



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSKI RAZVOJ IN TEHNOLOGIJO



Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021

Izvleček za razpravo na usklajevalnih delavnicah

Ljubljana, 18. april 2017



Projekt: Izdelava predloga »Strategije trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021«

CPOEF, Horwath HTL, MGRT (2016): Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021. Izvlečki za razpravo na usklajevalnih delavnicah. Izdaja: 18. april 2017. CPOEF – Horwath HTL, Ministrstvo za gospodarstvo, razvoj in tehnologijo. Ljubljana – Zagreb – Ljubljana.

Naročnik: Republika Slovenija, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (javno naročilo Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije (št. zadeve 430-5/2016, št. naročila 0123/16), 25. 5. 2016.

Izvajalec: Konzorcij Center poslovne odličnosti Ekonomske fakultete in Horwath Hotels, Tourism and Leisure (Konzorcij CPOEF in Horwath HTL), vodja projekta dr. Tanja Mihalič.

Koordinacija projekta CPOEF: dr. Tanja Mihalič

Koordinacija projekta Horwath HTL: Siniša Topalović

Oblikovanje naslovnice: Horwath HTL

Tekst: Dr. Tanja Mihalič, Siniša Topalović

Uredništvo: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo

Pojasnilo

Na podlagi Zakona o javnem naročanju (Uradni list RS, št. 91/2015) je naročnik Republika Slovenija, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 8. 6. 2016 povabil ponudnike, da v skladu z razpisno dokumentacijo oddajo pisne ponudbe za javno naročilo, katerega predmet je izdelava predloga »Strategije trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021« (MGRT, 2016).

Za izvajalca je bil izbran Konzorcij Center poslovne odličnosti Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani (CPOEF) in Horwath Hotels, Tourism and Leisure (Horwath HTL).

V Sloveniji potrebujemo novo strategijo za obdobje 2017–2021, ki bo temeljila na dosedanjih spoznanjih in razvojnih posebnostih slovenskega turizma; na razvijanju konkurenčnih prednosti in spodbujanju sistemskih rešitev na tem področju; učinkovitemu povezovanju nacionalnih, lokalno-regionalnih in podjetniških interesov na področju razvoja turizma; spodbujanju globalnih, nacionalnih in lokalnih turističnih produktov, kjer ima Slovenija prepoznavne konkurenčne prednosti in na razumevanju in uveljavljanju sodobnih metod in tehnik upravljanja s področja strateškega načrtovanja ter usmerjanja podjetniških konkurenčnih mrež. Cilj, ki ga želi Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo doseči z javnim naročilom za izdelavo predloga Strategije trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021, je oblikovati učinkovit razvojni model slovenskega turizma za opredeljeno obdobje, ki bo na najbolj optimalen način valoriziral vse ključne attribute in potenciale slovenskega turizma.

V procesu priprave strategije in predstavitve osnutka (še pred oblikovanjem končne verzije) je potrebno vključiti vse ključne turistične akterje v Sloveniji. V končni fazi mora strategija predstavljati usklajen dokument vseh treh deležnikov turističnih interesov v državi: javnega, zasebnega in civilnega sektorja.

Predlog Strategije trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021 mora pokriti naslednje vsebinsko zaokrožene sklope:

- analiza in diagnoza,
- oblikovanje strategije,
- trženjska strategija,
- uresničevanje strategije trajnostne rasti,
- vrednotenje.

Projekt se zaključi junija 2017.

Za CPOEF: dr. Tanja Mihalič

Za Horwath HTL: Siniša Topalović

1. OBLIKOVANJE STRATEGIJE TRAJNOSTNE RASTI SLOVENSKEGA TURIZMA 2017 – 2021

1.1. Slovenski turizem na razpotju

Premalo aktivna razvojna politika

- ▶ V zadnjih 25 letih ni bilo dovolj pozornosti posvečene turizmu kot možnem generatorju gospodarske rasti. Zaradi zamujenih priložnosti razvoja za turizem ugodnega poslovnega in ekonomsko-političnega okolja Slovenija ni bila prepoznavna niti kot atraktivna globalna turistična destinacija niti kot investicijski trg na področju turizma.

Neizkoriščenost potencialov obstoječe turistične dejavnosti

- ▶ Dosedanji tržni razvoj turizma je pretežno temeljil na nekoliko nadgrajeni podedovani strukturi turizma. Zaradi načina privatizacije z nizkim tveganjem slovenska turistična ponudba še ni bila preoblikovana v globalno konkurenčno in raznoliko panogo.

Potrebe po znatnih investicijah v novo turistično ponudbo

- ▶ Sloveniji primanjkuje tako investicij v pomembna degenerirana območja (obnova in repozicioniranje ponudbe, t. i. *brownfield investicije*) kot tudi trajnostnih investicij v novo, visokokakovostno ponudbo nastanitev (v nove hotele in letovišča, t. i. *greenfield investicije*), v turistične znamenitosti (centri za obiskovalce, interpretacijski centri, muzeji, kongresni centri, tematski in zabavišni parki) in v turistično infrastrukturo (rekreacija, šport, smučišča in oprema itd.).

Neučinkovitost sistema managementa na področju turizma

- ▶ Za racionalizacijo razvoja turizma, trženja, promocije in komercializacije Slovenija potrebuje izgradnjo novega učinkovitega sistema managementa turizma, ki bo usklajeval in dosegal sinergične učinke raznolikih horizontalnih in vertikalnih dejavnosti, ki sestavljajo kakovostno globalno konkurenčno turistično verigo.

Slovenija mora izboljšati zračne in železniške povezave

- ▶ Poleg cestnih povezav je Slovenija premalo pozornosti namenila razvoju in/ali ohranjanju funkcionalnih in učinkovitih zračnih in železniških povezav. Pomanjkljiva je tudi povezava z evropskimi potniškimi železniškimi progami, prav tako je potrebna integrirana poslovna vizija vseh slovenskih letališč za potrebe turizma.

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

1.2. Skriti potenciali

Globalna kakovost

- ▶ Različne znamenitosti in privlačnosti svetovnega razreda do sedaj še niso bile dovolj izkoriščene. Slovenija ponuja raznolike turistične izkušnje z okusom Sredozemlja, Alp ali Panonske nižine na majhnem geografskem prostoru v osrčju Evrope.

Trajnostni in zeleni kontekst

- ▶ Zelen, trajosten in odgovoren razvoj je prepoznan kot trden temelj razvoja turizma 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 prenočitev, kar dokazuje visoko svetovno turistično privlačnost prostora.

