

Nadja
MLAKAR

Barbara
PAVLAKOVIČ FARRELL



BENCHMARKING

Primerjalna analiza v turizmu  Comparative Analysis in Tourism





Univerza v Mariboru

Fakulteta za turizem

Benchmarking

Primerjalna analiza v turizmu
Comparative Analysis in Tourism

Avtorici

Nadja Mlakar

Barbara Pavlakovič Farrell

Februar 2025

Naslov <i>Title</i>	Benchmarking
Podnaslov <i>Subtitle</i>	Primerjalna analiza v turizmu <i>Comparative Analysis in Tourism</i>
Avtorici <i>Authors</i>	Nadja Mlakar (Univerza v Mariboru, Fakulteta za turizem) Barbara Pavlakovič Farrell (Univerza v Mariboru, Fakulteta za turizem)
Recenzija <i>Review</i>	Maja Rožman (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta) Petra Zabukovec Baruca (Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije - Turistica)
Lektoriranje <i>Language editing</i>	Tadej Ian (Jezični dohtarček, lektoriranje, prevajanje in pisanje tekstov, mag. Tadej Ian s.p.)
Tehnični urednik <i>Technical editor</i>	Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
Grafične priloge <i>Graphics material</i>	Viri so lastni, razen če ni navedeno drugače. Mlakar, Pavlakovič Farrel (avtorici), 2025
Oblikovanje ovitka <i>Cover designer</i>	Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
Grafika na ovitku <i>Cover graphic</i>	Fotografije: Nadja Mlakar, 2024
Založnik <i>Published by</i>	Univerza v Mariboru Univerzitetna založba Slomškov trg 15, 2000 Maribor, Slovenija https://press.um.si , zalozba@um.si
Izdajatelj <i>Issued by</i>	Univerza v Mariboru Fakulteta za turizem Cesta prvih borcev 36, 8250 Brežice, Slovenija https://www.ft.um.si , ft@um.si
Izdaja <i>Edition</i>	Prva izdaja
Izdano <i>Published at</i>	Maribor, Slovenija, februar 2025
Vrsta publikacije <i>Publication type</i>	E-knjiga
Dostopno na <i>Available at</i>	https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/943



© Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba

/ University of Maribor, University Press

Besedilo © avtorji in Mlakar, Pavlakovič Farrel (avtorici), 2024

To delo je objavljeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva 4.0 Mednarodna. / *This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License.*

Uporabnikom je dovoljeno tako nekomercialno kot tudi komercialno reproduciranje, distribuiranje, dajanje v najem, javna priobčitev in predelava avtorskega dela, pod pogojem, da navedejo avtorja izvirnega dela.

Vsa gradiva tretjih oseb v tej knjigi so objavljena pod licenco Creative Commons, razen če to ni navedeno drugače. Če želite ponovno uporabiti gradivo tretjih oseb, ki ni zajeto v licenci Creative Commons, boste morali pridobiti dovoljenje neposredno od imetnika avtorskih pravic.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

CIP - Kataložni zapis o publikaciji Univerzitetna knjižnica Maribor
338.48:005.642.1
MLAKAR, Nadja Benchmarking [Elektronski vir] : primerjalna analiza v turizmu / avtorici Nadja Mlakar, Barbara Pavlakovič Farrell. - 1. izd. - E-publikacija. - Maribor : Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba, 2025
Način dostopa (URL): https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/943
ISBN 978-961-286-953-3 (PDF)
doi: 10.18690/um.ft.1.2025
COBISS.SI-ID 224405251

ISBN 978-961-286-953-3 (pdf)

DOI <https://doi.org/10.18690/um.ft.1.2025>

Cena Brezplačni izvod
Price

Odgovorna oseba založnika Prof. Dr. Zdravko Kačič, Rector of University of Maribor
For publisher

Citiranje Mlakar, N., Pavlakovič Farrell, B. (2025). *Benchmarking: Primerjalna analiza v turizmu*. Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba. doi: 10.18690/um.ft.1.2025
Attribution

Kazalo / Table of Contents

I. del/part Teorija benchmarking analize Theory of the Benchmarking Analysis 1

1	Benchmarking analiza	3
1.1	Definicije in koncepti.....	3
1.2	Vrste primerjalne analize	3
1.3	Namen primerjalne analize.....	5
1.4	Pasti in problemi.....	5
	DELOVNI LIST 1: Benchmarking analiza	7
1	Benchmarking analysis.....	13
1.1	Definitions and concepts.....	13
1.2	Types of Benchmarking Analysis.....	13
1.3	Purpose of Benchmarking Analysis.....	15
1.4	Threats and Challenges.....	15
	WORKSHEET 1: Benchmarking analysis.....	17
	Seznam literature in virov / List of literature and sources	23
2	Proces benchmarking analize	25
2.1	Procesni modeli primerjalne analize	25
2.1.1	Akademski modeli.....	26
2.1.2	Strokovni modeli	28
2.1.3	Organizacijsko ustvarjeni modeli	31
	DELOVNI LIST 2: Proces benchmarking analize.....	33
2	Benchmarking analysis process.....	37
2.1	Academic models.....	38
2.2	Consultant models.....	40
2.3	Organization-based models	43
	WORKSHEET 2: Benchmarking analysis process	45
	Seznam literature in virov / List of literature and sources	49
3	Benchmarking analiza v turizmu.....	51
3.1	Elementi primerjave v turizmu.....	51
3.2	Vrste benchmarking analize v turizmu.....	52
3.3	Model benchmarking analize destinacij	54
3.4	Kazalniki destinacijske benchmarking analize	55
	DELOVNI LIST 3: Benchmarking analiza v turizmu	59
3	Benchmarking analysis in tourism	63
3.1	Elements of comparison in tourism.....	63
3.2	Types of benchmarking analysis in tourism	64
3.3	Destination Analysis Benchmarking Model.....	66
3.4	Indicators of Destination Benchmarking Analysis.....	67
	WORKSHEET 3: Benchmarking analysis in tourism.....	71
	Seznam literature in virov / List of literature and sources	75

II. del/part Primeri benchmarking analize Benchmarking analysis examples...77

4	Primerjalna analiza destinacij na tromeji Slovenija-Italija-Avstrija.....	79
4.1	Uvod.....	79
4.2	Destinacija Kranjska gora.....	79
4.2.1	Splošna perspektiva.....	79
4.2.2	Geografske značilnosti.....	79
4.2.3	Socialna geografija.....	80
4.3	Turistična perspektiva.....	80
4.4	Turistično povpraševanje.....	80
4.5	Turistična organizacija.....	81
4.6	DMO deležniki in sodelovanja.....	81
4.7	Trajnostna perspektiva.....	82
4.8	Digitalizacija.....	82
4.9	Destinacija Trbiž.....	82
4.9.1	Splošna perspektiva.....	82
4.9.2	Geografske značilnosti.....	82
4.9.3	Socialna geografija.....	82
4.10	Turistična perspektiva.....	83
4.11	Turistično povpraševanje.....	83
4.12	Turistična organizacija.....	84
4.13	DMO deležniki in sodelovanja.....	85
4.14	Trajnostna perspektiva.....	85
4.15	Digitalizacija.....	85
4.16	Destinacija Beljak.....	85
4.16.1	Splošna perspektiva.....	85
4.16.2	Geografske značilnosti.....	85
4.16.3	Socialna geografija.....	86
4.17	Turistična perspektiva.....	86
4.18	Turistično povpraševanje.....	87
4.19	Turistična organizacija.....	88
4.20	DMO deležniki in sodelovanja.....	88
4.21	Trajnostna perspektiva.....	88
4.22	Digitalizacija.....	89
4.23	Benchmarking analiza Slovenija- Italija.....	89
4.23.1	Splošna primerjalna analiza.....	89
4.23.2	Primerjalna analiza turističnih destinacij.....	90
4.23.3	Specifične teme.....	91
4.23.4	Ugotovitve.....	91
4.24	Primerjalna analiza ITA-AUT.....	91
4.24.1	Splošna primerjalna analiza.....	91
4.25.2	Primerjalna analiza turističnih destinacij.....	92
4.25.3	Specifične teme.....	93
4.24.4	Ugotovitve.....	95
4.25	Primerjalna analiza AUT – SLO.....	95
4.25.1	Splošna primerjalna analiza.....	95
4.25.2	Primerjalna analiza turističnih destinacij.....	96
4.25.3	Specifične teme.....	97
4.25.4	Ugotovitve.....	98
4.26	Primeri sodelovanja in predlogi.....	99
4.26.1	SLO – ITA.....	100
4.26.2	ITA – AVS.....	100
4.26.3	AVS – SLO.....	101
4.27	Ugotovitve in zaključek.....	101
	Seznam literature in virov / List of literature and sources.....	103

5	Benchmarking analiza Lendave, Velike Kaniže in Sv. Martina na Muri.....	105
5.1	Lendava	105
5.1.1	Splošna perspektiva	105
5.1.2	Geografske značilnosti.....	105
5.1.3	Socialna geografija	105
5.1.4	Turistična perspektiva.....	106
5.1.5	Turistična ponudba	106
5.1.6	Turistično povpraševanje	108
5.1.7	Organizacija turizma	108
5.1.8	Trajnost	108
5.1.9	Digitalizacija	108
5.2	Nagykanizsa.....	109
5.2.1	Splošna perspektiva	109
5.2.2	Geografske značilnosti.....	109
5.2.3	Socialna geografija	109
5.2.4	Turistična perspektiva.....	110
5.2.5	Turistična ponudba	110
5.2.6	Turistično povpraševanje	110
5.2.7	Organizacija turizma DMO	110
5.2.8	Trajnostni vidik.....	112
5.2.9	Digitalizacija.....	112
5.3	SV. Martin na Muri.....	112
5.3.1	Splošna perspektiva	112
5.3.2	Geografske značilnosti.....	112
5.3.3	Socialna geografija	112
5.3.4	Turistična perspektiva	113
5.3.5	Turistična ponudba	113
5.3.6	Turistična ponudba in povpraševanje	113
5.3.7	Organizacija turizma DMO	114
5.3.8	Trajnostni vidik	114
5.3.9	Digitalizacija.....	114
5.4	Benchmarking analiza	114
5.4.1	Splošni benchmark	114
5.4.2	Benchmarking turistične perspektive	114
5.4.3	Specifična primerjalna analiza.....	114
5.4.4	Predlogi za izboljšave.....	123
5.5	Zaključek.....	125
	Seznam literature in virov / List of literature and sources	127
6	Benchmarking analysis Coruňa-Ljubljana	129
6.1	Coruňa general perspective.....	129
6.1.1	Physical geography	129
6.1.2	Social geography	129
6.2	Tourism perspective.....	129
6.2.1	Tourism supply	130
6.2.2	Tourism demand.....	130
6.2.3	Tourism organization.....	131
6.2.4	DMO, stakeholders, and collaboration.....	131
6.2.5	Digitalization	132
6.2.6	Sustainability.....	132
6.3	Ljubljana.....	133
6.3.1	General perspective.....	133
6.3.1	Physical geography	133
6.3.2	Social geography	133
6.4	Tourism perspective of Ljubljana	134
6.4.1	Tourism supply	134
6.4.2	Tourism demand.....	135
6.4.3	Tourism organization.....	136

6.4.4	DMO stakeholders and collaborations	136
6.4.5	Stakeholders:.....	137
6.4.6	Digitalization	137
6.4.7	Sustainability.....	138
6.5	General benchmarking.....	138
6.6	Tourism destination benchmarking.....	139
6.7	Specific benchmarking topics	140
6.8	Findings and conclusion.....	141
Seznam	literature in virov / List of literature and sources	143
7	Benchmarking analysis Trieste – Koper	145
7.1	About Koper	145
7.1.1	General perspective.....	145
7.1.2	Social geography	145
7.2	Tourism perspective.....	146
7.2.1	Natural heritage.....	146
7.2.2	Cultural heritage.....	146
7.3	Tourism supply	146
7.4	Tourism demand.....	146
7.5	Tourism organization.....	147
7.5.1	DMO stakeholders and collaborations	147
7.6	Digitalization	148
7.7	Sustainability.....	148
7.8	About Trieste	148
7.8.1	General perspective.....	149
7.8.2	Geographical features of Trieste.....	149
7.8.3	Social geography	149
7.9	Tourism perspective of Trieste	150
7.9.1	Natural heritage.....	150
7.9.2	Cultural heritage.....	150
7.10	Tourism supply	151
7.11	Tourism demand.....	152
7.12	Tourism organization.....	152
7.12.1	DMO stakeholders and collaborations	152
7.13	Digitalization	153
7.14	Sustainability.....	154
7.15	Benchmarking analysis.....	154
7.15.1	General perspective.....	154
7.15.2	Population/demographics.....	154
7.15.3	Languages.....	154
7.15.4	Climate	155
7.15.5	Location and accessibility.....	155
7.15.6	Port infrastructure	155
7.15.7	Trade and economic significance.....	155
7.15.8	Tourism statistics	156
7.15.9	Gastronomy.....	156
7.15.10	Cruise tourism.....	157
7.15.11	Accessibility	157
7.15.12	Coffee	157
7.16	Future cooperation of destinations.....	157
7.17	Findings and conclusion.....	158
Seznam	literature in virov / List of literature and sources	159



**Teorija benchmarking analize
Theory of the Benchmarking Analysis**

1 Benchmarking analiza

Turizem je donosna industrija, ki z leti vse bolj narašča in tudi hitro okreva. V letu 2023 turizem na svetovni ravni predstavlja 9,1 % celotnega BDP (Statista, 2024) medtem ko je leta 2022 sektor potovanj in turizma znašal 7,6 % celotnega svetovnega BDP. Ta prispevek se je v primerjavi s predhodnim letom 2021 povečal za 22 %. Kljub popolni ustavitvi življenja in prenehanju potovanj ob razglasitvi pandemičnih razmer 2020 je panoga turizma ponovno zacvetela. V letu 2022 so prihodki iz turizma k svetovnem BDP le še 23 % pod ravnimi prihodkov iz leta 2019, ko je turizem beležil rekorde (WTTC, 2023). Ta hiter dvig, takojšnja rast in okrevanje, dokazuje izjemno odpornost turizma ob različnih kriznih situacijah (Pocinho, Garcês in De Jesus, 2022).

Zaradi konstantnih sprememb, ki nastajajo v okolju in družbi, je za doseganje kakovosti (in posledično zagotavljanje zadovoljstva vseh deležnikov v turizmu) potrebno stalno spremljati tržne trende in prilagajati ponudbo (Zlatković, 2016, str. 283). Vodilni morajo za doseganje pozitivnih učinkov iz turizma pripraviti ambiciozne razvojne načrte, ki zagotavljajo konkurenčnost (Mihalić, 2019, str. 334).

Za ustvarjanje konkurenčne prednosti in preživetja na trgu je smiselno uporabiti model, ki se nanaša na učenje od najuspešnejših na določenem poslovnem področju (Dragojlović, Mijalkovski, Radivojević, 2018, str. 71). V turističnih raziskavah je za primerjanje destinacij uveljavljena metoda **benchmarking** ali v slovenščini **primerjalna analiza**. Nekateri metodo poimenujejo tudi količenje (Devetak in Vuković, 2002). Benchmarking analizo najenostavneje opišemo kot primerjanje učinkovitosti našega oz. določenega podjetja z drugimi najboljšimi/najuspešnejšimi podjetji na trgu (Rebernik, 1994).

Gre za priznan in že dolgo uveljavljen koncept, ki je orodje za odkrivanje vrzeli v poslovnem procesu (Debeljak, Prašnikar in Ahčan, 2002). Moderni benchmarking naj bi se začel razvijati v ameriških korporacijah IBM in Xerox v šestdesetih in sedemdesetih prejšnjega stoletja. V osemdesetih in devetdesetih prejšnjega stoletja so benchmarking razširjeno pričela uporabljati tudi druga podjetja

(Harrington, 1995, str. 173). Že takrat je benchmarking predstavljal enega najbolj priljubljenih modelov upravljanja, danes pa je temeljni poslovni proces in nepogrešljivo orodje v modernem poslovnem svetu, ki podjetjem omogoča izboljšave in konkurenčnost (Afebanjo, Abbas in Mann, 2010, str. 1140).

1.1 Definicije in koncepti

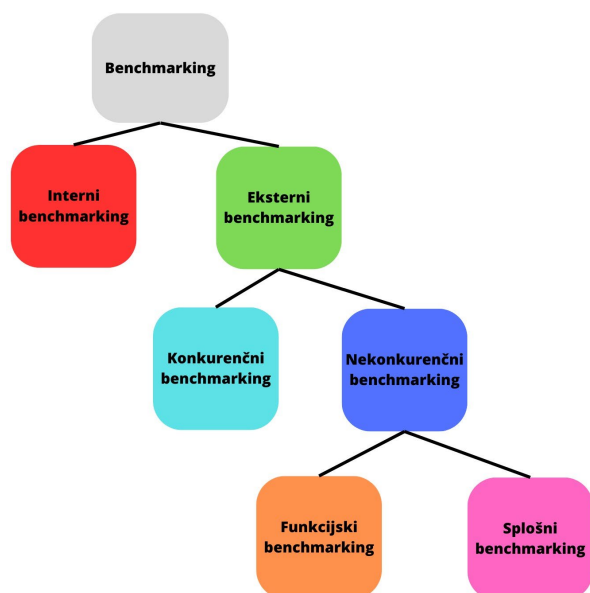
Različni uveljavljeni avtorji podajajo svoje definicije in koncepte benchmarking analize. Spodaj je predstavljenih nekaj utemeljitev:

- Benchmarking analiza je postopek merjenja uspešnosti podjetja v primerjavi z najboljšimi v isti ali drugi panogi (Stevenson, 1996).
- Benchmarking analiza je učenje od vodilnih na določenem poslovnem področju (Dragojlović et al., 2018).
- Benchmarking analiza je nepretrgan, sistematičen proces vrednotenja in primerjanja izdelkov, storitev, delovnih procesov, operacij in poslovnih funkcij organizacij, ki predstavljajo najboljše prakse z namenom nenehnega izboljševanja organizacije (Spendolini, 1992a, str. 9-10).
- Benchmarking analiza je »proces identifikacije najvišjih standardov odličnosti za izdelke, storitve ali procese in nato uporaba izboljšav, ki so potrebne za doseganje teh standardov – običajno so imenovani »najboljše prakse« (Bhutta in Huq, 1999, str. 254).

Glavni namen primerjalne analize je **zastavljanje realnih in dosegljivih ciljev ter prizadevanja za nenehne izboljšave, da ostanemo konkurenčni in celo presežemo ostale v isti industriji** (Camp, 1992).

1.2 Vrste primerjalne analize

Benchmarking je managersko orodje, ki ga uporabljajo inovativna podjetja in organizacije, ki stremijo k napredku. Metoda se stalno razvija in prilagaja glede na to, kaj preiskujemo in kaj želimo izboljšati, zato obstaja več vrst benchmarking analize. Najpogostejšo razdelitev benchmarkinga predstavlja Antončič (2007) na Sliki 1.

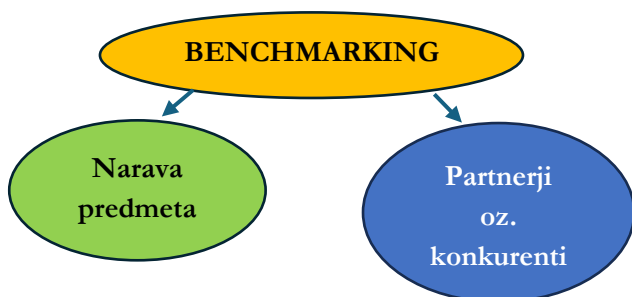


Slika 1: Vrste benchmarking analize

Povzeto po Antončič, 2007, str. 8.

V primeru Antončiča (2007) je razvidno, da razlikujemo interni in eksterni benchmarking. V primeru **internega** benchmarkinga primerjamo izdelke, procese in storitve znotraj enega podjetja. V primeru **eksternega** benchmarkinga pa primerjamo naše izdelke, procese in storitve z drugimi podjetji. Lahko se primerjamo z neposrednimi konkurenti (**konkurenčni benchmarking**) ali z drugimi posrednimi konkurenti (**nekonkurenčni benchmarking**). Nekonkurenčni benchmarking se razdeljuje glede na to, ali se primerjamo z vodilnimi v panogi (**funkcijski**) ali z najboljšimi podjetji, ki prihajajo iz drugih panog (**splošni**).

Obstaja torej več tipov primerjalne analize. Avtorja Carpinetti in Oiko (2007) benchmarking razvrščata glede na **naravo predmeta preučevanja** in na **partnerje oz. konkurente**, s katerimi se določen subjekt primerja (Slika 2).



Slika 2: Pogledi na benchmarking.

Povzeto po Carpinetti in Oiko, 2007

Z vidika **narave predmeta** (Tabela 1) preučevanja se primerjalna analiza razvršča glede na **primerjalno analizo procesov** (angl. process benchmarking), **izdelkov** (angl. product benchmarking) ali **strateško primerjalno analizo** (angl. strategic benchmarking) (Spendolini 1992a).

Tabela 1: Benchmarking iz vidika narave predmeta

VRSTA	PRIMERJANJE
Primerjalna analiza procesov	Operacije, delovne prakse in poslovni procesi.
Primerjalna analiza izdelkov	Izdelki in (ali) storitve.
Strateška primerjalna analiza	Organizacijske strukture, prakse upravljanja, poslovne strategije.

Vir: Spendolini, 1992a

Subjekti raziskave za primerjalno analizo lahko vključujejo druge enote iste organizacije, konkurenco v istih ali na različnih geografskih trgih in primerjavo organizacij v sorodnih ali nepovezanih panogah na istih ali v različnih območjih oz. državah (Carpinetti in Oiko, 2007).

Glede na perspektivo **partnerjev ali konkurence** (Tabela 2) se primerjalna analiza razvršča v naslednje kategorije (Camp, 2006):

- **Notranja primerjalna analiza** (angl. internal benchmarking) – Primerja se uspešnost enot ali oddelkov **znotraj ene organizacije**. V tem primeru je mogoče primerjati tudi podobne izdelke ali storitve podobnih poslovnih enot.
- **Konkurenčno primerjalno testiranje** (angl. competitive benchmarking) – Primerjava uspešnosti z **neposrednim konkurentom** izdelka. Primerjamo konkurenčne izdelke, storitve in poslovne procese, ki so si med seboj podobni. Za to vrsto benchmarkinga je v literaturi mogoče zaslediti tudi izraz »povratni inženiring« (angl. reverse engineering).
- **Funkcionalna primerjalna analiza** (angl. functional benchmarking) – Primerjava specifičnih funkcij z najboljšimi praksami, ki obstajajo. Pristop spada pod okrilje primerjalne analize procesov, ki si prizadeva izboljšati uspešnost tako, da preučuje in prevzema uspešne določene poslovne funkcije v **dveh ali več organizacijah**, ki delujejo v **isti industriji**.

- **Generična primerjalna analiza** (angl. generic benchmarking) – Podobna je funkcionalni primerjalni analizi, vendar je cilj iskanje in primerjava z najboljšimi praksami ne glede na to, da ne izhajajo iz iste panoge.

Tabela 2: Benchmarking iz vidika partnerjev oz. konkurence

VRSTA	PRIMERJANJE
Notranja primerjalna analiza	Znotraj organizacije (enote, oddelki, izdelki, storitve).
Konkurenčno primerjalno testiranje	Neposredni konkurenti (izdelki, storitve, poslovni procesi).
Funkcionalna primerjalna analiza	Z najboljšimi praksami v isti industriji.
Generična primerjalna analiza	Z najboljšimi praksami iz različnih panog.

Vir: Camp, 2006

1.3 Namen primerjalne analize

Pri primerjalni analizi gre torej za postopek analiziranja produktivnosti v določeni funkciji v podjetju in primerjava z uspešnostjo v podobnih funkcijah v istem podjetju ali primerjava z istimi funkcijami v drugih podjetjih ali panogah (Quay, 1997, str. 72).

Neprekinjen proces primerjalne analize podjetjem in organizacijam omogoča, da ugotovijo, kaj potrebujejo za preživetje na trgu in kako ustvarijo konkurenčno prednost pred ostalimi (Zlatković, 2006, str. 284). Na prvi pogled lahko primerjalno analizo zamenjamo za posnemanje, vendar gre za natančne in sistematične postopke, ki omogočajo izboljšanje že obstoječih zamisli (Lankford, 2002, str. 57). Proces benchmarkinga vključuje vrednotenje, ocenjevanje, merjenje, analiziranje in primerjanje. S tem pridobimo ustrezne informacije za nadaljnja ukrepanja (Devetak in Vukovič, 2002).

Benchmarking torej predstavlja zmogljivo orodje, ki omogoča prepoznavo pozitivnih ter šibkih plati destinacije in organizaciji nudi pot do izboljšav na različnih področjih in doseganje ugleda na svetovni ravni (Smith, Ritter in Tuggle III, 1993). Z izvedbo procesa lahko dosežemo precej **koristi** za podjetje ali organizacijo (Zlatković, 2016, str. 283):

- izboljšanje kreativnosti v podjetju ali organizaciji,
- izboljšanje poslovnega procesa,
- dvig kvalitete produktov in storitev,

- optimizacija stroškov,
- iskanje novih poslovnih priložnosti,
- povečanje dobička in podobno.

1.4 Pasti in problemi

Če pravilno izvedemo primerjalno analizo, ta prinese številne prednosti, s katerimi dosegamo boljše rezultate poslovanja, osvajamo nove in zahtevnejše odjemalce, dosegamo višjo kakovost izdelkov oz. storitev in posledično zagotavljamo večje zadovoljstvo uporabnikov (Devetak in Vukovič, 2002). Zaradi kompleksnosti procesa in številnih modelov obstaja tudi nekaj **pasti in problemov**, na katere lahko naletimo med izvajanjem postopka eksternega benchmarkinga.

– Splošni problemi benchmarking analize

Proces je dolgotrajen, zato prihaja do **časovnih** omejitev. Obstajajo tudi **finančne** omejitve, saj je potrebno oblikovati ekipo in uporabiti sredstva za izvedbo kakovostne analize. Problemi lahko nastanejo tudi pri vrzelih v znanju, neprimerni opremi ali pripomočkih, ki so potrebni za izvedbo analize (Lončarski et al., 2002).

– Problemi zasnove in koncepta benchmarkinga

V primeru napačno zastavljenega ali izbranega modela benchmarkinga ne pridobimo ustreznega povratnega vpliva. Težave lahko nastajajo pri pomanjkljivem zbiranju informacij (ibid).

– Problemi podatkov

Zbrani podatki morajo biti primerljivi in kakovostni, saj v nasprotnem primeru ne ugotovimo realnega stanja, kar lahko vodi do napačnih odločitev ali zaključkov (Debeljak et al., 2002).

– Problemi povezani z značilnosti panoge in podjetja

Morebitna neprimerljivost podjetij, primernost podatkov oz. nedostopnost (ibid.). Primernost podatkov pomeni, da ne moremo primerjati med seboj različnih si podatkov (npr. primerjava podatkov podjetij

iz različnih let prinese informacije, ki ne prikažejo realnega stanja, kar privede do neveljavnih rezultatov raziskave). Nedostopnost pa predstavlja pomanjkanje primerljivih podatkov (včasih je dostop do primerljivih podatkov zaradi poslovnih skrivnosti onemogočen, kar lahko omeji možnosti za učinkovito primerjavo).

– Etične ovire in antagonistični načini

Ko primerjamo tematike, ki sprožajo moralna vprašanja in nasprotujoča si mnenja (Spendolini, 1992).

– Ignoriranje heterogenosti

Neupoštevanje konteksta oziroma razlik v značilnostih destinacije lahko povzroči pristranskost v razvrstitvi produktivnosti različnih držav (Assaf in Dwyer, 2013, str. 1233). Neposredno posnemanje praks drugih podjetij brez upoštevanja lastnega konteksta in okoliščin lahko vodi do neuspeha, saj prakse, ki so uspešne v enem podjetju, morda ne bodo enako učinkovite v naši organizaciji.

Povzetek

Benchmarking je **strukturiran proces** (Spendolini, 1992b), s katerim **primerjamo učinkovitosti izbranega podjetja** (ali organizacije) z **najboljšimi praksami** (Rebernik, 1994).

Razlikujemo več tipov benchmarking analize, zato je izjemno pomembno, da za doseganje zelenih ciljev napredka izberemo pravilen pristop. V turizmu najpogosteje uporabljamo eksterni funkcijski benchmarking; Najprej analiziramo stanje z vsemi procesi upravljanja na izbranih turističnih destinacijah in jih med seboj primerjamo.

Benchmarking predstavlja **zmogljivo orodje**, ki omogoča prepoznavo **pozitivnih** ter **šibkih plati** določenega subjekta in organizaciji nudi **pot do izboljšav** na različnih področjih in **dvig ugleda** na trgu (Smith et al., 1993). Benchmarking analizo lahko strnemo v naslednje **skupne značilnosti** (Zlatković, 2016, str. 284-285):

- to je stalen proces;
- vključuje merjenje;
- mogoče jo je uporabiti za vse vidike poslovanja (izdelki, storitve in prakse);
- osredotoča se na podjetja, ki narekujejo smernice in so priznana kot vodilna v panogi;
- osredotoča se na prakse;
- ni mehanizem za minimiziranje sredstev, temveč je proces odkrivanja in učenja;
- ni program in ne modna muha, temveč je smiseln način poslovanja.

Po zaključku primerjanja je pomembno, da **dobimo povratno informacijo**, na podlagi katere **ustrezno prilagodimo svoje strategije za uresničitev ciljev in izboljšanje konkurenčnega položaja** (Lončarski et al., 2002).

DELOVNI LIST 1: Benchmarking analiza

1 Kaj je benchmarking oz. primerjalna analiza in zakaj se uporablja?

2 Povežite tipe benchmarking analize z njihovimi pravnimi lastnostmi raziskovanja oz. primerjanja.

**Interni
benchmarking**

primerjava izdelkov, procesov
in storitev z drugimi podjetji

**Eksterni
benchmarking**

primerjava z vodilnimi v panogi

**Konkurenčni
benchmarking**

primerjava izdelkov, procesov
in storitev znotraj enega
podjetja

**Nekonkurenčni
benchmarking**

primerjava s posrednimi
konkurenti

**Funkcijski
benchmarking**

primerjava z najboljšimi podjetji
iz drugih panog

**Splošni
benchmarking**

primerjava z neposrednimi
konkurenti

- 3 Razlikujemo več vrst benchmarkinga. Kako izberemo primerno vrsto benchmarking analize za našo raziskavo?

- 4 Kateri so glavni cilji primerjalne analize ter zakaj je izvedba le-te pomembna za doseg konkurenčne prednosti?

- 5 Opazujemo tri vina iz slovenskih vinorodnih okolišev, ki bogatijo ponudbo na področju gastronomije. Pripravite primerjalno analizo treh buteljčnih vin na podlagi informacij, ki jih je mogoče razbrati iz spodnje slike.

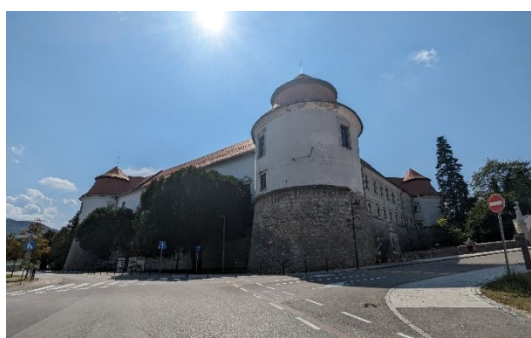


- 7 Na katere težave in pasti lahko naletimo med procesom izvajanja benchmarking analize?

8. Slovenija se ponaša z dobro ohranjenimi gradovi, ki so pomemben del kulturne dediščine. Na spodnjih slikah lahko opazite dva gradova, ki stojita v Posavju (levo Grad Sevnica in desno Grad Brežice). Katere elemente na podlagi slik bi lahko umestili v primerjalno analizo? Katere vidike v primeru gradov bi bilo še potrebno analizirati v sklopu primerjalne analize, da dobimo ustrezne povratne informacije, ki omogočajo napredek in konkurenčnost?



Grad Sevnica



Grad Brežice

1 Benchmarking analysis

Tourism is a profitable industry that has been growing steadily over the years and is also recovering quickly. In 2023, tourism on a global scale represents 9.1% of the total GDP (Statista, 2024) while in 2022, the travel and tourism sector accounted for 7.6% of the global GDP. This contribution increased by 22% compared to the previous year, 2021. Despite the complete halt in life and the cessation of travel when the pandemic was declared in 2020, the tourism industry has flourished once again. In 2022, tourism revenues were only 23% below the levels of 2019, a year when tourism reached record highs (WTTC, 2023). This rapid rise, immediate growth, and recovery demonstrate the exceptional resilience of tourism in the face of various crises (Pocinho, Garcês, and De Jesus, 2022). Due to constant changes in the environment and society, achieving quality (and consequently ensuring the satisfaction of all stakeholders in tourism) requires continuous monitoring of market trends and adjusting offerings (Zlatković, 2016, p. 283). Leaders must prepare ambitious development plans to ensure competitiveness and achieve positive effects of tourism (Mihalić, 2019, p. 334).

To create a competitive advantage and survive in the market, it makes sense to use a model related to learning from the most successful in a specific business area (Dragojlović, Mijalkovski, Radivojević, 2018, p. 71). In tourism research, the benchmarking method is established for comparing destinations. Benchmarking analysis can be most straightforwardly described as comparing the efficiency of our company or a specific company with the best/most successful companies in the market (Rebernik, 1994).

Benchmarking is a recognized and long-established concept that serves as a tool for identifying gaps in the business process (Debeljak, Prašnikar, and Ahčan, 2002). Modern benchmarking started developing in American corporations like IBM and Xerox in the 1960s and 1970s. In the 1980s and 1990s, other companies also began using benchmarking extensively (Harrington, 1995, p. 173). Even then, it represented one of the most popular management models, and today, it is a fundamental business process and an indispensable tool in the modern business world,

enabling companies to make improvements and enhance competitiveness (Afebanjo, Abbas, and Mann, 2010, p. 1140).

1.1 Definitions and concepts

Various established authors provide their definitions and concepts of benchmarking analysis. Below are some explanations:

- A benchmarking analysis is a process of measuring a company's performance compared to the best in the same or another industry (Stevenson, 1996).
- A benchmarking analysis means learning from leaders in a specific business area (Dragojlović et al., 2018).
- A benchmarking analysis is a continuous, systematic process of evaluating and comparing products, services, work processes, operations, and business functions of organizations representing best practices to improve the organization continuously (Spendolini, 1992a, pp. 9-10).
- Benchmarking analysis is a "process of identifying the highest standards of excellence for products, services, or processes and then making the improvements that are necessary to reach those standards – usually referred to as "best practices" (Bhutta and Huq, 1999, p. 254).

The primary purpose of benchmarking is to **set realistic and achievable goals and strive for continuous improvement** to remain competitive and **surpass others** in the same industry (Camp, 1992).

1.2 Types of Benchmarking Analysis

Benchmarking is a managerial tool used by innovative companies and organizations striving for progress. The method continuously evolves and adapts to what is investigated and what we want to improve. Therefore, we distinguish several types of benchmarking analysis. The most common categorization of benchmarking is presented by Antončić (2007) in Figure 1.

According to Antončić (2007), it is evident that there is a distinction between internal and external benchmarking. In **internal** benchmarking, you compare products, processes, and services within one

company. In **external** benchmarking, you compare your products, processes, and services with those of other companies. You can compare with direct competitors (**competitive** benchmarking) or with companies from different industries (**non-competitive** benchmarking). Non-competitive benchmarking further divides into whether you compare with industry leaders (**functional**) or with the best companies from other industries (**general**).

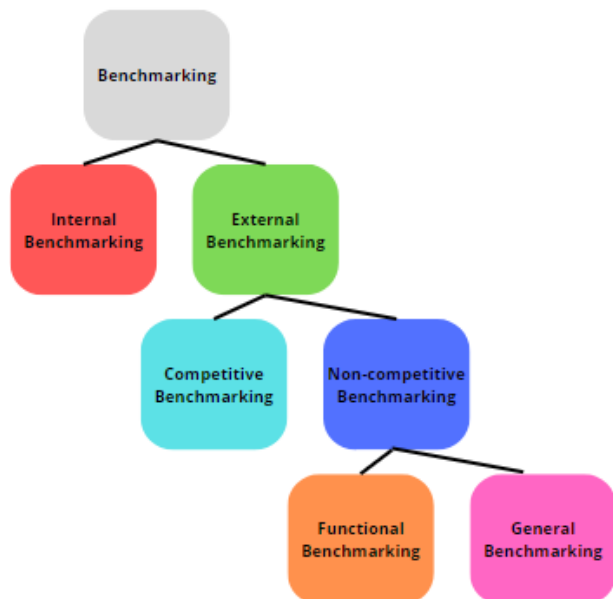


Figure 1: Types of Benchmarking Analysis

Adapted from Antončič, 2007, p. 8.

As we presented, there are various types of benchmarking analysis. Carpinetti and Oiko (2007) classify benchmarking based on the nature of the subject of study and the partners or competitors with whom a particular subject is compared (Figure 2).

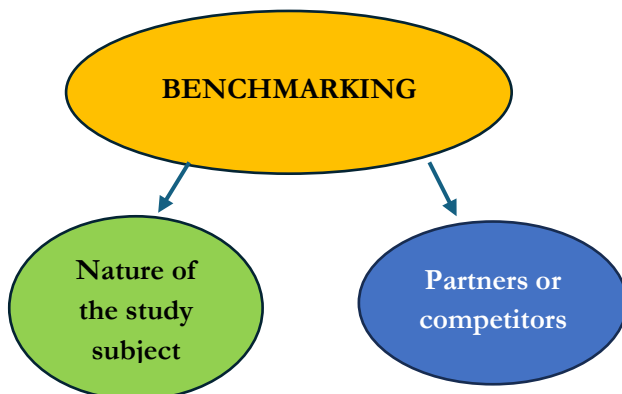


Figure 2: Perspectives on benchmarking.

Adapted from Carpinetti and Oiko, 2007

Based on the **nature of the study subject** (Table 1), benchmarking analysis is classified into Process Benchmarking, Product Benchmarking, and Strategic Benchmarking (Spendolini, 1992a).

Table 1: Benchmarking based on the nature of the study subject

TYPE	COMPARING
Process benchmarking	Operations, work practices, and business processes.
Product benchmarking	Products and/or services.
Strategic benchmarking	Comparing organizational structures, management practices, and business strategies.

Source: Spendolini 1992a

Subjects of the research for a comparative analysis can include other units within the same organization, competitors in the same or different geographical markets, and the comparison of organizations in related or unrelated industries in the same or different regions or countries (Carpinetti and Oiko, 2007).

Based on the **perspective of partners or competition** (Table 2), benchmarking analysis is categorized into the following (Camp, 2006):

- **Internal benchmarking:** Comparing the performance of units or departments within an organization. In this case, you can also compare similar products or services of similar business units.
- **Competitive benchmarking:** Comparing the performance with the direct competitor of a product. It involves comparing competitive products, services, and business processes that are similar to each other. This type of benchmarking is sometimes referred to in literature as "Reverse Engineering."
- **Functional benchmarking:** Comparing specific functions with the best practices that exist. This approach falls under the umbrella of benchmarking processes, which aims to improve performance by examining and adopting successful specific business functions in two or more organizations operating in the same industry.
- **Generic benchmarking:** Similar to functional benchmarking but aims to search for and compare

with best practices regardless of whether they come from the same industry.

- exploration of new business opportunities,
- increase in profits and similar.

Table 2: Benchmarking based on the perspective of partners or competitors

TYPE	COMPARING
Internal benchmarking	Within the organization (units, departments, products, services).
Competitive benchmarking	Direct competitors (products, services, business processes).
Functional benchmarking	With best practices in the same industry.
Generic benchmarking	With best practices from various industries.

Source: Camp, 2006

1.3 Purpose of Benchmarking Analysis

Benchmarking is, therefore, a process of analyzing the productivity of a specific function in a company and comparing it with the performance of similar functions in the same company or comparing it with the same functions in other companies or industries (Quay, 1997, p. 72).

