1,265 EUR na noč na osebo. Taksa je trenutno prenizka in ne ustvari dovolj prihodkov za razvoj turizma in promocijo. Zato je MGRT že začel proces redefinicije turistične takse s ciljem njenega povečanja. Zato se predlagajo naslednje strateške aktivnosti (usklajene s primerjalnimi državami):

Povišanje turistične takse

- MGRT mora povišati turistično takso in uvesti fleksibilen model za pobiranje turistične takse. Prvič, MGRT mora opredeliti prvo- in drugostopenjske destinacije (z določitvijo praga v prenočitvah ali prihodkih). Drugič, MGRT mora določiti razpon turistične takse, ki se lahko zaračuna (od 1,5 do 4 EUR na noč na osebo). Višja vrednost turistične takse je določena za prvostopenjske destinacije. To so na splošno bolj razvite občine, tako v smislu faze razvoja turizma in celostne podobe kot prenočitev, in tudi tiste z večjim povpraševanjem za naložbe v turistično infrastrukturo. Nižja vrednost se določi za drugostopenjske destinacije, ki so običajno občine, ki so v začetni razvojni fazi. Znotraj destinacij se obračuna različna turistična taksa za goste glede na klasifikacijo hotelov. Torej, hotel z 2* zaračuna nižjo takso od hotela s 4*, obe taksi pa sta v opredeljenem območju za destinacijo.

Distribucija turistične takse

- Zagotoviti bi bilo treba sistemski vir financiranja STO.
- Vlaganje turistične takse v turistično infrastrukturo.
- Zagotoviti podporo delovanju zavarovanih območij na področju dela z obiskovalci in ustrezni promociji zavarovanih območij.

UKREP 2: Posodobitev zakonodaje na področju nastanitev

Trenutno zakon ureja le tradicionalne nastanitvene zmogljivosti, vendar ni treba, da so vse kategorizirane. Hotele in podobne obrate, ki so kategorizirani s 4 ali 5*, ocenijo certificirani lokalni

ocenjevalci. Trenutno je v Sloveniji 11 certificiranih ocenjevalcev, ki jih je imenoval MGRT. Ta sistem ni sodoben, ni prilagodljiv in ni dovolj pregleden. Zato se predlagajo naslednje strateške aktivnosti:

Formalno priznanje glampinga in drugih inovativnih oblik bivanja v naravi kot vrste nastanitve

- Glamping je postal globalni trend za ljubitelje narave, ki iščejo nadstandardno izkušnjo na prostem ali za taborjenje. Je precej drugačen od kampiranja, tako v smislu storitev kot tudi ciljnih gostov. Pogoji, oblikovani za klasično kampiranje, in uradna kategorizacija ne veljata za glamping, zato je pomembno, da se ta nastanitvena niša, kakor tudi druge inovativne oblike bivanja v naravi, uradno prizna v podzakonskih aktih Zakona o gostinstvu. Umeščanje tovrstnih objektov v prostor je mogoče ob upoštevanju v ta namen predvidenih območij v prostorskih aktih.

Uvedba sistema kategorizacije Hotelstars

- Z namenom uskladitve hotelske klasifikacije s skupnimi merili in postopki v evropskih državah se predlaga, da se uvede sistem kategorizacije Hotelstars. Za hotele ta klasifikacija prinaša veliko prednosti, najpomembnejše so: visoki standardi kakovosti – poenoteni med državami, objektivni elementi za klasifikacijo, preglednost za goste in hotelirje, nadzor kakovosti, zagotavljanje poštene konkurence, mednarodno znana tržna znamka in sistem.

Posodobitev zakonodaje na področju nastanitev

- Potrebna je posodobitev Zakona o gostinastvu.

UKREP 3: Poenostavitev Smernic dobre higienske prakse in uporabe načel HACCP v gostinstvu

Standari HACCP so vključeni v splošni pravni akt EU – Uredba ES/852/2004, ki velja za vse države članice EU. Zaradi lažjega izvajanja te uredbe so deležniki na področju gostinstva (OZS) pripravili Smernice dobre higienske prakse in uporabe načel HACCP v gostinstvu, ki jih je leta 2010 odobrilo oziroma potrdilo Ministrstvo za zdravje. Njihov **osnovni namen** je **olajšati izvajanje zahtev** zakonadaje na področju postopkov dobre higienske prakse in uporabe načel HACCP v gostinski dejavnosti. Ocenjujemo, da so pripravljene smernice v določenih pogledih ter v nasprotju s slovensko vizijo razvoja kulinarike kot turističnega produkta in zmanjšujejo konkurenčnost sektorja. Zato se predlaga naslednja aktivnost:

Poenostavitev Smernic dobre higienske prakse in uporabe načel HACCP v gostinstvu
MGRT mora skupaj z drugimi ustreznimi ministrstvi in Obrtno-podjetniško zbornico začeti postopek za poenostavitev Smernic dobre higienske prakse in uporabe načel HACCP v gostinstvu. V sodelovanju z deležniki na trgu je treba opredeliti vse postopke, ki otežujejo vsakodnevno poslovanje, in predlagati potrebne poenostavitve v skladu z realnimi tržnimi možnostmi in potrebami. Omogočena bi morala biti uporaba lokalnih/ekoloških živil z vrta ali gozda, dovolj prostora za razvoj kulinarike kot turističnega produkta in jasno razlikovanje zahtev za gostinske obrate različnih velikosti.

UKREP 4: Ureditev vožnje z gorskim kolesom v naravnem okolju

Kolesarski produkt v Sloveniji velja za izredno potencialnega, vendar je ne dovolj aktivna razvojna politika na tem področju (države in občin) v preteklih letih povzročila, da smo na področju infrastrukture v velikem zaostanku v primerjavi s sosednjimi konkurenčnimi državami. Še posebej imamo glede na privlačnost naravnega okolja potencial v gorskem kolesarjenju – že

srednjeročno, a se slovenske destinacije in specializirani kolesarski ponudniki spoprijemajo s problematiko omejitev vožnje z gorskim kolesom v naravnem okolju (ki ga ureja pet zakonov). Zato se predlagajo naslednje strateške aktivnosti:

Sprememba zakonodaje na področju gorskega kolesarjenja

- Vožnjo v naravnem okolju, med drugim kolesarjenje, urejajo Zakon o kmetijskih zemljiščih, Zakon o gozdovih, Zakon o ohranjanju narave, Zakon o Triglavskem narodnem parku in Zakon o planinskih poteh, ob tem je podlaga za urejanje tudi dokument Priprava izhodišč za turistično in rekreativno rabo gozdov. Potrebne spremembe naj bi bile predvsem pri razbremenitvi odgovornosti lastnika zemljišča – da gre za dostop na lastno odgovornost na način, skladen s predpisi, ki urejajo gozdove, ureditev možnosti za kolesarjenje po utrjenih poteh, če temu ne nasprotuje lastnik ali upravljavec poti, treba je urediti vprašanje načina izražanja nasprotovanja lastnika, znižanje kazni in statusa e-koles ter urediti dvonamenskost poti.
- Pripravi se akcijski načrt za izvajanje posodobljene zakonodaje.

UKREP 5: Ureditev sistema tematskih pohodnih poti

V Sloveniji ločimo planinske in tematske poti (te so lahko športnorekreativne poti, poti na temo narave ali kulturno-etnološke poti). Planinske poti so v Sloveniji zakonsko urejene z Zakonom o planinskih poteh (z več podzakonskimi akti). V gorah velja sistem označevanja planinskih poti, ki se izogiba pritrjevanju velikih usmerjevalnih tabel na drevesa ali skale. Vse poti niso označene, vendar je mogoče najeti licenciranega vodnika za pot po njih. Tu je torej zakonsko področje ustrezno urejeno, ni pa urejeno financiranje vzdrževanja planinskih poti.

Pregled obstoječih tematskih pohodnih poti

- Potreben je pregled in evidentiranje različnih tematskih pohodnih poti (vinskih, spominskih, kulturnih, romarskih). Urediti je treba okvirna izhodišča označevanja, ki so nepregledna.

Ureditev financiranja vzdrževanja planinskih poti

- Na področju planinskih poti je treba na osnovi proučenih primerov na področju tematskih pohodnih poti pripraviti osnove za možne modele financiranja planinskih poti.

UKREP 6: Usposabljanje na področju outdoor športov

Slovenija na področju vodnih športov spada med vodilne v Evropi, vendar v zadnjih letih zaradi notranjih razlogov izgublja konkurenčnost. Trg še vedno ostaja zelo zanimiv. Na področju kolesarjenja praksa kaže potrebo po zakonodajni ureditvi novega, kolesarskega turističnega vodnika. Zato se predlagajo naslednje strateške aktivnosti:

Ureditev sistema usposabljanja na področju vodnih športov

Pripravi se analiza sistemov usposabljanja za vodnike za posamezne vodne športe z identifikacijo točk, ki predstavljajo omejitve, in predlog izboljšav z identifikacijo najbolj usposobljenih nosilcev. Na tej osnovi se sprejmejo potrebne ukrepi, ki bodo olajšali poslovanje športnih agencij v skladu z dobrimi mednarodnimi praksami ter zagotavljali minimalne standarde varnosti.

Ureditev pogojev za opravljanje prostočasnih dejavnosti s povišano stopnjo tveganja

Ugotavljamo, da veljavna zakonodaja ne ureja pogojev za nudenje storitev, ki jih lahko opredelimo kot prostočasne dejavnosti s povišano stopnjo tveganja, kot so skoki z vrvjo, spusti po jeklenici, aktivnosti v adrenalinskih parkih ipd. Vse te dejavnosti, ki so vse bolj popularne, niso namenjene zgolj turistom, so pa v veliki meri vpete v turistično ponudbo.

Te dejavnosti niso športne zvrsti, zato jih Zakon o športu ne ureja. Tudi v zakon, ki ureja spodbujanje razvoja turizma, to področje ne sodi, saj je namen urejanja izključno zagotavljanje varnosti za uporabnike. Ker pa je nujno, da se to področje ustrezno sistemsko uredi, bodo pogoji za opravljanje teh dejavnosti urejeni v posebnem predpisu, ki bo urejal varnost storitev.

UKREP 7: Vključevanje žičniških naprav v javni potniški promet

Smučarska (gorska) središča so pomemben deležnik v slovenskem turizmu, vendar imajo upravljavci številne težave, ki zmanjšujejo njihovo konkurenčnost. Ob pomanjkanju prepotrebnih vložkov v posodobitev žičniške infrastrukture so med ključnimi izzivi lastniška konsolidacija in razvoj žičniške infrastrukture v smeri, ki bo zagotavljala donose skozi vse leto. Leta 2013 so bile pripravljene strokovne osnove za vključevanje t. i. dostavnih žičniških naprav (naprav, katerih prevoz se izvaja v zaprtih kabinah, obratujejo celo leto) v javni potniški promet z namenom zagotavljanja dostopnosti do generatorjev turizma, prebivalstva in dostopnosti do delovnih mest. V okviru ukrepa se izvedejo naslednje aktivnosti:

Zakonodajna ureditev vključitve dostavnih žičniških naprav v javni potniški promet

- Zakonsko se uredi vključitev t. i. dostavnih žičniških naprav v javni potniški promet z namenom zagotavljanja dostopnosti do generatorjev turizma, na način, da gospodarsko javno službo določi občina. S podzakonskim aktom bodo določeni pogoji in merila za dodelitev sredstev na način, da bo RS sofinancirala te prevoze le pod pogojem, da jih bo tudi občina. S tem se obratovanje žičniških naprav, ki bi izpolnjevale pogoje, sofinancira z javnimi sredstvi države, in sicer po pravilu »de minimis«. Dostavne žičniške naprave omogočajo dostop nekaterim redkim prebivalcem, zaposlenim do delovnih mest v centru in dostop do nastanitvenih zmogljivosti in so tudi najbolj ekološka oblika prevoza. Tistim žičniškim napravam, ki ne bodo izpolnjevali meril dostavnih žičniških naprav (sedežnice in vlečnice), bo MZI sofinanciralo stroške vzdrževanja, prav tako po pravilu de minimis. Ali financiranje dostavnih žičnic pomeni državno pomoč in ali je ta skladna s pravili o državnih pomočeh, je treba presoditi za vsak primer posebej. V podporo ukrepu so pripravljene ustrezne osnove. To so Strokovne podlage za podzakonski akt k spremembi Zakona o žičniških napravah za prevoz oseb (ZŽNPO) in uvedbi JPP na izbranih žičniških napravah ter Izdelava finančne vrzeli ob uvedbi JPP na izbranih žičniških napravah (Omega Consult leta 2013, za Združenje slovenskih žičničarjev)**.**

Prenova zakonodaje o žičniških napravah za prevoz oseb v skladu z novo EU-zakonodajo

Zakon o varnosti na smučiščih je bil prenovljen junija 2016 (med nastajanjem strategije se pripravljajo podzakonski akti). Na podlagi sprejete uredbe EU o žičniških napravah (veljati je začela 21. 4. 2016), ki je zavezujoča in se mora v dveh letih uveljaviti v vseh članicah EU, se prenovi oziroma pripravi nova Zakon o žičniških napravah za prevoz oseb (ZŽNPO).

UKREP 8: Varnost na področju turizma

Ohranitev ravni varnosti na področju turizma

Slovenija je ena najbolj varnih držav na svetu. Zaostrovanje političnih, okoljskih, družbenih, gospodarskih, varnostnih in drugih razmer v svetu lahko tudi v Sloveniji privede do pogostejšega

in obsežnejšega pojavljanja kršitev javnega reda in miru ter terorističnih groženj. Nadaljnje zagotavljanje visoke varnosti ljudi in premoženja tako prebivalcev kot tudi turistov oziroma obiskovalcev Slovenije zahteva ustrezno krepitev kadrovskih, materialnih in finančnih virov.

3.3.4. Nastanitve, turistična infrastruktura in naložbe

Izzivi

- V zadnjih 25 letih turizem ni bil med razvojnimi prednostnimi nalogami države. Rezultat tega je skromna naložbena politika v turizmu, premalo valorizirana naravna in kulturna dediščina ter zaostajanje za konkurenco.
- Veriga vrednosti v slovenskem turizmu ima zgodovinsko premalo kapitala v vseh treh ključnih stebrih razvoja: nastanitvenih zmogljivostih, turistični infrastrukturi in turističnih znamenitostih. Rezultat so turistični produkti in izkušnje, ki so na globalni ravni premalo prepoznani in konkurenčni.
- Nastanitvene zmogljivosti nimajo kritične mase ponudbe, ne razvijajo se v skladu z mednarodnimi standardi kakovosti, primanjkujejo ponudbe hotelov višje kategorije v ključnih turističnih destinacijah, prav tako primanjkujejo specializirane in nove oblike nastanitve, na primer družinski hoteli, planinske koče, planinske vile (koče), visoko razredni kamp objekti (glamping) ...
- Turistična infrastruktura v Sloveniji je zastarela in potrebna posodobitve (plaže, smučišča, žičniška infrastruktura, kolesarske poti, sprehajalne poti in infrastruktura za različne adrenalinske in doživljajske dejavnosti na prostem). Enako velja za slovenske kulturne in naravne znamenitosti, ki so turistično premalo valorizirane in niso vključene v proces ustvarjanja novih in inovativnih turističnih doživetij.
- Sloveniji primanjkuje turistične infrastrukture, ki bi odražala vizijo Slovenije kot butične turistične destinacije z vrhunskimi izkušnjami za obiskovalca, ki gradi na raznolikosti naravnega in kulturnega okolja. V navedeno infrastrukturo spadajo moderni centri za obiskovalce, inovativna ponudba muzejev, dogodkov, pustolovščin, prostorskih animacijskih projektov ipd.
- Zaradi zamude v procesu privatizacije Slovenija nima aktivne državne naložbene politike na področju turizma. Primanjkuje tudi jasne naložbene politike zasebnega sektorja.
- Slovenija nima ustreznih spodbujevalnih programov z namenom spodbujanja naložb v turizmu.

3.3.4.1. Nastanitve

Nastanitveni sektor je ključni del turistične ponudbe in pomemben dejavnik pri spreminjanju prihodnje strukture gostov, zato je prestrukturiranje nastanitvenih zmogljivosti najpomembnejši ukrep za izboljšavo in tržno repozicioniranje slovenskega turizma na kratek in srednji rok. Slovenija potrebuje radikalno prestrukturiranje hotelskih nastanitvenih objektov in gradnjo novih hotelov. Da bi močneje konkurirali globalno, moramo trenutnih 22 tisoč hotelskih sob podvojiti v naslednjih 10 do 15 letih. Razvoj novih nastanitvenih zmogljivosti mora strogo upoštevati globalne primere dobre prakse v smislu tematike, kategorij in logike izgradnje hotelskih verig.

Pričakovane naložbe v trenutne nastanitvene zmogljivosti in naložbe v nove zmogljivosti morajo odsevati regijske/destinacijske značilnosti in doživetja (sredozemsko, alpsko, panonsko in ljubljansko/osrednjeslovensko) ter se navezovati na turistične produkte regije in izpolnjevati visoke standarde kakovosti.

V skladu z definirano vizijo razvoja slovenskega turizma kot ključnimi strateškimi smernicami za prestrukturiranje slovenskega nastanitvenega sektorja lahko opredelimo:

- osredotočenje na ponudbo 4- in 5-zvezdičnih hotelov ter letovišč s skupno bilanco minimalno 60 odstotkov celotne zmogljivosti trga v naslednjih petih do desetih letih,
- nadgradnja obstoječih zmogljivosti in izboljšanje storitev v na višjo raven ima v destinacijah, kjer zmogljivosti niso dovolj izkoriščene, prednost pred gradnjo novih zmogljivosti,
- oblikovanje izvirnega slovenskega sloga gradnje in arhitekture hotelov z namenom odražanja prepoznavne, butične in tematske slovenske turistične izkušnje,
- vključevanje ponudbe globalnih visokokakovostnih hotelskih verig v vodilnih turističnih destinacijah za izboljšanja globalne prepoznavnosti in vključenosti v distribucijske tokove,
- oblikovanje slovenskega sistema hotelskih tržnih znamk za različne vrste hotelske ponudbe (ekološki hoteli, ekološke koče, dediščinski hoteli, romantični hoteli, podeželski hoteli, vinski hoteli),
- organiziranje pobude za izboljšanje in krepitev kakovosti slovenskih hotelskih storitev z namenom izgradnje znanja in kompetenc v nastanitvenem sektorju in pobude za razvoj malih in srednjih hotelov,
- spodbujanje trajnostne rabe virov v nastanitvenih zmogljivostih za zmanjšanje količine porabljenih virov v turističnem sektorju.

V zvezi s potencialnim razvojem v naslednjih petih letih je treba doseči naslednje ključne cilje:

- Začeti prestrukturirati in modernizirati hotelske zmogljivosti z več kot 8.500 sobami, ki so v lasti države, za boljšo valorizacijo turistične ponudbe.
- Pripraviti naložbeni načrt za gradnjo 6.500 novih hotelskih sob (od 15 do 20 nepremičnin s skupno od 3.000 do 4.000 sobami) po slovenskih ikonskih destinacijah/znamenitostih. Investitorje za navedene zmogljivosti iskati na lokalnem in mednarodnem trgu.
- Oblikovanje projekta 50 malih slovenskih družinskih hotelov (20–40 sob na nepremičnino), ki so skladni z izkustvenimi makro destinacijami in so tematski: podeželski, pustolovski, vinski in lahko zadovoljijo izbrane okuse obiskovalcev Slovenije.
- Oblikovanje načrta za nastanitvene zmogljivosti, vezane na naravno dediščino in usmerjene v razvoj ekoloških hišic, planinskih koč in visokokakovostnih kampov ter nastanitev, povezanih s kulturno dediščino znotraj zaščitenih kulturnih spomenikov.

3.3.4.2. Turistična infrastruktura

Da bi valorizirala svoje znamenitosti in raznolikost skozi visokokakovostna in butična doživetja, Slovenija potrebuje močan poseg v prestrukturiranje in obnovo svoje turistične infrastrukture in turističnih znamenitosti. Z drugimi besedami, regijske turistične identitete in profile je poleg ustrezne nastanitvene strukture in standardov kakovosti treba graditi na podlagi modernizirane in inovativne turistične infrastrukture in turističnih znamenitosti, ki spodbujajo povečanje zasedenosti zmogljivosti in povečanje dnevne porabe gostov. Slednje bo sledilo in utrdilo trajnostni razvoj turističnega sektorja v prihodnje.

Glede na zapisano morajo operativne strategije upoštevati:

- osredotočenost na valorizaciji ohranjene narave s ciljem krepitev outdoor produkta, ki vključuje:
  - obnovo turistične infrastrukture v zimskih in poletnih počitniških destinacijah, ki vključuje smučišča, vlečnice, sisteme za zasneževanje, širitev plaž ...,
  - izboljšanje naravi prijaznega dostopa, infrastrukture, kakovosti storitev in ustvarjanje trga za zavarovana območja, ki so premalo turistično valorizirana in interpretirana,

- izboljšanje izkušenj obiskovalcev prek izkoriščanja poslovnih priložnosti, povezanih z outdoor turistično ponudbo (šport in rekreacija, reke, jezera, prireditve ...);

- osredotočenost na trajnostnem vključevanju kulturne dediščine, ki vključuje projekte:
  - izboljšanje dostopa in kakovosti storitev v ključnih slovenskih kulturnih znamenitostih in
  - trajnostno upravljanje ključnih slovenskih kulturnih znamenitosti;
- osredotočenost na raznolikosti velikih zgodb in interpretacije turističnih izkušenj, ki vključuje:
  - podporo posameznim makro destinacijam pri ustvarjanju edinstvenih, skladnih in avtentičnih zgodb, ki lahko generirajo mednarodne turistične prihode z zadostno ekonomija obsega. Slovenija premore kar nekaj destinacij, ki lahko zadovoljijo navedena merila, kot so Piran, Lipica, Bohinj, Kranjska Gora, Radenci, posebej pa Bled, Postojna in Ljubljana,
  - prikaz slovenskih zgodb vzdolž slovenskih avtocest, železnic in letališč z uporabo doslednih komunikacijskih sporočil,
  - vzpostavitev višje ravni zvestobe lokalnih in mednarodnih obiskovalcev prek razpoložljivih neposrednih komunikacijskih kanalov in tehnologije;
- osredotočenost na spodbujanju inovativnosti slovenskih turističnih produktov, ki vključujejo:
  - novo produktno infrastrukturo za razvoj MICE produkta v Sloveniji – najprej v dve večji konvencijski in razstavni središči (Ljubljana in Portorož) ter nato še v nekaj manjših središč v vsaki izmed izkustvenih makro destinacij,
  - oblikovanje novih izkušenj v skladu s smernicami slovenske arhitekture (pod skupno znamko), in sicer od mest in načrtov za njihovo spremembo (primer Ljubljane), in zajeti še vsaj pet podobnih projektov za oblikovanje razvojnih načrtov v manjših destinacijah,
  - razvoj načrtov za animacije v prostoru, urbane ikonografije, osvetlitve trgov ...,
  - razvoj načrtov za gradnjo in upravljanje panoramskih cest, pešpoti in razglednih točk po vseh slovenskih izkustvenih makro destinacijah,
  - oblikovanje muzejskih in prireditvenih produktov, ki temeljijo na slovenski kulturni identiteti in so primerni za turiste. Razvoj interpretacijskih središč za turistične znamenitosti, ki spadajo v svetovno Unescovo dediščino in za objekte z znakom Evropske dediščine. Večje vključevanje ponudbe državnih in pokrajinskih muzejev v turistične produkte ter njihovo promocijo.

3.3.4.3. Naložbena politika

Na podlagi zapisanega oblikovanje naložbene politike v naslednjih petih letih temelji na dvojem:

- za dohitevanje konkurence in s ciljem trajnostne oživitve turizma na srednji rok sta potrebna hitra modernizacija in prestrukturiranje obstoječe verige vrednosti v turizmu. Ta pristop zahteva »hitre zmage«, ki zajemajo posodobitev obstoječih turističnih nastanitev, že izgrajene turistične infrastrukture ter vključevanje naravne in kulturne dediščine s ciljem oblikovanja edinstvenih in avtentičnih turističnih doživetij;
- vstopiti v razvoj pametnih in inovativnih razvojnih turističnih projektov, ki temeljijo na opredeljenih smernicah in so skladni z izkustvenimi makro destinacijami, regijskimi in državnimi USP-ji in znamkami ter tudi s produkti, trgi in tržnimi segmenti. Ta srednje- in dolgoročna naložbena strategija bo Slovenijo vodila v trajnostno, butično in vrhunsko destinacijo, ki temelji na bogati raznolikosti njenih znamenitosti.

Glede naložbenih virov je neizogibno vključevanje tako zasebnih kot javnih finančnih shem, z namenom vzpostavitve sinergij in v skladu z mednarodnimi praksami, uporabljenimi v procesu transformacije vrednostnih verig turističnih destinacij. V okviru turističnega naložbenega načrtovanja se vedno pojavi vprašanje, kje začeti. V konkurenčnih turističnih destinacijah, ki imajo turizmu naklonjeno poslovno okolje in kjer so turistična infrastruktura in znamenitosti dovolj konkurenčne, so prednostno pomembni naložbe in hoteli, restavracije in druge storitve. V nasprotnem primeru, kadar poslovno okolje ni turizmu prijazno in so naložbe v hotele večinoma špekulativne ali motivirane s ciljem črpanja kapitala, so naložbeni projekti z visoko dodano vrednostjo tvegani, kar je danes očitno težava v Sloveniji.

V danem primeru je treba spodbuditi javno-zasebno partnerstvo s ciljem zagotavljanja naložb v nastanitvene kapacitete kot tudi v turistično infrastrukturo in znamenitosti. Prav tako je ključno spodbuditi sodelovanje oziroma povezovanje med mikro, malimi in srednjimi podjetji ter velikimi podjetji na področju naložb oziroma kooperativnega financiranja turistične infrastrukture. Naložbe pa morajo biti usklajene in zagotavljati, da so procesi ustvarjanja vrednosti in naložbena tveganja sprejemljiva.

Ob upoštevanju vsega navedenega morajo biti naložbene prednostne odločitve v Sloveniji naslednje:

- hitre naložbe v že obstoječe nastanitve in turistično infrastrukturo ter oživitev tradicionalnih produktov na trgu (morje in sonce, poletne in zimske počitnice v gorah ter zdravje, spa in wellness produkti) in na ta način zagotavljanje potreb različnih segmentov potrošnikov na regionalnih in bolj oddaljenih trgih;
- zagonske naložbe v povsem nove naložbene projekte v hotelske in letoviščne zmogljivosti ter v razvoj turistične infrastrukture in znamenitosti z namenom umeščanja slovenskega turizma na globalni zemljevid;
- zagonske naložbe v male in srednje hotele ter druge nastanitvene objekte skozi vse slovenske makro destinacije in destinacije ter naložbe zasebnikov v turistično infrastrukturo in znamenitosti. To je začetek pri procesu gradnje podobe slovenskih srednjih in malih ponudnikov na tradicionalnih in novih trgih;
- oblikovanje master načrtov za bolj zahtevne transformacije turističnih verig vrednosti, ki temeljijo na načrtih valorizacije naravne in kulturne dediščine, načrtih zgodbarjenja in interpretacije turističnih doživetij ter načrtih za spodbujanje inovativnosti slovenskih produktov. Vse to z namenom zviševanja kakovosti in življenjskega sloga, za širitev dobre besede in spodbuditev promocije slovenske turistične zgodbe na globalni ravni v prihodnje.

Nova turistična naložbena strategija Slovenije bi morala biti primerna kombinacija javnih (državnih, regijskih in lokalnih) in zasebnih naložb, z manjšim deležem naložb, ki so financirane s sredstvi EU in so namenjene digitalni transformaciji, vlaganju v trajnostni razvoj in kakovost.

Treba je poudariti, da ima slovenska vlada v sodelovanju z lokalnimi oblastmi vzvod za zagon naložbenega cikla vsaj na naslednjih ravneh:

- prvič, oživitev naložb v obstoječe zmogljivosti z oblikovanjem naložbenega sklada (možnosti so: Slovenski pokojninski sklad/Sklad za razvoj turizma, ki bi bil pozneje voden s sredstvi zasebnega naložbenega sklada za vlaganje in povečanje dobičkov v turizmu za lastnike iz trenutno oslabljenega hotelskega portfelja). Stroga delitev upravljanja premoženja od upravljanja poslovanja hotelov bo končno prekinila podedovano miselnost »upravljanja državne lastnine« in odprla nov pogled na razvoj in naložbeni potencial v turizmu;
- drugič, zagon novih naložb v hotele in letovišča (primarno v skladu s posebnimi območji/master načrtom), potencialno v ikonskih in ključnih destinacijah/območjih v sodelovanju z renomiranimi mednarodnimi in lokalnimi vlagatelji. Nesporno je, da tradicionalne turistične destinacije v Sloveniji in vse tiste v nastajanju omejujejo potencial

novih naložb z lastniškimi, administrativnimi in regulativnimi ovirami, ki so previsoke za transparentne lokalne in/ali tuje vlagatelje;

- tretjič, ustvarjanje linije ugodnih naložbenih posojil. Poudarek ni le na višini obrestne mere, ampak na dobi odplačevanja, ker vsaka nova naložba v turizmu zahteva daljše stabilizacijsko obdobje poslovanja;
- četrtič, potrebna je stimulacija naložb v mala in srednja turistična podjetja na različnih področjih. Od uvedbe novih in inovativnih tematskih družinskih hotelov vse do prenove obstoječih in razvoja novih turističnih znamenitosti. Sistem nepovratnih sredstev je najboljši model za spodbuditev malih in srednjih vlagateljev za vlaganje v lokalno okolje;
- v tej perspektivi in tudi v prihodnji je smiselno nameniti omenjena sredstva malim in srednjim podjetjem na področju turizma ter lokalnim skupnostim z namenom razvoja splošne turistične infrastrukture in infrastrukture, vezane na turistične znamenitosti. Pomembno je, da se sredstva črpajo namensko ter so osredotočena na vlaganja v najpomembnejšo skupno turistično infrastrukturo in vlaganja v neotipljive vire – znanje in kakovost.

3.3.4.4. Ukrepi za izboljšanje nastanitev, turistične infrastrukture in naložbene politike

UKREP 1: Prestrukturiranje hotelskih podjetij v državni lasti, ki vključuje naložbeni načrt in načrt upravljanja

Republika Slovenija ima neposredno ali posredno v lasti 31,9 % vseh hotelskih in igralniških podjetij. V turističnem in hotelskem sektorju ima država v lasti 38 % premoženja v 20 ključnih podjetjih na področju turizma. Ta podjetja se spopadajo z neučinkovitim upravljanjem, nevlaganjem v zadnjih nekaj letih ter propadanjem hotelov in letovišč s slabim upanjem, da bo trenutna situacija v krajšem obdobju rešena.

Slovenska vlada je poskušala rešiti oslabljena sredstva hotelskih podjetij s poskusi sanacije in privatizacije, ki so bili do danes bolj ali manj neuspešni in niso vodili v pomembno prestrukturiranje podjetij in izkoriščenje njihovih razvojnih možnosti.

Zato se predlaga strokoven in transparenten model prestrukturiranja hotelskega portfelja v lasti države z namenom maksimizacije potenciala za rast porftelja, ki zajema naslednje aktivnosti: **oblikovanje državnega sklada za prestrukturiranje podjetij** (sklad se oblikuje pod okriljem SDH), **konsolidacija lastništva** (ne glede na to, ali je sklad neodvisen ali zajema še druge naložbe, bo treba zagotoviti profesionalizacijo upravljanja s hotelskimi naložbami in operativnimi procesi)**, strukturiranje novega portfelja**.

Izvedba podrobne finančne analize

Prvi korak izvedbe tega ukrepa je priprava podrobne finančne analize, ki bo vključevala:

- analizo finančnih in poslovnih načrtov podjetij (revizija podjetij, revizija poslovnih načrtov, pripravo poslovnih in naložbenih načrtov itd.),
- izdelavo koncepta vizije razvoja,
- opredelitev modela za prestrukturiranje,
- akcijski načrt – načrtovane aktivnosti.

Analizo izvede SDH v tesnem sodelovanju z MGRT in MF. SDH koncept vizije razvoja, modela za prestrukturiranje ter načrtovane aktivnosti predpiše v letnem načrtu upravljanja naložb iz 30. člena ZSDH-1.

UKREP 2: Nove naložbe v hotelske in letoviške zmogljivosti

Za pozicioniranje Slovenije kot visokokakovostne, raznolike in butične destinacije je ključnega pomena ustvarjanje novega hotelskega portfelja. Ne glede na to, ali so to znamke svetovno znanih luksuznih hotelskih verig, butični hoteli, prenovljeni hoteli slovenske kulturne dediščine (gradovi, dvorci) ali preprosto prepoznavni individualni hoteli, novonastali hotelski portfelj bo Slovenijo dvignil na višjo raven mednarodne konkurenčnosti. Glede na pomembnost tega ukrepa za celotno verigo vrednosti v turizmu mora ta ukrep voditi država, kot je opisano v nadaljevanju.

Identifikacija od 15 do 20 ključnih projektov za razvoj hotelov in letovišč

- Država strokovno izbere območja znotraj ikonskih in ključnih con/območij na državni in/ali lokalni. Porazdelitev teh območij/con mora odražati vse štiri glavne turistične izkustvene makro destinacije Slovenije in destinacije na podlagi njihovih privlačnosti in tržnih možnosti.

Oblikovanje naložbenih promocijskih knjižic

- Država pripravi naložbeno knjižico, v kateri strokovno razloži vsak projekt v ponudbi v skladu z najnovejšimi standardiziranimi mednarodnimi praksami in ki jo je mogoče pretvoriti v dobro kakovostno gradivo za mednarodne predstavitve. Mednarodna promocija mora potekati pri glavnih vlagateljih, na svetovnih naložbenih konferencah in v okviru gospodarske diplomacije.

UKREP 3: Strateški naložbeni projekti

Obstajajo turistična infrastruktura, znamenitosti in nastanitveni projekti, ki so nacionalnega pomena in bi morali biti pospešeni ter podprti z namenom njihove realizacije. Država bi morala razvoj turizma postaviti kot eno izmed prednostnih področij in omogočiti vlagateljem hitro izvedbo projektov na področju turizma, ki imajo značilne gospodarske, zaposlitvene, promocijske in druge učinke. Zato se predlagajo naslednje strateške aktivnosti:

Oblikovanje akta za strateške projekte v turizmu

- Zasebni in javni subjekti lahko predložijo različne predloge naložbenih projektov v turistično infrastrukturo, znamenitosti ali nastanitve z namenom pridobitve statusa strateškega projekta. Na podlagi opredeljenih meril (npr. skupna vrednost naložbe, novoustvarjene razmere za povečanje števila delovnih mest, prispevek k povečanju konkurenčnosti turističnega sektorja, pozitivni vpliv na druge gospodarske panoge ...) država podeli status strateškega projekta in zagotavlja hitro odzivno podporo v pripravljalni in izvedbeni fazi projekta. To je oblika poslovno prijazne nedenarne državne podpore. Strateški projekt pridobi posebno operativno skupino na ravni visokega državnega uradnika, odgovornega za pomoč vlagatelju skozi vse potrebne predpisane postopke, in mu zagotavlja vse potrebne informacije za pripravo in izvedbo projekta. Vsi postopki, povezani s pripravo in izvedbo strateških projektov, se obravnavajo kot nujni in so državnega pomena.

UKREP 4: Spodbujevalne sheme za razvoj turističnega in hotelskega sektorja

Slovenija ima 366 hotelov in podobnih obratov, ki so močno nakopičeni, saj sedem odstotkov srednjih in velikih podjetij ustvarja 56 odstotkov prihodkov celotnega sektorja. Hotelskih naložb od leta 2007 skoraj ni, in sicer tako na področju že obstoječih kot povsem novih naložb. V povprečju se na letni ravni v trg vključi le sto novih hotelskih sob. Da bi povečali raven novih naložb, se predlagajo naslednje strateške aktivnosti:

Oblikovanje naložbene kreditne linije, namenjene turističnim podjetjem

- Danes na finančnem trgu ni posebnih ugodnih obrestnih mer za kredite v turizmu. Kreditne linije lahko vodijo v povečevanje državnih dolgov, ampak na drugi strani močno intenzivirajo

in motivirajo naložbe zlasti v prvih letih delovanja podjetij, ki so ključna za uspešen začetek lansiranja produkta na trg. Slovenija v tej fazi razvoja turizma močno potrebuje takšno pobudo, saj poskuša s spremembo poslovnega modela razvoja in osredotočanjem ciljev panoge doseči cilje trajnostne dolgoročne gospodarske koristi. Obstaja močen razlog za subvencioniranje stroškov kapitala skozi podaljševanje plačilnega obdobja za minimalno pet let. To bo zagotovilo večji interes domačih in tujih vlagateljev, posebej lokalnih vlagateljev ter sektorja malih in srednjih podjetij.

- Kreditna linija se izvaja preko SID banke, ki oblikuje kreditni sklad za spodbujanje naložb za trajnostno rast slovenskega turizma. Začetna vrednost kreditnega sklada je 80 milijonov evrov, z možnostjo povečanja na 160 milijonov evrov. Sklad financirata SID banka in MGRT (predvidoma 25 %), pri čemer slednji sredstva lahko zagotavlja iz naslova ponovne porabe sredstev vplačanih v obstoječe posojilne sklade ali s prerazporeditvijo sredstev iz obstoječih posojilnih skladov.
- Prednost sklada bo predvsem v neobrestnih ugodnostih (ročnost, politika zavarovanj, naslavljanje podjetij s slabšimi bonitetnimi ocenami, a s perspektivnim poslovnim modelom itd.
- Krediti se dodeljujejo po pravilu de minimis.

Sistem črpanja nepovratnih sredstev za turizem

- Slovenija bi morala uvesti sistem črpanja nepovratnih sredstev za turizem, ki zajemajo financiranje pripravljalne faze naložbe, naložbo in ponovne naložbe.
- Znesek vrednosti nepovratnih sredstev bi bil izračunan po izdelavi master načrtov za posamezno izkustveno makro destinacijo, vendar bi moral sprva ocenjeni minimalni začetni obseg nepovratnih sredstev znašati med 100 in 150 milijonov EUR v petletnem obdobju trajanja te strategije. Omenjeni obseg sredstev je treba zagotoviti medresorsko s prispevkom različnih ministrstev (za gospodarstvo, okolje, kmetijstvo, okolje in prostor …), ki so povezana in predstavljajo del verige vrednosti v turizmu (voda, gozd, kultura, narodni parki, upravljanje naravnih parkov ...). To je zelo podobno evropskim sredstvom, ki izvajanje projektov v turizmu obravnavajo horizontalno.
- To je še posebej pomembno za ikonske in/ali ključne destinacije, ki jih je treba identificirati in določiti po vseh izkustvenih makro destinacijah Slovenije prek strokovnih procesov master načrtovanja.

UKREP 5: Pospeševanje razvoja malih in srednjih podjetij

V slovenskem turizmu mikro, mala in srednja podjetja (podjetja z letnimi prihodki, manjšimi od 50 milijonov EUR) predstavljajo 99,7 % celotnega turističnega gospodarstva, zaposlujejo 76,2 % vseh zaposlenih v sektorju in ustvarjajo 74,9 % vseh prihodkov sektorja. V hotelskem sektorju mikro, mala in srednja podjetja predstavljajo 95,9 % od skupnega števila podjetij, zaposlujejo 43,2 % vseh zaposlenih in ustvarjajo 43,4 % prihodkov sektorja. Jasno je, da imajo mala in srednja podjetja pomembno vlogo pri turističnem sektorju in so v veliki meri snovalci raznolikosti trenutne turistične ponudbe. Poleg tega mala in srednja podjetja kot ciljno usmerjeni poslovni subjekti zagotavljajo vključevanje turističnega sektorja v lokalno skupnost, v glavnem s pomočjo novih zaposlitvenih možnosti, a tudi s potencialno rastjo produktivnosti. Za spodbuditev omenjenega sektorja sta predlagani naslednji aktivnosti:

Sistem nepovratnih sredstev za mala in srednja podjetja

MGRT odobri nepovratna sredstva malim in srednjim podjetjem za pomoč pri razvoju inovativnih turističnih produktov, povečanju kakovosti nastanitev, kakovosti celotne ponudbe, razširitvi njihovega poslovanja, promociji trajnostnega razvoja in digitalni promociji.

Ugodne kreditne linije za mala in srednja podjetja

Zagotavljanje dostopa do financiranja za mala in srednja podjetja z namenom podpore razvoja skozi lahko dostopne kreditne linije z daljšimi roki izplačil, nižjimi obrestnimi merami in daljšimi »grace« obdobji. Omenjene kreditne linije so namenske za začetno financiranje malih in srednjih podjetij, nakup zemljišč, zgradb, opreme in naprav ali za razvoj izdelkov in storitev, ki bodo izboljšale konkurenčnost in širitev turistične infrastrukture. Kreditna linija se izvaja preko SID banke v okviru že obstoječih kreditnih linij ali v okviru novega kreditnega sklada za spodbujanje naložb za trajnostno rast slovenskega turizma (v okviru istega ukrepa, kot je predstavljen pri ukrepu Oblikovanje naložbene kreditne linije, namenjene turističnim podjetjem).

UKREP 6: Master plani in tržni načrti za makro destinacije

Makro destinacije, kot so opredeljene v prejšnjem poglavju, so dober način konkurenčnega odziva na globalne tržne trende in vedno bolj raznolik življenjski slog posameznikov, ki prevladuje že po vsem svetu. Da bi v celoti izkoristili potencial makro destinacij, sta predlagani naslednji aktivnosti:

Oblikovanje individualnih master planov za makro destinacije

- Za vsako makro destinacijo je treba ustvariti razvojne dokumente – individualne master plane z namenom vzpostavitve in uskladitve razvojnih ciljev makro destinacij, pravilnega razvoja doživetij, obstoječih in prihodnjih načrtov za oblikovanje portfeljev produktov, opredelitev naložb v nastanitev, infrastrukturo in znamenitosti. Vsaka aktivnost bi morala biti umeščena v realističen akcijski načrt, skupaj z identifikacijo pristojnega organa in razporejanjem proračuna za vsako razvojno dejavnost.

Oblikovanje načrtov trženja za makro destinacije

- Z namenom odprtja prostora za usmerjeno tržno komuniciranje in razvoj produktov mora vsaka makro destinacija ustvariti tržne načrte z jasnim tržnim pozicioniranjem ter na podlagi definiranih karakterjev, scenarijev, *leitmotiva*, doživetij in produktnih struktur. Takšni načini trženja, prilagojeni vsaki makro destinaciji, posebej omogočajo oblikovanje pragmatičnih tržnih sistemov, potrebnih za komuniciranje na trgu, predvsem za širjenje sporočila, po katerem je regija znana.

UKREP 7: EU-sredstva/nacionalna sredstva za izboljšanje turistične infrastrukture

V obdobju 2007–2013 je bilo za turizem namenjenih 129 milijonov EU. Sredstva so bila večinoma namenjena obnovi hotelov ter razvoju destinacijskega *managementa.* Poleg sredstev za turizem je bilo za kulturne in naravne znamenitosti namenjenih 67 milijonov EUR, večina sredstev je bila namenjena obnovi gradov. 82 projektov s področja ohranjanja kulturne dediščine in javne kulturne infrastrukture v finančni perspektivi 2007-2013 (na primer obnova in oživitev gradov Strmol, Negova, Snežnik, Ptuj, Muzeja sodobne umetnosti, Vitanje ...) so beležili dobre rezultate, ki so skupaj povečali število obiskovalcev kulturnih objektov za skoraj pol milijona in odprli novih 70 delovnih mest. Za razvoj športne infrastrukture je bilo namenjenih 67 milijonov EUR, financiranih je nekaj velikih projektov, kot je Planica, in številni majhni, kot so veslaški center na Bledu, ŠRC Pokljuka, smučarsko tekaški center Rogla ... Turizem je bil financiran tudi iz sredstev razvoja regij v skupni vrednosti 43,6 milijona EUR – financirani so manjši projekti, kot so ekomuzej hmeljarstva in pivovarstva v Žalcu, turistične oznake na območju Nature 2000 Kočevje, oživitev starega mestnega jedra Lendave ... V finančnem obdobju 2014–2020 je direktno za turizem na voljo približno 19 milijonov EUR za digitalno transformacijo podjetij, tehnološke rešitve za trajnostno poslovanje ter izboljšanje kakovosti in izobraževanje kadra v turizmu, ki so temeljni stebri SRIPT. V tej perspektivi je za turizem značilno manj sredstev in vsa so namenjena mehkim vsebinam. Nepovratnih sredstev za financiranje razvoja turistične infrastrukture ni. Sredstva bodo na voljo tudi iz Programa za razvoj podeželja, kjer bodo podprte nekmetijske dejavnosti v povezavi z zelenim turizmom v vrednosti 42,4 milijona EUR ter v okviru programa LEADER/CLLD

(34,5 milijona EUR), če lokalne skupnosti opredelijo turizem kot enega izmed ukrepov. Na voljo vodo tudi sredstva iz programov Interrega v okviru partnerskih projektov, ampak ta sredstva so omejena (primer program Interreg sodelovanja z Avstrijo je vreden 30 milijonov EUR, Slovenija si iz tega programa v najboljšem primeru obeta do pet milijonov evrov sredstev). V naslednji finančni perspektivi bo za vso Slovenijo manj kohezijskega denarja, posledično tudi za turizem. Nepovratna EU-sredstva pa bodo tudi v naslednji perspektivi namenjena mehkim vsebinam in ne financiranju izgradnje turistične infrastrukture. Zato se predlagajo naslednje strateške aktivnosti:

Zagotoviti sredstva na državni, lokalni in EU ravni za naložbe v turistično infrastrukturo

- V naslednji finančni perspektivi se je treba osredotočiti na večje črpanje sredstev za naložbe v turistično infrastrukturo, ki lahko podpira rast in razvoj več turističnih podjetij ali deležnikov. Gre za turistično infrastrukturo, ki je en sam ponudnik ne more razviti. To so naložbe v kolesarske, pohodniške poti, žičniško infrastrukturo, infrastrukturo MICE, oživitev kulturne dediščine, naložbe v skupne razvojne projekte na področju zdraviliškega produkta, kot so zdravniški centri ipd.

Večje črpanje EU sredstev za vlaganja v neopredmetene vire v turizmu

- Za boljšo porabo nepovratnih EU-sredstev iz te in naslednje finančne perspektive je potrebno večje sodelovanje med podjetji v turizmu, turističnih podjetij s podjetji iz neturističnega gospodarstva ter turističnih podjetij z institucijami znanja. Tako se lahko multiplicirajo vložki v mehke vsebine in bolj učinkovito porabijo nepovratna EU-sredstva.

UKREP 8: Pametna mobilnost

Destinacije v Sloveniji so medsebojno slabo transportno povezane. Zato je pomembno izboljšati ponudbo javnega transporta, ki bo omogočala turistom lahko, preprosto in ugodno gibanje po Sloveniji. S tem zagotavljamo večjo dostopnost in turizem smiselno vključujemo v strategijo vzpostavitve in izvajanja pametnih mest, ki se razvijajo v okviru Strategije pametne specializacije. Zato se predlagajo naslednji ukrepi:

Vključevanje javnega potniškega prometa v turistično ponudbo Slovenije

- Razviti in v prakso prenesti integrirane sisteme javnega prometa in jih uskladiti s turistično ponudbo Slovenije. V okviru sistemov integriranega prometa povezati različne vrste prometa (npr. kolesarjenje in železnico).

Razvoj mestnih pametnih kartic

- Implementacija sistema mestnih pametnih kartic, katerih osnova je mobilnost v mestih in povezovanje s turistično ponudbo mesta in celotne destinacije (primer Urbane v Ljubljani, ki jo je smiselno nadalje razvijati).

Projekti umirjanja prometa v destinacijah in razvoj alternativnih rešitev

- Primeri: *hop-on hop-off*, e-mobilnost, vzpostavljanje con majhnih izpustov z uporabo hibridnih avtobusov (primeri Trenta in Posočje, Logarska dolina, Planica, Vrata, Pohorje ipd.).

3.3.5. Kadri

Izzivi

- Turistična podjetja imajo premalo kakovostnega strokovnega kadra, v prihodnjih letih pričakujemo še porast povpraševanja po poklicno izobraženih kadrih.
- Podjetja v zadnjih desetih letih niso sistematično vlagala v izobraževanje lastnih zaposlenih.
- Nagrajevanje, napredovanje in druge oblike spodbud kadrov v gostinstvu in turizmu niso zadostne.
- Na ravni terciarnega izobraževanja ni programa na področju hotelskega vodenja (ustrezen za srednje in višje hotelsko vodstvo).
- Na ravni poklicnega izobraževanja so poklicni standardi presplošni in ne izražajo potreb gospodarstva.

Politika

Da so kadri v slovenskem turizmu eden njegovih najpomembnejših neizkoriščenih razvojnih potencialov za prihodnji, trajnostni razvoj, je znano in pripoznano tudi že v akcijskem načrtu SRIPT. Tega izziva se je zato treba lotiti odločno in na vseh področjih tako glede formalnega izobraževanja po celotni vertikali kot neformalnega in priložnostnega učenja, izboljšanja kompetenc in spretnosti zaposlenih ter pobude delodajalcev, da te spretnosti tudi uporabijo (»skills utilisation«). Pri razvoju kadrov (zaposlenih) ima, tudi v skladu z akcijskim načrtom SRIPT, ključno vlogo Kompetenčni center za razvoj kadrov v turizmu (KOC Turizem).

Sicer se trenutno kot glavna kaže potreba po premikih na področju poklicnega izobraževanja. Delodajalci v turizmu največ povprašujejo po kadru, ki ima srednjo poklicno izobrazbo (75 % vseh zaposlitev je v tem razredu) ter srednjo strokovno ali nižjo poklicno izobrazbo (v obeh primerih nekaj več kot 10 % zaposlenih). Zato je treba formalno poklicno izobraževanje še naprej približati potrebam gospodarstva ter razviti sistem učinkovitega izobraževanja v podjetjih za nadaljnje izboljšanje kakovosti poklicnega izobraževanja. Korak k temu je program vajeništva, ki je z Zakonom o vajeništvu, sprejetim maja 2017, znova začel veljati.

