

Sinteza in zaključna misel

TANJA LEŠNIK ŠTUHEC

1 Uvod

Pričujoča monografija z naslovom Turistične destinacijske organizacije: gonila povezanega kreativnega zelenega razvoja in trženja skozi štiri znanstveno-tematske sklope, v štiriindvajsetih poglavjih, ki jih je zasnovalo štirideset avtorjev diskutira o trajnostnem upravljanju TD in doživetij, digitalizaciji v turizmu za upravljanje in trženje TD, elementih zelene kreativne ponudbe TD in nosilnih produktih slovenskega turizma. Sinteza diskurzov je predstavljena v drugem poglavju.

V naslednjem poglavju je izpostavljena situacija, v kateri se je znašla Slovenija v pandemičnem času virusa COVID-19, in povzema novo realnost turizma v spremenjenih razmerah, morebitno prihodnost slovenskega turizma ter trende in smernice privlačnosti turistične ponudbe.

Poglavje se zaključí z ugotovitvijo, da smo turizem ljudje. Kakor koli že obrnemo, vse je odvisno od vsakega posameznega deležnika turističnega sistema. Le skupaj smo močna celota, ki lahko pritegne pozornost na konkurenčnem zelenem turističnem trgu in zagotovi kakovost življenja lokalni skupnosti.

2 Sinteza štiriindvajsetih poglavij

Prvi sklop povezuje osem poglavij, v katerih petnajst avtorjev proučuje trajnostni razvoj in upravljanje TD, ponudnikov in doživetij v spremenljivih okoliščinah pandemičnega časa ter kriznih razmer zaradi podnebnih sprememb in vojne v neposredni bližini, kar kliče po varnosti v turizmu in kriznem upravljanju TD in podjetij. V drugem sklopu se osem avtorjev v treh poglavjih osredotoča na pomen digitalizacije za potrebe upravljanja in trženja TD ter razvoj mobilnih orodij za poglobljena doživetja obiskovalcev. Tretji sklop predstavlja elemente kreativne ponudbe, ki jih je petnajst avtorjev zapisalo v osmih poglavjih, in s tem dalo izhodišča zelene kreativne ponudbe TD, kulturne dediščine, arhitekturnih posebnosti lokalnih območij, gastronomskega turizma, kakovostnih zelenih nastanitev in doživetij na turističnih kmetijah ter vloge sprejemnih turističnih agencij in turističnih vodnikov za nepozabna doživetja. Četrty sklop z devetimi avtorji in petimi poglavji opredeljuje nosilne produkte slovenskega turizma in izpostavlja aktivni turizem v naravi, vlogo kulturnih institucij pri valorizaciji kulturne dediščine, dobro počutje skozi velneške in zdravstvene storitve, zelene prireditve in poslovna srečanja ter gastronomska doživetja in vinske destinacije. Proučevane vsebine so lahko odlična popotnica za jasno pozicioniranje slovenskih TD na močno konkurenčnem turističnem zemljevidu Evrope.

2.1 Modeli in pristopi trajnostnega razvoja in upravljanja TD

Avtorji problematizirajo koncepte, modele in pristope trajnostnega razvoja in upravljanja turističnih destinacij, ponudnikov in doživetij skozi dodajanje vrednosti po verigi turistične in z njo povezane ponudbe. Spremenljive okoliščine pandemičnega časa in kriznih razmer zaradi podnebnih sprememb in vojne v neposredni bližini so pripeljale do diskurza varnosti v turizmu in kriznega upravljanja destinacij in podjetij.

Turizem je storitvena dejavnost, ki prehaja v izkustveno ekonomijo, ki jo soustvarjajo turistični ponudniki, gostiteljska skupnost, turisti in druga javnost. Čeprav se turizem odvija na destinaciji, je močno odvisen od dejavnikov na turističnih trgih in območjih med trgom in TD. *Juvan* trdi, da je odgovoren pristop k upravljanju in razvoju TD treba vpeljati na globalni ravni. Ključno je, da turizem prinaša pozitivne učinke lokalni skupnosti in gostujoči populaciji, skladno s stopnjo

razvoja turizma in mrežo akterjev pri njegovem razvoju. Model managementa destinacije se oblikuje več let ter je rezultat učinkov in koristi, ki jih turizem prinaša deležnikom. Tako kot vsaka TD je edinstven tudi model uspešnega in učinkovitega managementa destinacije in delovanje TDO. Uspešnost TD je povezana z nenehno nadgradnjo znanj in kreativnosti na vseh področjih poslovanja ter njihovo implementacijo v trajnostno upravljanje TD in ponudnikov, ki sledijo skupni strategiji prihodnosti.

Razvoj in trženje TD morata spodbujati trajnostni razvoj turizma, zlasti podežolja, prostora, ki je kakovosten, infrastrukturno razmeroma dobro opremljen in dobro ohranjen; je vir različnih, za turizem, zanimivih potencialov, kot so zdravo okolje, gore, pohodništvo, kulinarika, pridelava zdrave hrane itd.; lahko ponudi nove vsebine in deloma razprši pritisk na nekatere množične TD; strateško pomembno pospešuje kmetijsko proizvodnjo, visokokakovostno in avtentično kulinariko, raznolike in inovativne oblike nastanitvenih zmogljivosti, številna doživetja v naravnem okolju in dediščino ter vsakdanje življenje ljudi. *Košček in Pozvek* ob ključnih besedah trajnostnega razvoja turizma do leta 2020, ki se je nanašal na 1) odgovorno upravljanje; 2) iskanje dodane vrednosti lokalnim proizvodom in storitvam; 3) varnost in družbeno odgovornost; 4) dostopnost za vse; 5) presojo nosilne zmogljivosti okolja, 6) pasti čezmernega turizma oz. overtourism; 7) participativno načrtovanje in 8) partnerski pristop, dodajata še nove trende, in sicer 1) doživetja in nove izkušnje; 2) varnost; 3) splošno in osebno higieno; 4) socialno distanco; 5) »zeleno«, od množičnega obiska odmaknjeno in ohranjeno okolje; 6) dobro psiho-fizično počutje gostov; 7) nagovarjanje bližnjih trgov. Avtorja menita, da lahko Slovenija ponudi in zagotovi vse od zgoraj navedenega.

Sistematično razvijanje kakovostne ponudbe z lokalno dodano vrednostjo je lahko učinkovito orodje rasti prihodkov ter njihove razpršenosti po celoviti verigi vrednosti turistične podeželske destinacije in z njo povezane ponudbe. S tem se krepijo vsi štirje stebri trajnostnega razvoja in gradi kakovost življenja lokalnih prebivalcev in doživljanja obiskovalcev. Razvoj visokokakovostnih zelenih izdelkov, storitev in doživetij z lokalno dodano vrednostjo je veliko več kot le ustvarjanje okolju prijazne ponudbe, meni *Lešnik Štubec*. Sistemske spremembe v družbi vključujejo vse akterje po vrednostni verigi turističnih produktov, tako potrošnike, proizvajalce s splošno poslovno strukturo turistične dejavnosti (TDO, OP, TA, STA ponudnike turističnega in z njim povezanih sektorjev, stanovska združenja idr.) kot

tudi državne organe in nevladne organizacije. Mnenja zaupanja vrednih preizkuševalcev izdelkov, storitev in doživetij so vredna veliko več kot klasične marketinške aktivnosti TDO in ponudnikov.

Današnji čas je izjemno paradoksalen. *Trdina in Pavlakovič* trdita, da živimo v svetu, ki ga po eni strani opredeljujejo naraščajoče globalno bogastvo, vsesplošno potrošništvo in blaginja, po drugi strani pa komodifikacija vseh področij našega življenja, vse večji občutek tveganja, naraščajoče družbene neenakosti in silne razlike v življenjskih možnostih. Ponudniki z oblikovanjem turistične ponudbe doživetij vnaprej naslavljajo potrebe in motive turistov ter jih tudi aktivno sooblikujejo. S promocijskimi aktivnostmi, ki poudarjajo trajnost, okoljsko ozaveščenost in vrnitev k naravi, spodbujajo nove turistične prakse in potovalne stile, krepijo vrednote prihodnosti in gradijo okvire družbe, v kateri želimo živeti. Pri vsem tem je ključno, da turistična industrija čim bolj premišljeno usmerja razvoj turizma v smeri vse večje družbene in okoljske pravičnosti.

Vse večja globalna zavezanost k blaženju podnebnih sprememb narekuje managementu TD temeljito spremljanje izpustov in opredelitev vloge različnih oblik turizma, identifikacijo najprimernejših ukrepov zmanjševanja ogljičnega odtisa turizma na TD, strateško opredelitev obravnavanja segmentov turistov glede na pričakovan ogljični odtis prihoda na TD ter predvsem spodbujanje javnih razprav in konsenza o izboru primernih ukrepov blaženja vloge turizma na podnebne spremembe. *Turnšek, Pavlakovič, Pozvek, Špindler in Kokot* trdijo, da vse večja resnost podnebnih sprememb in vedno manjše upanje, da bomo pri učinku podnebnih sprememb ostali pri optimističnih scenarijih, zahtevata od destinacijskega managementa aktivno vlogo pri oblikovanju analiz ranljivosti TD in tveganj za ponudnike, povečevanju medsektorskega sodelovanja pri gradnji podnebne odpornosti TD in ozaveščanju o kolektivni soodgovornosti za učinke podnebnih sprememb in vlogi turizma pri tako imenovanem »pravičnem prehodu za vse«.