Pripravljenost na spremembe

- ▶ Omejeno število deležnikov v javnem in zasebnem sektorju je že osvojilo nove vizije in razvojne filozofije, ki so produktivno in tržno usmerjene, kar sproža nove poslovne potenciale.

1.3. Poslanstvo in cilji

V procesu oblikovanja strategije in izračunavanja scenarijev trajnostne rasti slovenskega turizma smo do sedaj oblikovali cilje kvantitativne rasti slovenskega turizma do leta 2021. Pri tem – **ob upoštevanju strateških potencialov - poslanstvo slovenskega turističnega sektorja temelji na:**

- ▶ doseganju dolgoročne trajnosti z vplivom na gospodarsko, družbeno in okoljsko rast ter zaposlovanje (blaginja);
- ▶ vključevanju poslovnih nalog in interesov malih in srednjih podjetij, velikih turističnih in naturističnih podjetij na slovenski turistični trg;
- ▶ prizadevanju za dvig prepoznavnosti in imidža Slovenije v svetu.

Ta strategija si bo prizadevala za doseganje scenarija pospešenega razvoja slovenskega turizma, to je za doseganje naslednjih razvojnih ciljev do leta 2021:

- ▶ prilivi iz naslova izvoza potovanj: 3,7 milijarde EUR;
- ▶ 5 milijonov turističnih obiskov;
- ▶ 16 milijonov prenočitev;
- ▶ povprečne dolžine bivanja 3,2 dneva;
- ▶ pospešene rasti nastanitvenega sektorja: 6.500 sob v novih in 8.500 sob v obnovljenih hotelih ter podobnih nastanitvenih objektih; od tega 50 % v hotelih in podobnih nastanitvenih objektih ter 50 % v drugih nastanitvenih objektih.

1.4. Strateška vizija

Predlagana strateška vizija slovenskega turizma je:

Slovenija je zelena butična globalna destinacija za zahtevnega obiskovalca, ki išče raznolika in aktivna doživetja, notranji mir in osebno zadovoljstvo.

(angl.) "Slovenia is a green boutique global destination for demanding visitors, looking for diverse 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 med počitnikovanjem v Sloveniji.

... globalna destinacija ...

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

... za zahtevnega obiskovalca ...

- ▶ Turisti z izbranim okusom – priznavanje 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 notranji mir ...

- ▶ Občutek notranjega miru in obujeno počitniško zadovoljstvo.
- ▶ Poudarek na mirnem okolju – »dih jemajoči« razgledi, krajinska slika, neokrnjena narava in kulturne lepote, gorski vrhovi, jezera, reke, obala ipd.
- ▶ Poudarek na varnem okolju.

... ki išče osebno zadovoljstvo ...

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

Tako opredeljena vizija temelji na raznolikostih Slovenije ter na njihovem pretvarjanju v izkušnje in doživetja, ki so svetovno konkurenčna in privlačna. Ker je Slovenija geografsko majhna, ampak vseeno izkustveno bogata turistična država, mora sprejeti visoko vrednostno turistično filozofijo pri načrtovanju razvoja, predstavljanju in promociji turizma v prihodnosti; namesto konkuriranja na trgu z nizkimi stroški in filozofijo množičnega turizma.

Tako mora uresničevanje vizije temeljiti na ključnih atributih in zagotoviti naslednje ključne prednosti, ki se predstavijo obiskovalcem:

- ▶ v Mediteranu, v Alpah in Panonski nižini zagotoviti 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.

2. RAZVOJNA STRATEGIJA TRAJNOSTNE RASTI SLOVENSKEGA TURIZMA 2021–2025

2.1. Strateški razvojni koncept

Zasledovanje izbrane turistične vizije in poslanstva postavlja pred slovenski turistični sektor številne strateške izzive. Jasno je, da obstaja potreba po bolj aktivni in pragmatični vlogi slovenske vlade pri prestrukturiranju in vnovičnem zagonu turističnega sektorja, ki bo temeljil na izkoriščanju tržnih potencialov in trajnostni rasti.

Turistični sektor se osredotoča na kupca in temelji predvsem na obstoju konkurenčne ponudbe. Slovenija se iz različnih razlogov v zadnjih 25 letih ni pravilno odzivala na spremembe v svetovnem in evropskem turizmu. Zaostaja s posodobitvijo verige vrednosti v turizmu in oblikovanjem privlačnih turističnih produktov, s katerima bi lahko dosegala globalno konkurenčnost. Slovenski nacionalni turistični načrt kliče po preobratu, da bo lahko služil vladi in deležnikom v gospodarstvu s pragmatičnimi politikami in smernicami, ki bodo vodile v prestrukturiranje sektorja in tržno repozicioniranje. Če tega preobrata ne bo, v bližnji prihodnosti ne bo mogoče zapolniti vrzeli med slovenskimi potencialnimi privlačnostmi in dejansko 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 sredstva, ki so večinoma v domeni državne politike. Skladno s tem izhodiščem je v nadaljevanju podan predlog slovenske turistične strategije v prihodnjih letih.

Strategija konkurenčnosti visoke vrednosti

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

Dosledno izkustveno strukturiranje in arhitektura znamke

- ▶ Za boljše izpolnjevanje pričakovanj turistov in obiskovalcev, pravilno komuniciranje slovenske butične raznolikosti in pristopa visoke vrednosti destinacije je nujno treba izvesti dosledno izkustveno strukturiranje skozi logične makroregije¹. Čuti se potreba po boljši razlagi in komuniciranju resnične slovenske zgodbe. V resnici izkustveno strukturiranje že obstaja znotraj slovenskih regionalnih profilov, ki pa še niso bili pravilno predstavljeni svetu in se morajo strokovno pretvoriti v novo slovensko turistično arhitekturo znamke z jasnimi izkušnjami in zgodbami v ozadju.

Osredotočen portfelj produktov in prilagoditev verige vrednosti

- ▶ V vsaki od opredeljenih makroregij so tako tradicionalni kot tudi novi turistični produkti, ki se morajo prečistiti in vnovič razviti. Makroregije so že opredeljene s tradicionalnimi produkti, vendar novi svetovni trendi na trgu kličejo po novih produktih in aktivnostih, ki jih je treba razviti v najkrajšem možnem času. Vsak produkt mora biti podprt s pripadajočimi ključnimi dejavniki, ki potrebujejo pomembne izboljšave vseh komponent verige vrednosti.