Na področju visokošolskega izobraževanja je velika ponudba programov na področju turizma, ne pa hotelirstva, ki je največji zaposlovalec v turizmu. Na primer v Švici se turizem redko uči na univerzitetni ravni, napori se usmerjajo predvsem na hotelirske programe na visokošolski ravni.

Zaostaja se tudi na področju izobraževanja na delovnem mestu, saj podjetja nimajo celostnih izobraževalnih programov za svoje zaposlene. Tudi največje turistično podjetje v Sloveniji je na globalni ravni majhno, zato je v panogi pomembno sodelovanje med podjetji na področju izobraževanja zaposlenih. Možnost za sodelovanje ponujajo kompetenčni centri, ki bodo tudi v tem v tem programskem obdobju sofinancirani iz EU-sredstev.

Nezadovoljive so tudi spodbude za zaposlene v gostinstvu in turizmu. Turistična podjetja večinoma nimajo vzpostavljenih ustreznih sistemov nagrajevanja in napredovanja zaposlenih ter drugih spodbud, ki bi prispevale k motiviranosti in lojalnosti zaposlenih. Poleg tega so pogoji dela v gostinstvu in turizmu težji, plače pa nižje.

Ukrepi na področju razvoja človeških virov so oblikovani na treh ravneh: ukrepi, ki so potrebni na področju formalnega izobraževanja, ukrepi za stimulacijo izobraževanja na delovnem mestu ter ukrepi oblikovanja modela spodbujanja ustrezne kadrovske politike. Za uspešno izvajanje vseh ukrepov je ključno tesno sodelovanje vseh deležnikov.

3.3.5.1. Ukrepi na področju formalnega izobraževanja

UKREP 1: Poklicno izobraževanje v gostinstvu in turizmu

V Sloveniji imamo osem srednjih šol na področju gostinstva in turizma – v Radovljici, Novem mestu, Ljubljani, Mariboru, Radencih, Radovljici, Celju in Izoli. Poklicne šole ponujajo triletno srednje poklicno izobraževanje, štiriletno srednje strokovno ter dveletno poklicno izobraževanje. Sistem nacionalnih poklicnih kvalifikacij (NPK) omogoča pridobitev poklicnega izobraževanja po poti priznavanja neformalnega učenja. Poklicni standardi so za vrsto poklicev na področju turizma, potrebne pa so prenove in nadgradnje, saj se panoga turizma spreminja zelo hitro. Po mnenju stroke ni težko dobiti kader 3. in 4. stopnje (kuhar in natakar), večje težave je dobiti kakovosten kader 5. stopnje, ker so programi presplošni in ne dajejo pravih kompetenc. Po oceni delodajalcev v Sloveniji ni ustreznega kadra za poklice sobarice ali nadzornice (hotelske gospodinje), zaposlenih na recepciji (znanja *front-office*) in zaposlenih, ki znajo upravljati rezervacijske sisteme na področju rezervacij in prodaje. Navedena delovna mesta lahko zasedajo osebe z različno stopnjo in smerjo izobrazbe, pridobljeno po zaključku izobraževanja po veljavnih izobraževalnih programih. Lahko pa se te osebe še dodatno izpopolnjujejo oziroma usposabljajo za specifična znanja, tudi preko sistema NPK. K zvišanju ravni kompetenc in kakovosti na različnih področjih bo pripomogel tudi na novo uveden sistem vajeništva.

Glede na zapisano na področju poklicnega izobraževanja se predlagata naslednji strateški aktivnosti:

Uvedba novih šolskih hotelov

- Uvedba novih šolskih hotelov (posebej obstaja potreba na Obali), ki bi bili močno povezani z gospodarstvom, tudi s programi vajeništva (po vzoru Avstrije ali Švice). Praksa šolskih hotelov bi izboljšala raven kompetenc poklicnega kadra v turizmu in posledično zagotavljala izboljšanje kakovosti.

Posodobitev standardov in specializacije poklicnega izobraževanja

- Prenoviti poklicne standarde, predvsem na 5. in 6. ravni, v skladu z mednarodnimi standardi in z večjim poudarkom na uporabi najsodobnejših tehnoloških orodij ter specializirati poklicno izobraževanje, še posebej na področjih nadzornika/nadzornice sob, vodje ali zaposlenega na recepciji, upravljanja z rezervacijskimi sistemi in prodajo v hotelih. Aktivnost se izvede v sodelovanju Centra za poklicno izobraževanje s Turistično gostinsko zbornico Slovenije, Združenjem hotelirjev Slovenije in inštitucijami znanja.

UKREP 2: Programi terciarnega izobraževanja

V Sloveniji imamo dve višji šoli za turizem in gostinstvo (na Bledu in v Mariboru), ki ponujata izobraževanje v okviru programa gostinstvo in turizem ter wellness. Ob tem tri univerze v Sloveniji ponujajo programe na področju turizma: Univerza v Ljubljani, Univerza v Mariboru in Univerza na Primorskem. Ponudba programov na visokošolski ravni ni jasno oblikovana. Kritično primanjkuje kakovostnega, sodobnega in izredno funkcionalnega poslovnega programa na področju hotelirstva, ki bi bil namenjen usposabljanju srednjega vodstva po mednarodnih standardih.

Ustanovitev poslovnega programa hotelirstva

- Razvoj poslovnega programa na področju hotelirstva za srednje in visoko vodstvo v skladu z mednarodnimi standardi. Potrebna so praktična, konkretna in sodobna znanja za vodenje hotela, ki vključujejo trženje, prodajo, rezervacije, prihodkovno upravljanje, organizacijo delovnih procesov, finančno vodenje ter znanja na področju skrbi za gosta in oblikovanja turističnih doživetij. Glede na omejenost trga in kompetenc tercialnega izobraževanja je predlog povezovanja s poslovnimi šolami v tujini pri oblikovanju progama za hotelirstvo. Tuje šole imajo razvite predmetnike, ki ustrezajo globalnim standardom. To omogoča relativno hitro globalno izobrazbo obstoječega kadra. Pri oblikovanju programa je potrebno sodelovanje hotelskih podjetij pri procesu praktičnega usposabljanja. Za oblikovanje programa so pristojne visokošolske institucije v sodelovanju z Združenjem hotelirjev Slovenije.

Krepitev izobraževalnih programov za srednje vodstvo v turizmu

- Na trgu obstaja pomanjkanje kakovostnega kadra na področju srednjega vodstva v turizmu (predvsem: vodje recepcije, receptorjev, vodje gostinstva, vodje gospodinjstva, vodje wellnessa ipd.). Glede na pričakovani zagon naložbenega cikla v turizmu je treba okrepiti obstoječe izobraževalne programe za srednje vodstvo.

Izboljšanje sistema zajemanja podatkov za potrebe turizma

- Strateško in poslovno odločanje potrebuje več in boljše podatke o turizmu v Sloveniji (npr. izdelava satelitskih računov za turizem vsaki dve leti, izdelava računov na ravni makro destinacij/destinacij, zajemanje podatkov o gibanju turistov, podrobni podati o turistični potrošnji, raziskave na področju vedenja turistov, raziskave na področju ključnih kazalnikov poslovanja turističnih podjetij, destinacij/makro destinacij ipd.).

UKREP 3: Promocija poklicnega izobraževanja na področju turizma

Zaposleni v turizmu imajo v povprečju slabše plače kot v drugih gospodarskih panogah. Turizem zaposluje več žensk in mladih, večina služb zahteva izobrazbo na nižji poklicni ravni (3. in 4. stopnja), v zadnjih letih pa se dogaja tudi deregulacija poklica. Vse to ima vpliv na slabšo podobo poklica in manjšo motiviranost mladih za odločanje za te poklice. Pozitivni primeri učinkov promocije so vidni pri poklicu kuhar ali kuharski pomočnik. Podoba poklica v Sloveniji je značilno izboljšana zaradi kuharskih šovov in aktivnejše medijske prisotnosti nekaterih slovenskih kuharskih mojstrov doma in v tujini.

Izboljšati podobo turističnih poklicev

- Izvajanje promocije turističnih poklicev z aktivnejšo prisotnostjo uveljavljenih turističnih delavcev. V občinah, ki ustvarjajo največ turističnega prometa, se uvede oziroma okrepi splošno izobraževanje za turizem po celi verigi formalnega izobraževalnega sistema - od vrtca naprej. Za izvajanje so pristojne lokalne turistične organizacije v sodelovanju z institucijami znanja.

3.3.5.2. Ukrepi na področju neformalnega izobraževanja

UKREP 4: Izobraževanje na delovnem mestu v turizmu

V slovenskem turizmu primanjkuje izobraževalnih programov, ki zapolnjujejo vrzeli v praksi, t. i. »on job« izobraževanje na nižji poklicni ravni in na ravni srednjega vodstva. Trenutno programe izobraževanja za turistična podjetja izvajajo posamezne izobraževalne institucije, Turistično gostinska zbornica (TGZ), Združenje slovenskih hotelirjev ter domača ali tuja svetovalna podjetja, med katerimi pa ni sodelovanja in sinergij. Ob tem sistem pokriva le manjši del trga oziroma večinoma večja podjetja. Slovenija nima krovnega oziroma nacionalnega, enotnega, celostnega izobraževalnega centra, ki bi sistematično izvajal izobraževanja na delovnem mestu za potrebe slovenskega turizma (s poudarkom na znanjih, ki so potrebna za vodenje hotelskega poslovanja, ki je v skladu z mednarodnimi standardi). Ta problematika je še toliko bolj izrazita, saj je v Sloveniji (in še to samo v Ljubljani) zgolj nekaj hotelov, ki so del mednarodnih hotelskih verig in s tem delujejo po mednarodnih standardih. Zato se predlagajo naslednje strateške aktivnosti:

Vzpostavitev nacionalnega centra za izobraževanje na delovnem mestu v turizmu

- Predlaga se vzpostavitev nacionalnega centra za izobraževanje na delovnem mestu na področju turizma, v okviru TGZ – ki prevzame vlogo koordinatorja in upravljavca, medtem ko programe izvaja v sodelovanju z obstoječimi visokimi šolami in visokošolskimi inštitucijami in ob dodatnem angažiranju zunanjih strokovnjakov (tudi iz tujine), ki imajo določena specifična znanja (ki prihajajo iz prakse in ki imajo izkušnje z uporabo sodobnih orodij). Program tega

centra se oblikuje na podlagi natančne opredelitve potreb iz turističnega gospodarstva. Možnost za sodelovanje ponujajo kompetenčni centri, ki bodo v tem programskem obdobju financirani iz EU sredstev, ob tem pa je potrebna navezava na Strateško razvojno inovacijsko partnerstvo za turizem (SRIP). V programe izobraževanja je treba vključevati mala in srednja podjetja v turizmu.

Izobraževanje za male specializirane hotele

- Treba je razviti in v okviru pametne specializacije podpreti skupne programe za izobraževanje zaposlenih v majhnih specializiranih hotelih. Programi so potrebni na poklicni in vodstveni ravni.

Izobraževanje na področju informacijskih in komunikacijskih tehnologij (IKT)

- V okviru strategije pametne specializacije oziroma SRIPT-a je treba razviti program za izobraževanje kadra na področju izvajanja IKT-rešitev v turizmu. Programi so potrebni na poklicni in vodstveni ravni.

3.3.5.3. Oblikovanje modela spodbujanja ustrezne kadrovske politike

Obravnavati je treba vprašanje odnosa do zaposlenih v gostinstvu in turizmu, ki ni zadovoljiv (plače, nagrajevanje, napredovanje, druge spodbude). Predlaga se oblikovanje modela spodbujanja ustrezne kadrovske politike, ki bi spodbujal uspešno zaposlovalno ter izobraževalno politiko, na primer v obliki nacionalne sheme certificiranja uspešne politike ravnanja s kadri.

3.3.6. Prostor, naravni in kulturni viri

Izzivi

- Slovenija premalo izkorišča zeleni (trajnostni) konkurenčni gospodarski potencial turizma iz naslova prostora, zelenega in ohranjenega naravnega in avtentičnega kulturnega okolja ter kulturno ustvarjalnost.
- Prepoznano zeleno (trajnostna) politiko razvoja turizma je treba bolje izkoristiti za povečanje konkurenčnosti slovenskega turizma.
- Razkorak med zeleno obljubo (promocijo turizma) in zeleno kakovostjo turističnih produktov je treba zmanjšati in povečati zeleno zadovoljstvo obiskovalcev.
- Z razvojem turizma hitreje povečevati turistični bruto domači proizvod in blaginjo ter participacijo in zadovoljstvo prebivalcev.

Politika

Slovenija bo izboljšala konkurenčnost in gospodarsko uspešnost turizma iz naslova povečanega dostopa, komercializacije in valorizacije prostora, naravnih in kulturnih virov za turizem ter participacije lokalnega prebivalstva v razvoju turizma. Strategija bo usmerjena v povečevanje zadovoljstva obiskovalcev in lokalnih prebivalcev iz naslova turizma.

Slovenija bo zmanjšala razkorak na področju zelenega turizma. Obljubi zelenega turizma nezadostno sledi zelena kakovost slovenske turistične ponudbe, ki ne izkorišča dovolj zelenega (trajnostnega) razvojnega potenciala, ob tem močno zaostaja na področju zelenih produktov, ki jih je mogoče »kupiti«. Politika razvoja turizma je zato usmerjena v trajnostno (zeleno) rast in premagovanje dveh razkorakov: razkoraka med turističnim zelenim potencialom in njegovo gospodarsko realizacijo ter razkoraka med zeleno obljubo in dejansko kakovostjo turistične izkušnje.

Slovenija kot sopomenko za trajnostni turizem (STO, 2011b) uporablja izraz zeleni turizem in združuje koncept zelene kakovosti (zelena Slovenija) ter zelenega menedžmenta in upravljanja (raba virov, regulacija vplivov turizma na okolje, gospodarska učinkovitost). Uveljavljanje načel trajnostnega razvoja turizma pomeni razvojno naravnano usklajevanje gospodarskih, družbenokulturnih in okoljsko prostorskih vidikov razvoja turizma (MGRD, 2016). Usmerjeno je v zadovoljstvo obiskovalcev in zahteva sodelovanje, oblikovanje soglasja in kritične mase vseh (zeleno informiranih in usmerjenih) deležnikov (ITEF-STO, 2012).

Zato trajnostni razvoj ni izolirana ali samostojna podstrategija ali politika, temveč koncept, ki se uveljavlja v vseh podstrategijah in politikah, ne samo politiki prostora, naravnih in kulturnih virov.

3.3.6.1. Ukrepi razvoja prostora, naravnih in kulturnih virov

UKREP 1: Opredelitev posebnih območij za razvoj turizma

Slovenija ima veliko nedotaknjenega prostora, ki bi ga lahko namenila za turizem. Pri tem gre za prostor (potencialne destinacije), ki ima močan potencial za razvoj turizma, predvsem za razvoj aktivnega turizma v zelenih, zdravih in butičnih destinacijah, pri katerih velja izpostaviti krajinska območja s prepoznavnimi značilnostmi na nacionalni ravni (65 območij), opredeljenimi v Strategiji prostorskega razvoja Slovenije. Predlaga se naslednja aktivnost (za uporabo tega prostora ob sočasnem varstvu okolja):

Opredelitev posebnih območjih (destinacijah) za razvoj turizma

- Država opredeli posebna območja za razvoj turizma. S tem se zaveže k razvoju prostora z najvišjim turističnim potencialom. Opredelijo se tudi pogoji za nastanek posebnih območij, njihov namen in uporabo ter zagotovi tudi zaščito nacionalnega interesa na teh območjih (destinacijah), kjer so bogati naravni in kulturni prostorski viri, omogoči pa tudi razvoj turizma visoke dodane vrednosti po načelu butičnosti. Turistična ponudba na teh območjih se oblikuje v skladu z regionalnimi specifikami, ki vključujejo prostorske, naravne in kulturne posebnosti in lokalno prebivalstvo ter hkrati omogočajo ohranjanje tistih značilnosti, zaradi katerih so ta območja posebna. Zagotovijo se nadzorni mehanizmi za maksimiranje dodane vrednosti na opredeljenih območjih na jasen, konkurenčen in transparenten način. Opredelitev posebnih območij za razvoj turizma se vključi v obstoječ sistem strateškega upravljanja s prostorom, in sicer z opredelitvijo v Strategiji prostorskega razvoja Slovenije in posledično s podrobnejšo strateško in izvedbeno obdelavo v regionalnih in občinskih prostorskih aktih.

UKREP 2: Izdelava nacionalnega načrta zelenega (trajnostnega) turizma

Pri razvoju turizma pogosto naletimo na zakonodajne, vladne ovire ter prepočasno in pomanjkljivo medresorsko usklajevanje. Dodana vrednost v turizmu je nizka, ekonomska valorizacija prostora ter vključevanje naravnih in kulturnih virov skozi turizem sta nizka ali nična. Promocija zelenega turizma obiskovalcem obljublja več, kot jim je turistična ponudba sposobna ponuditi. Slovenska vlada se zavezuje k razvoju zelenega turizma in v okviru pristojnosti pospešeno omogoča njegovo izvajanje. Zato se predlagajo naslednje strateške aktivnosti:

Ratifikacija mednarodnih konvencij na področju trajnostnega razvoja turizma

- UNWTO na osnovi Globalnega kodeksa za etiko v turizmu pripravlja konvencijo o turistični etiki, ki bo zavezala vlade k trajnostnemu razvoju turizma. Slovenska vlada dokument ratificira, ko bo sprejet, in na tej osnovi sprejme dodatne ukrepe za uresničevanje trajnostnega razvoja v turizmu.

Izdelava načrta za vključevanje Unescove dediščine v turizem

Slovenija ima štiri vpise na Unescov seznam svetovne dediščine, v kratkem se pričakuje nov vpis. Slovenja ima več UNESCO biosfernih območij, ki niso zaobjete niti v statističnih pregledih!

Ima tudi eno enoto na UNESCO seznamu nesnovne dediščine in še dve enoti med kandidati za to priznanje. Slovenija ima tri regije na seznamih MAB UNESCO in še dva geoparka na UNESCO seznamih (Geopark Idrija in Geopark Karavanke/Karawanken) Skladno z dobrimi praksami iz tujine se mora Unescova dediščina za potrebe turizma primerno izkoristiti in primerno interpretirati ter promovirati, zato ministrstvo pripravi posebno strategijo z ukrepi, vključno z ureditvijo sodobnih informacijskih in interpretacijskih centrov.

Spodbujanje zelenih mednarodnih povezav

- Aktivna podpora zelenim povezavam, tudi mednarodnim, ki delujejo na področju turizma (promocija, sofinanciranje, povezovanje, administrativna podpora). Primeri takšnih povezav so ekološko certificiranje, Via Alpina, Alpska konvencija, INTERREG Adrion, projekt zelenih in modrih koridorjev v EUSAIR, mednarodni projekti, čezmejno sodelovanje na področju turizma in druge pobude, v katere se vključujejo na terenu. Podporo nudijo MGRT, MOP, MIZŠŠ.

UKREP 3: Vzpostavitev trajnostnega modela upravljanja z obiskom

Aktivno merjenje nosilnih zmogljivosti in razvoj upravljanja z obiskovalci sledi tudi vsebinski usmeritvi Zelene sheme slovenskega turizma, ki je model aktivnega razvoja trajnostnega turizma v Sloveniji. Poznavanje nosilnih zmogljivosti destinacij ter uvajanje modelov upravljanja z obiskovalci je osnova za trajnostni razvoj destinacij. Ker v slovenskem turizmu ne razpolagamo z izdelanimi standardi in modeli aktivnega načrtovanja in upravljanja z obiskom, je tovrstni model potreben in predstavlja temelj za uspešno načrtovanje trajnostnega razvoja turizma.

Analiza nosilnih zmogljivosti turističnih destinacij v Sloveniji in vzpostavitev modelov upravljanja

Prek analize obstoječih modelov in merjenja obstoječih turističnih tokov v Sloveniji naj bodo v prvi fazi identificirane reprezentativne cone, ki bi se ob nenačrtovanem povečevanju turističnega obiska v prihodnosti lahko srečale z negativnimi vplivi obiska. Cone naj se identificirajo na temelju izvedene analize merjenja turističnih tokov obiska v Sloveniji. V izbranih conah naj se opravijo merjenja in določijo mejne vrednosti nosilne zmogljivosti. Z raziskavo naj se opredeli sistem ugotavljanja nosilnih sposobnosti in mejnih vrednosti tipičnih turističnih destinacij (*zoning*) v Sloveniji. Na podlagi tega pa se lahko izoblikujejo ustrezni načini upravljanja turističnega obiska v posameznih tipih destinacij ter na nacionalni ravni.

UKREP 4: Uvedba spremljanja razvoja turizma na strani zadovoljstva turistov in obiskovalcev

Spremljanje razvoja turizma pretežno skozi fizični promet (število obiskovalcev) je glede na prakso razvitih destinacij nezadostno in neprimerno. Spremljanje kazalnikov mora zagotoviti preskok na uspešnost in na modernejše mere, kot je zadovoljstvo obiskovalcev. Na drugi strani razvoj turizma in povečevanje obsega turizma v destinacije prinaša določene vplive, ki so lahko tudi negativni, zato mora država zagotoviti tudi spremljanje razvoja turizma skozi zadovoljstvo lokalnih prebivalcev. Zato se predlagata naslednji strateški aktivnosti:

Spremljanje zadovoljstva obiskovalcev

- Na turističnem trgu postajajo potrošniki vedno bolj zeleno usmerjeni, zato postaja zelena turistična ponudba konkurenčna prednost. Merjenje atributov, ki določajo privlačnost (zelene) destinacije in njen konkurenčni položaj na turističnem trgu, omogoča destinaciji, da

zagotavlja pričakovane (zelene) izkušnje obiskovalcev ter tako zagotavlja njihovo zadovoljstvo in posledično uspešnost destinacije. Zato je nujno, da se sistemsko spremlja in meri zadovoljstvo obiskovalcev z vsemi elementi, ki na zadovoljstvo vplivajo. Za spremljanje se zadolži LTOje, izdela pa se skupna metodologija za spremljanje zadovoljstva obiskovalcev.

Spremljanje zadovoljstva rezidentov z razvojem turizma

- Zadovoljstvo lokalnih prebivalcev je osnovno merilo vplivov razvoja turizma v družbenem okolju. Spremljanje sprememb v zadovoljstvu/nezadovoljstvu rezidentov z razvojem turizma in njihova primerjava z rastjo števila obiskovalcev v destinaciji pomaga vnaprej identificirati morebitne težave v razvoju turizma in pravočasno ukrepanje. Slovenija mora nastaviti sistem rednega merjenja zadovoljstva lokalnih prebivalcev z razvojem turizma po eni izmed mednarodno priznanih metodologij (na primer ETIS, Evropska komisija). Za spremljanje se zadolži LTO-je.

UKREP 5: Nadaljnji razvoj Zelene sheme slovenskega turizma in znamke Zelena Slovenija

Zelena shema slovenskega turizma (ZSST) je sistem oziroma nacionalna turistična certifikacijska shema v upravljanju STO, ki pod krovno znamko SLOVENIA GREEN (1) združuje vsa prizadevanja za trajnostni razvoj turizma v Sloveniji, (2) destinacijam in ponudnikom ponuja konkretna orodja za oceno in izboljšanje trajnostnega delovanja po evropskih (ETIS) in globalnih (GSTC) merilih, (3) skozi znamko SLOVENIA GREEN pa to zeleno delovanje tudi promovira. V začetku leta 2017 je v shemo vključenih 17 destinacij (Slovenia Green Destination) in 10 turističnih ponudnikov (Slovenia Green Accommodation). ZSST je naravnana razvojno in procesno, zato je treba aktivnosti nadaljevati in nadgrajevati. Obseg in variabilnost zelenih produktov sta premajhna, da bi izpolnjevali obljubo Slovenije kot trajnostne destinacije, ki ponuja zelena doživetja. Zato se predlagajo naslednje strateške aktivnosti:

Aktivno upravljanje ZSST

- STO kot upravljavec zagotavlja sredstva in vire za učinkovito delovanje in nadaljnji razvoj ZSST. V okviru aktivnosti se skozi redne letne razpise za vključitev v ZZST pospešuje število certificiranih nastanitvenih ponudnikov in destinacij. Hkrati shemo aktivno upravlja in zagotavlja posodobitve orodij in promocijo (tako sheme kot ponudnikov, ki so nosilci Slovenia Green).

Zeleni monitoring novih kategorij ponudnikov ZSST

- ZSST ima trenutno razvita merila za destinacije in ponudnike nastanitev (hotelov, penzionov in turističnih kmetij). STO v okviru ZSST razvije merila za monitoring zelenega menedžmenta in upravljanja tudi za nove kategorije ponudnikov oziroma produktov (naravni parki, privlačnosti, prireditve, zeleni turistični produkti, restavracije) in monitoring tudi izvaja. Izbere tudi orodje za merjenje ogljičnega odtisa ter ga ponudi zainteresiranim destinacijam in turističnim ponudnikom.

Pospeševanje oblikovanja zelenih produktov in njihova komercializacija

- Za povečanje ponudbe zeleno naravnanih turističnih produktov in izpolnitev obljube zelene turistične destinacije STO v okviru ZSST pripravi podporno shemo za razvoj zelenih produktov in ponudnikov. Predlaga se vzpostavitev modela in zagotovitev sredstev za njegovo izvajanje (izobraževanje na ravni destinacij in ponudnikov, svetovanje, pospeševalne sheme).

Izdelava analize vplivov podnebnih sprememb na razvoj slovenske turistične ponudbe

- MGRT v sodelovanju z MOP zagotovi izdelavo analize vplivov podnebnih sprememb za identificiranje izzivov in pravočasno prilagajanje strateških razvojnih ukrepov na področju vlaganja v določene turistične produkte oziroma območja.

UKREP 6: Valorizacija zavarovanih območij

Večina zavarovanih območij v Sloveniji nima aktivnega upravljavca, vendar pa je po površini zavarovanih območij zagotovljeno upravljanje na več kot 80 % površin vseh zavarovanih območij v Sloveniji. Po zadnje dostopnih podatkih iz leta 2013 naj bi imelo upravljavce le 11 zavarovanih območij (od skupno enega narodnega, treh regionalnih in 45 krajinskih parkov). Večino zavarovanih območij, ki ima upravljavca, upravlja država ali lokalna skupnost prek javnih zavodov, samo Krajinski park Sečoveljske soline upravlja zasebno podjetje, ki ima koncesijo za upravljanje krajinskega parka. Poleg navedene obstaja tudi koncesija, podeljena za upravljanje Postojnske jame in Predjamskega gradu zasebnemu upravljavcu in koncesija, podejena za upravljanje Naravnega rezervata Škocjanski zatok. Javni zavodi so ustrezna oblika upravljanja za širša zavarovana območja in stroge naravne rezervate ter območja mednarodnega pomena. Za podelitev koncesij upravljavcem obstajajo potrebni zakonodajni okviri. Izvajanje turističnih aktivnosti na zavarovanih območjih se razvija stihijsko in neplansko, zato je tudi tu potreben strateški pristop.

Zato se predlaga: **Izdelava načrta razvoja turizma na zavarovanih območjih v Sloveniji**

- Krovni načrt ima namen jasne opredelitve nadaljnjega razvoja turizma na zavarovanih območjih. Strateški načrt izdela MGRT v sodelovanju z MOP.

UKREP 7: Vključevanje kulturne dediščine v turistično ponudbo

Slovenska kulturna dediščina je temelj identitete države od Aljaževega stolpa na Triglavu do Blejskega otoka in mest, kakor so Piran, Škofja Loka, Ptuj ali Ljubljana.

Krajinska dediščina je ob naravnih danostih ključni element razdelitve v regije. Srednjeveška hierarhija urbanih celot je ohranjena v vseh regijah in je že sedaj izhodišče večine promocijskih akcij za turistično prepoznavnost na tujih trgih. Podobno velja za dediščino na podeželju, kjer je krajina s kozolci, značilnimi hišami in cerkvami na poudarjenih lokacijah prav tako premalo celostno izkoriščena za turistično ponudbo. Posebna vrednota je sredozemska krajina, od terasastih vinogradov v Brdih do oljčnih gajev v zaledju Obale in solin v Sečovljah in Piranu. Izjemna kulturna krajina je, ob bogatih gozdnih sestojih v vseh slovenskih regijah, značilna tudi za SV del Slovenije.

Kultura je na ravni države in lokalnih skupnosti s svojimi vsebinami zapolnila številne gradove in dvorce, ki so zdaj pretežno muzeji (več kot 50 objektov). Isti objekti so zdaj zlasti lokalna žarišča turistične ponudbe, premalo povezane v mreže turistične ponudbe. Redki so urejeni v elitne restavracije (npr. Zemono, Spodnja Idrija) ali v hotele (Mokrice, Otočec, Strmol). Posamezne zgledne prenove, zaključene tudi z EU sredstvi, niso zadosten zgled za sistemsko in dolgoročno vlaganje v ta pomembni segment turistične infrastrukture. V zadnjih treh letih so bili odprti interpretacijski centri v Simonovem zalivu, na Vrhniki in v Idriji, prenovljena je bila Plečnikova spominska hiša in Narodna galerija. Urejena sta bila dvorca Vipolže in Strmol. Že prej je država uredila muzejski kare Metelkova.

S svojo raznolikostjo, pestrostjo ter prisotnostjo v vseh regijah je dediščina, vključno z nesnovno, premalo izkoriščena primerjalna prednost in ključen element trajnostnega in butičnega turizma Slovenije. Zato se predlagajo naslednje strateške aktivnosti:

- **Izdelava načrta vključevanja kulturne dediščine**

Pripravi se načrt vključevanja kulturne dediščine v turizem. Treba je opredeliti kulturne vire, ki so potencialni generatorji turističnega prometa, in njihove modele upravljanja kot javne, zasebne ali z vključitvijo lokalne skupnosti. Hkrati pa je treba določiti možne in dovoljene naložbe v razvoj turistične infrastrukture.

- **Vključitev zasebnikov v vključevanje kulturne dediščine slovenskih gradov kot turistične infrastrukture in novih vsebin**

Vključiti zasebnike v upravljanje in turistično vključevanje gradov, muzejev, festivalov in drugih ustvarjalnih dejavnosti, prodajo zasebnikom, najem zasebnika ali koncesije za upravljanje turističnih dejavnosti, ki se podelijo zasebniku. Izbira modela je odvisna od potrebnih naložb v infrastrukturo, pomena kulturnega dobra za Slovenijo in mednarodno skupnost. Zelo pomembna določila pri vključevanju zasebnikov so obveza zaščite kulturne dediščine in jasno definiran načrt naložb v turistično infrastrukturo. Sredstva, pridobljena iz naslova najema ali koncesije, pa se morajo vlagati nazaj v turistično infrastrukturo za izboljšanje kakovosti.

- **Vključitev zasebnikov v vključevanje industrijske dediščine kot turistične infrastrukture in novih vsebin**

Za spodbujanje razvoja produkta kulturne industrijske dediščine je potrebna vključitev zasebnikov po podobnem ključu kot v primeru valorizacije turističnih potencialov gradov. Pri valorizaciji industrijske dediščine je treba zavezati upravljavce k ureditvi centrov za obiskovalce.

3.3.7. Mala in srednje velika podjetja (MSP)

Izzivi

- Slovenija ima premalo kakovostno nastanitveno specializirano ponudbo, predvsem v kategoriji manjši hoteli.
- Zaradi dolgotrajnih in zapletenih administrativnih postopkov podjetniki odstopajo od vlaganj v turistični sektor.
- Slovenija ima turistični potencial v valorizaciji kulinarike, ki ga ne izkorišča dovolj. Opazno je tudi pomanjkanje sodelovanja med turizmom, kmetijstvom in obrtjo.
- Slovenija ima turistični potencial v ponudbi turističnih kmetij.

Politika

V skladu z vizijo Slovenije kot butične destinacije je treba še naprej krepiti in spodbujati razvoj malih in srednjih podjetij na področju nastanitvene ponudbe in dopolnilne turistične ponudbe, ki odraža značaj Slovenije kot države, ki ponuja raznolika doživetja (razni tematski in športni parki, športne aktivnosti in drugo). Politika za mala in srednje velika podjetja se smiselno nanaša tudi na pospeševanje razvoja turističnih kmetij.

Tako obstoječi kot novi nosilci turistične dejavnosti so pripravljeni vlagati v turizem, imajo vizijo, inovativne ideje in tudi potrebna sredstva, a so trenutno postopki pridobivanja potrebne dokumentacije preveč zapleteni, zaradi česar pogosto odstopijo od projektov po večletnih

prizadevanjih. Zato potrebujejo ugodno podporno poslovno okolje, ki sistematično podpira sodelovanje in povezovanje med malimi in srednjimi turističnimi podjetji, še posebej na področju ustvarjanja skupnih produktov, storitev in rešitev kakor tudi skupnih naložb v turistično infrastrukturo.

Ob tem je treba izkoristiti priložnosti, ki so identificirane tudi na področju povezovanja turizma in kmetijstva, še posebej ob upoštevanju, da je v okviru kmetijske politike v novi finančni perspektivi na voljo neprimerno več sredstev kot v turizmu, hkrati pa spodbuditi povezovanje turizma in obrti, sodobnih tehnologij, dizajna in kreativnih industrij. Zato se predlagajo naslednje strateške aktivnosti.

3.3.7.1. Ukrepi za izboljšanje MSP politike

UKREP 1: Mali hoteli in druga mala turistična podjetja

Slovenija mora še naprej krepiti segment malih in srednjih podjetij na področju nastanitvenih zmogljivosti in dodatne turistične ponudbe (dopolnilna ponudba, razni tematski parki in drugo), saj to podpira njeno butičnost in zgodbo zelene, aktivne in zdrave dežele, ki pa morajo iti v smer večje specializacije, kakovosti, trajnostne arhitekture in grajenja na lokalni identiteti. Ob tem pa ponudniki v odsotnosti EU-sredstev potrebujejo ugodno poslovno okolje, zato se predlaga naslednja strateška aktivnost:

Izboljšati administrativni okvir in poslovno okolje za mala turistična podjetja in turistične kmetije

- Treba je poenostaviti birokratske postopke, ki bo lastnikom majhnih hotelov, turističnih kmetij in razvijalcem novih turističnih znamenitosti omogočala hitro in preprosto pridobitev vseh potrebnih dovoljenj za odpiranje oziroma ureditev hotela ali druge ponudbe. Hkrati je treba zagotoviti boljši dostop malih ponudnikov do virov financiranja.
- Spodbuditi je treba razvoj specializiranih manjših butičnih družinskih hotelov, kot so: vinski (*wine spa*) hoteli, ki imajo potencial razvoja na Štajerskem, v Brdih in na Dolenjskem; gastronomski hoteli, ki se povezujejo z odkrivanjem lokalne kulinarike in kulturne dediščine ter imajo potencial razvoja v Ljubljani, na Krasu, Gornjem Posočju in Gorenjski, ter *outdoor* specializirani hoteli in druge outdoor znamenitosti za aktivne raziskovalce, ki imajo potencial razvoja v Alpski Sloveniji. Spodbuditi je treba preureditev vsaj petih slovenskih gradov ali dvorcev v butične hotele ali elitne restavracije z nadstandardno ponudbo (npr. Bizeljsko, Borl, Betnava, Podčetrtek, Rakičan, Socerb, Viltuš itd.).

UKREP 2: Valorizacija kulinarike in druge nesnovne dediščine

Kulinarika je v večini regij Slovenije trenutno na ravni podpornega turističnega produkta, vendar pa naj bi bil njen potencial večji. STO je leta 2006 pripravila Strategijo gastronomije Slovenije, ki je bila pomembna osnova za aktivnejše vključevanje kulinarike v turistično ponudbo (promocijo kulinarike pod sloganom Taste Slovenia), ob tem je strategija skozi opredelitev gastronomske piramide spodbudila več regij in destinacij, da so začele razvijati svoje gastronomske strategije. Nastalo je več regionalnih ali lokalnih gastronomskih znamk – kot so Okusi Ljubljane, Okusi Osrednje Slovenije, Okusi Gorenjske, Okusi Rogle, Dobrote Dolenjske ... Posamezni kuharski mojstri in vinarji se vse bolj uveljavljajo na mednarodnem trgu. V Sloveniji je tudi razvita znamka Slovenska gostilna. Projekt zaradi ne dovolj aktivnega upravljanja stagnira, s čimer člani izgubljajo zaupanje v znamko. Potreben je povezan in sistematičen pristop za okrepitev in večjo (tudi ekonomsko) valorizacijo kulinarike. Zato se predlagajo naslednje strateške aktivnosti:

Gostilna Slovenija

- Za okrepitev znamke Slovenska gostilna (ki jo trenutno upravlja Obrtno-podjetniška zbornica) mora znamka dobiti aktivnega in učinkovitega upravljavca, ki bo izkoristil njen potencial, okrepil članstvo, izkoristil znamko kot platformo za nadaljnje in aktivnejše pospeševanje kakovosti v slovenskih gostilnah ter razvil model Slovenske gostilne tudi za tujino.

Razvojne produktne aktivnosti in promocija kulinarike pod znamko Taste Slovenia s krepitvijo vertikalne povezave do regijskih/lokalnih kulinaričnih znamk

- STO pod znamko Taste Slovenia zagotovi aktivnejši razvoj in promocijo slovenske kulinarike kot turističnega produkta. Taste Slovenia se vzpostavi kot krovna slovenska platforma za vsa prizadevanja na področju krepitve kulinarike kot turističnega produkta in za povečanje prepoznavnosti Slovenije, navzdol pa skozi učinkovit poslovni model povezuje regijske oziroma lokalne kulinarične znamke in jih tako dodatno krepi. V okviru ukrepa je treba izpostaviti tudi slovenske zaščitene kmetijske pridelke in živila, pijače, predvsem v povezavi z regionalnimi in lokalnimi znamkami in ekološko pridelavo.

Vzpostavitev kulinarične diplomacije in podpora mednarodni prepoznavnosti slovenske kulinarike

- Na podlagi tujih uspešnih in relevantnih praks MGRT (in STO) pripravi model slovenske kulinarične diplomacije, ki medresorsko poveže Ministrstvo za zunanje zadeve (z njihovo mrežo diplomatskih predstavništev) in Ministrstvo za kmetijstvo. Model je osnova za vzpostavitev stalnega partnerstva in pripravo akcijskega načrta ukrepov. Vzpostavi se sinergija s projektom Slovenska gostilna in mednarodnim kulinaričnim znamčenjem (npr. European Destination of Gastronomy, Institue of gastronomy, art and tourism).

Priprava in uveljavitev meril za zdravo ponudbo v gostinstvu ter povečanje njene prepoznavnosti

Za lažjo izbiro zdrave ponudbe v gostinstvu in turizmu je treba oblikovati merila za jedi oziroma obroke in povečati prepoznavnost zdrave ponudbe. Merila se nanašajo na energijsko gostoto hrane, vključenost zelenjave in sadja ter posameznih hranil, kot so količina soli, kakovost in količina maščob ter sladkorjev v obroku. Gostinske ponudnike bo treba spodbuditi, da ponudbo obogatijo z zdravju koristnimi obroki in povečati prepoznavnost takšne ponudbe.

UKREP 3: Vzpostavitev modela za povezovanje turizma, kmetijstva, obrti, oblikovanja in ustvarjalnih dejavnosti

V Sloveniji prevladuje izrazito sektorski pristop na področjih, ki so sicer v svetu izredno povezana in prepletena. Slovenski turizem ni povezan s kmetijstvom, kulturo, obrtjo, oblikovanjem in ustvarjalnimi dejavnostmi (tako na področju izdelkov oziroma storitev kot na področju sodelovanja ljudi različnih profilov). Treba je okrepiti povezave, sinergije, razvijati nove pristope, storitveno in informacijsko oblikovanje, omogočiti interpretacijo kulturne dediščine na sodobne načine, po meri sodobnega turista oziroma kupca, z vzpostavitvijo učinkovitih distribucijskih kanalov. Zato se predlaga naslednja aktivnost:

Znamka za spominke, izdelke obrti in dizajnerske izdelke iz Slovenije

- MGRT oblikuje model za znamčenje spominkov, izdelkov domačih obrti, replik muzejskih predmetov, kulinaričnih spominkov in vrhunskih oblikovalskih izdelkov Slovenije (vključijo se spominki, ki so vezani na kulturno dediščino držav, in unikatna ponudba sodobne slovenske ustvarjalne dejavnosti). Določi se upravljavec modela, poveže se s krovno promocijo Slovenije na različnih področjih in vzpostavi distribucijske kanale. MGRT sistematično spodbuja povezovanje razvijalcev in ponudnikov turističnih produktov s ustvarjalnimi sektorji. V spodbude, namenjene razvoju inovativnih turističnih produktov, MGRT vključuje spodbude za njihovo povezovanje ter prejemnikom javnih sredstev nudi usposabljanja s področja ustvarjalnosti oziroma dizajnskega vodenja. Uporabljati je treba

znamko I feel Slovenija. Turistični sektor skrbi za ustrezno ponudbo kakovostnih spominkov v hotelih in na ključnih točkah vstopov za obiskovalce Slovenije iz tujine.

3.3.8. Model trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021

Model trajnostne rasti slovenskega turizma je izdelan na podatkih za izhodiščno leto 2015. Upošteva razvoj turizma v obdobju zadnjih petih let in tri različne kategorije obiskovalcev, to so turisti (prenočitveniki), enodnevni obiskovalci (izletniki) in tranzitni potniki.

Število prenočitev se je v obdobju (2008–2015) povprečno povečevalo za 1,5 % na leto. Število tujih prenočitvenikov je rastlo po povprečni letni stopnji 3,82 %, število tujih izletnikov po 1,71% in število tujih tranzitnih potnikov po 4,62 %. Priliv iz naslova izvoza potovanj je naraščal povprečno letno po stopnji 3,1 %. Leta 2015 so k deviznemu prilivu od turizma največ prispevali tuji enodnevni izletniki (41 %) in tuji turisti, ki so prenočevali (37 %). Preostalih 22 % so ustvarili tranzitni potniki.

Leta 2015 je bilo 39 % ležišč v hotelskih nastanitvenih obratih, hotelski gostje so ustvarili 64 % vseh prenočitev in 81 % deviznega prihodka iz naslova potrošnje tujih prenočitvenikov ter 30 % iz naslova celotnega deviznega izvoza turizma. Skupno so tuji turisti, ki so v Sloveniji prenočevali, ustvarili 37 % celotnega izvoza slovenskega turizma, potrošnja tujih obiskovalcev (izletnikov in tranzitnih potnikov) je ustvarila preostalih 63 %. Po podatkih Banke Slovenije je celoten turistični izvoz v letu 2015 znašal 2,26 milijarde EUR.

Tabela 10: Prikaz slovenskega turizma, leto 2015

Izhodiščno leto 2015										
Kategorije obiskovalcev	Vrsta nastanitve	Sobe (število)	Ležišča stalna (število)	Prenočitve skupaj	Ležišča - stalna (zase-denost)	Tuje prenočitve (deleži)	Tuje prenočitve (A) Tuji obiskovalci (B,C)	Povp. dnevna potrošnja tujih obisko-valcev (v eur)	Turistični izvoz (milijarde eur)	Turistični izvoz (deleži)
A. Turisti	Hoteli	22.344	45.274	6.592.149	40%	69%	4.540.345	151	686.046.130	30%
	Kampi	7.597	23.819	1.344.658	15%	60%	803.975	65	52.338.773	2%
	Zasebne	4.789	15.010	741.823	14%	78%	577.864	83	47.962.712	2%
	Ostalo	9.393	32.350	1.663.069	14%	42%	692.259	83	57.457.497	3%
	Skupaj A	44.123	116.453	10.341.699	24%	64%	6.614.443	128	843.804.494	37%
B. Enodnevni							23.603.178	39	924.400.000	41%
C. Tranzitni							36.228.496	14	489.100.000	22%
	Skupaj B+C						61.325.641	23	1.413.500.000	63%
SKUPAJ	Skupaj A+B+C								2.257.304.494	100%

Opomba: Turisti v zgornji tabeli so osebe, ki prenočujejo (prenočitveniki), za razliko od enodnevnih obiskovalcev (izletnikov) in tranzitnih potnikov.

Vir: lastni izračuni po podatkih SURS (2017), Banke Slovenije (2017) in STO (2017).

Ob upoštevanju izhodiščnega stanja sta možna dva različna scenarija razvoja slovenskega turizma. Prvi scenarij vzdržuje trenutni model in stopnje rasti. Drugi model pospešene rasti predpostavlja hitrejše in večje spremembe na področju turističnih naložb in izboljšanja kakovosti.

Scenarij nadaljevanja dosedanje rasti slovenskega turizma

- Ta scenarij predvideva manjše spremembe v trenutnem turističnem sistemu in temelji na pospešenem trženju kot osnovnem pospeševalcu razvoja turizma. Ne predvideva večjih (hitrejših) sprememb na področju razvoja regionalnih produktov, v nastanitvenem sektorju, v zakonodaji ter na drugih področjih, ki jih predlaga ta strategija.

Scenarij pospešenega trajnostnega razvoja slovenskega turizma

- Ta scenarij predvideva pospešen razvoj, ki temelji na proaktivnosti pristojnih ministrstev v podporo razvoju turizma. Predpostavlja hitro, odgovorno in učinkovito ukrepanje ter podpiranje podjetniških turističnih pobud. Država ima pri tem pomembno vlogo, ki temelji na priznavanju, da je turizem pomemben gospodarski sektor, ki zahteva razvojno in podjetniško podporo z zakonodajnega, vodstvenega in lastniškega vidika.

3.3.8.1. Scenarij nadaljevanja dosedanje rasti slovenskega turizma

Scenarij dosedanje rasti je pasiven razvojni scenarij, ki temelji na razvojnih trendih iz obdobja 2008–2015 in na naslednjih predpostavkah:

- nadaljevanje rasti nastanitvenih zmogljivosti po povprečni letni stopnji 1,2 %[5],
- brez večjih naložb v nastanitveno turistično infrastrukturo,
- brez večjih naložb v splošno infrastrukturo (za potrebe turizma),
- nadaljnja rast podobe slovenskega turizma,
- upad prenočitev domačih turistov po stopnji 1 % na leto,
- porast prenočitev tujih turistov po stopnji 4 % povprečno na leto,
- organska rast turistične potrošnje,
- stabilna rast turistične potrošnje po stopnji 3 % povprečno na leto,
- organska rast števila tujih enodnevnih obiskovalcev (najmanj 1,7 % povprečno na leto) in tranzitnih potnikov (0,7 % povprečno na leto),
- nizka stopnja izvajanja predlaganih ukrepov politik iz te strategije.

Tabela 11: Scenarij nadaljevanja dosedanje rasti turizma, leto 2021

Scenarij 1 - leto 2021										
Kategorije obiskovalcev	Vrsta nastanitve	Sobe (število)	Ležišča stalna (število)	Prenočitve skupaj	Ležišča (zasede-nost)	Tuje prenočitve (deleži)	Tuje prenočitve (A) Tuji obiskovalci (B,C)	Povp. dnevna potrošnja tujih obisko-valcev (v eur)	Turistični izvoz (milijarde eur)	Turistični izvoz (deleži)
A. Turisti	Hoteli	22.893	46.467	6.958.435	41%	72%	5.006.555	161	806.055.275	29%
	Kampi	8.191	28.923	1.409.769	13%	64%	908.195	75	68.114.629	2%
	Zasebne	4.786	16.579	1.489.082	25%	88%	1.312.875	93	122.097.415	4%
	Ostalo	11.758	39.762	2.064.823	14%	56%	1.154.867	93	107.402.611	4%
	Skupaj A	47.629	131.731	11.922.109	25%	70%	8.382.492	132	1.103.669.931	40%
B. Enodnevni							26.115.371	42	1.103.669.931	40%
C. Tranzitni							37.776.971	15	551.834.965	20%
	Skupaj B+C						63.892.342	26	1.655.504.896	60%
SKUPAJ	Skupaj A+B+C								2.759.174.827	100%

Opomba: Turisti v zgornji tabeli so osebe, ki prenočujejo (prenočitveniki), za razliko od enodnevnih obiskovalcev (izletnikov) in tranzitnih potnikov.

Vir: simulacija iz podatkov SURS (2017), Banke Slovenije (2017) in STO (2017).

Leta 2021 bo tako Slovenija dosegla naslednje rezultate.

- 3.506 novih sob, kar je povečanje za 8 % v primerjavi z izhodiščnim letom 2015,

[5] Rezultati v tabelah se lahko razlikujejo od navedenih enotnih povprečnih stopenj rasti, kjer so izračunane vrednosti vsote posameznih vrst zmogljivosti z različnimi stopnjami rasti.

- 15.278 novih postelj (35 % v hotelih in 30 % v drugih nastanitvenih obratih), kar je povečanje za 13 % v primerjavi z izhodiščnim letom 2015,
- povečanje števila prenočitev za 1.580.410, kar je 15 % več v primerjavi z letom 2015 (2,4 % povprečno na leto),
- povečanje potrošnje tujih obiskovalcev na prenočitev za 3,2% povečanje števila tujih dnevnih obiskovalcev za 1,7 % povprečno na leto in povečanje števila tujih tranzitnih potnikov za 0,7 % povprečno na leto,
- povečanje povprečne potrošnje dnevnih obiskovalcev za 8 % in povečanje potrošnje tranzitnih potnikov za 8,2 %,
- povečanje števila tujih obiskovalcev na 63,9 milijona (povečanje za 7 %),
- 2,76 milijarde EUR turističnega izvoza, kar pomeni povprečno letno povečanje za 3,4 % ter konstanten delež prihodkov iz naslova izvoza potovanj od tujih prenočitvenikov – 40 %.

3.3.8.2. Scenarij pospešenega trajnostnega razvoja slovenskega turizma

Scenarij pospeševanja razvoja turizma temelji na proaktivnem razvojnem modelu, ki predpostavlja:

- večje naložbe v nastanitvene zmogljivosti višje kategorije (nove naložbe in prenove), ki bodo omogočile prestop v višji dohodkovni segment obiskovalcev in ponujale osnovo za zvišanje cen ter s tem boljše poslovne rezultate na podlagi povečane turistične potrošnje obiskovalcev,
- izboljšanje kakovosti celotne turistične infrastrukture in turističnih produktov,
- zakonodajo in predpise v korist razvoja turizma,
- močno izboljšanje podobe slovenskega turizma,
- povečanje izkoriščenosti turističnih zmogljivosti in posledično porast števila prenočitev za 6–8 % povprečno na leto,
- povečanje turistične potrošnje na prenočitev za 7–10 % povprečno na leto,
- sredstva EU ali nacionalna sredstva za pospeševanje razvoja turistične infrastrukture in produktov,
- učinkovito in dosledno izvajanje politik in ukrepov, predlaganih v tej strategiji.