Varnost je ključni element v procesu odločanja turistov za obisk določene države, posamezne TD oziroma ponudnika. *Mekinc, Prevolšek, Repnik, Trnavčević in Kurež* izpostavljajo, da se politične spremembe, trgovinske vojne, teroristični napadi, problemi podnebnih sprememb, nerešeni spori med državami itd. odražajo na spremembah v globalni varnosti in vplivih nanjo. Slovenija spada med globalno varne države. Uspešen razvoj turizma je povezan z jasnim zavedanjem izzivov

varnosti in vzpostavljenim sodelovanjem vseh deležnikov na TD. Tudi v prihodnosti bosta v turizmu pomembna kibernetiska varnost in obvladovanje tveganj na področju informacijske tehnologije.

Destinacijske organizacije in turistična podjetja so precej občutljiva na nenadne spremembe in krizne situacije, na primer zdravstvene, politične in naravne katastrofe ter tehnološke nesreče. Ključna je primerna pripravljenost za učinkovit odziv oziroma spoprijemanje s krizo, ki temelji na vzpostavljenem sistemu komunikacije z deležniki ter celostnem vpogledu na upravljanje krize, kar omogoča iskanje ustreznih rešitev in sprejemanje pravih odločitev za izhod iz krize, menita *Pavlakovič in Koren*. Priporočljivo je, da podjetje oziroma TD zapiše model kriznega vodenja in upravljanja za primer nove epidemije ali naravne nesreče ter se vnaprej pripravi na reševanje nepredvidljivih situacij. S tem lahko zagotovi obstoj podjetja in prepoznavnost TD tudi v prihodnje.

Organiziranost slovenskega turizma je bila deležna temeljite pozornosti načrtovalcev turistične politike. Izmenično sta se vpeljevala organiziranost na produktni ravni in sistemska organiziranost na upravnih ravneh. Poleg stabilizacije STO se je vpeljalo načelo organiziranosti TD na lokalni in mezo ravni (v obliki VD), kar po eni strani prinaša odgovor na potrebo po medobčinskem povezovanju, po drugi strani pa razrešuje slovenski regionalni kompleks, saj so se z opredelitvijo MD začrtali jasni produktni klastri. *Rangus* izpostavlja, da se kljub uspešnemu delovanju posameznih VD, številnim nagradam in cenjenim omembam, bolj ali manj ponavlja ocena o neučinkovitosti sistema organiziranosti slovenskega turizma. Zaznamujeta ga hiperorganiziranost in nezainteresiranost deležnikov za sodelovanje. Razvojni destinacijski modeli in vpeljava ZSST od TDO zahtevajo več birokratskega dela ter številna nova znanja in veščine, čas in finančna sredstva, ki do danes niso zagotovljeni. Opaža se stalni primanjkljaj znanj in strokovne usposobljenosti za kakovostno delo v turizmu, strategije pa izpostavljajo predvsem potrebo po prenovi poklicnega izobraževanja, manj pa visokošolske izobrazbe in raziskovanja, potrebnega za preboj. Veljalo bi smiselno razmisliti o poenostavitvi sistema ter nadaljnji standardizaciji trajnostnega in odgovornega pristopa destinacijskega modela, ki bi prispeval k preglednosti in celostni zastopanosti deležnikov v obliki javno-zasebnih partnerstev z razvito poslovno, upravno in politično kulturo za učinkovito izvajanje funkcij destinacijskega managementa.

2.2 Digitalizacija v turizmu za potrebe upravljanja in trženja TD

Avtorji se v treh poglavjih osredotočajo na digitalizacijo v turizmu za potrebe upravljanja in trženja TD, kar lahko prinese preobrazbo z uporabo naprednih tehnologij, ki temeljijo na povezovanju in sodelovanju med različnimi deležniki. S spletnimi potopisnimi platformami in praksami se razvijajo mobilna orodja za upravljanje TD, muzejev in drugih kulturnih ustanov.

Uporaba sodobne tehnologije v turizmu je nujna za uspešno komuniciranje, trdita *Turnšek in Alegro* ter navajata, da TDO z uporabo različnih digitalnih kanalov in s kreativno promocijo sledijo trendom in lahko izboljšajo konkurenčnost na trgu. Kriza zaradi COVIDA-19 je prinesla kar nekaj novosti na tem področju, in sicer s spletnimi izkušnjami in VR tehnologijo so TDO ostajale v stiku s potencialnimi gosti ter jih z naslavljanjem hrepenenja po potovanju poskušale pritegniti k obisku ob ponovnem zagonu turizma. Spodbujanje nacionalnih platform in rešitev je še zlasti zaživelo s ponovno osredotočenostjo na domače goste. Globalne platforme (Facebook, Instagram in YouTube) so v času ukrajinske vojne uvedle omejitve predvajanj in objav na območju Rusije, kar kaže njihovo družbeno odgovornost, s tem pa se odpira prostor TDO za iskanje družbeno in okoljsko odgovornega delovanja (digitalnih) akterjev v turizmu.

Model sodelovanja Partnerstva Turizem 4.0 je v raziskovalno-razvojnem duhu botroval zasnovi celovite platforme in prek nje različnim rešitvam za preusmerjanje turističnih tokov v TD, ustvarjanju personalizirane izkušnje turistov, spodbujanju pozitivnih učinkov turizma in uporabi realnih podatkov na lokalni ravni za strateško načrtovanje v panogi turizem in tudi zunaj nje, opisujejo *Starč Peceny, Ceglar, Straus in Ilijaš*. V ta okvir so vključeni sistem z inovativnimi žetoni, varnimi digitalnimi identitetami in drugimi prebojnimi, disruptivnimi inovativnimi orodji, v katerih se vsaj del podatkov in dobička deli z lokalnimi skupnostmi. Sodelovalna platforma povezuje T4.0 Core API-je s tehnološkimi stebri T4.0, na primer DOTI, CIT, FLOWS in TIM, v celovit ekosistem poslovnih inovacij Turizma 4.0, ki ga skupaj s partnerji razvija podjetje Arctur. Ključne omogočitvene tehnologije iz industrije 4.0 – veriženje podatkovnih blokov, upravljanje velikih podatkov, umetna inteligenca, internet stvari idr., podpirajo transparentno in varno izmenjavo podatkov med tehnološkimi stebri in aplikacijami z namenom kreiranja novih trajnostnih modelov sodelovalnega turizma.

Potopisno pripovedništvo ima velik doprinos pri vzpostavljanju dediščinskih platform, ustvarjanju prostora in trajnostnih TD, trdita *Mansfield in Potočnik Topler*. Proces komuniciranja turistične izkušnje na daljavo prek terenskih zapisov in beležk je razkril, da je mogoče podobo prostorov in krajev obogatiti s skoraj sinhronim dialogom. Večje število zainteresiranih deležnikov, ki so na spletu hkrati, lahko to obogatitev še dodatno razvije in okrepi. Na podlagi opravljene raziskave je mogoče razbrati, da delovna platforma s fotografijami strani ročno napisanih zapiskov vsem novim udeležencem omogoča vpogled v terenska pisna gradiva in postopke njihovega nastajanja. Na podlagi vsega navedenega je mogoče zaključiti, da imajo spletne platforme pozitivno vlogo pri komuniciranju v turizmu in njegovem razvoju.

2.3 Elementi kreativne ponudbe slovenskega turizma

Avtorji izpostavljajo elemente kreativne ponudbe, in sicer od zelene kreativne ponudbe TD, kulturne dediščine, arhitekturnih posebnosti lokalnih območij do gastronomskega turizma, kakovostnih zelenih nastanitev in doživetij na turističnih kmetijah ter vloge sprejemnih turističnih agencij in turističnih vodnikov za nepozabna doživetja.

Turistični obisk naravnih TD je vse do epidemije COVIDA-19 obsegal okrog 50 % celotnega mednarodnega turizma in se povečeval s hitrostjo okoli 10–30 % letno. Danes v ospredje še bolj stopajo narava, doživetja in trajnostna naravnost. Z interpretacijo se komunicira oziroma razkriva globlji pomen narave in naravne dediščine, z njo se z osebno izkušnjo spodbudi razmišljanje, senzibilizacija in posledično tudi premena v vedenju in dojemanju narave. S tem pridobimo zaveznike za ohranjanje ugodnega stanja rastlinskih in živalskih vrst ter njihovih življenjskih prostorov, po drugi strani pa se pri domačinih spodbuja tudi zavedanje o vrednosti območja, na katerem živijo. S conacijo, režimi vedenja in nosilno zmogljivostjo se načrtno usmerja obisk in dosega varstvo ranljivejših območij narave. Produkti in programi, ki vključujejo pristope interpretacije, niso pogojeni z letnimi časi, omogočajo razvoj doživljajske ponudbe v vseh vremenskih razmerah in povečujejo obisk z vračajočimi se obiskovalci, trdita *Gulič in Bedjanič*. Skrbno načrtovani programi, objekti in interpretativne teme, prilagojene ciljni skupini, predstavljene na edinstven način, morajo z vsemi sredstvi, metodami in pripomočki podpirati osnovno tematsko sporočilo. Tematske, učne, interpretativne, doživljajske idr. poti, centri za doživljanje narave, informacijski centri, raznovrstne aktivnosti, programi in

ponudbe doživetij z različnimi sredstvi interpretacije nagovarjajo določene ciljne skupine, ki jih lahko na vodeno doživetje popeljejo usposobljeni vodniki za interpretativno vodenje in doživljanje narave.

Turizem ni le gospodarska panoga, temveč pomembno kulturno in družbeno gibanje, saj se s turizmom povezujejo vse zvrsti kulturne dediščine, od bivalne kulture, oblik gospodarskega prizadevanja, prehrane in oblačilnega videza, družbenih razmerij in odnosov, vse do številnih področij duhovne ustvarjalnosti in dejavnosti ter dediščine turizma, piše *Bogataj*. Istovetnost, ki jo omogočajo sestavine kulturne dediščine in dediščine turizma, ustvarja temeljne motive turistom za spoznavanje neznanega in vračanje v spoznana okolja, ker jih ta vedno na določene načine obogatijo. Z usmerjenostjo k lokalnim in regionalnim kulturam in življenjskim slogom sodobni turizem omogoča nova spoznanja o človeku, ljudeh in naravnem okolju. Sodobno interpretirana kulturna dediščina niso le vsebine v muzejih, zbirkah, spomeniških območjih, temveč vsebine sočasnosti, ki jih vsaka generacija zbere in izbere, da ostanejo na situ zgodovine. Managerji in tržniki se morajo v prihodnje zavedati pomena kulturne dediščine v turizmu in ob ekonomskih kazalnikih omogočati večdisciplinarno načrtovanje ter izvajanje turističnih produktov in programov.