¹ Izraz turistična makroregija se nanaša na Alpsko, Mediteransko, Panonsko ter Osrednjo Slovenijo in Ljubljano. Vsebinsko ustreza angleškemu izrazu turistični "cluster".

Podpora vodilnim destinacijam in podjetjem

- ▶ 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. Slovenija lahko predvidi od deset do petnajst destinacij za turistični razvoj ob trenutnem tržnem potencialu in obstoječi verigi vrednosti. Te se 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 slovenskih sektorskih igralcev. Identificirani vodilni igralci morajo zagotoviti jasne in dolgoročne trajnostne poslovne vizije, ki jih podajo profesionalne upravljalvske strukture. To danes ne drži, vsaj v turističnih podjetjih v državni lasti ne.
- ▶ Osredotočiti se je treba na vodilne destinacije in jim posvetiti posebno skrb in razvojno pozornost, da bi omogočili ustvarjanje visoke dodane vrednosti, ter dosegli načrtovano nacionalno turistično vizijo butičnega turizma.

Spodbujanje malih in srednjih podjetij

- ▶ Slovenija se pri razvoju ne more zanašati predvsem na mala in srednja podjetja, kot na primer Avstrija, Švica in Italija. Tudi v teh državah se modeli v zadnjem času spreminjajo zaradi spremenjenih demografskih, tehnoloških in kariernih odločitev. Vendar pa Slovenija mora zapolniti zgodovinsko vrzel pomanjkanja razvoja malih in srednjih podjetij v vaseh in regijah, ki temeljijo na lokalni ponudbi in identiteti. Treba je torej spodbujati novonastala in obstoječa mala in srednja podjetja v različnih delih turistične verige vrednosti.

Realizacija investicij

Slovenija potrebuje veliko investicij v izgradnjo novih nastanitvenih kapacitet, investicij v obnovo starih nastanitvenih kapacitet ter investicij v nove turistične atrakcije in infrastrukturo.

- ▶ Pomembne investicije v obnovo nastanitvenih kapacitet so vključene znotraj potencialnega načrta za državna turistična podjetja, kjer je treba uvesti profesionalno upravljanje premoženja. Načrt do leta 2021 lahko prinese naložbe v obnovo 8.500 hotelskih sob z namenom izboljšanja kakovosti.
- ▶ V okviru pozicioniranja kot butične destinacije potrebujemo nove investicije v glavnih destinacijah in v destinacijah z edinstvenimi privlačnostmi. Z novimi mednarodnimi investicijami je v petih do sedmih letih možno zgraditi minimalno 6.500 novih hotelskih sob visoke kakovosti.
- ▶ Pri tem je treba poskrbeti za zaščito in pazljiv razvoj ključnih atrakcij/con skozi osrednji načrt, natančen nadzor razvoja in spodbujanja novih investicijskih priložnosti na mednarodnem investicijskem trgu za visokokakovostni/luksuzni potisk, ki ga Slovenija nujno potrebuje in za katerega se vlagatelji zelo zanimajo.
- ▶ Močna je izražena potreba po novih turističnih atrakcijah in infrastrukturi. Ker mora biti Slovenija predstavljena na osnovi nove arhitekture turistične znamke, potrebujejo slovenske turistične destinacije na novo oblikovano vrednostno verigo, ki temelji na produktih. Slovenske naravne in kulturne atrakcije, infrastruktura in animacijski načrti pripovedovanja zgodb morajo biti skladni. Slovenija potrebuje tudi vključevanje v mednarodne konvencije in predstavitev na mednarodni ravni.
- ▶ Zaradi vsega tega je treba razviti ključne nacionalne sheme financiranja in spodbud. Treba je prilagoditi nacionalni pravni okvir in spodbujati mednarodne naložbe.

Posodobljen sistem upravljanja turizma

- ▶ Sistem upravljanja turizma Slovenije je treba preurediti in opolnomočiti. Upoštevati mora potrebe nacionalnega razvoja produktov in dvigovati slovensko turistično konkurenčnost. Poleg tega mora biti slovenski trženjski sistem močnejši v znamčenju Slovenije na globalni ravni, prav tako mora biti tudi veliko bolj povezan z zasebnim sektorjem in regionalnimi potrebami.

Prilagoditev zakonodaje s področja turizma

- ▶ Samoumevno je, da Slovenija že nekaj let potrebuje bolj na turizem osredotočene zakonodajne prilagoditve, ki zagotavljajo prijazno poslovno okolje na področju obdavčitve, urejanja trga dela, zakonodaje glede nastanitve, urejanja področja gostinstva, zakonodaje glede aktivnosti v naravi itd. Ta

strategija, ki služi kot načrt repozicioniranja 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 naravne in kulturne ter družbene raznolikosti, ki jih Slovenija lahko ponudi, so ena od najpomembnejših prednosti in dajejo Sloveniji nesporno konkurenčno prednost. Jasno je, da mora vlada postaviti omejitve glede aktivnosti, ki lahko povzročijo degradacijo okolja, mora pa tudi zagotoviti trajnostno rabo naravnih in družbeno-kulturnih virov, izboljšati naravno in izgrajeno dediščino s smiselno uporabo in interpretacijo, izboljšati stanje degradiranih virov ter spodbujati sodelovanje posameznikov in skupnosti pri oblikovanju inovativnih razlag glavnih atrakcij in destinacij skozi pripovedovanje zgodb. Smiselna uporaba zgodb in razvoj slovenskih posebnih con/destinacij ter kulturne in druge dediščine nadgrajujejo slovensko podobo zelene, zdrave, naravne in butične destinacije.

Skrb za zaposlene in razvoj kadrov

- ▶ 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, javni in civilni sektor v turizmu potrebujejo. V takih okoliščinah se bo podoba kariere v turističnem sektorju sčasoma izboljšala.

2.2. Politike, ukrepi in aktivnosti

Celotni strateški razvojni koncept se lahko operacionalizira skozi šest ključnih razvojnih področij, kot je prikazano v spodnji sliki.

Slika 1: Strateški razvojni koncept skozi šest razvojnih področij



V nadaljevanju so razvojna področja (slika 1) spremenjena v šest politik, ki so razdelane v ukrepe in aktivnosti.