A continuous benchmarking process allows companies and organizations to identify what they need to survive in the market and how to gain a competitive advantage over others (Zlatković, 2016, p. 284). At first glance, benchmarking may appear as mere imitation but it involves precise and systematic procedures that allow for the improvement of existing ideas (Lankford, 2002, p. 57). The benchmarking process involves assessment, evaluation, measurement, analysis, and comparison, providing valuable information for further actions (Devetak and Vuković, 2002).

Benchmarking is a powerful tool that identifies a destination's strengths and weaknesses and provides a path to improvements in various areas, ultimately achieving global recognition (Smith, Ritter, & Tuggle III, 1993). By implementing the process of benchmarking, numerous **benefits** can be attained for a company or organization (Zlatković, 2016, p. 283):

- enhanced creativity within the company or organization,
- improvement in business processes.
- boost of product and service quality,
- optimization of costs,

1.4 Threats and Challenges

When benchmarking is carried out correctly, it offers numerous advantages, such as improved business results, attracting new and demanding clients, higher product or service quality, and, consequently, greater customer satisfaction (Devetak & Vuković, 2002). However, due to the complexity of the process and the various models involved, several **threats and challenges** may be encountered during the execution of external benchmarking procedures.

– General issues with benchmarking analysis

The process is time-consuming, leading to time constraints. There are also financial limitations because forming a team and allocating resources for a high-quality analysis are necessary. Problems may also arise due to knowledge gaps, inappropriate equipment, or tools required for the analysis (Lončarski et al., 2002).

– Issues related to benchmarking design and concept

Selecting an incorrect or poorly formulated benchmarking model can result in inadequate feedback. Problems can also occur due to incomplete data collection (ibid.).

– Data-related problems

Collected data must be comparable and of high quality. Otherwise, the actual state of affairs may not be identified, leading to incorrect decisions or conclusions (Debeljak et al., 2002).

– Problems associated with industry and company characteristics

Potential incompatibility between companies, appropriateness of data, or inaccessibility (ibid.). Appropriateness of data means that we cannot compare different data with each other (e.g., comparing data from different years of companies may provide information that does not reflect the actual state of

affairs, leading to invalid research results). Inaccessibility refers to the lack of comparable data (sometimes, access to comparable data is restricted due to business confidentiality, which can limit the possibilities for effective comparison).

– Ethical barriers and antagonistic approaches

Topics that raise moral questions and conflicting opinions (Spendolini, 1992).

– Ignoring heterogeneity

Failure to consider the context or differences in destination characteristics can result in bias in the ranking of productivity in different countries (Assaf & Dwyer, 2013, p. 1233). Directly copying practices from other companies without considering one's context and circumstances can lead to failure because successful practices in one company may not be equally effective in our organization.

Summary

Benchmarking is a **structured process** (Spendolini, 1992b) that is used to **compare the efficiency of a chosen company** (or organization) **with best practices** (Rebernik, 1994). There are various types of benchmarking analysis, making it crucial to select the appropriate approach to achieve desired progress. In tourism, external functional benchmarking is most commonly used. First, we complete an analysis of selected research objects, and then, we compare the gathered information with each other.

Benchmarking represents a **powerful tool** that identifies a particular entity's strengths and weaknesses and **provides a path to improvements** in various areas, **enhancing its reputation** in the market (Smith et al., 1993). **Key characteristics** of benchmarking analysis are summarized by Zlatković (2016, pp. 284-285):

- It is a continuous process.
- It involves measurement.
- It is applicable to all aspects of operations (products, services, and practices).
- It focuses on companies that set industry standards and are recognized as leaders.
- It emphasizes practices.
- It is not a cost-minimization mechanism but a process of discovery and learning.
- It is not a short-term program or trend but a sensible way of doing business.

After completing the comparison, it is essential to **obtain feedback** and **adapt strategies accordingly to achieve goals and enhance competitive positioning** (Lončarski et al., 2002).

WORKSHEET 1: Benchmarking analysis

1 What is benchmarking analysis, and why is it used?

2 Match the benchmarking types with their correct research characteristics.

**Internal
Benchmarking**

comparing products, processes
and services with other
companies

**External
Benchmarking**

comparison with leaders in
industry

**Competitive
Benchmarking**

comparing products, processes
and services within one
company

**Non-competitive
Benchmarking**

comparing with indirect
competitors

**Functional
Benchmarking**

comparison with the best
companies from other
industries

**General
Benchmarking**

comparing with direct
competitors

- 3 There are several types of benchmarking. How do we choose the appropriate type of benchmarking analysis for our research?

- 4 What are the main goals of comparative analysis, and why is its implementation essential for achieving a competitive advantage?

- 5 We are observing three wines from Slovenian wine-growing regions which enrich the offer in the field of gastronomy. Prepare a comparative analysis of the three bottled wines based on the information that can be gathered from the picture below.



- 7 What problems and threats can we encounter during the benchmarking analysis process?

8. Slovenia is proud of its well-preserved castles, an important part of its cultural heritage. In the pictures below, you can see two castles in Posavje (left castle Sevnica and right castle Brežice). Which elements based on the images could be placed in the comparative analysis? Which aspects of castles would still need to be analyzed as part of the comparative analysis to get adequate feedback that enables progress and competitiveness?



Castle Sevnica



Castle Brežice

Seznam literature in virov / List of literature and sources

- Afebanjo, D., Abbas, A. and Mann, R. (2010). An investigation of the adoption and implementation of benchmarking. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(11), 1140-1169.
- Antončič, B. (2007). Benchmarking – izhodišča. V B. Bukovec (ur.), *Benchmarking – primerjalno vrednotenje/ 10. dan kakovosti in inovativnosti Dolenjske in Bele krajine*, str. 7—25. Novo mesto: GZ Dolenjske in Bele krajine.
- Bhutta, K. S. and Huq, F. (1999). Benchmarking—best practices: an integrated approach. *Benchmarking: An International Journal*, 6(3), 254-268.
- Camp, R. C. (1992). Learning from the best leads to superior performance. *Journal of business strategy*, 13(3), 3-6.
- Camp, R. C. (2006). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. New York: Productivity Press.
- Carpinetti, L. C. R. and Oiko, O. T. (2007). *Benchmarking in Clusters of SMEs: Development and Application of a Data Base. 19th International Conference on Production Research*.
- Debeljak, Ž., Prašnikar, J. and Ahčan, A. (2002). Benchmarking kot orodje strateškega managementa. V j. Prašnikar (ur.), *Primerjajmo se z najboljšimi*, str. 13–40. Časnik Finance d. o. o.
- Devetak, G. and Vukovič, G. (2002). *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Dragojlovič, V., Mijalkovski, Z. and Radivojević, S. (2018). Benchmarking as an innovation in education. *Ekonomija: teorija i praksa*, 11(3), 71-85.
- Harrington, H.J. (1995). *High performance benchmarking: 20 steps to success*. New York: McGraw-Hill.
- Lankford, W. M. (2002). Benchmarking: Understanding the basics. *The Coastal Business Journal*, 1(1), 8.
- Lončarski, I., Belak, J., Glažar, M., Jelenc J., Kaše, R. and Vouk, A. (2002). Benchmarking dosežkov primer Luke Koper, d.d.. V J. Prašnikar (ur.), *Primerjajmo se z najboljšimi*, str. 145-196. Časnik Finance d. o. o.
- Mihalič, T. (2019). Prekomeren ali podmeren turizem—primerjalna analiza ekonomske trajnosti slovenskega turizma. *Economic and Business Review*, 21(4), 37.
- Pocinho, M., Garcês, S. and De Jesus, S. N. (2022). Wellbeing and resilience in tourism: A systematic literature review during COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 12, 748947.
- Quay, J. (1997). Benchmarking: A Signpost to Excellence in Quality and Productivity/Benchmarking Workbook. *Consulting to Management*, 9(4), 72.
- Rebernik, M. (1994). *Ekonomika podjetja* (1. natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Smith, G. A., Ritter, D. and Tuggle III, W. P. (1993). Benchmarking: the fundamental questions. *Marketing Management*, 2(3), 43.
- Spendolini, M. J. (1992a). *The benchmarking book*. New York: AMACOM.
- Spendolini, M. J. (1992b). The benchmarking process. *Compensation & Benefits Review*, 24(5), 21-29.
- Statista. (2024). *Share of travel and tourism's total contribution to GDP worldwide in 2019 and 2023, with a forecast for 2024 and 2034*. Pridobljeno iz <https://www.statista.com/statistics/1099933/travel-and-tourism-share-of-gdp/>, 13.8.2024.
- Stevenson, W. (1996). *Productions/Operations Management* (5. natis). Irwin Publishing Company.
- WTTC. (2023). *Economic impact 2023 Report*. Pridobljeno iz <https://researchhub.wttc.org/product/world-economic-impact-report-2023>, 11. 7. 2023.
- Zlatković, M. (2016). Tourism destination benchmarking analysis. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 1(1), 283-293.

2 Proces benchmarking analize

Postopek benchmarking analize mora upoštevati dve razsežnosti primerjave (Antončič, 2007). Prva je **notranja razsežnost** (naši notranji rezultati, naši operativni procesi, naša merila za uspehe) in druga je **zunanja razsežnost** (izbira drugega podjetja, rezultati drugih organizacij, njihovi procesi, njihova merila). Zato se vedno najprej vprašamo **KAJ PRIMERJAMO?** in nato **S KOM SE PRIMERJAMO?** Ko primerjamo, pa iščemo vrzeli oziroma razlike ter se sprašujemo, kako bomo boljše organizacije dohiteli in prehiteli. Te postopke so teoretiki razdelili v dve ravni benchmarking analize (Camp, 1989 v Antončič, 2007):

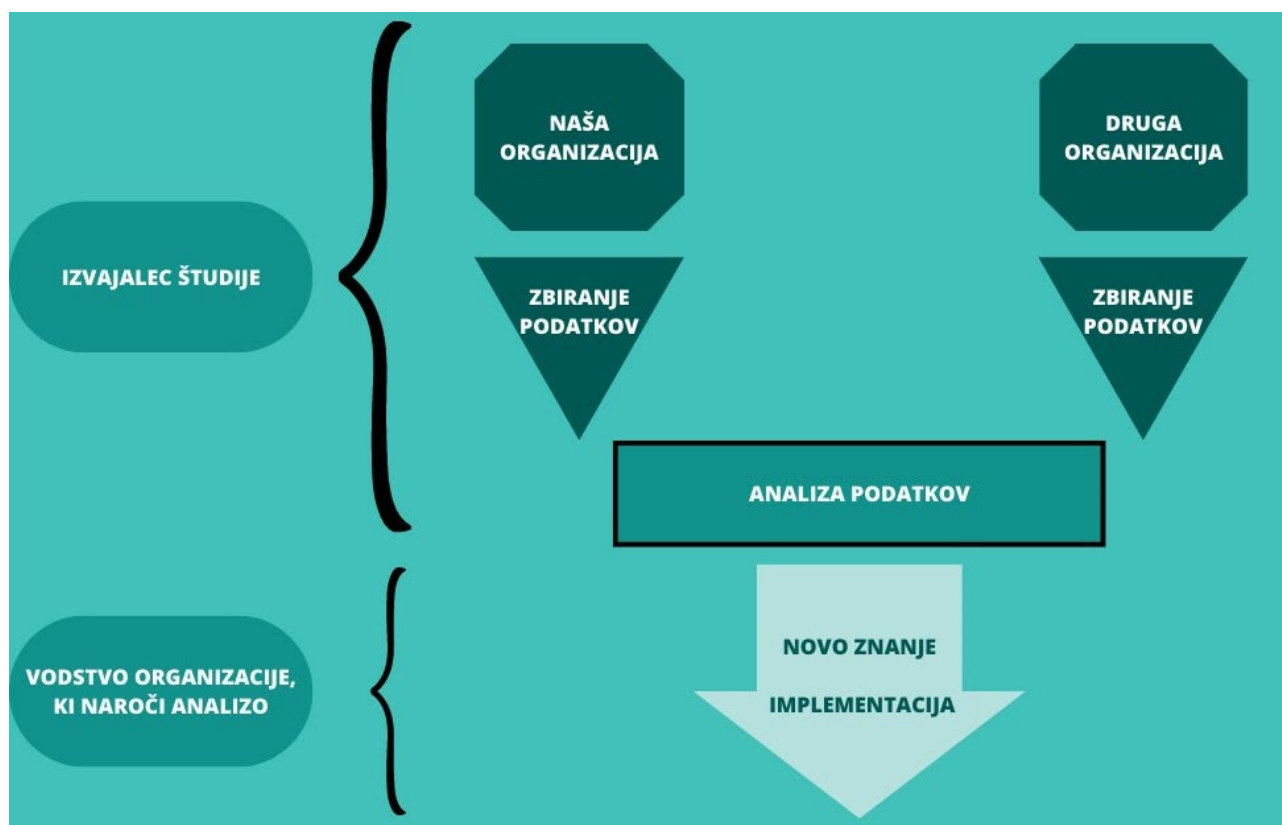
- **RAVEN METRIKE**, ko ugotavljamo razliko med nami, iščemo vrzeli, kje so, kolikšne so, kdaj so nastale.
- **RAVEN PRAKSE**, ko ugotavljamo, kako odpraviti vrzeli in kako bomo to naredili, s katerimi ukrepi (morda bo to bogatenje znanja, izboljšane prakse, izboljšani procesi), da dosežemo končni cilj oziroma boljše rezultate.

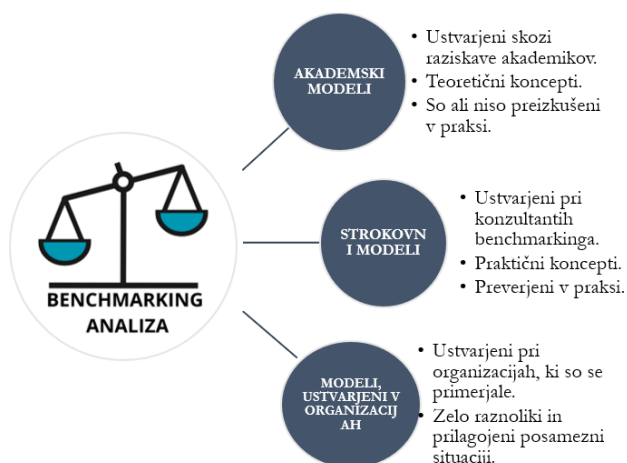
Obe ravni skupaj sta del procesa izvajanja benchmarking ali primerjalne analize, ki je razdeljen v korake, ki jim sledimo pri izvajanju analize. Gre za sistematičen postopek, kjer v strukturiranem procesnem modelu merimo, primerjamo, ocenjujemo, vrednotimo in razumevamo delovanje različnih subjektov analize (Antončič, 2007). Osnovni proces benchmarking analize, ki povzame bistvene korake primerjalne analize je predstavljen na Sliki 3. V prvem delu procesa izvajalci študije pridobijo podatke iz dveh organizacij ali več, jih nato analizirajo in primerjajo med sabo. Tako se ustvari novo znanje, ki ga mora potem vodstvo organizacije, ki naroči analizo, vpeljati v svoje delovne procese in tako poskrbeti za implementacijo.

2.1 Procesni modeli primerjalne analize

Anand in Kodali (2008) sta naredila sistematični pregled različnih virov, ki predstavljajo procesne modele benchmarking analize in imajo od štirih do 33 korakov. Modele lahko razdelimo v tri kategorije, in sicer v akademske modele, strokovne modele in organizacijsko ustvarjene modele benchmarking analize (ibid.), kot je prikazano na Sliki 4. V nadaljevanju poglavja pa bodo še bolj podrobno predstavljeni posamezni modeli izvajanja benchmarking analize in dejanja, ki jih moramo narediti znotraj posameznih faz modelov.

Slika 3: Osnovni proces benchmarking analize





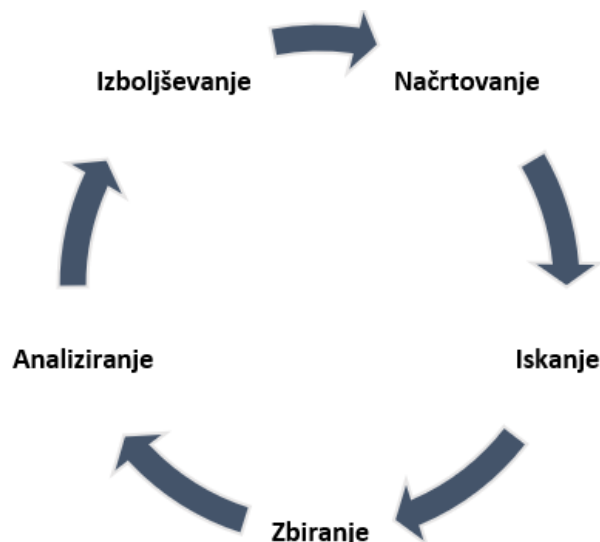
Slika 4: Modeli benchmarking analize

Prirjeno po Anand in Kodali, 2008

2.1.1 Akademiški modeli

Anderson in Moen (1999) sta dva izmed prvih, ki sta oblikovala akademski model benchmarking analize. Na podlagi preučenihih 60 praktičnih modelov sta oblikovala »benchmarking kolo«. V njem sta korake analize združila v pet stopenj, ki si kontinuirano sledijo ena za drugo. V prvi fazi načrtovanja organizacija določi subjekt analize glede na kritične faktorje uspeha. Nato pregleda in zabeleži lastne dosežke ter procese izvajanja storitev. V drugi fazi iskanja organizacija določi svoje benchmarking partnerje. V tretji fazi zbiranja organizacija pridobi podatke o delovanju in procesih benchmarking partnerjev. V četrti fazi organizacija analizira zbrane podatke in identificira vrzeli med organizacijami ter razloge zanje. V zadnji, peti fazi izboljševanja organizacija načrtuje implementacijo izboljšav; to tudi naredi in spremlja napredek. »Benchmarking kolo« je predstavljeno na Sliki 4.

Podoben teoretični proces benchmarking analize lahko predstavimo s »krogom benchmarkinga« (Osmanagić–Bedenik in Ivezić, 2006). Ta obsega štiri korake, ki so med seboj povezani in potekajo v kontinuiranem procesu. Vsak korak vključuje več različnih dejavnosti, ki jih moramo opraviti na posamezni stopnji. »Krog benchmarkinga« je prikazan na Sliki 5.



Slika 5: Benchmarking kolo.

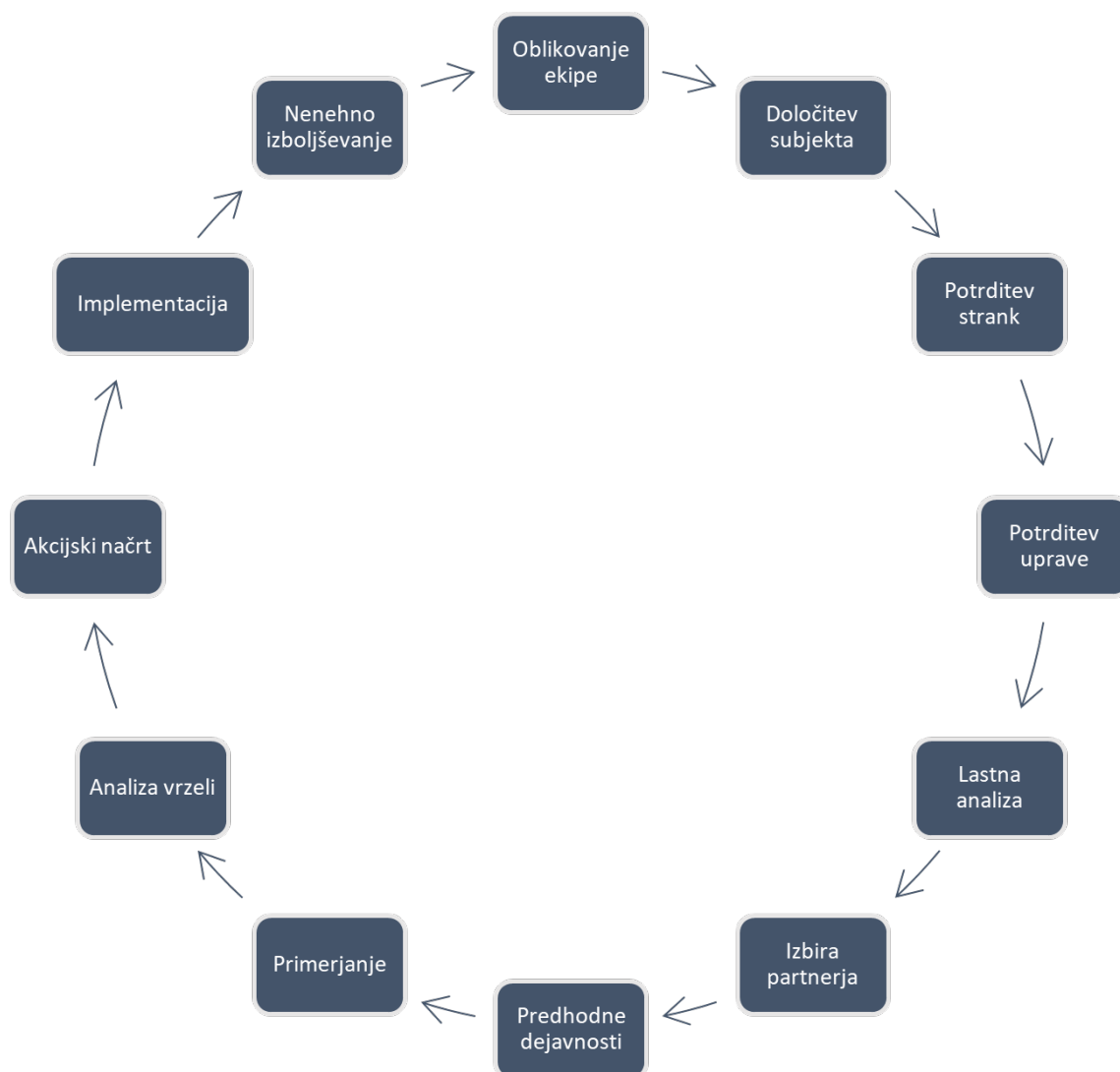
Prirjeno po Anderson in Moen, 1999.



Slika 6: Xerox model benchmarking analize.

Prirjeno po Osmanagić–Bedenik in Ivezić, 2006.

Po opravljenem sistematičnem pregledu 35 modelov benchmarking analize sta Anand in Kodali (2008) predlagala **konceptualni model najboljših praks benchmarking analize**. Sestavljen je iz 12 faz, ki jih skupno sestavlja 54 posameznih korakov oziroma dejanj. Ta model je prikazan na Sliki 6; posamezne faze so omenjene v opisu pod sliko.



Slika 7: Konceptualni model najboljših praks benchmarking analize.

Prerejeno po Anand in Kodali, 2008.

V prvi fazi se (1) izbere vodjo ekipe, ki bo opravila benchmarking analizo, ter (2) njene člane. (3) Določi se odgovornosti vsakega posameznika in njihove zmožnosti ter se poskrbi za njihovo usposabljanje. V drugi fazi se določi predmet primerjave oziroma analize na strani lastne organizacije. (4) Premisli se prioriteta področja, (5) določi tista, kjer bo benchmarking imel največji vpliv, in (6) izbere najbolj pomembna za delovanje organizacije – s tem se (7) določi subjekt primerjave. V tretji fazi se (8) premisli o pričakovanjih kupcev oziroma strank ter (9) določi ključne skupine strank, od katerih bi lahko pridobili informacije, in (10) premisli o subjektu analize glede na poslanstvo in vrednote podjetja. V četrti fazi se najprej (11) oblikuje namen benchmarking analize ter njen obseg. (12) Našteje se različne vire, ki jih potrebujemo za izvedbo analize ter (13) pripravi vsebinski, časovni in stroškovni

predlog izvedbe študije za vodstvo organizacije, ki mora to potrditi. V peti fazi naredimo analizo lastne organizacije – (14) pregledamo obstoječe splošne informacije o subjektu analize, (15) določimo ključne faktorje uspeha in (16) način njihovega merjenja, (17) opredelimo merske enote, (18) zmerimo obstoječe stanje glede na faktorje uspeha in (19) zabeležimo vse zbrane ugotovitve.

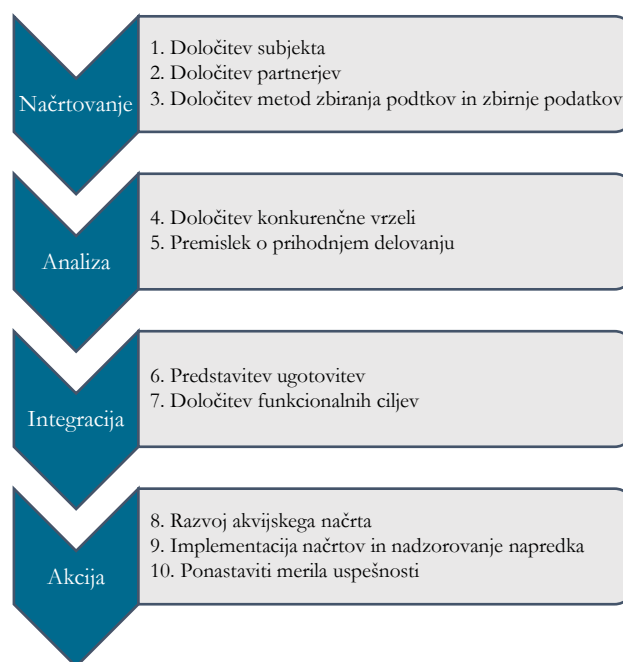
Šesta faza je namenjena študiji primerjane organizacije. Tako najprej (20) identificiramo zunanje objavljene vire, ki lahko nudijo informacije, (21) naštejemo potencialne benchmarking partnerje, s katerimi bi se lahko primerjali, (22) opredelimo zahteve za izbiro primernih in relevantnih benchmarking partnerjev ter (23) izberemo najbolj primerne organizacije za primerjavo. V sedmi fazi nato najprej (24) zberemo splošne informacije o benchmarking partnerjih, (25) vzpostavimo kontakt z njimi ter (26) pridobimo soglasje za njihovo sodelovanje glede na predlog sodelovanja z

vsemi točno določenimi parametri (vsebina, časovnica, pričakovanja). (27) Določimo način zbiranja podatkov – npr. vprašalnik, intervju ... – in (28) preverimo oziroma validiramo merski instrument. (29) Pripravimo protokol izvedbe študije skupaj z etičnimi dogovori, (30) napišemo sporazum o vzajemni benchmarking analizi, če to partnerje zanima, in (31) še enkrat preverimo ustreznost vsebine vprašanj, s katerimi želimo pridobiti podatke. Nato sledi osma faza primerjave, ko (32) dejansko zberemo informacije od benchmarking partnerjev (izvedemo intervjuje, ankete, ogleda ...) in se še posebej (33) posvetimo raziskavi njihovih najbolj učinkovitih procesov in kakovostnih rezultatov. Nato (34) uredimo zbrane podatke. V deveti fazi (35) določimo trenutno konkurenčno vrzel, (36) poiščemo ključne razloge za razhajanja ter (37) raziščemo značilnosti praks/metod/postopkov, če bi jih lahko vpeljali v lastno organizacijo – študija izvedljivosti.

V deseti fazi (38) pripravimo poročilo in ga predstavimo celotni organizaciji, (39) o rezultatih obvestimo tudi benchmarking partnerje, nato (40) oblikujemo funkcionalne cilje in (41) predvidimo delovanje organizacije v prihodnosti. Pri tem je pomembno, da (42) razvijemo akcijski načrt s predlogi in časovnim načrtom za implementacijo predlogov. Akcijski načrt mora biti (43) potrjen s strani vodstva organizacije ter sprejet s strani zaposlenih. Nato sledi enajsta faza implementacije. Znotraj načrta najprej (44) izberemo najbolj pomembne aktivnosti, (45) izvedbo nove aktivnosti delegiramo ustreznemu oddelku ali zaposlenemu, ki nato (46) implementira oziroma izvede aktivnost. Če je potrebno, tudi (47) zagotovimo usposabljanje za zaposlene za opravljanje te nove aktivnosti. V zadnji fazi (48) spremljamo rezultate nove aktivnosti, (49) preverimo doseganje ciljnih vrednosti, (50) premislimo o poteku benchmarking analize ter ga skušamo izboljšati, (51) preverjamo, da so najboljše prakse v celoti vključene v proces, (52) vzpostavimo sistem nagrajevanja za odlično delo benchmarking ekipe ter ekipe, ki implementira dejavnosti, (53) posodobimo benchmarking poročilo z informacijami o implementaciji aktivnosti ter, končno, (54) ponovno zaženemo postopek primerjalne analize in izvedemo novo študijo.

2.1.2 Strokovni modeli

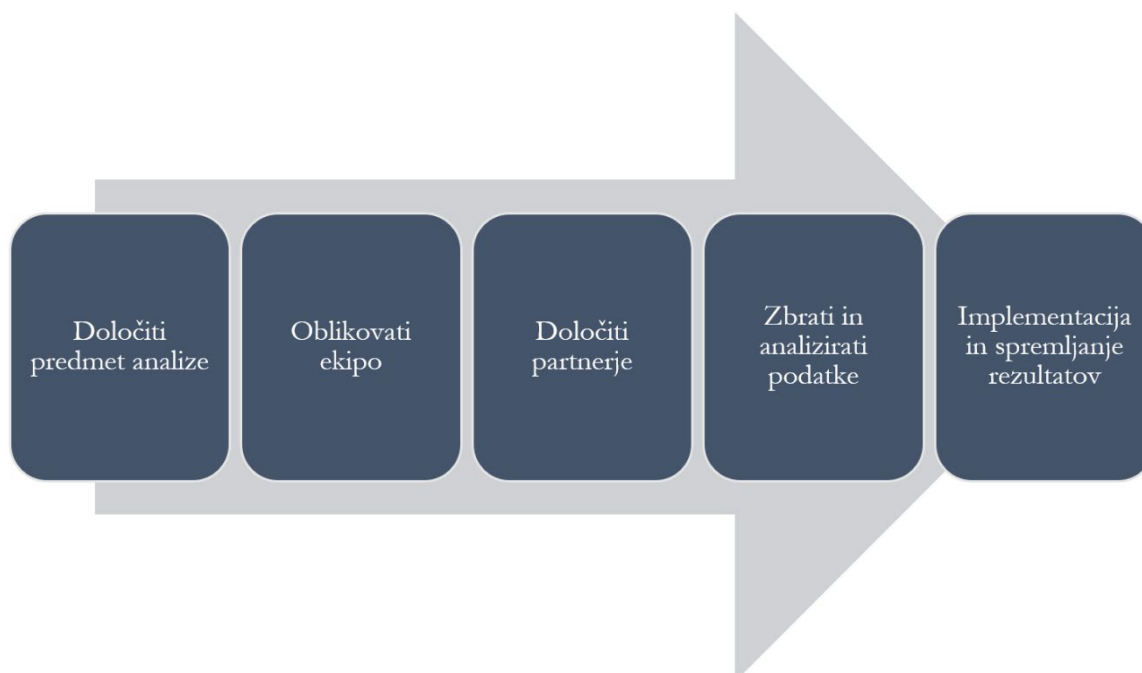
Veliko modelov je oblikovanih na podlagi realnih izkušenj primerjalne analize, na primer »Xerox model« (Carpinetti in Oiko, 2007). Ta model, ki ga je oblikoval Champ (1989 v Anand in Kodali, 2008), je kot eden prvih modelov benchmarking analize predstavil 10-fazni proces, kot je prikazan na spodnji Sliki 7.



Slika 8: Xerox model benchmarking analize.

Naslednji znani strokovni model je oblikoval **Spendolini** (1992 v Antončič, 2007; Carpinetti in Oiko, 2007) in ima pet korakov. Predlagal je naslednji proces, ki je ponazorjen na Sliki 8.

Ta model je zelo široko uporabljen in ga bomo zato nekoli bolj podrobno opisali. PRVA FAZA modela je **določitev predmeta primerjave** (tukaj se vprašamo, kaj bomo primerjali, komu so informacije namenjene, ter določimo kritične dejavnike uspeha). Vendar pa se proces začne s tem (Antončič, 2007 po Spendolini, 1992), da se najprej opredeli zainteresirane osebe, ki zahtevajo izvedbo primerjalne analize. Največkrat so te osebe menedžerji oziroma vodilni v organizaciji. Lahko pa pobuda pride samoiniciativno od zaposlenih kot proces nenehnega izboljševanja kakovosti dela. A v tem primeru potrebujejo dovoljenje in podporo vodstva za izvedbo. Predlog lahko podajo tudi druga podjetja, da želijo izvesti primerjavo z našo organizacijo.



Slika 9: Petstopenjski model benchmarking analize.

Prerejeno po Spendolini, 1992 v Antončič, 2007.

Pobuda za raziskavo se pojavi zaradi zaznanih sprememb v okolici (pojav nove konkurence, nove tehnologije, nenadne krizne situacije ...) in želje, da se na osnovi ugotovitev analize stanje organizacije izboljša. Na tej stopnji zainteresirane osebe podajo predloge o vsebini benchmarking analize, primerjalnih partnerjih ter željeni časovnici izvedbe. Tako se lahko določi predmet analize (kaj primerjamo), vrsta benchmarking analize (interna/eksterna), obseg študije (koliko informacij in kakšne), potrebne vire za izvedbo (finančne, časovne, človeške, informacijske) in način poročanja (oblika dokumenta, predstavitve).

Zadnji korak v tej prvi fazi je določitev ključnih dejavnikov uspeha. To so kazalniki, ki so najbolj relevantni in pomembni za doseganje cilja raziskave. Predstavljajo dejavnike, ki jih moramo vpeljati za doseganje uspeha, ali tiste, ki povzročajo največje težave. Prav tako lahko kažejo na to, kaj je pomembno z vidika strank, na katerih področjih se soočamo s konkurenco, kaj povzroča največje stroške ... Ti kazalniki oziroma predmeti primerjave morajo biti določljivi in merljivi, da se lahko primerjamo z ostalimi (Antončič, 2007 po Spendolini, 1992).

Tako pridemo do DRUGE FAZE – **oblikovanje benchmarking ekipe**. Ekipo imenuje vodstvo organizacije; njena naloga je »zbrati ugotovitve iz raziskave in napisati poročilo, ki vsebuje predloge za

vodilni management.« Antončič, (2007, str. 14). Pri tem moramo ugotoviti, koliko ljudi potrebujemo v ekipi in kakšna znanja ter spretnosti morajo imeti. Predvsem je pomembno, da poznajo proces benchmarking analize, da znajo pripraviti poročila, izvesti različne študije (zbiranje podatkov, analiziranje), da imajo spretnosti predstavljanja in podobno. Morajo pa biti tudi primerno motivirani za izvedbo analize (notranje ali zunanje z dodatnim plačilom ali drugimi nagradami). Vsaka ekipa ima vodjo, ki organizira delo ter vodi in usklajuje delovanje članov ekipe. Za ekipo lahko organiziramo tudi usposabljanje za izvedbo benchmarking analize; ekipa ima lahko zunanje svetovalce ali konzultante za podporo in pomoč pri izvedbi.

Nato sledi TRETJA FAZA, kjer **izberemo benchmarking partnerje**. Pri tem moramo ugotoviti, s katerimi organizacijami se je najbolje primerjati glede na predmet benchmarkinga. Lahko gre za interno primerjavo (znotraj lastne organizacije, med oddelki) ali eksterno primerjavo (lahko izberemo neposredne konkurente, vodilne v panogi ali svetovno vodilne organizacije) (Antončič, 2007 po Spendolini, 1992). Podatki od neposrednih konkurentov so pogosto najbolj primerljivi, od vodilnih organizacij pa manj ali so celo neprimerljivi. Najtežje pa je zbrati podatke od neposrednih konkurentov kot od vodilnih v panogi. Vodilni nam lahko dajo informacije o inovativnih praksah, medtem ko jih konkurenti predvidoma ne bodo zaupali. Te ugotovitve so povzete v Tabeli 3. Za uspešno izvedbo benchmarking analize najprej

ugotovimo, katera organizacija je najbolj ustrezna za primerjavo, in nato določimo njihove primerljive operacije, kjer uporabljajo najboljše prakse, metode in procese.

Tabela 3: Kriteriji izbire benchmarking partnerjev

Vrsta podjetja	Pričakovana stopnja sodelovanja	Relevantnost izsledkov	Možnost odkrivanja inovativnih pristopov
Podjetja v skupini	Visoka	Visoka	Majhna
Konkurenti v panogi	Nizka	Visoka	Srednja
Podjetja v panogi, ki niso konkurenti	Srednja	Srednja	Velika
Podjetja iz drugih panog	srednja	nizka	velika

Vir: Debeljak, Prašnikar in Ahčan, 2002, str. 33, povzeto po Harrington 1995.

V ČETRTE FAZI **zbiramo in analiziramo informacije**. Informacije zbiramo tako od naše lastne organizacije (o svojih izdelkih, storitvah, procesih) kot od benchmarking partnerja. Informacije morajo biti relevantne in primerljive, kajti če informacije niso primerljive in dovolj kakovostne, ne moremo narediti primerjave in ustvariti novega znanja – lahko pridemo celo do napačnih zaključkov, kar vodi do neustreznih odločitev (Debeljak, Prašnikar in Ahčan, 2002). Viri informacij morajo biti verodostojni in zanesljivi ter podatki veljavni. Predvsem si prizadevamo pridobiti informacije o najboljših praksah benchmarking partnerjev. Viri podatkov so lahko (Antončič, 2007, str. 21–22, po Spendolini, 1992):

- vladni viri (nacionalni, regionalni, lokalni),
- neodvisna poročila strokovnjakov (državne agencije, konzultanti, analitiki, akademiki, inštituti),
- interesne skupine oziroma profesionalna združenja (zbornice, profesionalne mreže, organizacije potrošnikov)
- mediji (s poslovno vsebino, profesionalni mediji),
- dogodki (predstavitve in govori na konferencah, konvencijah, seminarjih in delavnicah),
- seznam nagrajencev ter njihovi opisi (formalne nagrade organizacijam za inovacije, kakovost in druge dosežke, primer iz Slovenije in sveta na iz Slovenije je nagrada Sejalec, primer iz sveta pa

nagrada za inovativnost na Tourism Innovation Summit),

- zaposleni, kupci in dobavitelji,
- benchmarking partnerji (poročila teh organizacij),
- drugi viri (banke, veleposlaništva, baze podatkov).

Podatke zbiramo z različnimi metodami raziskavanja, kot so (Devetak in Vukovič, 2002; Antončič, 2007):

- telefonski pogovori,
- elektronska komunikacija,
- sestanki in osebni obiski,
- anketiranje,
- pregled publikacij in medijev,
- arhivska raziskava.

Vsaka metoda ima svoje prednosti in slabosti (Antončič, 2007). Tako je izvedba telefonski pogovorov, anket ali elektronska komunikacija dokaj preprosta in zelo poceni, a bolj neosebna. Prav tako moramo vzeti v zakup neodzivnost naslovnikov ter manjšo količino zbranih informacij. Po drugi strani so osebni obiski in sestanki časovno bolj zahtevni, a razkrijejo veliko več informacij.

Pri izvedbi študije si običajno zastavimo protokol zbiranja informacij, ki mora slediti določenim pravilom, kot so naslednja (Antončič, 2007, str. 23, po Spendolini, 1992):

- Pridobivanje podatkov in analizo načrtujemo vnaprej; urnike postavimo realistično glede na lastne obveznosti in tiste od partnerjev.
- Vnaprej pripravimo povzetek namena raziskave za benchmarking partnerje, da se seznanijo z vsebino (splošni opis projekta, namen in cilji, predstavitev ekipe, seznam partnerjev, ki sodelujejo, predlogi glede načinov sodelovanja, izjava o zaupnosti in anonimnosti, kontaktni podatki).
- Stike z benchmarking partnerji vzpostavljamo od vrha organizacije navzdol (najprej se obrnemo na vodstvo).
- Pripravimo si način arhiviranja podatkov ter zbiranja v skupne baze (npr. MS Excel tabele podatkov).

- Preverjamo dezinformacije, sproti ugotavljamo, kaj manjka, odkrivamo odstopanja in preverimo, ugotavljamo splošne vzorce.