Vilman in Pogačar izpostavljata, da se vključenost arhitekturnih in krajinskih posebnosti lokalnih območij v turistično dejavnost prepozna kot čedalje bolj pomembno. Arhitektura predstavlja izrazno sredstvo kulturne raznolikosti in inovacijskega potenciala regije, turizem kot gospodarska panoga pa lahko prispeva k ohranjanju lokalnih arhitekturnih posebnosti. V Občini Bohinj so v sodelovanju različnih strok, ob upoštevanju varovanja narave in kulturne krajine ter strateškega načrtovanja upravljanja krajine korenito posegali v prostor ter ga prilagajali sodobnim potrebam, hkrati pa ohranili avro tradicionalne krajine. S preišljenim arhitekturnim pristopom prostor pridobi za lokalne prebivalce in obiskovalce višjo uporabno vrednost in visoko stopnjo doživljanja prostora. S strokovnim znanjem, osebnim odnosom in kakovostjo dela lahko turizem in arhitektura dosegata visoko zastavljene cilje.

Gastronomski turizem omogoča vse vidike trajnostnega razvoja, desezonalizacijo in učinkovito povezovanje številnih deležnikov od pridelovalcev do ponudnikov gastronomskih doživetij, opisujeta *Poljak Istenič in Polak*. Gastronomski turizem beleži izjemno rast v nacionalni turistični strategiji ter pomeni preboj z vidika prepoznavnosti, sistemskega in organizacijskega medresorskega pristopa in generiranja dodane vrednosti v slovenskem turizmu. Med ključnimi dosežki so pridobitev naziva Evropska gastronomska regija 2021, vključitev v pomembne mednarodne gastronomske vodnike in združenja (Michelin, Gault & Millau in Jeunes Restaurateurs) ter razvoj gastronomskih prireditev (npr. Teden restavracij, Odprta kuhna), gastronomski festivali in tematski gastronomski dogodki, ki ustrezno podpirajo in dopolnjujejo osnovne pridelke oziroma izdelke in storitve. V prihodnje bo treba izboljšati izobrazbeno strukturo in trajnostno upravljanje kadra v gastronomiji, okrepiti srednji segment gastronomske ponudbe, vključno s kolektivno blagovno znamko Gostilna Slovenija; podpreti razvoj inovativnih gastronomskih deležnikov in krepiti mednarodni položaj Slovenije kot TD gastronomskega turizma.

Zaznano kakovost turističnih nastanitev povezuje *Zupan Korže* s celovito kakovostjo doživetja TD. Turisti težko izpostavijo, kaj jim je bilo všeč, nemudoma pa občutijo oziroma zaznajo, kaj je zmanjšalo kakovost njihovega doživetja. Zaznavanja so subjektivna, saj kar nekdo občuti kot odlično ali popolnoma sprejemljivo, je za drugega lahko ravno obratno. V zadnjem času postajajo vse bolj priljubljene inovativne zasnove prostora tako imenovane izvenstandardne turistične nastanitve in privlačna ponudba, ki predstavlja odmik od tradicionalnega pojmovanja turističnih nastanitev, od zahtev za njihov nastop na trgu in od kakovostnih standardov. Spremembe v razumevanju kakovosti turističnih nastanitev vnaša tudi tehnologija. Vse bolj poenotena so mnenja, da turistične nastanitve in TD, ki ne upoštevajo dimenzij trajnosti, ne moremo obravnavati kot kakovostne. Kakovost ostaja pomemben spodbujevalec konkurenčnosti TD in ponudnikov ter strokovno orodje za upravljanje kakovosti.

Za pospešen vstop turističnih kmetij z nastanitvijo v mednarodne okoljske sheme in/ali ZSST predstavijo *Borlinič Gačnik, Senekovič in Lešnik Štubec* priporočila. Pričakovati je mogoče 1) jasno shemo sofinanciranja pridobivanja mednarodnih okoljskih certifikatov za TK; 2) načrt informiranja in usposabljanja zaposlenih na TK, ki naj zajema delavnice predstavljanja okoljskih znakov, prednosti in koristi vključevanja v sheme, ki se navezujejo na okoljski, ekonomski, družbeno-kulturni in

podnebni vidik, kot je naveden primer Domačije, certificirane v sistemu KBZ, vzpostavljenih po modelu Izvorno slovensko; 3) aktualne razpise; 4) sistematično izvajanje promocije turizma na podeželju; 5) transparentno vključevanje kmetijskih gospodarstev v trajnostne politike od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol, da se doseže zaveza istovetnosti gastronomije in ničelnemu kilometru; 6) promocijo pozitivnih rezultatov vstopa v ZSST in reševanja morebitnih izzivov ter tudi predstavljanja učnih primerov dobre prakse TK z okoljskimi znaki, ki so lahko primerno orodje nadaljnjega razvoja ruralnih TD, tudi v smislu okrevanja sektorja po epidemiji COVIDA-19.

Uspešno poslovanje TD zahteva jasno strategijo trajnostnega in družbeno odgovornega razvoja, ki temelji na 1) mrežni organiziranosti, 2) povezanih deležnikih, 3) skrbi za nenehno gradnjo in spremljanje kakovosti, 4) oblikovanju unikatnih avtentičnih doživetij po meri prepoznanih ciljnih skupin ter 5) sledenju trendov in smernic na področjih ponudbe in povpraševanja. *Stermečki in Lešnik Štubec* izpostavljata, da se morajo TDO ves čas prilagajati kriznim razmeram, iskati rešitve in skrbeti za osebno varnost potrošnikov. Transformacijo lahko dosežejo s pomočjo visoko usposobljenih kadrov, ki s poglobljenimi znanji upravljanja atrakcij in turistične infrastrukture ter usmerjanja deležnikov ob vzpostavljenih digitalnih središčih, ki interoperabilno podpirajo programe za razvoj, informiranje, komuniciranje, trženje, prodajo in logistiko lokalnega oziroma regionalnega okolja, skupaj s STA in lokalno skupnostjo, spodbujajo trajnostno in družbeno odgovorno poslovanje, povezovanje ponudnikov v certificirana (npr. po modelu Izvorno slovensko) butična personalizirana vodena doživetja, ki v celotnem procesu odločanja zahtevajo po meri oblikovane načine dvosmerne komunikacije.

Turistični vodnik kot poznavalec, povezovalc, promotor in razlagalec zgodb stopa v ospredje popotnikov ali večjih turističnih skupin, ki jih na nek način ozavešča in izobražuje ter jim poskuša predstaviti in približati produkt v izbrani TD. *Gorenak in Rajner* navajata, da dober vodnik ne vloži energije samo v poznavanje TD, ampak v zgodbo vključi tudi del svoje osebnosti. Prav ta neposredna vključenost naredi TD še bolj zanimivo in svojstveno, zadovoljen potrošnik pa si jo hitreje zapomni in zaradi izjemne izkušnje morda nagovori druge potencialne turiste. Vodnik s pospeševanjem prodaje na TD mreži ponudbo in ponudnike ter tako skrbi za dodano vrednost TD. Tako je doživetje bolj pristno in avtentično, prihodek pa se z vstopom v različna partnerstva razprši po verigi vrednosti. Učinkovita in redna

usposabljanja turističnih vodnikov (splošnih in lokalnih oziroma regionalnih) ter nadgradnja njihovih znanj in spretnosti so ključna za vodniško službo vsake konkurenčne TD.

2.4 Nosilni produkti slovenskega turizma

Avtorji opredeljuje nosilne produkte slovenskega turizma, in sicer aktivni turizem v naravi s primerom pohodništva, kulturni turizem in vlogo kulturnih institucij pri valorizaciji dediščine, velneške in zdravstvene storitve kot izhodišča dobrega počutja turistov na TD, zelene prireditve in poslovna srečanja ter gastronomska doživetja in vinske TD.

Športne aktivnosti v naravi, kot so pohodništvo, kolesarjenje, smučanje, rafting, veslanje, ribolov, padalstvo idr., postajajo vse pomembnejši element športnega turizma. Pohodništvo spada med najbolj priljubljene in dostopne športne aktivnosti v naravi ter lahko vpliva na trajnostni razvoj in blaži sezonskost TD. S tem prispeva k razvoju podeželja in spodbujanju dopolnilnih turističnih dejavnosti na kmetijah ter spremljajočih servisnih dejavnosti pohodništvu. *Lesjak in Špindler* izpostavljata, da predstavlja pohodniški turizem pomemben člen v razvoju trajnostno naravnane in dostopne turistične ponudbe, ki tudi spodbuja zdrav način življenja lokalnega prebivalstva. Z naravnimi danostmi, bogato zgodovino pohodništva, organiziranostjo aktivnosti in načrti za spodbujanje pohodništva ponuja Slovenija mnogotere možnosti tovrstnega turizma, ki se lepo navezuje tudi na čezmejna območja.