Tabela 1: Prikaz (izbranih) ključnih politik in ukrepov po razvojnih področjih

1. Makroregije in turistični produkti
▪ Alpska Slovenija ▪ Določitev nosilnih produktov ▪ Določitev vodilnih destinacij in doživetij ▪ Mediterranska Slovenija ▪ Določitev nosilnih produktov ▪ Določitev vodilnih destinacij in doživetij ▪ Panonska Slovenija ▪ Določitev nosilnih produktov ▪ Določitev vodilnih destinacij in doživetij ▪ Osrednja Slovenija in Ljubljana ▪ Določitev nosilnih produktov ▪ Določitev vodilnih destinacij in doživetij
▪ Nosilni produkti ▪ Vizija 2021 ▪ Izboljšanje turistične infrastrukture v podporo produktom in prilagoditev zakonodaje ▪ Določitev nacionalnih vodilnih produktov
2. Institucionalni in pravni okvir
▪ Ukrepi destinacijskega managementa ▪ Krepitev Direktorata za turizem in širitev pristojnosti ▪ Povečanje aktivnosti SPIRIT-a kot mednarodnega promotorja naložbenih priložnosti v turizmu ▪ Izboljšanje vertikalnih in horizontalnih povezav znotraj sistema upravljanja turizma ▪ Povišanje turistične takse ▪ Posodobitev zakonodaje s področja nastanitev ▪ Ureditev izvenstandardnih oblik bivanja v naravi (npr. glamping ipd.) ▪ Uvedba sistema kategorizacije Hostelstars ▪ Posodobitev regulative s področja zasebnih nastanitev ▪ Redefinicija delovne zakonodaje ▪ Poenostavitev določb o varnosti hrane (smernice HACCP) ▪ Ureditev in posodobitev normativnega okvira na področju outdoor športov ▪ Ureditev vožnje z gorskim kolesom v naravnem okolju (Sprememba zakonodaje, ki bo omogočila gorsko kolesarjenje v naravnem okolju) ▪ Ureditev sistema tematskih pohodnih poti ▪ Izobraževanje in licence na področju outdoor športov ▪ Vključevanje žičniških naprav v lokalno javno infrastrukturo

3. Nastanitve, turistična infrastruktura in naložbe

- **Prestrukturiranje hotelskih podjetij v državni lasti, ki vključuje naložbeni načrt in načrt upravljanja**
- **Nove naložbe v hotelske in letoviške kapacitete**
 - Identifikacija od 15 do 20 ključnih projektov za razvoj hotelov in letovišč
 - Opredelitev spodbud
 - Oblikovanje investicijskih promocijskih brošur
- **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
 - Preučitev možnosti davčnih olajšav za turistična podjetja
 - Sistem črpanja nepovratnih sredstev za turizem
- **Pospeševanje razvoja malih in srednjih podjetij**
 - Sistem nepovratnih sredstev za mala in srednja podjetja
 - Preučitev možnosti uvedbe davčnih olajšav za mala in srednja podjetja
 - Ugodne kreditne linije za mala in srednja podjetja
- **Master in tržni načrti za makroregije**
 - Oblikovanje individualnih master načrtov za makroregije
 - Oblikovanje načrtov trženja za makroregije
- **EU-sredstva/nacionalna sredstva za izboljšanje turistične infrastrukture**

4. Prostor, naravni in kulturni viri

- **Opredelitev posebnih območij za razvoj turizma**
- **Izdelava nacionalnega načrta zelenega (trajnostnega) turizma**
- **Uvedba spremljanja razvoja turizma na strani zadovoljstva turistov in obiskovalcev**
- **Nadaljnji razvoj Zelene sheme slovenskega turizma (ZSST) in znamke Zelena Slovenija**
- **Valorizacija naravnih virov**
- **Valorizacija kulturne dediščine**

5. Mala in srednja podjetja

- **Mali hoteli in druga mala turistična podjetja**
 - Izboljšati administrativni okvir in poslovno okolje za mala turistična podjetja
- **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
- **Vzpostavitev modela za povezovanje turizma, kmetijstva, obrti, dizajna in kreativnih dejavnosti**
 - Znamka za spominke, izdelke obrti in dizajnerske izdelke iz Slovenije

6. Kadri

- **Poklicno izobraževanje v gostinstvu in turizmu**
 - Ustanovitev poklicne šole za gostinstvo in turizem na Obali
 - Posodobitev standardov in specializacije poklicnega izobraževanja
- **Visokošolski programi turizma in gostinstva**
 - Ustanovitev poslovnega programa hotelirstva
 - Stimulacija raziskovanja v turizmu
- **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

Vir: Prirejeno po CPOEF & Horwath LHT: Poročilo 2, izdaja 28.3.2017.²:

² Prirejena tabela prikazuje ukrepe in skrajšan nabor aktivnosti po šestih področjih. Predlog vsebuje 32 ukrepov in znotraj slednjih 98 razdelanih aktivnosti (Drugo poročilo, izdaja 28. 3. 2017). Dodatni ukrepi (4) in aktivnosti (9) iz trženjske strategije, ki je nastajala kasneje, pri tem niso všteti (Tretje poročilo, izdaja 4.4.2017).

3. MODEL TRAJNOSTNE RASTI SLOVENSKEGA TURIZMA 2021–2025

3.1 Izhodišča

Model trajnostne rasti slovenskega turizma je izdelan po podatkih za izhodiščno leto 2015. Upošteva razvoj turizma v obdobju zadnjih petih let in tri različne kategorije obiskovalcev. Te kategorije 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 stopnji 4,62 %. Devizni priliv 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 2: Prikaz slovenskega turizma, leto 2015

Izhodiščno leto 2015										
Kategorije obiskovalcev	Vrsta nastanitve	Sobe (število)	Ležišča stalna (število)	Prenočitve skupaj	Ležišča - stalna (zasedenost)	Tuje prenočitve (deleži)	Tuje prenočitve (A) Tuji obiskovalci (B, C)	Povp. dnevna potrošnja tujih obiskovalcev (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 izhodiščne situacije 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 investicij in dviga 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 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 iniciativ. Država ima pri tem pomembno vlogo, ki temelji na priznavanju, da je turizem pomemben ekonomski sektor, ki zahteva razvojno in podjetniško podporo z zakonodajnega, managerskega in lastniškega vidika.

3.2. 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 %³,
- ▶ brez večjih investicij v nastanitveno turistično infrastrukturo,
- ▶ brez večjih investicij v splošno infrastrukturo (za potrebe turizma),
- ▶ nadaljnja rast podobe slovenskega turizma,
- ▶ upad prenočitev domačih turistov po povprečni 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 implementacije predlaganih ukrepov politik iz te strategije.