V sklopu študije primerjamo in ugotavljamo prednosti in slabosti sebe in konkurentov, ugotavljamo vrzeli oziroma razliko v rezultatih. Naredimo prikaz in primerjavo poslovnih informacij ter ob tem podamo naše razumevanje razlogov za razlike. To je podlaga za ustvarjeno novo poslovno znanje o predmetu benchmarkinga in zato je četrta faza pojmovana kot ključna faza (Debeljak, Prašnikar in Ahčan, 2002).

Zadnja, PETA FAZA, je faza **izvedbe**. Dejavnosti, ki sodijo v ta sklop, so priprava poročila o benchmarking analizi ter predstavitev ugotovitev osebam, ki se zanimajo za benchmarking, ter drugim vpletenim v proces (partnerji, zaposleni). Poleg tega je to faza, kjer poiščemo in uvedemo ukrepe za izboljšanje izdelkov ali procesov ter se učimo o inovacijah, možnostih izboljšanja kakovosti. Tako implementiramo spremembe v organizacijske procese. Prav tako je to začetek vnovičnega procesa benchmarking analize, kjer najprej spodbudimo vodstvo organizacije k podpori nove raziskave. Nato pa poskusimo še izboljšati proces primerjave ter predlagamo izbiro novih benchmarking partnerjev (Devetak in Vukovič, 2002; Antončič, 2007).

2.1.3 Organizacijsko ustvarjeni modeli

Kot primer organizacijsko ustvarjenega modela navajamo proces benchmarking analize, ki so jo izvedli

v Luki Koper d. d. (Lončarski et al., 2002). Postopek je naslednji:

1. Izbiranje podjetij za benchmarking analizo – ugotavljali so, ali so podjetja primerljiva.
2. Če je odgovor NE, je nato naslednji korak to, da pogledamo, kaj ni primerljivo, in to preoblikujemo v druge sklope ali pa izločimo iz analize.
3. Če je odgovor DA, pogledamo, ali imamo primerljive podatke.
4. Če je odgovor NE, poskušamo pridobiti primerljive podatke na različne načine. Na primer, prilagodimo časovni dostop (širše ali ožje obdobje primerjanja); pri nedostopnih podatkih razširimo obseg iskanja; nepregledne podatke sistematiziramo in preverimo; konsolidirane podatke analiziramo in ustvarimo predpostavke za posamezne enote; neprimerljive podatke v valutah in merskih sistemih poenotimo.
5. Če je odgovor DA, izvedemo primerjavo.

Model, ki ga organizacija izbere, mora biti jasen in enostaven za uporabo; iz njega mora biti razviden logičen potek dogodkov ter pričakovani rezultati (Anand in Kodali, 2008). Glede na potrebe organizacije je lahko izbrani model že eden od uveljavljenih akademskih ali strokovnih modelov; lahko pa si posamezen prilagodijo svoji situaciji in oblikujejo nov organizacijsko ustvarjeni model. Zato lahko kljub temu, da obstaja veliko različnih modelov benchmarking analize, izbrani model upoštevamo kot osnovni okvir izvajanja raziskave, ki pa ga lahko prilagodimo in preuredimo glede na potrebe posamezne organizacije, ki se primerja (ibid.).

Povzetek

Proces benchmarking analize mora upoštevati dve razsežnosti primerjave:

- **notranjo razsežnost** (naši notranji rezultati, naši operativni procesi, naša merila za uspehe) in
- **zunanjo razsežnost** (izbira drugega podjetja, rezultati drugih organizacij, njihovi procesi, njihova merila).

Pri notranji razsežnosti se vprašamo »**KAJ PRIMERJAMO?**«, pri zunanji razsežnosti pa je ključno vprašanje »**S KOM SE PRIMERJAMO?**«. Pri primerjavi iščemo vzeli oziroma razlike, razloge za pojav razlik. Posledično skušamo najti rešitve, kako odpraviti vzeli, s katerimi ukrepi, kako doseči boljše rezultate in kako boljše organizacije dohiteti in prehiteti. Obe razsežnosti primerjave sestavljata proces izvajanja benchmarking ali primerjalne analize. V prvem delu procesa izvajalci študije pridobijo ali izmerijo podatke iz dveh organizacij ali več; nato jih analizirajo, ocenjujejo, vrednotijo in primerjajo med sabo. Tako se ustvari novo znanje, ki ga mora potem vodstvo organizacije, ki naroči analizo, vpeljati v svoje delovne procese in tako poskrbeti za implementacijo.

Obstaja več različnih modelov benchmarking analize. Modele lahko razdelimo v tri kategorije, in sicer v **akademske modele, strokovne modele in organizacijsko ustvarjene modele benchmarking analize**. Zadnji se ustvarijo znotraj posamezne organizacije oziroma podjetja, prva dva sklopa pa sestavljajo naslednji modeli:

Akademski modeli:

- benchmarking kolo,
- kog benchmarking analize in
- konceptualni model najboljših praks benchmarking analize.

Strokovna modela:

- Xerox model in
- petstopenjski model benchmarking analize po Spendoliniju.

DELOVNI LIST 2: Proces benchmarking analize

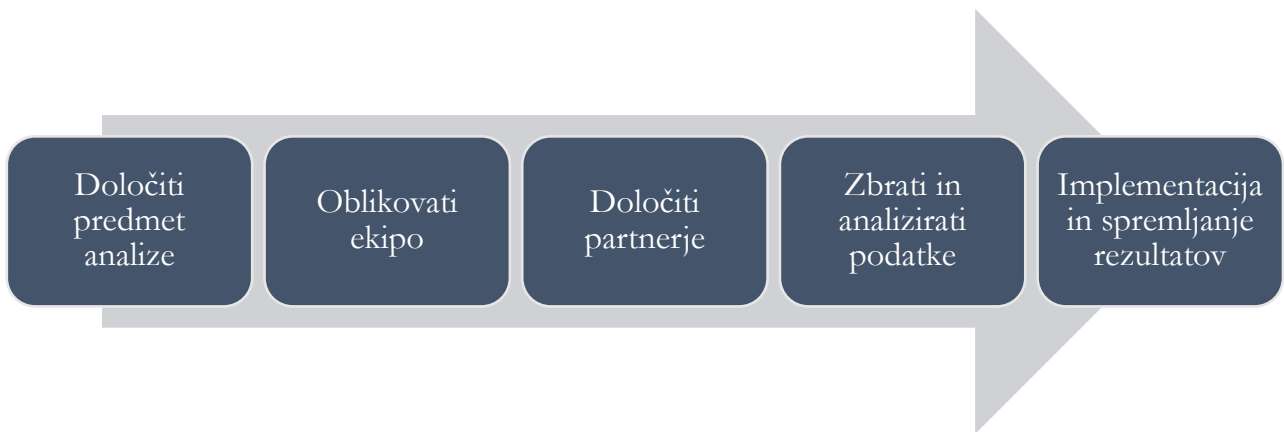
1 Opišite notranjo in zunanjo razsežnost benchmarking analize.

2 Katere skupine modelov benchmarking analize poznamo? Kakšne so njihove značilnosti?

3 Kateri od naštetih ni model benchmarking analize?

- a) Benchmarking kolo. c) Krog benchmarkinga.
- b) Ciklus benchmarking analize.

4 Predstavite faze benchmarking analize po Spendoliniju:



5 Katere vire podatkov bi uporabili za primerjalno analizo dveh termalnih zdravilišč?

6 Za benchmarking analizo dveh muzejev ste si izbrali raziskovalno orodje anketa. Kakšne podatke boste lahko pridobili s to metodo, da boste lahko primerjali oba muzeja?

2 Benchmarking analysis process

The benchmarking analysis process must consider two dimensions of comparison (Antončič, 2007). Firstly, there is the internal dimension (our internal results, our operational processes, and our success criteria), and secondly, the external dimension (selection of another company, results of other organizations, their processes, and their criteria). Therefore, we always start by asking: WHAT ARE WE COMPARING? And then: WITH WHOM ARE WE COMPARING? When we compare, we search for gaps or differences and question how to catch up and surpass better-performing organizations. Theoretical frameworks have divided these procedures into two levels of benchmarking analysis (Camp, 1989 in Antončič, 2007):

- **METRICS LEVEL** where we identify differences between us, search for gaps, determine their size, and determine when they originated.
- **PRACTICES LEVEL** where we ascertain how to bridge the gaps and how to do it, and which measures to use (this could involve knowledge enrichment, improved practices, and enhanced processes) to achieve the ultimate goal or better results.

Both levels together constitute the benchmarking or comparative analysis execution process which is divided into steps that we follow during analysis. It is a systematic process in which, within a structured process model, we measure, compare, evaluate, assess, and comprehend the operations of different analysis subjects (Antončič, 2007). The fundamental process of benchmarking analysis, summarizing the essential steps of comparative analysis, is presented in Figure 3. In the initial stage of the process, study conductors gather data from two or more organizations, and then analyze and compare them. This results in new knowledge that the management of the organization commissioning the analysis must subsequently integrate into their work processes and ensure its implementation.

Anand and Kodali (2008) conducted a systematic review of various sources presenting process models of benchmarking analysis, ranging from four to 33 steps. These models can be divided into three categories: academic/research-based models, consultant/expert-based models, and organizationally-based models of benchmarking analysis (ibid.), as depicted in Figure 4. The following chapter will further elaborate on individual benchmarking analysis implementation models and the actions that need to be taken within the respective phases of these models.

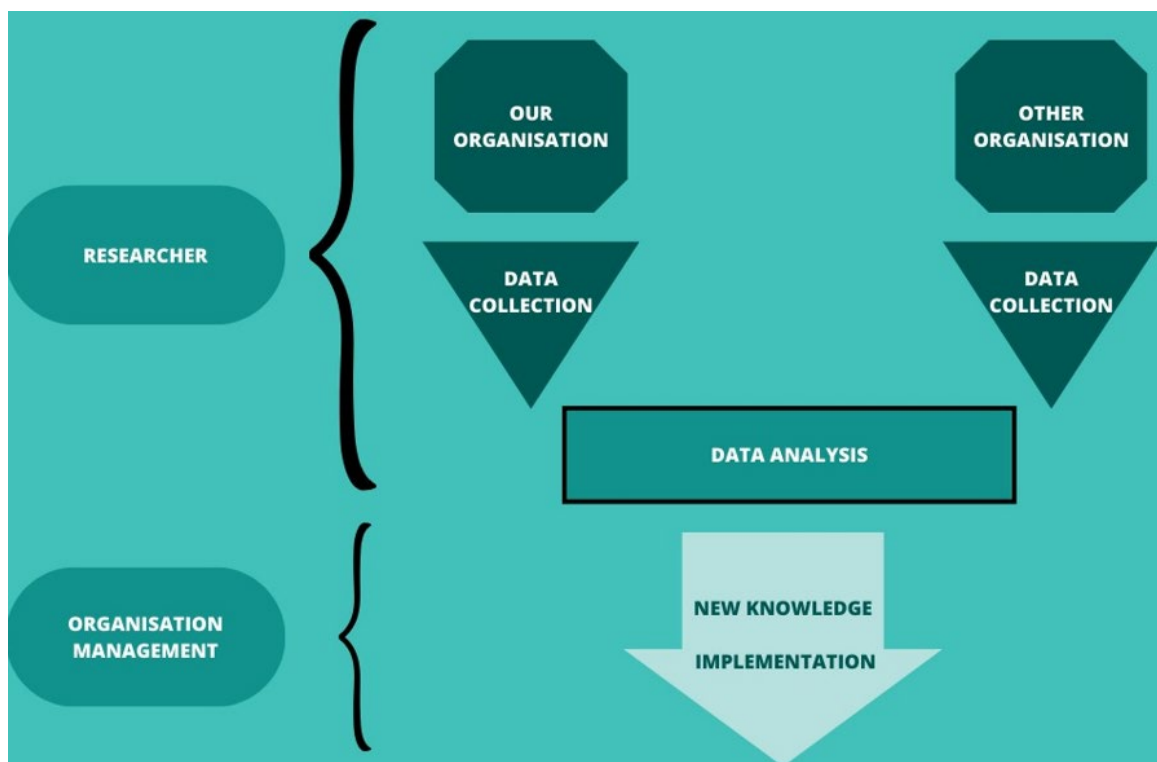


Figure 3: Basic Process of Benchmarking Analysis

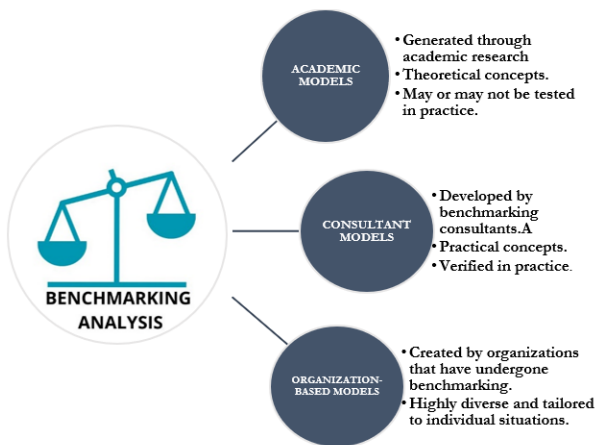


Figure 4: Models of benchmarking analysis.

Adapted from Anand and Kodali, 2008.

2.1 Academic models

Anderson and Moen (1999) were among the first to develop an academic model of benchmarking analysis. Based on a study of 60 practical models, they formulated "The benchmarking wheel". Within this wheel, they integrated analysis steps into five sequential stages. In the initial planning phase, an organization identifies the subject of analysis based on critical success factors. Then, it reviews and records its own achievements and service implementation processes. In the second search phase, the organization selects its benchmarking partners. During the third data collection phase, the organization obtains data about the performance and processes of benchmarking partners. In the fourth analysis phase, the organization evaluates the collected data, identifies gaps between organizations, and explores the reasons behind them. In the fifth (final) improvement phase, the organization plans to implement improvements, carry out the changes, and monitor progress. "The benchmarking wheel" is illustrated in Figure 5.

A similar theoretical process of benchmarking analysis can be presented using "The benchmarking loop" (Osmanagić-Bedenik and Ivezić, 2006). This circle encompasses four interconnected steps that unfold in a continuous process. Each step involves multiple distinct activities that need to be completed at that stage. "The benchmarking loop" is depicted in Figure 6.



Figure 5: The benchmarking wheel.

Adapted from Anderson and Moen, 1999.

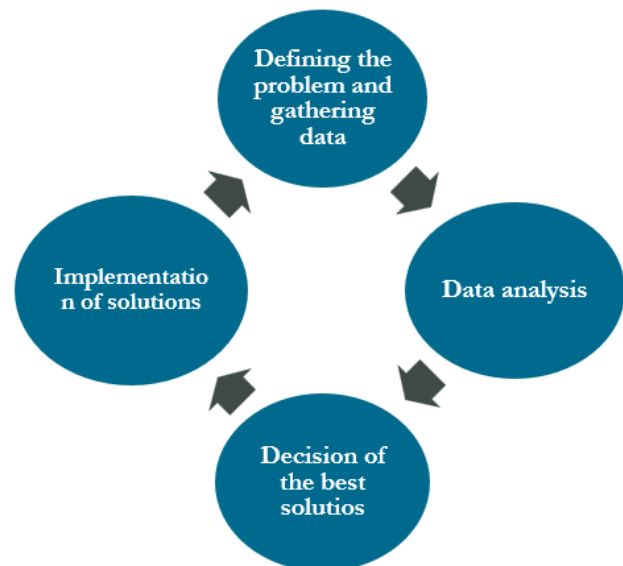


Figure 6: The benchmarking loop.

Adapted from Osmanagić-Bedenik and Ivezić, 2006.

Following a systematic review of 35 benchmarking analysis models, Anand and Kodali (2008) proposed a conceptual model of best practices in benchmarking analysis. This model consists of 12 phases, comprising a total of 54 individual steps or actions. This model is illustrated in Figure 6, and the individual phases are mentioned in the caption below Figure 7.

In the first phase, (1) a team leader is selected to carry out the benchmarking analysis, along with (2) the team members. (3) Responsibilities of each individual are



Figure 7: 12-phase, 54-step benchmarking process.

Adapted from Anand and Kodali, 2008.

assigned, along with an assessment of their capabilities, and provision for their training is made. In the second phase, the subject of comparison or analysis within the organization is determined. (4) Priority areas are considered, (5) those where benchmarking will have the most significant impact are identified, and (6) the most critical areas for the organization's operation are selected, thereby (7) determining the subject of comparison. In the third phase, (8) customer expectations are considered, (9) key customer groups from which information can be obtained are identified, and (10) consideration is given to the subject of analysis in accordance with the company's mission and values. In the fourth phase, the purpose and scope of the benchmarking analysis are initially (11) formulated. (12) Various sources necessary for conducting the analysis are listed, and (13) a detailed proposal, including

content, timeline, and cost estimates, is prepared for organizational management to approve.

The fifth phase involves the analysis of the organization. The process includes (14) reviewing existing general information about the subject of study, (15) determining key success factors, (16) defining how to measure them, (17) identifying measurement units, (18) measuring the current status according to success factors, and (19) recording all findings.

The sixth phase is dedicated to the study of the benchmarking partner organization. First, (20) external published sources that can provide information are identified, (21) potential benchmarking partners are listed, (22) criteria for selecting appropriate and relevant benchmarking partners are defined, and (23) the most suitable organizations for comparison are chosen.

In the seventh phase, (24) general information about benchmarking partners is collected, (25) contact is established with them, and (26) their participation is secured based on a detailed proposal outlining the parameters of collaboration (content, timeline, and expectations). The (27) data collection method is determined – e.g., questionnaire, interview – and (28) the measurement instrument is validated. (29) A study protocol is prepared along with ethical agreements. (30) A mutual benchmarking analysis agreement is drafted if partner organizations are interested, and (31) the content of questions intended for data collection is reviewed.

The eighth phase involves the actual comparison where information is (32) collected from benchmarking partners (interviews, surveys, visits, etc.), with particular attention to (33) investigating their most effective processes and quality results. Afterwards, (34) the collected data is organized.

The ninth phase involves (35) determining the current competitive gap, (36) identifying critical reasons for discrepancies, and (37) exploring the characteristics of practices/methods/procedures that could be implemented in the organization – a feasibility study.

In the tenth phase, (38) a report is prepared and presented to the entire organization. (39) Benchmarking partners are also informed of the results. Subsequently, (40) functional objectives are formulated, and (41) the organization's future operation is envisioned. This entails (42) developing an action plan with proposals and a timeline for implementing the suggestions. The action plan must be (43) approved by the organizational leadership and accepted by the employees.

The eleventh phase focuses on implementation. Within the plan, the most essential activities are chosen (44), and the execution of new activities (45) is delegated to the relevant department or employee who then (46) implements the activity. If necessary, (47) training is provided for employees carrying out the new activity. In the final phase, (48) the results of the new activity are monitored, (49) achievement of target values is assessed, (50) the progress of the benchmarking analysis is reviewed and improved, (51) ensuring full integration of best practices into the process. (52) A reward system

for the benchmarking team and implementing teams is established, (53) the benchmarking report is updated with information about activity implementation, and finally, (54) the comparative analysis process is restarted, and a new study is conducted.

2.2 Consultant models

Many models are designed based on real experiences of comparative analysis, such as the "Xerox model" (Carpinetti and Oiko, 2007). This model, formulated by Champ (1989 in Anand and Kodali, 2008), was one of the first benchmarking analysis models and introduced a 10-phase process, as illustrated in Figure 8 below.

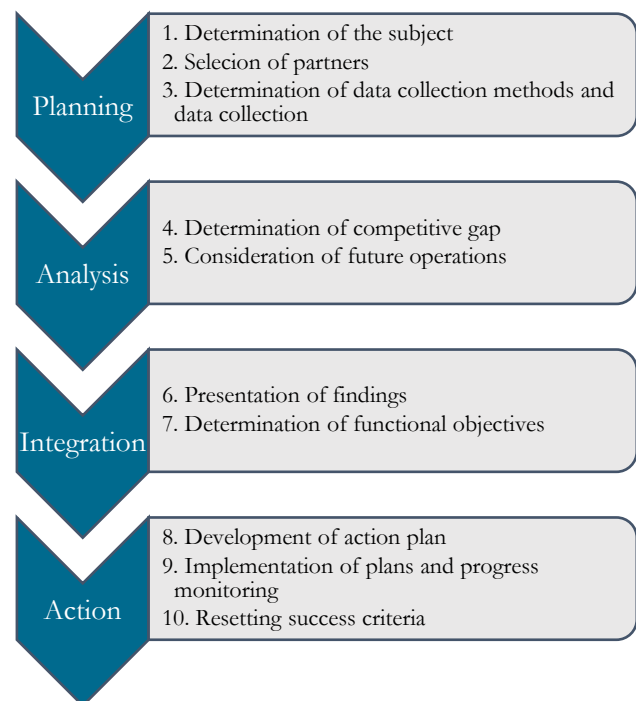


Figure 8: Xerox benchmarking model.

The next well-known expert model was formulated by Spendolini (1992 in Antončič, 2007; Carpinetti and Oiko, 2007), consisting of five steps. He proposed the following process, illustrated in Figure 8.

This model is widely used. Therefore, we will describe it in a bit more detail. THE FIRST PHASE of the model is the **determination of the subject of comparison** (here, we ask what will be compared, to whom the information is intended, and critical success factors are determined). However, the actual process

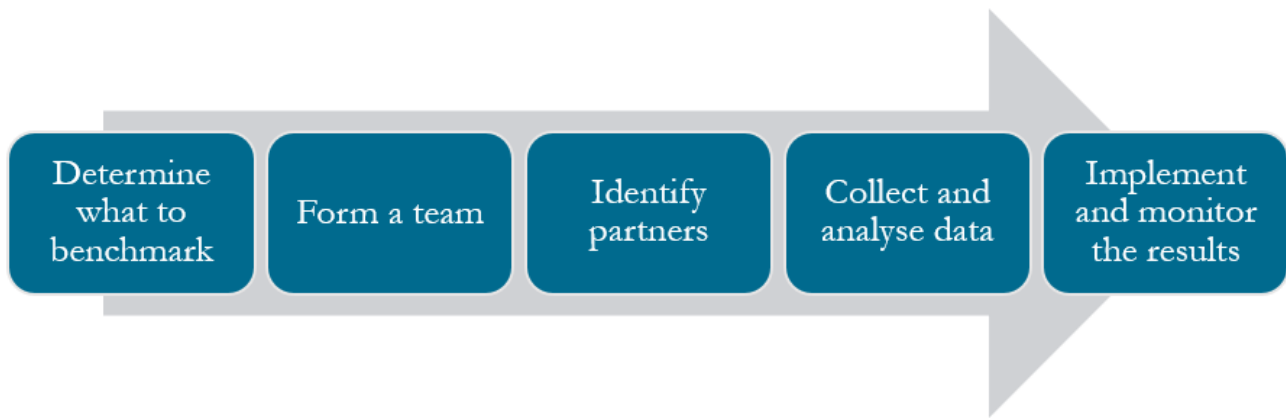


Figure 9: A Five-Step Model of Benchmarking Analysis according to Spendolini.

Adapted from Spendolini, 1992 in Antončič, 2007.

begins with the identification of interested individuals who request the execution of a comparative analysis (Antončič, 2007, in Spendolini, 1992). These individuals are often managers or leaders within the organization. Alternatively, the initiative can come from employees as part of an ongoing quality improvement process. In this case, they need permission and support from the leadership to proceed. Other companies may also suggest a comparison with our organization.

The initiative for research arises due to perceived changes in the environment (emergence of new competition, new technologies, sudden crisis, etc.) and the desire to improve the organization's state based on the findings of the analysis. At this stage, interested individuals provide input regarding the content of the benchmarking analysis, potential benchmarking partners, and the desired timeline for execution. This can help determine the analysis subject (what is compared), the type of benchmarking analysis (internal/external), the study scope (how much and what type of information), the required resources (financial, time, human, and information) for execution, and the reporting format (document form, presentations).

The final step in this first phase is the determination of key success factors. These indicators are the most relevant and vital for achieving the research objective. They represent factors that must be introduced for success or those causing the most significant issues. They can also indicate what is important from the customer's perspective, areas where competition is

encountered, and what incurs the highest costs. These indicators or subjects of comparison must be definable and measurable to allow comparison with others (Antončič, 2007, in Spendolini, 1992).

This brings us to the **SECOND PHASE – the formation of the benchmarking team**. The organization's leadership appoints the team, and its task is to "collect research findings and compile a report containing proposals for top management". (Antončič, 2007, p. 14). In this regard, we need to determine how many individuals are required for the team and what knowledge and skills they must possess. It is crucial, above all, that they are familiar with the benchmarking analysis process, capable of preparing reports, conducting various studies (data collection and analysis), possess presentation skills, and similar. They should also be appropriately motivated to conduct the analysis (internally or externally, with additional compensation, or other rewards). Each team has a leader who organizes the work and leads and coordinates the team members' activities. Training for benchmarking analysis execution can be organized for the team, and the team may also have external advisors or consultants for support and assistance in the implementation.

Next comes the **THIRD PHASE** where we **select benchmarking partners**. In this step, we must determine which organizations are best suited for comparison based on the benchmarking subject. It can involve internal comparison (within the same organization and between departments) or external comparison (choosing direct competitors, industry leaders, or globally leading organizations) (Antončič, 2007 in Spendolini, 1992). Data from direct

competitors are often the most comparable while data from industry leaders are less comparable or even noncomparable. However, gathering data from direct competitors is often more challenging than gathering data from industry leaders. Industry leaders might share information about innovative practices while competitors are less likely to do so. These findings are summarized in Table 3. For the successful execution of benchmarking analysis, we first identify the most suitable organization for comparison and then determine their comparable operations where they employ best practices, methods, and processes.

Table 3: Criteria for Selecting Benchmarking Partners

Type of company	Expected level of participation	Relevance of findings	Potential for discovering innovative approach
Companies within the group	High	High	Low
Industry competitors	Low	High	Moderate
Noncompeting industry peers	Medium	Medium	High
Companies from different industries	Medium	Low	High

Source: Debeljak, Prašnikar, and Ahčan, 2002, page 33, based on Harrington 1995.

In the **FOURTH PHASE**, we **collect and analyze data**. Data is gathered from both our organization (regarding our products, services, and processes) and from the benchmarking partner. The data must be relevant and comparable. If the data is not comparable and of sufficient quality, we cannot make a meaningful comparison and generate new insights. In fact, we might arrive at incorrect conclusions, leading to inappropriate decisions (Debeljak, Prašnikar, and Ahčan, 2002). The sources of information must be credible and reliable, and the data must be valid. Our primary aim is to acquire information about the best practices of the benchmarking partners. Data sources can include (Antončič, 2007, pp. 21-22, based on Spendolini, 1992):

- government sources (national, regional, local),
- independent expert reports (government agencies, consultants, analysts, academics, and institutes),

- stakeholder groups or professional associations (chambers of commerce, professional networks, and consumer organizations),
- media (business-related content and professional media),
- events (presentations and speeches at conferences, conventions, seminars, and workshops),
- lists of award winners and their descriptions (formal awards to organizations for innovations, quality, and other achievements; an example from Slovenia is the Sejalec award, and an example from the world is the award for innovation at the Tourism Innovation Summit),
- employees, customers, and suppliers,
- benchmarking partners (reports from these organizations), and
- other sources (banks, embassies, and databases).

Data is collected using various research methods, as outlined by Devetak and Vukovič (2002) and Antončič (2007):

- telephone interviews,
- electronic communication,
- meetings and personal visits,
- surveys,
- review of publications and media, and
- archival research.

Each method has its advantages and disadvantages (Antončič, 2007). Conducting telephone interviews, surveys, or electronic communication is relatively simple and cost-effective but these methods can be less personal. Additionally, we must consider non-responsiveness from recipients and the potential for gathering a smaller amount of information. On the other hand, face-to-face visits and meetings are more time-consuming but provide a wealth of information.

When conducting a study, it is usual to establish a protocol for information gathering that must adhere to certain guidelines, such as those outlined by Antončič (2007, p. 23), based on Spendolini (1992):

- We plan data collection and analysis, setting realistic schedules based on our own and our partners' commitments.

- Prepare a summary of the research purpose for benchmarking partners in advance so that they can familiarize themselves with the content (general project description, objectives, presentation of the team, list of participating partners, suggested collaboration methods, statement of confidentiality and anonymity, and contact information).
- Establish contacts with benchmarking partners from the top of the organization down (initially approach the leadership).
- Prepare a method for collecting and archiving data into shared databases (e.g., MS Excel data sheets).
- Verify disinformation, continually identify missing information, detect deviations, and validate findings to identify general patterns.

As part of the study, we compare and determine our strengths and weaknesses and those of our competitors and identify gaps or differences in results. We present and compare business information and provide our understanding of the reasons for the differences. This is the basis for establishing new business knowledge on the subject of benchmarking, and therefore, the fourth phase is considered a key phase (Debeljak, Prašnikar and Ahčan, 2002).

The FIFTH (final) PHASE is the **implementation** phase. Activities in this stage include preparing a report on the benchmarking analysis and presenting findings to individuals interested in benchmarking, and other stakeholders in the process (partners, employees). Additionally, it is the phase where we identify and introduce measures to improve products or processes and learn about innovations and quality improvement opportunities. This is how we implement changes in organizational processes. Furthermore, it marks the beginning of the renewed benchmarking analysis process where we first encourage organizational leadership to support new research. Subsequently, we aim to enhance the comparison process and propose the selection of new benchmarking partners (Devetak and Vukovič, 2002; Antončič, 2007).

2.3 Organization-based models

An example of an organization-based model is the benchmarking analysis process conducted at Luka Koper d.d. (Lončarski et al., 2002). The procedure is as follows:

1. We select companies for benchmarking analysis – we determine whether other companies are comparable.
2. If the answer is NO, the next step is to identify what is not comparable and either restructure it into different categories or exclude it from the analysis.
3. If the answer is YES, we examine whether we have comparable data.
4. If the answer is NO, we attempt to obtain comparable data through various means. For instance, we adjust the time frame (broader or narrower comparison periods), broaden the search scope for inaccessible data, systematize and verify opaque data, analyze consolidated data and create assumptions for individual units, standardize incomparable data in currencies, and measure systems.
5. If the answer is YES, we proceed with the comparison.

The model chosen by the organization must be clear and straightforward to use, with a logical sequence of events and expected outcomes (Anand and Kodali, 2008). Depending on the organization's needs, the selected model could be an established academic or professional model or customized to fit their specific situation, resulting in a new organizationally created model. Therefore, despite the existence of various benchmarking analysis models, the selected model can serve as a fundamental framework for conducting the study which can be adjusted and rearranged according to the specific needs of the organization undergoing the comparison (ibid.).

Summary

The process of benchmarking analysis must take into account two dimensions of comparison:

- **the internal dimension** (our internal results, our operational processes, and our success criteria) and
- **the external dimension** (choice of another company, results of other organizations, their processes, and their criteria).

In the internal dimension, we ask: "WHAT ARE WE COMPARING?" while in the external dimension, the key question is: "WHO ARE WE COMPARED WITH?" When comparing, we look for gaps or differences and reasons for the appearance of differences. As a result, we try to find solutions to how to eliminate gaps, which measures we apply, how we achieve better results, and how we catch up and overtake better organizations.

Both dimensions of the comparison form the benchmarking or comparative analysis process. In the first part of the process, the study implementers obtain or measure data from two or more organizations and then analyze, evaluate, and compare them. Thus, new knowledge is created, which the management of the organization ordering the analysis must then introduce into their work processes and, thus, take care of the implementation.

There are several different models of benchmarking analysis. Models can be divided into three categories, namely **academic models, consultant models, and organization-based models of benchmarking analysis**. The latter are created within an individual organization or company while the first two sets consist of the following models:

Academic models:

- the benchmarking wheel,
- the benchmarking loop, and
- 12-phase, 54-step benchmarking process.

Consultant models:

- Xerox benchmarking model and
- a five-step model of benchmarking analysis, according to Spendolini.

WORKSHEET 2: Benchmarking analysis process

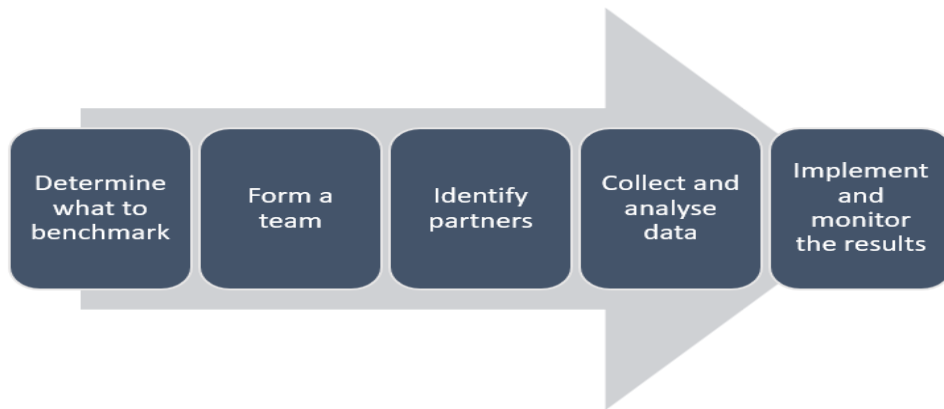
1 Describe the internal and external dimensions of benchmarking analysis.

2 Which clusters of benchmarking analysis models do we know? What are its characteristics?

3 Which of the following is not a benchmarking analysis model?

- a) The benchmarking wheel.
- b) The cycle of benchmarking analysis.
- c) The benchmarking loop.

4 Present the phases of benchmarking analysis according to Spendolini:



5 Which data sources would you use for a comparative analysis of two thermal spas?

6 You have chosen the survey as a research method for the benchmarking analysis of two museums. What kind of data will you be able to get from this method to be able to compare the two museums?

Seznam literature in virov / List of literature and sources

- Anand, G. in Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal*, 15(3), 257-291. DOI: 10.1108/14635770810876593.
- Anderson, B. in Moen, R. M. (1999). Integrating benchmarking and poor quality cost measurement for assisting the quality management work. *Benchmarking: An International Journal*, 6(4), 291-301.
- Antončič, B. (2007). Benchmarking – izhodišča. V B. Bukovec (ur.), *Benchmarking – primerjalno vrednotenje/ 10. dan kakovosti in inovativnosti Dolenjske in Bele krajine*, str. 7–25. Novo mesto: GZ Dolenjske in Bele krajine.
- Carpinetti, L. in Oiko, O. (2007, julij 29–avgust 2). *Benchmarking in Clusters of SMEs: Development and Application of a Data Base*. 19th International Conference on Production Research, Valparaiso, Chile.
- Debeljak, Ž., Prašnikar, J. in Ahčan, A. (2002). Benchmarking kot orodje strateškega managementa. V J. Prašnikar (ur.), *Primerjamo se z najboljšimi*, str. 13–39. Ljubljana: Časnik Finance d. o. o.
- Devetak, G. in Vukovič, G. (2002). *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Lončarski, I., Belak, J., Glažar, M., Jelenc, J., Kaše, R. in Vouk, A. (2002). Benchmarking dosežkov primer Luke Koper, d.d. V J. Prašnikar (ur.), *Primerjamo se z najboljšimi*, str. 145–172. Ljubljana: Časnik Finance d. o. o.
- Osmanagić-Bedenik, N. in Ivezić, V. (2006). Benchmarking as an instrument of contemporary controlling. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 4, 331–346.
- Slovenska turistična organizacija [STO] (2023). *Inovativnost*. Pridobljeno iz <https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/razvoj-in-inovativnost/inovativnost>, 22. 8. 2023.
- Tourism Innovation Summit [TIS] (b. d.). *Tourism Innovation Awards*. Pridobljeno iz <https://www.tisglobalsummit.com/tourism-innovation-awards/>, 22. 8. 2023.

3 Benchmarking analiza v turizmu

Definicija UNWTO (2017, str. 110) pravi, da je »benchmarking analiza v turizmu (ali primerjalno vrednotenje) merjenje in primerjava nekega vidika dejavnosti, ki se izvaja na destinaciji, s tem, kar opazamo na drugih, podobnih destinacijah.« Seaton in Mathews (2003, str. 101) navajata, da je primerjalna analiza v svetu turizma »postopek zbiranja osredotočenih informacij, ki omogočajo organizaciji ali destinaciji primerjati svoje prakse in/ali dosežke s tistimi od drugih«. Predvidoma se izvaja vsakih tri do pet let (White, 2010).

Benchmarking analiza v turizmu kot koncept za doseganje boljše odličnosti destinacij in način izboljšanja delovanja se je pojavila v sredini 90. let prejšnjega stoletja (Kozak, 2004). Torej gre za relativno nov pojav na področju turizma. V preteklosti ni bilo izvedenih veliko benchmarking analiz v turizmu; tiste, ki so bile izvedene, so prikazale primerjavo turističnih podjetij, le redko destinacij. Večinoma je bila analiza izvedena s strani zunanjih organizacij in ne organizacij, ki so se primerjale (Kozak in Nield, 2001).

Tako lahko zasledimo primerjalne analize delovanja hotelov (na primer v Združenem kraljestvu, ZDA, Južni Koreji, Nemčiji in Franciji), primerjave posameznih znamenitosti (npr. ladje HMS Victory, Tower of London in Dover Castle), tudi konferenčnih centrov širom po svetu (Kozak, 2004). Ključni kazalniki primerjave so bili predvsem zadovoljstvo obiskovalcev, zasedenost hotelov, stroški, prihodki, naložbe, kazalniki kakovosti (npr. čistoča, dekoracija sobe, pohištvo, kakovost postelje).

ZAKAJ BENCHMARKING V TURIZMU?

Osnovni razlog izvajanja benchmarking analize v turizmu je želja po izboljšanju poslovanja turističnih podjetij; destinacije pa želijo doseči in ohraniti določen nivo kakovosti storitev ter zadovoljstvo obiskovalcev. Turistični ponudniki so spoznali, da v primeru, če ugotovimo, kaj je tisto, kar je pri drugih zelo dobro, lahko to uporabimo kot idejo za odpravo naših napak. Našemu osebju s tem tudi zagotovimo znanje za

zagotavljanje trenutnih in prihodnjih potreb obiskovalcev. Podjetje ali destinacijo, ki sta ocenjena kot najboljša, imenujemo »benchmark« – to postane naše merilo uspešnosti. »Benchmark« spremljamo, analiziramo, ponotranjimo njihove odlične prakse in s tem zapolnimo vrzel, ki je nam manjkala do odličnosti. »Zato je treba za najboljšo prakso sprejeti tiste prakse, ki dajejo vrhunske rezultate in so ocenjene kot dober primer.« (Kozak, 2004, str. 33).

Obstaja **več ciljev**, ki jih želimo doseči z izvajanjem benchmarking analize v turizmu. Nekateri med njimi so (Kozak, 2004):

- izboljšati produkte in storitve,
- pridobiti ali obdržati konkurenčno prednost za podjetja in destinacije,
- ugotoviti, po čem se lahko razlikujemo od drugih in s tem postanemo edinstveni,
- ugotoviti, s kakšnimi metodami ali strategijami lahko izboljšamo naše delovanje,
- zagotoviti več gostov,
- omogočiti razmere za večje zadovoljstvo gostov,
- slediti ukrepom za bolj trajnostni razvoj območja.

Kljub zaznamim prednostim benchmarking analize v turizmu se velikokrat soočamo z izzivi, kot so pomanjkanje denarja ali človeških virov za izvedbo analize ter zanemarjanje določenih vidikov turizma (na primer zadovoljstva turistov, razlik med destinacijami in turisti) (Kozak in Nield, 2001).

3.1 Elementi primerjave v turizmu

Pri benchmarking analizi v turizmu lahko spremljamo tako **izvajanje procesov kot končne rezultate**. Lahko primerjamo en aspekt delovanja v določeni časovni točki (kakovost nastanitev v eni točki) ali pa sklop značilnosti v daljšem časovnem obdobju (npr. prihodki, prihodi, trgi, zadovoljstvo gostov, sezonskost v določenem obdobju) (Seaton in Mathews, 2003). To je poznano tudi kot **turistični barometer**, ki redno spremlja izbrane indikatorje v določenem časovnem obdobju (Matzler in Pechlaner, 2001; Fuchs in Weiermair, 2001). Pri tem se benchmarking v turizmu ne loči od drugih sektorjev, saj lahko povsod

primerjamo poslovne rezultate, načine dela in izvedene procese, porabljene vire in ustvarjene izdelke oziroma storitve.