Tabela 12: Scenarij pospešenega trajnostnega razvoja turizma, leto 2021

Scenarij 2 - leto 2021										
Kategorije obiskovalcev	Vrsta nastanitve	Sobe (število)	Ležišča stalna (število)	Prenočitve skupaj	Ležišča (zasednost)	Tuje prenočitve (deleži)	Tuje nočitve (A) Tuji obiskovalci (B,C)	Povp. dnevna potrošnja tujih obiskovalcev (v eur)	Turistični izvoz (milijarde eur)	Turistični izvoz (deleži)
A. Turisti	Hoteli	28.844	58.444	10.135.694	48%	76%	7.714.741	162	1.252.433.644	34%
	Greenfield	6.500	13.170	2.259.394	47%	80%	1.807.515	170	307.277.621	*8%*
	Brownfield	8.500	17.223	3.268.911	52%	75%	2.451.683	160	392.269.303	*11%*
	Other	13.844	28.051	4.607.389	45%	75%	3.455.542	160	552.886.720	*15%*
	Kampi	9.697	30.403	1.997.488	18%	70%	1.398.242	78	109.062.841	3%
	Zasebne na	8.089	25.353	2.218.506	20%	65%	1.442.029	93	134.108.693	4%
	Ostalo	9.393	32.350	1.587.137	16%	44%	698.340	93	64.945.638	2%
	Skupaj A	56.023	146.551	15.938.825	30%	71%	11.253.351	139	1.560.550.815	42%
B. Enodnevni							33.481.559	44	1.486.238.871	40%
C. Tranzitni							37.329.027	18	668.807.492	18%
	Skupaj B+C						61.325.641	23	2.155.046.363	58%
SKUPAJ	Skupaj A+B+C								3.715.597.178	100%

Opomba: Turisti v zgornji tabeli so osebe, ki prenočujejo (prenočitveniki), za razliko od enodnevnih obiskovalcev (izletnikov) in tranzitnih potnikov.

Vir: simulacija iz podatkov SURS (2017), Banke Slovenije (2017) in STO (2017).

Leta 2021 bo tako Slovenija dosegala rezultate:

- 11.900 novih sob, kar je povečanje za 27 % v primerjavi z izhodiščnim letom 2015,
- 30.098 novih postelj, kar je povečanje za 26 % v primerjavi z izhodiščnim letom 2015,
- porast v skupnem številu prenočitev za 5,6 milijona, kar je povečanje za 54 % v primerjavi z izhodiščnim letom 2015,
- povečanje povprečne stopnje izkoriščenosti zmogljivosti za 23 % iz naslova izboljšane podobe destinacije,
- povečanje povprečne turistične potrošnje tujih turistov na noč za 9 %
- povečanje števila dnevnih obiskovalcev za 6 % povprečno na leto in povečanje obiska tranzitnih gostov za 0,5 % povprečno na leto,
- povečanje povprečne potrošnje dnevnih obiskovalcev za 13 % in tranzitnih potnikov za 33 %;
- 3,7 milijarde EUR turističnega izvoza v letu 2021, kar pomeni povečanje za 8,7 % povprečno na leto in nekoliko večji delež prihodkov iz naslova tujih prenočitvenikov – 42 %.



4. POGLAVJE

Akcijski načrt in vrednotenje

Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021

4. Akcijski načrt in vrednotenje strategije trajnostne rasti

4.1. Spremljanje in vrednotenje

Izzivi

- Strategije razvoja turizma v preteklosti niso dosegale zastavljenih ciljev.
- Spremljanje uresničevanja ciljev strategije in izvajanja predlaganih ukrepov je bilo pomanjkljiv oziroma ga je izvajalo ministrstvo, pristojno za turizem.

Politika

Spremljanje uresničevanja Strategije trajnostne rasti slovenskega turizma je usmerjeno v doseganje rasti na področju gospodarske uspešnosti slovenskega turizma na račun pospešene naložbene dejavnosti in gospodarskega preoblikovanja turističnega sektorja, ki bo kos novim strateškim izzivom. Usmerjeno je tudi v povečanje ekonomske komercializacije naravnih, družbenih in kulturnih virov slovenskega turizma. Slovenski turizem nadaljuje in pospešuje usmeritev k zeleni kakovosti in zelenemu vodenja in upravljanja[6].

UKREP 1: Uvedeta se neodvisno spremljanje in redna evalvacija uresničevanja strategije.

Uresničevanje strategije se preverja enkrat letno. Za izvajanje tega ukrepa je odgovorno MGRT, spremljanje in evalvacijo izvaja in evalvacijsko poročilo s predlogi za izboljšanje uresničevanja pripravlja zunanji, neodvisni strokovni partner.

4.2. Akcijski načrt in vrednotenje uresničevanja

V spodnji tabeli je podan akcijski načrt in vrednotenje njegovega uresničevanja.

Excel tabela je podana v obliki:

- Politike – ukrepi – aktivnosti (skladno z besedilom strategije in tabelo prikaza ključnih politik, ukrepov in aktivnosti politike trajnostne rasti)
- Cilji (izpeljano iz ukrepov)
- Kazalniki (kazalniki za merjenje uresničevanja ciljev)
- Viri (viri zajemanja podatkov za izračun kazalnikov)
- Pristojni (pristojni za spremljanje)
- Partnerji (partnerji pri izvajanju spremljanja)
- Časovnica (terminski načrt izvajanja posamezne predlagane aktivnosti).

[6] V Sloveniji izraz zeleni turizem pomeni trajnostni turizem, ki se nanaša na ekonomsko, družbeno-kulturno in okoljsko uspešnost turizma.

Politike - ukrepi - aktivnosti	Cilji	Kazalniki	Viri	Pristojni	Partnerji	Časovnica								
						2017	2018		2019		2020		2021	
						I-VI	I-VI	VII-XII	I-VI	VII-XII	I-VI	VII-XII	I-VI	VII-XII
1. MAKROREGIJE IN TURISTIČNI PRODUKTI														
1.1. Formalizacija makro destinacij in vzpostavitev modela (Alpska, Mediteranska, Termalna Panonska Slovenija, Osrednja Slovenija & Ljubljana)	Okrepitev vertikalne razvojno-promocijske povezave od nacionalne preko makrodestinacijske do lokalne ravni, z vzpostavitvijo sistema produktnega razvoja in promocije preko makro destinacij	Število delujočih subregijskih območij (znamk), število skupnih dodatnih promocijskih aktivnosti, potrošnja tujih obiskovalcev, število nočitev	SURS (Anketa o tujih obiskovalcih), Letno poročilo, SURS	STO	LTO-ji, RDO-ji, produktna združenja									
1.2. Razvoj produkta Počitnice v gorah														
1.2.1. Posodobljen sistem žičniške infrastrukture	Izboljšati konkurenčnost žičniške infrastrukture in gorskih centrov	Naložbe, število prenovljenih žičnic, stopnja rasti števila prepeljanih smučarjev glede na predhodno leto, število novih sistemov umetnega zasneževanja	Poročilo	MZIP	MGRT, ZSŽ-GIZ, ZGC-GZS, gorski centri									
1.2.2. Prenova sistema managementa žičniške infrastrukture	Konsolidacija lastništva	Kazalniki gorskih centrov, ROE, ROA, Indeksi glede na predhodno leto	Poročilo, poslovni kazalniki podjetij	MGRT	MGRT, ZŽS-GIZ, ZGC-GZS, gorski centri									
1.2.3. Identifikacija in vzpostavitev novih panoramskih poti in točk	Povečati privlačnost ponudbe	Število novih panoramskih poti in vzpostavljenih panoramskih točk, Indeksi glede na predhodno leto	Poročilo	MGRT	Lokalne skupnosti									

1.2.4. Interpretacijski centri in muzeji	Povečati privlačnost ponudbe	Število novih interpretacijskih centrov in muzejev, Indeksi glede na predhodno leto	Poročilo	MGRT	Lokalne skupnosti									
1.3. Razvoj produkta MICE & dogodki														
1.3.1. Posodobitev kongresno-razstaviščnih centrov	Izboljšati konkurenčnost MICE produkta	Število posodobljenih kongresno-razstaviščnih centrov, število dogodkov, število nočitev, Indeksi glede na predhodno leto	Zavod kongresnoturistični urad	MGRT	STO, Zavod za kongresno turistični urad, MGRT, SPIRIT, hotelirji									
1.3.2. Vzpostavitev novih letalskih linij	Izboljšati letalsko dostopnost Slovenije	Število novih letalskih linij, število prepeljanih potnikov, Indeks glede na predhodno leto	SURS, Aerodrom Ljubljana	STO	Aerodrom Ljubljana, STO									
1.3.3. Profesionalno vodenje destinacijskih javnih dogodkov in prireditev	Izboljšati sistem upravljanja in financiranja	Število mednarodno odmevnih dogodkov, Indeks glede na predhodno leto	Poročilo	Lokalne skupnosti, RDO-ji, makro destinacije, produkti	STO, Zavod kongresnoturistični urad, LTO-ji									
1.3.4. Gostiteljstvo globalnih ali evropskih znamčenih dogodkov (kulturnih, umetniških, zabavnih, tehnoloških)	Povečati prepoznavnost in celostno podobo Slovenije	Število dogodkov glede na navedeno vrsto, Indeksi glede na predhodno leto	Zavod kongresnoturistični urad	TDO-ji, lokalne skupnosti, makro destinacije, produkti	STO, lokalne skupnosti, LTO-ji, hotelirji									
1.4. Razvoj produkta Zdravje & dobro počutje														

1.4.1. Prenova infrastrukture (zdravje/medicina, wellness)	Izboljšati konkurenčnost	Izboljšanje poslovanja obstoječih zdraviliških podjetij: ADR; RevPAR; ROE; ROA, Indeksi glede na predhodno leto	Poslovni kazalniki zdraviliških podjetij	Zdraviliška podjetja	MGRT, SPIRIT										
1.4.2. Produktna specializacija	Okrepiti specializacijo in konkurenčnost	Število razlikovalnih produktov na trgu, Kazalniki zdraviliških podjetij: ADR; RevPAR; ROE; ROA, Indeksi glede na predhodno leto	Poslovni kazalniki zdraviliških podjetij	Zdraviliška podjetja	SSNZ, STO, MGRT										
1.5. Razvoj produkta Sonce & morje															
1.5.1. Izboljšanje javnih plaž (infrastruktura in upravljanje, tematizacija)	Kakovostne, urejene, vzdrževane javne plaže, ki izboljšujejo konkurenčnost destinacij	Število in obseg (m2) urejenih javnih plaž	Lokalne skupnosti	Lokalne skupnosti	MGRT, MZI										
1.5.2. Nadgradnja oziroma ureditev javnih prostorov (trgi, sprehajališča, urbana oprema, trajnostna mobilnost)	Kakovostni in urejeni javni prostori, ki izboljšujejo konkurenčnost destinacij	Število in obseg (m2) urejenih javnih prostorov	Lokalne skupnosti	Lokalne skupnosti	MGRT, MZI										
1.6. Razvoj produkta Mesta & kultura															
1.6.1. Povečanje privlačnosti umetnosti, kulture in kulturne dediščine	Načrtovanje razvoja turizma, ki temelji na kulturni dediščini	Da/Ne	Strateški načrt	MK	MGRT										

1.6.2. Valorizacija kulturnih virov skozi koncesije	Vključevanje slovenskih gradov in ostalih objektov kulturne in industrijske dediščine v ponudbo turizma	Število dediščinskih objektov, ki so turistična privlačnost, število novo izdanih koncesij	MK	MK	MGRT, Občine										
1.7. Razvoj produkta *Outdoor*															
1.7.1. *Outdoor* dogodki	Izboljšati prepoznavnost in celostno podobo Slovenije kot športne destinacije	Število *outdoor* mednarodnih dogodkov	Koledar mednarodnih *outdoor* dogodkov (po kategorijah), ki se vodi na nacionalni ravni	LTO-ji	DMC-ji, lokalne skupnosti, STO, športne agencije, Z&K-GIZ, identificirani partnerji										
1.7.2. Vlaganje javnih sredstev (turistična taksa) v javno turistično infrastrukturo za *outdoor* športe - kolesarske poti, pohodniške poti, *outdoor* objekti, razgledne točke	Izboljšati konkurenčnost *outdoor* produktov	Obseg novih naložb, število km vzpostavljenih, urejenih in upravljanih kolesarskih in pohodniških poti, število razglednih točk	MGRT	Lokalne skupnosti	MGRT, MZI, STO, produkta outdoor združenja										
1.7.3. Vzpostaviti sistem enotnega označevanja kolesarskih in pohodniških poti	Poenotenje sistema označevanja pohodniških in kolesarskih poti	Obseg enotno označenih kolesarskih in pohodniških pot, število destinacij/občin, ki so uvedle poenoten sistem	MGRT	MOP, lokalne skupnosti	P&K GIZ, llokalne skupnosti, MGRT, MIZ, STO										

1.7.4. Prilagoditev javnega prevoza za močnejšo podporo outdoor športom	Okrepiti podporo javnega prometa za boljše servisiranje outdoor športom	Število prilagojenih in outdoor športom prijaznih linij in ponudb	Lokalne skupnosti	MZI	Slovenske železnice, avtobusni prevozniki, lokalne skupnosti, MGRT									
1.8. Razvoj produkta Kulinarika														
1.8.1. Uvedba nacionalne kulinarične in krepitev sistema regijskih/lokalnih kulinaričnih znamk	Okrepiti krovno promocijo kulinarike in dosegati sinergije z regijsko/lokalno ravnjo	Število aktivnosti po vrstah promocijski aktivnosti, indeksi glede na predhodno leto	Poročilo	STO	Gostinski ponudniki									
1.8.2. Podpora MSP-jem na področju kulinarike	Povezati kmetijstvo, kulinariko in turizem in kulinariko izkoristiti kot pospeševalec lokalnega in regijskega razvoja.	Število lokalnih zelenih povezav in zelenih oskrbovalnih verig, obseg lokalnih produktov v hotelih, restavracijah	Poročilo	OZS	GTZ, STO									
1.9. Razvoj produkta Športni turizem														
1.9.1. Diverzifikacija profesionalnih športnih dogodkov (gostiteljstvo posameznih privlačnih adrenalinskih športov v slovenskih destinacijah)	Izboljšati prepoznavnost in celostno podobo Slovenije kot športne destinacije	Število speciliziranih športnih dogodkov, število udeležencev, število nočitev	LTO-ji	Lokalne skupnosti	Športne zveze in outdoor produktna združenja, STO, LTO-ji, drugi identificirani partnerji									
	Izboljšati konkurenčnost športnega turizma	Število športnih objektov, ki izpolnjujejo mednarodne standarde	Ponudniki športnega turizma, nacionalna evidenca	MGRT	Lokalne skupnosti, MIZŠ									

1.9.2. Izboljšanje športne infrastrukture	Profesionalno upravljanje in trženje športnega turizma	Število profesionalnih upravljavcev in tržnikov, število dogodkov (glede na mednarodna merila)	Ponudniki športnega turizma, nacionalna evidenca	STO	Lokalne skupnosti, LTO-ji, upravljavci športne infrastrukture										
1.10. Razvoj produkta Krožna potovanja															
1.10.1. Vzpostavitev nacionalnega sistema touringa, ki izkorišča posebnosti Slovenije kot dežele na stičišču Alp, Mediterana in Panonije	Povečati potrošnjo med tranzitnimi in enodnevnimi potniki	Potrošnja na tranzitnega in enodnevnega potnika	SURS, Policija	STO	Gospodarsko interesno združenje za pospeševanje turizma, LTO-jev, združenje občin, združenje turističnih agencij Slovenije, STO										
2. INSTITUCIONALNI IN PRAVNI OKVIR															
2.1. Ukrepi destinacijskega menedžmenta															
2.1.1. STO okrepi vlogo nacionalne turistične organizacije (NTO)	Zagotoviti pozicijo močnega centra za trženje in promocijo turizma	Stopnja izvajanja ukrepov trženjske strategije	Letna poročila STO-ja, turistični statistični podatki, analize vrednosti blagovne znamke	MGRT	STO, svetovalci										

2.1.2. Širitev pristojnosti Direktorata za turizem	Preoblikovanje Direktorata za turizem v platformo za učinkovito koordiniranje ukrepov za razvoj turizma na nacionalni ravni.	Stopnja izvajanja ukrepov, ki jih predlaga ta strategija in so v pristojnosti MGRT	Letna poročila MGRT	MGRT	STO, svetovalci										
2.1.3. Povečanje aktivnosti SPIRIT-a kot mednarodnega promotorja naložbenih priložnosti v turizem	Profesionalna promocija turističnih naložbenih priložnosti na nacionalni ravni	Da/Ne	Letna poročila SPIRIT, naložbeni statistični podatki	MGRT	SPIRIT, druga ministrstva, svetovalci										
2.1.4. Uvedba vertikalnih in horizontalnih povezav znotraj sistema upravljanja turizma	Večja stopnja integracije in sodelovanja med gospodarstvom ter LTO-ji in STO-jem.	Predstavniki turističnega gospodarstva v upravnih in nadzornih odborih STO in LTO-jev	Letna poročila STO-ja in LTO-jev	MGRT	STO, LTO-jim SPIRIT, občine, hotelirji, drugi turistični deležniki										
2.2. Posodobitev turistične takse															
2.2.1. Povišanje turistične takse	Povečati prilive iz naslova turistične takse	Turistična taksa v evrih, indeks turistične takse glede na predhodno leto (v %)	Zakon o spodbujanju razvoja turizma, Uredba Vlade	MGRT	MF, SVZ, hotelirji										
2.2.2. Distribucija turistične takse	Vlaganje turistične takse v turistično infrastrukturo Večja preglednost pri dodelitvi razpoložljivih sredstev.	Deleži turistične takse po namenu porabe (v %), Indeksi glede na predhodno leto	Občine	MGRT, MF, MOP in Občine	STO, LTO-ji, občine, hotelirji										

	Dodatna razpoložljiva sredstva (namenska) za STO													
2.3. Posodobitev zakonodaje na področju nastanitev														
2.3.1. Formalno priznanje glampinga in drugih inovativnih oblik bivanja v naravi kot vrste nastanitve	Standardizacija in izboljšanje kakovosti	Da/Ne	Sprememba zakonodaje	MGRT, MOP, TGZ in ZHS	Ponudniki nastanitev, GZS, OZS, STO, LTO-ji									
2.3.2. Uvedba sistema kategorizacije Hotelstars	Standardizacija in izboljšanje kakovosti	Da/Ne	Sprememba zakonodaje	MGRT, TGZ in ZHS	Hoteliers, STO									
2.3.3. Posodobitev zakonodaje na področju nastanitev	Standardizacija in izboljšanje kakovosti	Da/Ne	Sprememba zakonodaje	MGRT, TGZ in ZHS	MNZ, LTO-ji, STO									
2.5. Poenostavitev Smernic dobre higienske prakse in uporabe načel HACCP														
2.5.1. Poenostavitev Smernic dobre higienske prakse in uporabe načel HACCP v gostinstvu	Izboljšanje pogojev poslovanja za turistična podjetja	Da/Ne	Sprememba zakonodaje	MKGP	OZS,MGRT, MDDSZ, Inšpektorat za varno hrano									
2.6. Ureditev vožnje z gorskim kolesom v naravnem okolju														
2.6.1. Sprememba zakonodaje, ki bo omogočila gorsko kolesarjenje	Ureditev vožnje z gorskim kolesom	Da/Ne	Sprememba zakonodaje	MGRT	MOP, MKGP, MZI, P&K-GIZ, PZS, JZ TNP, Konzorcij Odprimo poti									

Priprava akcijskega načrta za izvajanje zakonodaje, povezane z gorskim kolesarjenjem	Lažje izvajanje aktivnosti	Da/Ne	Sprememba zakonodaje	MGRT	MKGP, MZI, MOP,P&K-GIZ, PZS, JZ TNP, Konzorcij Odprimo poti										
2.7. Ureditev sistema tematskih pohodnih poti															
2.7.1. Pregled obstoječih tematskih pohodnih poti	Vzpostaviti osnove za učinkovito trasiranje, označevanje, vzdrževanje in financiranje vzdrževanja tematskih poti	Da/Ne	Sprememba zakonodaje	MGRT	MOP, P&K-GIZ, PZS										
2.7.2. Ureditev financiranja vzdrževanja planinskih poti	Vzpostaviti model financiranja planinskih poti	Da/Ne	Postavitev modela financiranja	MGRT	MOP, P&K-GIZ, PZS										
2.8. Usposabljanje na področju *outdoor* športov															
2.8.1. Ureditev sistema usposabljanja na področju vodnih športov	Izboljšati kakovost in dostopnost usposabljanj za vodnike za vodne športe	Da/Ne	Postavitev modela usposabljanja	MIZŠ	MGRT										
2.8.2. Ureditev pogojev za opravljanje prostočasnih dejavnosti s povišano stopnjo tveganja	Večja varnost	Da/Ne	Sprememba zakonodaje	MGRT	MIZŠ										
2.9. Vključevanje žičniških naprav v javni potniški promet															
2.9.1. Zakonodajna ureditev vključitve dostavnih žičniških naprav v javni potniški promet	Izboljšanje pogojev poslovanja za gorske centre	Da/Ne	Sprememba zakonodaje	MZI	MGRT, ZSŽ-GIZ in ZGC-ZGC										

2.9.2. Prenova zakonodaje o žičniških napravah za prevoz oseb, v skladu z novo EU zakonodajo	Uskladitev zakonodaje z EU zakonodajo	Da/Ne	Sprememba zakonodaje	MZI	MGRT, ZSŽ-GIZ in ZGC, GZS-TGZ									
2.10. Varnost v turizmu														
2.10.1. Ohranitev ravni varnosti v turizmu	Zagotavljanje varnost	Število aktivnosti na področju turizma, preventivne objave v medijih, promocijska gradiva	Letno poročilo o delu Policije	MNZ, Policija	Lokalna skupnost									
3. NASTANITVE, TURISTIČNA INFRASTRUKTURA IN NALOŽBE														
3.1. Prestrukturiranje hotelskih podjetij v državni lasti, ki vključuje naložbeni načrt in načrt upravljanja														
3.1.1. Izvedba podrobne finančne analize	Stabilizacija obstoječega hotelskega portfelja v državni lasti	Kazalniki hotelskih podjetij: ADR; RevPAR; ROE; ROA, indeksi glede na predhodno leto	Sklep Vlade RS	SDH	MGRT, MF, skladi in finančne institucije									
3.2. Nove naložbe v hotelske in letoviške zmogljivosti														
3.2.1. Identifikacija od 15 do 20 ključnih projektov za razvoj hotelov in letovišč	Identifikacija ključnih novih naložb v nastanitvene zmogljivosti	Število novih sob in ležišč, indeksi glede na predhodno leto	Poročilo MGRT in podjetja za svetovanje	MGRT	Občine, druga pristojna ministrstva, SPIRIT, svetovalci									
3.2.2. Oblikovanje naložbenih promocijskih knjižic	Spodbujanje novih naložb v nastanitve na ravni 4 in 5 zvezdic	Število novih naložbenih projektov v nastanitveni sektor (hoteli 4 in 5 zvezdic), Indeksi glede na predhodno leto	Naložbena knjižica	SPIRIT	MGRT, zunanji eksperti									
3.3. Strateški naložbeni projekti														

3.3.1. Oblikovanje akta za strateške projekte v turizmu	Spodbujanje razvoja strateških projektov v turizmu	Število strateških turističnih projektov, indeksi glede na predhodno leto	Strateški naložbeni načrt	MGRT	Druga pristojna ministrstva, SPIRIT									
3.4. Spodbujevalne sheme za razvoj turističnega in hotelskega sektorja														
3.4.1. Oblikovanje naložbene kreditne linije, namenjene turističnim podjetjem	Povečati raven naložb v turizmu	Višina naložb v sektorju, Indeksi glede na predhodno leto	Letno poročilo SURS; AJPES	SID banka	MGRT, druga pristojna ministrstva, ostale finančne institucije v Sloveniji									
3.4.2. Sistem črpanja nepovratnih sredstev za turizem	Povečati raven naložb v turizmu	Naložbe v sektorju v evrih, Indeksi glede na predhodno leto	Letno poročilo SURS; AJPES	Vlada RS, MGRT	SID banka, SPS, SPIRIT									
3.5. Pospeševanje razvoja malih in srednjih podjetij														
3.5.1. Sistem nepovratnih sredstev za mala in srednja podjetja	Okrepiti naložbe malih in srednjih podjetij v turizmu	Naložbe v mala in srednja podjetja v evrih, Indeksi glede na predhodno leto	Letno poročilo SURS; AJPES	MGRT	Druga pristojna ministrstva, SPIRIT									
3.5.2. Ugodne kreditne linije za mala in srednja podjetja	Okrepiti naložbe malih in srednjih podjetij v turizmu	Naložbe v mala in srednja podjetja v evrih, Indeksi glede na predhodno leto		SID banka	MGRT, MF, SPS									
3.6. Master plani in tržni načrti za makro destinacije														
3.6.1. Oblikovanje individualnih master planov za makro destinacije	Usmeriti razvoj makro destinacij	Da/Ne	Poročilo/Master plan	MGRT, STO, LTO-ji, zunanji eksperti	LTO-ji, občine, hotelirji, SRIPT									
3.6.2. Oblikovanje načrtov trženja za makro destinacije	Umeriti trženje makro destinacij	Da/Ne	Poročilo/Trženjski plan	MGRT, STO, LTO-ji, zunanji eksperti	LTO-ji, občine, hotelirji									
3.7. EU-sredstva/nacionalna sredstva za izboljšanje turistične infrastrukture														

3.7.1. Zagotoviti nepovratna sredstva na državni, lokalni in EU ravni za naložbe v turistično infrastrukturo	Zagotoviti EU-sredstva za turizem v naslednji EU perspektivi	EU-sredstva za naložbe v turistično infrastrukturo v naslednji finančni perspektivi v evrih, indeks glede na prejšnje obdobje	Delež EU-sredstev, namenjenih turizmu	SVRK, MGRT, MK, MIZS, SRIPT	Druga pristojna ministrstva											
3.7.2. Večje črpanje EU-sredstev za vlaganja v neopredmetene vire v turizmu	Zagotoviti EU-sredstva za turizem v naslednji EU perspektivi	EU-sredstva vlaganje v neopredmetene vire v turizmu v naslednji finančni perspektivi v evrih, indeks glede na prejšnje obdobje	Delež EU-sredstev, namenjenih turizmu	SVRK, MGRT, MK, MIZS, SRIPT	Druga pristojna ministrstva											
3.8. Pametna mobilnost																
3.8.1. Vključevanje javnega potniškega prometa v turistično ponudbo Slovenije	Večja lokalna dostopnost	Število potnikov v cestnem javnem linijskem in mednarodnem prevozu, indeks glede na prejšnje leto	SURS	MZI	Javni potniški promet											
3.8.2. Razvoj mestnih pametnih kartic	Večja lokalna dostopnost	Število destinacij, ki ima mestno kartico	Občine	LTO-ji	Turistično gospodarstvo											
3.8.3. Projekti umirjanja prometa v destinacijah in razvoj alternativnih rešitev	Večja lokalna dostopnost	Število destinacij, ki ponujajo trajnosti prevoz (*hop-on hop-off*, e-mobilnost, vzpostavljanje con majhnih izpustov z uporabo hibridnih avtobusov)	Občine	MZI in Občine	Ponudniki e-prevoznih sredstev											
4. PROSTOR, NARAVNI IN KULTURNI VIRI																
4.1. Opredelitev posebnih območij za razvoj turizma																

4.1.1. Opredelitev posebnih območij (destinacij) za razvoj turizma	Izboljšati proces načrtovanja turističnega razvoja	Da/Ne	Sklep Vlade	MGRT	Druga pristojna ministrstva, SPIRIT									
4.2. Izdelava nacionalnega načrta zelenega (trajnostnega) turizma														
4.2.1. Ratifikacija mednarodnih konvencij na področju trajnostnega razvoja turizma	Povečati število (in pripadnost) ratificiranih mednarodnih zelenih konvencij	Da/Ne	Sklep vlade RS	Vlada RS, MGRT, MOP	Druga pristojna ministrstva									
4.2.2. Vzpostavitev trajnostnega modela upravljanja z obiskom	Pridobiti analizo nosilnih zmogljivosti turističnih destinacij v Sloveniji in vzpostavitev modelov upravljanja	Da/Ne	Objava analize	MGRT, STO	Druga pristojna ministrstva									
4.2.3. Izdelava načrta za vključevanje UNESCO-ve dediščine v turizem	Izkoristiti Unescov potencial za valorizacijo kuturne in naravne dediščine skozi turizem	Da/Ne	Objava strategije	STO RTP, MK	Druga pristojna ministrstva									
4.2.4. Spodbujanje zelenih mednarodnih povezav	Izboljšati zeleno dimenzijo turizma z ekoznaki, znaki ekokakovosti, s sodelovanjem v mednarodnih zelenih mrežah in organizacijah	Št. novih ekoznakov (skupaj in po vrstah), št. novih članstev v zelenih pobudah, št. zelenih nagrad	Analiza STO	STO										
4.3 Vzpostavitev trajnostnega modela upravljanja z obiskom														
4.3.1. Analiza nosilnih zmogljivosti turističnih destinacij v Sloveniji in vzpostavitev modelov upravljanja	Pridobitev analize nosilnih zmogljivosti turističnih destinacij v Sloveniji in vzpostavitev modelov upravljanja	Da/Ne	Objava analize	MGRT, STO	Druga pristojna ministrstva									

4.4. Uvedba spremljanja razvoja turizma na strani zadovoljstva turistov in obiskovalcev															
4.4.1. Spremljanje zadovoljstva obiskovalcev	Spremljanje zadovoljstva obiskovalcev	Da/Ne	Anketa, Green Destinations (ETIS)	Destinacije, STO	LTO-ji, občine										
	Povečevanje zadovoljstva obiskovalcev za 2 odstotni točki letno	Delež zelo zadovoljnih in zadovoljnih prebivalcev v celotnem številu	Anketa, Green Destinations (ETIS)	Destinacije, STO											
4.4.2. Spremljanje zadovoljstva rezidentov z razvojem turizma	Spremljanje zadovoljstva prebivalcev	Da/Ne	Anketa, Green Destinations (ETIS)	Destinacije, STO	LTO-ji, občine										
	Povečevanje zadovoljstva prebivalcev za 2 odstotni točki letno	% zelo zadovoljnih in zadovoljnih prebivalcev v celotnem številu	Anketa, Green Destinations (ETIS)	Destinacije, STO											
4.5. Nadaljnji razvoj Zelene sheme slovenskega turizma (ZSST) in znamke Zelena Slovenija															
4.5.1. Aktivno upravljanje ZSST	Aktivno izvajanje politike trajnostnega razvoja turizma	Število novih certificiranih destinacij in ponudnikov	Poročilo STO-ZSST	STO	Green Destinations, GoodPlace, LTO, turistični ponudniki										
4.5.2. Zeleni monitoring novih kategorij ponudnikov ZSST	Vzpostavitev modela za certificiranje novih kategorij ponudnikov	Število novih certificiranih ponudnikov po kategorijah	Poročilo STO-ZSST	STO	Green Destinations, GoodPlace, LTO, turistični ponudniki										
4.5.3. Pospeševanje oblikovanja zelenih produktov in njihova komercializacija	Razvoj zelenih produktov	Število tržno oblikovanih zelenih produktov, ki izpolnjujejo merila ZZST	Poročilo STO-ZSST	STO	LTO-ji, turistična podjetja, MGRT										

4.5.4. Izdelava analize vplivov podnebnih sprememb na razvoj slovenske turistične ponudbe	Prilagajanje podnebnim spremembam	Da/Ne	Poročilo	MOP	STO, MGRT									
4.6. Valorizacija zavarovanih območij														
4.6.1. Izdelava načrta razvoja turizma na zavarovanih območjih v Sloveniji	Načrtovanje razvoja turizma v zavarovanih območjih	Da/Ne	Načrt	MGRT	MOP									
4.7. Vključevanje kulturne dediščine														
4.7.1. Izdelava načrta vključevanja kulturne dediščine	Načrtovanje razvoja turizma, ki temelji na kulturni dediščini	Da/Ne	Strateški načrt	MGRT, MK	MGRT									
4.7.2. Vključitev zasebnikov v kulturno dediščino slovenskih gradov	Vključevanje slovenskih gradov v ponudbo turizma	Število gradov, ki so turistična privlačnost	MK	MK	MGRT, Občine									
4.7.3. Vključitev zasebnikov v industrijsko dediščino	Vključevanje industrijske dediščine v ponudbo turizma	Število objektov industrijske dediščine, ki so turistična privlačnost	MK	MK	MGRT, Občine									
5. MALA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA														
5.1. Mali hoteli in druga mala turistična podjetja														
5.1.1. Izboljšati administrativni okvir in poslovno okolje za mala turistična podjetja in turistične kmetije	Poenostavitev in odprava birokratskih ovir v turizmu	Število novih delovnih mest v malih podjetjih, število novih malih podjetij, Indeksi glede na predhodno leto	SURS	MGRT in MOP	Druga pristojna ministrstva, OZS									
5.2. Valorizacija kulinarike														

5.2.1. Gostilna Slovenija	Izboljšati upravljanje znamke in povečati število članov	Število članov, indeks glede na predhodno leto	Poročilo	OZS	STO, gostinski ponudniki										
5.2.2. Razvojne produktne aktivnosti in promocija kulinarike pod znamko Taste Slovenia s krepitvijo vertikalne povezave do regijskih/lokalnih kulinaričnih znamk	Okrepiti krovno promocijo kulinarike in dosegati sinergije z regijsko/lokalno ravnjo	Število aktivnosti po vrstah promocijski aktivnosti, indeksi glede na predhodno leto	Poročilo	STO	Gostinski ponudniki										
5.2.3. Vzpostavitev kulinarične diplomacije in podpora mednarodni prepoznavnosti slovenske kulinarike	Povezati kmetijstvo, kulinariko in turizem in kulinariko izkoristiti za okrepitev celostne podobe Slovenije	Da/ne	Poročilo	MZZ	MKGZ, STO										
	Povečati mednarodno prepoznavnost slovenske kulinarike	Število mednarodnihkulinaričnih priznanj, znamk (European Destination of Gastronomy ipd.)	Poročilo	MGRT	MKGZ, STO										
5.2.4. Priprava in uveljavitev meril za zdravo ponudbo v gostinstvu ter povečanje njene prepoznavnosti	Pridobitev meril za zdravo ponudbo, bolj zdrava ponudba v gostinstvu	Število gostinskih obratov z zdravo ponudbo	Poročilo	MZ	Nacionalni inštitut za javno zdravje, TGZS										
5.3. Vzpostavitev modela za povezovanje turizma, kmetijstva, obrti, dizajna in ustvarjalnih dejavnosti															
5.3.1. Znamka za spominke, izdelke obrti in oblikovalske izdelke iz Slovenije	Znamka za spominke, izdelke obrti in dizajnerske izdelke iz Slovenije	Da/Ne	Število podjetij, ki ponuja spominske skupne znamke slovenskih spominkov	Anketa med podjetij - vključitev v GEEN ETIS, MK, OZS	STO, druga pristojna ministrstva										

6. KADRI															
6.1. Poklicno izobraževanje v gostinstvu in turizmu															
6.1.1. Uvedba novih šolskih hotelov	Izboljšanje kakovosti poklicnega izobraževanja v Sloveniji	Da/Ne	SURS, Centar za poklicno izobraževanje	Srednje in višje gostinsko-turistične šole	Občine, turistično gospodarstvo										
6.1.2. Posodobitev standardov in specializacije poklicnega izobraževanja	Dvig kakovosti poklicnega izobraževanja v Sloveniji	Število posodobljenih standardov poklicnega izobraževanja, Indeksi glede na predhodno leto	Centar za poklicno izobraževanje	MDDSZ, in Center za poklicno izobraževanje	TGZ, ZHS										
6.2. Programi terciarnega izobraževanja															
6.2.1. Ustanovitev poslovnega programa hotelirstva	Izobraževanje hotelskih vodij	Da/Ne	SURS	Visokošolske institucije in višje gostinsko-turistične šole	ZHS										
6.2.2. Krepitev izobraževalnih programov za srednje vodstvo v turizmu	Izobraževanje srednjega vodstva	Število študentov, vpisanih v srednje in visoke turistične šole, indeks glede na predhodno leto	SURS	Visoke turistične šole in višje gostinsko-turistične šole	Turistično gospodarstvo										
6.2.3. Izboljšanje sistema zajemanja podatkov za potrebe turizma	Boljše spremljanje in spremljanje uspešnosti (KPI) v turizmu	Da/Ne	Poročilo	MGRT, STO, SURS	TGZ, ZHS, SRIPT, Raziskovalne in svetovalne organizacije										
6.3. Promocija poklicnega izobraževanja na področju turizma															

6.3.1. Izboljšati podobo turističnih poklicev	Dvig podobe turističnih poklicev	Indeks podobe turizma	Poročilo, Anketa	STO, TGZS, OZS, MIZŠ	Svetovalne ali raziskovalne organizacije									
6.4. Izobraževanje na delovnem mestu v turizmu														
6.4.1. Vzpostavitev nacionalnega centra za izobraževanje na delovnih mestih v turizmu	Izboljšanje znanja in kakovosti	Da/Ne	Poročilo	TGZ	Visokošolske institucije, višje gostinsko-turistične šole, ZHS, TGZ, SRIPT									
6.4.2. Izobraževanje za male specializirane hotele	Izboljšanje znanja in kakovosti v malih hotelih	Število zaposlenih v malih hotelih, ki so se udeležili izobraževanj, Indeksi glede na predhodno leto	Poročilo	TGZ	Visokošolske institucije, višje gostinsko-turistične šole, ZHS, TGZ, SRIPT									
6.4.3. Izobraževanje na področju informacijskih in komunikacijskih tehnologij (IKT)	Izboljšanje znanja in kakovosti v malih hotelih	Število zaposlenih, ki so se udeležili izobraževanj na področju IKT, Indeksi glede na predhodno leto	Poročilo	TGZ	Visokošolske institucije, ZHS, TGZ, SRIPT									
6.5. Oblikovanje modela spodbujanja ustrezne kadrovske politike	Oblikovanje nacionalne sheme certificiranja uspešne politike ravnanja s kadri	Da/ne	Poročilo	MGRT	MDDSZ, MIZŠ, TGZS, STO									
7. STRATEGIJA TRŽENJA														
7.1. Sistem trženjskega upravljanja														

7.1.1. Preoblikovanje sistema trženjskega upravljanja	Izboljšati učinkovitost sistema trženjskega upravljanja	Da/Ne	Poročilo	MGRT, STO	Svetovalci, LTO, občine, hotelska podjetja									
7.2. Znamka														
7.2.1. Izdelava nove komunikacijske platforme (t.i. »Velika ideja«)	Uskladitev turistične komunikacijske platforme z novim pozicioniranjem slovenskega turizma	Da/Ne Podoba države, poznavanje znamke, *Brand conversion*	Poročila, raziskave	STO	UKOM, svetovalci									
7.3. Promocija														
7.3.1. Osredotočenost na prednostne trge – v skladu s prednostnimi skupinami trgov (smernice za dodelitev sredstev)	Ciljno usmerjena in učinkovita razdelitev trženjskega proračuna	Donos za trženjska sredstva po trgih	Poročilo	STO	Makro destinacije, vodilne destinacije									
7.3.2. Priprava razvojnih načrtov za trge in pobud za identifikacijo dodatnih priložnosti	Povečati rast iz naslova novih virov	Število pobud za nove trge, celotna rast, ki je rezultat pobud	Interna poročila, SURS	STO	Različni deležniki, udeleženi v pobudah									
7.3.3. Osredotočeno trženje nosilnih produktov na ključnih trgih, glede na opredeljeno produktno-tržno matriko	Povečati trženjsko učinkovitost na ključnih trgih	Usklajenost izvedbenih trženjskih načrtov s strategijo, raziskave motivov po trgih	Interna poročila, trženjske raziskave	STO	Različni deležniki, udeleženi v pobudah									
7.3.4. Povečanje učinkovitosti promocijskih kanalov	Povečati učinkovitost promocije	Izvajanje pobud (kot jih opredeljuje strategija trženja), donos na vložena trženjska sredstva	Interna poročila	STO	Vodilne destinacije, turistično gospodarstvo									
7.4. Digital														

7.4.1. Izboljšanje digitalnega trženja na stičnih točkah na nakupni poti	Izboljšati potrošnikovo izkušnjo/zadovoljstvo	Implementacija pobud (kot jih opredeljuje strategija trženja), indeks interakcij družbenih medijev, zadovoljstvo uporabnikov	Interna poročila, trženjske raziskave, analitika	STO	Različni deležniki, udeleženi v pobudah										
7.4.2. Uporaba digitalne nakupne poti za stalno izboljševanje uporabniške izkušnje	Izboljšati potrošnikovo izkušnjo/zadovoljstvo	Število letnih vrednotenj nakupne poti	Interna poročila, analitika	STO	Različni deležniki, udeleženi v pobudah										
7.4.3. Izvajanje pobud za digitalne izboljšave	Izboljšati potrošnikovo izkušnjo/zadovoljstvo	Število izvedenih pobud	Interna poročila, analitika	STO	Različni deležniki, udeleženi v pobudah										



5. POGLAVJE
Strategija trženja

Strategija trajnostne rasti
slovenskega turizma 2017–2021

5. Trženje slovenskega turizma

Z ustvarjeno novo turistično vizijo, strategijo in strateškimi cilji si Slovenija močno prizadeva za precejšnje povečanje dodane vrednosti turizma in doseganje trajnostne rasti.

Razvojna strategija predvideva osredotočenost na trajnostno rast ponudbe in povpraševanja, tržna strategija pa še posebej upošteva izzive, na katere naletimo na strani povpraševanja. Novo ponudbo bo treba ustrezno tržiti in okrepiti povpraševanje na vse bolj zahtevnem mednarodnem trgu, za katerega je značilna vse ostrejša svetovna konkurenca. Zato je eden izmed ključnih stebrov za izvedbo strateških ciljev učinkovita trženjska strategija.

Strategija trženja je bila opredeljena s strukturiranim projektnim pristopom, ki obsega naslednjih petih ključnih korakov:

- analizo in izboljšanje sistema trženjskega upravljanja,
- dizajniranje nove vrednosti, produktov in doživetij,
- upravljanje znamke,
- osredotočenje na odlično izkušnjo gosta,
- izboljšave in inovacije v digitalnem trženju.

Ključna podlaga za ta proces so bili strateški cilji za razvoj do leta 2021:

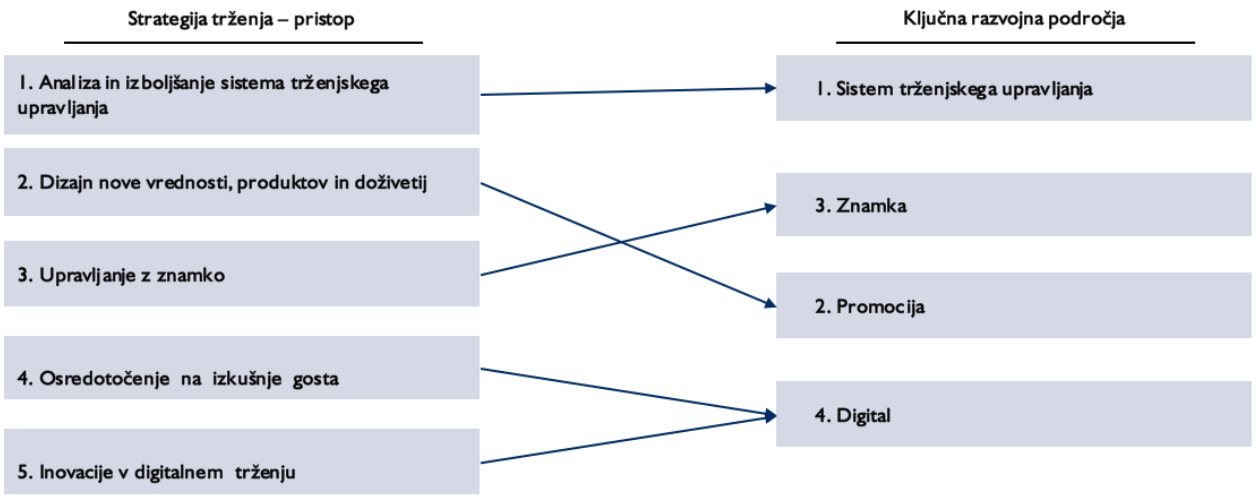
- 5 milijonov turističnih obiskov,
- 16 milijonov nočitev,
- povprečna dolžina bivanja 3,2 dneva,
- priliv iz naslova izvoza potovanj 3,7 milijarde EUR,
- osredotočenost na hotelske nastanitve: 6.500 novih sob v hotelih in podobnih nastanitvenih objektih, 8.500 prenovljenih sob v hotelih in podobnih nastanitvenih objektih (hoteli predstavljajo 50 % celotne ponudbe nastanitev).

Na osnovi strateških ciljev strategija postavlja pet tržnih ciljev:

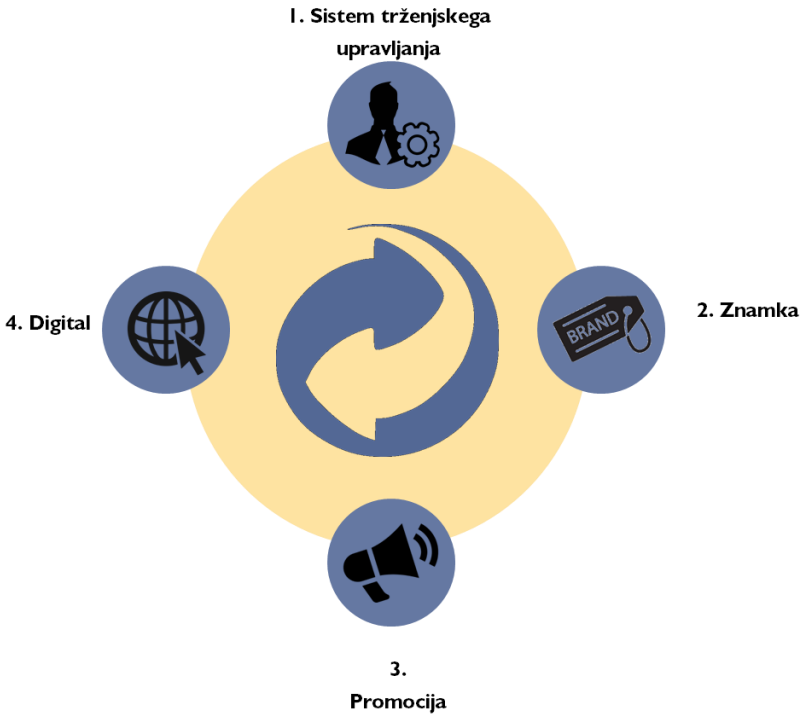
- izboljšanje podobe slovenskega turizma,
- vzdrževanje visoke stopnje zadovoljstva turistov,
- osredotočenost na ciljne segmente (Slovenija kot globalna destinacija),
- povečanje prepoznavnosti,
- pospeševanje konverzij (od zavedanja o znamki do pripravljenosti za nakup).

Zastavljeni cilji se izvedejo skozi štiri ključne trženjske strategije, ki so bile opredeljene s petimi koraki projektnega pristopa (Slika 11).

Slika 11: Koraki projektnega pristopa in ključna razvojna področja



Slika 12: Strateški koncept trženja skozi štiri razvojna področja



Znotraj štirih razvojnih področij (politik) trženja smo razdelali devet ključnih ukrepov in aktivnosti:

- Sistem trženjskega upravljanja
  Preoblikovanje sistema trženjskega upravljanja.
- Znamka

  Izdelava nove komunikacijske platforme (t. i. velika ideja).
- Promocija

  Osredotočenost na prednostne trge – v skladu s prednostnimi skupinami trgov (smernice za dodelitev sredstev).

  Priprava razvojnih načrtov za trge in pobud za identifikacijo dodatnih priložnosti.

Osredotočeno trženje nosilnih produktov na ključnih trgih, glede na opredeljeno produktno-tržno matriko

Povečanje učinkovitosti promocijskih kanalov

- Nadaljnja krepitev digitalnih kanalov s povečanjem sredstev na vsaj 39 % celotnega proračuna do leta 2021, integriran trženjski komunikacijski pristop in integriran pristop k razporeditvi sredstev skozi celoten promocijski splet.
- Z izvajanjem nove komunikacijske platforme povečati skladnost po posameznih promocijskih kanalih.
- Uporaba pristopa ROMI (Return on Marketing Investment – donosnost vlaganja v trženje) pri načrtovanju trženja.
- Priprava in izvajanje ukrepov B2B.

- Digital
  - Izboljšanje digitalnega trženja na stičnih točkah na nakupni poti.
  - Uporaba digitalne nakupne poti za stalno izboljševanje uporabniške izkušnje.
  - Izvajanje pobud za digitalne izboljšave.

Elementi trženjske politike so prikazani v tabeli 13.

Tabela 13: Prikaz politike trženja

Trženje
▶ **Sistem trženjskega upravljanja** ▪ Preoblikovanje sistema trženjskega upravljanja ▶ **Znamka** ▪ Izdelava nove komunikacijske platforme (t. i. velika ideja) ▶ **Promocija** ▪ Osredotočenost na prednostne trge – v skladu s prednostnimi skupinami trgov (smernice za dodelitev sredstev) ▪ Priprava razvojnih načrtov za trge in pobud za identifikacijo dodatnih priložnosti ▪ Osredotočeno trženje nosilnih produktov na ključnih trgih, glede na opredeljeno produktno-tržno matriko ▪ Povečanje učinkovitosti promocijskih kanalov ▪ Nadaljnja krepitev digitalnih kanalov s povečanjem sredstev na vsaj 39 % celotnega proračuna do leta 2021, integriran trženjski komunikacijski pristop in integriran pristop k razporeditvi sredstev skozi celoten promocijski splet ▪ Z izvajanjem nove komunikacijske platforme povečati skladnost po posameznih promocijskih kanalih ▪ Uporaba pristopa ROMI (Return on Marketing Investment – donosnost vlaganja v trženje)/BSC (Balance Score Card) pri načrtovanju trženja ▪ Priprava in izvajanje ukrepov B2B ▶ **Digital** ▪ Izboljšanje digitalnega trženja na stičnih točkah na nakupni poti ▪ Uporaba digitalne nakupne poti za stalno izboljševanje uporabniške izkušnje ▪ Izvajanje pobud za digitalne izboljšave

V nadaljevanju je podrobneje opisana vsaka izmed trženjskih strategij s poudarkom na ukrepih in s povzetkom analize, ki je bila začetna točka za njihovo opredelitev.