Tabela 3: Scenarij nadaljevanja dosedanje rasti turizma, leto 2021

Scenarij I - leto 2021										
Kategorije obiskovalcev	Vrsta nastanitve	Sobe (število)	Ležišča stalna (število)	Prenočitve skupaj	Ležišča (zasedenost)	Tuje prenočitve (deleži)	Tuje prenočitve (A) Tuji obiskovalci (B,C)	Povp. dnevna potrošnja tujih obiskovalcev (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 izhodišnim letom 2015,

³ 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, 30 % v drugih namestitvenih 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 deviznih prihodkov od tujih prenočitvenikov – 40 %.

3.3. Scenarij pospešenega razvoja slovenskega turizma

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

- ▶ večje investicije v nastanitvene zmogljivosti višje kategorije (nove investicije in prenove), ki bodo omogočile prestop v višji dohodkovni segment obiskovalcev in ponujale osnovo za dvig cen ter s tem boljše poslovne rezultate na osnovi povečane turistične potrošnje obiskovalcev,
- ▶ izboljšanje kakovosti celotne turistične infrastrukture in turističnih produktov,
- ▶ prilagoditve zakonodaje in predpisov v korist razvoja sektorja turizem,
- ▶ 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,
- ▶ **učinkovita in dosledna implementacija vseh predlaganih politik in ukrepov na vseh šestih ključnih razvojnih področjih** strategije trajnostne rasti (Poročilo 2, izdaja 28.3.2017) ter trženjske strategije (Poročilo 3, izdaja 4.4.2017), vključno z uresničevanjem terminskega plana (Poročilo 2, izdaja 28.3.2017).

Tabela 4: Scenarij pospešenega 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 nastanitve	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 prenočitev 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 deviznih prihodkov iz naslova tujih prenočitvenikov – 42 %.

4. Strategija trženja

4.1 Povzetek strategije trženja

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

Strategija predvideva osredotočenost na trajnostno rast ponudbe in povpraševanja. Tržna strategija pa posebej upošteva izzive, na katere naletimo na strani povpraševanja. Novo ponudbo bo treba ustrezno tržiti in pridobiti povpraševanje na vse bolj zahtevnem trgu, za katerega je značilna vse ostrejša svetovna konkurenca. Eden izmed ključnih stebrov za realizacijo strateških ciljev je zato učinkovita trženjska strategija.

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

- ▶ analizo in izboljšanje sistema trženjskega upravljanja,
- ▶ dizajniranje nove vrednosti, produktov in doživetij,
- ▶ upravljanje z znamko,
- ▶ osredotočenje na izkušnje gosta,
- ▶ 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 dni,
- ▶ devizni priliv 3,7 milijard 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 nastanitvev.

Na osnovi strateških ciljev strategija postavlja pet tržnih ciljev:

- ▶ izboljšanje podobe slovenskega turizma,
- ▶ vzdrževanje visoke stopnje zadovoljstva turistov,
- ▶ osredotočenost na ciljne segmente na svetovni ravni,
- ▶ povečanje ozaveščenosti,
- ▶ pospeševanje preskoka od zavedanja o znamki do pripravljenosti za nakup.

4.2 Makroregije

Izzivi

- ▶ Slovenija je uradno razdeljena na 14 turističnih regij, ki so se izkazale za nefunkcionalne.
- ▶ STO je začel redefinicijo turističnih regij – proces je v teku in model še ni vzpostavljen v praksi.
- ▶ Sodelovanje med zasebnim in javnim sektorjem na področju destinacijskega managementa, produktnega razvoja, trženja in promocije, še posebej na lokalni ravni, je šibko.

Politika

Jasno in preprosto razumljivo komuniciranje posebnosti in edinstvenosti države je danes eden temeljnih pogojev za uspešnost na turističnem trgu. V podporo temu Slovenija potrebuje tržno logične turistične makroregije, ki so osnovane na geografsko zaokroženih enotah, ki si delijo enako ali podobno ponudbo oziroma produkte in so prepoznavne na globalni ravni. Makroregije naj bodo osnova za krepitev destinacijske identitete in doseganje sinergij na področju razvoja produktov in promocije, hkrati pa naj na krovni ravni pripomorejo k bolj jasni in osredotočeni trženjski komunikaciji in pozicioniranju Slovenije.

Pogoj za uspešno makroregijsko politiko je vzpostavitev sistema od spodaj navzgor, kjer kritična masa deležnikov in destinacij prepozna pomen in priložnosti skupnega sodelovanja na področju razvoja produktov in promocije.

Predlagani model makroregij zato ne temelji na administrativnih mejah in teritorialnih organizacijah, temveč je opredeljen tako, da na eni strani omogoča preprosto razumevanje s strani turista in na drugi maksimiranje učinkov za vse vključene deležnike.

Predlagani koncept makroregij izkorišča pomembno primerjalno prednost Slovenije kot edine države v Evropi, kjer se (na lahko obvladljivih razdaljah) stikajo Alpe, Mediteran in Panonska nižina – tri globalno prepoznavne in razlikovalne turistične regije, ki v percepciji ciljnih obiskovalcev vzpostavljajo jasne predstave o tipu ponudbe in produktov.

V skladu s tem strategija opredeljuje, da se Slovenija deli na štiri makroregije: 1) Mediteranska Slovenija, 2) Alpska Slovenija, 3) Panonska Slovenija, 4) Ljubljana in Osrednja Slovenija.

Imena makroregij so v tej strateški fazi funkcionalna, v izvedbeni fazi pa se poimenujejo bolj trženjsko, a še vedno v sebi ohranijo poimenovanja globalno prepoznavnih geografskih enot (Alpe, Mediteran, Panonija). Makroregije bodo v prihodnje brandirane na osnovi sistema indosirane znamke (I feel Slovenia ter znamka, ki vizualno in verbalno poenoteno predstavi makroregijo). Cilj je zagotoviti poenoten in lahko razumljiv sistem od krovne do regijske ravni.

S krovne ravni (MGRT, STO) se ne predvideva in ne predpisuje sistem formalnega organiziranja v okviru posamezne makroregije, se pa regijska raven jasno umešča v organizacijski in komunikacijski model STO. Če se želijo partnerji v okviru posamezne makroregije tudi formalno organizirati (na osnovi jasnega in razvojno-trženjskega smiselnega poslovnega modela), se to ustrezno podpre s krovne ravni.

Za vsako makroregijo so v nadaljevanju opredeljeni naslednji strateški sklopi.