V turizmu najbolj pogoste kazalnike primerjave pridobimo glede na šest elementov destinacije, ki so znamenitosti, javne in zasebne dobrine, dostopnost, človeški viri, podoba in ugled ter cena (UNWTO, 2007). Toda znotraj teh elementov so določeni indikatorji, ki jih še posebej spremljamo za zagotavljanje kakovosti turistične ponudbe in izkušnje. Tako lahko primerjamo (Kozak, 2004; UNWTO, 2007):

- število prihodov, prenočitev,
- trajanje obiska,
- porabo denarja na turista,
- število in zasedenost prenočitvenih kapacitet,
- motive in motivatorje turistov,
- zadovoljstvo turistov,
- pritožbe turistov,
- podobo destinacije,
- turistične trge,
- geografsko lego destinacije,
- oddaljenost od turističnih trgov,
- visoko in nizko sezono,
- tržni delež in letno rast destinacije ...

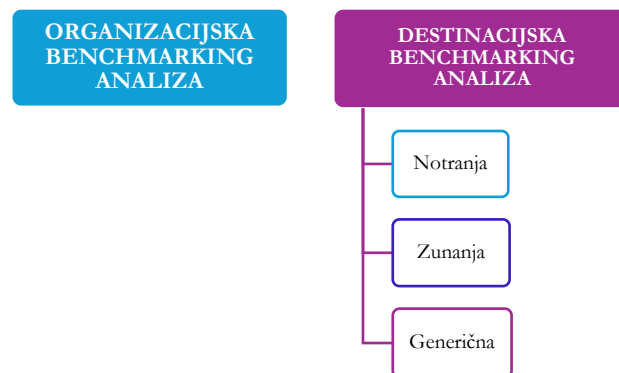
3.2 Vrste benchmarking analize v turizmu

Poznamo dve vrsti benchmarking analize v turizmu (Kozak, 2004; Zlatković, 2016) (Slika 11):

- **Organizacijska benchmarking analiza** (primerjamo turistična podjetja in zavode).
- **Destinacijska benchmarking analiza** (primerjamo destinacije, kot so države, regije, mesta ...).

Ob uvedbi benchmarking analize v sfero turizma se je najprej oblikovala **organizacijska benchmarking analiza**. Pri tej vrsti analize gre za primerjavo turističnih podjetij oziroma javnih ali zasebnih turističnih ponudnikov. Osnovni namen organizacijske benchmarking analize je, da se preveri, kako organizacija posluje in kakšni so njeni rezultati. Pri pridobitno usmerjenih podjetjih izvajamo primerjavo med nastanitvami, restavracijami, organizatorji

potovanj in potovalnimi agencijami, letalskimi družbami in drugimi pridobitno usmerjenimi ponudniki turističnih storitev. Pri neprofitnih turističnih organizacijah pa primerjamo nacionalne, regionalne ali lokalne destinacijske menedžment organizacije, turistična društva ter zavode, kot so muzeji, galerije, gledališča ...



Slika 10: Vrste benchmarking analize v turizmu.

V preteklosti je bila organizacijska benchmarking analiza uporabljena predvsem pri hotelih in znamenitostih, kjer so ugotavljali zadovoljstvo gostov. Sem sodijo primerjava hotelskih recepcij v državah zahodne Evrope (Baum in Odgers, 2001), primerjava učinkovitosti izrabe virov v hotelih na Jamajki (Meade in Pringle, 2001) ter smučarskih resortov in žičničarjev v Pirenejih (Botti, Goncalves in Peypoch, 2012). Kot ključne koristi primerjave se izpostavljajo naslednje prednosti (Kozak, 2004):

- Pomaga prepoznati priložnosti za izboljšanje.
- Pomaga izboljšati donosnost turističnega podjetja.
- Poda ideje za inovacije v turističnem podjetju.

Destinacijska benchmarking analiza vključuje primerjavo destinacij, kjer prikaže širšo sliko, saj analizira vse elemente destinacije: prevoz, letališča, nastanitve, športne in prostočasne objekte, gostoljubnost in odnos lokalnih prebivalcev do turizma, higieno in čistočo ... Pri tem Wise, Perić in Đurkin (2019) svetujejo, da se primerja destinacije s podobnimi naravnimi viri, saj je posledično zaradi podobnih okoliščin omogočena ustrezna primerjava drugih elementov.

Prvič se je destinacijska benchmarking analiza izvedla v 90. letih prejšnjega stoletja, ko se je kot prva destinacija primerjala Škotska s 6 drugimi destinacijami (Kozak, 2004). Primerjava je obsegala podatke med leti 1984–1994, in sicer prihode turistov, število prenočitev, trende zasedenosti nastanitvev, plačilno-bilančne trende, delež turističnih prilivov v BDP, trende sezonskosti, trende odvisnosti od trgov, trende zaposlovanja v turizmu, proračun nacionalne turistične organizacije, trende stroškov za marketing. V osnovno študijo so umestili tudi primerjavo vremena, cen in rast podobnih destinacij za podobne ciljne trge. Študija se je osredotočala na trenutno stanje, in sicer brez poglobljenih raziskav glede prihodnjih aktivnosti (Kozak, 2004).

V literaturi lahko zasledimo tudi nekaj drugih destinacijskih benchmarking analiz, kot so primerjava evropskih glavnih mest Zagreba, Pariza in Dunaja (Zlatković, 2016) ali primerjava zimskih turističnih destinacij Slovenije in Hrvaške (Wise, Perić in Durkin, 2019) ter primerjava urbanih destinacij v Belgiji, Veliki Britaniji in na Irskem (Go in Govers, 2000). Večja destinacijska benchmarking analiza se je zgodila leta 2001 v Angliji, kjer so opravili raziskavo med 36 destinacijami (Kozak, 2004; White, 2010). Tam so razvili koncept kontinuiranih nacionalnih benchmarking analiz med svojimi destinacijami, ki so lahko zgodovinska mesta, urbana mesta ali obmorska letovišča. Primerjali so znamenitosti, objekte za hrano in pijačo, nakupovalne objekte, nastanitve, parkirišča, javni prevoz, označevanje, čistočo, gostoljubnost, zadovoljstvo obiskovalcev, turistično informacijski servis, povprečno dobo bivanja in porabo na turista. V sodobnem času pa primerjave med državami kot destinacijami potekajo tudi v sklopu indeksov blagovnih znamk držav (kot so na primer The FutureBrand Country Index, The Anholt-Ipsos Nation Brands Index).

Destinacijsko benchmarking analizo lahko definiramo kot kontinuirano »primerjavo destinacij kot celote s konkurenco z namenom izboljšanja metod, produktov in storitev« (Zlatković, 2016, str. 288). Naslednja definicija pravi, da je destinacijska benchmarking analiza »stalno merjenje uspešnosti turistične destinacije (prednosti in slabosti) ne samo glede nanjo ali druge destinacije v isti ali drugi državi, ampak tudi glede na

nacionalne/mednarodne sisteme ocenjevanja kakovosti z ocenjevanjem primarnih in sekundarnih podatkov z namenom določanja prednostnih nalog, postavljanja ciljev in pridobivanja izboljšav, da bi pridobili konkurenčno prednost« (Kozak, 2004, str. 41).

Temeljni namen destinacijske benchmarking analize je ugotoviti ključne dejavnike uspeha ter modele upravljanja in trženja najboljših destinacij (Zlatković, 2016), posledično izboljšati kakovost primarne destinacije ter povečati njeno konkurenčnost; prav tako lahko z njeno pomočjo izvajamo monitoring spreminjanja destinacije v času, jo uporabimo kot orodje za večje razumevanje turistov, ali kot pomoč pri prijavi na javne razpise, ki zahtevajo že zbrane podatke (Seaton in Mathews, 2003; Kozak, 2004). Prav tako lahko s pomočjo benchmarking analize spodbudimo večjo trajnostno naravnost destinacije ali spoznamo najbolj učinkovite načine odzivanja na krize (Leslie, 2001; Wise, Perić in Durkin, 2019), ustvarjamo večjo odmevnost v medijih in javnosti (White, 2010) ter preverjamo uresničevanje zastavljene strategije razvoja destinacije (UNWTO, 2007). Zelo priporočljivo je, da je benchmarking analiza turistične destinacije vodena s strani lokalnih oblasti, ki potem poskrbijo, da se priporočila analize ujemajo s splošno strategijo razvoja destinacije. S tem lahko sledimo ciljem destinacijske benchmarking analize (Kozak, 2004):

- pomoč vodstvu destinacije pri oblikovanju ciljev za izboljšanje delovanja v prihodnosti,
- postavljanje lastnih vrednostnih standardov in spodbuda za njihovo doseganje,
- iskanje najboljših praks in procesov, ki dajejo najboljše rezultate.

Kot je že napisano v definiciji, se lahko primerjamo znotraj lastne destinacije, z drugimi destinacijami in z nacionalnimi ali mednarodnimi certifikacijskimi shemami kakovosti. Kozak (2004) predlaga tri glavne tipe destinacijske benchmarking analize – to so interna, eksterna in generična.

– **Notranja/interna benchmarking analiza destinacije**

V tem primeru evalviramo kvalitativne in kvantitativne indikatorje znotraj destinacije. Pregledamo indikatorje

za pretekla leta in jih primerjamo. Preverimo tudi mnenja različnih oddelkov znotraj destinacijske menedžment organizacije in na osnovi tega postavimo cilje za naprej. »Notranja benchmarking analiza destinacije se nanaša na proces spremljanja ciljev uspešnosti, ki so jih destinacijski organi postavili pred začetkom primerjalne študije in ukrepi, ki so jih izvedli za doseganje ciljev.« (Kozak, 2004, str. 49). Cilji so lahko izboljšanje notranjega delovanja destinacije ali pa sprememba od preteklih let (za kvantitativne mere so to spremembe v odstotkih; za kvalitativne mere so to spremembe v povprečnih vrednostih). Na osnovi tega lahko ugotovimo, ali gremo v izvajanje zunanje benchmarking analize destinacije.

– **Zunanja/eksterna benchmarking analiza destinacije**

Ta vrsta analize se nanaša na primerjavo različnih destinacij. Tako lahko preverimo motivacijo in zadovoljstvo turistov, porabo na turista, dolžino bivanja, segmente turistov ... S tem raziščemo, ali določena destinacija sluje bolje od druge. Pri tem upoštevamo tako regionalne raznolikosti destinacij kot raznolike kulture turistov, ki obiščejo posamezne destinacije. Bistvo te vrste analize je, da identificiramo vrzeli v delovanju med destinacijami ter se naučimo o dobrih praksah drugih. Destinacija za primerjanje oziroma »benchmark« naj bo izbrana med tistimi, ki jih dojemamo kot uspešne in superiorne na področjih primerjanja, a hkrati podobne nam in tako v isti konkurenčni skupini (lahko so locirane tudi na drugi geografski lokaciji) (Seaton in Mathews, 2003).

– **Generična benchmarking analiza destinacije**

V tej vrsti analize preverjamo standarde kakovosti, eko-standarde destinacije ter nagrade. S tem primerjamo lastno destinacijo z vnaprej postavljenimi standardi in indikatorji, kot jih predpostavljajo določeni certifikati oziroma sheme nagrajevanja. Predvsem se kažejo možnosti generične primerjave s splošnimi standardi, ki jih postavijo svetovne organizacije, kot so Svetovna turistična organizacija – The World Tourism Organization (UN Tourism), Svetovni potovalni in turistični svet – World Tourism and Travel Council (WTTC) in Evropska gospodarska skupnost – European Economic Community (EEC). Primer

generične analize je preverjanje kazalnikov po European Foundation for Quality Management (EFQM) modelu, kjer destinacije sledijo kazalnikom in tako zagotavljajo večjo kakovost, konkurenčnost, trajnost in izpolnjevanje potreb turistov (Go in Govers, 2000; UNWTO, 2017; EFQM, 2024).

3.3 Model benchmarking analize destinacij

Kozak (2004) je oblikoval model destinacijske benchmarking analize. Prvi korak v tem modelu je merjenje uspešnosti delovanja destinacije, čemur sledi preverjanje kvalitativnih in kvantitativnih kazalnikov tako notranje, zunanje kot generične benchmarking analize destinacij. Smiselno je, da poteka v tem vrstnem redu. Iz pridobljenih podatkov se nato izpelje dejavnosti za izboljšanje destinacije, ki jih vključimo v splošno strategijo ter marketinški načrt. Vse skupaj evalviramo in opažanja vnesemo kot informacije za prvi korak v novem ciklu benchmarking analize.

Ko izvajamo benchmarking analizo destinacije, moramo paziti, katere kazalnike merimo (kvalitativne ali kvantitativne kazalnike). Pomembno je, da so merljivi in s tem tudi primerljivi z drugimi destinacijami. Če kazalniki niso primerljivi, jih moramo narediti merljive.

Med **kvalitativne kazalnike** v benchmarking analizi sodi predvsem zadovoljstvo obiskovalcev (Zlatković, 2016) ter tudi gostoljubnost in vključenost skupnosti (Wise, Perić in Durkin, 2019). Kvalitativni kazalniki postanejo merljivi, ko so zaznani kot stopnja strinjanja, zadovoljstva ali druge vsebinske vrednosti, katerim je pripisana numerična številka (npr. 1–5 ali 1–7; pri tem razumemo, da 1 pomeni zelo nezadovoljen, 5 pa pomeni zelo zadovoljen). Pri kvalitativnih kazalnikih je velik izziv določiti, katera številčna vrednost je še sprejemljiva (kaže pozitivne vrednosti) in katera kaže, da moramo ukrepati. Zavedati se moramo tudi, da lahko pri zajemanju kvalitativnih kazalnikov pridobimo tudi za zelo subjektivne odgovore, saj imajo anketiranci različne percepcije pomena številke.

Kvantitativni kazalniki predstavljajo absolutne številke, kjer je jasno, kakšna je razlika med njimi, in tudi jasno povedo vrednost merjenega indikatorja. To so na primer število turistov ali nočitev. Te številke so tudi

zaznane kot bolj objektivne, saj gre za zbirko statističnih podatkov.

3.4 Kazalniki destinacijske benchmarking analize

Destinacija se lahko primerja po veliko različnih kazalnikih. Med osnovnimi kazalniki so (Seaton in Mathews, 2003; UNWTO, 2007; Zlatković, 2016):

- rast števila prenočitev in števila prihodov turistov,
- zasedenost zmogljivosti,
- poraba na turista,
- zaznana cena destinacije,
- tržni delež in s tem povezana konkurenčnost destinacije,
- delež prenočitev tujih turistov,
- mesečna statistika nočitev in s tem povezana sezonskost,
- struktura gostov po državah prihoda.

Te kazalnike lahko razdelimo v tri skupine: generični kazalniki (prihodi, trajnost ...), specifični kazalniki glede na tip destinacije (posebnosti urbane/naravne/obalne/gorske ... destinacije) in specifični kazalniki glede ponudbe (nastanitve, prehrana, prevoz ...) (UNWTO, 2017). Še bolj podrobno je kazalnike razdelal Kozak (2004, str. 48), ki jih je umestil v kategorije, kot so prikazane v Tabeli 4.

Prej omenjena angleška shema primerjalne analize med destinacijami iz leta 2001 sledi štirim temam, znotraj

katerih obravnavajo različne kazalnike (White, 2010). Nekateri so naštet v Tabeli 5.

Ko izberemo tako kazalnike, po katerih se bomo primerjali, kot destinacije, s katerimi se primerjamo, pripravimo tabelo, v katero umestimo zbrane podatke. Primer je prikazan v Tabeli 6.

Destinacije je smiselno primerjati tudi glede na podobnost kazalnikov. To lahko naredimo s pomočjo tabele, kjer so kazalniki primerjanih destinacij ocenjeni glede na stopnjo podobnosti/različnosti s kazalniki izhodiščne destinacije na lestvici od 1 do 5 (UNWTO, 2007). Destinacije, ki imajo zelo podobne kazalnike, se ocenijo z višjo vrednostjo; kazalniki, ki kažejo na večje razlike med destinacijami, pa imajo nižjo vrednost. Kot je prikazano v Tabeli 7, lahko ugotovimo, katera je najbolj konkurenčna destinacija izhodiščni destinaciji – to je tista, ki ima visoko povprečje podobnosti (v primeru spodnje tabele sta to destinacija E in B). S to destinacijo se je smiselno bolj podrobno primerjati ter pri njej poiskati dobre prakse, ki se lahko prenesejo tudi na izhodiščno destinacijo.

Seveda je po opravljeni primerjavi najbolj pomembna dejavnost iskanje idej za nadgradnjo lastnega delovanja in nato implementacija predlogov v dejavnosti izhodiščne destinacije. Ob izvajanju aktivnosti pa ne smemo pozabiti niti na spremljanje doseganja zadanih ciljev.

Tabela 4: Kazalniki primerjave destinacij

NASTANITVE	ČISTOČA	GOSTOLJUBJE	SPLOŠNE STORITVE	HRANA IN PIJAČA
Kakovost storitev	ulic	Dobrodošlica	Nočno življenje in zabava	Kakovost postrežbe
Čistoča	javnih stranišč	Prijaznost domačinov	Storitve za otroke	Ponudba gostinskih storitev
Hitrost prijave/odjave	plaž	Odzivnost na želje turistov	Zdravstvene storitve	Ponudba hrane in pijače
Vrednost za denar	morja	Odzivnost na pritožbe turistov	Športne storitve	Vrednost za denar
Oznake po nastanitvi		Občutek varnosti	Storitve za ljudi z oviranostmi	Nivo komuniciranja v izbranem jeziku
Dobava vode			Storitve na plažah	Čistoča
Dobava elektrike			Možnost parkiranja	
Nivo komuniciranja v izbranem jeziku			Oznake do znamenitosti in ponudbe	
			Možnost vodenih ogledov	
ZNAMENITOSTI	LETALIŠČE	LOKALNI PREVOZ	TURISTIČNO INFORMACIJSKI CENTRI	NAKUPOVANJE
Kakovost storitve	Storitve na letališču	Frekvenca – pogostost prevoza	Koristnost informacij	Kakovost storitve
Ponudba znamenitosti	Hitrost prijave/odhoda z letališča	Udobje storitev	Kakovost storitve	Kakovost nakupovanja
Vrednost za denar	Čistoča	Mreža povezanosti lokalnega prevoza	Kako lahko se najde lokacija TIC-a	Ponudba prodajnih asortimajev
Nivo komuniciranja v izbranem jeziku	Potovalni čas med letališčem in destinacijo	Kakovost storitev	Nivo komuniciranja v izbranem jeziku	Vrednost za denar

Vir: Kozak, 2004

Tabela 5: Kazalniki angleške sheme primerjalne analize destinacij

TEMATSKI SKLOP KAZALNIKOV	KAZALNIKI
Ekonomski kazalniki	<ul style="list-style-type: none"> – Število dnevniških obiskovalcev (+ % povečanja/zmanjšanja) – Število prenočitev (+ % povečanja/zmanjšanja) – Poraba obiskovalca na osebo (+ % povečanja/zmanjšanja) – Število edinstvenih tedenskih obiskovalcev glavne spletne strani – Število rezervacij, ki jih ustvari lokalni rezervacijski sistem – Donosnost naložbe za marketinške kampanje – Število turističnih podjetij – Št. FTE delovnih mest, povezanih s turizmom
Kazalniki zadovoljstva	<ul style="list-style-type: none"> – % obiskovalcev, ki ocenjujejo splošno izkušnjo obiska kot dobro ali odlično – % strank, ki ocenjujejo celoten vtis storitev na TIC-u kot dober ali odličen – % deležnikov, ki ocenjujejo promocijo destinacije kot dobro – % uporabnikov, ki menijo, da je spletna stran destinacije na splošno dobra ali odlična
Okoljski kazalniki	<ul style="list-style-type: none"> – Razmerje med številom obiskovalcev v enem letu in lokalnim prebivalstvom – % obiskovalcev, ki pridejo z vlakom ali avtobusom – % turističnih podjetij (nastanitve, zanimivosti, dejavnosti), ki sodelujejo pri zelenih akreditacijskih shemah – % turističnih podjetij (nastanitve, znamenitosti, dejavnosti) s priznanim okoljskim certifikatom – Ogljični odtis turizma
Družbeni kazalniki	<ul style="list-style-type: none"> – % prebivalcev, ki navajajo, da so zadovoljni z lokalnim vplivom turizma – % zaposlitev domačinov v turizmu

Vir: White, 2010

Tabela 6: Primer primerjave kazalnikov izbranih destinacij

Kazalniki/destinacije	Izhodiščna destinacija	Destinacija A	Destinacija B	Destinacija C
Visoka sezona				
Število prenočitev				
Rast prihodov				
Tržni delež mednarodnih turistov				
Število delovnih mest v turizmu				

Vir: Seaton in Mathews, 2003.

Tabela 7: Ocena potencialnih konkurenčnih destinacij

KAZALNIKI	DESTINACIJE					
	A	B	C	Č	D	E
1. Visoka sezona	5	3	2	4	2	4
2. Trg	2	4	4	2	2	5
3. Oddaljenost od trga	2	4	2	3	2	4
4. Produkti	5	3	2	3	3	2
5. Letna rast	1	4	5	2	2	5
POVPREČJE	3,0	3,6	3,0	2,8	2,2	4,0

Vir: Prirejeno po UNWTO, 2007.

Povzetek

Benchmarking analiza v turizmu je primerjanje destinacij ali organizacij v turizmu z drugimi podobnimi destinacijami/organizacijami. V ta namen kontinuirano zbiramo podatke ter primerjamo različne kazalnike. V turizmu se je primerjalna analiza začela uporabljati dokaj pozno in sicer od sredine 90. let prejšnjega stoletja naprej.

Benchmarking analizo v turizmu **izvajamo zaradi več razlogov**. Najprej zato, ker želimo izboljšati delovanje destinacij/turističnih podjetij, ponujati bolj kakovostne storitve ter si zagotoviti večje zadovoljstvo potrošnikov, s čimer postanemo bolj konkurenčni na trgu. Posledično to pomeni več obiska, več prihodkov in boljše delovanje.

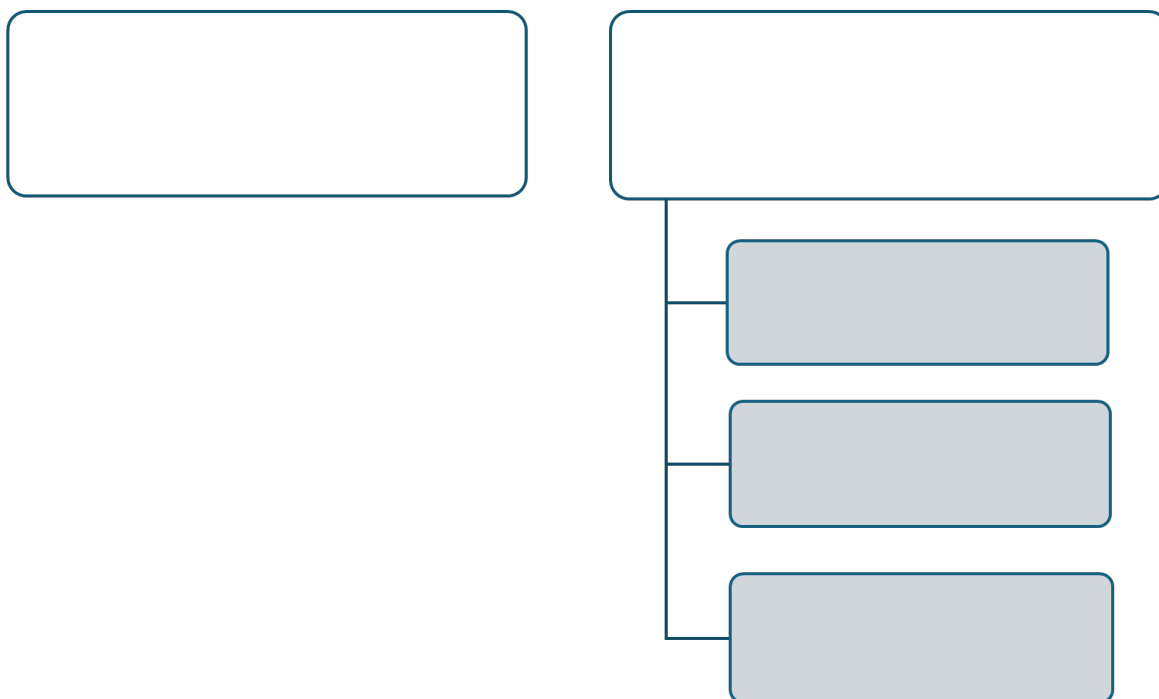
Poznamo dve vrsti benchmarking analize v turizmu, in to sta **organizacijska ter destinacijska benchmarking analiza**. Pri prvi se primerjajo turistična podjetja ter javne in zasebne organizacije v turizmu. Pri drugi pa se primerjajo destinacije, kjer zaobsežemo širšo sliko situacije na destinaciji. Destinacijsko benchmarking analizo lahko naprej delimo na **notranjo, zunanjo in generično benchmarking analizo destinacije**.

Pri primerjavi destinacij ali organizacij je pomembno, da si izberemo **ustrezne kazalnike**, po katerih primerjamo destinacije ali organizacije. Kazalniki se lahko nanašajo na ekonomsko področje, na področje okolja; lahko obravnavajo zadovoljstvo obiskovalcev ali domačinov, se nanašajo na posamezno storitev ali tip destinacije.

DELOVNI LIST 3: Benchmarking analiza v turizmu

1 Opišite zgodovinski razvoj benchmarking analize v turizmu.

2 Izpolnite graf z vrstami benchmarking analize v turizmu.



3 Kaj od naštetega ni razlog za izvajanje benchmarkinga v turizmu?

- | | |
|-------------------------------------|---|
| a) Izboljšanje poslovanja. | c) Pridobiti nagrade na turističnih sejmih. |
| b) Večje zadovoljstvo obiskovalcev. | d) Večja kakovost storitev. |

6 Izvajali boste destinacijsko benchmarking analizo destinacij Rio de Janeiro (Brazilija) in Singapur (Singapur). Katere kazalnike boste izbrali za primerjavo in zakaj?

3 Benchmarking analysis in tourism

The definition by UNWTO (2017, p. 110) states that "benchmarking, or comparative evaluation, is the measurement and comparison of some aspect of the activities carried out at a destination with what is observed at other, similar destinations." Seaton and Mathews (2003, p. 101) define benchmarking in the world of tourism as "a program of focused information gathering that enables one organization or destination to compare its practices and/or achievements with those of others". It is expected to be conducted every three to five years (White, 2010).

Benchmarking analysis in tourism as a concept for achieving better destination excellence and a way to improve operations appeared in the mid-1990s (Kozak, 2004). Therefore, it is a relatively new phenomenon in the field of tourism. In the past, not many benchmarking analyses have been done in tourism, and those that have been carried out have compared tourism companies, rarely destinations. Mostly, the analysis was done by external organizations rather than the organizations being compared (Kozak and Nield, 2001).

Thus, we can find a comparative analysis of the operation of hotels (for example, in the United Kingdom, the USA, South Korea, Germany, and France), comparisons of individual attractions (for example, the ship HMS Victory, the Tower of London, and Dover Castle), as well as conference centers around the world (Kozak, 2004). The key indicators of the comparison were mainly visitor satisfaction, hotel occupancy, costs, revenues, investments, and quality indicators (e.g. cleanliness, room decoration, furniture, and bed quality).

WHY BENCHMARKING IN TOURISM?

The basic reason for carrying out benchmarking analysis in tourism is the desire to improve the operations of tourism companies while destinations want to achieve and maintain a certain level of service quality and visitor satisfaction. Tourism providers have realized that if we find out what is very good in others,

we can use it as an idea to correct our mistakes. This also gives our staff the knowledge to meet visitors' current and future needs. We call the company or destination that is rated as the best a "benchmark" – It becomes our point of reference. We monitor "benchmark" and internalize their excellent practices and, thus, fill the gap that we lack in excellence. "Therefore, the best practice should be accepted to be those practices producing superior results and being judged as a good example." (Kozak, 2004, p. 33).

Several goals can be achieved by conducting benchmarking analysis in tourism. Some of them are (Kozak, 2004):

- improving products and services,
- gaining or maintaining a competitive advantage for companies and destinations,
- finding out how we can differ from others and thereby become unique,
- finding out what methods or strategies we can use to improve our performance,
- ensuring more guests,
- enabling conditions for greater guest satisfaction, and
- following measures for more sustainable development of the area.

Despite the perceived advantages of benchmarking analysis in tourism, we often face challenges, such as a lack of money or human resources to carry out the analysis as well as the neglect of certain aspects of tourism (for example, tourist satisfaction, differences between destinations and tourists) (Kozak and Nield, 2001).

3.1 Elements of comparison in tourism

In benchmarking analysis in tourism, we can monitor **both the implementation of processes and the final results**. We can compare one aspect of performance at a specific point in time (accommodation quality at one point) or a set of characteristics over a longer period of time (e.g. revenue, arrivals, markets, guest satisfaction, seasonality over a specific period) (Seaton and Mathews, 2003). This is also known as a **tourism barometer** which regularly monitors selected indicators over a while (Matzler and Pechlaner, 2001;

Fuchs and Weiermair, 2001). Benchmarking in tourism is no different from other sectors because business results, work methods and implemented processes, consumed resources and created products or services can be compared everywhere.

In tourism, the most common comparison indicators are obtained according to the six elements of the destination: attractions, public and private amenities, accessibility, human resources, image and reputation, and price (UNWTO, 2007). Within these elements, however, there are certain indicators that we monitor in particular to ensure the quality of the tourist offer and experience. Thus, we can compare (Kozak, 2004; UNWTO, 2007):

- number of arrivals and overnight stays,
- duration of the visit,
- tourism expenditure per person,
- the number and occupancy of accommodation facilities,
- motivation of tourists,
- tourist satisfaction,
- complaints from tourists,
- image of the destination,
- tourist markets,
- geographic location of the destination,
- distance from key source markets,
- high and low season, and
- market share and annual growth of the destination, etc.

3.2 Types of benchmarking analysis in tourism

There are two types of benchmarking analysis in tourism (Kozak, 2004; Zlatković, 2016) (Figure 11):

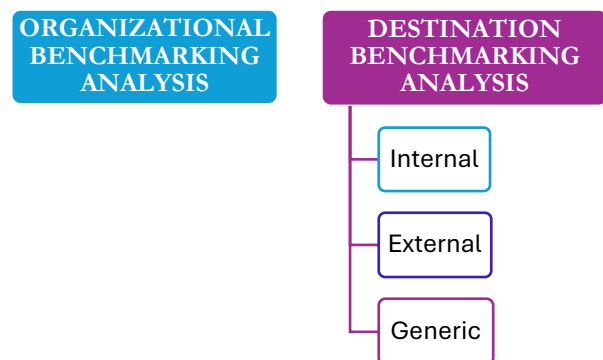
- **organizational benchmarking analysis** (we compare tourism companies and institutes) and
- **destination benchmarking analysis** (we compare destinations, such as countries, regions, cities, etc).

With the introduction of benchmarking analysis in the sphere of tourism, **organizational benchmarking analysis** was first used. This type of analysis involves a comparison of tourism companies or public or private

tourism providers. The basic purpose of organizational benchmarking analysis is to check how the organization does business and what its results are. Within profit-oriented companies, we compare accommodation, restaurants, tour operators and travel agencies, airlines, and other profit-oriented tourism service providers. In the case of non-profit tourism organizations, we compare national, regional, or local destination management organizations, tourist associations, and institutions, such as museums, galleries, theatres, etc.

In the past, organizational benchmarking analysis was used mainly in hotels and attractions where guest satisfaction was determined. Examples are a comparison of hotel receptions in Western European countries (Baum and Odgers, 2001), a comparison of the Environmental Management Systems efficiency in hotels in Jamaica (Meade and Pringle, 2001), and a comparison of ski resorts and cable car operators in the Pyrenees (Botti, Goncalves and Peypoch, 2012). The following advantages are highlighted as key benefits of the comparison (Kozak, 2004):

- The comparison helps identify opportunities for improvement.
- The comparison helps to improve the profitability of the tourism business.
- The comparison gives ideas for innovations in the tourism company.



Slika 10: Types of benchmarking analysis in tourism.

On the other hand, **destination benchmarking analysis** covers the comparison of destinations where it shows the wider picture because it analyzes all elements of the destination: transport, airports, accommodation, sports and leisure facilities, hospitality, and the attitude of residents towards tourism, hygiene, and cleanliness, etc. Wise, Perić, and Đurkin (2019) advise comparing destinations with similar natural

resources since, due to similar circumstances, an appropriate comparison of other elements is possible. The beginning of the destination benchmarking analysis can be traced down to the 1990s when Scotland was compared with 6 other destinations as the first destination (Kozak, 2004). The comparison covered data between 1984 and 1994, namely tourist arrivals, number of overnight stays, accommodation occupancy trends, balance of payments trends, share of tourist inflows in GDP, seasonality trends, market dependence trends, employment trends in tourism, budget of the national tourism organization, trends in marketing costs. The basic study also included a comparison of weather, prices, and growth of similar destinations for similar target markets. The study focused on the current situation without in-depth research regarding future activities (Kozak, 2004).

In the literature, we can also find some other destination benchmarking analyses, such as a comparison of the European capitals of Zagreb, Paris, and Vienna (Zlatković, 2016) or a comparison of the winter tourist destinations of Slovenia and Croatia (Wise, Perić and Durkin, 2019) and a comparison of urban destinations in Belgium, Great Britain, and Ireland (Go and Govers, 2000). A larger destination benchmarking analysis took place in 2001 in England where a survey was conducted among 36 destinations (Kozak, 2004; White, 2010). There they developed the concept of continuous national benchmarking analysis between their destinations, which could be historical cities, urban cities, or seaside resorts. They compared attractions, food and beverage facilities, shopping facilities, accommodation, parking, public transport, signage, cleanliness, hospitality, visitor satisfaction, tourist information service, average length of stay, and spending per tourist. In modern times, comparisons between countries as destinations also occur as part of country brand indices (such as The FutureBrand Country Index and the Anholt-Ipsos Nation Brands Index).

Destination benchmarking analysis can be defined as a continuous comparison of “destinations and tourism organizations as a whole with the competition to improve the methods, products, and services”

(Zlatković, 2016, p. 288). The following definition states that destination benchmarking analysis is “the continuous measurement of the performance of the tourist destinations (strengths and weaknesses) not only against itself or other destinations in the same or a different country but also against national/international quality grading systems by assessing both primary and secondary data to establish priorities, set targets and gaining improvements to gain a competitive advantage.” (Kozak, 2004, p. 41).

The fundamental purpose of destination benchmarking analysis is to identify the key success factors, and management and marketing models of the best destinations (Zlatković, 2016). Consequently, to improve the quality of the primary destination and increase its competitiveness to better understand tourists, or to assist in applying for public tenders that require already collected data (Seaton and Mathews, 2003; Kozak, 2004). We can also use the benchmarking analysis to stimulate a greater sustainability orientation of the destination or learn about the most effective ways of responding to crises (Leslie, 2001; Wise, Perić and Durkin, 2019), create greater PR coverage (White, 2010) and check the implementation of the destination's development strategy (UNWTO, 2007). It is highly recommended that the benchmarking analysis of a tourist destination is conducted by the local authorities which then ensure that the recommendations of the analysis match the overall strategy of the destination's development. Thus, we can follow the goals of the destination benchmarking analysis (Kozak, 2004):

- assisting destination management in formulating goals to improve operations in the future,
- setting our value standards and encouragement to achieve them, and
- finding best practices and processes that produce the best results.

As already written in the definition, we can compare ourselves within our destination, with other destinations, and with national or international quality certification schemes. Kozak (2004) suggests three main types of destination benchmarking analysis – internal, external, and generic.

– Internal destination benchmarking analysis

In this case, we evaluate qualitative and quantitative indicators within the destination. We review the indicators for previous years and compare them. We also check the opinions of various departments within the destination management organization and, based on this, set goals for the future. "The internal destination benchmarking refers to a monitoring process of the performance objectives released by authorities before commencing the benchmarking study and then taking action." (Kozak, 2004, p. 49). The goals can be the improvement of the internal functioning of the destination or a change from previous years (for quantitative measures. These are changes in percentages. For qualitative measures, these are changes in average values). Based on this, we can determine whether we will carry out an external destination benchmarking analysis.

– External destination benchmarking analysis

This type of analysis refers to the comparison of different destinations. Thus, we can check the motivation and satisfaction of tourists, expenditure per tourist, length of stay, segments of tourists, etc. This allows us to investigate whether a certain destination performs better. In doing so, we consider both the regional diversity of destinations and the diverse cultures of tourists who visit individual destinations. The foundation of this type of analysis is to identify performance gaps between destinations and learn others' good practices. The destination for comparison or "benchmark" should be chosen among those that we perceive as successful and superior in the areas of comparison but at the same time similar to us and thus in the same competitive group (they can also be located in a different geographical location) (Seaton and Mathews, 2003).

– Generic destination benchmarking analysis

In this type of analysis, we check the quality standards, eco-standards of the destination, and awards. Thus, we compare our destination with pre-set standards and indicators, as assumed by certain certificates or award schemes. In particular, there is a possibility of a generic comparison with the general standards set by world

organizations, such as the World Tourism Organization (UN Tourism), the World Tourism and Travel Council (WTTC), and the European Economic Community (EEC). An example of a generic analysis is the verification of indicators according to the European Foundation for Quality Management (EFQM) model where destinations follow the indicators and, thus, ensure greater quality, competitiveness, sustainability, and meeting the needs of tourists (Go and Govers, 2000; UNWTO, 2017; EFQM, 2024).

3.3 Destination Analysis Benchmarking Model

Kozak (2004) designed a model of destination benchmarking analysis. The first step in this model measures the destination's performance, followed by verifying qualitative and quantitative indicators of internal, external, and generic destination benchmarking analysis. It is considered reasonable to follow this order of the analysis. Activities to improve the destination are then derived from the obtained data which are included in the general strategy and marketing plan. We evaluate everything and enter the observations as information for the first step in a new cycle of benchmarking analysis.

When performing a destination benchmarking analysis, we must be careful which indicators we measure (qualitative or quantitative indicators). They must be measurable and thus also comparable with other destinations. If the indicators are not comparable, we must make them measurable.

Qualitative indicators in the benchmarking analysis primarily include visitor satisfaction (Zlatković, 2016), hospitality, and community involvement (Wise, Perić and Đurkin, 2019). Qualitative indicators become measurable when perceived as a degree of agreement, satisfaction, or other content value to which a numerical number is assigned (e.g. 1-5 or 1-7; we understand that 1 means very dissatisfied, and 5 means very satisfied). With qualitative indicators, it is a big challenge to determine which numerical value is still acceptable (shows positive values) and which indicates that we need to take action. We must also be aware that when capturing qualitative indicators, we can also

obtain very subjective answers because respondents have different perceptions of the meaning of numbers.

Quantitative indicators represent absolute numbers where the difference between them is clear and they also clearly state the value of the measured indicator. These are, for example, the number of tourists or overnight stays. These numbers are also perceived as more objective because they are a statistical data collection.

3.4 Indicators of Destination Benchmarking Analysis

A destination can be compared according to many different indicators. Among the basic indicators are (Seaton and Mathews, 2003; UNWTO, 2007; Zlatković, 2016):

- growth in the number of overnight stays and the number of tourist arrivals,
- occupancy levels,
- expenditure per tourist,
- the perceived price of the destination,
- market share and related competitiveness of the destination,
- share of overnight stays by foreign tourists,
- monthly statistics of overnight stays and related seasonality, and
- structure of guests by country of arrival.

These indicators can be divided into three groups: generic indicators (income, sustainability, etc.), specific indicators by type of destination (features of urban/natural/coastal/mountainous, etc. destinations), and specific indicators of a destination's supply (accommodation, food, transport, etc.) (UNWTO,

2017). Kozak (2004, p. 48) elaborated on the indicators in even more detail and placed them in categories as shown in Table 4.

The aforementioned English scheme of comparative analysis between destinations from 2001 follows four themes, within which different indicators are discussed (White, 2010). Some are listed in Table 5.

Once we have chosen both the indicators, we will compare ourselves by, and the destinations, we will compare ourselves to, we prepare a table in which we include the collected data. An example is shown in the following Table 6.