5.1. Sistem trženjskega upravljanja

5.1.1. Preoblikovanje sistema trženjskega upravljanja

Na osnovi analize sistema trženja je bilo ugotovljenih več vzvodov za izboljšave na različnih področjih organizacijskega delovanja. Glavna pomanjkljivost je kompleksnost procesa upravljanja tako na nacionalni kot na lokalni ravni ter tudi omejitve pri financiranju ter transparentnost sistema (STO trenutno nima vpogleda v obseg promocijskih sredstev in promocijske načrte na ravni lokalnih destinacijskih organizacij). Predlagamo celovit pristop, s katerim bi lahko ustvarili platformo za doseganje višje kakovosti sistema.

Preoblikovanje trženjskega upravljanja je poglavitnega pomena tudi za dolgoročno trajnost in učinkovitost sistema. K ukrepu je treba pristopiti z močno osredotočenostjo in jasno strukturo, ki vključuje vse pomembne elemente projekta, kot so:

- **Razvoj konceptualnega operativnega modela** – Opredelitev novega konceptualnega operativnega modela/strateških vlog deležnikov z upoštevanjem treh, v nadaljevanju prikazanih strateških smernic. Te smernice so:
  - Aktivno povezovanje in usklajevanje STO in MGRT (Direktorat za turizem) na področju razvoja turizma (nov steber v okviru DZT »Razvoj turizma«).
  - Okrepitev vloge STO v funkciji trženja z naslednjimi dejavnostmi:
    - Usklajevanjem promocije makro destinacij/vodilnih destinacij.
    - Centralizacijo procesa upravljanja znamke.
    - Izboljšanjem pretoka informacij od lokalne ravni do STO.
    - Centralno konsolidacijo poročil o tržnem proračunu.
    - Uvedbo novih sposobnosti sodobne trženjske organizacije (npr.: upravljanje podatkov, podatkovne analize, ipd.).
    - Močnejšo izobraževalno in podporno vlogo STO za makro destinacije in »Vodilne destinacije«.
    - Pospeševanje povezovanja na lokalni ravni.
  - Opredelitev organizacije na »visoki ravni«, opredelitev njene strateške vloge v sistemu in postavitev ključnih operativnih in strateških ciljev.
- **Opredelitev procesov** – Opredelitev ključnih procesov v sistemu za povečanje učinkovitosti dela, jasna opredelitev odgovornosti znotraj sistema in postavitev platforme za uvajanje ukrepov za nadaljnjo optimizacijo (optimizacijo procesa, sistem ključnih kazalnikov uspešnosti, uvajanje tehnologij itd.).
- **Uvedba modela upravljanja** ter dodelitev vlog in odgovornosti – Uvedba modela upravljanja in dodelitev odgovornosti na podlagi opredeljenih procesov in strateških vlog.
- **Organizacijske podrobnosti** – Opredelitev nove organizacijske strukture, delovnih mest in opisov znotraj sistema.
- **Uvedba sistema za upravljanje talentov** – Opredelitev ključnih potrebnih sposobnosti v sistemu in uvedba upravljanja razvoja sposobnosti in talentov.
- **Načrtovanje virov** – Opredelitev novih virov (notranjih in zunanjih) v zvezi s potrebnim številom zaposlenih, proračuni itd.
- **Prerazporeditev proračuna –** Prilagoditev sistema financiranja in dodelitev proračunskih sredstev v zvezi z zahtevami sistema.
- **Uvedba sistema ključnih kazalnikov** – Uvedba celovitega sistema ključnih kazalnikov uspešnosti na nacionalni in lokalni ravni, ki bodo izboljšali načrtovanje in spremljanje realizacije postavljenih ciljev.
- **Tehnologija/podatki** – Opredelitev potrebne tehnologije in pretoka podatkov,
- **Upravljanje sprememb** – Opredelitev komunikacijskih načrtov, principov za upravljanje deležnikov in druge metodologije, ki je potrebna za uspešno izvedbo.
- **Priprava izvedbe** – Opredelitev izvedbenih modelov, priprava akcijskih načrtov, uvedba pisarne za projektno vodenje itd.
- **Izvedba** – Strukturirano in usmerjeno izvajanje novo oblikovanega sistema.

Analiza in ključne ugotovitve na področju trženjskega upravljanja

Ukrepi za izboljšave so bili opredeljeni na podlagi naslednjih ugotovitev:

- Implementacija sistema turističnih regij ni bila uspešna, kar je vplivalo na zmožnost STO za celovito upravljanje procesov na nacionalni in lokalni ravni.
- Zaradi obstoječega pomanjkanja vertikalnih povezav je potrebna optimizacija, saj STO v trenutnem operativnem modelu ne more učinkovito upravljati trženjskega usklajevanja z destinacijami na lokalni ravni.
- Velik potencial za izboljšanje procesov med STO in lokalnimi turističnimi organizacijami (LTO) je prek uvedbe formalne hierarhije redistribucije vlog in odgovornosti.
- Pretok podatkov je trenutno razdrobljen in onemogoča popolno preglednost sistema.
- Trenutni operativni model z močno decentralizacijo lokalnih organizacij povzroča razpršenost in pomanjkanje zmogljivosti na lokalni ravni, zaradi česar se zmanjšujejo potencialni učinki sinergij.
- Trenutni sistem ne omogoča načrtovanja »od zgoraj navzdol« in zato pri tem obstaja močna odvisnost od ambicij občin za naložbe v turizem in sodelovanje na državni in lokalni ravni.
- Nezmožnost realizacije celotnega potenciala produktnih združenj zaradi nejasno določenih vlog in odgovornosti, omejene finančne sposobnosti ter težav pri upravljanju organizacij z različnimi modeli delovanja.
- Pomanjkanje preglednega sistema za spremljanje učinkovitosti delovanja.

5.2. Znamka

5.2.1. Izdelava nove komunikacijske platforme (t. i. velika ideja)

Če želimo dobiti optimalne rezultate in doseči naslednje cilje projekta, mora biti t. i. velika ideja strukturiran in celovit projekt. Zagotavljati mora:

- doseganje novih strateških ciljev,
- pravilno obravnavo državne znamke »I feel Slovenia« in izkoriščanje njenih prednosti,
- jasnost identitete znamke, racionalizacijo neskladne arhitekture znamke in ustvarjanje sinergij na nacionalni in lokalni ravni,
- izboljšanje upravljanja turistične znamke Slovenije in izboljšanje podobe,
- komunikacijsko platformo, ki bo določala smernice in omogočala izboljšave operativne izvedbe tržne komunikacije – poudarek na zmanjšanju različnih komunikacijskih ravni in združitev v novem sloganu, ki bo nadomestil obstoječega (Zelena. Aktivna. Zdrava) – ki bo temeljil na opredeljeni viziji ter ki bo komuniciral bolj izkustveno (premik od funkcionalne obljube preko čustvene do izkustvene obljube),
- z vidika okrepljenega medresorskega povezovanja deležnikov, ki uporabljajo znamko I feel Slovenia (ki ga je leta 2016 vzpostavil UKOM, ki upravlja znamko), velja proučiti, da se predlagana »velika ideja« izvede ne le za področje turizma, temveč za vsa področja, ki jih pokriva I feel Slovenia (šport, kultura, znanost, gospodarstvo …).

Projektni pristop obsega tri korake:

- izvajanje tržnih raziskav za oceno trenutnega dojemanja in prednosti znamke na glavnih izvornih trgih.
- priprava komunikacijskega izhodišča (*brief*) za »Veliko idejo«, ki bo:
  - jasno opredelila identiteto znamke slovenskega turizma in podpirala novo tržno pozicioniranje,
  - gradila na naravi, scenarijih in vodilnih motivih štirih makro destinacij (Alpska Slovenija, Sredozemska Slovenija, Termalna Panonska Slovenija, Osrednja Slovenija & Ljubljana),
  - določila pričakovanja in smernice za ustvarjalne agencije.
- izbira PRIZNANE mednarodne agencije za znamčenje za projekt »velike ideje«. Glavni nameni projekta so:
  - izdelava nove komunikacijske platforme v skladu s poročilom o znamki, ki bo zagotavljala želeno pozicioniranje, učinkovitost in doslednost pri komunikaciji,
  - racionalizacija in optimizacija arhitekture znamke, da bi omogočili sinergije od nacionalne do lokalne ravni,
  - izdelava celostne grafične podobe, ki bo odražala identiteto znamke in bo vključevala »veliko idejo«.

Analiza in ključne ugotovitve na področju znamke

Glede na novo strateško vizijo (»Slovenija je zelena butična globalna destinacija za zahtevnega obiskovalca, ki išče raznolika in aktivna doživetja, mir in osebne koristi«) in edinstvenih prodajnih prednosti (USP kot »zgoščena raznolikost butičnih destinacij in zanimivosti«) so prepoznavni elementi tržnega pozicioniranja naslednji:

- zelena butična globalna destinacija,
- ciljni globalni trg,
- usmerjenost k prefinjenim in zahtevnim popotnikom,
- raznolika in aktivna doživetja,
- mir,
- osebne prednosti,
- raznolikost butičnih destinacij in zanimivosti.

Trenutni položaj na trgih ne obravnava vseh gornjih elementov. Poleg tega je še prostor za izboljšave v komunikaciji znamke (osredotočena in usklajena komunikacija).

V arhitekturi znamke so bile prepoznane možnosti izboljšav v smislu potencialnih sinergij. Zato je bila nova komunikacijska platforma, ki bo obravnavala potencial za izboljšave, opredeljena in strukturirana v ukrep, ki v prihodnjem obdobju predvideva »veliko idejo«.

5.3. Promocija

5.3.1. Osredotočenost na prednostne trge - v skladu s prednostnimi skupinami trgov (smernice za dodelitev sredstev)

Namen ukrepa je opredelitev prednostnih trgov, kar je osnova za opredelitev virov (ljudje, finančni vložki, čas). Opredelitev prednostnih nalog glede trgov je bila opravljena z upoštevanjem naslednjih treh vidikov:

- analize deleža prenočitev v obdobju 2008–2016 in analizo letne donosnosti naložb (CAGR-*Compound Annual Growth Rate*[7]),
- matrike, ki prikazuje stopnje rasti in deleže trgov za obdobje 2012–2016,
- modela dostopnosti trga, temelječega na privlačnosti, in prometne dostopnosti Slovenije s posameznega trga.

Merilo tržne privlačnosti vključuje štiri kazalnike:

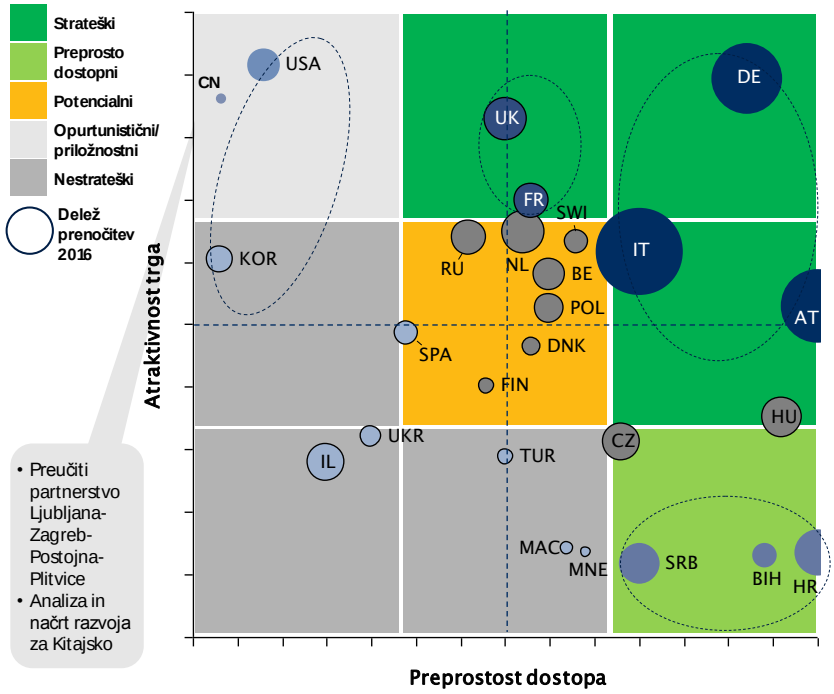
- bruto domači proizvod (BDP) na prebivalca,
- rast BDP na prebivalca,
- potrošnjo tujih obiskovalcev,
- prihode tujih obiskovalcev.

Merilo dostopnosti vključuje tri kazalnike:

- dostopnost trga z avtomobilom (čas potovanja),
- letalske povezave (neposredne povezave, čas letenja do končne destinacije),
- drugo (razdalja, čas potovanja – avtobus, vlak).

Slika 13: Model opredelitve prednostne razvrstitve trgov glede na privlačnost trga in njegovo dostopnost

[7] CAGR pristop prikaže povprečno letno stopnjo rast v opredeljenem časovnem obdobju.



Legenda: AT – Avstrija, DE – Nemčija, IT – Italija, NL – Nizozemska, CN – Kitajska, CZ – Češka republika, HU – Madžarska, HR – Hrvaška, PL – Poljska, BE – Belgija, RU – Rusija, SRB – Srbija, FR – Francija, UK – Združeno kraljestvo, IL – Izrael.

Iz opravljene analize sledijo trgi, ki so opredeljeni kot primarni, rastoči, potencialno rastoči in trgi, ki predstavljajo veliko vrednost na vložena sredstva.

- **Primarni trgi (zanimivi in stabilni)** so:
  - Avstrija,
  - Nemčija,
  - Italija.

Tem trgom se morata nameniti največja stopnja pozornosti in največji delež virov.

- **Rastoča trga (donosna in rastoča) sta:**
  - Velika Britanija in
  - Francija.

Ta trga spadata v drugo prednostno os in morata dobiti ustrezen delež virov.

- **Potencialni rastoči trgi:**
  - Beneluks,
  - Švica,
  - Danska in Finska,
  - Poljska, Ruska federacija, Madžarska in Češka republika.

Ti trgi imajo precejšnje možnosti za nadaljnjo rast. Ker je v tej skupini veliko trgov, ki se medsebojno razlikujejo, je treba obravnavati vsakega posebej. Določene smernice oziroma pobude za nadaljnji razvoj teh trgov so opredeljene v okviru ukrepa 4, skupaj z drugimi posebnimi trgi, ki jim moramo nameniti pozornost.

- **Trgi, ki imajo veliko vrednost glede na vložena sredstva *(»Value for money«* trgi),** so:

- Hrvaška,
- Srbija,
- BiH.

Ti trgi so zelo zanimivi, predvsem glede na dostopnost. Hkrati pa se mora pri trženju (določenih produktov) upoštevati majhna povprečna potrošnja teh trgov in splošna (manjša) privlačnost trga.

Hrvaška mora kot eden izmed prvih šestih trgov glede na število prenočitev dobiti ustrezen pomen in obseg virov, da se izkoristijo možnosti tega trga – večji donos, povečanje prepoznavnosti znamke, produktov, boljša uveljavitev na trgu.

Tudi Srbija, ki ima možnost, da postane eden glavnih trgov Slovenije, mora dobiti ustrezen pomen in obseg virov.

BiH je trenutno na isti ravni prednostnega razvrščanja kot Srbija, vendar jo je treba obravnavati glede na regijske sinergije v trženjskih aktivnostih, še posebej dolgoročno (če se izboljšajo politične in makroekonomske razmere).

5.3.2. Priprava razvojnih načrtov za trge in pobud za identifikacijo dodatnih priložnosti

Za skupino potencialnih rastočih trgov so bile identificirane in kot prednostne naslednje pobude:

- Pripravijo se razvojni načrti za trge Poljske (izkazuje rast), Ruske federacije (trenutno izkazuje padec), Madžarske in Češke republike (izkazuje rast). Razvojni načrti po trgih opredelijo cilje, taktike in podroben akcijski načrt aktivnosti.
- Pripravi se analiza trga in razvojni načrt za trg Kitajske. Zaradi obstoječega obsega potovalnega trga Kitajske in nadaljnjega potenciala tega trga za rast se mora pripraviti poglobljena ocena njegovega potenciala za Slovenijo. Na tej osnovi mora razvojni načrt opredeliti vizijo kitajskega trga, dolgoročne cilje ter kratkoročne- do srednjeročne taktike in akcijski načrt.
- Opredelijo se pobude za rast za trge Beneluksa. Nizozemska je med vodilnimi šestimi trgi, vendar pa obstaja potreba po bolj poglobljenem pristopu. Glede na zdajšnje načrte za trg Beneluksa se mora pripraviti koncept skupnih aktivnosti za te trge, strukturiranih v akcijski načrt.
- Trženje izbranih produktov na trgih Danske in Finske. Oba trga je treba natančneje analizirati, opredeliti potenciale in glede na specifičnosti teh trgov za obdobje te strategije pripraviti kakovosten akcijski načrt.
- Vključitev Švice, skupaj z Nemčijo in Avstrijo. Švica kot trg z visoko privlačnostjo in možnostjo rasti za Slovenijo se mora obravnavati kot del skupnih pobud za Nemčijo, Avstrijo in Švico (ko je to mogoče in smiselno).
- Razvijejo se skupne trženjske pobude na temeljih partnerstva Ljubljana-Zagreb-Postojna-Plitvice. Trga ZDA in Koreje sta zelo zanimiva, vendar s slabše dostopna dostopnosti (letalske povezave), pri čemer je treba upoštevati, da sta to privlačna trga za destinaciji Zagreb in Ljubljana (udeleženci tur, ki vključujejo Zagreb, pogosto obiščejo tudi Ljubljano). Ti turisti so po navadi na turah, ki vključujejo najbolj priljubljene znamenitosti, kot so Plitvička jezera na Hrvaškem in Postojnska jama v Sloveniji. Ker so bile identificirane potencialne sinergije, ta pobuda predlaga, da se v partnerstvo povežejo vsi ključni deležniki in opredelijo načrt skupnih trženjskih aktivnosti.

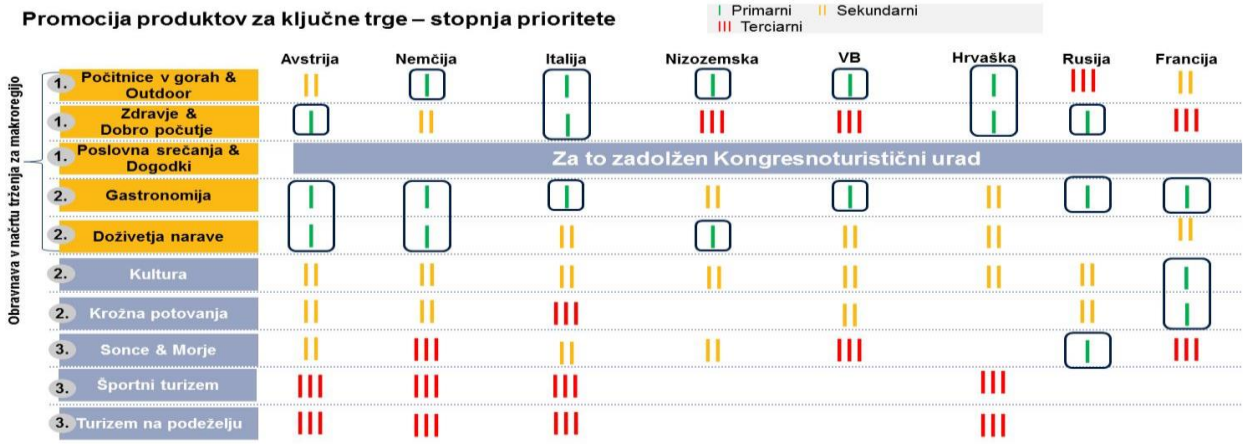
5.3.3. Osredotočeno trženje nosilnih produktov na ključnih trgih, glede na opredeljeno produktno-tržno matriko

Na osnovi opredelitve prednostnih trgov in nosilnih produktov je oblikovana produktno-tržna matrika, ki določa, kateri produkti se prednostno tržijo na posameznih trgih.

Znotraj tega procesa je bila določena tudi stopnja prednostne vloge posameznega produkta, ki velja za obdobje pričujoče strategije. Prioritete so opredeljene kot I (primarna), II (sekundarna) in III (terciarna) ter pomenijo strateško usmeritev za prihodnje trženjske aktivnosti po posameznih trgih.

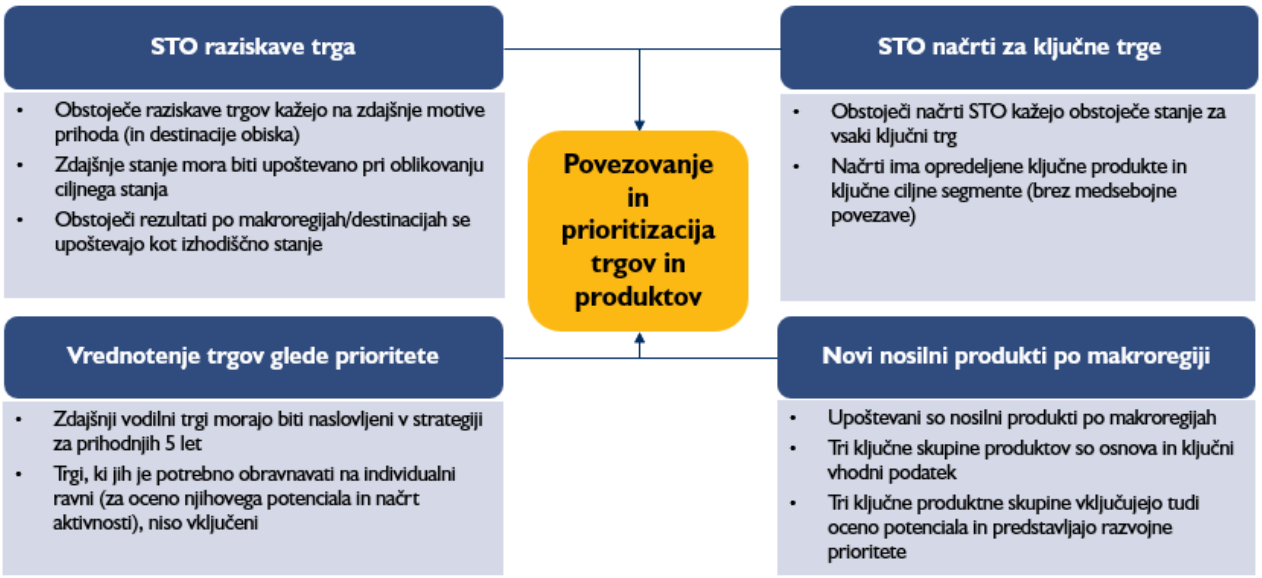
Tudi produktno-tržna matrika je potrdila, da je treba za štiri nosilne produkte (to so Počitnice v gorah in outdoor, Zdravje & dobro počutje, Gastronomija; sicer pa so med nosilnimi produkti tudi Poslovna srečanja & dogodki, ki imajo svoje specifične promocijske in distribucijske kanale) pripraviti trženjske načrte za štiri makro destinacije, z upoštevanjem prednostnih/nosilnih produktov. To je pomemben pogoj za uspešno uresničevanje celotne strategije.

Slika 14: Produktno-tržna matrika



Produktno-tržna matrika je rezultat procesa, v katerem smo vrednotili prednostne trge in produkte. Proces je prikazan na sliki 15.

Slika 15: Pristop za združitev prednostne razvrstitve trgov in produktov, s pregledom predpostavk in vhodnih informacij



5.3.4. Povečanje učinkovitosti promocijskih kanalov

Ta ukrep vključuje štiri glavne aktivnosti:

- Nadaljnja krepitev digitalnih kanalov s povečanjem digitalnih sredstev na vsaj 39 % celotnega proračuna do leta 2021, ob tem pa uveljaviti integriran trženjski komunikacijski pristop in integriran pristop k razporeditvi sredstev skozi celoten promocijski splet.
- Implementacija nove komunikacijske platforme za povečanje doslednosti po posameznih promocijskih kanalih.
- Uporaba pristopa ROMI (Return on Marketing Investment - Donosnost vlaganja v trženje) pri načrtovanju trženja
- Priprava in izvajanje ukrepov B2B, ki predvidevata:
  - nove letalske povezave – razviti model za povečanje letalske dostopnosti, s podporo trženjskih dogovorov z izbranimi letalskimi prevozniki,
  - izobraževanje in razvoj človeških virov,
  - stalno podporo trženju slovenske turistične ponudbe s podpornimi storitvami (za destinacije in turistično gospodarstvo),
  - nadaljnjo krepitev odličnosti v tržnih raziskavah in nudenje potrebnih informacij B2B partnerjem,
  - stalno preverjanje programa poslovnih dogodkov (sejmi, borze, delavnice itd.) in prilagajanje glede na strateške cilje.

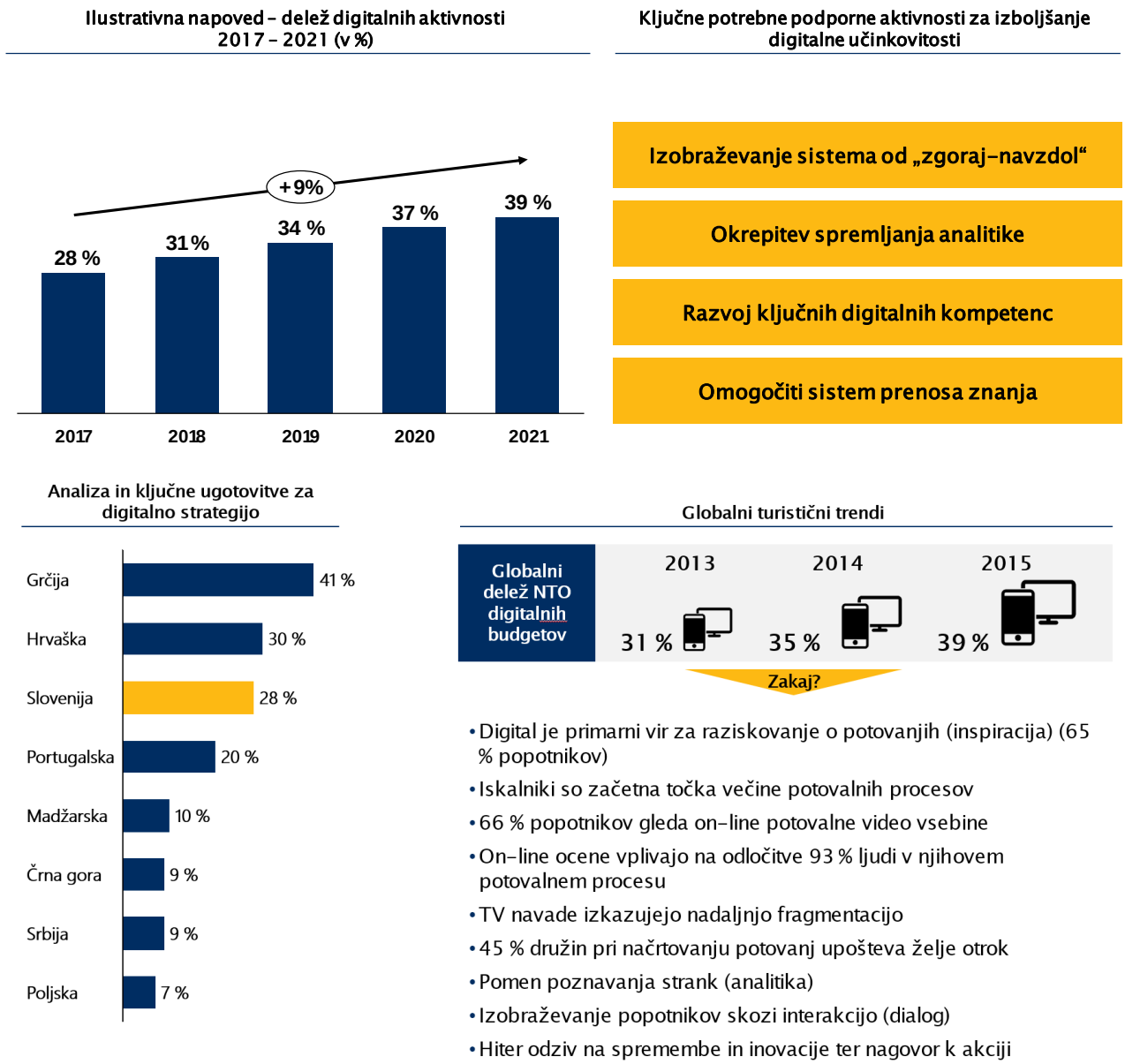
5.3.4.1. Nadaljnja krepitev digitalnih kanalov

Nadaljnja krepitev digitalnih kanalov s povečanjem digitalnih sredstev na vsaj 39 % celotnega proračuna do leta 2021. Ker je Slovenija že aktivno in uspešno na poti digitalizacije trženja, predstavlja ta ciljna vrednost zelo konservativen, a realen cilj. Ker je znano, da hitrost digitalne transformacije v turistični dejavnosti ne raste linearno, temveč eksponentno, je pomembno, da trženje slovenskega turizma (in še posebej STO) dohiteva te spremembe.

Povečanje sredstev za digitalno trženje pomeni zmanjšanje sredstev za druge kanale, vendar pa je predpostavka, da z rastjo deviznega turističnega priliva rastejo tudi sredstva STO za trženje slovenskega turizma. To pomeni, da absolutne vrednosti za druge kanale ne smejo biti veliko nižje. Pomembno, da se ob rasti digitalnega trženja (ki jo je treba ustrezno obravnavati oziroma načrtovati) ustrezno pokrije tudi vse druge promocijske kanale. Načrtovanje trženja mora temeljiti na integriranem pristopu trženjskega komuniciranja, s ciljem zagotavljanja optimalnega promocijskega spleta, ki bo prinesel maksimiranje učinkov; pri tem je ključno povečanje komunikacijske učinkovitosti in uspešnosti.

Zato da se lahko zagotovi rast deleža za digitalno trženje znotraj celotnega trženjskega proračuna, se morajo druga orodja vrednotiti na način, da se identificirajo možnosti zmanjšanja vložkov. Primeri za zmanjšanje stroškov so naslednji: optimizacija tiskanih promocijskih materialov glede na prednostne trge, osredotočanje na prednostne/nosilne produkte in identificirane ciljne skupine, združevanje raznih knjižic in tiskanih materialov, ukinitev manj pomembnih tiskanih materialov, digitalizacija tiskanih gradiv itd.

Slika 16: Delež rasti digitalnih aktivnosti do leta 2021 in ključne potrebne podporne aktivnosti



5.3.4.2. Z izvajanjem nove komunikacijske platforme povečati konsistentnost po posameznih promocijskih kanalih

Aktivno je treba delati na uskladitvi celotne komunikacije z novo komunikacijsko platformo, ki bo razvita skozi ukrep 2: velika ideja. V podporo temu je treba zagotoviti izobraževanje ekipe STO o novi komunikacijski platformi, da delujejo kot ključni ambasadorji znamke. Zagotoviti je treba razvoj kompetenc in podpreti proces prenosa tega znanja navzdol na vse ravni slovenskega turizma. Razviti orodja, prednastavljene (t. i. »template«) dokumente in navodila za druge turistične organizacije in podjetja, da se zagotovi večja doslednost komunikacije. Gradiva morajo biti lahko dostopna in ves čas aktualizirana.

5.3.4.3. Uporaba pristopa ROMI pri načrtovanju trženja

Pristop ROMI (Return on Marketing Investment) spremlja donosnost vlaganja v trženje. Uveljavitev pristopa bo imela dvojni pozitivni učinek:

- Spremenila bo interno dojemanje trženja in izboljšala kakovost načrtovanja. Trženje postane naložba, ki se načrtuje na način, da ima od začetka procesa načrtovanja jasno opredeljen ciljni donos glede na vložena sredstva.
- Spremenila bo zunanje dojemanje trženja, saj je trženje razumljeno in predstavljeno kot naložba. Za procesom so argumentirana dejstva in kvantificirani cilji.

STO ima vzpostavljen sistem BSC (Balanced Scorecard) – s katerim je ROMI skladen in kompatibilen. ROMI se uporablja za načrtovanje promocijskih aktivnosti/kampanj. Rezultati se v obliki KPI-jev vključijo v sitem BSC.

ROMI pristop se lahko uvede postopno. Prvi korak je oblikovanje natančno razdelanega procesa za STO in vzpostavitev ekipe, ki bo začela uporabljati kazalnike v procesu načrtovanja. V drugi fazi »Implementacija« se pristop uvede za izbrane primere. V celotnem procesu se razdela celotni nabor primerov za izvajanje ROMI-pristopa in pripravi podroben načrt izvedbe.

5.3.4.4. Pripraviti in izvajati pobude B2B

- **Nove letalske povezave**

Glavni cilj pobude je podati smernice STO-ju, kako pristopiti do letalskih prevoznikov in doseči dogovore za okrepitev letalske dostopnosti slovenskih destinacij z izvornimi trgi. Pobuda mora voditi k povečanemu številu letov, povečani zasedenosti letov, zmanjšanju sezonskosti in povečani vrednosti v turizmu. Pogoj za izvajanje aktivnosti so dodatna trženjska sredstva MGRT.

Osnovna ideja aktivnosti je promocija slovenskih destinacij v partnerstvu z letalskimi prevozniki, z uporabo ustreznih trženjskih orodij, pri čemer se letalske prevoznike spodbuja s podpornimi ukrepi, kot so manjše letališke pristojbine ali izboljšana logistika.

Možni nabor aktivnosti:

- Dogovor med ključnimi deležniki za skupno partnerstvo.
  - Odgovornost STO je predstaviti to pobudo in deležnike prepričati, da ima ukrep velike možnosti za uspeh. Partnerji so predstavniki letališč, destinacije in zasebni partnerji.
- Vzpostavitev projektne ekipe.
  - Projektna ekipa mora vključevati predstavnike javnega sektorja (STO, MGRT, MzI), predstavnike letališč in zasebni sektor.

    - Projektna skupina predstavlja pogoje in se pogaja za partnerstvo z letalskimi prevozniki.
- Priprava načrta za povečanje letov na ciljnih letališčih za obdobje treh let.
    - Predlogi o partnerstvu se prilagodijo vsakemu letalskemu prevozniku.
- Priprava načrta, kazalnikov in dogovora.
- Sodelovanje na poslovni borzi Routes Europe Fair.
    - Routes Europe Fair je priložnost za networking z letalskimi prevozniki in za začetek dogovorov.
- Spremljanje in nadzor pogajanj.
    - Stalno spremljanje in proaktiven proces usklajevanja dogovorov, do sprejema.
- Predstavitev nabora skupnih trženjskih aktivnosti z letalskimi prevozniki in organizatorji potovanj/potovalnimi agencijami/OTA do zasebnih partnerjev.
    - Zasebni partnerji morajo biti informirani o vseh možnostih sodelovanja, pogojih, stroških itd.
- Za zagotovitev uspešnega izvajanja je potreba oblikovati profesionalno in visoko motivirano projektno skupino, ki bo odgovorna za izvajanje.

Dodatni vpogled v strategije letalskih prevoznikov za odpiranje novih letalskih povezav

Letalski prevozniki in še posebej nizkocenovni prevozniki uporabljajo specifične strategije za vzpostavitev novih linij:

- strategije redkih povezav v visoki sezoni (npr. 1 do 2-krat tedensko julija in oktobra),
- strategije nočnih letov,
- strategije povečanja letalskih povezav glede na rast.

Nekateri letalski prevozniki delujejo predvsem ali izključno na podlagi vladnih pobud/podpor, drugi pa raje svojo strategijo opirajo na »*win-win*« model. Ne glede na to, katero strategijo izberejo, vsak letalski prevoznik v uvodu potrebuje pobude, kot so:

- fleksibilni delovni čas letališč – letališče mora biti stalno odprto (24 ur na dan in sedem dni v tednu, čeprav se uporablja le nekaj dni v tednu), ob izpolnjevanju pogoja ekonomske upravičenosti,
- popusti na letališke pristojbine in gorivo,
- spodbude za zasedenost letov pod 80 %,
- skupne trženjske aktivnosti.

Izobraževanje in razvoj človeških virov ter stalna podpora trženju na ravni makro destinacij/destinacij/turističnega gospodarstva, s podpornimi storitvami

Stopnja kakovosti trženja STO je na visoki ravni in organizacija je med deležniki v Sloveniji prepoznana kot profesionalna DMO organizacija. Ob tem ima STO priložnost, da okrepi podporo turistični dejavnosti skozi dve osrednji aktivnosti, ki sta:

- izobraževanje in razvoj človeških virov in
- stalna podpora trženju za turistično gospodarstvo, s podpornimi storitvami.

Na področju izobraževanja in razvoja človeških virov gre za:

- povečanje konkurenčnosti s krepitvijo trženjske odličnosti, znanj in kompetenc na ravni STO (oziroma STO ekipe),
- krepitev izobraževanja na lokalni ravni,
- krepitev prenosa znanja od zgoraj navzdol.

Skozi B2B aktivnosti mora STO zagotoviti jasno razumevanje nacionalne (turistične) znamke in ključnih sporočil, s ciljem povečanja zavedanja znamke, prave celostne podobe in jasnega razumevanja identitete znamke, kar bo vodilo k večji konverziji – od zavedanja o znamki do pripravljenosti za nakup. Prodajne aktivnosti v segmentu B2B morajo biti usklajene z opredeljeno strategijo.

Po oblikovanju trženjskih načrtov za makro destinacije se pripravijo predstavitve za deležnike turističnih destinacij vsake makro destinacije posebej. Te predstavitve se periodično ponavljajo. Obenem se organizirajo tematske delavnice za ciljne skupine in še posebej srečanja B2B med podjetji, agencijami in organizatorji potovanj. Podjetjem znotraj posamezne makro destinacije se nudi podpora pri oblikovanju s prednastavljenimi (t. i. »template«) predstavitvami za oblikovanje njihovih projektov. Tako se tudi zagotavlja kakovostna standardizirana oblika in vsebina ponudbe podjetij, ter skladnost z zahtevami in cilji zastavljene pobude.

- **Nadaljnja krepitev odličnosti tržnih raziskav in nudenje relevantnih informacij B2B partnerjem**

STO mora ponuditi vrednost za sektor B2B, z nadaljnjo krepitvijo tržnih raziskav in nudenjem relevantnih strokovnih informacij, ki omogočajo kakovostne in informirane poslovne odločitve. To vključuje:

- izvajanje raziskav na ciljnih trgih (ne med obstoječimi obiskovalci), kot osnova za načrtovanje trženjskih aktivnosti,
- natančno opredelitev potreb o ključnih podatkih in informacijah, ki so potrebne za sprejemanje odločitev (na vsaki stopnji trženjskega vodenja procesa),
- strukturiranje virov podatkov in potrebnih raziskav, na najbolj učinkovit način,
- izobraževanje ključnih deležnikov, da bodo izkoristili uvedene izboljšave v sistemu tržnih raziskav,
- izvajanje tehničnih rešitev, ki bodo omogočili zgoraj navedene aktivnosti.

- **Stalno preverjanje programa poslovnih dogodkov (poslovnih borz, turističnih sejmov delavnic itd.) in prilagajanje glede na strateške cilje**

Poslovni dogodki morajo biti bolj osredotočeni na B2B, saj je učinek B2C manjši (turistični sejmi). Glede na visoke stroške (glede časa, vložkov in energije) za nacionalno in lokalne organizacije je ključen premišljen izbor pravih B2B dogodkov in njihova učinkovita raba. V prihodnje mora biti osrednji poudarek na povezovanju ključnih deležnikov slovenskega turizma z najbolj relevantnimi agenti in organizatorji potovanj.

Preverjanje programa dogodkov mora privabljati prave ciljne partnerje ter meriti učinke glede na vložene vire (glavni cilj je povečanje kakovostnih novih stikov in novih poslovnih dogovorov).

Ocenjevalna merila morajo vključevati povratne informacije udeležencev, stroške, merljive rezultate, dosežen učinek glede na vložena sredstva ter usklajenost s strategijo. Dogodki s prešibkimi učinki in negativnim donosom glede na vložena sredstva se nadomestijo z dogodki z boljšimi učinki za STO in partnerje.

V procesu prestrukturiranja dogodkov se uporabi matrika s strateškimi produkti in prednostnimi trgi. Dogodki, ki ne sodijo v matriko, se izločijo, ostali dogodki pa se ponovno ocenijo (ob upoštevanih pridobljenih analitičnih podatkih in zainteresiranih partnerjih za udeležbo).

5.4. Digital

5.4.1. Izboljšanje digitalnega trženja na stičnih točkah na nakupni poti

Trenutno Slovenija deluje na visoki stopnji odličnosti v smislu uvajanja in vključevanja digitalnih priložnosti. V skladu z globalnimi trendi je Slovenija sprejela digitalno trženje kot enega izmed ključnih vzvodov pri ustvarjanju dodane vrednosti od turizma in za turiste.

Zaradi tega bi kot strateško usmeritev morali nadaljevati z vlaganjem v digitalno promocijo, zmožnosti in nadaljnje raziskovanje priložnosti za izboljšanje učinkovitosti promocije, zrelosti digitalnega ekosistema in izkušenj obiskovalcev.

- **Nadaljnje izboljšanje upravljanja družbenih medijev**
  - Izboljšanje proaktivne komunikacije – pregled odgovorov, komentarjev, »pozivov k ukrepanju«.
  - Zagotavljanje, da komunikacijo proaktivno spodbujajo uradni računi na vseh kanalih.
  - Skrajšanje odzivnega časa (podnevi ne sme znašati več kot 30 minut).
  - Sledenje vsem ključnim besedam o Sloveniji in zagotavljanje objave vsebin v zvezi z njimi.
  - Organizacija natečajev, ki goste spodbujajo k več objavam (zlasti na Instagramu).
  - Izkoriščanje kanalov družbenih medijev za ciljno promocijo vsebin, povezanih s podjetjem/destinacijami.
  - Redno spremljanje dnevnih objav o Sloveniji in sodelovanje v pogovorih ali všečkanje njihovih slik.
  - Izdelava kampanje, ki jo spodbujajo ključni vplivneži za pridobivanje velikega dosega prek kanalov družbenih medijev.
- **Nadaljnje izboljšanje strategije vsebinskega digitalnega trženja**
  - Na podlagi promocijske strategije in strategije znamke opredeliti strategijo vsebinskega digitalnega trženja s ključnimi sporočili za uporabo na digitalnih kanalih, prilagojeno ključnim trgom in ključnim ciljnim skupinam.
  - Nadaljnje izboljšave centralne galerije slikovnega gradiva za vse deležnike (foto in video) – drugim naj bo na voljo možnost, da dodajajo novo slikovno oziroma video gradivo, ki ga bo pregledala in odobrila centralna ekipa.
  - Zagotavljanje skladnosti vsebin na vseh uradnih kanalih in kanalih LCO z zagotavljanjem jasnih smernic za družbene medije.
  - Zagotavljanje izobraževanja vsega ključnega osebja, ki ustvarja/dobavlja vsebine in komunicira na kanalih.
  - Opredelitev strategije za odnose z vplivneži.
- **Ustvarjalno izkoriščanje tehnologij**
  - Izdelava kampanje z junakom v naslednjem letu, ki temelji na uporabi zgodbarjenja s podporo tehnologije – Slovenijo bo postavilo na položaj inovativne in trendovske destinacije, kar bo imelo tudi ugoden vpliv na celostno podobo in vidnost.

- Krepitev podpore za izboljšanje uporabe tehnologije na ravni ključnih (in drugih) destinacij, da bi tako obogatili izkušnje gostov in jim zagotovili novo gradivo, ki ga je vredno deliti ter pozitivne ocene na vseh kanalih.

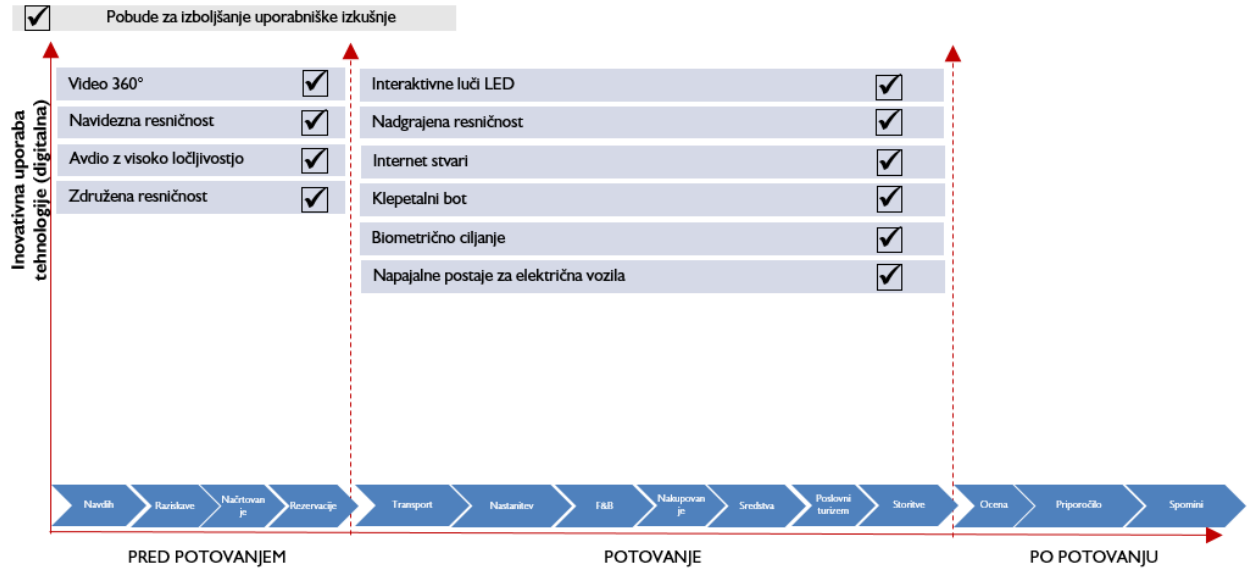
Izboljšanje digitalne zrelosti B2B

- Opredelitev enega glavnega vira informacij B2B.
- Nadaljnje zagotavljanje, da so vsi potrebni materiali za notranje in zunanje sodelovanje B2B preprosto dostopni in naložljivi (promocija, vprašanja in odgovori, kompleti orodij, dogodki, statistični podatki, itd.).
- Implementacija »*destination dashboards*« ključnimi informacijami o destinaciji.

Slika 17: Glavni digitalni ukrepi za izboljševanje prek nakupne poti



Slika 18: Pregled ugotovljenega potenciala za inovativno uporabo tehnologije



5.4.2. Uporaba digitalne nakupne poti za stalno izboljševanje uporabniške izkušnje

Pri analizi nakupne poti je bilo ugotovljenih več prednostnih področij, na katerih so možne izboljšave in ki predstavljajo osnovo za stalno izboljševanje uporabniške izkušnje in prilagajanu novim digitalnim trendom.

Zato bi posledično ukrep moral:

- uvesti redno uporabo okvira nakupne poti,
- z digitalnimi orodji stalno izboljševati uporabniško izkušnjo na podlagi ugotovitev.

5.4.3. Izvajanje pobud za digitalne izboljšave in inovacije

Pobude so opredeljene in podrobno opisane v prilogi Analiza in razvoj strategije trženja.

Analiza in ključne ugotovitve na področju digitalnega trženja

Da bi lahko podali popolno oceno in zbrali vse potrebne vhodne podatke, potrebne za opredelitev digitalnih strateških smernic, smo za analizo uporabili dva elementa:

- presojo slovenskega digitalnega ekosistema,
- presojo digitalne nakupne poti.

Glede na zgoraj navedeno so bile opredeljene naslednje ugotovitve:

- na splošno je platforma ekosistema dobro opredeljena in vključuje vse ključne elemente,
- večina destinacij uporablja bistvene tehnologije, ki so potrebne v turizmu,
- sposobnosti upravljanja vsebin so na nadpovprečni stopnji, vendar imajo še zmeraj precejšnje možnosti za izboljšanje,
- prevelik obseg medsebojno ne dovolj usklajenih sporočil prek digitalnih stičnih točk,
- priložnost za sinergije z bolj usklajenimi prizadevanji in standardizacijo pri uporabi obstoječih tehnologij,
- optimizacija iskalnikov in njihov potencial za trženje v fazi »pred in med potovanjem« nista povsem izkoriščena,
- potencial za povečanje poudarka na dejavnosti za ustvarjanje povratnih informacij, proaktivno upravljanje vsebine komunikacij in pregleda družabnih medijev,
- družbeni mediji bi lahko bili še bolj izkoriščeni pri izboljšanju izkušnje destinacije, kakor tudi za namene poslovnega turizma (MICE),
- močan je potencial za izboljšanje digitalne odličnosti z izvajanjem manjših operativnih ukrepov (»hitre zmage«).



6. POGLAVJE

Akcijski načrt in vrednotenje strategije trženja

Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021

6. Akcijski načrt in vrednotenje strategije trženja

6.1. Spremljanje in vrednotenje

Izzivi

- Uvedba sistematičnega spremljanja in vrednotenja strategije trženja (v povezavi s strategijo trajnostne rasti)

Politika

Spremljanje uresničevanja Strategije trženja je usmerjeno v doseganje ciljev na področju trženja, v podporo strategiji trajnostne rasti slovenskega turizma.

UKREP 1: Uvedeta se neodvisno spremljanje in redna evalvacija uresničevanja strategije trženja.

Uresničevanje strategije trženja se, skupaj z uresničevanjem strategije trajnostne rasti slovenskega turizma, preverja enkrat letno, poročilo se obravnava na Svetu za turizem in na letnem turističnem forumu. Za izvajanje tega ukrepa je odgovorno MGRT, spremljanje in evalvacijo izvaja in evalvacijsko poročilo s predlogi za izboljšanje uresničevanja pripravlja zunanji, neodvisni strokovni partner.