- ▶ **Vodilne destinacije:** To so destinacije, ki so vodilne glede na obseg prenočitev v posamezni makroregiji in glede na njihov vpliv na ustvarjanje imidža/prepoznavnosti makroregije in s tem Slovenije – praviloma je opredeljenih od pet do sedem vodilnih destinacij na makroregijo. Temeljni kriterij za vključitev v kategorijo vodilnih destinacij določene makroregije je število prenočitev, ki ga po potrebi korigiramo s ponderjem vpliva destinacije na imidž oziroma prepoznavnost makroregije.
- ▶ **Druge destinacije:** To so destinacije, ki ustvarijo določen obseg prenočitev, vendar pod pragom vodilnih destinacij (praviloma nad 8.000 do 10.000 prenočitev letno).
- ▶ **Nosilni produkti:** To so produkti, ki so osrednjega pomena tako glede današnjega obsega prenočitev/potrošnje in vpliva na imidž/prepoznavnost makroregije kot tudi glede njihovega prihodnjega potenciala za rast glede na atraktivnost 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 imidž 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 imidž makroregije, ter druga privlačna doživetja, ki jih nudijo (1) vodilne ali (2) druge destinacije ali (3) destinacije, ki ne izpolnjujejo pogojev za vključitev niti v prvo niti v drugo kategorijo, vendar pa nudijo zanimivo doživetje. V tej kategoriji se doživetja lahko dodajajo.
- ▶ **Znotraj makroregij 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 makroregije - 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 2: Zemljevid makroregij Slovenije



4.2.1 Alpska Slovenija

Značilnosti in opredelitve za makroregijo Alpska Slovenja so pregledno prikazane v naslednji sliki in tabeli.

Slika 3: Značilnosti makroregije Alpska Slovenija

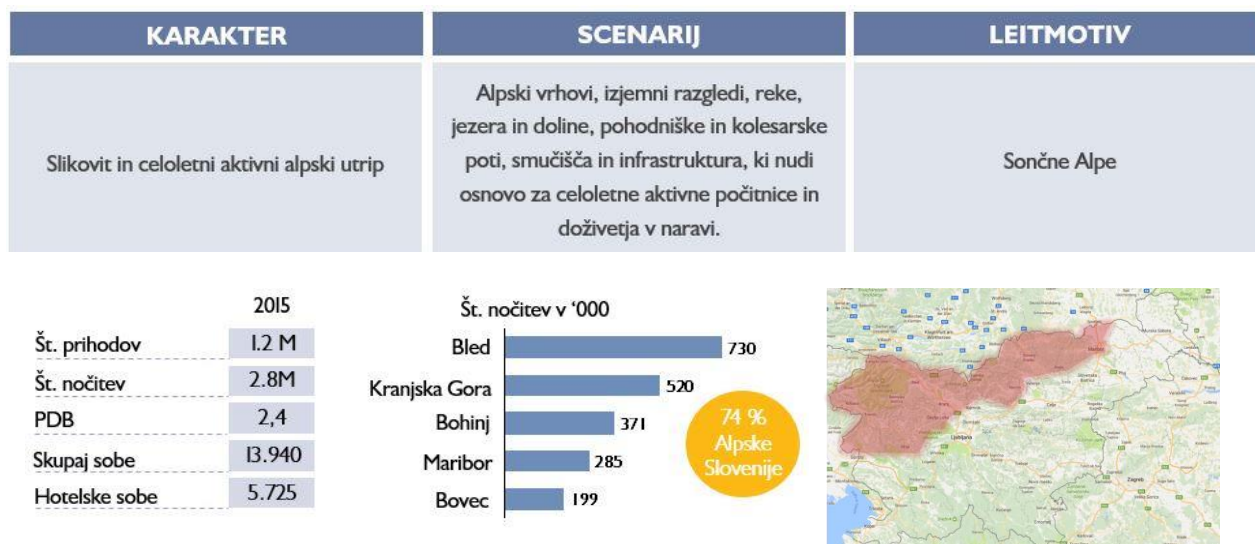


Tabela 5: Opredelitve za makroregijo Alpska Slovenija

DESTINACIJE	
Vodilne destinacije	Druge destinacije
▶ Bled ▶ Kranjska Gora ▶ Dolina Soče (Bovec, Kobarid, Tolmin) ▶ Bohinj ▶ Maribor - Pohorje (Mariborsko Pohorje) ▶ Rogla - Pohorje (Zreško Pohorje) ▶ Radovljica ▶ Goriška brda ▶ Solčavsko	▶ Koroška ▶ Kranj ▶ Cerklje ▶ Idrija ▶ Gorje in Pokljuka ▶ Mozirje ▶ Luče ▶ Škofja Loka ▶ Jezersko ▶ Preddvor
PRODUKTI	
Nosilni produkti	Sekundarni/podporni produkti
▶ POČITNICE V GORAH (celoletne počitnice v gorah za pare in družine: doživetja narave, aktivnosti in sprostitve) ▶ OUTDOOR (celoletni aktivni športi v naravi, kot so kolesarjenje, pohodništvo, vodni športi, zračni športi, golf ... – kot osrednji motiv prihoda) ▶ ŠPORTNI TURIZEM (celoletni produkt za športne ekipe na pripravah, športni dogodki in športna prvenstva)	▶ KULINARIKA ▶ MICE & Dogodki ▶ MESTA & KULTURA ▶ TURIZEM NA PODEŽELJU ▶ IGRALNIŠTVO
ZAKROŽENA GEOGRAFSKA OBMOČJA	
▶ Julijske Alpe ▶ Kamniško-Savinjske Alpe ▶ Zgornja Savinjska dolina ▶ Pohorje (Mariborsko in Zreško) ▶ Goriška brda ▶ Koroška	

4.2.2 Mediteranska Slovenija

Značilnosti in opredelitve za makroregijo Mediteranska Slovenija so pregledno prikazane v naslednji sliki in tabeli.