It also makes sense to compare destinations based on the similarity of indicators. This can be done utilizing a table where the indicators of the compared destinations are evaluated according to the degree of similarity/difference with the indicators of the original destination on a scale from 1 to 5 (UNWTO, 2007). Destinations with very similar indicators are evaluated with a higher value while indicators showing greater differences between destinations have a lower value. As shown in Table 7, we can identify which is the most competitive destination to the original destination – that is the one with high average similarity (in the example of the table below, it is destinations E and B). It makes sense to compare yourself with a similar destination in more detail and look for good practices that can be transferred to the original destination.

Of course, after the comparison, the most important activity is searching for ideas to upgrade one's operation and then implementing proposals in the activities of the original destination. Nevertheless, when carrying out the activities, we must not forget to monitor achieving the set goals.

Table 4: Destination comparison indicators

ACCOMMODATION	CLEANLINESS	HOSPITALITY	FACILITIES IN GENERAL	FOOD AND DRINK
Quality of service	of streets	Feeling of welcome	Suitability of nightlife and entertainment	Quality of service
Cleanliness	of public toilets	Friendliness of local citizens	Availability of facilities/services for children	Range of food and drink facilities
Speed of check-in/check-out	of beaches	Responsiveness to visitor requests	Availability of health facilities	Range of food and drink
Value for money	of sea	Responsiveness to visitor complaints	Availability of sports facilities/activities	Value for money
Signposting to bedrooms and public areas		A feeling of safety and security	Availability of facilities for disabled people	Level of language communication
Adequacy of water supply			Availability of facilities on the beach	Cleanliness
Adequacy of electricity supply			Availability of parking space	
Level of language communication			Signposting to attractions and facilities	
			Availability of daily tours	
ATTRACTIONS	AIRPORT	LOCAL TRANSPORT	TOURIST INFORMATION CENTER	SHOPPING
Quality of service	Availability of facilities and services	Frequency of local transport and services	Usefulness of information	Quality of service
Range of attractions	Speed of check-in/check-out	Comfort of check-in services	Quality of service environment	Quality of shopping
Value for money	Cleanliness	Network of local transport services	Ease of finding its location	Range of shopping facilities
Level of language communication	Travelling time between airport and destination	Quality of service	Level of language communication	Value for money

Source: Kozak, 2004

Table 5: Indicators of the English destination benchmarking scheme

INDICATOR'S CATEGORY	INDICATORS
Economic indicators	<ul style="list-style-type: none"> - Number of visitors (+ % increase/decrease) - Number of overnight stays (+ % increase/decrease) - Value of visitor spend per person (+ % increase/decrease) - Number of unique weekly visitors to the main website - Number of bookings generated by the local reservation system - Return on investment for marketing campaigns - Number of tourist companies - Number of FTE tourism-related jobs
Satisfaction indicators	<ul style="list-style-type: none"> - % of visitors who rate the overall visitor experience as good or excellent - % of customers who rate the overall impression of the TIC service as good or excellent - % of stakeholders who consider the promotion of the destination to be good - % of users who consider the destination website overall to be good or excellent
Environmental indicators	<ul style="list-style-type: none"> - The ratio of the number of visitors in one year to the local population - % of visitors arriving by train or bus - % of tourism enterprises (accommodation, attractions, and activities) participating in green accreditation schemes - % of tourist enterprises (accommodation, attractions, and activities) with a recognized environmental certificate - The carbon footprint of tourism
Social indicators	<ul style="list-style-type: none"> - % of residents indicating that they are satisfied with the local impact of tourism - % employment of locals in tourism

Source: White, 2010

Table 6: Example of comparison of selected destinations' indicators

INDICATORS/DESTINATIONS	Original destination	Destination A	Destination B	Destination C
High season				
Number of overnight stays				
Growth of arrivals numbers				
Market share of international tourists				
Number of jobs in tourism				

Source: Seaton and Mathews, 2003.

Table 7: Assessment of potential competing destinations

INDICATORS	DESTINATIONS					
	A	B	C	C	D	E
1. High season	5	3	2	4	2	4
2. Source markets	2	4	4	2	2	5
3. Distance from key source markets	2	4	2	3	2	4
4. Products	5	3	2	3	3	2
5. Annual growth	1	4	5	2	2	5
AVERAGE	3,0	3,6	3,0	2,8	2,2	4,0

Source: Adapted from UNWTO, 2007.

Summary

Benchmarking analysis in tourism is the comparison of destinations or organizations in tourism with other similar destinations/organizations. For this purpose, we continuously collect data and compare various indicators. In tourism, comparative analysis began to be used rather late, from the mid-1990s onwards.

Benchmarking analysis in tourism is **carried out for several reasons**. First of all, we want to improve the operation of destinations/tourist companies, offer better quality services, and ensure greater consumer satisfaction, thereby becoming more competitive in the market. As a result, this means more visitors, more revenue, and better performance.

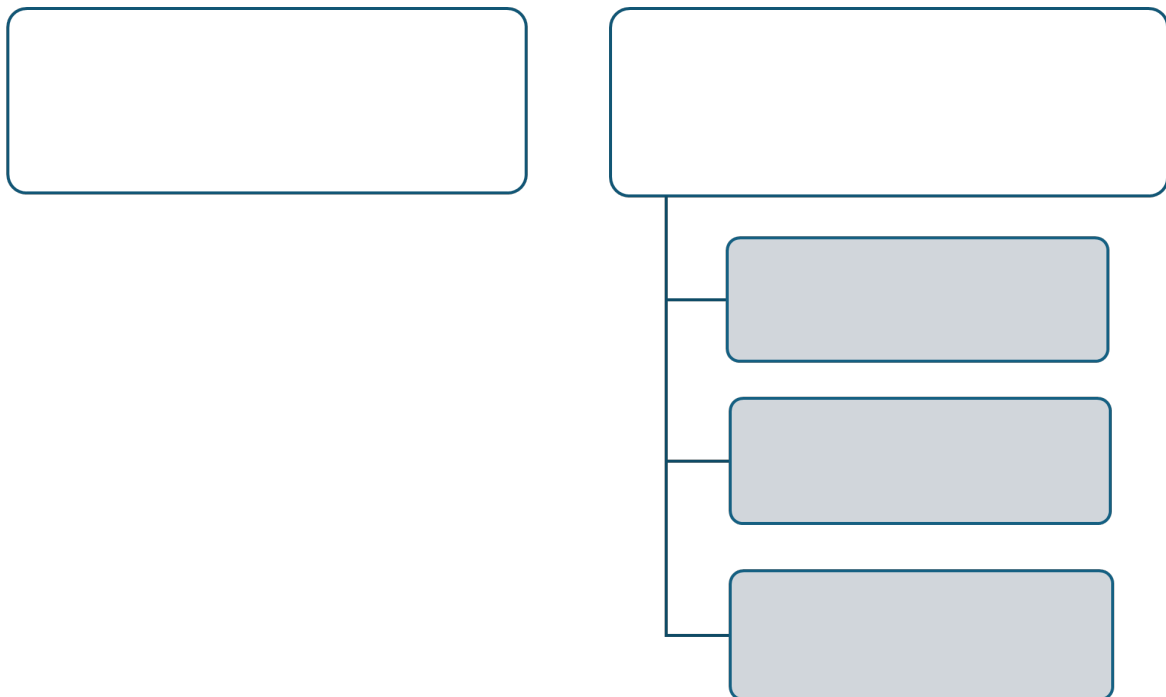
There are two types of benchmarking analysis in tourism, namely **organizational and destination benchmarking analysis**. In the first one, tourism companies or public and private organizations in tourism are compared. In the second case, destinations are compared where we capture a broader picture of the situation at the destination. Destination benchmarking analysis can be further divided into **internal, external, and generic** destination benchmarking analysis.

When comparing destinations or organizations, it is important to choose **appropriate indicators** by which to compare destinations or organizations. Indicators can refer to the economic and environmental fields, deal with the satisfaction of visitors or locals, and refer to an individual service or type of destination.

WORKSHEET 3: Benchmarking analysis in tourism

1 Describe the historical development of benchmarking analysis in tourism.

2 Complete the graph with the types of benchmarking analysis in tourism.



3 Which of the following is not a reason for implementing benchmarking in tourism?

- a) Business improvement.
- b) Greater visitor satisfaction.
- c) To win prizes at tourist fairs.
- d) Greater quality of services.

6 You will perform a destination benchmarking analysis of Rio de Janeiro (Brazil) and Singapore (Singapore) destinations. Which indicators will you choose for comparison and why?

Seznam literature in virov / List of literature and sources

- Baum, T. in Odgers, P. (2001). Benchmarking Best Practice in Hotel Front Office. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 2(3-4), 93-109, DOI: 10.1300/J162v02n03_06.
- Botti, L., Goncalves, O. in PeyPOCH, N. (2012). Benchmarking Pyrenean ski resorts. *Journal of Alpine Research/Revue de géographie alpine* 100(4), 1–12.
- European Foundation for Quality Management (EFQM) (2024). *The EFQM model*. Pridobljeno iz <https://efqm.org/the-efqm-model/>, 5. 8. 2024.
- Fuchs, M. in Weiermair, K. (2001). Development Opportunities for a Tourism Benchmarking Tool-The Case of Tyrol. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 2(3-4), 71-91, DOI: 10.1300/J162v02n03_05.
- Go, F. M. in Govers, R. (2000). Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness. *Tourism Management*, 21, 79–88.
- Kozak, M. (2004). *Destination Benchmarking, Concepts, Practices and Operations*. Wallingford: CABI Publishing.
- Kozak, M. in Nield, K. (2001). An Overview of Benchmarking Literature. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 2(3-4), 7-23, DOI: 10.1300/J162v02n03_02.
- Leslie, D. (2001). Serviced Accommodation, Environmental Performance and Benchmarks. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 2(3-4), 127-147, DOI: 10.1300/J162v02n03_08.
- Matzler, K. in Pechlaner, H. (2001). Guest Satisfaction Barometer and Benchmarking. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 2(3-4), 25-47, DOI: 10.1300/J162v02n03_03.
- Meade, B. in Pringle, J. (2001). Environmental Management Systems for Caribbean Hotels and Resorts. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 2(3-4), 149-159, DOI: 10.1300/J162v02n03_09.
- Seaton, A. V. in Mathews, B. P. (2003). *Evaluating NTO Marketing Activities*. Madrid: World Tourism Organization.
- White, S. (ur.) (2010). *Measuring Tourism Locally; Guidance Note Four: Tourism Benchmarking and Performance Indicators*. Newport: The Office for National Statistics.
- Wise, N., Perić, M. in Đurkin, J. (2019). Benchmarking service delivery for sports tourism and events: lessons for Gorski Kotar, Croatia from Pokljuka, Slovenia. *European Journal of Tourism Research*, 22, 107–128.
- World Tourism Organization [UNWTO] (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: World Tourism Organization.
- World Tourism Organization [UNWTO] (2017). *Practical Guidelines for Integrated Quality Management in Tourism Destinations – Concepts, Implementation and Tools for Destination Management Organizations*. Madrid: World Tourism Organization.
- Zlatković, M. (2016). Tourism Destination Benchmarking Analysis. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 1(1), 283–293.



Primeri benchmarking analize
Benchmarking analysis examples

V nadaljevanju je predstavljenih nekaj postopkov oz. zgledov primerjalne analize turističnih destinacij, ki so nastali kot delo študentov z mentorji v sklopu terenskih raziskav na Fakulteti za turizem UM.

Za prikaz primerov smo teoretične dele analiz posameznih destinacij skrajšali. Originalna dela študentov so bila mnogo obsežnejša, vendar smo za lažje razumevanje in namene učbenika obdržali predvsem ugotovitve, ki so bile pridobljene z metodo udeležbe z opazovanjem in ugotovitve primerjalne analize (splošni in specifični benchmarking).

V prvem delu sta v slovenščini predstavljena dva primera skupinskega dela študentov 1. letnikov magistrskega programa. Avtorji Andreja Drakulič Veselič, Franjo Krapec, Srečko Medic, Lucija Papac, Timo Roškar, Lana Vogrinc in Patricija Zorič so izvedli primerjalno analizo destinacij na tromeji Slovenije, Avstrije in Italije ter pripravili predloge za nadaljnja povezovanja. Naslednji primer benchmarkinga tromeje Slovenije, Madžarske in Hrvaške so pripravili Brigita Burušić, Timotej Cojzer, Nika Iza Jarc, Nikola Tanasić in Aleksandar Tanasić.

V drugem delu sta predstavljena dva primera v angleškem jeziku. Prvi primer je delo študenta Martina Lopeza Gonzalesa iz Erasmus programa, ki je pripravil primerjalno analizo svojega domačega kraja Coruñe in Ljubljane. Drugi primer v angleščini je delo magistrskega študenta Nicholasa Anshula Lewisa. Pripravil je benchmarking analizo obmorskih mest Koper in Trsta.



Below are presented some procedures or examples of comparative analysis of tourist destinations that were created as part of students' work with mentors during field research at the Faculty of Tourism, the University of Maribor.

To illustrate the examples, we have abbreviated the theoretical parts of the analyses of individual destinations. The original works by the students were much more extensive but for easier understanding and the textbook purposes, we have mainly retained the findings obtained through the method of participant observation and the findings of the comparative analysis (general and specific benchmarking).

In the first part, two examples of group work by first-year students of the master's program are presented in Slovenian. The authors Andreja Drakulič Veselič, Franjo Krapec, Srečko Medic, Lucija Papac, Timo Roškar, Lana Vogrinc, and Patricija Zorič conducted a comparative analysis of destinations at the tripoint of Slovenia, Austria, and Italy, and prepared proposals for further collaborations. The next benchmarking example of the tripoint of Slovenia, Hungary, and Croatia was prepared by Brigita Burušić, Timotej Cojzer, Nika Iza Jarc, Nikola Tanasić, and Aleksandar Tanasić.

In the second part, two examples are presented in English. The first example is the work of student Martin Lopez Gonzales from the Erasmus program, who conducted a comparative analysis of his hometown Coruña and Ljubljana. The second example in English is the work of master's student Nicholas Anshul Lewis, who prepared a benchmarking analysis of the coastal cities of Koper and Trieste which we visited during field exercises.

4 Primerjalna analiza destinacij na tromeji Slovenija-Italija-Avstrija

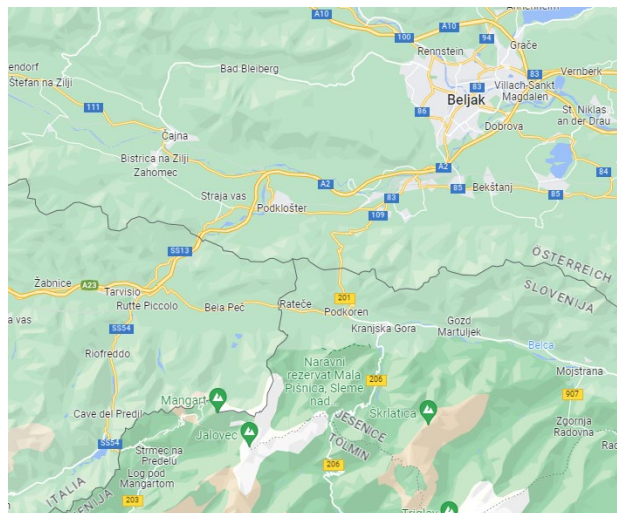
Avtorji: Andreja Drakulić Veselič, Franjo Krapec, Srečko Medic, Lucija Papac, Timo Roškar, Lana Vogrinc in Patricija Zorič

4.1 Uvod

Z raziskavo je bila izvedena analiza spletnih podatkov treh mest, in sicer Kranjske gore v Sloveniji, Trbiža v Italiji in Beljaka v Avstriji (prikazano na Sliki 13). Ker vse tri destinacije geografsko združuje območje Julijskih Alp, so bila s strani avtorjev analize prisotna pričakovanja o skupnem sodelovanju in povezovanju turističnih krajev ob tromeji. Za vsako posamezno destinacijo je bila izvedena splošna perspektiva, skozi katero so bile predstavljene geografske značilnosti in socialna geografija. V nadaljevanju sta bila obravnavana turistični vidik in analiza perspektive in turističnega povpraševanja. Definirane so bile turistične organizacije, in sicer tako, da so bili navedeni deležniki in sodelovanja destinacijskega managementa. Predstavljeni so bili celostna grafična podoba in menedžment upravljanja, strategija in promocija ter strategija znamčenja. Obravnavane so bile tudi trajnostne perspektive ter digitalizacija posamezne destinacije.

Sledile so terenske vaje, kjer so bile kakovosti posameznih predstavitev turističnih destinacij zelo različne po vsebini in načinu predstavitve. Tako smo bili na primer za območje Beljaka deležni profesionalne detajlne predstavitve, medtem ko smo v Italiji dobili veliko turističnih informacij, vendar nekoliko manj podatkov o organizaciji turizma. Na osnovi podatkov, pridobljenih na spletu, in informacij s terena smo za posamezno destinacijo ugotovili dobre in slabe plati. Sledila je medsebojna analiza posameznih destinacij. Študentje, razdeljeni v skupine, so naredili benchmarking primerjalno analizo med posameznimi destinacijami in tako je ekipa, ki je predstavljala Slovenijo, naredila primerjavo z Italijo, ekipa za Italijo je naredila primerjavo z Avstrijo in ekipa za Avstrijo je naredila primerjavo za Slovenijo. Skupno 7 študentov je tako analiziralo 3 destinacije in jih dodatno okrepilo s

podatki, pridobljenimi na terenskih vajah. Izvedene so bile splošna primerjalna analiza, primerjalna analiza turističnih destinacij; navedene so bile specifične teme in na koncu so bile predstavljene ugotovitve.



Slika 11: Zemljevid Tromeje

Vir: Google Maps, 2023.

4.2 Destinacija Kranjska gora

4.2.1 Splošna perspektiva

Občina Kranjska Gora leži na skrajnem severozahodnem delu Slovenije in je del gorenjske regije. 56,7 % površine občine je opredeljena z območji Natura 2000. Obmejna lega, dobra prometna dostopnost in prehodnost v več smereh so vplivale na pretekli razvoj občine (Kranjska gora, 2020).

4.2.2 Geografske značilnosti

Destinacija Kranjska Gora leži v Zgornjesavski dolini, zraven tromeje z Avstrijo in Italijo. Območje meri 256,3 km², z najvišjo točko Triglav (2864 m). Del destinacije leži v zavarovanem območju Triglavskega narodnega parka. Na destinaciji je tudi naravni rezervat Zelenci, ki spada v območje NATURA 2000. Relief pokrajine zelo razgiban, od ledeniško nastalih dolin, skalnatih slemenov in vrhov kraških oblik do travnikov. Zaradi reliefa je poselitev osredotočena na ravninsko dno doline. Najbolj poseljeno območje so Jesenice, ki po prebivalstvu prevladujejo zaradi industrializacije, železarstva in dobrih prometnih povezav. Za Zgornjesavsko dolino so značilne dolge in mrzle zime ter kratka, srednje topla poletja zaradi vpliva alpskega

podnebnega pasu. Najhladnejši je januar ter najtoplejši avgust. Občina Kranjska Gora je prometno lahko dostopna. Skozi dolino vodi regionalna cesta. Na zahodu je najbližja avtocesta pri 15 km oddaljenem Trbižu (Italija) in na severu pri 15 km oddaljenem Beljaku (Avstrija). Na vzhodu tik ob meji območja poteka jeseniška avtocesta. Oddaljenost od 3 železniških postaj (Jesenice, Beljak, Trbiž) je 20 km. Od najbližjega letališča (Ljubljana – Brnik) je Kranjska Gora oddaljena 75 km, od letališča v avstrijskem Celovcu pa 95 km (Občina Kranjska Gora, 2015a).

4.2.3 Socialna geografija

Na območju občine Kranjska Gora je bilo leta 2015 5.305 prebivalcev, od tega 50,3 % žensk ter 49,7 % moških. Sredi leta 2019 je bilo 5.206 prebivalcev, leta 2022 pa 3.280 prebivalcev. Povprečna starost leta 2022 je bila 44,6 let. V občini prevladujejo podjetja, ki se ukvarjajo s turizmom, a vendar so ta podjetja manjša. Lokalna skupnost vzdržuje splošno infrastrukturo turistične destinacije, zagotavlja različne javne turistične storitve, kot so kolesarske in pohodniške poti, informacijske dejavnosti, tekaške steze, parkirišča itd. (Občina Kranjska Gora, 2015b).

4.3 Turistična perspektiva

Glavna panoga v Kranjski Gori je turizem, zato je destinacija tehnološko razvita in sledi trendom digitalizacije. Vse lokacije so pokrite s signalom mobilne telefonije, brezžičnimi omrežji, panoramskimi kamerami itd. Inteligentne tehnologije omogočajo enostaven dostop do vseh informacij ter navodila v številnih jezikih (Občina Kranjska Gora, 2015b).

V strategiji razvoja 2015-2025 narava in dediščina ostajata izhodiščna točka za vse projekte na območju Kranjske gore. Kulturna dediščina in kulturna pokrajina daje »občutek kraja« in ločuje destinacijo od drugih ponudnikov (ibid., 2015b). Med turističnimi znamenitostmi destinacije Kranjska Gora najdemo naslednje: ZELENCI (naravni rezervat z bogato floro in favno (Kranjska-gora.si, 2022)), Nordijski center PLANICA (eden najbolj razvitih centrov za smučarske skoke z veliko dejavnostmi in prizorišče svetovnega pokala v skokih (Planica, 2023)), ESCAPE MUSEUM RATEČE (igrificirana izkušnja muzejske zbirke

(Slovenia.info, 2022)), TRIGLAVSKI NARODNI PARK (edini slovenski narodni park in eden najstarejših evropskih narodnih parkov na 880 kvadratnih kilometrov površine v omrežju Natura 2000 (tnp.si, 2019)), JULIANA TRAIL (267 km dolga pot okoli Julijskih Alp, ki je povezana z aplikacijo (Julijanatrails, 2022)).

Občina Kranjska Gora, zasebni investitorji in tudi država so v zadnjih 10 letih veliko vlagali v izgradnjo in posodobitev turistične infrastrukture. Vse več je majhnih družinskih penzionov in hotelov s kakovostno in inovativno ponudbo. Imajo tudi kampe, ki so izjemno priljubljeni v poletnih mesecih. Kar zadeva kulinariko, imajo tudi na tem področju izjemno bogato ponudbo. Restavracije na tem območju se delijo na tradicionalne in sodobne. Vsak četrtek destinacija ponuja posebno gastronomsko dogodivščino – kulinarično pot (Kranjska-gora.si, 2022).

4.4 Turistično povpraševanje

Na destinaciji Kranjska Gora prevladuje gorski turizem, za katerega so značilni smučanje in zimski športi. Vseeno je poletna sezona kar precej polna in priljubljena, saj je destinacija znana po čistem in svežem zraku. Hkrati lahko na destinaciji najdemo ogromno pohodniških poti, kolesarskih poti in lepih razglednih točk. Manjši upad v obiskovalcih lahko opazimo v sezoni pomlad in jesen (SiStat, b. d.).

Tabela 8: Prihodi Kranjska Gora

Prihodi turistov					
	2018	2019	2020	2021	2022
Domači	93.539	95.362	134.108	142.711	130.389
Tuji	214.653	230.593	68.597	87.483	207.030
Skupaj	308.192	325.955	202.705	230.194	337.419

Vir: SiStat, b. d.

Iz Tabele 8 razberemo prihode na destinacijo Kranjska Gora. Tako na domače turiste ni vplivala niti pandemija covid-19; trdimo lahko celo, da je povečala obisk destinacij. To lahko pripišemo bonom, ki jih je slovenska vlada dodelila vsem prebivalcem Slovenije ter so jih lahko koristili povsod po Sloveniji pri ponudnikih. Destinacija Kranjska Gora je tako imela rekord domačih turistov leta 2021. Če pogledamo tuje turiste, lahko opazimo ravno obraten trend, kar lahko pripišemo pandemiji covid-19. Razberemo lahko, da se je destinacija kar hitro pobrala, saj je leta 2022

destinacijo Kranjska Gora obiskalo kar 207.030 tujih turistov.

V Tabeli 9 lahko vidimo prenočitve turistov na destinaciji Kranjska Gora. Razberemo, da so leta 2018 in 2019 prevladovali tuji turisti, ki so leta 2019 ustvarili rekordno število prenočitev. Ponovno je opaziti upad tujih turistov zaradi pandemije covid-19. Kar se tiče domačih turistov, je bilo zanje rekordno leto 2020, ko so ustvarili kar 393.705 prenočitev.

Tabela 9: Prenočitve turistov (Kranjska Gora)

Prihodi turistov					
	2018	2019	2020	2021	2022
Domači	255.183	259.522	393.705	382.289	355.291
Tuji	573.580	611.427	219.878	219.388	550.056
Skupaj	828.763	870.949	613.583	601.677	905.347

Vir: SiStat, b. d.

Tabela 10 nam prikazuje število ležišč v Kranjski Gori. Opazimo lahko, da je med leti 2019 in 2022 število ležišč ostalo skorajda isto.

Tabela 10: Število ležišč (Kranjska Gora)

Kranjska Gora	Število ležišč - SKUPAJ
2019	9.638
2020	9.297
2021	9.732
2022	9.723

Vir: SiStat, b. d.

Ob pogledu povprečne dobe bivanja na destinaciji (Tabela 11) ugotovimo, da je bila ta najvišja leta 2020, ko so turisti ostali na destinaciji 3,03 dni. Neko povprečje, ki ga lahko izračunamo iz danih podatkov, je, da se turisti na destinaciji zadržijo približno 2,74 dni.

Tabela 11: PDB – SKUPAJ Kranjska Gora

Kranjska Gora					
PDB	2018	2019	2020	2021	2022
Povprečje	2,69	2,67	3,03	2,61	2,68

Vir: SiStat, b. d.

Iz Tabele 12 lahko razberemo, da se tuji turisti na destinaciji pri povprečju zadržujejo 2,74 dni. Najvišja doba bivanja na destinaciji je bila leta 2020, ko so turisti ostajali na destinaciji 3,21 dni.

Kot lahko razberemo iz Tabele 13, so domači turisti povprečno na destinaciji 2,76 dni, medtem ko je bila najvišja povprečna doba bivanja dosežena leta 2020, ko so turisti na destinaciji ostali 2,94 dni.

Tabela 12: PDB – TUJI Kranjska Gora

Kranjska Gora					
PDB (tuji)	2018	2019	2020	2021	2022
Povprečje	2,67	2,65	3,21	2,51	2,66

Vir: SiStat, b. d.

Tabela 13: PDB – DOMAČI Kranjska Gora

Kranjska Gora					
PDB (domači)	2018	2019	2020	2021	2022
Povprečje	2,73	2,72	2,94	2,68	2,72

Vir: SiStat, b. d.

Kot lahko vidimo v Tabeli 14, v Kranjski Gori prevladujejo zasebni nastanitveni objekti, ki se v tabeli klasificirajo pod ostale. Dodatno imajo veliko število ležišč v hotelih. Tako skupno število ležišč v vseh vrstah nastanitvah znaša 6852 ležišč.

Tabela 14: Vrsta nastanitve ter zmogljivost Kranjska Gora

Kranjska Gora	2017
Vrsta nastanitve	Zmogljivosti – ležišča – SKUPAJ
Hoteli in podobni nastanitveni objekti	2085
Kampi	870
Ostali nastanitveni objekti	3897
Skupine nastanitvenih objektov – SKUPAJ	6852

Vir: SiStat, b. d.

4.5 Turistična organizacija

Občina Kranjska Gora je pridobila status zaokroženega turističnega območja oz. destinacije leta 1998 in malo pred tem ustanovila javni Zavod za promocijo in razvoj turizma, ki se danes imenuje LTO Zavod za turizem občine Kranjska Gora in je po pravno formalni obliki oblikovan kot javni zavod. Kranjska Gora je zaradi naprednega delovanja na področju organiziranosti v turizmu pilotni primer načina organiziranja delovanja za celotno Slovenijo. LTO se financira iz turistične takse, vendar ta dohodek ne zadošča za uspešno poslovanje, kar pomeni, da so primorani zagotoviti dodatna sredstva (iz občinskega in državnega proračuna, turističnega gospodarstva, sponzorstev, donacij, prodaje spominkov itd. (Občina Kranjska Gora, 2015)).

4.6 DMO deležniki in sodelovanja

Ena prvih skupnih blagovnih znamk v Sloveniji je bila ustanovljena leta 2001. V letu 2020 so nadaljevali z aktivnostmi preoblikovanja skupne blagovne znamke.

Novi kolektivni blagovni znamki sta pod krovno znamko »Okusi Julijskih Alp«, ki bo povezana tudi z blagovno znamko »Okusi Slovenije« (Občina Kranjska Gora, 2015).

Podatki o tem, kako je prišlo do celostne grafične podobe turistične destinacije Kranjska Gora niso dosegljivi na spletu, vsekakor pa velja dejstvo, da je bila podoba izbrana že pred letom 2016. Vsebinsko logotip predstavlja 3 črte, ki ponazarjajo 3 doline na območju.

4.7 Trajnostna perspektiva

V letu 2020 so na Turizmu Kranjska Gora pripravili in ovrednotili akcijski načrt in s tem pripravili program razvoja turizma do leta 2022. V sklopu aktivnosti, ki jih izvajajo za ohranitev certifikata Green Slovenia, so pripravili tudi Zeleni DNK, ki opisuje značaj destinacije. Nadaljevali so tudi z aktivnostmi, ki so jih začeli v letu 2020. Ob koncu decembra 2020 so uspešno uvedli Turistično patroljo. Pričeli so s pošiljanjem Zelenega novičnika, ki turistično gospodarstvo informira o trajnostnih projektih na destinaciji. V letu 2021 so začeli tudi s pripravami na ponovno presojo zlatega znaka v Zeleni shemi (KranjskaGora, 2022).

4.8 Digitalizacija

Na destinaciji so uvedli številne ukrepe na področju digitalizacije (slovenia.info, 2022). Vse vozovnice za smučišča je mogoče kupiti digitalno. Z digitalizacijo so želeli zmanjšati gnečo na fizičnih mestih ob nakup vstopnic. Z nakupom vstopnice preko spleta se pridobi 1 evro popusta na vstopnico (Twitter.com, 2022). Zgleden primer digitalizacije najdemo v kraju Rateče. Gre za muzej, ki hkrati deluje kot soba pobega. Igra je sestavljena iz digitaliziranih delov in muzejskih eksponatov, kar tvori kombinacijo starega in novega (Escape Muzej, 2023). V Planici se je zgodil eden

največjih in najdražjih projektov (Planica, 2023). Trenutno se ukvarjajo s projektom popolne digitalizacije javnega prometa v Kranjski Gori. Govorijo o tem, da turiste prisilijo k uporabi javnega prevoza (Kranjska Gora, 202).

4.9 Destinacija Trbiž

4.9.1 Splošna perspektiva

Destinacija Trbiž oz. italijansko Tarvisio leži v italijanski severovzhodni avtonomni regiji. Mesto je nastalo v času Rimljanov zaradi ugodne lokacije na trgovski poti. Po drugi svetovni vojni in priključitvi Trsta k Italiji pa se je oblikovala regija Furlanija-Julijska krajina, ki ji danes pripada tudi mesto Trbiž. Trbiž se razprostira na 205 kvadratnih kilometrih površine in leži na nadmorski višini 754 m (ItalyHeritage, b. d.). Zgodovinsko in kulturno je bila pokrajina Kanalske doline del avstro-ogrskega cesarstva. Kljub zgodovinski kulturni povezavi z Avstrijo pa so se lokalni prebivalci kasneje poitalijanili, tudi zaradi turističnega povpraševanja predvsem po italijanski kulinariki (K. Hartman, osebna komunikacija, 9. 5. 2023).

4.9.2 Geografske značilnosti

Trbiž je središče Kanalske doline ob tromeji Italije Slovenije in Avstrije; prav tako meji tudi na vzhodne Julijske Alpe (Samankassou, 1999). Območje je zaznamovano z ledeniški jezeri, kot sta na primer Belopeški jezeri in Rabeljsko jezero, ki ju napajajo gorski potočki. Mesto Trbiž je nad potokom Terbiža it. Torrente Bartolo (Tarvisiano, b. d.). Gorati predeli območje so poraščeni z borovimi gozdovi in visokogorskimi pašniki. Pomembno je omeniti tudi Trbiški gozd, ki tu stoji še iz rimskih časov in raste na italijansko-avstrijski meji. Je zaščiteno območje, zaradi lastne biotske raznovrstnosti in priznано kot Bioenergetsko usmerjeni naravni obrat (Italian Botanical Heritage, b. d.).

Območje ima blago celinsko oz. kontinentalno podnebje, za katerega so značilna topla do vroča poletja in mrzle zime. Povprečna zimska temperatura se vrti okoli ničle. Letna količina padavin znaša 1415 mm (Climatestravel, b. d.).

4.9.3 Socialna geografija

Na destinaciji Trbiž živi 3966 prebivalcev, nekaj več je moških (50,7 %) kot žensk (49,3 %). Največ jih je v starostni skupini 18–64 let (60 %). Naravni prirast je -1,3 %. Gostota poseljenosti je 19,03 na kvadratni

kilometer. Narodnostno je 93,9 % Italijanov; ostali so pripadniki drugih narodov (Istituto Nazionale di Statistica Italia, b. d.). Na območju regije Furlanije – Julijske krajine so slovenska, nemška in furlanska manjšina (Steinicke at al., 2016).

Število prebivalstva že zadnjih 40 let upada; leta 1981 je tu živelo 5985 ljudi. Stopnja zaposlenosti prebivalstva je 55,2 %. Več kot polovica prebivalstva ima visoko izobrazbo – diploma ali višje (Istituto Nazionale di Statistica Italia, b. d.).

BDP regije Furlanije – Julijske krajine je leta 2018 znašal 38 milijonov evrov. BDP posameznika v regiji je znašal 31.300 EUR (Eurostat, 2020). Regija je umeščena med najbolj gospodarsko razvite v državi Italiji. Prevladujejo majhna in srednje velika podjetja, specializirana za kmetijstvo, turizem iz izvoz. Leta 2020 je znašal delež brezposelnih v regiji 5,7 % (Tour-italia, b. d.). Območje Trbiža so pred časom članstva sosednjih držav v Evropski Uniji in padcem Schengena zaznamovali predvsem nakupovalni obiski Slovencev in Avstrijcev na mestni tržnici. Danes območje Trbiža gospodarsko najbolj zaznamuje turizem, predvsem športni (Pagnini in Sanguin, 2016).

Mesto Trbiž stoji na nekdanji trgovski poti, ki je povezovala Alpe in Benetke, zato so dobre transportne poti ohranjene tudi danes. Železniške povezave proti Sloveniji so bile opuščene v 60. letih 20. stoletja (Trenitalia, b. d.). Italijanski turistični tour operater Giancesini opredeljuje, da je do mesta mogoče dostopati tudi po avtocesti A23 Udine – Trbiž (Giancesini, b. d.).

4.10 Turistična perspektiva

V naravno dediščino sodijo ledeniška jezera – Belopeški jezeri in Rabeljsko jezero. V kulturno dediščino sodi Vojaški muzej Julijskih Alp. Svete Višarje kot smučišče in romarsko središče združuje elemente naravne in

kulturne dediščine. Na dvodnevni terenski vajah smo prenočili na destinaciji Trbiž v Hotelu International. Ta spada v kategorijo treh zvezdic. Prenočevali smo v dvoposteljni sobah z zasebno kopalnico. Hotel ima v pritličju tudi bar in sobo za druženje s kaminom. Zjutraj smo si postregli tudi z zajtrkom, ki je bil hladen buffet.

Za zajtrk so bile na voljo tako sladke kot slane jedi ter kava, sok in voda (opazovanje z udeležbo).

Na destinaciji Trbiž pretežno ponujajo italijanski in mediteranski tip kuhinje. Ristorante Ilija je ob trbiškem golf igrišču in se lahko pohvali z ribjimi jedmi in ustrežljivim osebjem. Osteria Hladnik je domačna in ponuja lokalne kulinarične dobrote, kot so na primer polnjeni ravioli s polento in sirom. Prav tako ponuja pestro izbiro vin. Bar Trattoria Miramonti se lahko pohvali z odličnimi testeninami in hamburgerji. Gostilna in picerija Kasarnjak prav tako spoštuje tradicijo tipične regionalne kuhinje ter nudi številne mesne jedi, kot je na primer golaž s polento (opazovanje z udeležbo).

Vodilni turistični produkti na destinaciji Trbiž so Svete Višarje, dobro poznano smučišče. Na osrednji smučarski progi Di Prampero, ki je označena s črno barvo težavnosti, so leta 2007 gostili tudi državno prvenstvo v alpskem smučanju (PromoTurismoFVG, b. d. a).

Naslednji produkt je pot Alpe-Adria. Pot je zasnovana v sodelovanju treh držav tromeje in poteka od avstrijskega Velikega Kleka (nem. Grossglocknerja) do Jadranskega morja. Primerna je za pohodnike in kolesarje (Alpe Adria Trail, b. d.).

No borders music festival se je leta 2022 izvedel že 27. zapored. Na festivalu nastopajo glasbeniki iz celotnega sveta. Sporočilo festivala je mir in prijateljstvo med narodi, zato je tudi izvedba na tromeji ključna (No borders music festival, b. d.).

Destinacija ponuja aktivnosti za gorske kolesarje, Downhill steze ter Bike park; mogoča je izposoja navadnih in električnih koles (PromoturismoFVG, b. d. b). Destinacija je bila letos zanimiva tudi z vidika pasivnega športnega turizma, saj je čez Trbiž in Svete Višarje potekala kolesarska dirka po Italiji (it. Giro d'italia).

4.11 Turistično povpraševanje

Prevladuje gorski turizem s smučanjem in zimskimi športi v zimski sezoni ter s pohodništvom in kolesarjenjem v poletni sezoni ter tudi v

spomladanskem in jesenskem času, ko se z različnimi dogodki na destinaciji trudijo razširiti sezono.

Po podatkih turistične organizacije imajo na destinaciji Trbiž iz leta 2022 zabeleženih 235 nastanitvenih obratov, 1.382 sob in 3.950 ležišč. 24 nastanitev je hotelov, ki so kategorizirani z zvezdicami. 3 hoteli so s 4 zvezdicami, 13 s 3 zvezdicami, 5 z 2 zvezdicama in 3 z 1 zvezdico.

V Tabeli 15 so prikazani prihodi tujih in domačih gostov za destinacijo Trbiž od leta 2016 do leta 2022 (Osebna komunikacija, 30. 5. 2023). Ugotovimo lahko, da je v letih pred epidemijo covid-19 (2016-2019) povpraševanje počasi rastlo in se povečevalo predvsem pri tujih gostih; pri domačih se je številka več let gibala okoli 46 tisoč. V letu 2022 so na destinaciji že skoraj dosegli rezultat iz leta 2016.

Tabela 15: Prihodi Trbiž

Leto	Domači	Tuji	SKUPAJ
2016	44882	35850	80732
2017	46749	34742	81491
2018	46989	38499	85488
2019	46452	42390	88842
2020	32950	11327	44277
2021	35678	17762	53440

Vir: Osebna komunikacija, 30. 5. 2023

Prenočitve na destinaciji Trbiž v letih 2016 do 2022 so prikazane v Tabeli 16 (Osebna komunikacija, 30. 5. 2023). Zanimivo je, da so leta 2019, ko so sicer zabeležili rekordno število prihodov, hkrati dosegli najmanj prenočitev od leta 2016.

Tabela 16: Prenočitve Trbiž

Leto	Domači	Tuji	SKUPAJ
2016	128476	65999	194475
2017	128673	65941	194614
2018	127332	67219	194551
2019	120001	72646	192647
2020	85090	29365	114455
2021	85797	26180	111977

Vir: Osebna komunikacija, 30. 5. 2023

V Tabeli 17 (Osebna komunikacija, 30. 5. 2023) so prikazani podatki o povprečni dobi bivanja turistov med leti 2016 in 2022.