Povezovanje kulturne dediščine in turizma je ena ključnih nalog tako imenovanega medsektorskega sodelovanja v TD. Gre za spoštovanje in razumevanje zakonitosti obeh strok pri povezanem oblikovanju ponudbe kulturnega turizma. Naloga turizma naj bi bila izobraževanje zaposlenih o načinih upravljanja dediščine, vsebinah in pomenu dediščine, kar kaže istovetnost TD. Upravljalci dediščine morajo razumeti, kako deluje turizem, kakšne so njegove potrebe za trajnostni razvoj in tudi kakšna so pričakovanja turistov. *Černelič Krošelj in Rangus* dajeta predloge za premostitev razkoraka med pogledom dveh ključnih strok na razvoj in izvajanje kulturnega turizma. Avtorici izpostavljata, da lahko aktivno delo in odprtost za multidisciplinarni pristop h kulturnemu turizmu, prineseta rezultate, ki bodo nadgradili izkušnjo in pričakovanja turistov ter pozitivno spremenili vse vključene.

Medicinske raziskave potrjujejo, da naravni zdravilni dejavniki pozitivno vplivajo na zdravje ljudi in dobro počutje. Zdravilišča v Sloveniji so pomemben nosilec diagnostične medicinske rehabilitacije, vse bolj pa zastopajo tudi področje diagnostike, preventive in promocije zdravja. S storitvami velneškega turizma je omogočen celosten vpliv na ravnovesje telesa in duha, hkrati pa se turiste spodbuja k spremembi življenjskega sloga v aktivnejšo in kakovostnejšo obliko. *Rančič Demir in Kokot* navajata, da je analiza velneških kazalnikov slovenske velneške ponudbe hotelov, in sicer telo, zdrava prehrana, sprostitvev, duševne aktivnosti ter družbeno in naravno okolje, pokazala, da obstajajo še številni neizkoriščeni potenciali, ključni za uspešno pozicioniranje na domačem in mednarodnem trgu. Gre za ponudbo zdrave in ekološke prehrane, ponudbo storitev za mentalno sprostitvev, pa tudi trajnostno poslovanje ponudnikov, kot so inovativne in prilagojene zdravstvene in velneške storitve, povezane z lokalnim okoljem in zmanjševanjem negativnih vplivov poslovanja na okolje.

Prireditve, kot posebej organizirani dogodki, pritegnejo obiskovalce z zanimanjem za različna področja, in sicer od likovne umetnosti, gledališča, glasbe, športa do kulinarike in vina, pa tudi samega druženja. Spremembe v družbi in okolju narekujejo trende v turizmu, ki omogočajo bogatenje znanja in doživljanje novih izkušenj. TD si prizadevajo razporediti prireditve skozi celotno leto in s tem razširiti turistično sezono. Epidemija COVIDA-19 je spodbudila razmah virtualnih prireditev, spletnih predavanj in konferenc, ki se lahko v prihodnosti spremenijo v hibridne dogodke. *Pavlakovič* izpostavlja pomen trajnosti prireditev, ki bi naj bile ekonomsko učinkovite, družbeno odgovorne, spoštljive do naravnega okolja in podnebno sprejemljivejše, in sicer na področjih zmanjševanja emisij toplogrednih plinov in porabe virov, z omejevanjem nastajanja odpadkov, večjega vključevanja lokalne skupnosti in lokalne dobaviteljske verige, pa tudi ohranjanja tradicij in prispevanja k lokalnemu gospodarstvu. Ključna je tudi aktivna vloga pri ozaveščanju in informiranju deležnikov o trajnostnih načelih.

Preobrazba tradicionalne gostinske storitve v butično gastronomsko doživetje zahteva multidisciplinaren pristop vseh deležnikov. Gradniki gastronomskega doživetja zraven hrane in pijače vse bolj nagovarjajo emocionalno dimenzijo gostovega zaznavanja, s čimer se krepi avtentičnost njegovega udejstvovanja. Ključna je istovetnost prostora, ki se izraža skozi prehransko kulturo in ničelno gastronomijo. Raznolikost slovenskih vinorodnih območij z različnimi podnebnimi

in talnimi vplivi, različnimi sortami in pridelovalnimi razmerami, ki se lahko kosajo s svetovno prepoznavnimi vinskimi TD, daje slovenskim vinarjem in vinogradnikom možnost za vrhunška vina. *Petek in Polak* trdita, da vodena gastronomska in vinska doživetja z vrhunskimi chefi in vinarji potrjujejo prestižne nazive in nagrade, ki jih strokovnjaki, vina in druga živila dosegajo v mednarodnem prostoru. Slovenija kot gastronomska in vinorodna dežela pridobiva prepoznavnost ter je zanimiva tudi za zahtevne gurmane in vinske turiste.

Sinteza ugotovitev avtorjev štiriindvajsetih poglavij prepoznava ključni pomen TDO ne samo za trajnostni razvoj turizma, temveč tudi vseh z njim povezanih dejavnosti in ozaveščanje zaposlenih, lokalne skupnosti in obiskovalcev o harmoničnem zadovoljevanju vseh štirih stebrov trajnostnega razvoja, ki na območju TD zaokrožijo in dodajajo vrednost na vseh kontaktnih točkah.

3 Zaključne misli

Razmišljanje zaključujemo s prepoznavanjem trendov potovanj v spremenljivih pandemičnih časih in možnosti prilagajanja slovenskega turizma hitro spreminjajočim se razmeram na turističnem trgu.

3.1 Od trajnostne ponudbe TD do ozaveščenih obiskovalcev oziroma potrošnikov

Ozaveščeni potrošniki postavljajo čedalje bolj v središče varno in zdravo okolje za življenje in to pot gredo tudi njihove nakupne odločitve. Izbirajo zelene, trajnostne TD in želijo sodelovati na številnih področjih odgovornega vedenja, kar vključuje tudi lokalno potrošnjo. Turistična podjetja se čedalje pogosteje odločajo za trajnostno gradnjo in uporabo obnovljivih okolju prijaznih virov električne energije, ekoloških čistil in naravnih pripravkov za gnojenje in odvrčanje škodljivcev, vzpostavljajo kratkih dobavnih verig, skrbijo za poslovanje brez odpadkov ipd. Mnogi turistični ponudniki se promovirajo s svojo zeleno, eko zgodbo, kot objekti, specializirani za doživljanje narave ali poslovanje na način, ki minimizira njihove negativne vplive na okolje. Podobno se promovirajo tudi TD, ko izpostavljajo lokalno oziroma regionalno dodano vrednost, ki jo ponujajo po celotni verigi turistične ponudbe. Poglavitni cilj zelenosti in lokalno dodane vrednosti izdelka, storitve ali doživetja je prednost, ki naj bi jo videli potrošniki in se na podlagi tega

odločili za nakup. Drugotni cilj je vezan na predpostavko, da bodo potrošniki pripravljene plačati več za zgodbo, ki pozicionira doživetje kot bolj lokalno doživetje in zeleno, v primerjavi z drugimi.

TD, ki razvijajo dodano vrednost skozi nove in izboljšane – visokokakovostne izdelke, storitve in doživetja s pozitivnimi okoljskimi vplivi, temelječ na krožnem gospodarstvu, imajo boljši dostop do novih trgov, vplivajo na vzdržnost dobička in uživajo konkurenčne prednosti pred TD, ki jih vse omenjeno ne skrbi. Okoljsko vedenje družbeno odgovornih TD in njihovih podjetij ter naložbe v čistost poslovanja v regionalnem okolju so postale bistven del politike vsake TD in podjetja. To pomeni, da TD in ponudniki ne sledijo le rasti prometa, da bi zadovoljili odgovornost do investitorjev, zaposlenih, partnerjev in vladnih organov, temveč tudi tržnim priložnostim zelenega družbeno odgovornega poslovanja do javnosti, torej okolja in družbe, kjer puščajo ne le negativen, temveč predvsem pozitiven odtis.

TD, podjetniki in turistične agencije, ki želijo izkoristiti zeleni trg in izpostaviti lokalno dodano vrednost v turistični in s turizmom povezanih dejavnostih morajo 1) prepoznati osebne, okoljske in socialne potrebe turistov (nišnih skupin oz. person) in ciljnih trgov ter razviti izdelke, storitve in doživetja za zadovoljevanje teh potreb oziroma z njimi navdušiti in preseči pričakovanja; 2) razviti okolju in lokalni skupnosti odgovorne izdelke, storitve in doživetja, ki bodo imeli manjši negativni in večji pozitivni vpliv kot konkurenčni, slednji pa bo razpršen po celotni verigi vrednosti (transport, nastanitev, prehrana, lokacije doživetij idr.); 3) v vodena doživetja vključiti primerno mero zgodbarjenja, digitalizacije, stika z lokalnimi skupnostmi, zelenih vsebin in vključenosti v lokalne projekte – vzpostaviti personalizirano ponudbo doživetij v jeziku, razumljivem potrošniku; 4) z usmerjanjem tokov omogočiti manjšanje ogljičnega odtisa potujočega in nagrajevanje njegovega zelenega vedenja.

Vse širše palete izdelkov in storitev na turističnem trgu, ki podpirajo trajnostni razvoj in so dobri za trojni končni izid, vključujejo: 1) izdelke iz lokalnega (npr. živila, gradbeni materiali) in recikliranega blaga (npr. oblačila zaposlenih, hotelsko posteljno perilo); 2) izdelke, ki jih je mogoče ponovno uporabiti (npr. steklenice za vodo iz pipe); 3) energijsko učinkovite izdelke, ki prihranijo vodo, energijo ali gorivo, in s tem ob prihranku denarja zmanjšajo okoljski odtis; 4) izdelke z okolju prijazno embalažo oziroma pakirane v rinfuzi (npr. hotelska kozmetika in čistila; živila za

zajtrk). Ne glede na izdelek, storitev ali doživetje je ključno zagotoviti, da ti ustrezajo ali presegajo pričakovanja potrošnikov glede kakovosti, lokalno dodane vrednosti, zelenega ravnanja, so temeljito preizkušeni, evalvirani in reprogramirani.