UKREP 2: Uvedba sistematičnega spremljanja po kazalcih trajnostnega razvoja turističnih destinacij

Spremljanje se izvede v skladu z navodili: Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook (ISBN 92-844-0726-5 Published and printed by the World Tourism Organization, Madrid, Spain, First edition 2004, http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284407262),
zlasti naslednje okoljske kazalce:

- Razpoložljivost vode in varstvo
  - poraba vode: skupna porabljena količina in litri na turista na dan
  - varčevanje z vodo (% zmanjšano, ponovno ujeto ali reciklirano)
- Kakovost pitne vode
  - odstotek turističnih obratov z vodo, obdelano v skladu z mednarodnimi standardi za pitno vodo
  - pogostost bolezni, ki se prenašajo s pitno vodo
- Odpadne vode
  - odstotek odplak od mesta obdelave (primarna, sekundarna, terciarna raven)
    - odstotek turističnih obratov v sistemu obdelave
- Trdni odpadki
  - količina odpadkov na destinacijo
  - količina recikliranih odpadkov (m3) / skupna količina odpadkov (m3)
  - Količina odpadkov na javnih površinah (štetje smeti).

6.2. Akcijski načrt in vrednotenje uresničevanja

Predlog akcijskega načrta je podan v točki 4.2. te strategije.

7. Predvidena finančna sredstva za uresničevanje Strategije trajnostne rasti slovenskega turizma 2017 – 2021

Tabela 14: Predvidena finančna sredstva za uresničevanje strategije

Politike - ukrepi - aktivnosti	Pristojni	Podprogram	PP proračunska postavka	PP sredstva EU	2017	2018	2019 (ocena)	2020 (ocena)	2021 (ocena)	SKUPAJ	Opomba
1. Makroregije in turistični produkti											
1.1. Formalizacija makroregij in vzpostavitev modela (Alpska, Mediteranska, Termalno-Panonska Slovenija, Osrednja Slovenija in Ljubljana)	MGRT	Učinkovito trženje in promocija	171010		40.000	160.000	250.000	250.000	250.000	950.000	
1.2. Razvoj produktov*											*Sredstva upoštevana pri drugih ukrepih
2. Institucionalni in pravni okvir											
2.1. Ukrepi destinacijskega menedžmenta											
2.1.1. STO okrepi vlogo nacionalne turistične organizacije (NTO)	MGRT	Trženje in promocija turizma	173210		0	0	0	4.000.000	4.000.000	8.000.000	*Za leta 20017-2019 so sredstva upoštevana pri točki 1.1*
2.1.2. Širitev pristojnosti Direktorata za turizem	MGRT	Urejanje sistema na področju podjetništva in konkurenčnosti	301810		80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	400.000	
2.1.3. Povečanje aktivnosti SPIRIT-a kot mednarodnega promotorja naložbenih priložnosti v turizmu*	MGRT	Urejanje sistema na področju podjetništva in konkurenčn	603210		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	250.000	

		osti									
2.1.4. Uvedba vertikalnih in horizontalnih povezav znotraj sistema upravljanja turizma	MGRT				0	0	0	0	0	0	*Brez finančnih posledic*
**Za prepoznavanje novih potencialnih vlagateljev in krepitve prepoznavnosti Slovenije kot primerne lokacije na izbranih trgih bo agencija Spirit (so)organizirala in pripravila naložbene konference v tujini s predstavitvijo izbranih naložbenih priložnosti (splošnih, lahko tudi dopolnjenih s turističnimi projekti/priložnostmi) v Sloveniji. Spirit za organizacijo naložbenih konferenc nameni do 50.000 EUR/leto.*											
2.2. Posodobitev turistične takse											
2.2.1. Povišanje turistične takse	MGRT				0	0	0	0	0	0	*Brez finančnih posledic*
2.2.2. Distribucija turistične takse	MGRT, MF in Občine				0	0	0	0	0	0	*Brez finančnih posledic*
2.3. Posodobitev zakonodaje na področju nastanitev											
2.3.1. Formalno priznanje glampinga in drugih inovativnih oblik bivanja v naravi kot vrste nastanitve	MGRT, TGZ in ZHS				0	0	0	0	0	0	*Brez finančnih posledic*
2.3.2. Uvedba sistema kategorizacije Hotelstars	MGRT, TGZ in ZHS	Trženje in promocija turizma	173210		100.000	100.000	50.000	50.000	50.000	350.000	
2.3.3. Posodobitev zakonodaje na področju nastanitev	MGRT, TGZ in ZHS				0	0	0	0	0	0	*Brez finančnih posledic*
2.5. Poenostavitev Smernic dobre higienske prakse in uporabe načel HACCP											
2.5.1. Poenostavitev Smernic dobre higienske prakse in uporabe načel HACCP v gostinstvu	MKGP				0	0	0	0	0	0	*Brez finančnih posledic*
2.6. Ureditev vožnje z gorskim kolesom v naravnem okolju											
2.6.1. Sprememba zakonodaje, ki bo omogočila gorsko kolesarjenje v naravnem okolju	MGRT				0	0	0	0	0	0	*Brez finančnih posledic*

Priprava akcijskega načrta za izvajanje zakonodaje, povezane z gorskim kolesarjenjem	MGRT				0	0	0	0	0	0	*Brez finančnih posledic*
2.7. Ureditev sistema tematskih pohodnih poti											
2.7.1. Pregled obstoječih tematskih pohodnih poti	MGRT	Trženje in promocija turizma	173210		0	20.000	0	0	0	20.000	
2.7.2. Ureditev financiranja vzdrževanja planinskih poti	MGRT				0	0	0	0	0	0	*Brez finančnih posledic*
2.8. Usposabljanje na področju *outdoor* športov											
2.8.1. Ureditev sistema usposabljanja na področju vodnih športov	MIZŠ				0	0	0	0	0	0	*Brez finančnih posledic*
2.8.2. Ureditev pogojev za opravljanje prostočasnih dejavnosti s povišano stopnjo tveganja	MGRT				0	0	0	0	0	0	*Brez finančnih posledic*
2.9. Vključevanje žičniških naprav v javni potniški promet											
2.9.1. Zakonodajna ureditev vključitve krožnih kabinskih žičnic v javni potniški promet	MZI		130063		0	0	736.700	736.700	736.700	2.210.100	
2.9.2. Prenova zakonodaje o žičniških napravah za prevoz ljudi, v skladu z novo EU zakonodajo	MZI		130063		0	31.500	0	0	0	31.500	
2.10. Varnost v turizmu											

Ohranitev ravni varnosti	MNZ	080201 javni red in splošna varnost ljudi in premoženja	5569, 1226, 5572		0	40.000	40.000	40.000	40.000	160.000	** Potrebna dodatna sredstva za zagotavljanje večje varnosti s povečanjem prisotnosti 1 x novega policista (5569 - plače, 1226 - stroški izvajanja nalog; 5572 - materialni stroški*
3. Nastanitve, turistična infrastruktura in naložbe											
3.1. Prestrukturiranje hotelskih podjetij v državni lasti, ki vključuje naložbeni načrt in načrt upravljanja											
3.1.1. Izvedba podrobne finančne analize	MGRT, SDH, MF	Trženje in promocija turizma	173210		0	100.000	100.000	100.000	100.000	400.000	
3.2. Nove naložbe v hotelske in letoviške zmogljivosti											
3.2.1. Identifikacija od 15 do 20 ključnih projektov za razvoj hotelov in letovišč	MGRT	Trženje in promocija turizma	173210	0	0	20.000	0	0	0	20.000	
3.2.2. Oblikovanje naložbenih promocijskih knjižic	SPIRIT-MGRT	Trženje in promocija turizma	173210	0	0	0	10.000	0	0	10.000	
3.3. Strateški naložbeni projekti											
3.3.1. Oblikovanje akta za strateške projekte v turizmu	MGRT			0	0	0	0	0	0	0	*Brez finančnih posledic*
3.4. Spodbujevalne sheme za razvoj turističnega in hotelskega sektorja											
3.4.1. Oblikovanje naložbene kreditne linije, namenjene turističnim podjetjem*	MGRT	Trženje in promocija turizma	173210		0	0	0	*10.000.000*	*10.000.000*	*20.000.000*	***Povratna sredstva***
** Povratna sredstva*											
3.4.2. Sistem črpanja nepovratnih sredstev za turizem	Vlada RS, MGRT				0	0	0	0	0	0	*Sredstva vpisana pod točko 3.7*
3.5. Pospeševanje razvoja malih in srednjih podjetij											
3.5.1. Sistem nepovratnih sredstev za mala in srednja	MGRT				0	0	0	0	0	0	*Sredstva vpisana pod točko 3.7*

podjetja											
3.5.2. Ugodne kreditne linije za mala in srednja podjetja	MGRT				0	0	0	0	0	0	*Sredstva vpisana pod točko 3.4.1.*
3.6. Master plani in tržni načrti za makroregije											
3.6.1. Oblikovanje individualnih master planov za makroregije	MGRT, STO, LTO-ji, zunanji eksperti	Trženje in promocija turizma	173210		0	150.000	0	0	0	150.000	
3.6.2. Oblikovanje načrtov trženja za makroregije	MGRT, STO				0	0	0	0	0	0	*Izvedba s kadri STO.*
3.7. EU-sredstva/nacionalna sredstva za izboljšanje turistične infrastrukture											
3.7.2. Zagotoviti nepovratna sredstva na državni, lokalni in EU ravni za naložbe v turistično infrastrukturo	MGRT	Lokalno razvojna infrastruktura		170242 (V) 170243 (Z)	0	1.500.588	4.503.012	0	0	6.003.600	
3.7.2. Zagotoviti nepovratna sredstva na državni, lokalni in EU ravni za naložbe v turistično infrastrukturo	MK	Varstvo kulturne dediščine, arhivska in knjižnična dejavnost; Umetnostni programi	131095, 131096, 131114, 131080	170105, 170108	850.000 600.000 269.139 1.677.131 393.924 3.790.194	850.000 600.000 269.139 1.077.131 4.484.087 7.282.357	850.000 600.000 269.139 1.077.131 699.647 3.495.917	850.000 600.000 269.139 3.000.000 23.582 4.742.721	850.000 600.000 269.139 3.000.000 4.719.139	24.030.328	*EU sredstva: Upoštevani NIO na PN 6.2. varstvo in obnova biotske raznovrstnosti (KRAS: Obnovitev del prostorov v gradu Štanjel in vrt ob vili Ferrari; Ljubljansko barje: Interpretacijski center UNESCO dediščine Koliščа na Igu; Drava: Obnova in oživljanje gradu Borl; Krka s pritoki: Obnova in revitalizacija območja nekdanje Auerspergove*

											železarne, Dvor pri Žužemberku; Pristava in park gradu Snežnik z gozdarsko šolo)
3.7.2. Večje črpanje EU-sredstev za vlaganja v neopredmetene vire v turizmu	MGRT	Učinkovito trženje in promocija		160071, 160072, 160073, 160074	1.800.000	4.200.000	4.300.000	0	0	10.300.000	
3.7.2. Večje črpanje EU-sredstev za vlaganja v neopredmetene vire v turizmu	MK	Založništvo		160270-160277	270.000	740.000	1.040.000	1.040.000	1.990.000	5.080.000	*Upoštevan NIO na PN 3.1 - Povezovanje turistične ponudbe s kulturnimi vsebinami ter razvoj in uveljavitev novih produktov na področju kulturnega turizma - blagovne znamke na področju knjige in PN 3.2. Slovenija osrednja gostja mednarodnega knjižnega sejma v*

											Frankfurtu. Za leto 2022 predvideno 740.000 EUR.
3.7. Pametna mobilnost											
3.7.1. Vključevanje javnega potniškega prometa v turistično ponudbo Slovenije*	MZI				0	0	0	0	0	0	**Po standardu dostopnosti se turistične destinacije obravnavajo med pomembnejšimi cilji in se zagotavlja ustrezno število povezav. Sredstva so del izvajanja Gospodarske javne službe in se ne vodijo ločeno.*
3.7.3. Projekti umirjanja prometa v destinacijah in razvoj alternativnih rešitev	MZI in Občine				0	0	0	0	0	0	*Pokrito znotraj aktivnosti Direkcije RS za infrastrukturo (organ v sestavi MZI).*
4. Prostor, naravni in kulturni viri											
4.1. Opredelitev posebnih območij za razvoj turizma											
4.1.1. Opredelitev posebnih območij (destinacij) za razvoj turizma	MGRT				0	0	0	0	0	0	*Pokrito znotraj točke 3.6.1.*

4.2. Izdelava nacionalnega načrta zelenega (trajnostnega) turizma										
4.2.1. Imenovanje nacionalnega sveta za zeleno rast slovenskega turizma	MGRT				0	0	0	0	0	0
4.2.2. Ratifikacija mednarodnih konvencij na področju trajnostnega razvoja turizma	MGRT, MOP				0	0	0	0	0	0
4.2.3. Izdelava načrta za vključevanje UNESCO-ve dediščine v turizem	STO-MGRT, MK	Trženje in promocija turizma	173210		0	20.000	0	0	0	20.000
4.2.4. Spodbujanje zelenih mednarodnih povezav	STO-MGRT	Trženje in promocija turizma	173210		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	50.000
4.3 Vzpostavitev trajnostnega modela upravljanja z obiskom										
4.3.1. Vzpostavitev trajnostnega modela upravljanja z obiskom	MGRT	Trženje in promocija turizma	173210		0	20.000	20.000	0	0	40.000
4.4. Uvedba spremljanja razvoja turizma na strani zadovoljstva turistov in obiskovalcev										
4.4.1. Spremljanje zadovoljstva obiskovalcev	MGRT	Trženje in promocija turizma	173210		0	7.500	7.500	0	0	15.000
4.4.2. Spremljanje zadovoljstva rezidentov z razvojem turizma	MGRT	Trženje in promocija turizma	173210		0	7.500	7.500	0	0	15.000
4.5. Nadaljnji razvoj Zelene sheme slovenskega turizma (ZSST) in znamke Zelena Slovenija										
4.5.1. Aktivno upravljanje ZSST	STO-MGRT	Trženje in promocija turizma	173210		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	250.000
4.5.2. Zeleni monitoring novih kategorij ponudnikov ZSST	STO-MGRT	Trženje in promocija turizma	173210		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	50.000
4.5.3. Pospeševanje oblikovanja zelenih produktov in njihova komercializacija	STO-MGRT	Trženje in promocija turizma	173210		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	500.000
4.6. Valorizacija zavarovanih območij										

4.6.1. Izdelava strateškega načrta upravljanja zaščitenih območij v Sloveniji	MGRT	Trženje in promocija turizma	173210		0	0	50.000	0	0	50.000	
4.7. Vključevanje kulturne dediščine											
4.7.1. Izdelava načrta vključevanja kulturne dediščine	MGRT	Trženje in promocija turizma	173210		0	20.000	0	0	0	20.000	
4.7.2. Vključitev zasebnikov v kulturno dediščino slovenskih gradov	MK				0	0	0	0	0	0	*Brez finančnih posledic*
4.7.3. Vključitev zasebnikov v industrijsko dediščino	MK				0	0	0	0	0	0	*Brez finančnih posledic*
5. Mala in srednje velika podjetja											
5.1. Mali hoteli in druga mala turistična podjetja											
5.1.1. Izboljšati administrativni okvir in poslovno okolje za mala turistična podjetja in turistične kmetije	MGRT in MOP				0	0	0	0	0	0	*Brez finančnih posledic*
5.2. Valorizacija kulinarike											
5.2.2. Razvojne produktne aktivnosti in promocija kulinarike pod znamko Taste Slovenia s krepitvijo vertikalne povezave do regijskih/lokalnih kulinaričnih znamk	STO-MGRT				0	0	0	0	0	0	*Izvedba znotraj ukrepa 7.3.3.*
5.2.3. Vzpostavitev kulinarične diplomacije in podpora mednarodni prepoznavnosti slovenske kulinarike	MZZ		130010		0	15.000	15.000	15.000	15.000	60.000	
5.2.4. Priprava in uveljavitev meril za zdravo ponudbo v gostinstvu ter povečanje njene prepoznavnosti	MZ				0	0	0	0	0	0	*Brez finančnih posledic*

5.3. Vzpostavitev modela za povezovanje turizma, kmetijstva, obrti, dizajna in ustvarjalnih dejavnosti											
5.3.1. Znamka za spominke, izdelke obrti in dizajnerske izdelke iz Slovenije	MGRT	Trženje in promocija turizma	173210		0	15.000	5.000	5.000	5.000	30.000	
6. Kadri											
6.1. Poklicno izobraževanje v gostinstvu in turizmu											
6.1.1. Uvedba šolskih hotelov	MGRT				0	30.000	30.000	0	0	60.000	
6.1.2. Posodobitev standardov in specializacije poklicnega izobraževanja	MDDSZ in Center za poklicno izobraževanje				0	0	0	0	0	0	*Brez finančnih posledic*
6.2. Programi terciarnega izobraževanja											
6.2.1. Ustanovitev poslovnega programa hotelirstva	MIZŠ, visokošolske institucije in višje gostinsko turistične šole				0	0	0	0	0	0	*Brez finančnih posledic*
6.2.2. Krepitev izobraževalnih programov za srednje vodstvo v turizmu	MIZŠ, visoke turistične šole in višje gostinsko-turistične šole				0	0	0	0	0	0	*Brez finančnih posledic*
6.3. Promocija poklicnega izobraževanja na področju turizma											
6.3.1. Izboljšati podobo turističnih poklicev	STO-MGRT	Trženje in promocija turizma	173210		0	10.000	10.000	0	0	20.000	
6.4. Izobraževanje na delovnem mestu v turizmu*											*Ukrep, vezan na TGZS*
6.5. Oblikovanje modela spodbujanja ustrezne kadrovske politike	**MGRT**	Trženje in promocija turizma	173210		0	70.000	50.000	0	0	120.000	
7. Strategija trženja											

7.1. Sistem trženjskega upravljanja										
7.1.1. Preoblikovanje sistema trženjskega upravljanja	MGRT-STO	Trženje in promocija turizma	173210		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	50.000
7.2. Znamka										
7.2.1. Izdelava nove komunikacijske platforme (t. i. velika ideja)	MGRT-STO	Trženje in promocija turizma	173210		0	250.000	0	0	0	250.000
7.3. Promocija										
7.3.1. Osredotočenost na prednostne trge – v skladu s prednostnimi skupinami trgov (smernice za dodelitev sredstev)	MGRT-STO	Trženje in promocija turizma	173210		7.080.000	7.340.000	6.990.000	6.560.000	5.560.000	33.530.000
7.3.2. Priprava razvojnih načrtov za trge in pobud za identifikacijo dodatnih priložnosti	MGRT-STO	Trženje in promocija turizma	173210		0	90.000	90.000	20.000	20.000	220.000
7.3.3. Osredotočeno trženje nosilnih produktov na ključnih trgih, glede na opredeljeno produktno-tržno matriko	MGRT-STO	Trženje in promocija turizma	173210		700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	3.500.000
7.3.4. Povečanje učinkovitosti promocijskih kanalov	MGRT-STO	Trženje in promocija turizma	173210		200.000	300.000	300.000	300.000	300.000	1.400.000
7.4. Digital										
7.4.1. Izboljšanje digitalnega trženja na stičnih točkah na nakupni poti	MGRT-STO	Trženje in promocija turizma	173210		3.100.000	2.400.000	3.000.000	3.500.000	4.500.000	16.500.000
7.4.2. Uporaba digitalne nakupne poti za stalno izboljševanje uporabniške izkušnje	MGRT-STO	Trženje in promocija turizma	173210							

7.4.3. Izvajanje pobud za digitalne izboljšave	MGRT-STO	Trženje in promocija turizma	173210							
7.5 Raziskave										
7.5.1. Izboljšanje sistema zajemanja podatkov za potrebe turizma	MGRT, STO, SURS, BS	Trženje in promocija turizma	173210		0	100.000	0	0	0	100.000
7.6 Nove letalske povezave										
7.6.1, Spodbujanje novih letalskih povezav	MGRT, STO	Trženje in promocija turizma	173210		0	0	0	5.000.000	5.000.000	10.000.000
SKUPAJ					17.390.194	26.049.445	26.110.629	27.369.421	23.915.839	120.835.528
Povratna sredstva								10.000.000	10.000.000	20.000.000



PRILOGE

Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021

8. PRILOGE

Priloga 1: Imenovani člani strateške skupine SS40

V strateško skupino SS40 je bilo imenovanih štirideset vodilnih delavcev slovenskega turizma.

Produktno/interesna združenja

1. Iztok Altbauer, direktor Skupnosti slovenskih naravnih zdravilišč
2. Gregor Jamnik, generalni direktor hotela Slon in predsednik Združenja hotelirjev Slovenije
3. Matej Knaus, predsednik Združenja turističnih agencij Slovenije
4. Ernest Kovač, direktor gorsko-turističnega centra Golte ter predsednik Združenja žičničarjev Slovenije in član upravnega odbora Zbornice gorskih centrov
5. Miha Kovačič, direktor zavoda Kongresnoturistični urad
6. Marko Lenarčič, direktor združenja za Pohodništvo in kolesarjenje g.i.z.
7. Tomaž Repinc, direktor igralniško-zabaviščnega centra Korona in predsednik Združenja igralništva Slovenije

Zbornice

8. Marija Majda Dekleva, direktorica Turistično gostinske zbornice Slovenije in Klavdija Štalcer, direktorica Turistično gostinske zbornice Slovenije (po upokojitvi Marije Majde Dekleva)
9. Mate Matjaž, predsednik Sekcije za gostinstvo in turizem pri Obrtno-podjetniški zbornici Slovenije

Nevladni sektor

10. Peter Misja, župan občine Podčetrtek in predsednik Turistične zveze Slovenije
11. Jana Tolja, svetovalka župana Mestne občine Koper

MGRT/STO

12. mag. Maja Pak, direktorica Slovenske turistične organizacije

Lokalne turistične organizacije/Zavodi

13. Jaka Ažman, direktor Turizma Bled
14. Janko Humar, direktor Lokalne turistične organizacije Bovec
15. Klemen Langus, direktor Turizma Bohinj
16. Vesna Mele, vodja tržnega komuniciranja pri Zavodu za turizem Maribor-Pohorje
17. mag. Igor Novel, direktor Turističnega združenja Portorož g.i.z.
18. Majda Odar, vodja informacijsko izobraževalne službe Triglavskega narodnega parka
19. mag. Petra Stušek, direktorica Turizma Ljubljana
20. Stojan Ščuka, direktor Parka Škocjanske jame

Izobraževanje, raziskovanje, svetovanje

21. Jana Apih, direktorica zavoda Tovarna trajnostnega turizma – Good Place
22. prof. dr. Janez Bogataj, profesor emeritus UL FF
23. mag. Helena Cvikl, direktorica Višje strokovne šole za gostinstvo in turizem Maribor
24. mag. Janez Damjan, direktor Višje strokovne šole za gostinstvo in turizem Bled
25. izr. prof. dr. Maja Uran Maravić, UP FTŠ Turistica
26. Peter Vesenjak, direktor podjetja Hosting d.o.o

Turistična podjetja

27. Renata Balažic, predsednica uprave Sava Turizma d.d., in Borut Simonič, član uprave Sava Turizma d.d.
28. Marjan Batagelj, predsednik upravnega odbora Postojnske jame d.d.
29. Jože Berus, direktor Term Krka
30. Tomislav Čeh, glavni direktor Union Hoteli d.d.
31. Marko Guček, direktor GoOpti
32. Ivan Hribar, direktor Term Snovik
33. Tatjana Jurišević, predsednica uprave Kompas d.d.
34. Matija Koren, direktor Korensports
35. mag. Janez Krašnja, vodja letalskih storitev Aerodroma Ljubljana d.d.
36. Alen Miloševič, vodja prodaje Istrabenz Turizma d.d.
37. mag. Dimitrij Piciga, predstavnik družbe HIT d.d.
38. Maja Oven, direktorica Sektorja za tržno komuniciranje in odnose z javnostmi BTC d.d., in dr. Patrick Vesel, vodja trženjskih raziskav in razvoja BTC d.d.
39. dr. Aleš Semeja, direktor Term Dobrna
40. Urška Topolšek Planinšek, direktorica Turistične kmetije Urška

Priloga 2: Podrobnejša opredelitev makro destinacij

Strategija opredeljuje, da se Slovenija deli na 4 makro destinacije:

- Mediteranska Slovenija,
- Alpska Slovenija,
- Termalna Panonska Slovenija,
- Osrednja Slovenija & Ljubljana.

Za vsako makro destinacijo so v nadaljevanju opredeljeni naslednji strateški sklopi.

- **Vodilne destinacije:** To so destinacije, ki so vodilne glede na obseg prenočitev v posamezni makro destinaciji in glede na njihov vpliv na ustvarjanje podobe/prepoznavnosti makro destinacije in s tem Slovenije – praviloma je opredeljenih od šest do deset vodilnih destinacij na makro destinacijo .
  Temeljno merilo za vključitev v kategorijo vodilnih destinacij določene makro destinacije je število prenočitev, ki ga po potrebi korigiramo s ponderjem vpliva destinacije na podobo oziroma prepoznavnost makro destinacije.
- **Druge destinacije:** To so destinacije, ki ustvarijo določen obseg prenočitev, vendar pod pragom vodilnih destinacij (praviloma nad 8.000 oziroma 10.000 prenočitev letno).
- **Nosilni produkti:** To so produkti, ki so osrednjega pomena tako glede današnjega obsega prenočitev/potrošnje in vpliva na celostno podobo/prepoznavnost makro destinacije kot tudi glede njihove prihodnje možnosti za rast glede na privlačnost tega trga in konkurenčnost slovenskega produkta na tem trgu.
- **Podporni/sekundarni produkti:** To so produkti, ki imajo manjši pomen oziroma obseg in manjši vpliv na podobo ali ki so pomembni podporni produkti za nosilne produkte.
- **Doživetja:** V tej fazi je opredeljenih pet TOP doživetij, ki imajo največji vpliv na razlikovalnost in celostno podobo makro destinacije. Ob tem se v promocijske in komunikacijske kanale na nacionalni ravni vključujejo še dodatne destinacije (tudi tiste, ki niso opredeljene pod vodilne in druge) s konkretnimi doživetji, na podlagi merila, da ima doživetje/produkt upravljavca, organizatorja, da dosega ustrezno raven kakovosti in je predstavljen v tujih jezikih.
- **V okviru makro destinacij bodo v naslednji fazi identificirana zaokrožena območja prihoda**, ki so že ali pa lahko v prihodnje pomenijo osnovo za tesnejše povezovanje partnerjev v okviru posamezne makro destinacije – glede na interes partnerjev na terenu in glede na logično trženjsko produktno/geografsko razumevanje zaokrožene destinacije prihoda turistov (npr. Julijske Alpe, Kamniško-Savinjske Alpe, slovenska Istra ...). Opredelitve v nadaljevanju v okviru tega sklopa so delovne.

Zemljevid makro destinacij Slovenije



Alpska Slovenija



Opredelitve za makro destinacije Alpska Slovenija

PRODUKTI	
Nosilni produkti	**Sekundarni/podporni produkti**
▶ **POČITNICE V GORAH** (celoletne poletne ali zimske aktivne počitnice v gorah za pare in družine: doživetja narave, aktivnosti, wellness in sprostitev) ▶ **OUTDOOR** (celoletni aktivni športi v naravi, kot so kolesarjenje, pohodništvo, vodni športi, zračni športi, smučanje itd. – poudarek na določeni outdoor aktivnosti kot vodilnemu motivu prihoda) ▶ **ŠPORTNI TURIZEM** (celoletni produkt za športne ekipe na pripravah, športni dogodki in športna prvenstva evropskega ali svetovnega formata) ▶ **POSLOVNA SREČANJA & DOGODKI** (celoletni poslovni turizem – poslovni gostje na konferencah, srečanjih, motivacijskih srečanjih in razstavah, skupaj s podpornimi dogodki, ki privabijo večdnevne goste)	▶ **GASTRONOMIJA** ▶ **DOŽIVETJA NARAVE** ▶ **KULTURA** ▶ **TURIZEM NA PODEŽELJU** ▶ **KROŽNA POTOVANJA** ▶ **IGRALNIŠTVO**
DESTINACIJE **(navedbe v oklepaju nakazujejo povezovanje destinacije v okviru širšega geografskega območja)**	
Vodilne destinacije	**Druge destinacije**
▶ **Bled** (Julijske Alpe) ▶ **Kranjska Gora** (Julijske Alpe) ▶ **Dolina Soče**[8] (Julijske Alpe) ▶ **Bohinj** (Julijske Alpe) ▶ **Radovljica** (Julijske Alpe) ▶ **Kranj** ▶ **Maribor - Pohor**je (Pohorje) ▶ **Rogla - Pohorje** (Pohorje) ▶ **Zgornja Savinjska dolina**[9] ▶ **Koroška**[10]	▶ Kranj ▶ Pokljuka/Gorje (Julijske Alpe) ▶ Cerkno ▶ Jezersko (Kamniško-Savinjske Alpe)
TURISTIČNE REGIJE (RDO-ji)/	

[8] Destinacijo Dolina Soče sestavljajo destinacije Bovec, Kobarid in Tolmin, ki imajo skupni DMMO (Turizem Doline Soče).

[9] V okviru Zgornje Savinjske doline je izpostavljena destinacija Logarska dolina; celotna destinacija pa pokriva občine Mozirje, Nazarje, Rečica ob Savinji, Gornji Grad, Ljubno, Luče, Solčava in Šmartno ob Paki. Občini Solčava in Luče se povezujeta tudi v okviru Kamniško-Savinjskih Alp.

[10] Koroška se obravnava kot celotna regija (statistična oziroma turistična regija – RDO Koroška).

TRŽENJSKO ZAOKROŽENA GEOGRAFSKA OBMOČJA Z ZNAMKO

(inventarizacija obstoječe organiziranosti/povezovanja, ki bo osnova za vzpostavitev modela organiziranosti makro destinacije navzdol – od ravni makro destinacije do destinacij)

Na območju makro destinacije so bile vzpostavljene naslednje turistične regije (RDO-ji):

- **Slovenske Alpe/Gorenjska (RDO Gorenjska):** Bled, Bohinj, Cerklje na Gorenjskem, Gorenja vas – Poljane, Gorje, Jesenice, Jezersko, Kranj, Kranjska Gora, Naklo, Preddvor, Radovljica, Šenčur, Škofja Loka, Tržič, Železniki, Žiri, Žirovnica.
- **Goriška/Smaragdna pot (RDO Smaragdna pot):** Ajdovščina, Bovec, Brda, Cerkno, Idrija, Kanal ob Soči, Kobarid, Miren – Kostanjevica, Nova Gorica, Renče – Vogrsko, Šempeter – Vrtojba, Tolmin, Vipava.
- **Koroška (RDO Koroška):** Črna na Koroškem, Dravograd, Mežica, Mislinja, Muta, Podvelka, Prevalje, Radlje ob Dravi, Ravne na Koroškem, Ribnica na Pohorju, Slovenj Gradec, Vuzenica.
- **Savinjsko-Šaleška regija (RDO SAŠA):** Gornji Grad, Ljubno, Luče, Mozirje, Nazarje, Rečica ob Savinji, Solčava, Šmartno ob Paki, Šoštanj, Velenje.
- **Alpska Slovenija delno pokriva tudi območje RDO Osrednje Štajerske/Zgornje Podravje** – in sicer subdestinacijo Maribor in Pohorje.

V okviru novega modela ostajajo od teh regijskih povezav zgolj naslednje povezave: (1) del SAŠA regije (brez občin Velenje in Šoštanj, ki sta del Termalno Panonske Slovenije), ki se povezuje kot Zgornja Savinjska dolina (v pripravi nova znamka), in (2) Koroška.

Danes potekajo trženjske (večinoma neformalne) povezave destinacij na naslednje načine:

- **Julijske Alpe** (Biosferno območje Julijske Alpe, UNESCO MAB): Bled, Bohinj, Bovec, Gorje, Jesenice, Kobarid, Kranjska Gora, Radovljica, Tolmin in Žirovnica.
- **Kamniško-Savinjske Alpe:** Cerklje na Gorenjskem, Kamnik, Solčava, Luče, Jezersko in Preddvor.
- **Pohorje:** ki ga tvorita Zreško Pohorje (območje občin Oplotnica, Slovenske Konjice, Vitanje, Zreče) in Mariborsko Pohorje (območje občin Maribor, Rače – Fram, Hoče – Slivnica, Starše, Benedikt, Cerkvenjak, Duplek, Kungota, Lenart, Lovrenc na Pohorju, Makole, Miklavž na Dravskem Polju, Pesnica, Poljčane, Ruše, Selnica ob Dravi, Slovenska Bistrica, Starše, Sveta Ana, Sveti Jurij v Slovenskih goricah, Sveta Trojica v Slovenskih goricah, Šentilj). Razmejitve niso povsem natančno opredeljene, povezav na terenu še ni, poleg tega imajo identiteto Pohorja tudi nekatere koroške občine – Mislinjska dolina (Ribnica na Pohorju, Mislinja, Slovenj Gradec). Območje vidi potencial v skupni znamki Pohorje.
- **Koroška:** ki pokriva vse občine regije (Črna na Koroškem, Dravograd, Mežica, Mislinja, Muta, Podvelka, Prevalje, Radlje ob Dravi, Ravne na Koroškem, Ribnica na Pohorju, Slovenj Gradec, Vuzenica), produktno pa se smiselno deli na Mežiško dolino (Geopark Karavanke), Mislinjsko dolino (Zahodno Pohorje) in Dravsko dolino (Dravska kolesarska pot).

DOŽIVETJA

TOP 5 doživetij

- **Bled** z jezerom, otokom s cerkvijo na njem in s srednjeveškim gradom na previsni steni kot najbolj znana veduta Slovenije.
- **Bohinj** - več kot polovica je v območju Triglavskega narodnega parka – je idealno prizorišče za iskalce miru v naravi.
- **Triglavski narodni park:** parkovne poti, vodeni izleti, izobraževalne delavnice in varna prenočišča v objemu neokrnjene narave.
- Vodne aktivnosti na smaragdni reki **Soči.**
- **Krajinski park Logarska dolina,** ena najlepših ledeniških alpskih dolin s slapom Rinka.

Mediteranska Slovenija



Opredelitve za makro destinacijo Mediteranska Slovenija

<table>
<tr><th colspan="2">PRODUKTI</th></tr>
<tr><th>Nosilni produkti</th><th>Sekundarni/podporni produkti</th></tr>
<tr><td>▶ POSLOVNA SREČANJA & DOGODKI (celoletni poslovni turizem – poslovni gostje na konferencah, srečanjih, motivacijskih srečanjih in razstavah, skupaj s podpornimi dogodki, ki privabijo večdnevne goste)
▶ ZDRAVJE & DOBRO POČUTJE (celoletni produkt, ki se osredotoča na wellness, sprostitev, selfness/mindfulness in preventivo, z uporabo naravnih zdravilnih dejavnikov in sredozemskega podnebja, speleoterapije itd.)
▶ SONCE & MORJE (tradicionalni sezonski sredozemski produkt Sun & Beach, osnovan na plažah, soncu, plavanju, sprostitvi, zabavi in aktivnostih)
▶ GASTRONOMIJA (kombinacija kulinarične dediščine in sodobnih rešitev, ki odražajo številne lastnosti t. i. sredozemske prehrane, prepletene z alpsko in mednarodno kulinariko, v kombinaciji z vrhunskimi vini in vinsko proizvodnjo)</td><td>▶ OUTDOOR
▶ KULTURA
▶ DOŽIVETJA NARAVE
▶ TURIZEM NA PODEŽELJU
▶ KROŽNA POTOVANJA
▶ POSEBNI INTERESI
▶ ŠPORTNI TURIZEM
▶ KRIŽARJENJE & NAVTIKA
▶ IGRALNIŠTVO</td></tr>
<tr><th colspan="2">DESTINACIJE
(navedbe v oklepaju nakazujejo povezovanje destinacije v okviru širšega geografskega območja)</th></tr>
<tr><th>Vodilne destinacije</th><th>Druge destinacije</th></tr>
<tr><td>▶ Portorož/Piran (Slovenska Istra)
▶ Izola (Slovenska Istra)
▶ Koper (Slovenska Istra)
▶ Ankaran (Slovenska Istra)
▶ Postojnska jama/Postojna (Kras)
▶ Park Škocjanske jame in Lipica (Kras)
▶ Nova Gorica in Vipavska dolina
▶ Brda</td><td>▶ Cerknica (Kras)
▶ Štanjel (Kras)
▶ Ajdovščina (Vipavska dolina)
▶ Vipava (Vipavska dolina)

Vse navedene destinacije so že vključene skozi vodilne destinacije.</td></tr>
<tr><th colspan="2">TURISTIČNE REGIJE (RDO-ji)/
TRŽENJSKO ZAOKROŽENA GEOGRAFSKA OBMOČJA Z ZNAMKO
(inventarizacija obstoječe organiziranosti/povezovanja, ki bo osnova za vzpostavitev modela organiziranosti makro destinacije navzdol – od ravni makro destinacije do destinacij)</th></tr>
<tr><td colspan="2">Na področju makro destinacije so bile vzpostavljene naslednje turistične regije (RDO-ji):
▶ Notranjsko-kraška regija/Zeleni kras (RDO Zeleni kras): Bloke, Cerknica, Ilirska Bistrica, Loška Dolina, Pivka, Postojna.</td></tr>
</table>

- **Obalno-kraška regija** (Ankaran, Divača, Hrpelje – Kozina, Izola, Komen, Koper, Piran, Sežana) – začetek povezovanja, vendar RDO za to regijo ni bil vzpostavljen.

Današnje trženjske povezave destinacij potekajo na naslednje načine:

- **Slovenska Istra** (Ankaran, Izola, Piran, Koper),
- **Kras** (Kras: Divača, Hrpelje - Kozina, Komen, Sežana ter Zeleni kras: Bloke, Cerknica, Ilirska Bistrica, Loška dolina, Pivka, Postojna),
- **Nova Gorica in Vipavska dolina** (Ajdovščina, Vipava, Nova Gorica, Renče – Vogrsko, Miren – Kostanjevica, Šempeter - Vrtojba),
- **Brda** (pri čemer se Nova Gorica in Vipavska dolina ter Brda produktno in promocijsko povezujejo).

DOŽIVETJA

TOP 5 doživetij

- Privlačna obmorska mesta slovenske Istre: zgodovinski mesteci **Piran in Koper**, riviera **Portorož** ter ribiška **Izola** s privlačnim zelenim istrskim podeželjem.
- **Čudesa podzemnega kraškega sveta:** Postojnska jama in Park Škocjanske jame (UNESCO) in druge.
- **Lipica,** ena najstarejših kobilarn na svetu, z izvirno kobilarno za konje lipicance.
- **Krajinski park Sečoveljske soline,** edinstvena solinska pokrajina in ene najstarejših še delujočih solin na svetu, kjer še vedno poteka tradicionalna pridelava soli.
- Slikovito kraško naselje **Štanjel**.

Termalna Panonska Slovenija



Opredelitve za makro destinacijo Termalna Panonska Slovenija

<table>
<tr><th colspan="2">PRODUKTI</th></tr>
<tr><th>Nosilni produkti</th><th>Sekundarni/podporni produkti</th></tr>
<tr><td>▶ ZDRAVJE & DOBRO POČUTJE (celoletni produkt, ki se osredotoča na zdravje, preventivo, wellness, sprostitev in termalna vodna doživetja za obiskovalce vseh starosti)
▶ GASTRONOMIJA (srčna kulinarika, ki temelji na lokalni proizvodnji in receptih, ki jo podpirajo kakovostna vina in pivo)
▶ TURIZEM NA PODEŽELJU (celoletni turizem, ki temelji na ponudbi turističnih kmetij, manjših ponudnikov in zidanic ter na avtentičnih doživetjih podeželja)</td><td>▶ OUTDOOR
▶ KULTURA
▶ DOŽIVETJA NARAVE
▶ POSEBNI INTERESI
▶ ŠPORTNI TURIZEM</td></tr>
<tr><th colspan="2">DESTINACIJE
(navedbe v oklepaju nakazujejo povezovanje destinacije v okviru širšega geografskega območja)</th></tr>
<tr><th>Vodilne destinacije</th><th>Druge destinacije</th></tr>
<tr><td>▶ Moravske Toplice, Radenci, Lendava (Pomurje)
▶ Ptuj
▶ Šoštanj/Topolšica in Velenje (Šaleška dolina)
▶ Laško
▶ Celje
▶ Podčetrtek
▶ Rogaška Slatina
▶ Dobrna
▶ Čatež-Posavje[11]
▶ Novo mesto, Šmarješke Toplice in Dolenjske Toplice (Dolenjska)
Opomba: Destinacija Rogla – Pohorje je temeljno vključena v Alpsko Slovenijo, vendar pa se Zreče kot termalna destinacija vključujejo tudi v Termalno Panonsko Slovenijo. Destinacija Novo mesto se vključuje tudi v aktivnosti makro destinacije Osrednja Slovenija & Ljubljana. V makro destinacijo Termalna Panonska Slovenija pa se smiselno vključuje tudi Maribor.</td><td>▶ Murska Sobota (Pomurje)
▶ Jeruzalem (Pomurje)
▶ Žalec
▶ Krško (Posavje)
▶ Sevnica (Posavje)
▶ Haloze[12], Slovenske Gorice in Jeruzalemsko-Ormoške gorice</td></tr>
</table>

[11] Destinacija se obravnava kot regija Posavje, pri čemer je zaradi prepoznavnosti izpostavljena znamka Čatež (regijo tvorijo občine Krško, Brežice, Sevnica, Radeče, Kostanjevica na Krki ter Bistrica ob Sotli).

[12] Haloze pokrivajo območje občin Cirkulane, Majšperk, Makole, Podlehnik, Videm pri Ptuju, Zavrč in Žetale. Skupaj s Slovenskimi goricami in Jeruzalemsko-Ormoškimi goricami se povezujejo s Ptujem in tvorijo zaokroženo destinacijo prihoda.

TURISTIČNE REGIJE (RDO-ji)/ TRŽENJSKO ZAOKROŽENA GEOGRAFSKA OBMOČJA Z ZNAMKO

(inventarizacija obstoječe organiziranosti/povezovanja, ki bo osnova za vzpostavitev modela organiziranosti makro destinacije navzdol – od ravni makro destinacije do destinacij)

Na področju makro destinacije so bile vzpostavljene naslednje turistične regije (RDO-ji):

- **Pomurje (RDO Pomurje):** Apače, Beltinci, Cankova, Črenšovci, Dobrovnik, Gornja Radgona, Gornji Petrovci, Grad, Hodoš, Kobilje, Križevci, Kuzma, Lendava, Ljutomer, Moravske Toplice, Murska Sobota, Odranci, Puconci, Radenci, Razkrižje, Rogašovci, Sveti Jurij ob Ščavnici, Šalovci, Tišina, Turnišče, Velika Polana, Veržej.
- **Spodnje Podravje (RDO Ptuj):** Ptuj, Hajdina, Markovci, Gorišnica, Dornava, Kidričevo, Destrnik, Trnovska vas, Sv. Andraž v Slovenskih goricah, Juršinci, Videm, Zavrč, Podlehnik, Žetale, Majšperk, Cirkulane, Ormož, Središče ob Dravi in Sveti Tomaž. Gre za 3 geografska področja: Ptujsko polje (znamka Ptuj), Haloze (znamka Haloze) in Slovenske gorice.
- **Osrednja Štajerska (RDO Maribor):** Cerkvenjak, Duplek, Hoče-Slivnica, Kungota, Lenart, Lovrenc na Pohorju, Makole, Maribor, Miklavž na Dravskem polju, Oplotnica, Pesnica, Poljčane, Rače-Fram, Ruše, Selnica ob Dravi, Slovenska Bistrica, Starše, Sveta Ana, Sveti Jurij v Slovenskih goricah, Sveta Trojica v Slovenskih goricah, Šentilj.
- **Savinjska regija/Dežela Celjska (RDO Dežela Celjska):** Regijo sestavljajo 3 regije. Celjska (Celje, Dobrna, Laško, Štore, Vojnik); Spodnjesavinjska (Braslovče, Polzela, Prebold, Tabor, Vransko, Žalec); Dravinjska (Slovenske Konjice, Vitanje, Zreče; Obsotelje in Kozjansko: Dobje, Kozje, Podčetrtek, Rogaška Slatina, Rogatec, Šentjur pri Celju, Šmarje pri Jelšah).
- **Posavje (RDO Posavje):** Krško, Brežice, Sevnica, Radeče, Kostanjevica na Krki ter Bistrica ob Sotli.
- **Jugovzhodna Slovenija (RDO Jugovzhodna Slovenija):** Regijo so sestavljale 3 geografsko povezane enote: Dolenjska (Novo mesto, Šentjernej, Šmarješke Toplice, Dolenjske Toplice, Škocjan, Straža, Mirna peč, Miren, Trebnje, Šentrupert, Mokronog, Žužemberk), Kočevsko-Ribniško (Kočevje, Ribnica, Sodražica, Loški potok, Kostel, Osilnica) in Bela krajina (Semič, Črnomelj, Metlika) – slednji enoti sta zdaj v makroregiji Ljubljana & Osrednja Slovenija, Dolenjska pa ostaja v Termalni Panonski Sloveniji.

Ker se z novim konceptom makro destinacije nekaj od teh povezav spreminja (delno razvrščа tudi v makro destinacijo Osrednja Slovenija & Ljubljana – npr. Bela krajina in Kočevsko-Ribniško), bo model povezovanja na terenu znotraj makro destinacije Termalna Panonska Slovenija predmet izvedbenega dela oziroma povezovanja na terenu (v odvisnosti od pripravljenosti partnerjev in tržne smiselnosti).

DOŽIVETJA

TOP 5 doživetij

- **Zdravje, preventiva, wellness in termalni oddih** v slovenskih naravnih zdraviliščih in drugih termalnih centrih.
- **Svetovno znane zdravilne mineralne pitne vode** (Radenska in Donat mg) **in priznani naravni zdravilni dejavniki z dokazanimi učinki:** termalne in mineralne vode, mineralni peloidi, šota ...
- **Odkrivanje bogate dediščine** gradov, dvorcev, kartuzij in zgodovinskih mest, seznanjanje z bogato nesnovno dediščino: običaji, obrti, pustovanja, sejmi, kulinarika, izdelki od čipk do čevljev.
- **Avtentična kulinarika,** ki jo ponudijo gostitelji na turističnih kmetijah in v družinskih gostilnah.
- **Aktivni termalni in zeleni oddih:** bivanje v termah, na turističnih kmetijah, v glampingu in drugih manjših butičnih nastanitvah, dobro počutje, aktivno odkrivanje narave (npr. Dolina reke Krke, Krajinski park Goričko itd.) in kulture, kolesarjenje, pohodništvo, golf in druge aktivnosti.

Osrednja Slovenija & Ljubljana



Opredelitve za makro destinacijo Osrednja Slovenija & Ljubljana

<table>
<tr><th colspan="2">PRODUKTI</th></tr>
<tr><th>Nosilni produkti</th><th>Sekundarni/podporni produkti</th></tr>
<tr><td>▶ POSLOVNA SREČANJA & DOGODKI (celoletni poslovni turizem – poslovni gostje na konferencah, srečanjih, motivacijskih srečanjih in razstavah, skupaj s podpornimi dogodki, ki privabijo večdnevne goste)
▶ MESTA & KULTURA (city break, bogata zgodovina, festivalsko in prireditveno dogajanje, sodobna in alternativna umetnost, odkrivanje mest)
▶ KROŽNA POTOVANJA (Ljubljana kot mesto za odkrivanje makro destinacije in Slovenije)
▶ GASTRONOMIJA (preplet urbana kulinarike in kulinarike na podeželju)</td><td>▶ OUTDOOR
▶ NAKUPOVANJE
▶ DOŽIVETJA NARAVE
▶ POSEBNI INTERESI
▶ IGRALNIŠTVO
▶ ŠPORTNI TURIZEM</td></tr>
<tr><th colspan="2">DESTINACIJE
(navedbe v oklepaju nakazujejo povezovanje destinacije v okviru širšega geografskega območja)</th></tr>
<tr><th>Vodilne destinacije</th><th>Druge destinacije</th></tr>
<tr><td>▶ Ljubljana (regija Osrednja Slovenija)
▶ Kamnik[13] (regija Osrednja Slovenija)
▶ Cerklje na Gorenjskem[14]
▶ Bela krajina[15]
▶ Kočevsko[16]
▶ Škofja Loka[17] in Idrija, UNESCO[18]</td><td>▶ Domžale (regija Osrednja Slovenija)
▶ Vrhnika (regija Osrednja Slovenija)
▶ Srce Slovenije[19]
▶ Zasavje</td></tr>
<tr><th colspan="2">TURISTIČNE REGIJE (RDO-ji)/
TRŽENJSKO ZAOKROŽENA GEOGRAFSKA OBMOČJA Z ZNAMKO
(inventarizacija obstoječe organiziranosti/povezovanja, ki bo osnova za vzpostavitev modela organiziranosti makro destinacije navzdol – od ravni makro destinacije do destinacij)</th></tr>
<tr><td colspan="2">Na področju makro destinacije so bile vzpostavljene naslednje turistične regije (RDO-ji):
▶ Regija Osrednja Slovenija (RDO Osrednja Slovenija): Borovnica, Brezovica, Dobrepolje, Dobrova-Polhov Gradec, Dol pri Ljubljani, Domžale, Grosuplje, Horjul, Ig, Ivančna Gorica, Kamnik, Komenda, Litija, Ljubljana, Logatec, Log - Dragomer, Lukovica, Medvode, Mengeš,</td></tr>
</table>

[13] Kamnik se povezuje tudi v okviru Kamniško-Savinjskih Alp (Alpska Slovenija).
[14] Cerklje na Gorenjskem se povezujejo tudi v okviru Kamniško-Savinjskih Alp (Alpska Slovenija).
[15] Bela krajina pokriva območje občin Črnomelj, Metlika in Semič.
[16] Kočevsko pokriva območje občin Kočevje, Kostel in Osilnica.
[17] Škofja Loka na trgu nastopa kot zaokroženo območje 4 občin: Škofja Loka, Gorenja vas – Poljane, Železniki in Žiri (mesto Škofja Loka s Poljansko in Selško dolino).
[18] Škojo Loko in Idrijo obravnavamo kot 1 destinacijo – 2 UNESCO mesti, saj posamezno ne izpolnjujeta meril glede števila prenočitev, pomembno merilo za vključitev je uvrstitev na UNESCO seznam. Organizacijsko ima vsako mesto/destinacija svojo DMMO organizacijo.
[19] Srce Slovenije pokriva območje občin Dol pri Ljubljani, Kamnik, Litija, Lukovica, Moravče in Šmartno pri Litiji.