Slika 4: Značilnosti makroregije Mediteranska Slovenija

KARAKTER	SCENARIJ	LEITMOTIV
Mediteranska raznolikost, kraška naravna čudesa	Vabljiva in lahko dostopna mediteranska mesteca, tesno povezana z zelenim istrskim podeželjem, podzemna doživetja svetovnega formata, ki jih dopolnjujejo avtentična kulinarika in vrhunska vina	„Place to be“

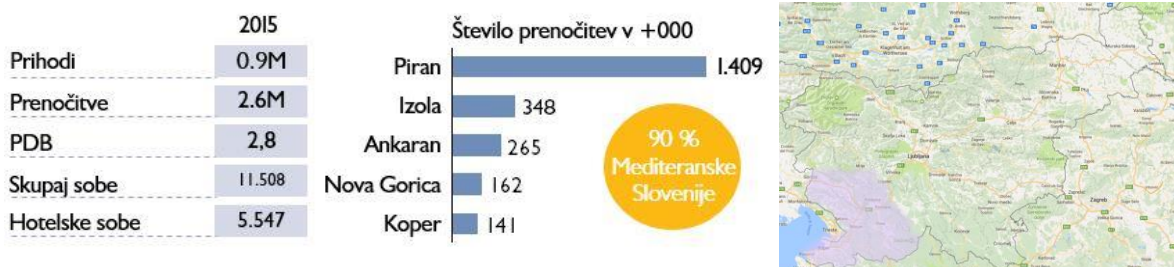


Tabela 6: Opredelitve za makroregijo Mediteranska Slovenija

DESTINACIJE	
Vodilne destinacije	Druge destinacije
▶ Portorož/Piran ▶ Izola ▶ Koper (in Ankaran) ▶ Postojnska jama ▶ Škocjanske jame (UNESCO) ▶ Lipica ▶ Nova Gorica	▶ Ajdovščina ▶ Vipava
PRODUKTI	
Nosilni produkti	Sekundarni/podporni produkti
▶ MICE & DOGODKI (celoletni poslovni turizem – poslovni gostje na konferencah, srečanjih, motivacijskih srečanjih in razstavah, skupaj s podpornimi dogodki, ki privabijo večdnevne goste) ▶ SONCE & MORJE (tradicionalni sezonski mediteranski produkt <i>Sun & Beach</i>, osnovan na plažah, soncu, plavanju, sprostitvi in zabavi) ▶ KULINARIKA (sodobna, inovativna in avtentična mediteranska kulinarika, v kombinaciji z vrhunskimi vini in vinsko proizvodnjo, ki ponuja osnovo za celoletno komercializacijo)	▶ OUTDOOR (kolesarjenje, pohodništvo, vodni športi, jahanje, golf ...) ▶ ZDRAVJE & DOBRO POČUTJE ▶ MESTA IN KULTURA ▶ CRUSING & JACHTING ▶ IGRALNIŠTVO
ZAKROŽENA GEOGRAFSKA OBMOČJA	
▶ Slovenska Istra ▶ Kras (kras in Zeleni kras) ▶ Vipavska dolina	

4.2.3 Panonska Slovenija

Značilnosti in opredelitve za makroregijo Panonska Slovenja so pregledno prikazane v naslednji sliki in tabeli.

Slika 5: Značilnosti makroregije Panonska Slovenija

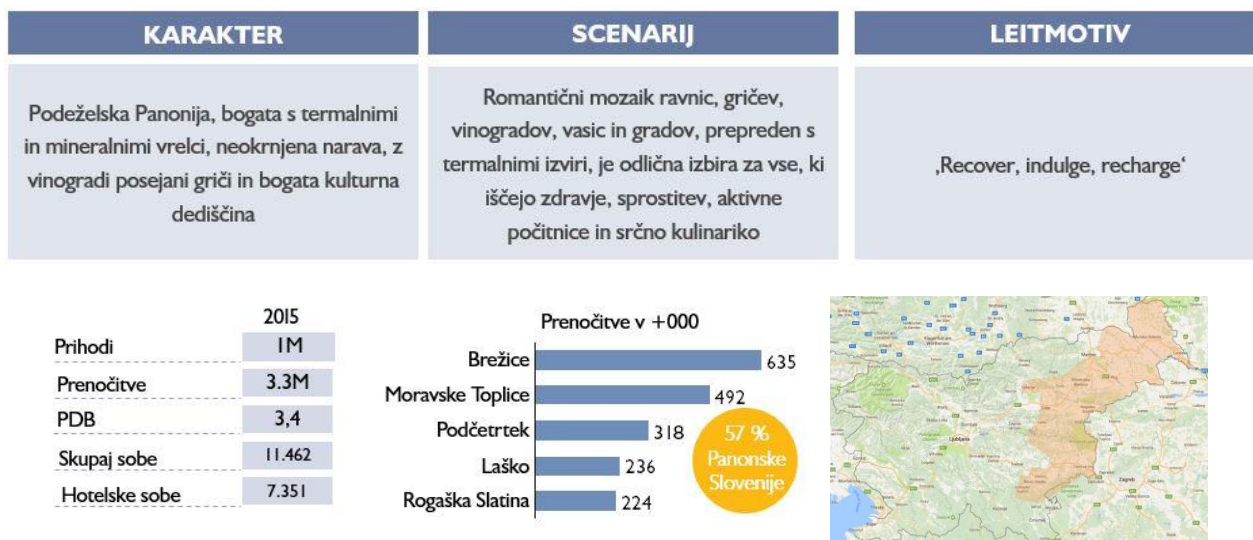


Tabela 6: Opredelitve za makroregijo Panonska Slovenija

DESTINACIJE	
Vodilne destinacije	Druge destinacije
▶ 13 slovenskih naravnih zdravilišč oziroma destinacij: Čatež, Dobrna, Dolenjske Toplice, Laško, Lendava, Moravske Toplice, Radenci, Olimia, Ptuj, Rogaška, Šmarješke Toplice, Topolšica, Zreče ▶ Celje ▶ Novo mesto ▶ Ptuj	▶ Murska Sobota ▶ Ljutomer ▶ Velenje ▶ Slovenska Bistrica ▶ Slovenske Konjice ▶ Krško
PRODUKTI	
Nosilni produkti	Sekundarni/podporni produkti
▶ ZDRAVJE & DOBRO POČUTJE (celoletni produkt, ki se osredotoča na zdravje, preventivo, sprostitev in vodna doživetja za obiskovalce vseh starosti) ▶ KULINARIKA (srčna tradicionalna kulinarika, ki temelji na lokalni proizvodnji in receptih, ki jo podpirajo kakovostna vina in vinski ponudniki) ▶ TURIZEM NA PODEŽELJU (celoletni turizem, ki temelji na ponudbi turističnih kmetij, manjših ponudnikov in zidanic ter na avtentičnih doživetjih podeželja)	▶ OUTDOOR (kolesarjenje, pohodništvo, vodni športi, jahanje, golf) ▶ MESTA & KULTURA ▶ POSEBNI INTERESI (romarski turizem)
ZAKROŽENA GEOGRAFSKA OBMOČJA	
▶ Pomurje ▶ Kozjansko ▶ Dolenjska	

4.2.4 Ljubljana in Osrednja Slovenija

Značilnosti in opredelitve za makroregijo Ljubljana in Osrednja Slovenija so pregledno prikazane v naslednji sliki in tabeli.