Tabela 17: Povprečna doba bivanja 2016-2022 v dnevih, tuji, domači in skupno

Leto	Domači	Tuji	SKUPAJ
2016	2,86	1,84	2,41
2017	2,75	1,90	2,39
2018	2,71	1,75	2,28
2019	2,58	1,71	2,17
2020	2,58	2,59	2,58
2021	2,40	1,47	2,10

Vir: Osebna komunikacija, 30. 5. 2023

V Tabeli 18 so prikazani ciljni trgi po državah za leto 2019 (Osebna komunikacija, 30. 5. 2023).

Tabela 18: Prihodi glede na državo – 5 najboljših ciljnih trgov 2019

Država	Prihodi	Prenočitve	Povprečna doba bivanja v dnevih
Poljska	14225	17027	1,20
Češka	4584	14398	2,63
Avstrija	4492	6243	1,39
Nemčija	3944	5353	1,36
Madžarska	2325	7198	3,10

Vir: Osebna komunikacija, 30. 5. 2023

V letu po covidu-19, 2022, se je razmerje med najboljšimi ciljnimi trgi spremenilo, kot je razvidno tudi iz Tabele 19 (Osebna komunikacija, 30. 5. 2023).

Tabela 19: Prihodi in prenočitve glede na državo – 5 najboljših ciljnih trgov 2022

Država	Prihodi	Prenočitve	Povprečna doba bivanja v dnevih
Nemčija	9437	11017	1,17
Poljska	6611	7619	1,15
Avstrija	6404	7921	1,24
Češka	2843	8394	2,95
Madžarska	1914	5946	3,11

Vir: Osebna komunikacija, 30. 5. 2023

4.12 Turistična organizacija

Regionalni odgovorni organ za upravljanje destinacije Furlanija-Julijska krajina, v katero sodi tudi Trbiž, je PromoTurismoFVG s sedežem v Trstu. Ta upravlja celotno regijo na področju strategij, operativnega upravljanja dveh plaž in šestih smučišč, promocijo turizma v regiji ter oblikovanja turističnih produktov. Z organom PromoTurismoFVG sodelujejo tudi partnerji Git, Lisagest, Terme FVG in Mib. Ekipa organa povprečno obsega 350 zaposlenih na različnih področjih (PromoTurismoFVG, b. d. e). Njihov zastopnik na destinaciji Trbiž so predstavniki v turistično-informacijskem centru v mestu Trbiž.

4.13 DMO deležniki in sodelovanja

Destinacija Trbiž se povezuje s sosednjima državama Avstrijo in Slovenijo na športnem področju, in sicer v organizaciji pohodniških in kolesarskih poti Alpe-Adrija, ki potekajo meddržavno. Prav tako v znamenju sodelovanja organizira nekatere festivale (PromoTurismoFVG, b. d. c).

Destinacija se povezuje tudi z uporabo destinacijskih kartic, ki imetnikom omogočajo določene ugodnosti in jih je mogoče pridobiti na turistično-informacijskih točkah. Takšna je Forest Camp Card (Forest Camp Card, b. d.). Prav tako je mogoče pridobiti kartico FVG Card, ki omogoča ugodnosti po celotni regiji Furlanija-Juljska krajina (PromoTurismoFVG, b. d. d).

Zadnji dostopni podatki na področju načrtovanja marketinga organa PromoTurismoFVG so iz leta 2015 in se dotikajo celotne regije Furlanije – Juljske krajine ter niso specifični za destinacijo Trbiž. Iz Strateškega in operativnega načrta iz leta 2015 (PromoturismoFVG, 2015) lahko razberemo, da se bodo osredotočali na sekundarne turistične produkte in ne samo primarne, kot so morje in gore.

Za promocijo destinacije so na voljo številne zloženke in prospekti, ki jih lahko pridobimo v lokalnih turistično-informacijskih centrih. Te so večinoma na voljo v italijanskem, nemškem in angleškem jeziku. Večina jih ni prevedenih tudi v slovenščino, saj se zanašajo na poznavanje angleškega jezika pri Slovencih, kot so nam zaupali v turistično-informacijskem centru. Destinacija kot regija Furlanija-Juljska krajina ima tudi spletno stran, ki je dostopna v italijanskem, nemškem in angleškem jeziku.

Destinacija Trbiž nima lastnega znamčenja in je del znamčenja celotne regije Furlanija-Juljska krajina (it. Friuli Venezia Giulia), kar se odraža tudi na logotipu destinacije. Logotip regije je prisoten na vseh promocijskih materialih v tiskani obliki in uradni turistični spletni strani, ki se dotikajo turizma regije

Furlanija-Juljska krajina ter destinacije Trbiž. Ker je logotip prisoten na promocijskih materialih v tiskani obliki ter na spletni strani destinacije, lahko trdimo, da destinacija uporablja celostno grafično podobo.

4.14 Trajnostna perspektiva

Trajnost na destinaciji se spodbuja na načine, kot je predlog, da uporabimo katero izmed oblik javnega prevoza na destinacijo. Spodbujajo varčno rabo čiste pitne vode in še kar nekaj drugih trajnostnih smernic. Prav tako so na destinaciji ubrali kar nekaj korakov na poti k bolj trajnostnemu razvoju turizma, in sicer z glasbenim festivalom No Borders Festival, ki pazi na svoj vpliv in se dogaja v naravi v bližini naravnih in kulturnih znamenitosti. Trajnostno, mehko mobilnost spodbujajo s promocijo kolesarske poti Alpe Adria in Alpe Adria Trail. Prav tako so oblikovali projekt On Tour, s katerim so želeli oblikovati pot za preoblikovanje nastanitev v bolj trajnostne. Projekt The MADE pa je pripomogel k ohranjanju lokalnega produkta lokalnih gorskih koč. Za merjenje učinkov trajnostnega turizma so že oblikovali vprašalnik za lokalne prebivalce in vprašalnik za turiste ter pripravili poročilo spremljanja teh meritev (il Tarvisiano, b. d.).

4.15 Digitalizacija

Sledi digitalizacije so vidne že na uradni spletni strani turistične destinacije, ki nam omogoča, da si oblikujemo lasten itinerarij. Obstaja možnosti nakupa online vstopnic za nekatere aktivnosti. Na spletni strani destinacije najdemo tudi povezave do družbenih omrežjih. Spletna stran je dostopna v 3 jezikih, italijanščini, angleščini in nemščini (PromoTurismoFVG, b. d. f).

4.16 Destinacija Beljak

4.16.1 Splošna perspektiva

Beljak leži na zahodnem robu Celovške kotline (Alpen-Guide.de, 2023) in izvira iz časa Rimljanov (Villach.at, 2023).

4.16.2 Geografske značilnosti

Mesto Beljak leži ob sotočju rek Drave in Zilje. Na širšem območju Beljaka ali v njegovi bližini leži več jezer. Od bližnjih geografskih danosti v okolici Beljaka stoji več gora. (Alpen-Guide.de, 2023). Mesto stoji blizu Karavank ter Juljskih Alp (Region Wörthersee-Rosental Tourismus GmbH, b. d.). Beljaške Alpe si je

možno od blizu ogledati s pomočjo posebne panoramske alpske ceste (Villacher Alpenstrasse, b. d.).

4.16.3 Socialna geografija

Demografski podatki za Beljak iz leta 2021 kažejo, da je mesto imelo 64.071 prebivalcev. Med prebivalci je nekoliko več žensk (51,7 %) kot moških (48,3 %). Povprečna starost prebivalcev je znašala 44,4 leta; število prebivalstva se vsako leto povečuje. Za primerjavo je na voljo podatek za leto 2017, ko je bilo v mestu živčih 61.879 prebivalcev. Izmed vsega prebivalstva v Beljaku živi 14.077 tujcev, kar predstavlja delež 21,97 odstotkov (AdminStat, 2023). V letu 2020 je stopnja zaposlitve v Beljaku znašala 68,49 %, kar je manj od stopnje zaposlitve v celotni Avstriji, ki je znašala 71,84 % (Statistik, 2023a).

Po popisu avstrijskega statističnega urada je bilo na dan 31. 10. 2011 v mestu Beljak 4687 delodajalcev oz. podjetij s skupno 36.884 zaposlenimi (Statistik Austria, 2011). Mesto je iz preteklosti znano kot najpomembnejši industrijski kraj na avstrijskem Koroškem (Winkler, 2010).

Po poročilu statističnega urada avstrijske Koroške je leta 2021 po koronskem letu 2020 vsaka avstrijska regija razen Tirolske zabeležila bistven ponovni vzpon gospodarstva. Koroška je zabeležila največji vzpon (7,3-odstoten). Skupni bruto regionalni proizvod je znašal 22,7 milijard evrov, na prebivalca pa 40.300 evrov (Land Kärnten Statistik, 2022).

Mesto Beljak je dostopno na več različnih načinov. Turisti, potujoči z avtomobilom, lahko do kraja prispejo preko avtoceste München-Salzburg poleg ostalih prometnih poti, ki mesto povezujejo z Italijo, Slovenijo in ostalimi bližnjimi državami. Dobre so tudi razpoložljive železniške povezave, ki so na voljo vsak dan. Mesto je dosegljivo tudi z letalom, in sicer posredno preko letališča v bližnjem Celovcu (nemško: Klagenfurt) (Stadtverwaltung Bamberg, b. d.). Celovško letališče je oddaljeno 37 kilometrov vožnje (GlobeFeed.com, 2023).

4.17 Turistična perspektiva

Beljak je dobra baza za vse, ki se ukvarjajo z zimskimi športi, in tiste, ki želijo odkrivati bližnja smučišča (Voco Villach, 2023). Blizu Beljaka je tudi zdravilišče oziroma terme Warmbad na 11.000 m² (Kärnten TOP-10, b. d.).

Ob vznožju gore Kepa leži Baško jezero, ki omogoča različne dejavnosti (Bergfex, 2023). Jezero je ledeniškega nastanka in leži sredi hribovite pokrajine (Cah, 2021). V Beljaku je od leta 1987 muzej, posvečen predvsem starodobnim vozilom. V bližini mesta je tudi Villacher Alpen Arena, pri čemer gre za celo leto odprte smučarske skakalnice oz. smučarski center (Urlaub.at, 2023). Mesto Beljak ima del svoje turistične ponudbe osredotočen tudi na različne poslovne uporabnike in obsega ponudbo različnih pobud, kongresov in srečanj (Advantage Austria, 2023).

Avstrijska Koroška ponuja 10 uradnih čezregionalnih kolesarskih poti. Obstaja kartica ugodnosti Bike Card Kärnten. Obstaja tudi turistični produkt 3-Länder Genusstour (tura okusov treh dežel, kjer se poleg avstrijske Koroške povezuje še sosednji Slovenija in Italija). Deluje tudi sistem izposoje koles Kärnten rent e-bike (Touris.karnten.at, 2021). Beljak je znan po znamki Lake.Bike, ki je širše znana in uveljavljena destinacijska znamka za področje ponudbe gorskega kolesarstva. V sklopu vzpostavitve znamke oz. povezanih dejavnosti je bila zgrajena tudi prva pokrita pumptrack kolesarska proga v Avstriji ter vzpostavljena prva vzpenjajoča (uphill) kolesarska pot na avstrijskem Koroškem (vir: G. Overs, osebna komunikacija, 9. 5. 2023).

Popotniki, ki imajo raje mirnejšo ponudbo, lahko obišejejo tako imenovane "slow trails". Gre za skupni projekt skupine Urlaub am See (slovensko: dopust ob jezeru), v katero se je povežalo 5 najpomembnejših jezer – destinacij na avstrijskem Koroškem. Po ugotovitvah analiz anket sta pohodništvo in kolesarjenje med priljubljenjšimi dejavnostmi turistov na avstrijskem Koroškem (Touris.karnten.at, 2021). Od drugih dejavnosti izpostavljamo še nekatere druge vrste športa, kot so smučanje, jadrno padalstvo, jadrnanje, potapljanje, športno plezanje ter možnosti izvedbe ribolova, tenisa (Welcome2Villach, b. d.).

Po podatkih avstrijske gospodarske zbornice WKO je bilo leta 2021 na avstrijskem Koroškem aktivnih 1662 nastanitvev (WKO, 2022).

Nekaj pomembnejših dogodkov, ki se dogajajo v Beljaku: festival Adifolk, Villacher Kirchtage, festival Krimifest, Lake Rocks SUP Festival, sejmi, ponudba, vezana na adventni oz. božični čas, ipd. (vir: G. Overs, osebna komunikacija, 9. 5. 2023).

4.18 Turistično povpraševanje

Avstrijska Koroška je v letu 2016 zabeležila 12,7 milijonov nočitev, v 2017 13 milijonov nočitev, 13,3 milijona v letu 2018, 13,4 milijona v letu 2019. V letu 2020, ko je prišlo do izbruha epidemije bolezni covid-19, je število nočitev upadlo na 11,1 milijona, v 2021 pa na 10,2 milijona. V 2022 je bilo opazno izboljšanje s končnim številom nočitev 12,8 milijona. Iz prejemljenih podatkov je razvidna rast števila nočitev do leta 2020, ko se je pričela epidemija covid-19 (Statistik, 2023b).

Pri pregledu intenzivnosti potovanja na prebivalca ugotavljamo, da ima avstrijska Koroška indeks 23 v letu 2016 ter v 2017. Leta 2018 je indeks narasel na 24 in se obdržal še v 2019. Leti 2020 in 2021 sta skupaj z izbruhom pandemije vpliv prinesli tudi pri našem analiziranem indeksu. Le-ta je padel na 20 v letu in kasneje na 18. V 2022 se je indeks dvignil na 23, to je primerljiva raven v obdobju 2016–2017. Ob primerjavi z drugimi avstrijskimi regijami lahko ugotovimo, da sta po indeksu višje regiji Solnograška in Tirolska, primerljiva pa je Predarlška (Statistik, 2023b).

Število nočitev v turističnih nastanitvah v regiji Avstrijska Koroška od 2016 do 2022 je razvidno iz spodnje Tabele 20 (Eurostat, 2023).

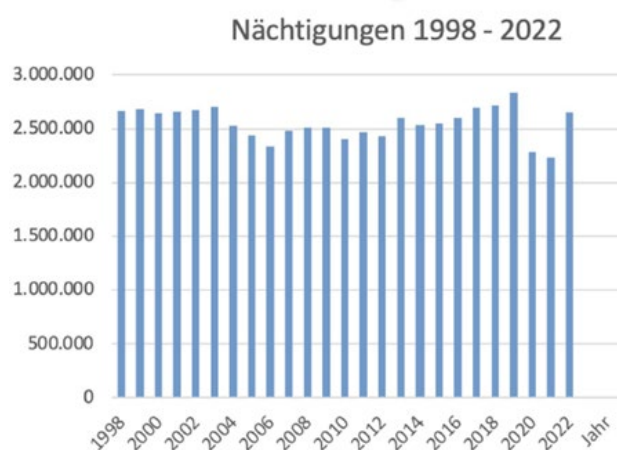
Tabela 20: Število nočitev v Avstrijski Koroški

	Število nočitev
2016	11045652
2017	11310192
2018	11548941
2019	11568419
2020	9475912
2021	8828510
2022	11150661

Vir: Eurostat, 2023.

Glede na podatke v poslovnem poročilu Visit Villach za poletje 2020 in zimo 2019/20 smo ugotovili, da je bilo zabeleženih skupaj 480.897 prihodov in 2.280.785 nočitev. Povprečna skupna doba bivanja je znašala 4,7 dni (oziroma 4,8 dni poleti). Skupaj je bil delež domačih gostov v 2020 (poleti 2020) 50,9-odstoten. Med tujimi gosti poleti je bil zabeležen padec, in sicer 22,7-odstotni pri nemškem tržišču, 43,5-odstoten med nizozemskimi in 74,2-odstoten med italijanskimi gosti. Pozimi 2019/20 je bilo zabeleženih skupaj 152.852 prihodov, 559.232 nočitev in 3,7 dni povprečne dobe bivanja, poleti 2020 pa 386.118 prihodov in 1.870.448 nočitev. V obdobju med letoma 2015 in 2020 se je število turističnih objektov ter ležišč – postelj na območju Beljaka zmanjšalo, in sicer za 2 odstotka pri obratih – objektih, za 8,5 odstotkov pa število razpoložljivih ležišč. Glede na ugotovitve iz istega poročila smo ugotovili tudi, da so v obdobju poletje 2020 ter zima 2019/20 Visit Villach izvedli 19 oglašnih kampanj na desetih različnih trgih. Ciljna tržišča, na katera so se osredotočili, so bila poleg domačega – avstrijskega trga še predvsem sosednje države Avstrije (Nemčija, Slovenija, Češka, Italija, Madžarska, Švica) ter Poljska, Hrvaška in med oddaljenejšimi (evropskimi) trgi Nizozemska (Visit Villach, 2021).

Iz Grafa 1 je razvidno, da so najnižje številke nočitev zabeležene v koronskem času (letih 2020 in 2021, in sicer približno 2,3 milijona nočitev). Če konkretnije za potrebe priprave nadaljnje primerjave pogledamo število nočitev v obdobju 2016 do 2022, lahko opazimo, da se je gibalo med približno 2,5 in 2,8 milijona nočitev; največ jih je v danem obdobjem razponu bilo zabeleženih leta 2019, v 2022 pa se je število po pandemiji vrnilo na podobno raven, kot je bila dosežena leta 2017. Dodajamo še podatke, ki se navezujejo na prihodke iz naslova turizma. Konkretno je bilo na avstrijskem Koroškem (podatek za leto 2018) zabeleženih 2,5 milijarde evrov prihodkov iz naslova turizma. Za isto regijo je bil tudi ugotovljen 8-odstotni delež turizma v dodani vrednosti oz. prihodkih na področju gospodarstva, tako posredno kot tudi neposredno (Region Villach Tourismus, 2023).



Graf 1: Število nočitev v Beljaku za obdobje 1998-2022

Vir: Region Villach Tourismus, 2023.

Poslovno poročilo Region Villach Tourismus za zimo 2017/18 ter poletje 2018 razkriva, da je bilo v času zime 2017/18 zabeleženih skupaj 574.313 nočitev, kar je bilo 5,8 % več kot v primerljivem obdobju leta 2016/17. Prihodov je bilo 161.823, povprečna doba bivanja pa je znašala 3,5 dni. Poleti 2018 je bilo skupaj zabeleženih 2.127.963 nočitev in 528.913 prihodov; povprečna doba bivanja je znašala 4 dni, konkretno 4,1 dan med tujimi in 3,9 dni med domačimi gosti. V celotnem letu 2018 je bilo skupaj zabeleženih 2.718.456 nočitev in 705.577 prihodov gostov. V primerjavi z letom 1998 je skupno letno število nočitev bilo za 54.000 višje, povprečna doba pa je v 2018 znašala 3,8 dni (primerjava: v letu 1998 je bila PDB 5,8 dni). Več kot 73,9 odstotka gostov je bilo nemških ali avstrijskih (Region Villach Tourismus, 2018). Poročilo za obdobje zima 2018/19 in poletje 2019 je razkrilo, da je bilo v zimskem času 2018/19 skupaj zabeleženih 588.893 nočitev (2,5 % več kot v zimi 2017/18) ter 170.895 prihodov; povprečna doba bivanja je znašala 3,4 dni. Porast nočitev je bil zabeležen predvsem s hrvaškega, slovaškega, češkega in poljskega tržišča; tudi delež domačih gostov je narasel; nemških gostov je bilo približno enako. Poleti 2019 je bilo skupno število nočitev 2.186.010, prihodov 553.787, povprečna doba bivanja pa je znašala 4 dni. Največjo porast so zabeležili med gosti s slovaškega, švicarskega, madžarskega, češkega in poljskega tržišča; nemških gostov je bilo nekaj manj. Za celotno leto 2019 je skupaj bilo zabeleženih 2.834.493 nočitev in 742.851 prihodov. Število ležišč je poleti bilo med 19.628 (leta 2019) in 21.108 (leta 2015), pozimi pa med 13.050 (leta 2019) in 15.569 (leta 2015) (Region Villach Tourismus, 2019).

4.19 Turistična organizacija

Turistična organizacija, delujoča v Beljaku in njegovi okolici, se imenuje Region Villach Tourismus GmbH in spada v turistično združenje Turističnega urada Bad Bleiberg (Region Villach Tourismus GmbH, 2023). Region Villach Tourismus GmbH je povezana tudi z drugimi subjekti in je soustanovitelj strani www.welcome2villach.at (Stadt Villach, Department of public relations, 2023). Na območju celotne Avstrije deluje Avstrijski nacionalni turistični urad (ANTO). ANTO je nacionalna organizacija za trženje turizma. Financirata ga ministrstvo (več kot 3/4) in Avstrijska zvezna gospodarska zbornica. ANTO tesno sodeluje z avstrijskim turističnim gospodarstvom, vključno s turističnimi zvezami zveznih dežel in turističnimi podjetji (Federal Ministry Republic of Austria, 2023).

4.20 DMO deležniki in sodelovanja

Turistična organizacija v Beljaku je v sodelovanju za svoje partnerje navedla naslednje organizacije: Koroška oglaševanje (Kärnten Werbung, 2023), Oglaševanje v Avstriji (Österreich Werbung), Gerlitzen-Kanzelbahn-Touristik GmbH & Co. KG, Bergbahnen Dreiländereck GmbH & Co. KG, Koroška kartica (Kärnten Card) in Vodiči po Avstriji (Austria Guides) (Region Villach Tourismus GmbH, 2023).

Za branding oziroma znamčenje ima izdelan logo, ki ga redno uporablja pri svojem delu in promociji. Pri promociji območja (tudi na področju turizma) sodeluje osem svetovno znanih tehnoloških in proizvodnih podjetij, medregijski tehnološki in inovacijski grozd, regionalna turistična organizacija, lokalna univerza, vrhunsko evropsko raziskovalno središče, javni ponudnik zdravstvenih storitev in mestna uprava mesta Beljak (Stadt Villach, Department of public relations, 2023). Glede sodelovanja oziroma povezovanja s sosednjimi državami izpostavlja projekt Alpe Adria Karavanke in projekt EMOTIONWays (Region Villach Tourismus GmbH, 2023).

4.21 Trajnostna perspektiva

Mesto Beljak si prizadeva na vseh oz. čim več področjih doseči trajnost. Omembe vreden je razvojni koncept mesta, ki se nanaša na nadaljnji prostorski razvoj mesta

in je načrtovan do leta 2025. Cilj je doseči čim višjo kakovost življenja za vse beljaške prebivalce (Villach.at, 2022).

Beljak je največje avstrijsko mesto z zlatim priznanjem e5 (najboljša možna ocena energetske učinkovitosti) in edino mesto avstrijske Koroške s Fairtrade (pošteno trgovanje v povezavi z lokalnimi izdelki) statusom. Veliko je poudarka tudi na organizaciji izključno trajnostno usmerjenih prireditev (tudi s ponudbo pridelovalcev iz širše regije) in uporabi obnovljivih virov energije pri novogradnjah. Vse pomembne prometne točke v mestu so povezane z Ecitybus (električni mestni avtobus). V preteklih letih so pričeli z množično izgradnjo kolesarske infrastrukture s ciljem, da Beljak postane do kolesarjev najprijaznejše mesto avstrijske Koroške. V mestu je prisoten tudi 55-odstoten delež zelenih površin, kar je najvišji delež med vsemi avstrijskimi mesti. Od 2017 je Beljak pridružen platformi medsebojnega mreženja pametnih mest (Villach.at, 2022).

4.22 Digitalizacija

Organizacija Region Villach Tourismus GmbH sodeluje projektu Kopanje podatkov (Data Digging), v katerem se osredotočajo na digitalizacijo v pomoč gostom (preprost postopek nakupa, možnosti interakcije s ponudniki storitev ...). V času priprav na počitnice in med bivanjem je gost preko svojega mobilnega telefona v stalni interakciji z vsemi rezervacijami in že rezerviranimi ponudbami. Vsebina predstavlja čustveni "dražilnik" za ponudbe in je namenjena spodbujanju gosta pri odločitvi za počitnice in nakup. Goste spodbudijo, da svojo rezervacijo – prek osrednjega sistema nakupovalne košarice – opravijo na regionalnem portalu (Region Villach Tourismus GmbH, 2023).

Za pomoč turistom in promocijo območja je izdelana aplikacija za pametni telefon Region Villach App, ki vključuje informacije o celotni ponudbi regije med jezeroma Ossiach in Faak (Xamoom.com, 2023).

4.23 Benchmarking analiza Slovenija- Italija

4.23.1 Splošna primerjalna analiza

V primerjavi destinacij Kranjska Gora in Trbiž ugotavljamo, da leži Trbiž na nadmorski višini 754 metrov. Površina oz. območje, kjer mesto stoji, obsega 205 km². Kraj je nastal že v času Rimljanov. V preteklosti je bil znan predvsem po železarstvu in rudarstvu. Poleg Karnijskih in Julijskih Alp, ki obdajajo bližino Trbiža, je za dano območje značilna tudi prisotnost ledeniških jezer (Belopeška jezera, Rabeljsko jezero). Območje je tudi zaščiteno. Za Trbiž z okolico je značilno celinsko podnebje. Destinacija Trbiž ima 3966 prebivalcev; največ je starih od 18 do 64 let. Skoraj 94 odstotkov tamkajšnjega prebivalstva je italijanske narodnosti; zasledimo lahko tudi pripadnike slovenske, nemške in furlanske (govorne) manjšine. Stopnja zaposlenosti prebivalstva Trbiža znaša 55,2 odstotka; brezposelnih je bilo 5,7 odstotka v regiji FJK. Širša regija Furlanija Julijska krajina je imela leta 2018 38 milijard evrov bruto domačega proizvoda, na posameznika pa 31.000 €. Pomembnejše gospodarske dejavnosti so kmetijstvo, turizem, izvoz predvsem kmetijskih pridelkov (sadje, zelenjava, sir, pršut ...), železarstvo, proizvodnja pohištva. Mesto je dobro povezano z železnico ter avtocesto. Kranjska Gora prav tako stoji blizu Julijskih Alp, 6 kilometrov od italijanske in avstrijske meje. Območje je znano predvsem po smučarski dejavnosti. Za razliko od Trbiža Kranjska Gora leži nekoliko višje, in sicer na nadmorski višini nekaj več kot 800 metrov. Turistična ponudba se osredotoča predvsem na zimski šport (smučanje, sankanje, drsanje, deskanje na snegu). Pomembnejši smučišči sta Kranjska Gora in Podkoren; ležita na nadmorski višini med 785 in 1623 metri. Prebivalstvo Kranjske Gore je po številčnosti manjše od Trbiža, in sicer živi v Kranjski Gori (glede na popis leta 2002) 1428 oseb. Do Kranjske Gore je prometna povezava dobro in kakovostno urejena; avtocesta je speljana do bližnjih Jesenic. Pri Kranjski Gori izpostavljamo še, da so v zadnjih letih pričeli predvsem Švicarji intenzivneje vlagati finančna sredstva v hotele oz. nastanitvene obrate.

4.23.2 Primerjalna analiza turističnih destinacij

Ko se lotimo analize števila prihodov turistov za območje Kranjske Gore in Trbiža, je zagotovo najprimernejša primerjava zadnje leto pred covidom-19, kar je leto 2019 ter leto 2022, ko se je epidemija zaključila. Smo pa pridobili podatke za obe destinaciji za več let. Število prihodov v Kranjski gori leta 2019 je bilo 325.955 gostov, medtem ko je imel Trbiž 88.842 prihodov turistov. V danem obdobju je imela Kranjska Gora 870.949 prenočitev in Trbiž 192.647 prenočitev. Leta 2022 je Kranjsko Goro obiskalo 337.419 turistov, ki so ustvarili 905.347 nočitev; v istem obdobju je imel Trbiž 79.913 prihodov, ki so ustvarili 179.898 nočitev.

Povprečna doba bivanja v Italiji je bila 2,25 dni, medtem ko je bila v Sloveniji 2,67 dneva. Podatka o povprečni ceni nastanitve na posamezni destinaciji nismo pridobili, saj destinacije o tem ne poročajo. V letu 2020 imata tako Slovenija kot Italija več kot 50 % domačih gostov, kar gre pripisati ukrepom po prvem zaprtju zaradi situacije z epidemijo covid-19. Kljub prebiranju cele vrste literature na temo Kranjske gore (različna poročila) se konkretni podatki o analizi prihodov s strani turizma niso pojavili niti niso definirani. Podatki glede prevladujočega načina prenočevanja in istih podatkov za Italijo niso dostopni. Splošna potrošnja turistični destinaciji prav tako ni bila predstavljena skozi dosegljive podatke na spletu. Ne obstaja preračunan podatek o stopnji zasedenosti nastanitvenih kapacitet tako v Sloveniji kot v Italiji. Ko se pogovarjamo o razmerju med številom turistov in številom prebivalcev, razpolagamo s podatkom, da ima Kranjska Gora 5.247 prebivalcev, in če povzamemo podatek za leto 2019, je bilo ustvarjenih 325.955 prihodov medtem ko imajo v sosednji Italiji 3966 prebivalcev in so imeli v dotičnem letu 88.842 prihodov turistov. Podatkov, ki bi definirali zaposlenost v turizmu, za obravnavano posamezno mesto nismo zasledili. Podatki, ki bi prikazovali trajnostni razvoj destinacije in skozi porabo energije, emisije toplogrednih plinov ravnanje z odpadki zaščito narave, upravljanje s turističnim tokom in socialno vključenostjo, niso bili dosegljivi. Na podlagi terenskih vaj lahko povemo le to, da so nam v Kranjski gori pojasnili, da turistični ponudniki ne delujejo v smislu pridobivanja različnih certifikatov, s katerimi bi pospešili trajnostni turizem. O trajnosti ni govora na območju Italije. Kar se tiče dosegljivosti, sta si

destinaciji zelo blizu in hkrati imata zelo podobne oziroma skorajda iste načine dostopa preko letalskih povezav avtobusnih in železniških povezav. Vendar taisti destinaciji nimata speljanih povezovalnih prog javnega prevoza, torej ni avtobusa ali vlaka. Na terenskih vajah smo si ogledali kar nekaj zanimivih lokacij in lahko potrdimo, da tako Kranjska Gora kot Trbiž razpolagata z odlično zimsko infrastrukturo. Slovenija je v tem trenutku v prednosti pri dogodkih, saj so tukaj organizirane svetovne tekme in pokali v nordijskih disciplin. Število znamenitosti ni majhno in tudi mesta se izredno trudijo z organizacijo različnih tako tradicionalnih kot tudi novodobnih dogodkov, ki se dogajajo zunaj glavne osrednje sezone. Slovenska stran ima organizirano poslovno enoto, ki se ukvarja z vzdrževanjem turistične infrastrukture, medtem ko turistična organizacija v Italiji o tem ni poročala.

Obe organizaciji delujeta povezovalno v svojem okolju in združujeta najboljše turistične ponudnike in turistično ponudbo. Na vprašanje, vezano na gastronomijo, se obe destinaciji trudita. Na Google Reviews smo si ogledali, kako so ocenjeni turistično informacijski centri, in sicer ima Kranjska gora 275 komentarjev in je ocenjena z 4,5 zvezdice, medtem ko ima Trbiž 1452 komentarjev in dosega 4,6 zvezdice. Ob našem obisku obeh lokacij lahko samo rečemo, da je bila predstavitev Trbiža posvečena detajlni razlagi znamenitosti in pohodniških poti v okolici. Kranjska gora je bila predstavljena površinsko in oseba iz Zavoda za turizem Kranjska Gora ni razpolagala z vsemi odgovori. Sta pa zaposleni v Trbižu telefonirali in spraševali za podatke. Obe destinaciji seveda organizirata različne dogodke ali pa so prisotni na večjih dogodkih, kot so organizatorji. Pohvalno je, da se ti dogodki dogajajo zunaj glavne zimske sezone. Dogodki so tradicionalni, množično obiskani, prepoznavni in trajnostni.

Trženje destinacije je bolj regijsko na območju Trbiža, saj so oni del destinacije Friuli Venezia Giulia, ki ima odlično razvit digital in urejen destinacijski management. Seveda je tudi celostna grafična podoba Kranjske gore prepoznavna in vidna. O aktivnostih, vezanih na ciljne skupine, nismo bili podrobneje seznanjeni. Bi pa ocenili, da so ciljni gosti obeh destinaciji ljubitelji narave, pohodniki, športniki in ljubitelji adrenalina. Finančno ozadje delovanja obeh

destinacijskih organizacij pokrivajo v Slovenji občina in v Italiji destinacija, torej zopet občine. V Kranjski Gori ocenjujejo, da ni potrebe po razpisnih sredstvih, saj imajo dovolj razvit turizem in nekako ne vidijo potrebe po nekaterih dodatnih ukrepih in širitvah. Podatkov o tem, kako se upravlja z zaposlenimi, nismo uspeli pridobiti.

4.23.3 Specifične teme

Z destinacijo Kranjska Gora upravlja LTO – zavod za turizem Kranjska Gora. Medtem z destinacijo Trbiž opravlja organ PromoTurismoFVG, ki je hkrati zadolžen za celotno regijo Furlanija.

Če primerjamo logotipa destinacij, lahko ugotovimo, da je logotip za Kranjsko Goro fokusiran samo na občino Kranjska Gora, medtem ko je logotip Trbiža logotip, ki ga uporablja cela regija.

Podobnost, ki si jo delita obe analizirani destinaciji, je ta, da imata obe priljubljeni smučišči. Medtem ko je v Kranjski Gori najbolj priljubljena Planica, so v italijanskem Trbižu to Svete Višarje. Destinacija Kranjska Gora leži tudi v območju NATURA 2000. V NATURO 2000 spadajo tudi Zelenci, ki so ena bolj priljubljenih naravnih dediščin v Kranjski Gori. Trbiž ima kot naravno dediščino najbolj izpostavljena Ledeniška belopeška jezera in Rabeljsko jezero. Dodatno ima Kranjska Gora tudi zelo dobro ponudbo zimskih športnih aktivnosti ter veliko tradicijo skokov in poletov, ki vsako leto v občino pripeljejo ogromno turistov. Tako ima Kranjska Gora tudi Nordijski center Planica, ki ponuja izjemno veliko aktivnosti, muzej ter prenočišča.

Obe destinaciji ponujata veliko možnosti za kolesarjenje in pohodništvo, imata veliko urejenih poti ter oznak. Dodatno ob poteh ponujajo informacijske table. Vseeno imajo v Trbižu morda bolj urejeno kolesarjenje, saj ponujajo enotno kartico, s katero lahko človek kolesari po celi Furlaniji; Kranjska Gora tega ne ponuja.

Obe destinaciji sta se zelo dobro digitalizirali ter ponujata veliko informacij; že na spletu sodelujeta z objavami na družbenih omrežjih; prav tako ima Planica vzpostavljeno aplikacijo Junaki Planice. Izpostavili bi tudi, da je muzej v Nordijskem centru Planica izjemno dodelan ter digitaliziran. Če to primerjamo s Trbižem,

je ta digitaliziran preko spletne strani, v katero je vključena celotna regija Furlanija. Tam lahko vidimo podatke o aktivnostih, znamenitostih, lokalnih dogodkih itd.

4.23.4 Ugotovitve

Ugotovitve s terena kažejo, da je zelo slaba projektna komunikacija med turističnimi deležniki območja Kranjske Gore in turističnimi deležniki območja Trbiža. Zaznati je veliko število pohodnikov s slovenske strani, ki prihajajo v Italijo in hodijo po glavnih cestah preko označene poti Juliana trail, kamor jih usmerjajo turistični delavci slovenske strani. Konkretnih turističnih produktov, ki bi lahko obstajali kot karta za smučanje, celo po 3 deželah Slovenija – Avstrija – Italija, še vedno ni, čeprav se o njih govori že vrsto let. Kolesarske poti tudi niso speljane in ugotavljamo, da obstaja še zelo veliko priložnosti za medsebojno sodelovanje. Priložnost je za outdoor turizem izjemna, saj je narava sama po sebi že dovolj lepa in čista in ohranjena. Ker je to tudi območje Alp, so ljudje navajeni možnosti hoje po hribih, sprostitve in dobre hrane.

4.24 Primerjalna analiza ITA-AUT

V tem poglavju smo podrobneje primerjali dve destinaciji: Trbiž in Beljak.

4.24.1 Splošna primerjalna analiza

Tako Trbiž kot Beljak sta kot naselbini obstajali že v času Rimljanov, saj sta obe destinaciji ležeči na pomembni trgovski poti, ki je povezovala Mediteran in Alpe. Kasneje v srednjem veku sta bili obe destinaciji podrejeni Henriku II. in del Bamberške nadškofije. Leta 1758/59 sta bili območji obeh destinacij prodani Mariji Tereziji, torej Avstrijskemu cesarstvu. Po obeh svetovnih vojnah je bil Trbiž dodeljen Italiji, Beljak pa Avstriji. Tako v italijanskem Trbižu pričajo o avstrijskem kulturnem vplivu, v avstrijskem Beljaku pa o italijanskem, mediteranskem kulturnem vplivu.

Mesto Trbiž leži na nadmorski višini 754 m, medtem ko Beljak leži nekoliko nižje na 500 m nadmorske višine. Destinacija Trbiž je nekoliko večja, saj obsega 205 kvadratnih kilometrov ozemlja, medtem ko destinacija

Beljak obsega skoraj pol manj, 135 kvadratnih kilometrov.

O tem, da je Beljak veliko večje mesto od Trbiža, pričajo demografski podatki. Beljak ima namreč 64.071 prebivalcev, medtem ko jih ima Trbiž zgolj 3966. Število prebivalcev v Beljaku z leti raste, medtem ko število prebivalcev v Trbižu z leti upada. Narodnostno so prebivalci Trbiža bolj homogeni. V Trbižu je namreč zgolj 6 % neitalijanskih državljanov, medtem ko delež tistih, ki niso Avstrijci, v Beljaku znaša kar 22 %.

Na destinaciji Trbiž, ki je na nekoliko višji nadmorski višini, srečamo jezera ledeniškega nastanka, kot so Rabeljsko jezero in Belopeški jezera. Pri Beljaku so jezera, kot je Maibachl, posledica deževnih nalivov in izhajajo iz termalnih vrečev.

Tako Trbiž kot Beljak sta dostopna za transport to avtocesti, kakor tudi z javnim prometom po rednih železniških povezavah. Beljak je bližje najbližjemu letališču v okolici, v Celovcu v Avstriji.

Stopnja zaposlenosti v Trbižu znaša 55,2 % prebivalstva, medtem ko je delež zaposlenih v Beljaku nekoliko višji, 68,5 %.

BDP regije Furlanija-Juljska krajina, kamor spada destinacija Trbiž, je v letu 2018 znašal 38 milijonov evrov. Na posameznika BDP v tej regiji zneso 31.300 EUR. V regiji Koroška, kamor spada destinacija Beljak, pa je v letu 2020 regijski BDP znašal 22,7 milijona evrov. Na posameznika BDP v tej regiji zneso 40.300 EUR. Podatki iz istega leta niso na voljo, lahko pa razberemo, da je po času pandemije BDP na prebivalca v avstrijskem Beljaku še vedno znesel več kot BDP na prebivalca na italijanski destinaciji Trbiž pred pandemijo, ki je splošno negativno vplivala na gospodarstvo.

V regiji Furlanija-Juljska krajina prevladujejo gospodarske panoge, kot so kmetijstvo, izvoz, železarstvo, ladjedelstvo, letalski obrati, izdelava gospodinjskih aparatov in pohištva. Prevladuje torej industrija. Na destinaciji Trbiž prevladuje turizem kot gospodarska panoga. V regiji Koroška v Avstriji je Beljak znan kot najpomembnejši industrijski kraj. Prevladuje industrija izdelovanja elektronskih delov,

regulativnih ventilov za cevovode, barve in lakov, plastike in pivovarstvo. Na destinaciji Trbiž gospodarsko prevladuje turizem, na destinaciji Beljak pa gospodarsko prevladuje industrija.

Primerjava geografskih značilnosti in socialne geografije destinacij je razvidna iz Tabele 21.