Moravče, Škofljica, Šmartno pri Litiji, Trzin, Velike Lašče, Vodice, Vrhnika.

- **Zasavje (RDO Zasavje):** Hrastnik, Trbovlje in Zagorje.

Del območja, ki ga zdaj pokriva makro destinacija Ljubljana & Osrednja Slovenija, je bil vključen v RDO Jugovzhodna Slovenija (Bela krajina, Kočevsko-ribniško in del ožje Dolenjske). Od teh povezav še vedno aktivno deluje regija Osrednja Slovenija.

DOŽIVETJA

TOP 5 doživetij

- **Ljubljana**, zelena prestolnica Evrope 2016 in kulturna prestolnica Slovenije: Plečnikova Ljubljana, zelena Ljubljana, aktivna Ljubljana, kulturna Ljubljana, športna Ljubljana, več kot 10.000 festivalov in prireditev letno.
- **Idrija** in **Škofja Loka**, dve zgodovinski mesti, UNESCO.
- Zgodovinsko mestno jedro **Kamnika** in pastirska dediščina **Velike planine**, ki ju povezuje ljubezenska zgodba trniča.
- **Kočevsko**, najbolj naravno ohranjeni del Slovenije; skrivnosti neokrnjene narave in bogata kulturna dediščina.
- **Krajinski park Ljubljansko barje**, naravno področje močvirij in šotišč, znano po redkih živalskih in rastlinskih vrstah ter po ostankih prazgodovinske kulture koliščarjev (UNESCO).

Priloga 3: Ključni kazalniki poslovnega okolja v Sloveniji

- Slovenija sodi v skupino razvitih oziroma držav z visokimi prihodki. V letu 2015 je BDP na prebivalca v Sloveniji znašal 18.693 EUR ali 82 % povprečnega BDP-ja na prebivalca v Evropski uniji.
- BDP na prebivalca se je občutno povečeval od leta 1995 do leta 2009, ko je prvič prišlo do večjega, 7,8-odstotnega padca BDP-ja v primerjavi z letom 2008. Po precejšnjem upadu v letu 2009 se je BDP v obdobju 2010 do 2015 rahlo povečal.
- Najpomembnejše predelovalne panoge so farmacija, kemična industrija, strojništvo, orodja in oprema, guma in plastika, elektro, avtomobilska industrija in materiali.
- Zaradi gospodarske krize je bila raven bruto naložb v Sloveniji v letu 2015 nižja kot leta 2010.
- Pomembna gonilna sila rasti gospodarstva so izvozna podjetja, ki so v veliki meri pripomogla k stabilizaciji gospodarske krize. Prav zaradi izvoznikov je bil pozitivni saldo plačilne bilance v letu 2015 občutno višji kot v letu 2010. V obdobju med 2010 in 2015 se je povečal izvoz blaga za 5,4 milijarde EUR, izvoz storitev za 1,35 milijarde EUR, izvoz potovanj pa za 330 milijonov EUR.
- Celotni gostinski sektor (hotelirstvo, restavracije, gostilne, bari ipd.) v Sloveniji deluje v soodvisnosti in pogojih makroekonomskega okolja v zadnjem desetletju. Letna rast BDP v letu 2007 je bila 5 %. V letu 2009 je v primerjavi z letom 2008 BDP padel za 8 %. Negativno gibanje se nadaljuje vse do leta 2013, ko se začne postopno okrevanje s pozitivnimi letnimi stopnjami rasti od 1,5 % do 3 %.
- Delež turistične dejavnosti v slovenskem BDP znaša 4,9 % iz neposredne gostinske dejavnosti, 7,2 % v celotni dodatni vrednosti gospodarstva in 8,2 % od neposrednih, posrednih in induciranih učinkov turizma. V strukturi celotnega gospodarstva Republike Slovenije to zajema precejšen delež, glede na potenciale razvoja turizma, tako na strani povpraševanja kot ponudbe. Zaradi relativno majhnega obsega razpoložljivih turističnih zmogljivosti pa obstaja precejšnja rezerva za povečanje tega deleža, tako absolutno kot relativno.
- Indeks cen življenjskih potrebščin je bil v letu 2015 rahlo nižji kot v letu prej (99,5). Slovenija ima še zmeraj nižji standard kupne moči kot povprečje EU, saj dejanska individualna potrošnja na prebivalca po standardu kupne moči predstavlja le 75 % povprečja EU.
- Zaradi gospodarske krize je bilo število brezposelnih v letu 2015 višje kot v letu 2010 in je znašalo 9 %. Najvišjo raven brezposelnosti smo dosegli v letu 2013 (13,3 %).
- Visoka stopnja brezposelnosti je med mladimi do 30 let in znaša 16 %.
- Število vseh zaposlenih v celotni dejavnosti turizma in s turizmom povezanih dejavnosti v letu 2014 znaša 30.573 zaposlenih.

Tabela: Število in struktura zaposlenih v turističnih in s turizmom povezanih dejavnostih v Sloveniji, 2014

Storitve	Skupno število zaposlenih	Število zaposlenih, neposredno povezanih s turizmom
Nastanitvene storitve	10.603	9.012
Strežba hrane in pijač	23.966	10.361
Storitve prevoza potnikov in najema prevoznih sredstev	7.018	3.878
Storitve turističnih agencij in organizatorjev potovanj	2.040	1.816
Kulturne storitve	8.390	2.680
Športne in rekreacijske storitve	6.309	2.826
SKUPAJ	58.327	30.573

Vir: Hosting, 2016

- Povprečna neto mesečna plača v Sloveniji je v letu 2015 znašala 1.006 EUR. Povprečna neto mesečna plača v dejavnosti gostinstva je občutno nižja in znaša 727 EUR.
- Slovenija še vedno ni uravnotežila javnih financ, saj je v letu 2015 javno finančni primanjkljaj znašal 2,7 % BDP-ja.
- Rezultat finančne in gospodarske krize je izjemno povečanje javnega dolga. V obdobju od leta 2010 do 2015 se je javni dolg povečal za 18,1 milijarde EUR in je v letu 2015 znašal 83 % BDP-ja.
- Kriza je močno vplivala na bančni sektor. Bilančna vsota bank se je od leta 2010 do 2015 znižala za 13,3 milijarde EUR, banke pa so v veliki meri zmanjšale posojila podjetjem. V letu 2010 je bila skupna vrednost posojil podjetjem 19,78 milijarde EUR, v letu 2015 pa je znašala le 8,2 milijarde EUR. Bančni krč je povzročil precejšnje zmanjšanje naložb v gospodarstvu. V sektorju gostinstva so bruto naložbe v letu 2015 znašale le pičlih 92,7 milijona EUR.
- Višina tujih naložb v letu 2015 je znašala 11,5 milijarde EUR. Največ naložb je bilo v predelovalnih dejavnostih, največji delež naložb pa prihaja iz bližnje Avstrije. V sektorju gostinstva tuje naložbe prihajajo predvsem iz Srbije, Hrvaške in Rusije.
- Med ključne negativne mikroekonomske značilnosti v sektorju Gostinstvo spada tudi visoka rast in relativno visoka vrednost naložb v osnovna sredstva oz. bruto naložbe v dejavnosti v letih 2004–2009 (obdobje sofinanciranja naložb v turistično infrastrukturo iz naslova regionalnih razvojnih skladov EU) in strmo padanje bruto naložb od leta 2009 naprej. Te po letu 2011 dosegajo že skrb vzbujajoče nizke ravni in predstavljajo veliko nevarnost za upadanje infrastrukturne in tehnične konkurenčnosti slovenskega turizma v prihodnjih letih.
- Podatki uradnih statističnih podatkov so skladni z oceno WEF konkurenčnosti Slovenije. Poleg naštetih dejavnikov poslovnega okolja WEF (od 2010 do 2015) kot največje administrativne in politične ovire za poslovanje v zadnjem petletnem obdobju navaja neučinkovito državno birokracijo, korupcijo in politično nestabilnost.

Tabela: Primerjava ključnih kazalnikov poslovnega okolja, 2010 in 2015

Indikator	Leto 2015	Leto 2010
BDP tekoče cene (v mio. EUR)	38.570	36.252
BDP stalne cene, referenčno leto 2010 (v mio. EUR)	37.050	36.252
Rast BDP (v %)	2,3 (v primerjavi z 2014)	1,2 (v primerjavi z 2009)
BPD na prebivalca v tekočih cenah v EUR	18.693	17.694
Proizvodna struktura BDP	Predelovalne dejavnosti: 32 % Gradbeništvo: 8 % Trgovina: 10 % Promet in skladiščenje: 7 % Strokovne in znanstvene dejavnosti: 6 %	Predelovalne dejavnosti: 30 % Gradbeništvo: 10 % Trgovina: 10 % Promet in skladiščenje: 6 % Strokovne in znanstvene dejavnosti: 6 %
Bruto naložbe skupaj v dejavnostih (tekoče cene v mio. EUR)	7.398,1 (podatek za 2014)	8.062,5
Bruto naložbe v gostinstvu (tekoče cene v mio EUR)	92,7 (podatek za 2014)	195,4
Saldo menjave s tujino (tekoče cene v mio. EUR)	3.516,6	520,2
Izvoz blaga in storitev (tekoče cene v mio. EUR)	30.059,9	23.306,0
Izvoz blaga (tekoče cene v mio. EUR)	24.039,0	18.630,7
Izvoz storitev (tekoče cene v mio. EUR)	6.020,9	4.675,3
Izvoz storitev potovanj (tekoče cene v mio. EUR)	2.253,6	1.925,0
Uvoz blaga in storitev (tekoče cene v mio. EUR)	26.543,3	22.785,8
Uvoz blaga (tekoče cene v mio. EUR)	22.541,3	19.297,5
Uvoz storitev (tekoče cene v mio. EUR)	4.002,0	3.488,3
Uvoz storitev potovanj (tekoče cene v mio. EUR)	780,2	889,3
Indeks cen življenjskih potrebščin glede na leto prej	99,5	101,8
Dejanska individualna potrošnja na prebivalca v standardih kupne moči v % glede na EU povprečje	75	NA
Število delovno aktivnih (v tisočih)	917	966
Število delovno aktivnih v dejavnosti gostinstvo (v tisočih)	47	46
Stopnja brezposelnosti (v %)	9	7,3
Stopnja brezposelnosti po starosti	15–24 let: 16,4 % 25–29 let: 16,3 % 30–49 let: 8,9 % 50–64 let: 7,6 %	15–24 let: 14,7 % 25–29 let: 13,8 % 30–49 let: 7,3 % 50–64 let: 4,9 %
Povprečna plača; vse SKD dejavnosti	1.542 bruto 1.006 neto	N. p.
Povprečna plača v gostinstvu (v EUR)	1063 bruto 727 neto	N. p.
Obrestne mere na denarnem trgu in revalorizacijske stopnje (euribor na letni	0,17	1,35

ravni, v %)		
Javni dolg skupaj (v mio. EUR)	32.070	13.907
Bilančna vsota bank (v mio. EUR)	37.411	50.760
Posojila bank nefinančnim družbam (podjetjem) (v mio. EUR)	8.263	19.789
Tuje naložbe (v mio. EUR)	11.564	10.771

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2016, Eurostat, 2016, Banka Slovenije, 2016, Združenje bank Slovenije, 2016.

Prebivalstvo, ozemlje in okolje

- Slovenija ima 2,06 milijona prebivalcev, od tega je bila približno polovica prebivalstva naseljena v mestih, polovica pa na podeželju. Struktura prebivalstva se v zadnjih 40 letih občutno stara. Podaljšuje se življenjska doba prebivalstva, saj je v letu 1980 znašala 71 let, v letu 2015 pa 79 let.
- Površina Slovenije znaša 20.273 km^2.
- Slovenija je ena izmed najbolj zelenih držav na svetu, saj je bilo v letu 2015 62 % njene površine pokrite z gozdom (v Evropi je po deležu gozdnatih površin na 4. mestu), po deležu evropskega omrežja Natura 2000 za ohranjanje biotske raznovrstnosti pa je z 38 % v EU na prvem mestu.
- Slovenija ima zelo ugoden geografski položaj, saj je v Srednji Evropi, na njenem ozemlju pa prihaja do stika in prepletanja alpskega, sredozemskega in panonskega podnebja.
- Slovenija je članica EU, od leta 2006 vključena v evrsko območje, od leta 2007 pa izvaja schengenski pravni red na zunanji in notranji meji EU, po schengenskih varnostnih standardih.
- Slovenija ima 212 občin, 12 statističnih regij in 2 kohezijski regiji.
- Zaradi globalnega segrevanja se podnebje spreminja tudi v Sloveniji. Po podatkih Svetovne banke je bila povprečna letna temperatura v Sloveniji v obdobju od 1960 do 1990 9,06 °C, v obdobju od leta 1990 do 2012 pa 10,01 °C. V istem obdobju se je zmanjšala količina padavin – od leta 1960 do leta 1990 je bilo v povprečju 106,84 mm padavin na mesec, v obdobju od 1990 do 2012 pa 103,37 mm.
- Slovenija je v zadnjem petletnem obdobju izboljšala svoje okoljske kazalnike ter zmanjšala količino odpadkov in izpustov toplogrednih plinov.
- Podatki o okoljskih škodah, za katere je odgovoren turizem, niso na voljo.

Tabela: Primerjava ključnih kazalnikov prebivalstva, okolja in ozemlja, 2010 in 2015

Indikator	Leto 2015	Leto 2010
Število prebivalcev	2.062.874	2.046.976
Struktura po nacionalnosti (v %)	95 % Slovencev 5 % države nekdanje Jugoslavije	96 % Slovencev 4 % države nekdanje Jugoslavije
Struktura prebivalstva po starosti	0 do 24: 25 % 25 do 44: 28 % 45 do 64: 29 % več kot 65: 18 %	0 do 24: 25 % 25 do 44: 30 % 45 do 64: 28 % več kot 65: 17 %
Nastali odpadki skupaj v tonah	5.172.377	6.305.736
Izpusti toplogrednih plinov brez odbitkov (Gg ekvivalenta CO_2)	18.166 (podatek za 2013)	19.494
Naložbe za varstvo okolja/BDP (v %)	1,15 (408 mio.)	1,15 (442 mio.)
Skupna količina razpoložljivih sladkovodnih virov (m^3 na prebivalca)	22.731	18.097
Površina v km^2	20.273	
Število občin	212	
Število statističnih (razvojnih) regij	12 – Pomurska, Podravska, Koroška, Savinjska, Zasavska, Spodnjeposavska, Jugovzhodna Slovenija, Osrednjeslovenska, Gorenjska, Notranjsko-kraška, Goriška, Obalno-kraška	
Število kohezijskih regij	2 – Vzhodna in Zahodna Slovenija	

Vir: SURS, 2016 in ARSO, 2016.

Transport

Transportna infrastruktura je del širšega podpornega okolja, ki je za turizem izjemno pomembno. Kakovost infrastrukture v Sloveniji na podlagi razpoložljivih podatkov lahko ocenimo, kot sledi:

- Podatki pokritosti prometne mreže kažejo, da ima Slovenija primerljivo dvakrat več km avtocest na km^2 površine kot vse sosednje države. Vendar je z vidika turizma potrebno izboljšanje dostopnosti (in kakovosti cestne infrastrukture) po lokalnih in državnih cestah do nekaterih najpomembnejših turističnih krajev (povezava od avtocest, ki je ustrezno opremljena s turistično in drugo obvestilno signalizacijo in vse do turističnih središč, kot so npr. Nova Gorica – Bovec; Dramlje – Podčetrtek; Novo mesto – Dolenjske Toplice; Celje – Laško – Zidani Most; Mojstrana – Kranjska Gora, Zreče – Rogla, do Portoroža in druge). Poleg tega stanje cest ni optimalno, saj je kar 58 % državnega cestnega omrežja v slabem ali zelo slabem stanju in ga je treba temeljito obnoviti, nadgraditi obstoječe oz. zgraditi nove cestne povezave.
- Javni cestni prevoz je usmerjen na domači trg, na katerem letno ustvari 27,7 milijona potnikov. Hkrati je izjemno malo mednarodnih potnikov v cestnem javnem prevozu – v letu 2015 le 259 tisoč. Slabe mednarodne linijske cestne povezave omejujejo razvoj turizma.
- Izjemen potencial ima tranzitni promet skozi Slovenijo. Po podatkih slovenske policije je bilo leta 2015 na mejnih prihodih 60,9 milijona potnikov, od teh je bilo 30,5 milijona vstopov v državo, 22,1 milijona vstopov so zajemali tujci (večinoma državljani Evropske unije). Teh 22 milijonov tujih potnikov na mejnih prehodih je izjemen tržni potencial za slovenski turizem.
- Železniška infrastruktura je zastarela in se premalo uporablja v turistične namene. Od 14,5 milijona železniških potnikov v letu 2015 je bilo le 766 tisoč potnikov v mednarodnem

železniškem prometu. Povezave s sosednjimi emitivnimi trgi so neobstoječe ali pa imajo neustrezno frekvenco.

- Slaba letalska povezanost predstavlja pomembno oviro razvoju turizma v Sloveniji. V letu 2015 smo imeli 1,44 milijona letalskih potnikov na vseh treh letališčih: Ljubljana, Maribor in Portorož. Skoraj vse letališke prihode generira letališče v Ljubljani. Slovenija ima dvakrat manj letalskih potnikov na prebivalca kot Hrvaška in 4,5 krat manj kot Avstrija. Največ potnikov potuje na relaciji Slovenija–Nemčija (18 %). 90 % potnikov je potovalo z rednimi leti, preostalih 10 % pa s posebnimi leti. Pri rednih letih se je število potnikov v 2015 glede na prejšnje leto najbolj povečalo na relaciji Slovenija–Švica (za 41 %), pri posebnih letih pa na relaciji Slovenija–Izrael (skoraj za trikrat). V primerjavi z okoliškimi letališči Ljubljana ustvari značilno manj prometa kot letališče v Zagrebu, ki je v letu 2015 generiralo 2,58 milijona potnikov, ali letališče v Benetkah, ki generira 8,5 milijona potnikov. Ljubljana je primerljiva z letališčem v Gradcu, ki je manjše in generira nekaj manj kot milijon potnikov, ter z letališčem v Trstu, ki generira približno 750 tisoč potnikov na leto.
- Število ladijskih potnikov narašča, ampak je v absolutnih številkah še zmeraj majhno. V letu 2015 je bilo v Sloveniji nekaj manj kot 95 tisoč pristaniščnih potnikov. Večino pristaniščnega potniškega prometa generirajo križarke v Luki Koper (v letu 2015 57.893 potnikov, 49 ladij).
- Žičniška infrastruktura je skromna, slovenska smučišča pa so na nizki nadmorski višini (glej poglavje 2.5). Podatki kažejo na precejšen upad števila potnikov, pripeljanih z žičniško infrastrukturo, ter števila obratovalnih dni žičnic.

Tabela: Primerjava ključnih kazalnikov transporta, 2010 in 2015

Indikator	Leto 2015	Leto 2010
Število potnikov v cestnem javnem linijskem in medkrajevnem prevozu	27.735.000	28.552.000
Število potnikov v cestnem javnem linijskem in mednarodnem prevozu	259.000	403.000
Število potnikov na mejnih prihodih	Skupaj 60.906.914 Vstop 30.503.494 Izstop 30.403.420	NA
Število tujih potnikov na mejnih prehodih	Skupaj 44.275.106 Vstop 22.124.560 Izstop 22.150.546	NA
Število potnikov v notranjem in mednarodnem železniškem potniškem prometu	14.558.000	16.220.000
Število potnikov v mednarodnem železniškem potniškem prometu	766.000	962.000
Število letalskih potnikov	1.436.003	1.382.341
Število pristaniških potnikov	94.703	70.845
Število pripeljanih potnikov z žičnico	16.087.000	22.253.000
Število obratovalnih dni žičnic	12.453	9.987

Vir: SURS, 2016; Policija RS, 2016.

Zakonodaja s področja turizma

Ključna zakona na področju turizma v Republiki Sloveniji sta Zakon o spodbujanju razvoja turizma (ZSRT) (Uradni list RS, št. 2/04, 57/12, 17/15 in 52/16 – ZPPreb) in Zakon o gostinstvu (Uradni list RS, št. 93/07 - UPB2 in 26/14). Za ozko področje turizma so pomembni še: Zakon o

igrah na srečo (Uradni list RS, št. 14/11 – uradno prečiščeno besedilo, 108/12, 11/14 – popr. in 40/14 – ZIN-B), ki določa način delitve koncesijskih sredstev od posebnih iger na srečo, iz katerih se financira razvoj turizma, ter Zakon o varstvu potrošnikov (Uradni list RS, št. 98/04 – uradno prečiščeno besedilo, 114/06 – ZUE, 126/07, 86/09, 78/11, 38/14 in 19/15; v nadaljevanju: ZVPot) in Obligacijski zakonik (Uradni list RS, št. 97/07 – uradno prečiščeno besedilo in 64/16 – odl. US), ki urejata vprašanja, povezana z varstvom turistov kot potrošnikov, oziroma pogodbena razmerja pri organiziranju in prodaji potovanj. Upoštevati je treba tudi mednarodno pogodbo Alpsko konvencijo, še posebej Protokol za turizem, in zakonodajo, ki ureja ohranjanje narave (Zakon o ohranjanju narave (Uradni list RS, št. 96/04 – uradno prečiščeno besedilo, 61/06 – ZDru-1, 8/10 – ZSKZ-B in 46/14)) in prostorsko zakonodajo (Zakon o urejanju prostora (Uradni list RS, št. 110/02, 8/03 – popr., 58/03 – ZZK-1, 33/07 – ZPNačrt, 108/09 – ZGO-1C in 80/10 – ZUPUDPP), Zakon o prostorskem načrtovanju (Uradni list RS, št. 33/07, 70/08 – ZVO-1B, 108/09, 80/10 – ZUPUDPP, 43/11 – ZKZ-C, 57/12, 57/12 – ZUPUDPP-A, 109/12, 76/14 – odl. US in 14/15 – ZUUJFO), Zakon o umeščanju prostorskih ureditev državnega pomena v prostor (Uradni list RS, št. 80/10, 106/10 – popr. in 57/12)) – področje bo v prihodnje urejal en krovni zakon – Zakon o urejanju prostora (ZureP-2) ter Odlok o Strategiji prostorskega razvoja Slovenije (Uradni list RS, št. 76/04)).

Slovenija mora upoštevati tudi Direktivo (EU) 2015/2302 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 25. novembra 2015 o paketnih potovanjih in povezanih potovalnih aranžmajih. Skrajni rok za prenos te direktive v domači pravni red je 1. 1. 2018. Direktiva (EU) 2015/2302 se bo večinoma upoštevala v novem Zakonu o varstvu potrošnikov (namenjena je varstvu potnikov). Glede na določila direktive bo treba v novem predlogu ZSRT vključiti »varstvo v primeru insolventnosti«, ki se nanaša na organizatorje potovanj in bo deloma finančno obremenilo manjše ponudnike paketnih potovanj.

Širše je za turizem pomembna splošna delovno pravna zakonodaja, zakonodaja s področja varovanja okolja in poslovanja gospodarskih družb.

Poleg zakonodaje v tem delu analiziramo tudi razpoložljivost evropskih sredstev za turizem. Ta bodo v naslednjem finančnem obdobju precej nižja, kot so bila v prejšnjem:

- V obdobju 2007–2013 je bilo za turizem namenjenih 129 milijonov EUR. Sredstva so bila večinoma namenjena obnovi hotelov in hostlov ter razvoju destinacijskega vodenja. Poleg sredstev za turizem je bilo za kulturne in naravne znamenitosti namenjenih 67 milijonov EUR, večina sredstev je bila namenjena obnovi gradov. Za razvoj športne infrastrukture je bilo namenjenih 67 milijonov EUR, financirano je nekaj velikih projektov, kot je Planica, in številni majhni, kot so veslaški center na Bledu, ŠRC Pokljuka, smučarsko tekaški center na Rogli ipd. Turizem je bil financiran tudi iz sredstev razvoja regij v skupni višini 43,6 milijona EUR. Financirani so manjši projekti, kot so Ekomuzej hmeljarstva in pivovarstva v Žalcu, turistične oznake na območju Nature 2000 Kočevje, oživitev starega mestnega jedra Lendave ipd.
- V obdobju 2014–2020 je prav za turizem na voljo približno 19 milijonov EUR (pametna specializacija) za trženje, digitalizacijo, zmanjšanje CO2 odtisa in izobraževanje.
  - Sredstva za izobraževanje starejših zaposlenih so na voljo v okviru programa Celovite podpore podjetjem za aktivno staranje delovne sile 2016–2020. Za celoten program bo namenjenih nekaj manj kot 30 milijonov EUR. Za sredstva bodo lahko zaprosila tudi podjetja iz sektorja turizem. Za financiranje turističnih projektov v obdobju 2014–2020 bodo na voljo sredstva Programa za razvoj podeželja (podukrep 6.4). Prednostno bodo

podprte nekmetijske dejavnosti tudi v povezavi z zelenim turizmom v vrednosti 42,4 milijona EUR. Turizem se lahko financira tudi iz programa LEADER/CLLD (34,5 milijona EUR), če lokalne skupnosti opredelijo turizem kot enega izmed ukrepov.

Priloga 4: Analiza trenutnega stanja turistične dejavnosti in njenih razvojnih možnosti

Ocena uresničevanja ciljev Strategije razvoja slovenskega turizma 2012–2016

Število nočitev

- Cilj strategije je povečanje števila nočitev turistov za 2 % letno in 9.830.000 nočitev turistov v 2016. Dosežena je bila 3,5-odstotna stopnja rasti v obdobju 2012–2016 (z ekstrapolacijo na osnovi prvih sedmih mesecev za 2016). Cilj je bil tako dosežen že v letu 2015 (10.341.699 nočitev); napoved za 2016 je 10.909.284 nočitev (SURS, 2016a; SURS, 2016b; Kuščer, 2016a).

Število prihodov

- Cilj strategije je povečanje števila prihodov turistov za 4 % letno in 3.650.000 prihodov turistov v 2016. Dosežena je bila 6,5-odstotna stopnja rasti v obdobju 2012-2016 (z ekstrapolacijo na osnovi prvih sedmih mesecev za 2016). Cilj je bil tako dosežen že v letu 2015 (3.927.530 prihodov); napoved za 2016 je 4.245.488 prihodov (SURS, 2016a; SURS 2016b; Kuščer, 2016a).

Priliv iz naslova izvoza potovanj

- Cilj strategije je povečanje prilivov iz naslova turizma za 6–8 % letno in priliv iz naslova turizma v obsegu približno 2,84 milijarde EUR v 2016. Dosežena je bila 3,3-odstotna stopnja rasti v obdobju 2012–2016 (z ekstrapolacijo na osnovi prvih sedmih mesecev za 2016). Cilj ne bo dosežen; prilivi v 2015 je 2,257 milijarde EUR. Napoved prilivov za 2016 je 2,283 milijarde EUR (BS, 2016; Kuščer, 2016b).

Število zaposlitev

- Cilj strategije je ustvariti 5.000 novih zaposlitev v turistični dejavnosti in skupno 9.000 novih zaposlitev v turističnem gospodarstvu. Podatki SURS kažejo, da je število zaposlenih v obdobju od 2012 do 2016 padalo, in ne raslo, torej ta cilj ni bil dosežen (SURS, 2016).

Izboljšanje konkurenčnosti slovenskega turizma na lestvici WEF

- Cilj strategije je letno izboljšanje uvrstitve za eno mesto (skupna uvrstitev) na World Economic Forum Travel & Tourism Competitiveness lestvici. V letu 2011 smo bili na 33. mestu (Blanke & Chiesa, 2011), leta 2013 na 36. mestu (Blanke & Chiesa, 2013) in 2015 na 39. mestu (Crotti & Misrahi, 2015). Cilj ni dosežen, treba pa je opozoriti na spremembo uporabljene metodologije v letu 2015 (Crotti & Misrahi, 2015).

Analiza uresničevanja ciljev Strategije razvoja slovenskega turizma 2012–2016 kaže, da so kvantitativni cilji glede rasti nočitev in turističnih prihodov doseženi, medtem ko je ključni cilj, to je rast turističnih prilivov, krepko pod začrtanim.

Ključni ukrepi prejšnje strategije so bili vezani na izboljšanje organiziranosti in destinacijskega vodenja, izboljšanje kakovosti produktov, izobraževanje kadrov in stimulacijo naložb v turizmu. Na teh področjih v zadnjem petletnem obdobju ni bil narejen noben pomembnejši premik.

Ocena glavnih turističnih virov v Sloveniji

Varnost

- Slovenija je ocenjena kot izjemno varna država. V letu 2015 smo po ocenah WEF-a bili uvrščeni na 14. mesto med 141 državami. To potrjuje tudi Globalni indeks miru, po katerem je Slovenija v letu 2015 uvrščena na 10. mestu med 163 državami sveta (GPI, 2016).
  - Po globalnem indeksu miru je bila v letu 2016 Slovenija uvrščena na 7. mesto med 163 državami sveta in na 5. mesto med 28 članicami EU.
  - Neprofitna organizacija IPSA (ang. International Police Science Association), ki je izdelala lasten indeks varnosti in policije WISPI (ang. World Internal Security and Police Index), je v svojem poročilu za leto 2015 Slovenijo na podlagi 16 kazalnikov uvrstila med 127 državami sveta na 14. mesto. Pri kazalniku raven varnosti v državi, je bila Slovenija uvrščena na visoko 5. mesto.

Naravne znamenitosti in kulturna dediščina

- Turistična ponudba Slovenije temelji predvsem na njenih naravnih danostih. Po oceni WEF (2015) je Slovenija po svojih naravnih virih na 32. mestu med 141 državami. V letu 2015 je bila Slovenija na 1. mestu po deležu ozemlja, ki je zavarovano, in na 16. mestu po kakovosti okolja. Manj konkurenčni smo glede števila naravnih znamenitosti, ki so vključene v UNESCO dediščino (43. mesto) in števila zavarovanih vrst (103. mesto). Visoko konkurenčni pa smo na področju okoljske trajnosti, v letu 2015 smo bili uvrščeni na 19. mesto. Zaslugo za tako visoko konkurenčnost ima predvsem okoljska zakonodaja ter njeno uveljavljanje, pa tudi dejstvo, da je Slovenija bogata z gozdom in vodnimi viri (WEF, 2015).
- Varovana območja narave (Natura 2000) predstavljajo 39,7 % ozemlja Slovenije, kar je skoraj šestkrat več kot leta 1992. Slovenija ima en narodni park (Triglavski narodni park), tri regionalne parke in 45 krajinskih parkov.
- Najbolj obiskan je Triglavski narodni park, ki letno zabeleži okoli 2 milijona obiskovalcev in ne zaračunava vstopnine. Leta 2010 je bilo na območju parka 175 turističnih nastanitvenih objektov, 104 hotelov in 71 kampov, s skupaj 24.920 ležišči. Območje parka je obiskalo skoraj 580 tisoč turistov in ustvarjenih je bilo 1.606.398 nočitev. Turisti na območju narodnega parka povprečno bivajo 2–3 dni. Slovenija ima štiri UNESCO zavarovana območja. Kulturni sta dve: 1) Rudnik živega srebra v Idriji, ki ga letno obišče nekaj več kot 18 tisoč obiskovalcev, in 2) Prazgodovinska kolišča na Ljubljanskem barju. Naravni sta Park Škocjanske jame, ki ga letno obišče več kot 110 tisoč obiskovalcev in od julija 2017 tudi Prvinski bukovi gosdovi Karpatov in drugih regij Evrope. V kratkem se pričakuje nov vpis. Unesco zavarovana območja so tudi: Biosferna območja programa Človek in biosfera (BO Julijske Alpe (2003), BO Kras (2004), BO Kozjansko-Obsotelje (2010)); UNESCO Globalni geoparki (Čezmejni geopark Karavanke/Karavanken (2015), Geopark Idrija (2015)); Seznam mednarodno pomembnih mokrišč (RAMSAR) (Krajinski park Sečoveljske soline (1993), Park Škocjanske jame (1999),Cerkniško jezero z okolico (2006)). Slovenija ima tudi enoto na UNESCO seznamu nesnovne dediščine (Škofjeloški pasijon) in še dve enoti med kandidati za to priznanje.

- V vseh kategorijah WEF na področju kulturnih virov smo nekonkurenčni: število UNESCO kulturne dediščine (71. mesto), število neopredmetenih kulturnih virov (89. mesto), število velikih športnih stadionov (113. mesto) ter število mednarodnih srečanj (45. mesto) (WEF, 2015).
- Slovenija ima 163 muzejev – državnih, regionalnih in lokalnih. V letu 2014 je 9 največjih državnih muzejev (Narodni muzej Slovenije, Prirodoslovni muzej Slovenije, Slovenski etnografski muzej, Muzej novejše zgodovine Slovenije, Tehniški muzej Slovenije, Muzej za arhitekturo in oblikovanje, Muzej krščanstva na Slovenskem, Narodna galerija in Moderna

galerija) obiskalo nekaj več kot 260 tisoč obiskovalcev, ki so ustvarili 1,64 milijonov EUR prihodkov. Nadpovprečno visok obisk beležijo muzeji s prepoznavnimi zbirkami ali eksponati na prepoznavnih lokacijah: Pokrajinski muzej Ptuj-Ormož, Mestni muzej Idrija, Muzej in galerije mesta Ljubljane, Loški muzej, in vojaško tematiko: park vojaške zgodovine v Pivki in Kobariški muzej v dolini Soče. Turistični organizatorji ne izkoristijo niti najbolj odmevnih razstav tujih zvezd v Sloveniji po letu 2010 (Toulouse Lautrec, Rembrandt, Picasso, Miro, Dali, Tapies, Salgado, Capa).

- V preteklosti je bilo premalo pozornosti namenjene valorizaciji ohranjene narave in kulturnih virov Slovenije. 10 ključnih znamenitosti v Sloveniji ima več kot 50 tisoč obiskovalcev letno. Pri tem je treba upoštevati tudi dejstvo, da glede na javni pomen naravnih znamenitosti marsikje pobiranje vstopnine zaradi zagotavljanja javnega dostopa ni primerno in prav tako ne množičen obisk. Izpostaviti je treba dejstvo, da je narava Slovenije eden glavnih motivov za turistični obisk in je posreden prispevek k prihodkom zaradi turizma ključen. Potencial za povečanje valorizacije ohranjene narave je v krepitvi storitve kakovostnega vodenega doživljanja narave s poudarkom na butičnosti.

Tabela: Najbolj obiskane znamenitosti v Sloveniji, 2015

Znamenitost	Število obiskovalcev v letu 2015	Cena vstopnice v letu 2016 v EUR
Postojnska jama	556.000	23,9
Ljubljanski grad	342.000	7,5
Blejski grad	260.000	10
Živalski vrt Ljubljana	232.000	8
Blejski Vintgar	121.000	5
Arboretum Volčji Potok	115.400	7,5
Park Škocjanske jame	111.000	16
Slap Savica	90.400	3
Kobilarna Lipica	70.530	16
Soline Sečovlje	48.274	7

Vir: Spletne strani in letna poročila ponudnikov znamenitosti, 2016.

Zdravstvene in športne možnosti

- Proizvod zdraviliškega turizma zajema 26,9 % vseh sob v Sloveniji, zdraviliške občine pa so v letu 2015 ustvarile 3.016.478 nočitev (30,1 % v strukturi vseh nočitev v Sloveniji), od tega so 43,5 % nočitev ustvarili tuji gosti. Povprečna doba bivanja zdraviliških turistov je daljša od slovenskega povprečja in znaša 3,56 dni.
- V letu 2013 so prihodki zdravilišč znašali 213 milijonov EUR ali 47,7 % vseh prihodkov iz hotelirstva v Sloveniji. Struktura prihodkov je naslednja: prihodki iz nastanitve 48 %, prihodki iz naslova hrane in pijače 25 %, prihodki iz naslove vstopa v bazene 8 % in prihodki iz naslova zdravstva 19 %.
- Podobno kot celoten hotelski sektor so zdravilišča zaznamovali visoka zadolženost (271 milijonov EUR v letu 2013) in dokaj slabi kazalniki uspešnosti poslovanja (RevPAR 43,1 EUR in EBITDA/prodano sobo 28,2 EUR v letu 2013).
- Kot ključni produkti zdraviliškega turizma v Sloveniji so opredeljeni: Zdravstveni turizem v zdraviliščih, Medical wellness, Selfness, Termalni oddih in Aquafun.
- Ključna podjetja na področju razvoja zdraviliščnega turizma so: Sava Turizem, Terme Čatež, Istrabenz Turizem, Terme Olimia, Terme Maribor, Terme Krka, Thermana Laško in Terme Dobrna.

- Ključni dejavniki razvoja zdraviliškega proizvoda v Sloveniji so edinstvene termalne in mineralne vode, bogata zdraviliška tradicija, znanje ljudi ter raznolika, neokrnjena narava in klima. Trenutne pomanjkljivosti so pomanjkanje specializacije in produktov z visoko dodano vrednostjo ter zaostajanje na področju kakovosti (Strategija razvoja in trženja SNZ - 2020, 2014).
- Športna infrastruktura v Sloveniji zajema 3.372 športnih objektov (od tega v javnem upravljanju 2.984) skupne površine 8.214.193 m^2 in skupne vadbene površine 6.054.298 m^2. Športna infrastruktura se v glavnem ne uporablja za športni turizem.
- V Sloveniji imamo 5 licenciranih olimpijskih športnih centrov in 10 licenciranih nacionalnih panožnih športnih centrov.
- Največje število športnih površin imajo: Ljubljana, Maribor, Kranj, Koper, Sežana, Slovenska Bistrica, Ilirska Bistrica, Krško in Celje.
- Najbolj prepoznavni športni dogodki v Sloveniji so: Svetovni pokal v smučarskih poletih v Planici, Ljubljanski maraton, Svetovni pokal v smučanju za moške Vitranc v Kranjski Gori ter za ženske Zlata lisica v Mariboru, biatlonske tekme na Pokljuki, kolesarska dirka Po Sloveniji.
- Na področju organizacije mega športnih prireditev se Slovenija predvsem zaradi pomanjkanja ustrezne športne infrastrukture ne more primerjati z drugimi razvitimi svetovnimi in evropskimi državami. Do zdaj je organizirala dve mega prireditvi: Evropsko prvenstvo v rokometu 2004 in Eurobasket 2013 (Analiza športnega turizma v Sloveniji, 2014).
- Turistične organizacije največ potenciala na področju športnega turizma vidijo v razvoju alpskega smučanja, pohodništva, navtičnega turizma in jadranja, raftinga, kajakaštva, kanuja, ribištva in adrenalinskih športov.
- Po oceni WTTC (2014) so glavni outdoor produkti v Sloveniji smučanje, pohodništvo, jadralno padalstvo in kajakaštvo/rafting.
- V Sloveniji imamo nekaj več kot 30 smučišč, ki jih je v sezoni 2014/2015 obiskalo 1,1 milijona obiskovalcev. Večino prometa ustvari 9 velikih smučišč: Krvavec (170 tisoč obiskovalcev), Kranjska Gora (161 tisoč), Cerkno (90 tisoč), Mariborsko Pohorje (137 tisoč), Vogel (88 tisoč), Rogla (177 tisoč), Stari Vrh, Golte in Kanin. Teh 9 smučišč ponuja 156 km smučarskih prog (največ prog imajo Pohorje 41,5 km ter Kanin in Krvavec po 30 km). V povprečju imajo smučišča med 100 in 130 obratovalnih dni na leto. Slovenska smučišča imajo večinoma lahke do srednje težavne proge in so zaradi tega primerna predvsem za smučarje začetnike, družine in enodnevne obiskovalce. Vsa slovenska smučišča z izjemo Kanina (1100-2300 m), Krvavca (1450-1971 m) in Vogla (569-1800 m) so na nadmorski višini do 1600 metrov.
- V Sloveniji imamo mrežo 2.002 označenih planinskih pohodniških poti v skupni dolžini 10.004 km. Na teh poteh imamo 179 planinskih koč, zavetišč in bivakov (Planinska zveza Slovenije, 2016).
- Slovenija ima naravne danosti za razvoj kolesarskega turizma. Težava je pomanjkanje razvoja kolesarskih poti in povezovanje poti v skupno hrbtenico. Trenutno je največ na tem področju naredila Gorenjska, ki je svoje poti povezala. Naložb v nove kolesarske poti v prihodnje ne bo, dela pa se na označevanju daljinskih kolesarskih povezav, ki bodo potekale po obstoječih kolesarskih stezah, kot tudi po stranskih cestah in poteh po Sloveniji, ki so manj prometne in zato varne za kolesarje. Načrt je povezati Slovenijo v okviru evropskih poti Eurovelo 8, 9 in 13.

Analiza turistične dejavnosti na podlagi ključnih kazalnikov zadnjih petih let

Analiza v tem delu večinoma temelji na analizi, ki jo je za potrebe Slovenske turistične organizacije v letu 2016 izvedelo podjetje Hosting. Študija uporablja dostopne podatke o

poslovanju hotelov in podrobnih obratov (dejavnost 55.1) od leta 2007 do leta 2015. Analiza je bila dopolnjena s podatki SURS.

Trendi na področju poslovanja hotelov in podobnih obratov so naslednji.

- Zmanjševanje števila zaposlenih. Število zaposlenih v dejavnosti hotelov in podobnih obratov je še vedno občutno nižje kot leta 2007 (7.780 zaposlenih v letu 2007 v primerjavi s 7.087 zaposlenimi v letu 2015). Tudi podatki SURS (2016) kažejo na upad števila zaposlenih v celotni dejavnosti I – Gostinstvo. V letu 2015 je ta dejavnost zaposlovala 27.844 zaposlenih, kar je 1.377 zaposlenih manj kot v letu 2007 (SURS-a). Podatki za leto 2015 pa kažejo na rast števila zaposlenih v dejavnosti hotelov in podobnih obratov za 4 % v primerjavi z letom 2014 (Hosting, 2016).
- Nizke plače v dejavnosti. Po podatkih SURS (2016b) povprečna neto plača v dejavnosti gostinstvo od novembra 2015 do novembra 2016 znaša 738 EUR in predstavlja le 72 % povprečne neto plače v vseh SKD dejavnostih v Sloveniji. Povprečne mesečne plače v dejavnosti gostinstva so med vsemi SKD dejavnostmi bile višje le od dejavnosti, ki sodijo v kategorijo druge raznovrstne poslovne dejavnosti in beležijo povprečno neto plačo 721 EUR. Vse druge dejavnosti, vključno z gradbeništvom in kmetijstvom, imajo višje povprečne neto mesečne plače kot gostinstvo (SURS, 2016b).
- Povprečna bruto dodana vrednost na zaposlenega je pod slovenskim povprečjem. Podatki SURS (2016c) kažejo, da celotna dejavnost gostinstva ustvari le 63 % povprečne dodane vrednosti na zaposlenega v Sloveniji v letu 2015. To je predvsem zaradi nizke dodane vrednosti, ki jo ustvarjajo podjetja na področju strežbe jedi in pijač. Hoteli in podobni obrati ustvarijo 83 % povprečne dodane vrednosti na zaposlenega v Sloveniji v letu 2015 (SURS, 2016c).
- Rast števila ležišč v hotelih in na splošno. Po podatkih SURS (2016d) imamo v letu 2015 v Sloveniji v hotelih 41.685 ležišč, kar je 3.260 ležišč več kot v letu 2008 (zaradi spremembe metodologije primerjamo podatke z letom 2008). Ležišča v hotelih predstavljajo 33 % vseh ležišč, ustvarijo pa 60 % vseh nočitev v Sloveniji.
- Rast števila nočitev v hotelih v zadnjih petih letih predvsem na račun tujega trga. Zaznati je mogoče trend rasti nočitev tujih turistov, hkrati pa tudi trend upadanja povprečne dobe bivanja (PDB) tujih turistov (PDB v letu 2015 je bila 2,4, v letu 2007 pa 2,7 dni) (Hosting, 2016).
- Realen padec prihodkov hotelov od leta 2007 do leta 2015 za 2,4 % (nominalna rast za 10,3 %). Zaznati pa je mogoče pozitiven trend v letu 2015, prihodki nominalno (3,7 %) in realno (4,3 %) rastejo glede na leto 2014 (Hosting, 2016).
- Padec realnih in nominalnih cen hotelskih storitev. Celoten prihodek na zasedeno sobo (RevPAR) je bil v letu 2007 (99,50 EUR) še vedno višji kot v letu 2015 (96,92 EUR). Isto velja za povprečno doseženo ceno čiste penzionske storitve na prodano sobo (v letu 2007 70,17 v letu 2015 68,98 EUR). Trend zniževanja cen na prodano sobo traja že štiri leta. Proda se več, ampak po nižjih cenah (Hosting, 2016).
- Vsi kazalniki poslovanja, značilni za hotele, v letu 2015 še vedno slabši kot v letu 2007, vendar se kažejo znaki okrevanja. Povprečen celoten prihodek na sobo v letu 2015 znaša 17.871 EUR in je bil še zmeraj za 2.744 EUR nižji kot v letu 2007. EBITDA na sobo na leto so v letu 2015 bili 3.837 EUR ali 1.286 EUR nižji kot v letu 2007. Tudi EBITDA na prodano sobo, ki je v tem obdobju realno (-25,6 %) in nominalno (-15,6 %) padel (Hosting, 2016).
- EBITDA v obdobju 2007 do 2015 nominalno raste za 0,02 %, realno pa pada za 11,5 %. V letu 2015 je zabeležena visoka rast EBITDA (29,1 %) ter prvič po 8 letih pozitiven EBIT. V obdobju od leta 2008 do leta 2015 je sektor ustvaril kumulativno izgubo 350 milijonov EUR (Hosting, 2016).

- Kazalniki donosnosti kažejo na slabo poslovanje hotelske dejavnosti, vendar se stanje v letu 2015 izboljšuje. Čista donosnost sredstev, kapitala in prihodkov iz poslovanja je v letu 2015 bila –0,45 %, –1,06 % in 1,6 % (Hosting, 2016).
- Značilen padec naložb in višine osnovnih sredstev. Vrednost sredstev in naložb upada že od leta 2010 naprej. Zaznan trend je posledica finančnega prestrukturiranja podjetij. Po podatkih Sursa (2016e) naložbe v osnovna sredstva v dejavnosti gostinstva v letu 2015 znašajo le 92,7 milijona EUR ali 43 % vrednosti naložb v osnovna sredstva iz leta 2007. Nadaljevanje naložbenega krča v prihodnje lahko pomembno vpliva na padec konkurenčnosti podjetij (Hosting, 2016).
- Rast realnih (4,9 %) in nominalnih (18,6 %) celotnih stroškov poslovanja predvsem na račun rasti stroškov amortizacije in prevrednotenja v obdobju 2007 do 2015. V istem obdobju zaznamo realen padec stroškov dela za 4,7 %, realen padec stroškov materiala in blaga (0,2 %), realno rast stroškov storitev za 11,4 % ter stroškov amortizacije in prevrednotenja za 27,5 % (Hosting, 2016).
- Stroški financiranja v obdobju 2007 do 2015 so nominalno (39,8 %) in realno (23,7 %) rasli, poleg rasti je zaznati tudi stabilizacijo stroškov financiranja, predvsem zaradi odpisov in prevrednotenj ter zmanjševanja financiranja obveznosti. V letu 2015 je bil delež stroškov financiranja v EBITDA 33,9 %, ker je še vedno slabše kot v letu 2007, ko je bil 24,3 %, kaže pa na stabilizacijo v primerjavi z letom 2010, ko je bil 91,1 %. Celotni stroški finančnih obveznosti družb v hotelski panogi v letu 2015 so znašali 568,4 milijona EUR, kar je 15,4 % manj kot v letu 2014 (Hosting, 2016).
- Visoka koncentracija tržnega deleža v lasti velikih družb. 20 največjih družb kontrolira 70,2 % kapitala, 63,5 % sredstev, 83,4 % prihodka in 86,2 % vseh zaposlenih (Hosting, 2016).
- Visok delež in kontrola javnega sektorja v gostinskih hotelskih družbah in igralništvu. Javni sektor ima 38 % lastniškega deleža v 20 največjih družbah po prihodku v hotelski dejavnosti, 32 % v hotelskih družbah skupaj z igralništvom ter 27 % v gostinstvu in igralništvu (Hosting, 2016).
- Premalo hitro rastočih podjetij. Po podatkih Sursa (2016f) je v dejavnosti gostinstva v letu 2014 poslovalo le 29 hitrorastočih podjetij (5,45 % vseh hitrorastočih podjetij v Sloveniji), ta podjetja pa so zaposlovala le 3,5 % vseh zaposlenih v dejavnosti gostinstva.

Če povzamemo, hotelski sektor je finančno in gospodarsko krizo, ki se je v Sloveniji začela v letu 2009, dočakal popolnoma nepripravljen. Podjetja so se v obdobju rasti (pred krizo) močno zadolževala in so bila zaradi visokih stroškov financiranja od leta 2009 do 2012 v zelo težavnem finančnem in gospodarskem položaju. V tem obdobju so občutno padle cene storitev, precej so se zmanjšale naložbe, zmanjšalo se je tudi število zaposlenih v dejavnosti. Podjetjem je v letu 2014 z odpisi in finančnim prestrukturiranjem uspelo deloma stabilizirati poslovanje. Velik delež kapitala teh podjetij je končal v neposrednem lastništvu države (prek Družbe za upravljanje terjatev bank, SDH, KAD, bank v državni lastni ipd.). Država do danes ni odgovorila na vprašanje, kaj želi in kaj bo naredila s turističnim portfeljem v svoji lasti. Lastniška kriza v dejavnosti lahko dodatno zavleče gospodarsko in finančno okrevanje družb. Zaradi svetovnih trendov, ki so ugodni za Slovenijo, se v letu 2015 kažejo prvi znaki okrevanja dejavnosti. Pogovori z gospodarstveniki kažejo, da se trend v letu 2016 nadaljuje. Okrevanje lahko pričakujemo tudi v naslednjih letih. Ugodni globalni trendi sami po sebi ne bodo pripeljali do želenega razvoja. Potrebna bo aktivna vloga lastnikov pri zagonu novega naložbenega cikla za povečanje dodane vrednosti v celotni dejavnosti.