Slika 6: Značilnosti makroregije Ljubljana in Osrednja Slovenija



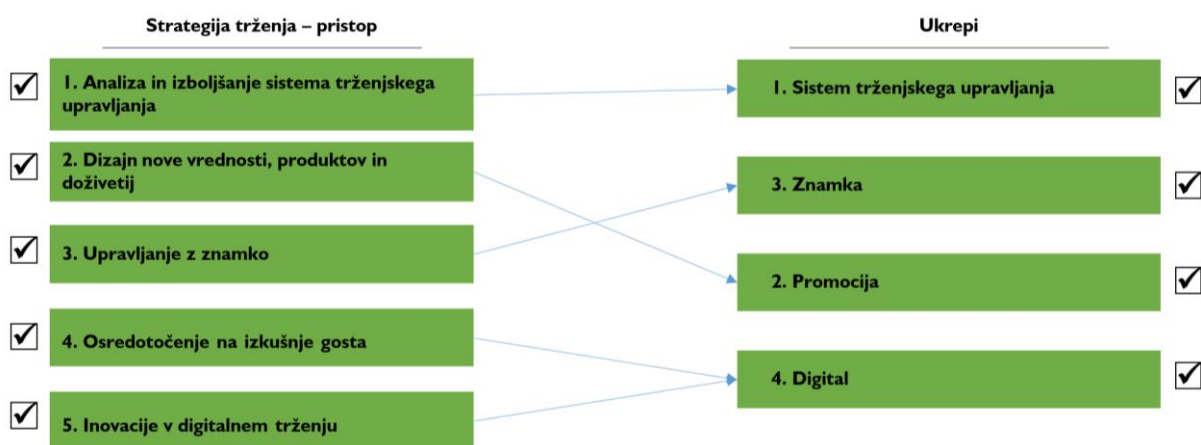
Tabela 7: Opredelitve za makroregijo Ljubljana in Osrednja Slovenija

DESTINACIJE	
Vodilne destinacije	Druge destinacije
▶ Ljubljana ▶ Kamnik ▶ Kočevje ▶ Bela krajina (destinacija reka Kolpa)	▶ Domžale ▶ Vrhnika ▶ Cerknica ▶ Trebnje
PRODUKTI	
Nosilni produkti	Sekundarni/podporni produkti
▶ MICE & DOGODKI ▶ MESTA & KULTURA ▶ TOURING (Ljubljana kot mesto za odkrivanje regije in Slovenije)	▶ KULINARIKA ▶ OUTDOOR ▶ NAKUPOVANJE ▶ POSEBNI INTERESI ▶ IGRALNIŠTVO
ZAKROŽENA GEOGRAFSKA OBMOČJA	
▶ Regija Osrednja Slovenija ▶ Srce Slovenije ▶ Kočevsko ▶ Notranjski regijski park ▶ Bela krajina ▶ Zasavje	

4.3 Politika trženja

Zastavljeni cilji trženja se realizirajo skozi štiri ključne trženjske politike, ki so bile opredeljene s petimi koraki projektnega pristopa (Slika 5.1.).

Slika 7: Koraki projektnega pristopa in ukrepi trženjske politike



V vsakem izmed štirih ukrepov trženjske politike je bil določen niz aktivnosti. Devet ključnih aktivnosti znotraj posameznih ukrepov je:

- ▶ Sistem trženjskega upravljanja
 - Aktivnost 1: Preoblikovanje sistema trženjskega upravljanja.
- ▶ Znamka
 - Aktivnost 2: Izdelava nove komunikacijske platforme (t.i. »Velika ideja«).
- ▶ Promocija
 - Aktivnost 3: Osredotočenost na prednostne trge – v skladu s prednostnimi skupinami trgov (smernice za dodelitev sredstev).
 - Aktivnost 4: Priprava razvojnih načrtov za trge in iniciativ za identifikacijo dodatnih priložnosti.
 - Aktivnost 5: Osredotočeno trženje vodilnih produktov na 6 najpomembnejših trgih v skladu z dajanjem prednosti trgu za produkt (+ Rusija in Francija).
 - Aktivnost 6: Promocijski kanali
 - Iniciativa 1: Nadaljnja krepitev digitalnih kanalov s povečanjem sredstev na vsaj 39 % celotnega proračuna do leta 2021 ter integriran trženjski komunikacijski pristop in integriran pristop k razporeditvi sredstev skozi celoten promocijski splet.
 - Iniciativa 2: Z implementacijo nove komunikacijske platforme povečati skladnost po posameznih promocijskih kanalih.
 - Iniciativa 3: Uporaba pristopa ROMI (Return on Marketing Investment - donosnost vlaganja v trženje) pri načrtovanju trženja
 - Iniciativa 4: Razvoj in implementacija B2B ukrepov.
- ▶ Digital
 - Aktivnost 7: Izboljšanje digitalnega trženja na ugotovljenih stičnih točkah med opredeljeno nakupno potjo.
 - Aktivnost 8: Uporaba digitalne nakupne poti za stalno izboljševanje uporabniške izkušnje.
 - Aktivnost 9: Izvajanje pobud za digitalne izboljšave.

Aktivnosti so prikazane v izvedbenem načrtu, ki zajema strategijo za obdobje od leta 2017 do leta 2021. Izvedbeni načrt je prikazan v Sliki 5.2.

Slika 8: Izvedbeni načrt strategije trženja

Ključni ukrepi 2017-2021

	2017		2018				2019				2020				2021					
	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
1. Preobrazba sistema trženjskega upravljanja			Načrt preoblikovanja		Operativna preobrazba															
2. Izdelava nove komunikacijske platforme (Velika ideja)		Ustvarjeno		Implementacija																
3. Osredotočenost na prednostne trge																				
4. Trženje, osredotočeno na vodilne produkte																				
5. Izdelava načrtov in pobud za razvoj trga																				
6. Promocijski kanali																				
Nadaljevanje s preходом na digitalne kanale čez vso tržno mešanico																				
Povečanje usklajenosti prek kanalov z implementacijo nove komunikacijske platforme																				
Uporaba pristopa ROMI (povrnjena sredstva pri tržnih naložbah) pri načrtovanju trženja.						Dizajn		Implementacija												
Razvoj in implementacija B2B pobud																				
7. Izboljšanje digitalnega trženja na ugotovljenih stičnih točkah nakupne poti																				
8. Uporaba opredeljene nakupne poti kot okvirja za njeno stalno izboljševanje																				
9. Izvajanje digitalnih pobud za izboljšave																				