Ozaveščeni turisti so pripravljeni plačati za celovito izkušnjo, višjo lokalno/regionalno dodano vrednost, vključenost v doživetje, bolj zeleno zgodbo z okoljsko odgovornimi izdelki in storitvami, manjši ogljični odtis izdelkov in storitev oziroma izboljšano zmogljivost, funkcijo, dizajn, vizualno privlačnost, napotke za uporabo, recepturo ali okus. Okoljske koristi so običajno dodaten bonus, vendar pa bodo čedalje pogosteje odločilen dejavnik izbire izdelka oziroma storitve enake vrednosti in kakovosti.

Turistična dejavnost je specifična, saj zahteva, da se izkusi doživetje v oziroma na TD. Izbira, kje, kdaj in kako predstaviti turistični produkt – spodbuditi željo po doživetju in vzpostaviti možnost nakupa (od lookerja do bookerja), pomembno vpliva na pritegnitev potrošnikov. Nakup zelenih, butičnih, družbeno odgovornih turističnih produktov z lokalno dodano vrednostjo zahteva jasno profiliranje trga in person ciljnih skupin. Lokacija prodajnega mesta oziroma rezervacijskega portala mora biti skladna s podobo, ki jo želi ponudnik projicirati, in razlikovalna od konkurentov. To je mogoče doseči s promocijo vizualno privlačnih prikazov in predstavitvijo zelenih zgodb, ki poudarjajo okoljske, socialne in druge koristi TD, ponudnikov in lokalne skupnosti.

Promocija povezanih ponudnikov TD na ciljnih trgih vključuje plačano oglaševanje, odnose z javnostmi, pospeševanje prodaje, neposredno trženje in promocije na licu mesta. Okoljsko verodostojnost TD je mogoče okrepiti z uporabo trajnostnih marketinških in komunikacijskih orodij in praks. Družno nastopanje TDO, organizatorjev potovanj, STA, ponudnikov in stanovskih združenj na mednarodnih trgih učinkovito zmanjšuje okoljski odtis s potovanji, s čimer raste zaveza okoljski, socialni in kulturni ter ekonomski trajnosti. Vse udeležene po verigi vrednosti turistične ponudbe se spodbuja in ozavešča o okolju prijaznem poslovanju ter vplivu na podnebne spremembe. Ključ do uspešnega zelenega marketinga je v verodostojnosti in odlični komunikaciji med deležniki v TD ter dejstvu, da potencialni potrošniki najbolj zaupajo sočlanom skupin v socialnih omrežjih in vplivnežem, ki svojo izkušnjo z doživetjem delijo v besedi in vizualni podobi. Destinacijski rezervacijski portal, ki je vezan na nacionalnega, lahko prepreči

odtekanje provizije iz TD in Slovenije. Ta sredstva se lahko namenijo za trajnostne in družbeno odgovorne projekte, ki prinašajo koristi vsem udeleženi v vrednostni verigi.

Za učinkovito zeleno poslovanje z lokalno dodano vrednostjo na turističnem trgu morajo podjetja in TD jasno komunicirati okoljske koristi in regionalno krožno gospodarstvo z dobavnimi potmi s čim manj kilometri, pojasniti značilnosti okolja, tako pozitivne kot negativne vplive, pa tudi, kako dosega koristi. Zagotoviti je treba utemeljitev primerjalnih razlik in jasno izpostaviti upoštevanje negativnih dejavnikov. V komuniciranju je treba uporabljati smiselne izjave v medijih ter jih podkrepiti s privlačnim slikovnim in video materialom.

3.2 Turizem v Sloveniji pred/med/po epidemiji

Ves svet se zadnja tri leta srečuje s posledicami virusa COVID-19. Govori se o novi realnosti in spremenjenih razmerah, o dejstvu, da turizem nikoli več ne bo tak, kot smo ga poznali do marca 2020. Pa vendarle je nujno prepoznati pot, po kateri lahko presežemo vse tegobe ter iz krize pridemo močnejši, zrelejši in bolje pripravljeni na nove izzive.

Pred pandemijo COVIDA-19 je Slovenija šesto zaporedno leto beležila rast obiska mednarodnih gostov, ki so leta 2019 dosegli 75 % vseh prihodov in 73 % vseh nočitev (Slovenska turistična organizacija, 2020). Med najpomembnejšimi trgi so bile Nemčija, Italija, Avstrija, Nizozemska in Hrvaška, najbolj obiskane pa gorske, zdraviliške in obmorske destinacije. Med občinami z največ prenočitvami so bile Ljubljana, Piran in Bled.

Med epidemijo so bili turistični objekti zaprti, v času ponovnega odprtja v letu 2020 so se številke obrnile v korist domačih turistov, ki so ustvarili skoraj dve tretjini vseh turističnih nočitev v Sloveniji, mednarodni gosti pa kar za 74 % manj kot v letu 2019 (SURS, 2022). Polovica vseh turističnih nočitev v letu 2020 je bila ustvarjena v juliju in avgustu ter kar 34 % nočitev mednarodnih turistov v letu 2020 so ustvarili turisti iz sosednjih držav, in sicer največ Nemci, Avstrijci, Italijani, Hrvati in Madžari.

Turistična dejavnost v Sloveniji je bila v letu 2021, zlasti v prvi polovici leta, še vedno zaznamovana s posledicami epidemije COVIDA-19 (SURs, 2022 in Slovenska turistična organizacija, 2021). 85 % turističnih nočitev je bilo ob postopnem sproščanju ukrepov tako ustvarjenih v drugi polovici leta. Nočitev tujih turistov je bilo več kot domačih le v avgustu; ta je bil tudi mesec z največ turističnimi nočitvami. Skupaj so mednarodni gosti v letu 2021 ustvarili 42 % vseh prihodov in nočitev, kar pomeni 1,8 milijona prihodov in 4,8 milijona nočitev. Največ nočitev so opravili Nemci, Avstrijci, Italijani, Čehi in Nizozemci, na katere lahko računamo tudi v letu 2022. Najbolj priljubljene turistične nastanitve so bili hoteli, sledile so zasebne sobe, apartmaji, hiše in kampi, najbolj obiskane pa gorske, obmorske in zdraviliške občine. Enodnevni obiskovalci, ki so v Slovenijo prišli na izlet v septembru in oktobru 2021, so porabili v povprečju 86 EUR; največji delež svojih izdatkov so namenili za prevoz (42 %), nakupovanje (41 %) ter hrano in pijačo v restavracijah (14 %).

Turistični ponudniki in zaposleni v turizmu si želijo, da bi se mednarodni gosti vrnili, čeprav smo jih dve leti z vrtoglavi cenami zaradi turističnih bonov odvrčali od obiska. V letu 2022 jih ne bo preprosto prepričati k obisku, saj se cene zagotovo ne bodo znižale, storitve pa ne dosegajo kakovosti za zaračunano ceno, saj je infrastruktura utrujena, izziv pa je tudi pomanjkanje kadra. Predvidevamo lahko, da turizma, kot smo ga bili vajeni pred pandemijo, ne bo več.

3.3 Nova realnost v spremenjenih razmerah

V Sloveniji so preventivni in restriktivni ukrepi, ki jih je za preprečitev širitve virusa COVID-19 uvedla Vlada, povzročili omejitev potovanja in s turizmom povezanih dejavnosti. Prav tako so vplivali na rezultate uspešnosti slovenskega turizma v letih 2020 in 2021, posledično pa bodo narekovali tudi rezultate vsaj v naslednjih treh letih. Turizem zagotovo ne bo več tak, kot je bil do pojava epidemije.

Spremembe na strani povpraševanja in ponudbe so v letu 2020 doprinesle tudi h kakovostni spremembi slovenskega turizma in inovativnosti maloštevilnih ponudnikov, ki so se znašli za zaprtimi vrati ter si prizadevali ohraniti delovna mesta za zaposlene. Če je v letu 2020 izjemno narasla brezposelnost v turističnem gospodarstvu, se je ta kader kar hitro preusmeril v druge dejavnosti. V letu 2022 čutimo izjemno pomanjkanje zaposlenih v gostinstvu in turizmu, dejavnosti, ki zahtevata prisotnost usposobljenega kadra skorajda 24 ur na dan.

Z uvedbo bonov so se cene turističnih storitev neutemeljeno povišale, redkokje pa sta se povišali kakovost in inovativnost ponudbe. Prav množično povpraševanje, tudi tistih domačih gostov, ki so se v vlogi turista v Sloveniji znašli prvič in se na tem terenu niso najbolje znašli, se kaže v utrujenosti turistične infrastrukture in kadra, ki se je ob množičnosti srečal tudi z drugačnim vedenjskim vzorcem gostov.

Povpraševanje po turističnih storitvah je bilo v prepoznanih TD (npr. Dolina Soče) že v mesecu maju leta 2022 večje od ponudbe. Veliki ponudniki tudi letos ne bodo uspeli izboljšati kakovosti in inovativnosti ponudbe, saj se spopadajo s kadrovskimi težavami. Mnogi že poslujejo v omejenem oziroma manjšem obsegu ter posledično z višjimi stroški kadra in materiala. Tudi zaradi dviga cen goriva lahko ponovno pričakujemo dvig cen turističnih storitev.

Prav dvig cen goriva bo ključen pri izbiri ciljnih TD za goste iz bližnjih trgov (500 do 700 km), na katere Slovenija računa. Strošek prevoza bo lahko predstavljal kar tretjino celotnega proračuna za dopust. Zato je vprašanje, če ne bodo bolj kot Slovenija tovrstne potencialne turiste pritegnile Grčija, Španija ali Turčija. Njihove cene paketov so nizke, storitev enaka, kot je bila, ker niso imeli turističnih bonov, letalski prevozniki pa še pred sezono niso dvignili cen, zato je lahko veliko ugodneje leteti v tujino.