Iz analize trenutnega stanja turistične dejavnosti in njenega razvojnega potenciala lahko izluščimo naslednje sklepe.

- Slovenija je konkurenčna in bogata z naravnimi viri za razvoj turizma.

- Slovenija nezadostno izkorišča in vključuje svoje kulturne vire v turistično ponudbo.
- Slovenija ima premalo turističnih znamenitosti in obstoječih virov ne valorizira v turistične namene.
- Slovenija ima naravne danosti za razvoj zdravstvenega in športnega turizma, na obeh področjih pa manjkajo prednostni razvojni produkti višje dodane vrednosti.
- Slovenija je ocenjena kot varna država, kar je glede na trenutne globalne razmere izjemna konkurenčna prednost, ki jo je treba izkoristiti.
- Slovenija je ocenjena kot relativno cenovno ugodna turistična destinacija – predvsem na področju cen hotelskih nastanitev.
- Kakovost kadrov in zaposlitev na področju turizma je pomembna ovira pri razvoju turizma. Poklici v turizmu so primerjalno z drugimi slabše plačani. Zaposleni imajo zelo malo možnosti dodatnega izobraževanja in izpopolnjevanja.
- Podjetja, ki poslujejo na področju hotelske in podobne dejavnosti (55.1), so v slabi finančni in gospodarski kondiciji. Podjetja se od leta 2009 večinoma ukvarjajo z odpisi in finančnim prestrukturiranjem posojil – stanje jim je deloma uspelo stabilizirati v letu 2014.
- Od leta 2009 so občutno padle cene storitev, precej so se zmanjšale naložbe, zmanjšalo se je tudi število zaposlenih v dejavnosti 55.1.
- Velik delež kapitala hotelskih podjetij je končal v neposrednem lastništvu države. Država do danes ni odgovorila na vprašanje, kaj želi in kaj bo naredila s turističnim portfeljem v njeni lasti. Lastniška kriza v dejavnosti lahko dodatno zavleče gospodarsko in finančno okrevanje družb.
- V letu 2015 se kaže delno okrevanje družb, ki se bo zaradi ugodnih globalnih trendov nadaljevalo v prihodnjih treh do petih letih.
- Za razvoj dejavnosti je nujna odprava naložbenega krča – podjetja morajo začeti vlagati, izboljšati kakovost in zvišati cene storitev.

Priloga 5: Analiza deležnikov v turistični dejavnosti

Pregled politike na področju organiziranosti slovenskega turizma v preteklih dveh razvojnih turističnih strategijah

Strategija razvoja slovenskega turizma 2012–2016

SRST (MG, 2012) je v organizacijskem modelu v okviru poglavja o strategijah opredelila tri ravni organiziranosti slovenskega turizma v strateškem obdobju do 2016.

- **Na državni ravni** je za trženje in promocijo Slovenije kot turistične destinacije zadolžena Slovenska turistična organizacija, ki »kot vodilna strateška partnerica slovenskega turizma povezuje obstoječe proizvode in destinacije ter projekte državnega pomena, pospešuje razvoj novih ter vzpostavlja celovito turistično informacijsko strukturo, ob tem pa opravlja tudi razvojno-raziskovalno delo«[20].
- **Na regionalni ravni** strategija opredeljuje, da se pri oblikovanju turističnih destinacij izhaja iz cilja iz prejšnjega strateškega obdobja (RNUST, za obdobje 2007–2011), ki opredeljuje, da »želimo razviti prepoznavne destinacije, ki imajo svojo zgodbo«. SRST opredeljuje, da se ne

[20] SRST tudi opredeli, da »če naj Slovenska turistična organizacija izvaja vse načrtovane dejavnosti (vključno s spodbujanjem razvoja destinacij), ji je treba zagotoviti možnosti za to (vključno s finančnimi in kadrovskimi viri)«.

»želi vključiti v polemiko, ali je 14 turističnih regij (oziroma regionalnih destinacijskih organizacij) trenutno preveč ali ne, temveč da si želi, da bi se turistične destinacije zaradi oblikovanja kakovostnejših in zanimivejših turističnih produktov ter skupnega nastopanja na tujih trgih povezovale«. Ob tem je poudarila pomen, da so dejavnosti vseh RDO-jev usklajene s programskimi cilji STO.

- **Na lokalni ravni** je SRST opredelila, da je »vloga lokalne turistične organizacije oziroma organizacije na lokalni ravni enaka kot vloga regionalne destinacijske organizacije, vendar na lokalni ravni«.

Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011

Pred SRTS je RNUST (MG, 2006) na področju organiziranosti slovenskega turizma in na splošno v pogojih za doseganje razvojnih ciljev dal velik poudarek nadgraditvi modela organiziranosti slovenskega turizma:

- na novo je opredelil vlogo in organizacijo STO,
- uvedel nove destinacijske organizacije na regionalni ravni,
- predlagal razvoj grozdov[21] tematskih turističnih produktov na nacionalni ravni in drugih interesnih grozdov na regionalni in nacionalni ravni.

Kot cilj modela organiziranosti slovenskega turizma je RNUST opredelil, da se doseže integralnost pri razvoju, oblikovanju in trženju turistične ponudbe med vsemi subjekti turizma iz javnega in zasebnega sektorja, z vključenostjo nevladnega sektorja, temeljni cilj pa je zagotavljanje dolgoročne konkurenčnosti turističnega gospodarstva. S tem je uvedel model organiziranosti turizma v Sloveniji, ki naj bi obsegal štiri ravni: nadnacionalno, nacionalno, regionalno in lokalno, pokrival pa naj bi vloge, ki v mednarodni praksi destinacijskega vodstva veljajo za ključne (razvojna, operativna, distribucijska in promocijska), čeprav je že tudi prejšnja razvojna strategija (MG, 2002) predvidela razvoj sodobnega vodstva turističnih destinacij, temelječega na javno-zasebnem partnerstvu.

Pregled ključnih turističnih deležnikov v slovenskem turizmu po posameznih ravneh in področjih

Javni sektor na nacionalni ravni slovenskega turizma

- Resorno ministrstvo za področje turizma je **Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT)**. Turizem je zastopan v okviru **Direktorata za turizem**. Direktorat tesno sodeluje z Javno agencijo Republike Slovenije za trženje in promocijo turizma STO).
- **Slovenska turistična organizacija (STO)**, ki je nacionalna turistična organizacija, zadolžena za načrtovanje in izvajanje trženja celovite turistične ponudbe Slovenije ter razvoj slovenskega turizma. S februarjem 2015 je po izločitvi iz Javne agencije Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih naložb in tehnologije (SPIRIT), v okviru katere je delovala od januarja 2013, ponovno samostojna.
- **Druga ministrstva in vladne službe**[22], ki so tudi odgovorni za izvajanje politik na področju turizma.

---

21 Ki jih pojmuje kot interesno horizontalno povezovanje turističnih ponudnikov.

22 V okviru procesa priprave tega dokumenta so bili izvedeni poglobljeni intervjuji z vsemi ministrstvi in vladnimi službami, ki so pomembni za učinkovito medsektorsko sodelovanje (glej navedbo v metodologiji).

Panožna, produktna in interesna (gospodarska) združenja na nacionalni ravni

- **Turistično gostinska zbornica Slovenije (TGZ)** je samostojna gospodarska zbornica, ki deluje v sistemu GZS (po načelu prostovoljnega članstva) in si prizadeva za boljše pogoje poslovanja turističnega in gostinskega gospodarstva. Ob tem nudi strokovno podporo in koordinacijo delu tudi naslednjih panožnih združenj, odborov in poklicnih sekcij (ki interesno bolj osredotočeno zagovarjajo posamezne gospodarske subjekte – ta združenja vse bolj krepijo svojo vlogo in so reprezentativni predstavniki svojih članov), kot so:
  - Združenje turističnih agencij Slovenije,
  - Združenje hotelirjev Slovenije,
  - Združenje igralništva Slovenije,
  - Odbor za kampe,
  - Sekcija hotelskih gospodinj,
  - Sekcija food and beverage managerjev (direktorjev za hrano in pijačo),
  - Sekcija hotelskih receptorjev,
  - Društvo kuharjev in slaščičarjev Slovenije,
  - Društvo vinskih svetovalcev sommelierjev Slovenije in
  - Društvo barmanov.
- **Sekcija za gostinstvo in turizem pri Obrtno-podjetniški zbornici Slovenije,** katere poslanstvo je sodelovanje pri oblikovanju, spreminjanju in dopolnjevanju zakonodaje in predpisov ter drugih pogojev, ki se nanašajo na dejavnost članov sekcije (okoli 1500 članov s področja gostinstva in turizma).
- **Skupnost slovenskih naravnih zdravilišč (SSNZ)**, ki je kot krovna turistična marketinška organizacija za zdraviliški proizvod (povezuje 15 slovenskih verificiranih naravnih zdravilišč) najstarejše turistično gospodarsko interesno združenje v Sloveniji (v letu 2017 obeležuje 60 let delovanja).
- Na področju ponudbe »Aktivne (outdoor) Slovenije« delujejo ločena produktna združenja **Pohodništvo&kolesarjenje GIZ** (poleg 34 nastanitvenih ponudnikov s 36 nastanitvami 1.838 posteljami ima v članstvu tudi 25 partnerskih destinacijskih organizacij), **Zbornica gorskih centrov-GZS** (15 članov, v veliki večini upravljavcev smučišč) in **Združenje slovenskih žičničarjev GIZ** (včlanjenih 43 upravljavcev smučišč, med njimi vsi večji) – članstva se močno podvajajo, ki so v letu 2016 pristopila k poslovnemu modelu trženjskega in v naslednji fazi tudi organizacijskega povezovanja ponudbe pohodništva, kolesarjenja in smučanja, dolgoročneje pa tudi k povezovanju druge aktivne (outdoor) ponudbe.
- **Zavod kongresnoturistični urad (KUS)** je leta 2004 ob podpori države ustanovilo 15 podjetij, s ciljem promocije in trženja Slovenije kot kongresne in incentive destinacije (z dodatnimi ciljnimi vlaganji v trženjske aktivnosti za področje kongresnega turizma), skrbjo za razvoj človeških virov za potrebe kongresnega turizma, pridobivanja tako nacionalnih kakor tudi mednarodnih dogodkov in profesionalizacije kongresne dejavnosti (osnova za članstvo je pridobljeni certifikat za opravljanje določene dejavnosti). Danes ima okvirno 65 članov (lokalni in regionalni kongresni uradi, profesionalni kongresni organizatorji (PCO), DMC agencije, agencije za organizacijo dogodkov, kongresni in razstaviščni centri, kongresni hoteli, hoteli s konferenčnimi zmogljivostmi, prizorišča za posebne dogodke, ponudniki drugih kongresnih storitev).
- **Združenje turističnih kmetij Slovenije (ZTKS)**, ki od leta 1997 povezuje (danes) okvirno 75 odstotkov vseh slovenskih turističnih kmetij, deluje kot pomemben promotor, izobraževalec, razvojnik in pospeševalec pestrosti doživetij in kakovosti ponudbe na turističnih kmetijah. Združenje sodeluje s svetovalci za kmečko družino in razvoj dopolnilnih dejavnosti, ki so

zaposleni na regijskih kmetijsko- gozdarskih zavodih in s strokovnjaki Kmetijsko-gozdarske zbornice Slovenije.

- **Skupnost občin Slovenije (SOS), Združenje občin Slovenije (ZOS) in Združenje mestnih občin Slovenije (ZMOS)**, ki so predstavniki interesov lokalne samouprave v razmerju do države – v okviru tega opravljajo tudi strokovne naloge za občine ustanoviteljice, informacijske in izobraževalne naloge ter zagotavljajo strokovno pomoč občinam. Imajo svoje komisije za turizem (med aktivnejšimi je Komisija za turizem SOS), v okviru katerih izvajajo usklajevalne in lobistične aktivnosti za zagovarjanje interesov svojih članov; primer reševanja problematike prenormiranosti sobodajalcev, prevelike birokratizacije na področju prireditev ipd.).
- **Zavod Tovarna trajnostnega turizma GoodPlace** je združenje s poslanstvom pospeševanja trajnostnega razvoja turizma in trajnostnih turističnih produktov. Zavod je akreditirani partner Slovenske turistične organizacije pri Zeleni shemi slovenskega turizma (ZSST), ki je nacionalni program za pospeševanje uvajanja trajnostnih poslovnih modelov v turizmu – Zavod ima licenco za ocenjevanje po globalnem orodju Green Destinations Standard (in je akreditirani partner Green Destinations, ki je upravitelj tega orodja). V okviru Zavoda deluje Konzorcij Slovenia Green, ki združuje člane ZSST (nosilce znamke SLOVENIA GREEN), s ciljem pospeševanja razvoja zelenih produktov in promocije zelene ponudbe Slovenije.
- **Združenje zgodovinskih mest Slovenije (ZGMS)** združuje 13 zgodovinskih mest Slovenije (ki izpolnjujejo osnovno merilo, da je njihovo staro mestno središče zaščiteno kot kulturni spomenik) in kot interesno združenje povezuje interese zgodovinskih mest. ZGMS primarno zagovarja interese članic zgodovinskih mest (v letu 2016 je združenje pripravilo Strateški načrt trženja zgodovinskih mest Slovenije za obdobje 2016–2020), hkrati pa si prizadeva postati kompetenten partner Slovenski turistični organizaciji za produkt Mesta in kultura – za katerega STO v letu 2017 začenja pripravljati Operativni načrt trženja kulturnega turizma Slovenije 2017–2020.
- Na področju povezovanja in zagovarjanja interesov turističnih vodnikov in spremljevalcev delujeta **Združenje turističnih vodnikov Slovenije (ZVTS)** in Klub profesionalnih turističnih vodnikov Slovenije. Register registriranih turističnih vodnikov in turističnih spremljevalcev z državno licenco, ki so pri Gospodarski zbornici Slovenije opravili državni izpit v skladu s turistično zakonodajo, vodi TGZ pri GZS.
- Skupnost naravnih parkov Slovenije je nastala leta 2011 in danes združuje dvanajst upravljavcev zavarovanih območij. Povezuje nas skupni interes ohranjanja narave, zagotavljanja ravnovesja med učinkovitim varovanjem narave, kulturnega izročila in na drugi strani različnih dejavnosti znotraj zavarovanih območij.

Javni sektor na regionalni ravni

- **Regionalne destinacijske organizacije (RDO-ji):** RNUST je identifikacijo turističnih destinacij sicer opredelil med ukrepi, vendar ta ukrep ni bil uspešno realiziran, zato je nato model regionalne organiziranosti nastal na osnovi razvojnih oziroma statističnih regij. V letih 2010 in 2011 je MGRT objavil Javni razpis za pridobitev sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj – ESRR za izvedbo aktivnosti regionalnih destinacijskih organizacij, s katerim je spodbudil vzpostavitev 13 regionalnih destinacijskih organizacij; še ena je bila v procesu. Višina razpisanih sredstev je bila 4.200.000 EUR, višina sofinanciranja upravičenih stroškov je lahko dosegla 60 %; sredstva so prejemniki lahko koristili do vključno 2013. Vodenje več RDO-jev so prevzele regionalne razvojne agencije, drugje lokalne turistične organizacije, po preteku 3-letnega sofinanciranja pa so aktivnosti večinoma ugasnile.

Aktivnosti so bile v tem obdobju razvojne (priprava strateških razvojnih dokumentov in delo na razvoju integralnih turističnih produktov) in promocijske (priprava regijskih turističnih znamk, promocijskih gradiv, regijskih turističnih spletnih strani in izvajanje promocijskih aktivnosti), praksa pa je pokazala. S pripravljenim novim strateškim dokumentom (za obdobje 2017 do 2022) in rednimi aktivnostmi ostaja aktivna zgolj turistična regija Osrednja Slovenija, v omejenem obsegu tudi Gorenjska (Slovenske Alpe).

- **Regionalne razvojne agencije (RRA-ji):** V regijah, kjer je turizem v regionalnih razvojnih programih (ki so temeljni strateški in programski dokumenti na regionalni ravni in so osnova za izvedbene RRP-je) prepoznan kot pomembna gospodarska panoga oziroma razvojna priložnost, so RRA-ji pomembni deležniki, še posebej na razvojnem področju – gre za projekte vlaganja v razvoj javne turistične infrastrukture in projekte, ki presegajo ozko področje turizma, so pa izredno pomembni za povečevanje konkurenčnosti turizma (trajnostna mobilnost, spodbujanje inovativnosti, krepitev podpornega podjetniškega okolja, vlaganje v razvoj kadrov idr. RRA-jev je v Sloveniji 12, poleg njih pa tudi druge delujoče institucije, ki opravljajo splošne razvojne naloge in so tudi vpisane v evidenco RRA.

Javni sektor na lokalni ravni

- Na lokalni ravni delujejo **lokalne turistične organizacije (LTO-ji)**, ki so odgovorne za oblikovanje celovite turistične ponudbe območja, informiranje, promocijo turistične ponudbe, pospeševanje turistične dejavnosti, organiziranje kulturnih in drugih prireditev, izvajanje informacijske funkcije (skozi upravljanje turistično informacijskih centrov), spremljanje podatkov o turističnem prometu in druge z razvojem turizma povezane dejavnosti. LTO-ji delujejo večinoma na območju ene občine oziroma dveh (v manj primerih pokrivajo tudi večje območje). Prioritetno izvajajo promocijsko in informativno funkcijo, v manjšem obsegu pa distribucijsko in operativno (razvojno produktno) funkcijo.

- **Druge formalne in neformalne trženjske in razvojne povezave na lokalni ravni** (za določeno turistično območje, kot je npr. povezovanje Julijskih Alp (z več kot 25-letno tradicijo) ali Kamniško-Savinjskih Alp, ali na posameznem produktnih področjih, kot so npr. Kongresni uradi Ljubljana (ki deluje pri Turizmu Ljubljana) in Bled (ki deluje pri Turizmu Bled) in druge produktne povezave na lokalni ravni.

Nevladni sektor

- **Turistična zveza Slovenije (TZS)** je krovna organizacija turistične civilne družbe v Sloveniji (prostovoljna, interesna, neprofitna in nevladna), v kateri je združenih 282 turističnih društev, 25 občinskih in območnih zvez ter drugih društvenih organizacij. Tvori pomemben »tretji sektorski steber« (poleg javnega in zasebnega) in s svojimi projekti ter aktivnostmi uveljavlja sporočilo slogana *Turizem smo ljudje*.

- **Turistična društvena organizacija** na lokalni ravni je najstarejša (dobrih 130 let) in najbolj široko organizirana civilna družba v slovenskem turizmu, ki predstavlja prostovoljno nepridobitno delovanje civilne družbe v turizmu. Društveni sektor je na lokalni ravni pomemben sooblikovalec turističnega razvoja, spodbuja domače prebivalstvo za sodelovanje pri turističnih dejavnostih (urejanje okolja, olepševanje krajev, varovanje stare arhitekture, dediščine in naravnih vrednot idr.), izvaja različne dejavnosti za ozaveščanje prebivalstva za turizem (delavnice, okrogle mize, predavanja), pospešuje dejavnosti domačega prebivalstva pri ohranjanju kulturne dediščine in naravnih vrednot, spodbuja razvoj spominkarske dejavnosti, sodeluje z vzgojno izobraževalnimi organizacijami pri spodbujanju turistične

kulture pri mladih, organizira prireditve, v manjšem obsegu pa v zakonskih okvirih opravlja tudi gospodarsko in storitveno dejavnost pridobitvenega značaja. Še posebej pomembno vlogo ima na območjih, kjer ne delujejo zavodi za turizem.

- Druga društva v civilnem sektorju na področju športa in kulture, ki so na ravni lokalnih skupnosti pomembno vpeti v turizem.
- Razne nevladne organizacije (društva, zavodi, ustanove).

Zasebni sektor

Turistični ponudniki – velika, manjša in srednja turistična podjetja so temeljni gradniki turistične ponudbe Slovenije in ključni deležniki, ki se horizontalno povezujejo na posameznem lokalnem ali produktnem področju.

- Nastanitveni ponudniki:
  - V statistični klasifikaciji dejavnosti I 55.10 (I., R.92.001), ki vključuje hotele (tudi zdravilišča), motele, penzione, gostišča, prenočišča in apartmaje je 371 podjetij oziroma 681 objektov.
  - Po podatkih SURS (Prenočitvene zmogljivosti po vrstah občin in po vrstah nastanitvenih objektov, Slovenija, letno) je bilo v letu 2015 v Sloveniji 308 hotelov, 7 motelov, 88 penzionov, 186 gostišč, 92 prenočišč, 81 kampov, 67 mladinskih hotelov, 143 planinskih domov in koč, 31 apartmajskih in počitniških naselij.
  - Temeljna značilnost hotelskega sektorja v Sloveniji je, da v letu 2015/2016 20 največjih gospodarskih družb v sektorju kontrolira okoli 70 % kapitala, 80 % prihodkov in 85 % zaposlenih, na področju hotelske dejavnosti in igralništva skupaj javni sektor v letu 2015/16 obvladuje 31,9 % kapitala, v celotnem gostinstvu in igralništvu pa 26,73 % (Hosting, 2016).
- Zdravilišča in terme: 15 verificiranih naravnih zdravilišč (ki izpolnjujejo zahtevane pogoje za pridobitev statusa državno verificiranega zdravilišča). Ob tem je nekaj večjih termalnih centrov (štirje v kategoriji večjih) in več manjših wellness ponudnikov oziroma wellness hotelov.
- Smučarski centri: V Sloveniji je okvirno 10 večjih smučišč, 5 srednjih in okvirno 70 majhnih (večinoma bolj lokalnega pomena, za lokalno in okoliško prebivalstvo). Danes se večji smučarski centri razvijajo v celoletne gorske centre, ki nudijo tudi poletne proizvode.
- Kongresni turizem: Na področju kongresnega turizma je aktivnih 7 lokalnih kongresnih turističnih uradov (Ljubljana, Bled, Portorož, Dolina Soče, Bohinj, Maribor, 4 DMC agencije, 6 kongresnih hotelov, 29 hotelov s konferenčnimi zmogljivostmi, 2 PCO agenciji, 1 agencija za organizacijo dogodkov, 7 ponudnikov ima certifikat prizorišč za posebne dogodke.
- Turizem na podeželju: 446 izletniških kmetij, 81 vinotočev, 26 osmic in 395 turističnih kmetij z nastanitvijo.
- Igralništvo: V Sloveniji je 16 koncesij za trajno prirejanje klasičnih iger na srečo (ki jih imata 2 prireditelja, in sicer Loterija Slovenije, ki ima 9 koncesij, in Športna loterija in igre na srečo d.d., ki ima 7 koncesij), 10 koncesij za prirejanje posebnih iger na srečo v igralnici in 26 koncesij za prirejanje posebnih iger na srečo v igralnem salonu (trend upada – s 33 v letu 2010 na 26 v letu 2016).
- Križarjenje: Pristanišče Koper je v letu 2015 sprejelo 57.893 potnikov (49 ladij); najvišji obisk je bil v letu 2011 (108.820 potnikov, 79 ladij).
- Agencijska dejavnost: Po tipu licence Agencija je v Sloveniji 541 subjektov, po tipu Organizator pa 462 subjektov (GZS, 2017). Združenje turističnih agencij Slovenije ima 41

članov, ki skupaj ustvarijo več kot 90 % agencijskega prometa Sloveniji. Večjih incoming agencij je 5 do 7, med njimi so glavni: Kompas, Happy Holidays, Palma, Intours, potem je v kategoriji manjših še dodatno 30. Takšnih, ki ad hoc (občasno) razvijajo incoming programe, je še več.

- Gostinski sektor: V gostinskem sektorju je skupaj registriranih 11.416 podjetij, med katerimi jih je 2.425 registriranih v sektorju Gostinske nastanitvene dejavnosti in 8.991 registriranih med Dejavnost strežbe jedi in pijač. Med vsemi registriranimi podjetji v kategoriji Gostinske nastanitvene dejavnosti je 95 % malih podjetij. Majhna podjetja (96 %) prevladujejo tudi v kategoriji Dejavnost strežbe jedi in pijač
- Znotraj kategorije Gostinstvo je bilo ustvarjeno 1.652 milijonov evrov v letu 2015. Gostinske nastanitvene dejavnosti so leta 2015 ustvarile 576 milijonov evrov celotnega prihodka, le-ta je v Dejavnosti strežbe jedi in pijač znašal 1.076 milijonov evrov.

Pomen in vloga slovenskih TO in njihov vpliv na trajnostno rast

- Tour Operaterji (TO), ki delujejo v Sloveniji so sestavni del splošne turistične ponudbe in koordinator med različnimi ponudniki v destinaciji. Z izkušnjami in poznavanjem ponudbe so pomemben posrednik med raznoliko ponudbo ter željami in možnostmi naročnika. Ne glede na to, ali gre za B2B ali B2C, TO usmerjajo pomemben del organizirane turistične ponudbe ter s tem močno zmanjšujejo stroške promocije, marketinških dejavnosti in prodaje.
- Z informiranjem o ponudbi Slovenije komplementarno pripomorejo k večjemu povpraševanju ter z aktivnostmi tudi k enakomernejši distribuciji ponudbe skozi obrobne sezonske termine ter tudi v času sezone z disperzijo skrbijo za večjo in boljšo zasedenost zmogljivosti v krajih izven glavnih turističnih tokov individualnega turizma.
- Finančna izpostavljenost slovenskih TO na tujih trgih je precejšnja in bo dala v koordinaciji akcijskega delovanja večji kvalitativni in kvantitativni rezultat.
- Pomen TO je v: informiranju ter povečanju zanimanja in obiska Slovenije na vseh velikih in srednjih emitivnih trgih; poenotenju ponudbe pri enem informacijskem mestu; »Ready to Buy« ponudbi in ne zgolj iskanju možnosti; ekspertnem poznavanju nišnih ponudnikov in sposobnosti vključevanja le-teh v organizirane turistične tokove t.j. planirano usmerjenje za razliko od »Wait2Click« strategije
- Slovenski TO z rastjo in razvojem emitivnega turizma bistveno pripomorejo k večjemu številu potnikov na prevoznih sredstvih, ki povezujejo Slovenijo s tujino. Še zlasti je pomemben delež v letalskem in cestnem prometu. Prav v času obsezonskega dela leta s tem pripomorejo k obisku RS s trgov, ki so s Slovenijo slabo povezani ali pa sploh niso. Z vezanimi ad hoc charterji tako pripeljejo potnike v Slovenijo, ki je drugače ne bi obiskali. Tako slovenski turisti že s svojo prisotnostjo na glavnih emitivnih trgih olajšajo in pocenijo dostopnost Slovenije za tuje obiskovalce, tako individualne kot tudi organizirane, ter omogočijo vzdrževanje letalskih povezav s trgi, kjer bi bilo sicer potnikov premalo za ekonomsko upravičenost linij. To velja za vse prevoznike na AP LJU, seveda pa še posebej za slovenskega.

Ključni izzivi na področju organiziranosti slovenskega turizma

Analiza organiziranosti slovenskega turizma pokaže naslednje ključne izzive:

- Organiziranost slovenskega turizma po vertikalni osi je zelo razvejana in razdeljena med javni, zasebni in nevladni oziroma civilno-družbeni sektor. Turistični deležniki na vseh ravneh

izpostavljajo ključni pomen sodelovanja in povezovanja – tako ljudi, projektov in idej, praksa pa kaže na eni strani na problem »preorganiziranosti« (vključenost deležnikov v preveč različnih združenj in organizacij, kar za sabo potegne finančne in časovne obveznosti, s pogosto premajhnimi učinki, zaradi česar se slabi zaupanje v določene povezave), na drugi strani pa tudi nezainteresiranost za sodelovanje, še posebej v okviru horizontalnega povezovanja na lokalni ravni.

- S ponovno vzpostavitvijo Slovenske turistične organizacije in njeno konsolidacijo je vzpostavljen kakovosten poslovni in promocijski model na krovni ravni slovenskega turizma, zaznati pa je primanjkljaj na področju usklajevanja in prenosa modelov, znanj in informacij navzdol do turističnih organizacij na lokalni ravni – še posebej v primeru manjših destinacij, z omejenimi kadrovskimi in finančnimi viri.
- Slovenska turistična organizacija je v letu 2016 pristopila k vzpostavitvi poslovne produktno-destinacijske platforme, ki naj bi (1) opredelila prednostne destinacije (regije oziroma turistična območja) kot osnovo za pozicioniranje Slovenije in (2) ključne proizvode ter (3) tako na ravni destinacij kot produktov identificirala kompetentne, strokovne in učinkovite partnerje za razvoj in trženje ključnih destinacij in produktnih sklopov. STO se zaveda pomena teh povezav in si prizadeva za njihovo krepitev oziroma jih spodbuja. Ključnega pomena pri tem so jasno opredeljene naloge (odgovornosti in pristojnosti) na ravni regijskih turističnih območij (*clustrov*) ter njihova povezava navzdol do lokalne ravni.
- Ključna produktna področja slovenskega turizma so kakovostno pokrita s panožnimi interesnimi združenji, ki pa se pogosto spopadajo s kadrovskimi in finančnimi omejitvami ter vse bolj pritiski zasebnega sektorja po delovanju ne le na razvojnem, informacijskem in promocijskem področju, temveč tudi na trženjskem (prodajnem). V času digitalizacije se spopadajo s pomanjkanjem znanj na področju digitalnega (in) vsebinskega marketinga.
- Položaj in uspešnost produktnih interesnih združenj je v veliki meri pogojen s profesionalizacijo funkcije vodenja, spet ta pa je močno pogojena z jasno vizijo in dobro izdelanim programom dela, v katerem člani vidijo pomembno dodano in konkretno vrednost, in ne nazadnje s karizmatičnim vodjo, ki ima sposobnost povezovanja, združevanja in prebojev. Večji del produktnih združenj deluje brez strateških načrtov.
- Regijska raven v preteklih letih v Sloveniji ni zaživela. Analiza izvajanja ukrepa vzpostavitve modela regionalne organiziranosti in pregled nastalih modelov regionalne destinacijske organiziranosti (ITEF, 2011) je pokazala na več pomanjkljivosti kot tudi nevarnosti, tako na področju razvojnega kot trženjskega modela. Model je nastajal od spodaj navzgor, vendar pa proces ni bil upravljan od zgoraj navzdol, zato ni deloval na krovni ravni - zato SRST zaradi nejasne razvojne in trženjske vloge in sistema financiranja RDO-jev te ravni tudi ni vključila v poslovni model obstoječe organiziranosti oziroma je odločitev o povezovanju prepustila terenu. Ob neopredeljenem dolgoročnem finančnem modelu (po preteku sofinanciranja s sredstvi EU naj bi regije financirale večinoma oziroma v celoti občine – ki pa financirajo že lokalno raven, saj gospodarstvo v sofinanciranju regij ni videlo donosa na svojo naložbo) in delitvi območij po statističnih in ne trženjsko-turističnih parametrih se je pokazal tudi temeljni problem nejasne delitve funkcij med regionalno in lokalno ravnjo, v okviru večine funkcij destinacijskega vodstva (operativna, distribucijska in promocijska). Vse bolj tudi na »terenu« prevladuje mnenje, da morajo biti povezave predvsem trženjsko in poslovno smiselne in da so uspešne takrat, ko interes za sodelovanje izrazi zasebni sektor.
- Na ravni lokalnih destinacij v Sloveniji deluje okvirno 30 organizacij (LTO-jev oziroma zavodov za turizem), od tega ima le 5 zavodov za turizem precej več sredstev in moč (Ljubljana, Portorož/Piran, Bled, Dolina Soče, Bohinj, Maribor, ob tem tudi Koper, Izola), medtem ko večina zavodov za promociji turizma namenja zanemarljiva sredstva (od tega

veliko vlagajo v prireditve, ki pa so pogosto lokalnega pomena in v tiskane promocijske publikacije). Premalo se dela na razvoju lokalnih produktov, kakovostnih informacij in še manj na vodenju gostov na destinaciji (skrb za odlično izkušnjo).

- Značilna je premajhna vertikalna povezanost med nacionalno, regijsko in lokalno ravnjo – na nižjih ravneh pa je tudi premalo razumevanja nacionalne strategije in doseganja sinergij.
- Na ravni lokalnih skupnosti imajo pomembno vlogo tudi župani, ki so večinoma premalo vključeni v procese povezovanja, kljub njihovi izjemno pomembni vlogi za krepitev položaja turizma na lokalni ravni.
- Turizem kot izredno multidisciplinarna panoga za učinkovitejše delovanje in udejanjanje politik pogreša medsektorsko usklajevanje na državni oziroma vladni ravni (medsektorska skupina na ministrski ravni).
- Ne dovolj izkoriščene in nujno potrebne so tudi druge povezave turizma – z neturističnimi podjetji (v Sloveniji in tistimi, ki so aktivni na tujih trgih), vidnimi in uglednimi posamezniki (STO-jev projekt ambasadorjev slovenskega turizma), panogami (kmetijstvo, okolje, kultura, dizajn in arhitektura, šport idr.), gospodarskimi in diplomatskimi predstavništvi in drugimi vplivnimi javnostmi.
- Za organiziranost slovenskega turizma sta potrebna ustrezen finančni model, ki je temelj za učinkovito delo na vseh ravneh, in aktivnejša vključenost zasebnega sektorja.

Analiza stališč deležnikov o konkurenčnosti turistične dejavnosti

Za objektivno analizo možnosti, interesov in izzivov različnih deležnikov glede razvoja in konkurenčnosti turizma v Sloveniji sta Horwath HTL in Ekonomska fakulteta izvedla primarno raziskavo preko neposrednih intervjujev, spletne ankete ter interaktivne strateške delavnice s ključnimi turističnimi deležniki. Ključni poudarki iz raziskave na podlagi modela Porterjevega diamanta komponent so prikazani v nadaljevanju.

Dejavniki

- Turizem nima dovolj velikega števila strokovnjakov v tej dejavnosti (predvsem dobrih upravljavcev). Nizke plače in neprivlačnost same dejavnosti sta ključni težavi. Slovenija bi morala olajšati tok/izmenjavo delovne sile – privabiti tuje strokovnjake in omogočiti domačim strokovnjakom, da pridobijo izkušnje na primerjalnih destinacijah.
- Pomanjkanje ugodnih finančnih virov za razvoj turizma.
- Prometna infrastruktura (letališča in železnice) in posamezne kulturne ter naravne znamenitosti sta pod standardi in obstaja prostor za izboljšave, ki bi bile pogoj za več prihodov v prihodnosti.
- Dejavnost potrebuje finančna sredstva za obnovo znamenitosti, zaradi katerih bi turisti ostali dlje.
- Naravni in kulturni viri so premalo izkoriščeni – pomanjkanje finančnih virov za delo z obiskovalci, promocija in turistično ovrednotenje.
- Nizek tehnološki prodor v dejavnosti (inovativne razlage, sistemi poslovne inteligence, itd.).

Povpraševanje

- V zvezi s produkti, ki ustvarjajo povpraševanje, bi morala Slovenija opolnomočiti termalne proizvode, ustvariti dodatno ponudbo preko tematskih poti in stez (turizem posebnih interesov, krepitev notranjega turističnega vodenja), dati večji poudarek na vina in kulinariko, kongresni turizem (MICE) ter razvoj športne ponudbe.
- Skupni cilj je močno povečati število mednarodnih prihodov in nočitev ter posledično priliv iz naslova izvoza potovanj.
- Slovenija bi morala ustvariti zavedanje in mednarodno prepoznavnost z boljšo promocijo in izkoristkom tržne znamke s ciljem poudariti doživetje butičnih destinacij z visoko kakovostjo ter edinstveno ponudbo.
- Promocija bi morala biti povečana s pomočjo digitalnih kanalov in bolj osredotočena na destinacije, ki so trenutno manj znane. Da bi to lahko bilo doseženo, bi bilo treba povečati proračun za promocijo.

Sorodne in podporne dejavnosti

- Neučinkovit in zastarel sistem izobraževanja na področju turizma in gostinstva ter storitev prehrane in pijače.
- Domači proizvajalci hrane ne morejo zagotoviti stabilnosti, doslednosti in zadostne količine (zadovoljive kakovosti).
- Turizem in kmetijstvo bi morala biti dobro povezana.
- Veliko malih in srednjih podjetij že deluje (na področju obrti, dizajna, nakupovanja itd.) in precej bi jih lahko uvedli na trg, saj obstaja dobra možnost, da lahko zagotovijo kakovostno turistično ponudbo. Lahko so ključni akterji pri razvoju in diverzifikaciji ponudbe.

Strategija, struktura in konkurenčnost

- Za večino deležnikov so bila prejšnja izvajanja strategij nezadovoljiva.
- Tako zasebni kot javni sektor želita sodelovati pri ustvarjanju strategije in doseči, da bi ta tudi delovala.
- Skupno strinjanje je, da bi moralo biti ponujenih več kakovostnih hotelskih nastanitev (hoteli s petimi zvezdicami) in privabljenih več tujih vlagateljev, kot tudi samih tržnih znamk/verig hotelov.
- Zasebni sektor in Slovenska turistična organizacija (skupno trženje, pogosta komunikacija itd.), kot tudi lokalne turistične organizacije, bi morali aktivneje sodelovati.
- Sektor dejavnosti prehrane in pijače bi moral biti inovativnejši in prilagojen potrebam trenutnih in prihodnjih obiskovalcev (delovne ure).
- Osnovati bi bilo treba subjekt, ki bi bil odgovoren za razvoj in finančne naložbe.
- Turistična ponudba bi morala biti vključena preko izkušenjskih skupin (4-6), ki jih vodi ustrezno vodstvo, ki bi poskrbelo za vključitev skupin in medsebojno sodelovanje.

Vlada

- Pomembno je izboljšati ugled in pomen turizma ter za razvoj in promocijo turizma zagotoviti višji proračun. Izboljšanje podobe turistične dejavnosti bo vplivalo tudi na tuje vlagatelje.

- Ključna področja za državno posredovanje v zvezi z novo strategijo so: zagotovitev naložbenih spodbud (subvencije, pametno upravljanje, sheme FDI, izkoristijo se obstoječe davčne olajšave itd.) in proračuna za trženje ter strukturiranje in izvršitev privatizacije hotelskih nepremičnin v lasti države.
- Vlada bi morala dejavnost razbremeniti nekaterih administrativnih ovir.

Priložnosti

- Boljša izkoriščenost slovenske geografske lege (bližina Gradca, Dunaja, Zagreba, Benetk …).
- Uporaba sredozemske, alpske in panonske tržne znamke kot prodajne predloge, uporaba istrske podobe za trženje Obale ter štajerske podobe za Maribor in Pohorje.
- Večja uporaba dejstva, da je Slovenija varna država.
- Anketiranci vidijo prostor za izboljšave v slovenskem turizmu pri spodbujanju novih naložb in inovacij, razvoju novih zanimivosti in produktov ter izboljšanju slovenske dostopnosti.

Priloga 6: Primerjalna analiza razvojnih modelov turizma za Slovenijo relevantnih turističnih trgov

Primerjalna destinacija razvoja turizma: Avstrija (kvantitativni obseg)

Avstrija je svetovno znana turistična destinacija, pozicionirana na UNWTO listi pomembnih mednarodnih turističnih destinacij (število prihodov tujih turistov), kakor tudi visoko na WEF listi konkurenčnih destinacij.

Razvojne filozofije

Razvoj turizma obravnavajo strateško in je pod pristojnostjo Ministrstva za gospodarstvo, družino in mladino. Trenutno veljavna strategija 2010–2016 priznava pretekle dosežke, a se zaveda tudi pomanjkljivosti in izrecno cilja na stalen razvoj in napredek avstrijskega turizma, da ne bi zaspali na lovorikah preteklih uspehov. Strategija ne navaja kvantitativnih ciljev, v celoti je usmerjena v kvalitativne cilje, to je izboljšanje kakovosti ter izpolnjevanje obljube in pričakovanj vedno bolj zahtevnih turistov.

Vizija razvoja je, da se bo avstrijski turizem v prihodnosti stalno razvijal tako, da bo izpolnjeval (rastoča) pričakovanja gostov s ponudbo ustrezne kakovosti (BMWFJ, 2016). Moto je premik od (pretekle) povprečnosti k (prihodnji) zahtevani kakovosti. Vizija je izrazito strateško razvojno naravnana v prihodnost in zahteve trga.

Razvojne poti - ključne politike

Avstrijski model temelji na glavnih USP (ang. unique selling propostions) avstrijskega turizma, ki so Alpe – Donava – mesta in kultura. Alpe in Donava predstavljajo avstrijsko naravno okolje, mesta in kultura pa izgrajeno, družbeno okolje.

Izbrali so štiri strateške teme. Vsako od strateških tem je pod moderatorstvom svetovalca in v sodelovanju s predstavniki pristojnega ministrstva pripravila skupina turističnih strokovnjakov iz gospodarske in negospodarske sfere. Postavili so si vprašanje, kako bi v Avstriji zagotovili, da bo njihov turizem po petih in več letih ustrezal trgu na konkurenčen način in izpolnjeval pogoj stalnega razvoja (glej vizijo). Na osnovi takšnega razmišljanja so pripravili listo ukrepov, ki jih predlagajo pristojnemu ministru in državnim strukturam na ravni pokrajin. Ti ukrepi so:

- politika izboljšanja poslovnega okolja,
- politika izboljšanja turistične infrastrukture,
- politika turističnega marketinga,
- politika pospeševanja turističnega razvoja (za opis politik glej tekst v prilogi).

Ključne ugotovitve

Avstrijski turizem se od slovenskega bistveno razlikuje po konkurenčnosti in obsegu. Na lestvici WEF je bila Avstrija v letu 2015 pozicionirana na 12. mestu, z relativnim zaostankom 9 % za prvo uvrščeno Španijo. Slovenija je dosegla 39. mesto z relativnim zaostankom 21,5 % (WEF, 2016). Na lestvici UNWTO je po številu tujih obiskovalcev s 26,7 milijona Avstrija med močnejšimi državami na svetu na 12. mestu, Slovenija pa z 2,7 milijona precej na repu (UNWTO, 2016). Tudi, če izničimo vpliv velikosti države – ker je Slovenija relativno majhna država – ostane neizpodbitno dejstvo, da je volumen turizma med državama praktično neprimerljiv.

Če primerjamo obe državi na način, da izhajamo iz ocen za leto 2016 in podatke popravimo za dejavnik velikost države, merjeno s številom prebivalcev, lahko trdimo, da Avstrija:

- ustvari 3-krat več nočitev turistov,
- ustvari 2,5-krat večji bruto turistični proizvod,
- ustvari 2,8-krat več prihodkov od turizma in
- pri tem porabi 1,6-krat več delovne sile kot Slovenija.

Ob gornjih predpostavkah in ob upoštevanju razlik v velikosti držav bi po avstrijskem vzoru ocenili potencialne razvojne zmogljivosti slovenskega turizma na: 33 milijonov nočitev, 14 milijard turističnega BDP, 7,6 milijarde deviznega priliva, 171.000 zaposlenih.

Tabela: Napovedi nočitev turistov in priliva iz naslova izvoza potovanj za Slovenijo, 2016–2039

Leto	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2025	2030		2035	2039
Nočitve (v mio.), simulacija, 5-% rast	10.91	11.45	12.03	12.63	13.26	13.90	16.92	21.60		27.57	33.51
Priliv iz naslova izvoza potovanj (v mrd. USD), simulacija	2.73	2.85	2.99	3.12	3.27	3.40	4.08	5.11		6.39	7.65
Napoved WTTC – priliv iz naslova izvoza potovanj (v mrd. USD), nominalno	2.65	2.79	3.05	3.31	3.60	3.91					
Napoved WTTC – priliv iz naslova izvoza potovanj (v mrd. USD), realno	2.73	2.83	2.95	3.06	3.17	3.29					

Vir: SURS in lastni preračun, WTTC, 2016.

Ob povprečni 5-% letni stopnji rasti turističnih nočitev bi to lahko dosegli v 23 letih, leta 2039 (Tabela 10). Da bi dosegli 4 milijarde deviznega priliva od turizma že v letu 2021, bi ob gornjih predpostavkah število nočitev tujih turistov moralo rasti po poprečni stopnji 8 % letno. Napoved WTTC je 3,29 milijarde USD turističnega deviznega priliva v letu 2021(3,12 milijarde EUR, realne cene, devizni tečaj 0,9497, 9. januar 2017).

Pri scenariju 4 milijarde EUR prihodkov iz naslova izvoza potovanj pa bi morali predhodno razčistiti vprašanja:

- kateri del prihodkov iz naslova izvoza potovanj bi povečevali in kako,
- kolikšen kvantitativni razvoj turizma (fizičnih tokov) je za Slovenijo sprejemljiv in skladen s sprejeto orientacijo Slovenija zelena, aktivna, zdrava (butična),
- kolikšen kvantitativni razvoj je sprejemljiv za gospodarske in družbene partnerje,
- kolikšen delež BDP iz naslova turizma bi gospodarski in družbeni partnerji dopustili,
- kolikšne so rezerve povečanja prihodkov iz naslova povečanja kakovosti, potrošnje in diverzifikacije in komercializacije produktov in privlačnosti.

Primerjalna destinacija razvoja turizma: Nova Zelandija (znamka in trajnost)

Razvojne filozofije

Obstoječa turistična strategija Tourism 2025 – Growing Value Together/Whakatipu Uara Ngatahi (TIANZ, 2014) je opredelila pet strateških področij delovanja:

- Produktivnost: Izkoriščanje virov za dobiček in pritegnitev naložb; iskanje novih rešitev za zmanjšanje sezonskosti in regionalno disperzijo, za povečanje konkurenčnosti in učinkovitosti.
- Izkušnja obiskovalcev: Povečevanje vrednosti skozi izjemno izkušnjo.
- Dostopnost: Izkoriščanje povezav, partnerstev in sodelovalnih priložnosti za to, da se doseže, da Novo Zelandijo servisirajo trajnostne letalske povezave, tako mednarodno kot interno.
- Vpogled (raziskave): Postaviti raziskave kot temelj, ki vodi in usmerja napredek.
- Cilj: Osredotočanje na ciljne skupine z visoko sposobnostjo (potrošnja, izvensezonskost, regionalna disperzija), ki zagotavljajo največje ekonomske rezultate.

Medtem ko je bila vizija turizma Nove Zelandije v prejšnji strategiji (za leto 2015), opredeljena kot »V letu 2015 je turizem prepoznan kot vodilna dejavnost, ki prispeva k trajnostnem gospodarstvu novozelandskega gospodarstva« (TIANZ, 2007), pa nova strategija nima 'klasične' vizije. V novi strategiji je vizija opredeljena skozi ambicijo, ki je povečati obseg turizma na 41 milijard NZD do leta 2025 – kar pomeni, da morajo na tujih trgih rasti po 6 % stopnji, doma pa po 4 % stopnji ter da ni fokus kvantiteta (število obiskovalcev), temveč vrednost. »Rasli bomo po obsegu, ampak še hitreje bomo rasli v vrednosti.«

Razvojne poti - ključne politike

Turistična kampanja »100% Pure New Zealand« in krovna državna tržna znamka »New Zealand«

- Znamka 100% Pure New Zealand je bila lansirana leta 1999, podprta pa je bila z močno globalno promocijsko kampanjo. Pripoveduje zgodbo o edinstveni kombinaciji pokrajine, ljudi in aktivnosti – v jedru znamke je »100% Pure New Zealand« izkušnja obiskovalca. Zasnovana je bila z jasnim in jedrnatim poslanstvom: posredovati eno sporočilo o Novi Zelandiji, ki bo »ujelo domišljijo ciljnega trga Nove Zelandije«. Pred tem Nova Zelandija ni imela enotne podobe, za vsak trg so pripravljali ločene kampanje, ki so bile usmerjene v specifičnost vsakega trga – posledično pa so bila sporočila razdrobljena, nepovezana in neučinkovita.
- Do danes, v slabih dveh desetletjih, se je kampanja delno spremenila in predvsem evolvirala, še vedno pa sledi temeljnemu namenu razviti Novo Zelandijo v eno najbolj zaželenih destinacij na svetu. Skozi leta se je postopoma omehčala okoljska obljuba, fokus pa se usmerja z neokrnjene narave na ljudi, ki so v interakciji z naravo in uživajo v aktivnostih v naravi - znamka 100% Pure New Zeland ni več omejena na podobo čiste in zelene Nove Zelandije, temveč bolj na predstavitev pojma 'pure' novozelandske kulture.
- Uspeh turistične znamke je spodbudil državo, da je v letu 2012 pristopila k projektu gradnje »The New Zealand Story«, s katero so želeli okrepiti krovno državno znamko New Zealand (simbol praproti), s primarnim ciljem podpore izvoznim podjetjem, hkrati pa vzpostaviti orodja, ki pomagajo podjetjem pri pripovedovanju te zgodbe.

Trajnostni razvoj turizma na Novi Zelandiji

- Nova Zelandija ima trajnostni razvoj turizma umeščen v sam temeljni cilj Nove Zelandije TIANZ (2014): »*Skupaj povečujemo vrednost*«, ni pa posebej opredeljen kot cilj na področju trajnostnega turizma.
- Med temeljnimi izzivi, ki jih naslavljajo skozi aktualno strategijo in aktivnosti, so razširitev sezone (zmanjšanje pritiska na osrednje turistične kraje v sezoni), geografska disperzija obiskovalcev na manj obremenjena turistična območja, osredotočanje na segmente z višjo vrednostjo (na vsakem trgu) – spodbujanje, da obiskovalci ostanejo dlje, potujejo v več regij in potrošijo več, ohranjanje avtohtone kulture, razvoj lokalnih skupnosti, delo na kakovosti in ne kvantiteti – poudarek je na ustvarjanju vrednosti, delo na proizvodu in kakovostni izkušnji (100% Pure New Zealand Experience) ter razvoju novih zelenih standardov Enviro v okviru Qualmark (ocenjevalci se bodo osredotočali na dobre procese, ki zagotavljajo odlično izkušnjo obiskovalca, varnost ter odgovorno družbeno in okoljsko ravnanje).

Ključne ugotovitve

Ključne ugotovitve na področju znamke (krovne turistične in državne).