Tabela 21: Primerjava gospodarskih značilnosti in socialne geografije destinacij Trbiž in Beljak

	Trbiž	Beljak
Zgodovina naselbine	Nastanek v času Rimljanov, nato spada v ozemlje Bamberške nadškofije, se proda Avstrijskemu cesarstvu; po 1. sv. vojni pripade Italiji.	Nastanek v času Rimljanov, nato spada v ozemlje Bamberške nadškofije, se proda Avstrijskemu cesarstvu; po 1. sv. vojni pripade Avstriji.
Nadmorska višina mesta	754 m	500 m
Površina destinacije	205 kvadratnih kilometrov	135 kvadratnih kilometrov
Število prebivalstva	3966	64.071
Delež prebivalcev, ki niso lokalne narodnosti	6 %	22 %
Jezera	Ledeniška jezera	Jezera posledice termalnih izvirov in deževnih nalivov
Transportne povezave	Avtocesta in železnica	Avtocesta in železnica
Stopnja zaposlenosti	55,2 %	68,5 %
BDP na prebivalca	31.300 EUR	40.300 EUR
Prevladujoče gospodarske dejavnosti	Turizem	Industrija

4.25.2 Primerjalna analiza turističnih destinacij

Tako Trbiž kot Beljak sta destinaciji, primerni za poletno in zimsko sezono zaradi neposredne bližine Julijskih Alp. Zimski turizem omogoča bližina smučarskih središč, kot tudi poletne outdoor aktivnosti. Beljak se v zadnjem času osredotoča predvsem na kolesarjenje, medtem ko Trbiž prav tako spodbuja kolesarjenje, še bolj pa pohodništvo s številnimi pohodnimi potmi na destinaciji in širše. Destinaciji ležita geografsko gledano blizu druga drugi, zato imata tudi podobno pokrajino in naravne znamenitosti; obe

se namreč ponašata z naravnimi jezeri in pobočji, primernimi za pohodništvo in zimske športe.

Turistično statistične podatke med destinacijama Beljak in Trbiž smo primerjali v Tabeli 22. Beljak letno beleži okoli 2,8 milijonov prenočitev, medtem ko destinacija Trbiž dosega število, ki je nižje od 200.000. Iz podatkov lahko razberemo, da je obe destinaciji prizadela epidemija covid-19, kar je razvidno iz upada števila prihodov turistov in njihovih prenočitev. Vseeno pa opazamo, da je epidemija bolj vplivala na prihode in prenočitve v Trbižu kot v sosednjem Beljaku. V Trbižu se je število prihodov prepolovilo, na avstrijskem Koroškem pa se je število nočitev in prihodov zmanjšalo za 15 odstotkov.

Tabela 22: Primerjava statističnih podatkov Beljak in Trbiž

	Beljak	Trbiž
Prihodi 2019	742.851	88.842
Prenočitve 2019	2.834.493	192.647
PDB 2019	4 dni	2,17 dni
Ležišča	19.628	4000
Ciljni trgi 2019	Nemčija, Poljska, Češka	Poljska, Češka, Avstrija

Povprečna doba bivanja je na avstrijskem Koroškem, vključno z Beljakom, 4,7 dni za leto 2020, medtem ko je bila v Trbižu ta precej krajša, kar 2 dni, in je tako znašala 2,6 dni. V Beljaku imajo okoli 19.000 ležišč, na destinaciji Trbiž pa 235 nastanitvenih obratov, ki skupno nudijo nekaj manj kot 4.000 ležišč.

Ugotovili smo, da imata destinaciji podobni ciljni tržišči – vsaka svojo domačo državo, torej Italija in Avstrija, nato pa še sosednje oziroma države v bližini (Nemčija, Poljska, Češka in Madžarska). Beljak na ta seznam dodaja še Slovenijo, Hrvaško, Švico in malo bolj oddaljeno Nizozemsko.

4.25.3 Specifične teme

Z destinacijo Trbiž upravlja organ PromoTurismoFVG, ki je zadolžen za celotno regijo Furlanija-Juljska krajina in ima sedež v Trstu. Z destinacijo Beljak pa upravlja turistična organizacija Region Villach Tourismus GmbH s sedežem v Beljaku, ki poleg Beljaka upravlja še območja dveh večjih jezer, Faaker See in Ossiacher See, ter nacionalnega parka Dobratsch.

Logotipa destinacij Trbiž in Beljak označujeta tudi druga območja. Destinacija Trbiž popolnoma spada pod turistično upravo regije Furlanije – Juljske krajine, zato tudi iz njihovega logotipa ni razvidno ime Trbiž. Iz logotipa destinacija Beljak pa je bolj razvidno, da je vključeno tudi mesto Beljak, saj se le-to neposredno pojavi v logotipu.

Obe destinaciji imata priljubljeni smučišči. V italijanskem Trbižu so to Svete Višarje, ki ležijo na nadmorski višini 1756 m in ponujajo 24 km prog za alpsko smučanje. V Avstriji pa je to Gerlitzten, ki leži nekoliko višje na nadmorski višini 1909 m in ponuja 52 km prog za alpsko smučanje in je dvakrat večje od italijanskih Svetih Višarij. Za razliko od avstrijskega smučišča so Svete Višarje obiskane tudi zaradi romarskega turizma in tamkajšnje cerkve Višarske Matere Božje.

Destinacija Beljak se lahko pohvali z zdraviliščem Warmbad Villach, medtem ko je na destinaciji Trbiž kompleks bazenov in wellnesa dostopen le v sklopu posameznih hotelov, kot je na primer štirizvezdnični hotel Il Cervo SPA & Wellness.

Destinacija Trbiž se lahko pohvali s turističnim trženjem ledeniških Belopeških jezer in Rabeljskega jezera. Ker jezera napajajo gorski ledeniški potočki, ohranjata nižjo temperaturo, ki je tudi poleti okoli 15 °C in omogoča kopanje le najpogumnejšim. Baško jezero (nem. Faaker See) na avstrijski strani pa je bolj primerno povprečnemu kopalcu, saj poleti doseže temperature do 27 °C. Ob jezerih na obeh destinacijah je mogoče izvajati poleg kopanja tudi druge aktivnosti. Mogoče je najeti kajak ali kanu za plovbo po jezeru. Na avstrijskem jezeru je mogoče celo najeti konje za ježo in izvajati ribolov. Prav tako so jezera obeh destinacij tudi izhodiščne točke oz. postanki ob številnih okoliških kolesarskih in pohodniških poteh. Ob jezerih obeh destinacijah so prisotni tudi gostinski obrati, ki v poletnih mesecih obiskovalcem nudijo okrepcilo in ohladitev. Ob Baškem jezeru in spodnjem Belopeškem jezeru so prisotni tudi nastanitveni turistični obrati.

Na območju obeh destinacij si lahko ogledamo tudi muzeje na zgodovinske teme. V Trbižu je to Vojaški muzej Juljskih Alp. Ta vsebuje zbirke, ki pričajo o zgodbah iz I. svetovne vojne, o konfliktih v avstro-

ogrskem cesarstvu ter zbirke o priključitvi ozemlja Italiji. Na destinaciji Beljak pa si lahko ogledamo muzej starih avtomobilov, izdelanih v Nemčiji in Avstriji TAF-TIMER. Ta vsebuje zbirke avtomobilov Goggomobil, Messerschmitt, Porsche in Puch.

Obe destinaciji sta zanimivi za turiste, ki se želijo udeleževati gorskega in cestnega kolesarjenja. Destinacija Trbiž ima označene nekatere kolesarske poti, je v shemi mednarodne Alpe-Adria Trail in omogoča izposajo koles. Kolesarjenje na destinaciji Beljak pa je razvito nekoliko bolje. Tam imajo namreč kar 10 čezregionalnih kolesarskih poti. Prav tako sodelujejo v mednarodni shemi Alpe-Adria Trail in petzvezdnični Drauradweg. Tudi na destinaciji Beljak si je mogoče izposoditi kolesa po sistemu Kärnten rent e-bike, ki deluje na celotnem območju avstrijske Koroške ter povezuje tudi italijansko Furlanijo – Julijsko krajino. Avstrija je nekoliko bolje povezana s Slovenijo, saj je mogoče na vlaku od Beljaka do Jesenic potovati s kolesom.

Avstrijska destinacija Beljak ponuja kartico ugodnosti Bike Card Kärnten, s katero lahko koristimo ugodnosti na sedežnicah v regiji Koroška v povezavi s kolesarskimi potmi. Kartico ugodnosti FVG Card ponuja tudi destinacija Trbiž v sklopu ugodnosti po celotni regiji Furlaniji – Julijski krajini. Ta pa ni specializirana zgolj za kolesarjenje, temveč ponuja ugodnosti na različnih turističnih točkah.

Prav tako sta obe destinaciji zanimivi za turiste z vidika pohodništva. Destinacija Trbiž ponuja nabor pohodniških poti po okoliških Karnijskih in Julijskih Alpah. Obe destinaciji sta vključeni v pohodniško shemo Alpe-Adria Trail. Destinacija Beljak ima organizirane tematske pohodniške poti na temo petih okoliških jezer, med katerimi sta Vrbsko in Baško jezero. Projekt je imenovan Urlaub am See. Med leti 2014 in 2020 sta destinaciji sodelovali na projektu Interreg Italija-Avstrija na področju pohodništva.

Destinaciji sodelujeta na podlagi vzpostavljenih pohodniških in kolesarskih poti Alpe Adria. Prav tako se implementira projekt EMOTIONWays, ki si prizadeva za izboljšanje kolesarskih povezav in pešpoti v povezavi z železnico v Italiji in Avstriji. Destinaciji sodelujeta pri organizaciji festivalov Srečanje na

Tromeji in Alpenfest, ki proslavlja bratstvo ljudi živečih na tromeji.

Iz Tabele 23 je razvidna primerjava prevladujočih turističnih produktov na destinacijah Trbiž in Beljak.

Tabela 23: Primerjava prevladujočih turističnih produktov na destinaciji Trbiž in Beljak

	Trbiž	Beljak
Smučišče	Svete Višarje, nadmorska višina 1756 m, 24 km prog za alpsko smučanje	Gerlitzten, nadmorska višina 1909 m, 52 km prog za alpsko smučanje
Zdravilišče/bazeni	Zdravilišče Warmbad Villach	Bazeni v posameznih hotelih
Ponudba na jezerih	Izposoja kajakov, kanujev in supov. Poletna temperatura vode 15 °C. Prisotnost gostinske in nastanitvene turistične ponudbe.	Izposoja kajakov in kanujev. Poletna temperatura vode 27 °C. Prisotnost gostinske in nastanitvene turistične ponudbe.
Muzej	Vojaški muzej Julijskih Alp	Muzej starih avtomobilov TAF-TIMER
Kolesarjenje	Alpe-Adria trail	Alpe-Adria trail, Drauradweg, Kärnten rent e-bike
Pohodništvo	Alpe-Adria trail, EMOTIONWays	Alpe-Adria trail, Urlaub am See projekt, Interreg Italija-Avstrija, EMOTIONWays
Kartice ugodnosti	FVG Card in Forest Camp Card	Bike Card Kärnten

Na destinaciji Trbiž si za trajnostno poslovanje prizadevajo na podlagi projektov Our Tour, ki si prizadevajo za preoblikovanje nastanitvenih objektov v bolj trajnostne. Prav tako spodbujajo prevoz na destinacijo z javnimi prevozi. Pomemben faktor v tej shemi sta zagotovo železniška povezava in izposoja koles na destinaciji. Vsekakor pa ne smemo pozabiti na pozive k trajnostnemu delovanju vsakega posameznika, ki obišče destinacijo. Ta je pozvan, da se v naravi drži planinskega etičnega kodeksa, tako da ne odlaga smeti v naravi ter varčuje z vodo. Na destinaciji Trbiž so pripravili vprašalnik za merjenje učinkov na okolje ter vplive ukrepov na izboljšanje trajnosti destinacije. Prav tako si destinacija Beljak prizadeva za trajnostni razvoj tudi znotraj čezmejnega sodelovanja na projektu Alpe Adria Park Karavanke. V sklopu tega projekta menijo,

da bi k trajnostnem razvoju destinacije pripomogli s specializirano turistično ponudbo pohodništva, kolesarjenja in zimskih športov, z dolgoročnimi strateškimi načrti ter s čezmejnimi povezovanjem v obliki trženja po mobilni aplikaciji ter čezmejnih rezervacijskih centrih in platformah.

Obe destinaciji sta prisotni v digitalnem svetu, saj imata oblikovani lastni spletni strani, ki sta dostopni v več jezikih. Spletna stran destinacije Trbiž deluje v okviru turistične spletne strani celotne regije Furlanija-Juljska krajina. Na tej spletni strani je mogoče uporabiti orodje, kamor vpišemo čas našega bivanja na destinaciji, nato pa nam predlaga itinerarij po dnevih. Ta vsebuje turistične znamenitosti, aktivnosti, kulinarčne postanke ter predloge za udeležbo lokalnih dogodkov. Prav tako nam ponudi tudi informacije o možnih nastanitvenih objektih in njihove kontakte. Vsebuje tudi podatke o zahtevah pri vstopu v državo Italijo. Tudi destinacija Beljak si prizadeva za digitalno pomoč gostom in pridobivanje pozornosti potencialnih obiskovalcev. Na podlagi projekta Kopanje podatkov si prizadevajo za pridobivanje pozornosti turista pred prihodom in v času bivanja na destinaciji. Digitalna podpora obiskovalcem je dostopna tako na računalnikih kakor tudi na mobilnih telefonih. Na destinaciji Beljak so razvili tudi aplikacijo Region Villach App, ki nudi vse pomembne informacije o lokalnih nastanitvah, dogodkih, izletih, kulinariki in možnostih nakupovanja. Obe destinaciji torej omogočata dostopanje do kontaktov nastanitvenih objektov in si prizadevata za izvajanje neposrednih rezervacij s strani turistov na regionalnih portalih namesto na globalnih nastanitvenih platformah. Obe destinaciji sta prisotni tudi na družbenih omrežjih v sklopu regij, v katerih ležita. Destinacija Trbiž je v sklopu regije Furlanija-Juljska krajina prisotna na Facebooku, Instagramu, Twitterju in LinkedInu. Destinacija Beljak pa je v sklopu regije avstrijske Koroške prisotna na Facebooku, Instagramu in YouTubeu.

4.24.4 Ugotovitve

Destinaciji Trbiž in Beljak sta si geografsko in turistično dokaj podobni. Trbiž se lahko pohvali z nekoliko bolj gorsko lego in gorskim vzdušjem, medtem ko ima destinacija Beljak pridih večjega mesta, ki pa je še vedno obdano s čudovito naravo in omogoča tudi aktivnosti v

le-tej. Ker sta si destinaciji podobni, so tudi njuni ciljni trgi enaki, kot glavni Nemčija, Poljska, Češka, Madžarska in obe državi destinacij – Avstrija in Italija. Obe destinaciji se osredotočata na športni turizem. Poleti prevladujeta kolesarjenje in pohodništvo, pozimi pa smučanje. Glede na prevladujoče turistične panoge je pričakovati tudi največ povezovanja med destinacijama ravno na tem področju. Destinaciji tako sodelujeta na projektih Interreg Italija – Avstrija, ki se osredotoča na čezmejno pohodništvo. Drugi projekt pa je EMOTIONWays, ki se osredotoča na čezmejne kolesarske in pešpote v sodelovanju z železniškim prometom. Prav tako čez državne meje sega tudi koroški sistem izposoje koles Kärntnen rent e-bike, po katerem si je kolesa istega ponudnika mogoče izposojati tako v Avstriji kakor tudi v Italiji. Pohvalna je tudi implementacija kartice ugodnosti Forest Camp Card, ki primarno omogoča ugodnosti v italijanski regiji Furlanija-Juljska krajina. Z njo je mogoče pridobiti popuste tudi na določenih turističnih točkah v sosednji Avstriji. Tak primer je na primer 30 % popust na vožnjo z kabelsko žičnico na smučišču Mokrine v poletni sezoni. Vsekakor je čezmejno sodelovanje treba vzpodbujati ter razvijati vedno nove produkte, ki k temu pripomorejo.

4.25 Primerjalna analiza AUT – SLO

4.25.1 Splošna primerjalna analiza

Za razliko od mesta Beljak, ki je po naših ugotovitvah, pridobljenih z analizo spletnih in drugih virov, nastalo v času Rimljanov, je Kranjska Gora bila prvič omenjena v času 14. stoletja. Razlika je opazna tudi v velikosti obeh krajev, saj je Beljak sedmo največje avstrijsko mesto, Kranjska Gora pa spada med manjša središča oz. kraje v Sloveniji. Obe destinaciji sta blizu Julijskih Alp. Povprečna nadmorska višina znaša 500 metrov v primeru Beljaka, v primeru Kranjske Gore pa 1304 metre. Oba kraja sta dostopna s pomočjo cestne povezave; Beljak ima tudi svojo železniško postajo in povezavo, ki poteka na območje sosednje Italije (za pot do Kranjske Gore – kot primerjava – je najbližja železniška postaja v Sloveniji na Jesenicah). Najbližje letališče je v primeru obeh destinacij v Celovcu. Obe destinaciji povezuje dejstvo, da je v njuni bližini več visokogorskih vrhov. Prebivalcev je bilo po statističnem popisu leta 2015 v Kranjski Gori 5247, mesto Beljak pa

je beležilo bistveno višje število, konkretno 64.071 prebivalcev. Zasedli smo tudi, da Kranjska Gora leži na zaščitenem območju Triglavskega narodnega parka; najbližji naravni park Beljak je naravni park Dobrač, ki ne obratuje kot širše zaščiten območje na podoben način kot TNP (glede na naša poizvedovanja), vendar je blizu omenjenega mesta. Kar se tiče gospodarskih dejavnosti, smo na območju Kranjske Gore zasledili predvsem turizem, Beljak pa je, kot omenjeno v predhodnem besedilu, znan predvsem po elektronski industriji, pivovarstvu in proizvodnji laboratorijske opreme.

4.25.2 Primerjalna analiza turističnih destinacij

Tako Kranjska Gora kot tudi Beljak predstavljata kakovosten vzor, saj imata kot turistični destinaciji dobro razvito relevantno infrastrukturo. Kranjska Gora je prepoznavna predvsem po zimskošportnih dejavnostih (npr. smučanju), medtem pa se Beljak promovira z različnimi zvrstmi dejavnosti na prostem; izpostavljeno je tudi bližnje zdravilišče Warmbad in več jezer (ki jih zasledimo tudi v primeru Kranjske Gore). Opazimo lahko, da se Kranjska Gora promovira predvsem kot zimska destinacija, Beljak pa poskuša doseči status mesta (oziroma destinacije), ki ponuja raznolike dejavnosti celo leto. V primeru mesta Beljak smo zasledili organizacijske možnosti za izvedbo kongresov, pobud in srečanj ter obenem ugotovili, da mesto kot destinacija izpostavlja možnosti gorskega kolesarstva skozi blagovno znamko Lake.Bike, ki se po navedbah direktorja organizacije Region Villach Tourismus oglašuje kot primerna predvsem za aktivne družine (vir: G. Overs, osebna komunikacija, 9. 5. 2023).

Gledano po koledarskih letih je avstrijska Koroška regija, v katero spada Beljak, v letu 2016 zabeležila 12,7 milijonov nočitev, v 2017 13 milijonov nočitev, 13,3 milijona v letu 2018 ter 13,4 milijona v letu 2019. V letu 2020, ko je prišlo do izbruha epidemije bolezni covid-19, je število nočitev upadlo na 11,1 milijona, v 2021 pa na 10,2 milijona. V 2022 je bilo opazno izboljšanje s končnim številom nočitev 12,8 milijona. Iz prej omenjenih podatkov je razvidna rast števila nočitev do leta 2020, ko se je pričela epidemija covid-19. V primeru Kranjske Gore je bilo skupno število nočitev turistov 828.763 leta 2018, 870.949 leta 2019, 613.583 v

koronskem letu 2020 (ki je prineslo padec števila gostov), 601.677 v 2021 in 905.347 gostov (ponovno naraščanje po upadu) leta 2022. Skupno število prihodov je bilo na primeru Kranjske Gore od 308.192 leta 2018 do 337.419 leta 2022; v koronskem času je bil opazen upad na 202.705 oz. 230.194 prihodov. Ležišč je bilo približno enako število, okoli 9700, z izjemo leta 2020 (9297). Glede na podatke v poročilu organizacije Visit Villach za poletje 2020 in zimo 2019/20, ki smo jih uspeli najti, smo ugotovili, da je bilo zabeleženih 480.897 prihodov in 2.280.785 nočitev. Povprečna skupna doba bivanja je znašala 4,7 dni (4,8 dni poleti); za primerjavo: v primeru Kranjske Gore je bila povprečna doba bivanja bistveno krajša in znašala okoli 2,74 dni; nekoliko se je podaljšala leta 2020 na 3,03 (domači gosti) in 3,21 (tuji gosti) dni. Pozimi 2019/20 je bilo na območju Beljaka zabeleženih skupaj 152.852 prihodov, 559.232 nočitev in 3,7 dni povprečne dobe bivanja, poleti 2020 pa 386.118 prihodov in 1.870.448 nočitev. V obdobju med letoma 2015 in 2020 se je število turističnih objektov ter ležišč – postelj na območju Beljaka zmanjšalo, in sicer za 2 odstotka pri obratih – objektih, za 8,5 odstotkov pa število razpoložljivih ležišč. Kranjska Gora je beležila med letoma 2019 in 2022 približno enako število ležišč, in sicer (izpostavljamo primer) 9638 leta 2019 in največ v danem časovnem obdobju, to je 9732 leta 2021. Naknadno smo se pozanimali o številu nočitev v Beljaku za obdobje od leta 1998 do leta 2022. Najmanj nočitev je bilo v koronskem času (v letih 2020 in 2021, približno 2,3 milijona nočitev). V obdobju od 2016 do 2022 lahko opazimo, da se je število nočitev gibalo med približno 2,5 in 2,8 milijona nočitev; največ jih je v danem obdobjem razponu bilo zabeleženih leta 2019. V 2022 se je število po pandemiji vrnilo na raven, podobno, kot je bila dosežena leta 2017. Konkretno na avstrijskem Koroškem je (podatek za leto 2018) bilo zabeleženih 2,5 milijarde evrov prihodkov iz naslova turizma. Za isto regijo je bil tudi ugotovljen 8-odstotni delež turizma v dodani vrednosti oz. prihodkih na področju gospodarstva, tako posredno kot tudi neposredno (Region Villach Tourismus, 2023). V času zime 2017/18 je bilo v Beljaku zabeleženih skupaj 574.313 nočitev, kar je bilo 5,8 % več kot v primerljivem obdobju leta 2016/17. Prihodov je bilo 161.823, povprečna doba bivanja pa je znašala 3,5 dni. Zaznana je bila rast gostov iz Nemčije, Italije, Madžarske, Češke in Hrvaške, delež domačih (avstrijskih) gostov pa je

upadel. Poleti 2018 je bilo skupaj zabeleženih 2.127.963 nočitev in 528.913 prihodov; povprečna doba bivanja je znašala 4 dni, konkretno 4,1 dan med tujimi in 3,9 dni med domačimi gosti. Največja rast števila gostov je bila med gosti iz Slovaške in Poljske, kot tudi z ostalih trgov, ki bi jih lahko razumeli kot vzhodnoevropske. V celotnem letu 2018 je bilo skupaj zabeleženih 2.718.456 nočitev in 705.577 prihodov gostov; povprečna doba je v 2018 znašala 3,8 dni. Več kot 73,9 odstotka gostov je bilo nemških ali avstrijskih (Region Villach Tourismus, 2018). Poročilo istega zavoda za obdobje zima 2018/19 in poletje 2019 je razkrilo, da je bilo v zimskem času 2018/19 skupaj zabeleženih 588.893 nočitev (2,5 % več kot v zimi 2017/18) ter 170.895 prihodov; povprečna doba bivanja je znašala 3,4 dni. Porast nočitev je bil zabeležen predvsem s hrvaškega, slovaškega, češkega in poljskega tržišča; tudi delež domačih gostov je narasel; nemških gostov je bilo približno enako. Poleti 2019 je bilo skupno število nočitev 2.186.010, prihodov 553.787, povprečna doba bivanja pa je znašala 4 dni. Največjo porast so zabeležili med gosti s slovaškega, švicarskega, madžarskega, češkega in poljskega tržišča; nemških gostov je bilo nekaj manj. Za celotno leto 2019 je skupaj bilo zabeleženih 2.834.493 nočitev in 742.851 prihodov. Število ležišč je poleti bilo med 19.628 (leta 2019) in 21.108 (leta 2015), pozimi pa med 13.050 (leta 2019) in 15.569 (leta 2015) (Region Villach Tourismus, 2019).

Tako Kranjska Gora kot Beljak prepoznavata pomen turizma za ustvarjanje gospodarske koristi in pridobivanje učinkov iz naslova turistične dejavnosti in imata vzpostavljeno svojo turistično organizacijo. Kranjska Gora ima skoraj 120-letno tradicijo delovanja lokalnega turističnega društva; okoli leta 1998 je tamkajšnja občina ustanovila javni Zavod za promocijo in razvoj turizma oz. LTO Zavod za turizem občine Kranjska Gora. Pravno formalno gledano gre za javni zavod, ki povezuje lokalne turistične ponudnike, javni sektor in turistična društva ter vse aktivnosti na področju turizma. Hkrati delajo na promociji in trženju turistične ponudbe, organizirajo dogodke ter vzdržujejo javno turistično infrastrukturo. V Beljaku in okolici pa deluje organizacija Region Villach Tourismus GmbH, ki spada v turistično združenje Turističnega urada Bad Bleiberg (Tourismusverband Bad Bleiberg). Upravljajo z destinacijami oz. območji Faaker See, Naravni park Dobrač, Ossiacher See in mestom Beljak kot turistično

destinacijo. Povezani so tudi z drugimi subjekti na področju turizma. Skupaj predstavljajo Beljak kot sodobno poslovno središče ter inovativno raziskovalno središče. Turistična organizacija v Beljaku je v sodelovanju za svoje partnerje navedla organizacije: Koroška oglaševanje (Kärnten Werbung, 2023), Oglaševanje v Avstriji (Österreich Werbung), Gerlitzten-Kanzelbahn-Touristik GmbH & Co. KG, Bergbahnen Dreiländereck GmbH & Co. KG, Koroška kartica (Kärnten Card) in Vodiči po Avstriji (Austria Guides).

Izpostavili bi še jezikovni vidik gradiv oz. napisov, vezanih na obiskane točke in turistične znamenitosti. Na destinaciji Kranjska Gora je poleg uradnega slovenskega jezika bilo pogosto zaslediti rabo tujih jezikov v turistični literaturi in na lokacijah. Na lokaciji Zelenci so bile table z napisi v slovenskem in angleškem jeziku, na konkretnem primeru Kajžnkove hiše pa so program oz. dejavnost sobe pobega poleg omenjenih jezikov izvedli še v italijanščini in nemščini. Na obiskanih točkah na destinaciji Beljak so prevladovali napisi oz. gradiva (npr. brošure) v nemškem jeziku in od tujih jezikov najpogosteje v angleščini. Destinacija Beljak bi lahko pogosteje vključila italijanski in slovenski jezik na obstoječe turistične točke, pri čemer izpostavljamo dober primer ruševin bližnjega podklostrskega samostana, kjer so bile pripravljene in predane slovenske jezične zgibanke.

4.25.3 Specifične teme

Tako Beljak kot tudi Kranjska Gora imata za potrebe znamčenja vzpostavljeni vsaka svojo vizualno podobo in logotip, kar lahko zasledimo v promocijskem gradivu, socialnih profilih na spletu in drugod, kjer se promovirata. Logotip turističnega zavoda iz Kranjske Gore izpostavlja ime glavnega (turističnega) središča, to je Kranjska Gora. V primeru Beljaka pa se npr. v brošurah in na spletu uporablja logotip, ki vsebuje ime avtonomne regije (avstrijska Koroška oz. v izvorniku Kärnten), kjer so Beljak in okoliške destinacije; obenem so dodana imena ključnih destinacij na območju omenjenega mesta, to sta poleg Beljaka še jezeri Faaker See in Ossiacher See.

Preden izpostavimo trajnostne pobude obeh primerjanih destinacij, še na kratko omenimo

kolektivno blagovno znamko Kranjska Gora vrhunsko, ki se je dokončno vzpostavila pred kratkim. Tovrstno kolektivno povezovanje bi lahko predstavljalo dober vzor tudi na primeru Beljaka, pri čemer pa izpostavljamo, da mesto Beljak že sodeluje in poskuša na čim več dogodkih, organiziranih s strani tamkajšnjega zavoda Region Villach Tourismus, doseči interes ter sodelovanje z lokalnimi, bližnjimi ponudniki. Kranjska Gora je dobitnica certifikata Slovenia Green; organizacija Region Villach Tourismus konkretno sodeluje v projektu Alpe Adria Karavanke; mesto Beljak v zadnjih letih vse pogosteje intenzivno dela na trajnosti. Tako so razvili nov prostorski razvojni koncept STEVI, v katerega so vključili lokalno prebivalstvo in je načrtovan za leto 2025; nastal je tudi nadaljevalni koncept zelene oz. trajnostne mobilnosti, ki poskuša Beljak z okolico urediti kot t. i. mestno regijo s poudarkom na trajnostnem prevozu. Beljak se tudi mreži v sklopu platforme pametnih mest, ima zlat certifikat energetske učinkovitosti in veliko je zaslediti zelenih površin (55-odstotni delež).

V današnjem času je tudi na področju turizma vse več govora o digitalizaciji. V primeru Kranjske Gore je bila v zadnjih letih zagnana skupina, ki se ukvarja specifično z digitalizacijo. Pregled nadaljnjih povezanih dejavnosti na primeru Kranjske gore med drugim razkriva izvedbo več raziskav spletnih orodij (Sojern, Ama, OutdoorActive Q&A, STO Razpis, TrekkSoft, Regiondo, Infinity, Crowdriff, Panomax), upravljanje Facebook skupin in Instagram strani, vezanih na kranjskogorski turizem, delo s spletnimi orodji Google Business, Infinity, Google Drive, Crowdriff. Tudi aplikacija Juliana Trail, iskalnik nastanitve na območju Julijskih Alp ter priprava oglaševalskih akcij in e-poštnega novičnika so med pomembnejšimi izpostavljenimi projekti. Dodatno je v času covida-19 prišlo do razširitve digitalizacije v turistični ponudbi Kranjske Gore skozi možnost virtualnega ogleda destinacije s pomočjo mobilnih naprav. Organizacija Region Villach Tourismus GmbH sodeluje v širšem projektu Kopanje podatkov (Data Digging), v katerem se osredotočajo na digitalizacijo v pomoč gostom ter digitalnim vodenjem – usmerjanjem gosta skozi različne razpoložljive ponudbe. Poudarja se inovativno povezovanje vseh digitalnih virov regije. Kot pri Kranjski Gori je tudi beljaška organizacija za turizem aktivna na socialnih omrežjih, in sicer na Facebooku,

Instagramu in YouTubu. V primeru Beljaka je potrebno izpostaviti mobilno aplikacijo Region Villach App, ki pomaga turistom in je hkrati promocijsko orodje za omenjeno območje. Aplikacija obvešča o ponudbi regije med jezeroma Ossiach in Faak (nastanitve, dogodki, možnosti izletov in ogledov, kulinarčni napotki, možnosti nakupovanja) ter pomaga turistu izbrati željeno nadaljnjo aktivnost med bivanjem na destinaciji. Aplikacijo je izdelalo podjetje Xamoom GmbH.

4.25.4 Ugotovitve

Ugotovili smo, da sta destinaciji Kranjska Gora in Beljak primerljivi v smislu obsežnosti obstoječe ponudbe dejavnosti na prostem, čeprav se Kranjska Gora osredotoča bolj na zimskošportne dejavnosti, Beljak pa poskuša ponuditi tudi možnosti za aktivnost celo leto. Izpostavljamo dobro urejeno mrežo raznolikih kolesarskih in pohodniških poti ter shemo Erlebnis CARD, ki deluje na območju celotne avstrijske Koroške; prav tako so v dokumentih oz. brošurah večkrat omenjena prizadevanja za trajnost mesta Beljak, kar je v današnjem času vse pomembnejše tudi v turizmu. Po drugi strani bi izpostavili, da primanjkuje povezovanja in projektne sodelovanj med Avstrijo in Slovenijo na preučevanem geografskem območju; tudi morebitne finančne in prostorske omejitve je potrebno vzeti v zakup. Med priložnostmi izpostavljamo predvsem povečanje deleža (projektne) sodelovanj, razširitev obstoječega sistema Link the Lakes, ki je podpora javnemu prevozu v Beljaku in širše v regiji ter premislek o morebitnih shemah po vzoru slovenskih kolektivnih blagovnih znamk. Izpostavljamo še grožnje oziroma nevarnosti: med njimi bi omenili potencialno nevarnost overturizma (torej pretiranega deleža turističnih prihodov), preseganje (oziroma neskladje) želja in interesov lokalnega prebivalstva, ki je sicer sodelovalo pri pripravi beljaškega prostorskega in trajnostnega načrta upravljanja destinacije v prihodnosti; tudi negativni demografski trendi in makroekonomska (ne)stabilnost predstavljata pomembna dejavnika na področju izvajanja turizma. Kot omenjeno, je največji poudarek potrebno dati predvsem na čezmejno sodelovanje in možnosti medsebojnega povezovanja. Če primerjamo ugotovitve za obe destinaciji, ugotavljamo, da ima Beljak bolj urejeno shemo Erlebnis Card; prav tako so tudi

aktivnejši na področju promocije turistične ponudbe (preko zavoda Region Villach Tourismus); ugotovili smo tudi daljšo povprečno dobo bivanja (okoli 4,7 dni) ter več možnosti prevoza (Kranjska Gora nima neposredne železniške povezave; tudi letališče v avstrijskem Celovcu je bolj oddaljeno). Po drugi strani ima Kranjska Gora boljše ponudbo zimskošportnih možnosti; digitalizacija turistične ponudbe je obsežnejša (izpostavljeni so bili zlasti v času epidemije pognani projekti; tudi soba pobega v bivši domačiji predstavlja dober primer digitalizacije). Hkrati omenjamo še mreženje lokalnih ponudnikov v sklopu kolektivne znamke Kranjska Gora vrhunsko.

4.26 Primeri sodelovanja in predlogi

Trenutno je med vsemi tremi destinacijami bolj malo sodelovanja. Nekaj primerov je Festival Alpenfest in Srečanje na Tromeji ter Alpe Adria trail.

Ob obisku vseh treh destinacij smo ugotovili, da je povezovanje precej na slabem nivoju. Morali bi začeti pri osnovah, kot so večjezične table in napisi pri znamenitostih, brošurah, spletnih straneh destinacij ... Glede na to, da gre za obmejne destinacije, sta za vsako sosednjo državo priložnost za ciljno tržišče. Napisi v slovenščini, nemščini in italijanščini na vseh treh destinacijah bi zagotovo pripomogli k večjemu obisku in zadovoljstvu gostov iz teh treh držav. Zato predlagamo, da destinacije sprejmejo sporazum, v katerem se zavežejo k temu, da uredijo prevode spletnih strani in informacijskih tabel ob znamenitostih v obdobju 5 let od podpisa sporazuma.

Vse tri destinacije so bile nekoč del skupne države, zato bi bilo zanimivo pripraviti razstavo iz tega obdobja, ki bi krožila med destinacijami (npr. na pol leta) in bi gostovala na vseh 3 destinacijah. Naslov razstave bi bil Zgodovina območja tromeje v času vladavine Habsburžanov.

Ker imajo vse 3 destinacije zelo aktivno zimsko – smučarsko sezono, bi bilo smiselno, da skupaj uvedejo možnost enotne smučarske vozovnice, ki bi veljala na smučiščih vseh 3 destinacij. Izkupiček tromejne vozovnice bi se razdelil na 3 enakovredne dele med destinacijami.

Prav tako predlagamo uvedbo kartice ugodnosti »3 destinacije, trojna zabava«. Kartica bi bila namenjena ogledom znamenitosti na vseh destinacijah, ki bi hkrati nudila tudi popuste pri uporabi javnega prevoza, popuste za gostinske storitve in nastanitve. Morda bi bil smiseln pogoj, da turist opravi nekaj nočitev na vsaki destinaciji. Hkrati bi lahko nudili tudi kartico samo za uporabo javnega prevoza, s čimer bi sodelovali tudi pri zmanjševanju ogljikovega odtisa in pripomogli k bolj trajnostnim destinacijam.

Beljak, Kranjska Gora in Trbiž so vse kolesarjem prijazne destinacije in imajo razvitih veliko kolesarskih poti in možnosti najema koles. Kolesarstvo je v Italiji priljubljen šport, zadnja leta zaradi izjemnih uspehov slovenskih športnikov tudi v Sloveniji, v Beljaku pa se predvsem v zadnjih letih poudarjeno posvečajo kolesarskemu turizmu. Za promocijo kolesarstva teh destinacij bi bila odlična priložnost organizacija kolesarske dirke Treh dežel, katere trasa bi potekala čez vse tri destinacije. Lahko pa bi bila ta dirka le ena etapa slavnega Giro d'Italia.

Na destinacijah je že obstajal skupen produkt, ko so turisti uživali v gastronomski ponudbi vseh treh destinacij v obliki večhodnega menija – predjed na eni destinaciji, glavna jed na drugi in sladica na tretji. Predlagamo da se produkt obnovi, saj bi na ta način povezovali tudi lokalno gastronomijo vseh treh destinacij. Da bi bil produkt trajosten, bi med destinacijami udeleženci gurmanskega tromejnega doživetja potovali s kolesi. Začeli bi s predjedjo v Kranjski Gori, kjer bi jedli krape. Sledila bi glavna jed v Trbižu, kjer bi gostom postregli s pico, in zaključili v Beljaku, kjer bi za sladico dobili reindling kolač.

Vse tri destinacije imajo tudi naravna jezera. Lahko bi pripravili skupno vodno pot med jezeri vseh treh destinacij, ki bi bila na voljo pohodnikom in kolesarjem. To bi bili Belopeški jezeri, Zelenci in Baško jezero. Pot je dolga 35 kilometrov in bi bila za kolesarje izvedljiva v enem dnevu, za pohodnike (8 ur hoje) pa bi priporočali izvedbo v dveh dneh.

Ne gre pozabiti na romarski turizem, ki na nek način že povezuje destinacije in bi ga morale boljše izkoristiti. Gre za romarsko središče na Svetih Višarjah, ki je posvečeno Višarski Materi Božji; povezali bi ga lahko z drugimi

cerkvami na destinaciji, ki so posvečene Mariji, to je Sankt Maria v Beljaku in Župnijska cerkev Marijinega vnebovzjetja v Kranjski Gori. Vse tri bi lahko povezali z Marijino romarsko potjo.

Predlagamo, da se sodelovanje med destinacijami uradno uredi s sporazumom o sodelovanju destinacij tromeje. Na podlagi sporazuma bi oblikovali Strateški svet tromeje, v katerem bi bila po 2 člana iz vsake destinacije. Strateški svet tromeje bi na rednih vsakomesečnih sestankih načrtoval in organiziral skupne projekte in oblike sodelovanja destinacij ter skrbel za njihovo realizacijo.

4.26.1 SLO – ITA

Slovenija in Italija imata urejeno prometno povezavo: tako lahko različne dobrine in ljudi mirno potujejo preko meja. Kraja se lepo povezujeta preko kolesarskih in pohodniških poti, vendar destinacije medsebojno skorajda ne sodelujejo ter se ne povezujejo. Tako destinaciji ne tržita in ne oglašujeta skupnih kolesarskih ali pohodniških poti.

Predlagamo turistično sodelovanje v obliki skupne organizacije tromeje, skozi katero bi se upravljala destinacija; uredili bi digitalizacijo in vzdrževanje obstoječe turistične infrastrukture. Dodatno predlagamo tudi vzpostavitev kartice ugodnosti za športne aktivnosti na območju vseh treh držav oziroma Slovenije – Italije. Šport je tudi osrednja glavna tema območja, saj poleg pohodništva, kolesarjenja, smučanja ipd. ponujajo tudi druge oblike sproščanja (wellness in spa).

Plod skupnega sodelovanja bi lahko bil tudi trajnostni turizem skozi zelene politike ohranjanja okolja. Zelena zaveza bi bil dokument, s katerim bi naredili vse, da bi zaščitili naravo ter okolje za potomce.

Destinaciji bi se lahko povezali tudi v obliki slow travel turizma ter bi tako lahko turistom ponujale nov trend potovanja v turizmu. Tako bi lahko turisti potovali z vlakom, kolesom ali celo peš. Skozi destinaciji bi tako vzpostavili več destinacijskih oziroma informacijskih točk, kjer bi za turiste bile pripravljene animacije, hrana ipd.