Zagotovo bo v porastu avtodomarski turizem. Od pripravljenosti turističnih ponudnikov bo odvisno, kako bomo znali izpolniti njihova pričakovanja. Mreža postajališč za avtodome v Sloveniji sicer obstaja, vendar pa marsikje ni vezana na turistično infrastrukturo in s turizmom povezano ponudbo. Nujno bo treba poskrbeti za turistična doživetja tovrstne ciljne skupine. Sami zagotovo ne bodo iskali programov doživetij in katalogov v informacijskih centrih, kar pomeni, da bo treba oblikovati dnevne programe s pomočjo digitalnih orodij, da bodo seznanjeni z lokalno gastronomsko in doživljajsko ponudbo. To je lahko ključno prav zato, ker raziskave kažejo, da so obiskovalci z avtodomi ob primerno oblikovani in komunicirani ponudbi dobri potrošniki.

Priložnost slovenskih ponudnikov so lahko petični gostje, ki si bodo pripravljene plačati prevoz in butično storitev. Težava se lahko skriva v dejstvu, da storitev ni butična, saj čutimo pomanjkanje usposobljenega kadra in kreativnosti, avtentičnosti, skratka, vrhunskosti storitev. Samo s poštenim odnosom v razmerju kakovost in

avtentičnost za denar bodo turistični ponudniki lahko prepričali zahtevne goste. V tej igri je lahko uspešnih kvečjemu 15–20 % manjših, največkrat družinskih ponudnikov, ki izpostavljajo in omogočajo zelene zgodbe, s kratko dobavno verigo in butično storitvijo. Veliki sistemi bodo temu težko sledili in preživeli, saj bodo še naprej trpeli pomanjkanje delovne sile, ki ni več pripravljena delati za izjemno nizko plačilo v najvišji sezoni. Pošteno plačilo za delo, specializacija v butičnost in avtentičnost, lokalna oskrba in visoka kakovost storitev so lahko zagotovilo za zadovoljstvo zahtevnih gostov.

Ključno vprašanje je, kako zagotoviti kakovostno doživetje brez vrhunsko usposobljenega kadra. Tisti, ki so odšli iz turizma, se prav gotovo v turistično panogo ne bodo več vrnili. Ugotovili so, da lahko enako ali več zaslužijo v drugih gospodarskih dejavnostih, so prosti čez vikend in praznike oziroma imajo urejen delovni čas, ki ni praksa v gostinstvu in turizmu. Ključno vlogo imata pri tem država in etika podjetij. Prenova izobraževalnega sistema bo zahtevala prilagajanja značilnostim nove/ih generacije/ij potencialnih zaposlenih v turizmu, ki drugače dojemajo svoje poslanstvo in gojijo lastne vrednote. Izobraževalne ustanove bodo morale z učnimi načrti in orodji slediti trendom v stroki in podnebnim spremembam. Tista podjetja, ki poslujejo z dobičkom, bodo morala zaposlenim zagotoviti vsaj z zakonom določeno minimalno plačo, če si lastniki želijo deliti dobiček. Nujno bo tudi vlaganje v kadre na delovnem mestu, tiste z in brez gostinske oziroma turistične izobrazbe. Manko je mogoče zaznati na specifičnih področjih, kot so psihologija prodaje, tehnike prodaje, vezna prodaja, komunikacija z gostom, komunikacija z zahtevnim gostom, pa tudi specializirana usposabljanja za določene profile zaposlenih in krizni management. Vlaganja v kader se povrnejo. Vprašanje je seveda, kdaj lahko pogrešamo zaposlenega, ko pa ni kadra, ki bi ga v času usposabljanja nadomestil.

3.4 Na čem torej sloni prihodnost slovenskega turizma?

Z uvedbo bonov so se cene turističnih storitev povišale, ni pa se enakovredno povišala njihova kakovost. Redke dosega butičnost, ki je zapisana v viziji slovenskega turizma. Za pritegnitev mednarodnih zahtevnih gostov bo treba nadgraditi kakovost doživetij po celoviti verigi vrednosti. Vladni ukrep s turističnimi boni je omogočil potovanja mnogih, ki si tega ne bi privoščiti. Kratkoročno je pomagal turističnim ponudnikom, srednje- in dolgoročno pa je naredil tudi škodo

mnogim velikim ponudnikom. Množični turizem je utrudil infrastrukturo, storitev za maso seveda ni nujno visokokakovostna, ponudniki pa so dosegali višje cene kot kadar koli prej. Zdaj se bodo znašli pred veliko dilemo. Želeli bodo ohraniti visoke cene, gostov iz mednarodnega okolja, ki bi bili pripravljeni plačati storitve, ki ne bodo na pričakovani kakovostni ravni, saj jih ponudniki zaradi pomanjkanja in posledično visokega stroška kadra in višjih stroškov materiala ne bodo uspeli dvigniti, dolgoročno lahko da ne bo prav veliko. Vprašljiva bo tudi zaznana kakovost tistih, ki bodo v Slovenijo prišli. Razlika v ceni same storitve bo bistveno manjša, s tem bo manj tudi dobička. Po drugi strani pa lahko v medijih beremo, da je povpraševanje že od maja 2022 v najbolj obiskanih TD, ki so prepoznane po aktivnostih v naravi, in v velikih turističnih centrih (npr. termah) v času praznikov večje od ponudbe. Vprašanje je, ali to vodi v butični ali množični turizem?

Tudi v naslednjih letih je mogoče pričakovati, da bodo slovenski turizem reševali domači gosti. S primernimi promocijskimi aktivnostmi bo treba prepričati domačega gosta, saj bo konkurenca verjetno precejšnja. Mednarodni gosti bodo ali dopustovali v bolj butičnih slovenskih destinacijah z višjo dodano vrednostjo ali prišli z avtodomom. To so gosti, ki so si pripravljene privoščiti doživetja, vendar ne želijo preplačati storitve. Pričakujejo visoko kakovost in avtentičnost za svoj denar, tega pa v primeru avtodomarskega turizma kljub mreži postajališč za avtodome še vedno ne dosegamo.

Za butične goste, ki jih želimo pritegniti in obdržati ter doseči, da bodo vrhunsko izkušnjo delili v družbenih omrežjih, se bo treba potruditi. Vajeti pri vodenju prodaje bo moral od kupca prevzeti prodajnik, več s personalizirano zgodbo prodajni proces zapeljati tako, da bo dosegel primerno razliko v ceni pri gostinskih in velneških, outdoor in MICE storitvah.

Prav avtentičnost ponudnika, izkušena skozi ambient, ponudbo in zgodbo, ki storitve spreminja v doživetja po meri, lahko gosta pritegne prvič in tudi naslednjič. Zelena butičnost naj nas v mnogih pogledih vodi nazaj h koreninam. Slovenija bo butična zelena TD, ko bomo uspeli spremeniti miselnost in se spoprijeli z dejstvom, da ne moremo in nočemo kopirati drugih uspešnih TD. Ponuditi moramo vrhunsko storitev, ki temelji na naši izjemni naravi, krajinski podobi, dediščini in ljudeh, skratka, lepo ohranjenem podeželju in mestih, kar iščejo potencialni turisti iz urbanega okolja in so za tovrstna doživetja tudi pripravljeni plačati. Materiale iz

lokalnega okolja moramo prenesti v turistične nastanitve ter jih nadgraditi z avtentično, kreativno in gostoljubno zgodbo. Infrastrukturne elemente in opremo naj vzajemno zasnujejo krajinar, arhitekt, oblikovalec, hotelir oziroma gostinec, antropolog, etnolog, pedagog idr. Zagotoviti je treba izjemno udobje z ne predragimi materiali, zahtevnimi za vzdrževanje in čiščenje, temveč s funkcionalno sonaravno opremo in gostiteljem, ki pritegne in zna zadržati gosta. Pri tem lahko trdimo, da je manj več, kar lahko pomeni doživetja brez računalnika, telefona, TV, interneta, pa vendarle z odlično pokrito servisno digitalno mrežo, ki omogoča interno in eksterno komunikacijo. Ključne bodo kratka dobavna in partnerska veriga in zgodbe ponudnikov, ki sestavljajo celovito doživetje TD.

3.5 Pot Slovenije v butično zeleno TD

Mali avtentični ponudniki, tako v urbanem svetu kot v podeželskih destinacijah, že danes in bodo tudi v prihodnje lažje pritegnili butične mednarodne goste kot veliki sistemi. Veliki termalni kompleksi se bodo za pritegnitev zahtevnega gosta morali specializirati in kanalizirano tržišni zelene zgodbe v navezi z lokalno dobaviteljsko in partnersko verigo. Pri tem pa poskrbeti za primerno plačilo in delovni čas zaposlenih, redno usposabljanje in ozaveščanje kadra, partnerjev, lokalne skupnosti in turistov. Ključno bo reorganizirati in optimizirati delo s pomočjo digitalnih orodij. Ta naj bodo predvsem podpora procesom in doživetjem, gostu pa naj bo po želji omogočen tudi odmik od digitalizacije. Prepoznati bo treba čas, ko je fizična prisotnost kadra (npr. receptorja) nujna, v preostalem času dneva pa zaposliti v hotelu in TDO digitalnega consierga oziroma informatorja, s čimer se bo zmanjšal strošek dela. Razmisliti bo treba, na katerih točkah in kdaj potrebujemo fizičnega vodnika na doživljajskem vodenju, da bo izkušnja odlična, ter kje lahko z digitalnimi orodji enakovredno posredujemo vsebine in dosežemo večje uspehe in stroškovno učinkovitost z jezikovnimi različicami in možnostmi poglobljanja doživetja. Doživetja v naravi morajo biti čim bolj sonaravna, dosegljiva z uporabo mehke mobilnosti in digitalno opremljenostjo z okolju prijazno energijo. S tem bo valorizacija narave in kulturne dediščine bolj učinkovita, sama nakupna motivacija oziroma prodajni moment pa nezavedno oziroma neočitno vključen v doživetje. Doživetja je treba jasno načrtovati, spremljati in s skritim gostom redno preverjati. Sistem mehke mobilnosti in urejen javni potniški promet, povezana z ugodnostmi za turista, naj bosta podprta z usmerjanjem turističnih tokov s pomočjo

destinacijskega portala, ki ob informiranju in komuniciranju zagotavlja tudi po meri oblikovano načrtovanje doživetij in njihovo prodajo.