- Nova Zelandija je na področju znamke države, podobno kot Slovenija, skozi turizem dosegla mnogo več kot na drugih področjih. Turizem je veliko prispeval k gradnji prepoznavnosti države in skozi izredno uspešno kampanjo 100% Pure New Zealand prehitel preostale industrije.
- Znamka 100% Pure New Zealand je bila v osnovi zasnovana kot turistična kampanja, a ker se je tako dobro izkazala na globalnih trgih, so njeno vrednost začele uporabljati tudi druge branže – šlo je za zelo organski proces znamčenja. Takrat je k temu pristopila država in zastavila zelo strateški in povezovalni pristop za *rebranding* znamke New Zealand (s simbolom praproti). Med krovno državno znamko (New Zealand) in turistično znamko (100% Pure New Zealand) je jasna vizualna povezanost, procesa pa sta konsistentna in dosegata sinergije.

- Temelj za oblikovanje turistične znamke oziroma kampanje 100% Pure New Zealand je bila raziskava, v okviru katere so proučili, kaj so pričakovanja obiskovalcev Nove Zelandije in analizirali najbolj ustrezne ciljne obiskovalce – osredotočili so se na en *lifestyle* segment, ki so ga poimenovali Interaktivni popotnik. Ni šlo torej za znamko, kateri bi šele v naslednji fazi (ko je že oblikovana vizualna identiteta) poskušali opredeliti njeno temeljno identiteto in zgodbo.
- Obljuba »čiste in zelene« oziroma »pure« Nove Zelandije je močno vpeta v nacionalno identiteto Nove Zelandije in še posebej njenih avtohtonih prebivalcev. Obljuba »pure« torej ni bila le marketinško opredeljena obljuba, ampak temelji na notranjih vrednotah in identiteti.
- Poudarek 100% Pure New Zealand je na izkušnji, doživetjih. Za sloganom/kampanjo/znamko 100% Pure New Zeland je jasno poslanstvo in sporočilo, da Nova Zelandija nudi 100% Pure New Zealand izkušnjo – narave oziroma pokrajine, ljudi in kulture. V ozadju pa si Tourism New Zealand prizadeva za razvoj kakovosti storitev in produktov, da bo obljuba znamke izpolnjena (razvojno delo na sistemu kakovosti Qualmark, trajnostnega turizma in informiranja v okviru mreže i-SITE).
- Znamka 100% Pure New Zealand je skozi obdobje od 1999 do danes šla skozi proces evolucije in ne revolucije. Znamka se zaveda, da je danes treba inovirati, se razvijati, presenečati, kljub temu pa ohranja prepoznavno linijo, komunikacijo in podobo. Temeljno sporočilo se tako v vseh teh letih ni spremenilo, se je pa razvijalo in krepilo, poglabljalo.
- Izredno močni vizuali – v začetku kampanje je prevladovala narava, a počasi prihajajo vse bolj v ospredje ljudje, njihova čustva in novozelandska kultura. Ta proces je bil oziroma je še vedno izredno pretanjen. V njem ni zaznati nekonsistentnosti, nejasnosti, ostrih rezov ali večjih sprememb, kljub temu pa prinaša osvežena sporočila in ohranja privlačnost.

Ključne ugotovitve na področju trajnostnega razvoja turizma.

- V osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja je Nova Zelandija veljala za vodjo na okoljskem področju, a je to pozicijo na prelomu tisočletja začela izgubljati. V zadnjih nekaj letih (še posebej od 2014 naprej) je mogoče zaznati, da se vse bolj zavedajo (resorno ministrstvo in turistična industrija) te nevarnosti in da delajo konkretne ter predvsem sistematične in kontinuirane korake v smeri trajnostnega razvoja turizma. Čeprav se navaja razkorak med obljubo »green, clean, pure« Nove Zelandije in dejanskimi aktivnostmi za ohranitev okolja (ne toliko v splošni javnosti, kot glede posameznih strokovnjakov), je zaveza odgovornemu ravnanju do naravnega okolja med temeljnimi vrednotami Novozelandcev in globlje vpeta v novozelandsko identiteto (ne gre zgolj za marketinško opredeljeno obljubo).
- Iz primerjave pretekle (TIANZ, 2007) in aktualne turistične strategije (TIANZ, 2014) bi bilo mogoče sklepati, da zdajšnji strateški dokument (ki opredeljuje razvoj novozelandskega turizma do leta 2025) predstavlja korak nazaj na področju trajnostnega razvoja turizma – če za potrditev usmeritve v trajnostni razvoj v dokumentu iščemo besedo trajnostni razvoj turizma, trajnostni turizem ali ekoturizem (teh besed dejansko v dokumentu ni). Vendar danes velja, da zavezo trajnostnemu razvoju komuniciramo in udejanjamo na drug način – kar zagotovo velja za Novo Zelandijo.
- Če primerjamo trenutne razmere Nove Zelandije in Slovenije na področju trajnostnega razvoja turizma, bi lahko zapisali, da se Slovenija v zadnjih 2 letih (2015 in 2016) v večji meri posveča certificiranju (dokazovanju okoljske trajnosti) kot Nova Zelandija; manj pa še v primerjavi z Novo Zelandijo dela na razvoju zelenih produktov, avtentične izkušnje, razvoju

kakovosti, upravljanju vplivov turizma na bolj občutljiva območja, geografski disperziji in desezonalizaciji.

- Osnovna primerjalna analiza med Slovenijo in Novo Zelandijo nam sicer pokaže, da v osnovi po vseh parametrih državi nista primerljivi – kar je v največji meri posledica različne geografske pozicije držav. Največjo razliko predstavlja dejstvo, da je Nova Zelandija otoška destinacija, ki je v veliki meri edina država prihoda za turiste s prekomorskih trgov, v odvisnosti od emitivnega trga pa jo turisti obiščejo tudi v kombinaciji z drugimi državami, otoki oziroma otočji v Oceaniji (Avstralijo, Fiji, Papua Nova Gvineja). Z vidika evropskega trga je zelo oddaljena in s tem težje dostopna destinacija – kar narekuje daljšo povprečno dobo bivanja (po podatkih Tourism New Zeland je PDB nemških turistov 51,8 dni, britanskih 28,4 dni – to sta dva glavna evropska izvorna trga za Novo Zelandijo). Nova Zelandija je velika za 13 Slovenij, po številu prebivalcev pa le malo več kot 2-krat večja. 3.255.463 tujih turistov ustvari 9,6 milijarde EUR turističnega deviznega priliva, v Sloveniji pa slaba petina manj tujih turistov 4-krat manj. Delež med tujimi in domačimi nočitvami je ravno obrnjen: v Novi Zelandiji tuji turisti prispevajo dobrih 40 %, domači slabih 60 %, v Sloveniji ravno obratno. Nova Zelandija v zadnjih letih beleži visoke rasti tujih turistov (v zadnjem letu 10,4 %), še bolj pa rast turistične potrošnje (vrednost izvoženih potovanj se je v zadnjem letu povečala skoraj za 20 %), medtem kov Sloveniji vrednost izvoženih potovanj ne sledi rasti tujih nočitev. V Sloveniji beležimo 1,31 tujega turističnega prihoda na prebivalca, na Novi Zelandiji pa 0,72 – vendar že zelo močno poteka razprava o tem, kaj so nosilne sposobnosti Nove Zelandije. Delež izvoza turizma v Novi Zelandiji je 2,5-krat večji kot v Sloveniji, delež zaposlenih v turizmu v Novi Zelandiji pa je skoraj polovico manjši v primerjavi s Slovenijo.

Primerjalna destinacija razvoja turizma: Hrvaška (organiziranost)

Razvojna filozofija

Hrvaška ima sistem DMO, ki je razdeljen na tri ravni vodstva – državno, regijsko in lokalno. Državna raven je zastopana prek osrednje pisarne Hrvaške turistične organizacije, regijska raven prek regijskih turističnih organizacij in v skladu z upravno regijsko organizacijo države, lokalno raven pa sestavljajo lokalne turistične pisarne v večjih in manjših mestih. Od leta 2013 sistem sestavljata 302 subjekta (osrednja pisarna, 20 regijskih pisarn, 9 skupnih površin, 118 mestnih pisarn, 139 občinskih pisarn in 14 krajevnih pisarn).

Razvojne poti

Najbolj izčrpen vodstveni sistem je običajno sestavljen iz treh tipov DMO, vsak z jasnimi vlogami in odgovornostmi.

- **Nacionalni turistični organi in organizacije (NTO)** so odgovorni za strateško vodenje in trženje turizma na državni ravni.
- **Regijske ali pokrajinske turistične organizacije (RTO)** so odgovorne za znamčenje, vodenje in trženje turizma v geografski regiji, opredeljeni za ta namen (običajno okraj, pokrajina ali država).
- **Lokalne turistične organizacije (LTO)** so odgovorne za aktivnosti, ki so izključno operativne narave, z izjemo destinacij, ki imajo globalno privlačno znamko (dobro poznane mestne destinacije, ki imajo običajno širšo vlogo in odgovornosti). Čeprav so orientirani lokalno, morajo imeti aktivno vlogo v sodelovanju z RTO z namenom prispevanja k regijskim

znamenitostim in ohranjanja strateške usklajenosti od vrha do dna. Osredotočajo se na produktni razvoj, organizacijo dogodkov, njihova glavna naloga pa je delovati kot informacijska točka za obiskovalce destinacije.

Hrvaški sistem turističnega vodstva je bil v preteklosti uspešen in je dosegel osnovne cilje glede podpore turističnemu razvoju na lokalni, regijski in nacionalni ravni, še vedno pa ne deluje popolnoma v skladu z globalnimi standardi konkurenčnega vodenja destinacij.

V zadnjih letih je sistem turističnega vodstva upravljal 65 do 80 milijonov evrov skupnega proračuna, zbranega prek nastanitvenih taks in turističnega članstva (prispevki podjetij) v približnem razmerju 65 % : 35 %.

Skupen proračun je razdeljen tako, da približno 50 % pripada osrednji pisarni, 40 % organizacijam na lokalni ravni in le 10 % organizacijam na regijski ravni.

Skladno z globalnimi spremembami in dinamiko na trgu se organizacijska struktura turističnih organizacij spopada z izzivi na dnevni ravni. V primeru Hrvaške so, kljub vzpostavljenim trem ravnem turističnega vodstva in delujočemu sistemu vodstva destinacij, deležniki v panogi prepoznali potrebo po posodobitvi sistema. Nekateri izmed največjih izzivov, ki so bili v letu 2013 izpostavljeni prek reorganizacije državnega sistema, so:

- sistem je preveč masiven in razdrobljen,
- poslovni cilji so delno nejasni in prekrivajoči,
- manjka formalna povezava med organizacijami na lokalni in regijski ravni,
- osrednja pisarna je preobremenjena z nalogami in odgovornostmi ter ima zato omejen čas za osredotočenje na marketing in promocijo,
- organizacije za vodenje destinacij na lokalni ravni imajo številne naloge in odgovornosti, ki so z omejenim proračunom in številom zaposlenih težko izvedljive,
- regijske turistične organizacije imajo širok nabor nalog in zelo omejen proračun za izvajanje.

Kljub obstoječi podpori strokovnega sektorja predlagane izboljšave zaradi neugodnih političnih razmer še niso bile izvedene.

Ključne ugotovitve

Ključne ugotovitve na področju organiziranosti.

- Uvedba DMO je postala standard za napredne turistične destinacije.
- V praksi so najpogostejše tri ravni DMO – vsaka s svojimi jasnimi vlogami in odgovornostmi, brez ali z omejenimi področji prepletanja.
- Ne glede na raven morajo DMO sodelovati z namenom skupnega razvoja destinacije – idealno je, če obstaja vertikalna linija odgovornosti in sodelovanja (funkcionalno in finančno).
- NTO morajo biti odgovorni za nacionalno trženje, znamčenje in promocijo ter prispevati k nacionalni strategiji, sodelovati s ključnimi deležniki v panogi ter s pomočjo tržnih raziskav meriti rezultate in napredek.
- RDO in LTO morajo razumeti nacionalno strategijo in jo vključevati v strategije na nižjih ravneh.
- Trendi nakazujejo, da doživetja turistov niso omejena na destinacije ali regije, in sicer z administrativnimi mejami, zato je priporočljivo organizirati RDO okrog glavnih znamenitosti in na širših geografskih območjih.

- RDO morajo biti funkcionalne in odgovorne za regijsko turistično vodstvo, regijske proizvode in trženje. Odgovorni so za koordinacijo regijsko pomembnih produktov, infrastrukturo in kakovost ter za sodelovanje z javnimi in zasebnimi deležniki.
- Znamke na različnih ravneh (državni, regijski, lokalni) morajo biti konsistentne in ni priporočljivo, da jih je veliko.
- LTO so enote bolj operativne narave, odgovorne za razvoj lokalnih produktov, širitev informacij na destinaciji, organizacijo dogodkov in upravljanje gostov. Delujejo kot informacijska točka in kot ključni deležnik, odgovoren za koordinacijo in izboljšanje doživetij gostov.
- Ustrezen finančni model je obvezen za učinkovit sistem DMO.
- DMO lahko učinkovito deluje samo, če dela in sodeluje z zasebnim sektorjem.

Primerjalna destinacija razvoja turizma: Hrvaška (naložbe)

Razvojna filozofija

Turizem je postal eden izmed ključnih sektorjev hrvaškega gospodarstva. Država je morala zagotoviti razvoj in nadaljnje spodbude za domače in tuje naložbe. Poleg obstoječih zunanjih virov financiranja prek skladov Evropske unije je Hrvaška vzpostavila različne vire financiranja, ki bodo zagotovili dostop do skladov tako za zasebni kot tudi javni sektor.

Razvojne poti

Hrvaška je vzpostavila tri glavne vire financiranja za turizem: hrvaško banko za obnovo in razvoj (HBOR), ministrstvo za turizem in nacionalno turistično zbornico. Država je zagotovila subvencije za javni in zasebni sektor, sklade, še posebej namenjene za razvoj majhnih in srednje velikih podjetij, vse druge entitete pa imajo dostop do subvencij in podpor za vlaganje v poživitev izkušenj gostov in destinacij, izboljšanja vsesplošne kakovosti turističnih ponudb in vlaganja v nove projekte.

Glavni poudarki vseh programov financiranja so usmerjeni v:

- rekonstrukcijo in razvoj turističnega sektorja (vlaganje v nove in inovativne infrastrukture, v nastanitve in v poživitev obstoječe turistične ponudbe, razvoj produktov in nerazvitih turističnih področij ipd.),
- razvoj malih in srednje velikih podjetij v turizmu,
- znamčenje in razvoj prepoznavnosti turizma,
- podaljševanje sezone,
- povečevanje stopnje zaposlovanja in samozaposlovanja,
- izobraževanje in krepitev človeških virov v turizmu,
- podporo lokalnim in regijskim turističnim organizacijam,
- promocijo okoljske zaščite.

Ključne ugotovitve

Vložen trud se je pokazal v:

- več kot 3,5 milijona EUR, ki jih je leta 2016 dodelilo ministrstvo za turizem,
- več kot 3 milijonih EUR, ki jih je leta 2016 dodelila nacionalna turistična zbornica Hrvaške;
- 880 milijonih EUR, dostopnih iz evropskih strukturnih in naložbenih skladov,
- katalogu naložbenih projektov, ustvarjenem za domače in tuje vlagatelje, ki prikazuje naložbene možnosti na Hrvaškem.

Ključne izsledke lahko povzamemo z naslednjimi priporočili:

- Država ima odločilno vlogo v vzpostavljanju ugodnega in vabljivega naložbenega okolja, tako za obstoječe kot nove vlagatelje.
- Državna podpora prek izpopolnjenega sistema naložbenih spodbud je priljubljen in učinkovit način za ustvarjanje naložbenih aktivnosti.
- Mogoče je oblikovati individualne subjekte (razvojne banke ali sklade), ki bodo pomagali pri razvoju turizma in ponujali posojila z ugodnejšimi pogoji v primerjavi s komercialnimi.
- Pogoji za pridobivanje tovrstnih razvojnih posojil morajo biti prilagojeni pogojem financiranja komercialnih bank.
- Načrtovan obseg financiranja oziroma podpore na projekt mora biti prilagojen tipičnim velikostim turističnih projektov in v skladu s strateškimi usmeritvami (vrsta objekta, ki se financira).
- Skladi morajo biti načrtovani vnaprej in povezani z državnimi strateškimi razvojnimi usmeritvami.

Primerjalna analiza razvoja turizma: Škotska (digitalizacija)

Razvojna filozofija

Škotska je naredila velik korak v popolnem digitalnem preoblikovanju svojih ključnih elementov gospodarstva in turizma. Leta 2015 je vlada uvedla gospodarski strateški dokument z naslovom »The Innovation Nation«, v katerem je opredeljeno, da bo vlada v tehnologijo in digitalizacijo vložila 78 milijonov funtov.

Z namenom izkoriščanja polne vrednosti digitalne odličnosti se proces digitalizacije zelo pogosto usklajuje s ključnimi deležniki iz javnega in zasebnega sektorja. Ta proces je bil tekoče izveden na Škotskem z njihovo nacionalno turistično organizacijo in bo prek ključnih elementov uporabljen za ocenitev slovenske digitalne odličnosti.

Razvojne poti

Slovenija je naredila velik korak do procesa digitalizacije, vključujoč naraščajočo raven digitalne odličnosti v turizmu. V sodelovanju z agencijo Spirit je Slovenija uvedla nov digitalni marketinški načrt in nove spletne platforme, ki bodo predstavljale temelje za ustvarjanje prihodnjih digitalnih zgodb v turizmu.

Nekaj korakov je bilo narejenih, ampak ključni, z vladne perspektive, bodo močna podpora izvedbi prednostnih digitalnih pobud, poenostavitev regulativnega okolja in podpora sodelovanju med javnim in zasebnim sektorjem za izboljšanje digitalne zrelosti v Sloveniji.

V kontekstu zrelosti ključnih digitalnih elementov, v povezavi s Škotsko, ugotovitve primerjalne analize nakazujejo naslednje.

Struktura digitalnega ekosistema

- Škotska je uvedla jasen in pregleden načrt zagotavljanja ugodnega okolja in motiviranja integracije digitalnih pobud v turistični sektor (pametne turistične pobude, digitalni zemljevidi, digitalne ocene kakovosti itd.). V tem segmentu ima Slovenija močne vzvode za izboljšavo in lahko uporabi Škotsko kot primer dobre prakse za opredelitev svojih naslednjih korakov.
- Možnosti za izboljšanje: velike.

NTO ocena spletne strani – perspektiva obiskovalcev

- Slovenija je z novo spletno stranjo dosegla močno izboljšanje, v primerjavi s Škotsko pa ima še vedno potencial, še posebej na področju personalizirane vsebine in preproste navigacije.
- Možnosti za izboljšanje: srednje.

NTO ocena spletne strani – poslovna perspektiva

- Tako kot Škotska ima tudi Slovenija posebno spletno stran za poslovne uporabnike, ki je postavljena v skladu z dobro prakso. Videz in občutek sta konsistentna z glavno stranjo, ampak v primerjavi s Škotsko informacije niso dovolj strukturirane (preprosto za uporabo) in so še vedno možnosti za izboljšanje personalizirane vsebine.
- Možnosti za izboljšanje: **velike**.

Digitalne marketinške kampanje

- Nacionalna turistična organizacija na Škotskem ima zelo celosten pristop k marketingu na splošno, še posebej pa v digitalnem. Pristop je močno usmerjen k rezultatom in celostno vključuje vse deležnike kot aktivne udeležence marketinškega procesa. Slovenija, na drugi strani, ima podobne digitalne marketinške aktivnosti, skupno sporočilo pa se zdi brez strateškega, strukturiranega in izčrpnega pristopa.
- Možnosti za izboljšanje: **velike**.

Tehnološke inovacije

- Tehnologija je ključen element v škotski turistični strategiji in veliko truda je vloženega v iskanje tehnologij, ki bi spremenile panogo. Ena izmed priznanih tehnologij, ki bo oblikovala prihodnost škotskega turizma, je virtualna resničnost in augumentirana resničnost. V Sloveniji ni konkretnega programa ali načrta za uporabo tehnologije v tržnem komuniciranju. Veliko je razpršenih naporov, ki ne dajejo konsistentnih rezultatov.
- Možnosti za izboljšanje: **srednje**.

Osrednja informacijska platforma

- Osrednja informacijska platforma igra pomembno vlogo v povezovanju javnega in zasebnega sektorja ter izvajanju splošne turistične strategije v merljive aktivnosti. Zagotavlja večjo preglednost vsem deležnikom ter deljenje informacij in znanja prek jasnih recenzij KPI-jev v turizmu, hitre in preproste priložnosti v povezavi z drugimi relevantnimi subjekti/trendi ter preprostega pregleda nad makroekonomskimi razmerami.
- Možnosti za izboljšanje: **velike**.

Poslovno obveščanje (B2B)

- Škotska uporablja spletne platforme, da vsem javnim in korporativnim deležnikom zagotavlja pomembne informacije in orodja. Tovrsten pristop omogoča jasen pregled nad poslovnim sektorjem, preprostejše vključevanje novih igralcev na trg, neprestan pritisk za izboljšave in boljše razumevanje panoge na splošno.
- Možnosti za izboljšanje: **srednje**.

Ključne ugotovitve

Na splošno je Slovenija močno izboljšala svojo digitalno zrelost, a vendar je v primerjavi s Škotsko še vedno veliko področij, ki zahtevajo izboljšave. Ključna področja za izboljšanje temeljijo zlasti na oblikovanju trajnostnega okolja za razvoj digitalnih rešitev (jasne pobude, načrti ipd.), neprestanem višanju ravni odličnosti digitalnega marketinga ter na zagotavljanju bolj izčrpnega pregleda nad kazalniki panoge in publikacij na digitalnih kanalih.

Za neprestano oblikovanje odličnosti se priporočajo naslednje pobude.

- Vzpostavitev programa, podobnega pametnemu turizmu na Škotskem, ki bi omogočal hitro sledenje za razvoj uporabniške izkušnje na podlagi ustvarjalnih tehnologij.
- Omogočanje infrastrukture za brezžični dostop do spleta »on spot« kot higienski dejavnik za druge »on spot« pobude.
- Uporaba ustvarjalnih tehnologij v Sloveniji in zunaj nje za precejšnje izboljšanje rezultatov promocij in zbiranja podatkov.
- Zagotavljanje, da se znamka »I feel Slovenia« konsistentno sporoča prek vseh kanalov, ravni in podznamk, s posebnim osredotočenjem na splošni uskladitvi vizualne identitete.
- Izvajanje strukturiranega nabora informacij za B2B, ki bo te vodil in podpiral v pripravi lastnih promocijskih aktivnosti,
- Opredelitev in struktura jasne spletne lokacije za informacije B2B in B2C.
- Personalizirana vsebina glede na sezono ter iskalne trende, interese in geografsko lokacijo uporabnikov s ciljnih trgov.
- Razvoj lastne podatkovne baze za shranjevanje fotografij, ki bo zagotovila usklajeno vizualno komunikacijo.
- Razvoj strani na portalu YouTube kot središča s pravo vsebino, organizirano uporabniku prijazno in glede na vrsto počitnic.
- Razvoj osrednje statistične informacijske platforme, ki omogoča hiter pregled rezultatov ter promocijskih in drugih aktivnosti, tako za B2C kot B2B.

SWOT-analiza

V nadaljevanju sledi pregled ključnih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za slovenski turistični sektor, ki je nastal na podlagi analiz, ki so se izvajale za potrebe projekta.

Prednosti

- Raznolikost in dostopnost naravnih in kulturnih znamenitosti ter turističnih objektov.
- Profilirane in neizkoriščene zgodovinske destinacije.
- Geostrateški položaj v središču Evrope.
- Zelene in trajnostne prakse na državni ravni.
- Sprejetje tržne znamke na celotni ravni države.
- Sektor ustvarjalnih in inovativnih malih in srednjih podjetij je v vzponu.
- Kakovost infrastrukture cestnega prometa.

Slabosti

- Prevelika regulacija poslovnega okolja.
- Pomanjkanje mednarodne prepoznavnosti.
- Velik delež državnega lastništva.
- Premalo letalskih in železniških povezav.
- Neučinkovit sistem turistične organiziranosti.
- Neizkoriščeni potenciali v hotelskem upravljanju in zaposlovanju.
- Neprivlačna podoba sektorja med internimi deležniki.

Priložnosti

- Hitro razlikovanje med trgi in produkti.
- Večanje povpraševanja in razvoja tržnih segmentov na svetovni ravni (srednji družbeni sloj v porastu na razvijajočih se trgih).
- Tehnološki in komunikacijski razvoj na svetovni ravni.
- Močna razvitost turizma v regiji (605 milijonov ustvarjenih nočitev v sosednjih državah).
- Podoba varnosti.
- Ohranjanje prepoznavnosti Slovenije kot zelene destinacije, v kateri aktivno skrbimo za ohranjanje narave in krajine, da lahko obiskovalci na naravi prijazen način doživljajo njeno izjemnost in dragocenost.

Nevarnosti

- Zgodovinsko nedefinirana celostna podoba v povezavi s sosednjimi turističnimi državami.
- Močni in razviti turistični produkti v sosednjih in drugih evropskih državah, ki so podobni slovenskim.
- Nove destinacije v vzponu.

Seznam okrajšav

Okrajšava	Opis
&	in
%	delež
°C	Celzijeva stopinja
ADR	Povprečna dnevna cena sobe (Average Daily Rate)
AJPES	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
ARR	Povprečna dosežena cena na sobo (Average Room Rate)
ARRS	Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije
ARSO	Agencija Republike Slovenije za okolje
B2B	Komunikacija med poslovnimi subjekti (Business to Business)
B2C	Komunikacija med poslovnim subjektom in fizično osebo (Business to Customer)
BDP	Bruto domači proizvod
BS	Banka Slovenije
CAGR	Povprečna letna stopnja rasti (Compound Annual Growth Rate)
CLLD	Lokalni razvoj, ki ga vodi skupnost (Comunity Lead Local Development)
CO2	Ogljikov dioksid
Gg ekvivalent CO2	Izpusti toplogrednih plinov
CP	Celotni prihodki
DMC	Podjetje za destinacijsko vodenje (Destination Management Company)
EBIT	Poslovni izid pred obrestmi in davki (Earnings Before Interest and Taxes)
EBITDA	Poslovni izid pred obrestmi, davki, odpisi in amortizacijo (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)
ETIS	European Tourism Indicators System
EU	Evropska unija
EUR	Evro
F&B	Hrana in pijača (Food and beverage)
g.i.z. (ali GIZ)	Gospodarsko interesno združenje
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
HACCP	Analiza tveganja kritičnih kontrolnih točk (Hazard Analysis Critical Control Point)
HBOR	Hrvaška banka za obnovo in razvoj
IMF	Mednarodni denarni sklad (International Monetary Fond)

INTERREG	Pobuda Skupnosti glede obmejnih območij
ipd.	In podobno
itd.	In tako dalje
JZ TNP	Javni zavod Triglavski nacionalni park
KAD	Kapitalska družba pokojninskega in invalidskega zavarovanja
km	Kilometer
km2	Kvadratni kilometer
KPI	Okrajšava za kazalnike (Key Performance Indicators)
LEADER	Ukrep LEADER za spodbujanje skupnega lokalnega razvoja, ki se izvaja znotraj skupnega programa CLLD
LTO	Lokalna turistična organizacija
m	Meter
m2	Kvadratni meter
m3	Kubični meter
MDDSZ	Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti
MF	Ministrstvo za finance
MG	Ministrstvo za gospodarstvo
MGRT	Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo
MICE	Okrajšava za kongresno dejavnost (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions)
mio.	Milijon
MIZS	Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šolstvo
MK	Ministrstvo za kulturo
MKGP	Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano
mm	Milimeter
MNZ	Ministrstvo za notranje zadeve
MOP	Ministrstvo za okolje in prostor
mrd	Milijarda
MZIP	Ministrstvo za infrastrukturo
MZZ	Ministrstvo za zunanje zadeve
NA	Ni podatka (Not Available)
OPCO	Podjetja za upravljanje hotelov
OZS	Obrtna zbornica Slovenije
P&K-GIZ	Združenje za pohodništvo in kolesarjenje g.i.z.
PCO	Profesionalni kongresni organizatorji (Professional Congress Organizer)
PDB	Povprečna doba bivanja
PROPCO	Podjetje za upravljanje nepremičnin ali oddelek sklada s profesionalnim vodstvom
PZS	Planinska zveza Slovenije

RDO	Regionalna destinacijska organizacija
RevPAR	Prihodek na dostopno sobo (Revenue per Available Room)
RNUST	Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma
ROA	Donosnost sredstev (Return on Assets)
ROE	Donosnost kapitala (Return on Equity)
RRA	Regionalna razvojna agencija
RS	Republika Slovenija
SDH	Slovenski državni holding
SKD	Standardna klasifikacija dejavnosti
ŠRC	Športno-rekreacijski center
SRST	Strategija razvoja slovenskega turizma
SSNZ	Skupnost slovenskih naravnih zdravilišč, g.i.z.
STO	Slovenska turistična organizacija
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
SVRK	Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko
TGZ	Turistično gostinska zbornica
TSA	Turistični satelitski računi (Tourism Satelite Accounts)
UNESCO	Organizacija združenih narodov za izobraževanje, znanost in kulturo (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)
USD	Ameriški dolar
WEF	Svetovni gospodarski forum (World Economic Forum)
Wi-Fi	Spletno brezstično omrežje
WTTC	Svetovni potovalni in turistični svet (World Travel & Tourism Council)
ZGC	Zbornica gorskih centrov
ZHS	Združenje hotelirjev Slovenije
ZIN	Zakon o igrah na srečo
ZSRT	Zakon o spodbujanju turizma
ZSŽ-GIZ	Združenje žičničarjev Slovenije – g.i.z.
ZVPot	Zakon o varstvu potrošnikov
ZZVZZ	Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju
ZZZS	Zavod za zdravstveno zavarovanje

Seznam literature in virov

1. 4everstatic.com. (2017). Obiskano na: http://4everstatic.com/pictures/674xX/sport/cycling/mountainbiking,-mtb-downhill,-cyclist,-mountains-163946.jpg.
2. Analiza športnega turizma v Sloveniji. (2014). Javna Agencija SPIRIT Slovenija – Sektor za turizem.
3. Blanke, J., & Chiesa, T. (2011). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011. Ženeva: Svetovni gospodarski forum.
4. Blanke, J., & Chiesa, T. (2013). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. Ženeva: Svetovni gospodarski forum.
5. BMWFJ (2016). Neue Wege im Tourismus. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend. Obiskano 11. 12. 2016 na: http://www.bmwfw.gv.at/Tourismus/Documents/Strategie_Neue%20Wege%20im%20Tourismus.pdf.
6. BS (2016a). Vrednost izvoženih potovanj. Banka Slovenije. Obiskano 23. 12. 2016 na http://www.bsi.si/iskalniki/pregled-financnih-podatkov-vsebina.asp?VsebinaId=823&MapaId=298.
7. BS (2016b). Plačilna bilanca Slovenije po BPM6 v €. Banka Slovenije. Obiskano 23. 12. 2016 na https://www.bsi.si/banka-slovenije.asp?MapaId=292.
8. BS (2016c). Potovanja, september 2016. Finančna statistika. Banka Slovenije, Ljubljana.
9. Cdn7.staztic.com. (2017). Obiskano na: http://cdn7.staztic.com/app/a/4161/4161932/relaxing-sounds-and-melodies-1-3-s-307x512.jpg.
10. CPOEF & Horwath HTL (2017): Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017-2021. Prvo poročilo, izdaja 24.1.2017. Center polsovne odličnosti Ekonomske fakultete. Horwath Hote4ls, Tourism, Leisure. Ljubljana-Zagreb.
11. CPOEF & Horwath HTL (2017): Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017-2021. Drugo poročilo, izdaja 28.3.2017. Center poslovne odličnosti Ekonomske fakultete. Horwath Hote4ls, Tourism, Leisure. Ljubljana-Zagreb.
12. CPOEF & Horwath HTL (2017): Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017-2021. Prvo poročilo, izdaja 24. 1. 2017. Tretje poročilo, izdaja 4. 4. 2017. Center poslovne odličnosti Ekonomske fakultete. Horwath Hote4ls, Tourism, Leisure. Ljubljana-Zagreb.
13. Crotti, R., & Misrahi, T. (2015). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015. Geneva: World Economic Forum.
14. EconStats (2008). Information and Communication Technology Expenditure Per capita (current US$). Obiskano 19. 12. 2016 na: http://www.econstats.com/wdi/wdiv_531.htm.
15. EDGAR (Emission Database for Global Atmospheric Rerearch) (2016). CO2 Time Series 1990–2013 Per Capita For World Countries. Obiskano 20. 12. 2016 na: http://edgar.jrc.ec.europa.eu/overview.php?v=CO2ts_pc1990-2013.
16. ETC NTO Budget Survey (2016). Dostopno na: www.etc-corporate.org/reports/nto-budgets-survey-2014.
17. Eurostat (2015). GDP and Main Components. Obiskano 20. 11. 2016 na: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database.
18. Eurostat (2016). Analiza turističnih prihodov in prenočitev za Avstrijo, Hrvaško in Slovenijo v obdobju 2014–2016 na podlagi časovnih serij podatkov posamezne države.
19. Eurostat (2016a). Population Census. Obiskano 18. 12. 2016 na: https://ec.europa.eu/CensusHub2/query.do?step=selectHyperCube&qhc=false.
20. Eurostat (2016b). Railway and road transport. Obiskano 9. 1. 2016 na: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database.
21. Facebook Feel Slovenia (2017). Dostopno na https://sl-si.facebook.com/slovenia.info/.
22. GPI (2016). Global Peace Index. Obiskano 10. 1. 2017 na http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2016/06/GPI-2016-Report_2.pdf.
23. Hosting (2016). Analiza kazalnikov poslovanja dejavnosti hotelov in podobnih obratov v slovenskem turizmu 2007–2015. Ljubljana.
24. Hotelcubo.com (2016). Obiskano na: http://www.hotelcubo.com/wp-content/uploads/2016/03/ales-frelih-zmajski-most-dragon-bridge-337x337.jpg.
25. Individualni poglobljeni intervjuji, ki so bili izvedeni v okviru priprave pričujočega dokumenta.
26. Instagram (2017). Obiskano na https://www.instagram.com/.
27. Inyourpocket.com (2017). Obiskano na: https://s.inyourpocket.com/gallery/147004m.jpg.
28. ITEF (2011). Partnerstvo za trajnostni razvoj slovenskega turizma 2012–2016. Podlage za strategijo razvoja in trženja slovenskega turizma 2012–2016. Inštitut za turizem Ekonomske fakultete, Ljubljana.
29. Kaefer, F. (2014). Credibility at stake? News representations and discursive constructions of national environmental reputation and place brand image: The case of clean, green New Zealand (Thesis, Doctor of Philosophy (PhD)). University of Waikato, Hamilton, New Zealand. Obiskano 22. 12. 2016 na http://hdl.handle.net/10289/8834.
30. Kioskindustry (2015). Obiskano na: http://kioskindustry.org/wp-content/uploads/2015/08/Phelps-Hospital-Kiosk-in-use-sm.jpg.

31. Kuščer, K. (2016a). Ekstrapolacija prihodov in prenočitev turistov na osnovi prvih sedmih mesecev za leto 2016.
32. Kuščer, K. (2016b). Ekstrapolacija turističnih prilivov na osnovi prvih sedmih mesecev za leto 2016.
33. L.bp.blogspot. (2017b). Obiskano na: http://1.bp.blogspot.com/-nj9y2-TC42s/UbnHkA0CV9I/AAAAAAABmAA/sjw5tvrdB-A/s400/realidadeaumentada.jpg.
34. LLh4.ggpht.com. (2017a). Obiskano na: http://1.bp.blogspot.com/_JyEqAjSxEn0/S71Ag0LCVqI/AAAAAAAABrU/bXpK53-rejw/s1600/Edit_3boys_gawking_15pct.jpg.
35. LLh4.ggpht.com. (2017b). Obiskano na: https://lh4.ggpht.com/kBjfMShBbK2KRRvD94GEG4XGLrtSO-liWrUEeEHVZPeoqNDXljG-wzUcPU0kZkeHLg=w300-rw.
36. LTO Budget survey (2016). Interna analiza. Interno gradivo.
37. Luidstudio.com (2012a). Obiskano na: http://luidstudio.com/wp-content/uploads/2012/05/kiosk02-630x355.jpg.
38. Luidstudio.com (2012b). Obiskano na: http://luidstudio.com/wp-content/uploads/2012/05/kiosk02-630x355.jpg.
39. MBIE (2016). Key Tourism Statistics. December 23, 2016 (Year ending November 2016). Ministry of Busines, Innovation and Employment. Obiskano 7. 1. 2017 na http://www.mbie.govt.nz/info-services/sectors-industries/tourism/documents-image-library/key-tourism-statistics.pdf.
40. MG (2002). Strategija slovenskega turizma 2007–2011. Ministrstvo za gospodarstvo, Republika Slovenija, Ljubljana.
41. MG (2006). Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011. Ministrstvo za gospodarstvo, Republika Slovenija, Ljubljana.
42. MGRT (2012). Strategija razvoja slovenskega turizma 2012–2016, Partnerstvo za trajnostni razvoj slovenskega turizma. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Republika Slovenija, Ljubljana.
43. MGRT (2016). Javno naročilo Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije (št. zadeve 430-5/2016, št. naročila 0123/16). Objavljeno 25. 6. 2016 na spletni strani http://www.mgrt.gov.si/si/kako_do_sredstev/javna_narocila/?tx_t3javnirazpis_pi1%5Bshow_single%5D=1075.
44. MGRT (2016a). Javno naročilo Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije (št. zadeve 430-5/2016, št. naročila 0123/16). Objavljeno 25. 6. 2016 na spletni strani http://www.mgrt.gov.si/si/kako_do_sredstev/javna_narocila/?tx_t3javnirazpis_pi1%5Bshow_single%5D=1075.
45. MGRT (2016b). S spremembami naprej – predstavitev ministra Zdravka Počivalška na Dnevih slovenskega turizma 2016. Interno gradivo.
46. Mobilelocker.eu (2015). Dostopno na: http://www.mobilelocker.eu/wp-content/uploads/2015/11/Taquillas_playa-440x300.jpg.
47. NZS (2014). New Zealand Story: briefing for the incoming ministers. The New Zealand Story. Obiskano 22. 12. 2016 na https://www.nzte.govt.nz/media/3382098/bim-nz-story-sept14-v2-with-redactions-3.pdf.
48. Obligacijski zakonik (Uradni list RS, št. 97/07 – uradno prečiščeno besedilo). Obiskano 23. 12. 2016 na: http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200797&stevilka=4826.
49. PBO (2016). Origins and Meaning of 'Clean, Green' New Zealand. The Place Brand Observer. Obiskano 22. 12. 2016 na http://placebrandobserver.com/country-reputation-origins-clean-green-new-zealand/.
50. Raredelights.com (2012). Obiskano na: http://raredelights.com/wp-content/uploads/2012/05/Predjamski-Castle-Slovenia-1.jpg.
51. Pogovor s predstavniki Ministrstva za infrastrukturo (2016). Interna gradiva.
52. Roadtovr (2013). Obiskano na: http://i1.wp.com/www.roadtovr.com/wp-content/uploads/2013/11/zero-point-oculus-rift-3d-360-movie-condition-one.jpg.
53. Ski.bg (2013). Obiskano na: http://www.ski.bg/gallery/news2013/130130-al-wc-city-event-moscow-18990.jpg.
54. Slotrips.si (2017). Obiskano na: http://www.slotrips.si/sis-mapa/skupina_doc/slo/objava_datoteke/1389219900_38_hiking-tour-slovenia-2.jpg.
55. Statistični urad RS (SURS) (časovne serije 1985 do 2015). Prihodi in nočitve turistov Slovenija. Dostopno na http://www.stat.si.
56. Statistični urad RS (SURS) (2016a). Delovno aktivno prebivalstvo po dejavnostih (SKD 2008), Slovenija, letno. Obiskano 7. 1. 2017 na http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp.
57. Statistični urad RS (SURS) (2016a). Ozemlje. Obiskano 21. 12. 2016 na: http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=73&headerbar=12.
58. Statistični urad RS (SURS) (2016b). Obiskano 21. 12. 2016 na: Upravno Teritorialna Razdelitev. http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=109&headerbar=12
59. Statistični urad RS (SURS) (2016b). Povprečne mesečne neto plače na zaposleno osebo pri pravnih osebah (EUR). Obiskano 9. 1. 2017 na http://pxweb.stat.si/pxweb/dialog/Saveshow.asp.
60. Statistični urad RS (SURS) (2016c). Bruto dodana vrednost na zaposlenega v gospodarskih družbah, zadrugah in samostojnih podjetnikih posamezniki po: SKD 2008, leto. Obiskano 7. 1. 2017 na http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp.
61. Statistični urad RS (SURS). (2016c). Obiskano 21. 12. 2016 na: Upravno Teritorialna Razdelitev. http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=109&headerbar=12.
62. Statistični urad RS (SURS) (2016d). Nočitvene zmogljivosti po vrstah občin in po vrstah nastanitvenih objektov, Slovenija, letno. Obiskano 8. 1. 2017 na http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp.

63. Statistični urad RS (SURS) (2016d). Prihodi in nočitve Turistov. Obiskano 21. 12. 2016 na: http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=24&headerbar=21.
64. Statistični urad RS (SURS) (2016e). Investicije v osnovna sredstva po: DEJAVNOST INVESTITORJA, TEHNIČNA STRUKTURA INVESTICIJ. Obiskano dne 9. 1. 2017 na: http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp.
65. Statistični urad RS (SURS) (2016e). Uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije v podjetjih. Obiskano 21. 12. 2016 na: http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=2988&headerbar=14.
66. Statistični urad RS (SURS) (2016f). Hitro rastoča podjetja po: SKD DEJAVNOST (2008), LETO, KAZALNIK. Obiskano dne 8. 1. 2017 na: http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp.
67. Statistični urad RS (SURS) (2016g). Tuji turisti po mnenju o izdatkih in o splošnem vtisu o Sloveniji ter njihove ocene zadovoljstva po elementih turistične ponudbe. Obiskano 7. 1. 2017 na http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/21_gostinstvo_turizem/10_tuji_turisti/15_21766_tuji_izdatki_vtis_zad/15_21766_tuji_izdatki_vtis_zad.asp.
68. SNZ (2016). Tourism Satellite Account: 2016. The contribution made by tourism to the New Zealand economy. Statistics New Zeland, New Zeland. Obiskano 19. 12. 2016 na http://www.stats.govt.nz/browse_for_stats/industry_sectors/Tourism/tourism-satellite-account-2016.aspx.
69. Stagweb.co.uk. (2017). Obiskano na: http://www.stagweb.co.uk/img/guides/districts-ljubljana.jpg.
70. STO (2016). Slovenski turizem v številkah 2015. Slovenska turistična organizacija. Obiskano 23. 12. 2016 na https://www.slovenia.info/uploads/dokumenti/raziskave/spirit_tvs_2015_A4_SLO_dodatek_21688. pdf.
71. STO (2016a). Program dela Slovenske turistične organizacije 2016/2017. Interno gradivo. Slovenska turistična organizacija: Ljubljana.
72. STO (2016b). Tuji turisti v Sloveniji: Analiza ankete o tujih turistih v Sloveniji 2015. Interno gradivo. Slovenska turistična organizacija: Ljubljana.
73. STO (2016c). Statistični podatki za mesec december 2015. Interno gradivo. Slovenska turistična organizacija: Ljubljana.
74. STO (2016d). Interna analiza organizacijske strukture. Slovenska turistična organizacija: Ljubljana.
75. Strategija razvoja in trženja slovenskih naravnih zdravilišč SNZ – 2020. (2014). Partnerski projekt Javne Agencije SPIRIT Slovenija – Sektor za turizem in Skupnosti naravnih zdravilišč.
76. The northern echo (2017). Obiskano na: http://www.thenorthernecho.co.uk/resources/images/3511702.jpg?display=1&htype=0&type=responsive-gallery.
77. TIANZ (2007). New Zealand Tourism Strategy 2015. Obiskano 22. 12. 2016 na https://drive.google.com/file/d/0B8gPWrxcAf-LZzBib2Z6bElpSTA/view?pli=1.
78. TIANZ (2014). Tourism 2025, Growing Value Together. Tourism Industry Association New Zealand. Obiskano 22. 12. 2016 na http://www.tourism2025.org.nz/assets/Documents/TIA-T2025-Summ-Doc-WEB.pdf.
79. TNS (2016). 'Mood of the Nation'. New Zealanders' perceptions of tourism. TNS. Obiskano 22. 12. 2016 na https://tia.org.nz/assets/Uploads/Mood-of-the-Nation-Apr-16-FINAL-2.pdf.
80. TNZ (2005). Pure as celebrating 10 years of 100% Pure New Zealand. Obiskano 19. 12. 2016 na http://www.tourismnewzealand.com/media/1544/pure-as-celebrating-10-years-of-100-pure-new-zealand.pdf.
81. TNZ (2016). Tourism New Zealand Official Website. Obiskano 23. 12. 2016 na http://www.tourismnewzealand.com/.
82. TourMIS (2016). Touristischen Marketing-Informationssystems. Obiskano 11. 12. 2016 na: http://www.tourmis.info/cgi-bin/tmintro.pl.
83. TVNZ (2016). Obiskano 22. 12. 2017 na https://www.tvnz.co.nz/one-news/new-zealand/we-already-pay-lot-tourists-shun-proposed-new-zealand-bed-tax.
84. UNWTO (2016). Compendium of Tourism Statistics, Data 2010–2014, 2016 Edition. United Nations World Tourism Organization, Madrid.
85. UNWTO (2016). UNWTO Tourism Highlights. 2016 Edition. Madrid: United Nation World Tourism Organisation, Madrid.
86. WIPO (2015). Nation branding: telling New Zealand's story. World Intellectual Property Organisation. Obiskano 23. 12. 2016 na http://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2015/04/article_0007.html.
87. World Bank (2016d). Data. Population. World Bank. Obiskano 11. 12. 2016 na: http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL.
88. World Bank (WB). (2016a). Country Data. Obiskano 22. 12. 2016 na: http://data.worldbank.org/country/slovenia?view=chart.
89. World Bank (2016b). Climate change knowledge portal. Country reports, Slovenia. Obiskano 22. 12. 2016 na: http://sdwebx.worldbank.org/climateportal/index.cfm?page=country_historical_climate&ThisRegion=Europe&ThisCCode=SVN.
90. World Bank (2016c). Renewable Internal Freshwater Resources Per Capita (cubic meters). Obiskano 22. 12. 2016 na: http://data.worldbank.org/indicator/ER.H2O.INTR.PC.
91. World Bank (2016d). Air Transport, Passengers Carried. Obiskano 23. 12. 2016 na: http://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR.
92. World Economic Forum (WEF). (2009). Tourism and Travel Competitiveness Report. Obiskano 2. 1. 2017 na: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_TravelTourism_Report_2009.pdf.

93. World Economic Forum (WEF) (2010). Global Competitivess Report 2010-2011. Obiskano 21. 12. 2016 na: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf.
94. World Economic Forum (WEF) (2011). Global Competitivess Report 2011-2012. Obiskano 21. 12. 2016 na: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-2011-2012/.
95. World Economic Forum (WEF) (2012). Global Competitivess Report 2012-2013. Obiskano 21. 12. 2016 na: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013/.
96. World Economic Forum (WEF) (2013). Global Competitivess Report 2013-2014. Obiskano 21. 12. 2016 na: https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014.
97. World Economic Forum (WEF) (2014). Global Competitivess Report 2014-2015. Obiskano 21. 12. 2016 na: https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015.
98. World Economic Forum (WEF) (2015). Global Competitivess Report 2015-2016. Obiskano 21. 12. 2016 na: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/.
99. World Meteorological Organization (2016). Dew Point Temperature. Obiskano 23. 12. 2016 na http://data.un.org/Data.aspx?d=CLINO&f=ElementCode%3a05.
100. WTTC (2016). Data Gateway. Wirkld Travel and Tourism Council. Obiskano 11. 12. 2016 na http://www.wttc.org/datagateway/.
101. WTTC (2016). Travel & Tourism Economic Impact Slovenia 2015. Obiskano 23. 12. 2016 na https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/slovenia2015.pdf.
102. Yeoman (2015). 2050: New Zealand's sustainable future. Ian Yeoman, Amalina Andrade, Elisante Leguma, Natalie Wolf, Peter Ezra, Rebecca Tan and Una McMahon-Beattie. Obiskano 22. 12. 2016 na http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JTF-12-2014-0003.
103. Zakon o igrah na srečo (Uradni list RS, št. 14/11 – uradno prečiščeno besedilo, 108/12, 11/14 – popr. in 40/14). Obiskano 23. 12. 2016 na http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO409.
104. Zakon o spodbujanju razvoja turizma (ZSRT) (Uradni list RS, št. 2/04, 57/12, 17/15 in 52/16). Obiskano 23. 12. 2016 na: http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO1577.
105. Zakon o spodbujanju razvoja turizma (ZSRT) (Uradni list RS, št. 2/04, 57/12, 17/15 in 52/16). Obiskano 23. 12. 2016 na: http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO1577.
106. Zakon o varstvu potrošnikov (Uradni list RS, št. 98/04 – uradno prečiščeno besedilo, 114/06 – ZUE, 126/07, 86/09, 78/11, 38/14 in 19/15). Obiskano 23. 12. 2016 na: http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO513.



Naročil in pripravil:

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo

Kotnikova 5

SI-1000 Ljubljana

Izvajalec: Konzorcij CPOEF in Horwath HTL

Avtorji posameznih poglavij in analiz:

dr. Tanja Mihalič, dr. Ljubica Knežević Cvelbar, Miša Novak, dr. Kir Kuščer, Tina Šegota, mag. Miha Bratec (za CPOEF)

dr. Miroslav Dragičević, Siniša Topalović, Emanuel Tutek, Iva Rašica, Andrej Šimatić, Ida Pandur, Nada Kaurin Knežević, Velimir Žagar, Werner Bilgram (za Horwath HTL)

Fotografije: Mediateka Slovenske turistične organizacije (www.slovenia.info), avtorji: Domen Grögl, Matevž Lenarčič, Jure Kravanja, Aleš Zdešar, arhiv Term Olimia, Franci Ferjan, Aljaž Sedovšek, Jošt Gantar, Turizem Bohinj arhiv, Mojca Odar/Turizem Bohinj.