Čedalje bolj očitno je, da turizem ni pravica, ki so jo s turističnimi boni dobili tudi državljani, ki niso bili vajeni tovrstne izkušnje in so izkoristili poceni nastanitev, temveč priložnost za tiste ponudnike, ki se želijo resno, trajnostno, s skrbjo za okolje, družbo in lastne zaposlene boriti za svoj tržni delež na močno konkurenčnem turističnem trgu.

Zelenost slovenskega turizma v mednarodnem okolju potrjuje povpraševanje predvsem ameriških organizatorjev MICE dogodkov, ki jih ne pritegne naša odlična geolokacija, izjemna narava in vrhunska gastronomija, temveč trajnostna, zelena, certificirana ponudba. Zaključimo lahko, da bosta uravnotežena skrb in bdenje nad vsemi štirimi stebri trajnosti (okoljski, ekonomski, družbeno-kulturni in podnebni) odločilni pri prevesu tehtnice, katera destinacija bo izbrana za velike poslovne dogodke.

3.6 Trendi in smernice privlačnosti turistične ponudbe

Vse zvrsti turistične dejavnosti bodo morale prevetrirati lastno poslovanje, slediti trendom v stroki in zmogljivosti okolja ter si prizadevati za čim privlačnejšo doživljajsko ponudbo. Gostinskim poklicem je treba vrniti pomen v javnosti in dostojanstvo ter spodbuditi specializacijo.

Za uspešno poslovanje gostinskih prehrabnih podjetij bo treba vzpostaviti lastno pridelavo hrane ali resno lokalno dobaviteljsko verigo z ničelnim kilometrom, saj je strošek živil in materiala tako visok, da gostinci ustvarjajo izgubo. Odgovorna gastronomija zahteva jasno določitev normativov tako za a' la carte ponudbo jedi, penzijsko ponudbo kot ulično prehrano ter podrobno poznavanje strukture cene, saj je jasno, da so zavržki hrane velik strošek.

Treba je slediti stroškom in optimizaciji dela turističnih nastanitvenih kapacitet, predvsem na področju hotelskega gospodinjstva, in dati možnost gostu, da se vede odgovorno in trajnostno ter se sam odloči, ali bo imel vsak dan sobarico v sobi (nižji stroški materiala in dela). Treba bo gospodarno ravnati s potrošnjo materiala in stroški storitev ter poskrbeti za krožno gospodarstvo in poslovanje brez odpadkov.

Na vseh ravneh dela v turizmu bo treba optimizirati delovne procese, jih delno digitalizirati in skrbeti za kader, ki v tej kritični zasedbi ne more biti na razpolago 24 ur na dan. Za kakovosten, motiviran in zadovoljen kader je ključna nenehna nadgradnja znanj in spretnosti. S tem pridobijo občutek nepogrešljivosti in zaupanja, kar pripelje do motiviranosti za samoiniciativno kreativnost pri delu in posledično dodano vrednost storitve.

Ključno vlogo bo odigrala država. Zagotoviti je treba pošteno plačilo za delo, primeren delovni čas in vlaganja v kader, da bo storitev res kakovostna in komunikacija z gostom vrhunska. Slovenija potrebuje reformo izobraževalnega sistema po celotni vertikali. Nujno se je v izobraževanju osredotočiti na »inbound« (vhodni oziroma sprejemni) turizem in agencije, ki skrbijo za prihod mednarodnih gostov, kar je nasprotno temu, kako je bilo pred pandemijo, ko je bil v središču »outbound« turizem. S tem sta povezana tudi vodniška služba in preusmeritev vodnikov na domači trg, kjer lahko z lokalnimi zgodbami oplemenitijo doživetja turistov.

TDO bodo morale najti primeren konsenz sodelovanja velikih turističnih centrov in malih družinskih ponudnikov. Treba jih bo opolnomočiti ter postaviti jasne strategije trajnostnega razvoja in dodajanja vrednosti, da se bo prihodek razpršil po celotni verigi vrednosti, tudi zunaj turistične dejavnosti. Opolnomočiti je treba tudi sprejemne oziroma destinacijske turistične agencije. Te morajo postati sidrni motor doseganja multiplikativnih učinkov pri povezanem trženju ponudbe turističnih in s turizmom povezanih ponudnikov. Dobra izhodišča ponujajo TD, ki so se odločile za vzpostavitev teritorialne kolektivne blagovne znamke po modelu Izvorno slovensko. Ta pokriva že več kot 40 % območja Slovenije. S tem se zagotovita povezovanje ponudnikov in gradnja kakovosti po verigi vrednosti od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol. Pozicioniranje TD pa temelji na povezani ponudbi z istovetnostjo krajine in njene dediščine.

Izzive, ki jih prinašajo vremenske razmere in podnebne spremembe, je treba spremeniti v priložnosti. Zasnovati in ponuditi je treba kreativne doživljajske programe tudi za čas zelenih zim in deževnih poletij. Z alternativnimi ponudbami aktivnostim v naravi je mogoče pritegniti in zadržati goste vsaj za dan ali dva več v TD.

Treba je razviti in implementirati učinkovito trajnostno in družbeno odgovorno strategijo Slovenije in vsake posamezne TD na področju aktivnosti v naravi in velikih športnih dogodkov, ki jim STO posveča posebno pozornost v letih 2022–2023. Zagotovo smo podhranjeni tudi na področju celovite ponudbe storitev aktivnega turizma v naravi. Nekako ne znamo povezano izkoristiti velikih priložnosti, ki nam jih ponujajo reliefna raznolikost, gozdnata krajina in odlični razgledi ter relativno urejena infrastruktura.

Veliko prostora za kreativnost je tudi na področju pridelave hrane, zagotavljanja kratkih poti od vil do vilic ter vzdržne in avtentične gastronomije. Večja samooskrba ni povezana samo s krajšo dobavno potjo, temveč tudi z doživljajsko gastronomsko ponudbo, ki ni nujno vezana samo na vrhunske restavracije. Odlične razmere za gojenje zelenjave in cvetja pod steklenjaki in plastenjaki z ogrevanjem s termalno vodo in z odlično prometno povezanostjo, še niso primerno izkoriščene.

4 Zaključek

Strnemo lahko, da upada turizma v letu 2022 verjetno ne bo mogoče zaznati. Dejstvo, da je veliko dogodkov izpadlo in da ljudje hrepenijo po druženju, tako zasebno kot v javni sferi, je neizpodbitno. Pomanjkanje kadra v gostinstvu in turizmu narekuje prilagajanja in drugačen pristop, in sicer krajši odpiralni čas, ožjo ponudbo, kar lahko pomeni, da bo hrana bolj generična oziroma polpripravljena, doživetja digitalizirana oziroma samovodena, aktivnosti množične. S tem se lahko izgublja identiteta prostora, poglobljenost izkušnje in kakovost ponudbe, cene pa se bodo najverjetneje še dvignile. Zato bodo ponudniki morali jasno pozicionirati ponudbo in ceno.

Najverjetneje se bodo obdržali ponudniki s kakovostno zeleno in kreativno ponudbo, učinkovito promocijo in marketinškimi aktivnostmi, stalnim in odlično usposobljenim kadrom ter jasno cenovno politiko. Ta bo zagotavljala prihodek, ki bo pokril stroške in omogočil nadaljnji razvoj v stroki ter usmeritev v trajnostno poslovanje tako na področju kadrovanja, izkustvene ekonomije in ekonomske ter okoljske vzdržnosti.

Že sicer najbolj obiskana središča bodo imela še več obiska, kakovostnih storitev pa ne bo mogoče zagotoviti, še zlasti ne med vikendi, ko bodo obiskovalci verjetno čakali v vrsti tudi za pico, vstop v termalni center in rafting ali ostali pred zaprtimi vrati. Gostilne so že danes bodisi zaprte ali so skrčile izvenpenzijsko ponudbo. Povpraševanje narekuje dvig cen, manko kadra in vse višji stroški poslovanja pa to elastičnost tudi potrjujejo. Obstaja bojazen, da bodo veliki ponudniki vedno bolj generični, saj drugače ne bodo preživeli. Mali družinski ponudniki pa bodo s specializirano doživljajsko ponudbo čedalje bolj trajnostni, doživljajski, pristni, osebni in prepričljivi. S tem bodo narekovali trende in iskali nove priložnosti. Tako bodo sledili strateški usmeritvi butičnosti, ki si jo je Slovenija zadala.

Za Slovenijo bo na področju razvoja in trženja turizma in z njim povezanimi dejavnostmi v naslednjih letih ključna usmeritev, ki jo bosta ubrala Direktorat za turizem na Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo ter Slovenska turistična organizacija, skladno s strateškima dokumentoma.

Vlada RS je v času recenzije monografije na osnovi Zakona o spodbujanju razvoja turizma sprejela Strategijo slovenskega turizma 2022–2028, ki predstavlja temeljni okvir razvoja slovenskega turizma v prihodnjih sedmih letih (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2022b). Strategija odgovarja na nove okoliščine in izzive, s katerimi se sooča turistična panoga, razvija in spodbuja pa tudi ključne prednosti slovenskega turizma. Odločitev za scenarij tri, osnovan na »zmerni kvantitativni rasti ob pospešeni rasti kakovosti in dodane vrednosti«, nas usmerja k (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2022a, str. 10): 1) zmerni kvantitativni rasti obsega ponudbe in količine povpraševanja, ki ne bo dosegala stopenj rasti v preteklem obdobju; 2) intenzivnejši rasti obsega turističnih kapacitet na področju hotelskih in podobnih kapacitet in manjši rasti obsega enostavnejših nastanitvenih kapacitet; 3) naložbam v turistični dejavnosti, predvsem v prenove in izboljšanje kakovosti obstoječih kapacitet in zmerno v novogradnje; 4) dvigu kakovosti storitev, objektov in infrastrukture ter kakovosti človeškega dejavnika ob zmernem zagotavljanju obsega kadrov; 5) zmernemu naraščanju prihodov, prenočitev in zasedenosti kapacitet; 6) osredotočenemu trženju na zahtevnejše segmente in trge s srednjo in srednje do višjo kupno močjo ter na doseganju ravni višjih povprečnih doseženih cen.

Slovenija bo sledila viziji:

»Zelena butičnost. Manjši odtis. Večja vrednost za vse.«

(Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2022a, str. 17)

in ciljnemu tržnemu pozicioniranju:

»Zelena butična destinacija za individualnega odgovornega gosta, ki ceni naravo, zdravje, kulturna doživetja in avtentični karakter lokalnih skupnosti.«

(Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2022a, str. 18).

Petim strateškim ciljem (slika 1), in sicer (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS 2022a, str. 22):

SC1: Kakovost, vrednost in celoletnost ponudbe;

SC2: Zadovoljstvo prebivalcev, zaposlenih in gostov;

SC3: Pozicioniranje turizma kot generatorja vrednosti v drugih panogah in trajnostnega razvoja;

SC4: Razogljičenje in uravnoteženje slovenskega turizma;

SC5: Kompetentne in učinkovite upravljavske strukture,

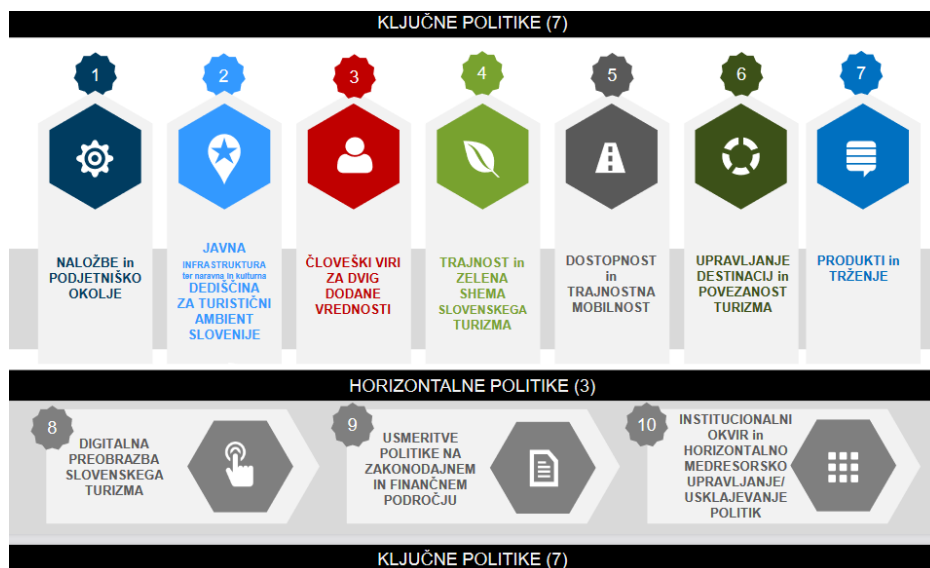
sledijo po štirje razvojni cilji za uresničevanje vizije prihodnosti, prikazani na spodnji sliki.

| RAZVOJNI CILJI (znotraj strateških ciljev oziroma strateških področij delovanja) > 5 x 4 = 20 | | | | |
|--|--|---|--|--|
| Poslovno-financijski vidik PODJETJA IN DESTINACIJE | Doživljenjski vidik LJUDJE: prebivalci, zaposleni, gostje | Ekonomski vidik LOKALNA SKUPNOST – REGIJA – RS | Okolijsko-podnebni vidik LOKALNO-GLOBALNI VIDIK | Organizacijski vidik GOVERNANCE |
| KAKOVOST, VREDNOST IN CELOLETNOST PONUDBE SC1 <ol style="list-style-type: none"> 1. Uravnoteženje kakovosti, obsega in strukture nastanitve, gastronomije in dodatne ponudbe 2. Okrepitev segmentov višje vrednosti in sočasen premik tržne pozicije 3. Desezonalizacija z razvojem ostrežnih produktov, izborom tržnih segmentov, trgov in zagotavljanjem razpisnosti in časovne razporeditve obiska 4. Digitalna transformacija turističnega gospodarstva, usposabljanja in pametne destinacije | ZADOLJIVSTVO PREBIVALCEV, ZAPOSLENIH IN GOSTOV SC2 <ol style="list-style-type: none"> 1. Turizem kot zaželen in ugleden delodajalec, ki privablja tudi več mladih 2. Dvig kompetenc in motivacije kadrov na vseh ravneh za zagotovitev storitev višje vrednosti 3. Odgovorno trženje (tudi v podporo sezonski in geografski distribuciji turističnih tokov) 4. Zagotavljanje avtentičnosti trajnosti in inovativnosti doživetij, lokalnih kulturnih in naravnih elementov in karakterja ponudbe | POZICIONIRANJE TURIZMA KOT GENERATORJA VREDNOSTI IN TRAJNOSTNEGA RAZVOJA SC3 <ol style="list-style-type: none"> 1. Okrepitev (zelenih) lokalnih verig vrednosti in projektov med turizmom in ostalimi panogami 2. Povečati izrabo podjetniških priložnosti v turizmu – turizam kot platforma za usvrhanje trga za prodajo števlinih izdelkov in storitev 3. Prijaznejše poslovno okolje 4. Izboljšanje urejenosti in podobe prostora, turistične infrastrukture in kulturne krajine v destinacijah | RAZOGLIČENJE IN URAVNOTEŽENJE SLOVENSKEGA TURIZMA SC4 <ol style="list-style-type: none"> 1. Uravnavanje in boljše upravljanje turističnih tokov in destinacij 2. Okrepitev trajnostne mobilnosti in povezi v turizmu 3. Uresničevanje (zele)ne obljube v praksi destinacij in na ravni ponudnikov 4. Prilagajanje ponudbe, produktov in infrastrukture podnebnim spremembam | KOMPETENTNE IN UČINKOVITE UPRAVLJAVSKE STRUKTURE SC5 <ol style="list-style-type: none"> 1. Nadgradnja in strukturiranje modela / vsebin in dvig kompetenc destinacijskih organizacij (DMO) 2. Vzpostaviti sistemsko, utečeno in digitalno podprto lokalno, regijsko, nacionalno in medsektorsko sodelovanje na vseh ravneh 3. Opolnomočenje STO za večjo vlogo na področju upravljanja razvoja produktov in destinacij 4. Optimiranje finančnih virov (spodbud) namenjenih razvoju turizmu, vključno z modelom upravljanja procesa konsolidacije, razvoja in privatizacije državnih naložb na področju turizma in kulture |

Slika 1: Razvojni cilji

Vir: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2022a, str. 22.

Sedem ključnih in tri horizontalne politike na sliki 2 spodaj bodo s podpolitikami in ukrepi uresničevala zastavljeno strategijo.



Slika 2: Ključne in horizontalne politike

Vir: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2022a, str. 24.

Slovenska turistična organizacija je osredičenost promocijskih aktivnosti za leti 2022 in 2023 namenila športnim dogodkom in aktivnostim v naravi, torej outdoor turizmu, kar poudarja tudi nova Strategija digitalne preobrazbe slovenskega turizma 2022–2026 (Slovenska turistična organizacija, 2022).

Z velikim zanosom lahko zremo v prihodnost in si prizadevamo, da bodo ukrepi, ki bodo sledili strateškim in razvojnim ciljem slovenskega turizma, učinkovito uresničili vizijo in zastavljene kazalnike Strategije slovenskega turizma 2022–2028. Turizem smo ljudje in dobro je, da se tega dejstva zavedamo vsi deležniki v sistemu.

Literatura in viri

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS (2022a). *Strategija slovenskega turizma 2022–2028*. Ljubljana: MGRT. Pridobljeno iz <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MGRT/Dokumenti/DTUR/Nova-strategija-2022-2028/Strategija-slovenskega-turizma-2022-2028-dokument.pdf>, 12. 5. 2022.

- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS (2022b). *Strategija slovenskega turizma 2022–2028. Kratka predstavitev*. Pridobljeno iz <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MGRT/Dokumenti/DT/Kratka-predstavitev-SST-2022-2028-koncna-maj.pdf>, 12. 5. 2022.
- Slovenska turistična organizacija (2020). *Turizem v številkah 2019*. Pridobljeno iz https://www.slovenia.info/uploads/dokumenti/tvs/2019/turizem_v_stevilkah_2019.pdf, 12. 5. 2022.
- Slovenska turistična organizacija (2021). *Turizem v številkah 2020*. Pridobljeno iz https://www.slovenia.info/uploads/dokumenti/tvs/2020/2021_03_STO_TV_S_2020_SLO.pdf, 12. 5. 2022.
- Slovenska turistična organizacija (2022). *Strategija digitalne preobrazbe slovenskega turizma 2022–2026*. Pridobljeno iz https://www.slovenia.info/uploads/poslovno/strategija_digitalne_transformacije/strategija_digitalne_preobrazbe_2022-2026.pdf, 12. 5. 2022.
- SURS (2022). *Slovenijo v 2021 obiskalo za polovico več tujih turistov*. Pridobljeno iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/10269>, 12. 5. 2022.