4.26.2 ITA – AVS

Italija in Avstrija sta dobro tranzitno povezani tako z avtocesto kakor tudi z železniškim prometom. Oba načina možnosti transferjev med destinacijama pripomoreta k lažjemu in boljšemu povezovanju.

Območje obmejnih regij Italije in Avstrije se povezuje tudi na področju kolesarjenja in planinarjenja. Vzpostavljene so etape Alpe-Adria poti, ki potekajo vse od avstrijskega Grossglocknerja do Jadranskega morja v Italiji. Povezujeta se tudi na podlagi projektov Interreg Italija – Avstrija na področju pohodništva in EMOTIONSWays na področju kolesarjenja in pešpoti v sodelovanju z železniškim prometom. Na avstrijskem Koroškem si je mogoče izposoditi tudi kolesa po sistemu Kärntnen rent e-bike, katerega izposojevalnice sežejo tudi v Italijo v regijo Furlanija-Juljska krajina.

V Italiji pa je mogoče kupiti tudi kartico ugodnosti Forest Camp Card, ki ponuja določene ugodnosti in popuste v italijanski regiji Furlanija-Juljska krajina. Prav tako kartica omogoča ugodnosti na določenih turističnih točkah v sosednji Avstriji, kot je na primer 30 % popust na vožnjo s kabelsko žičnico v poletni sezoni.

Povezovanje med destinacijama že obstaja, a je vsekakor še dovolj prostora za nadgradnjo. Gostje ki obiščejo eno ali drugo obmejno destinacijo, imajo najverjetneje interes obiskati tudi sosednjo državo, zato si je potrebno prizadevati, da se takšne meddržavne izmenjave turističnih gostov karseda olajšajo. Pohvalne so povezave kartic ugodnosti, ki nudijo ugodnosti na turističnih lokacijah tudi v sosednji državi. Prav tako bi bilo potrebno intenzivno vzpodbujati medsebojno promocijo destinacij. Prav tako bi bila priporočljiva organizacije več in bolj pogostih dogodkov in festivalov v meddržavnem sodelovanju, ki bi obenem tudi sami bili veslo medsebojne promocije. Tovrstni dogodki bi bili športno in kulturno obarvani. Obe destinaciji imata nekaj dobrih glasbenih dogodkov, ki bi jih lahko povezali z izmenjavo glasbenih izvajalcev. Športni dogodek bi bila lahko kolesarska dirka obeh destinacij. Ker sta destinaciji zgodovinsko gledano določen čas spadali pod isto območje bi lahko pripravili muzejsko razstavo iz tega obdobja (Habsburška monarhija, kasneje Avstrijsko cesarstvo in Avstro-Ogrska), ki bi

izmenično gostovala pol leta v enem izmed muzejev v Trbižu, nato pol leta v muzeju v Beljaku in obratno.

4.26.3 AVS – SLO

Med državama ni zaslediti veliko primerov projektov medsebojnega sodelovanja. Večinoma je šlo za projekte, ki so bili končani že v letu epidemije 2020. Po besedah direktorja zavoda Region Villach Tourismus se konkretni dogovori še niso uresničili (G. Overs, osebna komunikacija, 9. 5. 2023).

Med predlogi za nadaljnjo ponudbo s sodelovanjem avstrijske in slovenske strani izpostavljam predvsem sodelovanje na področju ponudbe za turiste na obeh straneh meje. Potrebno bi bilo razmisliti o produktih, ki bi kombinirali različne vrste prevoza (primer: v eno stran bi se turisti zapeljali s kolesom, nazaj pa bi se vrnili z avtobusom). Na obeh straneh bi bilo potrebno pripraviti različne vrste doživetij, vezanih predvsem na dejavnosti na prostem zaradi naravnih danosti zastavljenega geografskega prostora; izkoristili bi tudi posebnosti, ki odlikujejo Beljak ter Kranjsko Goro. Dobro bi bilo tudi priključiti Kranjsko Goro v enotno shemo promocije in dejavnosti; primer bi bila shema Erlebnis Card, ki bi potencialnemu gostu ponudila več možnosti za rekreacijo, oddih in aktivno preživljanje prostega časa. Beljak bi lahko po drugi strani tudi šel v obsežnejšo digitalizacijo in ponudil več interaktivnih ponudb. Tudi čezmejno sodelovanje na področju trajnosti bi bilo dobrodošlo, npr. skozi shemo Natura 2000, ki obsega tudi območje Kranjske Gore.

4.27 Ugotovitve in zaključek

V našem raziskovalnem delu smo s pomočjo tehnike benchmarkinga opravili primerjalno analizo treh destinacij na tromeji, to so bile Kranjska Gora, Trbiž in Beljak. S pomočjo podatkov, pridobljenih na spletu, in informacij, ki smo jih izvedeli v sklopu terenskega obiska, smo zbrali glavne ugotovitve in primerjali destinacije glede na trenutno stanje ponudbe ter značilnosti po ključu Slovenija – Italija, Italija – Avstrija ter Avstrija – Slovenija. Pri raziskavi smo kljub težavam pri pridobivanju podatkov zaradi nerazpoložljivosti določenih podatkov, (ne)znanja nekaterih jezikov in omejenega časovnega oz. geografskega prostora zbrali podatke, vezane tako na splošna dejstva o izbranih

destinacijah, kot tudi podatke o delovanju turizma in lokalnih turističnih deležnikov.

Ugotovitve s terena kažejo, da je na konkretnem primeru Kranjske Gore in Trbiža opazna slaba projektna komunikacija med turističnimi deležniki. Čeprav obe destinaciji ponujata dobre naravne danosti, bi bilo potrebno na njih vezane možnosti za aktivnost še izboljšati. Tako bi morali med drugim urediti konkretnejše turistične produkte, ki so že več let v fazi razvoja. Pomembno bi bilo tudi izvesti delo na področju zagotavljanja kolesarskih poti. Smiselno bi bilo tudi kakovostno povezati lokalno gastronomijo, sprostitev in aktivnost v naravi ter obenem preučiti sodobne trende outdoor turizma, s katerimi bi omenjeno geografsko območje lažje prodrlo na turistični zemljevid tovrstne ponudbe za svoje goste.

Destinaciji Trbiž in Beljak sta si glede na naše ugotovitve geografsko in turistično podobni. Trbiž ima bolj gorsko lego, destinacija Beljak pa pridih večjega mesta, obdanega z naravo. Ker sta destinaciji podobni, so tudi ciljni trgi enaki, npr. Nemčija, Poljska, Češka, Madžarska in obe državi destinacij – Avstrija in Italija. Obe destinaciji se osredotočata na športni turizem. Poleti prevladujeta kolesarjenje in pohodništvo, pozimi pa smučanje. Destinaciji sodelujeta na projektih Interreg Italija – Avstrija, ki se osredotoča na čezmejno pohodništvo. Tudi projekt EMOTIONWays je v delovanju; osredotoča se na čezmejne kolesarske in pešpoti v sodelovanju z železniškim prometom. Čez državne meje sega tudi koroški sistem izposoje koles Kärntnen rent e-bike, s katerim si je kolesa istega ponudnika mogoče izposojati v Avstriji in Italiji. Pohvalna je implementacija kartice ugodnosti Forest Camp Card, ki omogoča ugodnosti v italijanski regiji Furlanija-Juljska krajina, z njo pa je mogoče pridobiti popuste tudi na določenih točkah v sosednji Avstriji (npr. 30 % popust na vožnjo z žičnico na smučišču Mokrine v poletni sezoni).

Po drugi strani smo ugotovili, da sta destinaciji Kranjska Gora in Beljak primerljivi glede na ponujene dejavnosti na prostem, čeprav se Kranjska Gora osredotoča predvsem na zimski šport, Beljak pa ponuja letošnje dejavnosti, tudi vezane na bližnja jezera in druge danosti. Dobro je urejena mreža kolesarskih in pohodniških poti ter Erlebnis CARD kartica, ki deluje

na območju celotne avstrijske Koroške. Mesto Beljak predstavlja dober vzor tudi zaradi obsežnih trajnostnih načrtov oblikovanja prostora in izvedbe aktivnosti. Hkrati izpostavljamo, da primanjkuje povezovanja med Avstrijo in Slovenijo. Med priložnostmi izpostavljamo predvsem povečanje deleža sodelovanj in razširitev obstoječega sistema Link the Lakes, ki je podpora javnemu prevozu v Beljaku in okolici. Tudi iz slovenskih kolektivnih blagovnih znamk, kot je konkretno Kranjska Gora vrhunsko, bi bilo dobro izvesti še več shem povezovanja predvsem lokalnih ponudnikov na področju gastronomije. Beljak ima bolj urejeno shemo Erlebnis Card; aktivnejši so tudi na področju promocije turistične ponudbe (preko zavoda Region Villach Tourismus); ugotovili smo tudi daljšo povprečno dobo bivanja (ki je v obdobju 2019-20, kot smo našli podatke, znašala okoli 4,7 dni). Kranjska Gora nima neposredne železniške povezave; tudi letališče v avstrijskem Celovcu je bolj oddaljeno kot v primeru Beljaka. Kranjska Gora ima za razliko od sosednje avstrijske destinacije boljšo ponudbo zimskošportnih možnosti, tudi digitalizacija v turistični ponudbi je bila izvedena širše, predvsem v času izbruha bolezni covid-19; kot primer izpostavljamo domačijo Kajžnkova hiša v bližnjih Ratečah.

V sklopu naše primerjalne analize smo se lotili tudi razmisleka, kako urediti več sodelovanja med primerjanimi državami in kraji na področju turizma in drugih področij. Ugotovili smo, da primerov dobrih praks primanjkuje; razloge iščemo predvsem v odsotnosti medsebojnega povezovanja in pomanjkanju zanimanja za sodelovanje. Dober obstoječ vzor sodelovanja je pot Alpe-Adria od avstrijskega Grossglocknerja (gora Veliki Klek) do Jadranskega morja. Tudi projekti Interreg in EMOTIONS Ways so dober zgled. Shema Kärntnen rent e-bike je dobro zastavljen svojevrstni projekt, saj si je njihova kolesa možno izposoditi tudi v sosednji Italiji. Na področju sodelovanja vseh treh predstavljenih držav imamo primere nekaterih festivalov, kot sta Alpenfest in Srečanje na tromeji. Ključno je nadgraditi že obstoječa sodelovanja in ponuditi nekaj novega za obstoječe, kot

tudi bodoče turiste, ter omogočiti čim boljše končno izkušnjo. Predlagamo predvsem več dela na medsebojni promociji destinacij, več dogodkov, organizacijo razstav, ki bi bile razpršene na geografskem analiziranem prostoru, produkte, ki bi kombinirali različne vrste prevoza (primer: v eno stran bi se turisti zapeljali s kolesom, nazaj pa se vrnili z avtobusom); zaradi pomena digitalizacije bi jo bilo dobro čim bolj uveljaviti na trgu in se podati v interaktivni vidik. Tudi športne možnosti bi bilo možno še bolj povezujoče izkoristiti s pomočjo kolesarske dirke Treh dežel ali v sklopu italijanske dirke Giro d'Italia ter razviti oz. ponuditi ugodnosti za smučarske turiste. Poskrbeti bi bilo potrebno tudi za trajnost na področju (javnega) prevoza, ponovno zagnati združevanje kulinarike vseh treh dežel s produktom, pri katerem posameznik vsak obrok z lokalnim pridihom okusi na drugi strani meje. Smiselno bi bilo (glede na prisotnost številnih označenih poti) organizirati tudi pohod na tromejo s ciljem druženja relevantnih turističnih in drugih lokalnih deležnikov, ki bi hkrati podali nove ideje sodelovanja. Izpostavljamo še možnost izkoristka naravnih jezer, ki jih je veliko na vseh treh destinacijah, kot tudi možnosti za organizacijo romarskih poti, ki bi lahko bile še bolj poudarjene v sklopu turistične ponudbe, na primer v sklopu Marijine romarske poti.

Kot predlog dajemo še možnosti za skupno upravljanje destinacije, obsežnejšo ureditev ponudbe v smislu digitalizacije in boljše vzdrževanje obstoječe turistične infrastrukture. Glede na pomen športa za tromejno analizirano območje bi lahko tamkajšnji turistični deležniki razmislili o vzpostavitvi sheme oz. kartice ugodnosti za goste, ki se zanimajo za športne aktivnosti na območju vseh treh držav. Skladno s trendi v turistični dejavnosti bi morali deležniki sodelovati na področju varovanja naravnih danosti in obenem ponuditi v zadnjih letih vse bolj aktualno možnost počasnih potovanj z uporabo javnih sredstev, koles ali potovanjem peš ob dodatni ponudbi za prihajajoče turiste na vsaki izmed pomembnejših točk v sklopu celotne zadane destinacije.

Seznam literature in virov / List of literature and sources

- AdminStat. (2023). *Admin Stat Austria*. Pridobljeno iz <https://ugeo.urbistat.com/AdminStat/en/at/demografia/stranieri/villach-stadt/202/3>, 24. 4. 2023.
- Advantage Austria. (2023). *Region Villach Tourismus GmbH*. Pridobljeno iz <https://www.advantageaustria.org/si/company/de/region-villach-tourismus-gmbh-2#companyprofile>, 24. 4. 2023.
- Alpe Adria Trail. (b. d.). *Pohodništvo po rajskem vrtu*. Pridobljeno iz: <https://www.alpe-adria-trail.com/sl/poti/>, 1. 6. 2023.
- Alpen-Guide.de (2023). *Villach, Österreich*. Pridobljeno iz <https://www.alpen-guide.de/reisefuehrer/uebersicht/villach-9500>, 24. 4. 2023.
- Bergfex. (2023). *Naturbadeseen Faaker See. Bergfex*. Pridobljeno iz <https://www.bergfex.si/sommer/faak/seen/faaker-see/>, 15. 6. 2023.
- Cah, K. (september 2021). 4 posebna naravna kopaljšča pri naših sosedah, ki so vredna skoka čez mejo. *Arhiv.onaplus.delo.si*. Pridobljeno iz <https://arhiv.onaplus.delo.si/4-osebna-naravna-kopaljsca-pri-nasih-sosedah-ki-so-vredna-skoka-cez-mejo/>, 15. 6. 2023.
- Climatestotravel. (b. d.) *Climate - Tarvisio (Friuli Venezia Giulia)*. Pridobljeno iz: <https://www.climatestotravel.com/climate/italy/tarvisio>, 29. 5. 2023.
- Eurostat. (2020). *Regional GDP per capita ranged from 30% to 263% of the EU average in 2018*. Pridobljeno iz: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10474907/1-05032020-AP-EN.pdf/81807e19-e4c8-2e53-c98a-933f5bf30f58>, 31. 5. 2023.
- Eurostat. (2023). *EC data browser. ec.europa.eu*. Pridobljeno na https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR_OCC_NIN2__custom_5960530/default/table?lang=en, 3. 5. 2023.
- Federal Ministry Republic of Austria. (2023). *Austrian National Tourist Office (ANTO)*. Pridobljeno iz <https://www.bmaw.gv.at/en/Topics/tourism/tourism-governance/Austrian-National-Tourist-Office.html>, 31. 5. 2023.
- Forest Camp Card. (b. d.). *Forest Camp Card*. Pridobljeno iz: <http://www.forestcamparvisio.it/en/17723/forest-camp-card>, 1. 6. 2023.
- Gianesini. (b. d.) *The A23 Udine-Tarvisio motorway: engineering and comfort to favour transport between Italy and Austria*. Pridobljeno iz: <https://www.gianesini.com/en/blog/2021-05-07-the-a23-udine-tarvisio-motorway-engineering-and-comfort-to-favour-transport-between-italyandustria>, 31. 5. 2023.
- GlobeFeed.com. (2023). *Airport Near Villach, Carinthia, Austria*. Pridobljeno iz https://airport.globefeed.com/Austria_Nearest_Airport_Result.asp?lat=46.6102778&lng=13.8558333&place=Villach,%20Carinthia,%20Austria&sr=gp, 15. 6. 2023.
- Il Tarvisiano. (b. d.). *Sustainability*. Pridobljeno iz <http://www.tarvisiano.org/en/20810/sustainability>, 28. 5. 2023.
- Istituto Nazionale di Statistica Italia. (b. d.). *TARVISIO*. Pridobljeno iz https://www.citypopulation.de/en/italy/friuliveneziaigiulia/udine/030117__tarvisio/, 4. 5. 2023.
- Italian Botanical Heritage. (b. d.). *Riserva naturale orientata biogenetica foresta di Tarvisio – Trbiški gozd*. Pridobljeno iz: <https://luoghi.italianbotanicalheritage.com/en/riserva-naturale-orientata-biogenetica-foresta-di-tarvisio-foresta-di-tarvisio/>, 31. 5. 2023.
- Julianatrails. (2022). *Juliana trail – overall tour*. Pridobljeno iz <https://julian-alps.com/en/tour/long-distance-hiking/juliana-trail-overall-tour/34541732/>, 1. 6. 2023.
- Google Maps. (2023). *Tromeja*. Pridobljeno iz <https://www.google.com/maps/search/Tromeja/@46.5186603,13.6960672,14z/data=!3m1!4b1?entry=ttu>, 18. 6. 2023.
- Kärnten TOP-10. (b. d.). *Sehenswürdigkeiten & Ausflugsziele: Villach – Faaker See – Ossiacher See (Region). Kaernten-top10.at*. Pridobljeno iz <https://www.kaernten-top10.at/villach-faaker-ossiacher-see-ausflugsziele-sehenswuerdigkeiten/>, 15. 6. 2023.
- Kärnten Werbung. (2023). *7 typical Carinthian dishes you simply have to have tried! Visitcarinthia.at*. Pridobljeno iz <https://www.visitcarinthia.at/activities/summer/culture-culinary/typical-carinthian-dishes/>, 11. 6. 2023.
- Kranjska Gora. (2020). *Destinacija Kranjska Gora*. Pridobljeno iz <https://kranjska-gora.si/o-kranjski-gori>, 1.6.2023.
- Kranjska-gora.si. (2022). *Zeleni*. Pridobljeno iz <https://kranjska-gora.si/znamenitosti/naravnirezervat-zelenci>, 1. 6. 2023.
- Land Kärnten Statistik. (2022). *Die Wirtschaftskraft Kärntens im Jahr 2021*. Pridobljeno iz <https://www.ktn.gv.at/DE/repos/files/ktn.gv.at/Abteilungen/Abt1/Dateien/PDF/Statistik/Wirtschaft/Bruttowertsch%C3%B6pfung/VWR.pdf?exp=1169054&fps=32c9013ffccc400bc6221754a2266ecc6b17803>, 2. 6. 2023.
- No borders music festival. (b. d.) *Front page*. Pridobljeno iz: <https://www.nobordersmusicfestival.com/en/>, 1. 6. 2023.
- Občina Kranjska Gora. (2015a). *STRATEGIJA RAZVOJA TURIZMA OBCINE KRANJSKA GORA 2015-2025*. Pridobljeno iz https://kranjska-gora.si/wp-content/uploads/2020/09/TURIZEM_STRATEGIJA_K_4-12-2015.pdf, 22. 5. 2023.
- Občina Kranjska Gora. (2015b). *Strategija razvoja turizma občine kranjska gora 2015 – 2025*. Pridobljeno iz <https://obcina.kranjska-gora.si/objava/161652>, 1. 6. 2023.
- Pagnini M. P. in Sanguin, A. L. (2016). *Bordersand transportation, autonomyand linguistic minorities in the Julian Alps and Eastern Pyrenees. A comparative case study in political geography. ISR-Forschungsberichte*, 38, 43 – 55.
- Planica. (2023). *Planica Nordic Centar*. Pridobljeno iz <https://www.nc-planica.si/en/>, 28. 5. 2023.
- PromoTurismoFVG. (2015). *Strateški in operativni načrt 2015*. Pridobljeno iz: [file:///C:/Users/lupap/Downloads/Piano%20operativo%202015%2029.01.15%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/lupap/Downloads/Piano%20operativo%202015%2029.01.15%20(1).pdf), 1. 6. 2023.
- PromoTurismoFVG. (b. d. a). *Ski Area Tarvisio*. Pridobljeno iz: <https://www.turismoFVG.it/en/mountain365/ski-area-tarvisio>, 1. 6. 2023.
- PromoturismoFVG. (b. d. b). *Discover the Tarvisio area*. Pridobljeno iz: <https://www.turismoFVG.it/en/mountain365/tarvisio?LangSetCMS=en>, 1. 6. 2023.
- PromoTurismoFVG. (b. d. c). *Events*. Pridobljeno iz: <https://www.turismoFVG.it/events?hidehighlights=true&customcategory=2163&locality=1875>, 1. 6. 2023.
- PromoTurismoFVG. (b. d. d). *FVGard Tarvisiano FCC*. Pridobljeno iz: <https://www.turismoFVG.it/en/forest-camp-card>, 1. 6. 2023.

- PromoTurismoFVG. (b. d. e). *Kdo smo*. Pridobljeno iz: <https://www.promoturismo.fvg.it/chi-siamo>, 1. 6. 2023.
- PromoTurismoFVG. (b. d.f). *Tarvisio*. Pridobljeno iz <https://www.turismo.fvg.it/locality/tarvisio>, 30. 5. 2023.
- Region Villach Tourismus. (2018). *Geschäftsbericht 2018*. Pridobljeno iz <https://www.region-villach.plus/media/geschaeftsbericht-2018-1.pdf>, 12. 6. 2023.
- Region Villach Tourismus. (2019). *Geschäftsbericht 2019*. Pridobljeno iz <https://www.region-villach.plus/media/gb-2019-final-low-es.pdf>, 12. 6. 2023.
- Region Villach Tourismus GmbH. (2023). *Visit Villach*. Visitvillach.at. Pridobljeno iz <https://www.visitvillach.at/en/welcome-to-the-holiday-region.html>, 30. 5. 2023.
- Region Wörthersee-Rosental Tourismus GmbH. (b. d.). *Villacher Alpe. Woerthersee.com*. Pridobljeno iz <https://www.woerthersee.com/dc/detail/tour-villacher-alpe-1>, 15. 6. 2023.
- Samankassou, E. (1999). *Drowning of algal mounds: records from the Upper Carboniferous Lower Pseudoschwagerina Limestone, Carnic Alps, Austria*. Sedimentary Geology, 127, 209-220.
- Sistat. (b. d.) *Izbrani podatki po občinah, Slovenija, letno*. Pridobljeno iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/Data/2640010S.px/>, 20. 5. 2023.
- Slovenia.info. (2022). *Kajžnkova hiša*. Pridobljeno iz <https://www.slovenia.info/en/press-centre/news-of-the-tourism-press-agency/20095-new-escape-museum-in-ratece>, 29. 5. 2023.
- Stadt Villach, Department of public relations. (2023). *Welcome2villach*. Pridobljeno iz <https://www.welcome2villach.at/en/infos>, 31. 5. 2023.
- Stadtverwaltung Bamberg. (b. d.). *Villach*. Pridobljeno iz <https://www.stadt.bamberg.de/Unsere-Stadt/Partner%C3%A4dte/Villach/>, 24. 4. 2023.
- Statistik Austria. (2011). *Registerzählung vom 31.10.2011 Arbeitsstätten und Beschäftigte nach Abschnitten der ÖNACE 2008 und groben Beschäftigtengrößengruppen*. Pridobljeno iz <https://www.statistik.at/blickgem/rg10/g20201.pdf>, 2. 6. 2023.
- Statistik. (2023a). *Statistik.at*. Pridobljeno iz https://www.statistik.at/atlas/?mapid=them_bevoelkerung_erwerb&layerid=layer1&sublayerid=sublayer0&languageid=1&bbox=1062181,5796410,1828997,6322908,8, 24. 4. 2023.
- Statistik.at. (2023b). *Statistik*. Pridobljeno iz <https://www.statistik.at/en/statistics/tourism-and-transport/tourism/accommodation/arrivals-overnight-stays>, 24. 4. 2023.
- Steinicke, E., Jelen, I., Lieb, G. K., Löffler, R., Čede, P. (2016). Slovenians in Italy: A fragmented minority. *European Countryside*, 1, 49-66.
- Tarvisiano. (b. d.). *Rivers*. Pridobljeno iz: <http://www.tarvisiano.org/en/19960/rivers>, 29. 5. 2023.
- Tnp.si. (2019). *Triglavski nacionalni park*. Pridobljeno iz <https://www.tnp.si/en/home-2/majestic-mysterious-and-magical/natura-2000/>, 29. 5. 2023.
- Touris.kaernten.at. (2021). *Jahresbericht 2020: Kärnten Werbung, Marketing & Innovationsmanagement GMBH. touris.kaernten.at*. Pridobljeno iz https://touris.kaernten.at/images/geschaeftsberichte/Jahresbericht2020_web.pdf, 1. 6. 2023.
- Tour-italia. (b. d.). *Gospodarstvo Furlanije-Juljske krajine: Kmetijstvo, industrija, obrt, koristne informacije o gospodarstvu Furlanije-Juljske krajine*. Pridobljeno iz: <https://www.tour-italia.com/Friuli-Venezia-Giulia/Friuli-Venezia-Giulia-Economia.html>, 31. 5. 2023.
- Twitter.com. (2022). *Digitalizacija Kranjske Gore*. Pridobljeno iz <https://twitter.com/andraztori/status/1608030621334441991>, 1. 6. 2023.
- Urlaub.at. (2023). *Urlaub in Villach: Sehenswürdigkeiten, Aktivitäten & Unterkünfte. Urlaub.at*. Pridobljeno iz <https://urlaub.at/villach>, 15. 6. 2023.
- Villach.at. (2022). *Villach: Grenzenlos grün, die nachhaltige Stadt*. villach.at. Pridobljeno iz https://villach.at/getmedia/7dd788dc-aabf-4300-939e-d6be0682d7ef/Broschuere_GrenzenlosGruen.pdf.aspx, 2. 6. 2023.
- Villach.at. (2023). *Beljak*. Pridobljeno iz <https://villach.at/stadt-erleben/ueber-villach/>, 24. 4. 2023.
- Villacher Alpenstrasse. (b. d.). *The Villach alpine road. villacher-alpenstrasse.at*. Pridobljeno iz <https://www.villacher-alpenstrasse.at/va/en/index>, 15. 6. 2023.
- Visit Villach. (2021). *Geschäftsbericht Sommer 2020 & Winter 2019/20. visitvillach.at*. Pridobljeno iz <https://www.visitvillach.at/media/blaetterkataloge/geschaeftsbericht-2020.pdf>, 1. 6. 2023.
- Voco Villach. (2023). *Skifahren rund um Villach*. Villach.vocohotels.com. Pridobljeno iz <https://villach.vocohotels.com/de/freizeit-sport/ausflugsziele-aktivitaeten/skifahren-rund-um-villach/>, 15. 6. 2023.
- Welcome2Villach. (b. d.). *Living, working, playing, learning, enjoying Villach*. Kreiner Druck.
- Winkler, A. (november 2010). *Villach ist Industrie-Hauptstadt*. Kleinezeitung.at. Pridobljeno iz <http://www.kleinezeitung.at/k/kaernten/4210801/Villach-ist-IndustrieHauptstadt>, 2. 6. 2023.
- WKO. (2022). *Tourismus und Freizeitwirtschaft in Zahlen: Österreichische und internationale Tourismus- und Wirtschaftsdaten*, 58. Ausgabe, Juni 2022. Pridobljeno iz <https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/tourismus-freizeitwirtschaft-in-zahlen-2022.pdf>, 2. 6. 2023.
- Xamoom.com. (2023). *Villach tourism*. Pridobljeno iz <https://xamoom.com/references/villach-tourism/>, 31. 5. 2023.

5 Benchmarking analiza Lendave, Velike Kaniže in Sv. Martina na Muri

Avtorji: Brigita Burušić, Timotej Cojzer, Nika Iza Jarc, Aleksandar Tanasić, Nikola Tanasić

5.1 Lendava

Lendava (madžarsko Lendva) leži na skrajnem vzhodu Slovenije, ob vznožju Lendavskih goric, v neposredni bližini državne meje z Madžarsko in Hrvaško. Lendava ima status narodnostno mešane občine, saj poleg slovenskega prebivalstva tam prebiva tudi madžarska narodna skupnost (Občina Lendava, 2016).

5.1.1 Splošna perspektiva

Območje občine Lendava obsega 123 km² in združuje 18 krajevnih skupnosti ter 23 naselij. Po površini se občina Lendava uvršča na 51. mesto. Občina meji na Republiko Hrvaško in Madžarsko (glej Sliko 12); dolžina občinske meje je 109 km. Lendava je od Hrvaške oddaljena kilometer, od Madžarske 3 kilometer in od Avstrije 45 kilometrov (Občina Lendava, 2016).

5.1.2 Geografske značilnosti

Občina je del Subpanonske Slovenije in pomurske statistične regije. Na tem območju se stikata dve reliefni obliki – terciarno gričevje in aluvialna diluvialna ravnina. Terciarno gričevje oziroma terciarni sedimenti predstavljajo ostanek Panonskega morja. Najvišje gričevje ne presega 400 metrov nadmorske višine in ustvarja idealne pogoje za pridelavo grozdja. V terciarnih sedimentih pri Petišovcih, Dolini in Čentibi je območje bogato z nafto in termalno vodo (Boh, 2016).

Podnebje je prehodno panonsko; zanj so značilne mrzle zime in topla (sušna) poletja. Za tovrstno podnebje so značilne velike temperaturne razlike oziroma nihanja. Povprečna januarska temperatura v obdobju 1971-2000 je bila 0 do -2 stopinj C, julijska pa 18-22 stopinj C. Povprečna količina padavin, ki zapade v Prekmurje, je med 800 in 900 mm, in sicer v mesecu juliju (Ibid.).



Slika 12: Občina Lendava in državna meja

Vir: Prekmurje in Porabje, 2024.

Glavna vodotoka v Lendavi sta Ledava in Mura. Slovenski del Murinega porečja obsega 1.393 km²; njena večja pritoka sta (poleg Lendave) Ščavnica in Kučnica. Rečni prostor ob Muri in njenih pritokih (stari rečni rokavi, mrtvice in nižinski poplavni gozdovi) je pomemben življenjski prostor za številne rastlinske in živalske vrste in spada v območje nature 2000 (ibid.).

Tipični prsti za območje Lendave in Lendavskih goric sta peščena ilovica in puhličasta ilovica. Prisotna sta tudi karbonatni pesek in peščeni lapor, ki imata močno vsebnost apnenca, omogočata zračnost prsti in posledično tvorita dobro osnovo za vinogradništvo. Zato je velik del površja pokrit z vinogradi, travniki in gozdovi (ibid.).

5.1.3 Socialna geografija

Občina je v letu 2022 beležila 10.280 prebivalcev in se po tem številu uvrstila na 54. mesto med slovenskimi občinami. V občini je v tem letu prebivalo več žensk kot moških. Gostota naseljenosti v občini Lendava je s 85 prebivalci na km² manjša kot v celotni državi (104 prebivalci na km²). Povprečna starost občanov je bila v nasprotju z gostoto naseljenosti večja od državnega povprečja in je tako znašala 47,9 let. Število starejših prebivalcev (65 let in več) je bilo večje od števila najmlajših. Vrednost indeksa staranja je za občino Lendava višja od vrednosti za celotno Slovenijo in pove, da se povprečna starost tamkajšnjega prebivalstva dviga hitreje kot drugje v državi. Število tistih, ki so se iz občine Lendava izselili, je bilo večje od števila priseljenih (Statistični urad Republike Slovenije, 2022).

Občina ima Vrtec Lendava z enotami na treh lokacijah, 3 dvojezične osnovne šole – OŠ Lendava I, OŠ Lendava II in OŠ Genterovci, dvojezično srednjo šolo Lendava, glasbeno šolo in ljudsko univerzo. Prav tako ima občina svoj zdravstveni dom, center za socialno delo, varstveno-delovni center in Dom starejših. Ključno vlogo pri ohranjanju in poudarjanju kulture in dediščine v občini predstavljajo zavod za kulturo madžarske narodnosti, Galerija – muzej Lendava, Zavod za kulturo in promocijo Lendava, Knjižnica Lendava in zveza kulturnih društev Lendava (Boh, 2016).

Gospodarske dejavnosti v Lendavi so vinogradništvo, kmetijstvo, storitvena dejavnost, predelovalna industrija in turizem. Gospodarsko središče občine je Lendava, kjer delujejo tudi Terme Lendava (ibid.).

5.1.4 Turistična perspektiva

Naravne danosti Lendave ponujajo različne možnosti za razvoj raznovrstnih turističnih dejavnosti, zlasti zdraviliškega, kulturnega, vinsko-kulinaričnega ter športno-rekreacijskega turizma. Termalni vrelci so osrednji steber zdraviliškega turizma v Lendavi. Številne zgodovinske znamenitosti in bogata kulturna dediščina omogočajo razvoj kulturnega turizma, ki se tesno prepleta z vinogradniško-kulinarično ponudbo. Ključ do uspeha na turističnem področju je povezovanje omenjenih dejavnosti (Občina Lendava, 2016).

Lendava je obkrožena s številnimi naravnimi lepotami, ki predstavljajo del identitete mesta. Naravne znamenitosti Lendave obiskovalcem ponujajo različne možnosti za sprostitve, rekreacijo in raziskovanje. Med njimi so ključne in najbolj izpostavljene reka Mura s svojimi Mrtvicami, Murska Šuma, Črni log, Lendavske gorice (in vinogradi) ter Hotiško jezero s Hotiškim brodom (ibid.).

Lendava se ponaša z bogato **kulturno dediščino**, ki odraža njeno zgodovinsko pomembnost in kulturno raznolikost (Balažek et al., 2005).

Občina Lendava (2016) ponuja spekter **športnih in rekreativnih dejavnosti** za obiskovalce vseh starosti in interesov. Med najbolj priljubljenimi so:

- Zipline Vinarium (Zipwine) – adrenalinski spust po jeklenici iz neposredne bližine stolpa,

- kolesarski izleti in kolesarske poti, ki vodijo čez Slovenijo, Madžarsko in Hrvaško,
- gorsko kolesarjenje na območju Lendavskih Goric,
- pohodi (Pohod po Miškovi poti, Pot vode in nafte, Pot ob Muri, Pot Studencev, Pohod z baklami, Pohod ob meji in še nekateri drugi),
- rekreacija v športnem parku pri srednji šoli Lendava (4 igrišča za odbojko na mivki, teniška igrišča, fitnes in otroška igrala),
- vožnja po moto stezi Lindauring.

5.1.5 Turistična ponudba

Lendava ponuja raznoliko turistično ponudbo, ki sestoji iz treh sklopov – termalni turizem, kulturni turizem in vinsko-gastronomski turizem.

Glavni predstavnik termalnega turizma v Lendavi so Terme Lendava. Zdravilišče, ki obsega 1800 m² stoji na južnem delu mesta ob reki Ledavi; njegovi začetki segajo v leto 1965, ko so v sosednjih Petišovcih ob iskanju nafte našli termalno vodo. Omenjena voda ima visoko vsebnost parafina, ki blagodejno vpliva na kožo in pripomore pri zdravljenju najrazličnejših obolenj, zato so po odkritju blagodejnih lastnosti izgradili sistem zdraviliško-hotelskih objektov (Hotel Lipa, kamp Terme Lendava in Apartmajsko naselje Lipov Gaj). Termalna riviera obsega osem bazenov z zdravilno vodo, vključno z notranjimi in zunanji bazeni, olimpijskim bazenom ter bazenom s tobogani za otroke. Wellness center nudi savne in masaže. Hotelski kompleks vsebuje 102 sobi, apartmajsko naselje 84 apartmajev in kamp 93 mest (Thermal Resort Lendava, n. d.).

Poleg nastanitev v Termah je v Lendavi tudi Razpršeni hotel Vinarium. Koncept razpršenega hotela je mreža večjega števila nastanitev (zidanic) na različnih lokacijah, ki imajo skupno recepcijo in rezervacijski sistem. V Razpršeni hotel je vključenih 12 članov (lastnikov nastanitev), ki so s svojim sodelovanjem v projektu pripomogli k okrepitevi števila namestitvenih kapacitet Lendave in oživeli prazne ali redko uporabljene zidanice (Zavod za turizem, b. d.).

Podrobni seznam nastanitev in gostinske ponudbe prikazujemo v spodaj, v Tabeli 24.

Tabela 24: Ponudniki nastanitev in gostinska ponudba Lendave

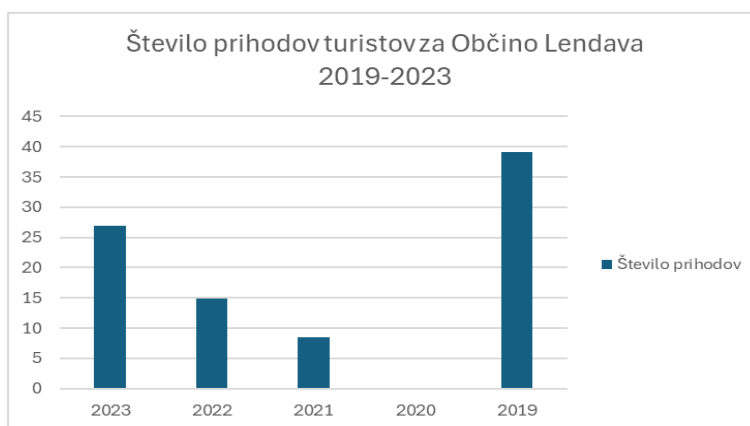
Nastanitev	Naslov	Gostinska ponudba	Naslov
Doris Cuk Varga – Sobodajalka – sobe Doris	Lendavske Gorice 203, 9220 Lendava	Dnevni bar Mlinček	Kranjčeva ulica 1, 9220 Lendava
Fado Apartments Lendava	Kranjčeva ulica 74, 9220 Lendava	Domača pekarna	Trg ljudske pravice 11, 9220 Lendava
Hiša vina Cuk, d. o. o.	Lendavske Gorice 217, 9220 Lendava	Gostilna Kančal	Glavna ulica 41, 9220 Lendava
Honey Apartment	Dolnji Lakoš, Glavna ulica 42, 9220 Lendava	Gostilna Lovski dom	Lendavske Gorice 238 A, 9220 Lendava
Hotel Cubis	Mlinska ulica 5 A, 9220 Lendava	Hiša Rustika	Lendavske Gorice 37, 9220 Lendava
Marija Feher – sobodajalka	Gyepűhegy 18, Dolina pri Lendavi, 9220 Lendava	Hiša vina Cuk	Lendavske Gorice 217, 9220 Lendava
Ranč Kamovci 21	Kamovci 21, 9223 Dobrovnik	Kulinarične hiške pri stolpu Vinarium	Dolgovaške Gorice 229, 9220 Lendava
Razpršeni Hotel Vinarium	Čentiba, Lendavska cesta 19, 9220 Lendava	Okrepčevalnica 9-10	Mlinska ulica 5, 9220 Lendava
Thermal Resort Lendava	Tomšičeva ulica 2 A, 9220 Lendava	Okrepčevalnica Čaplja	Dolga vas, Glavna ulica 173, 9220 Lendava
Turistična kmetija z nastanitvijo Ranč – Rancs Lendava, Cvetka Zdravec	Gornja ulica 32, 9220 Lendava	Okrepčevalnica Kolodvor	Kolodvorska ulica 30, 9220 Lendava
Vila Vilma	Lendavske Gorice 631, 9220 Lendava	Okrepčevalnica Ribiški dom Lendava	Kolodvorska 7 A, 9220 Lendava
		Pizzerija Malibu	Kapca, Glavna ulica 15, 9220 Lendava
		Pizzerija MM	Ulica heroja Mohorja 36, 9220 Lendava
		Pizzerija Popaj	Kolodvorska ulica 3 C, 9220 Lendava
		Počivališče na meji	Dolga vas, Glavna ulica 173, 9220 Lendava
		Restavracija Bella Venezia	Mlinska ulica 6, 9220 Lendava
		Taverna Artisan	Tomšičeva 2/a, 9220 Lendava

Vir: Občina Lendava, 2016.

Tabela 25: Prenočitvene zmogljivosti Lendave 2019 – 2023

Leto	Občina	Število nedeljivih enot	Število ležišč – SKUPAJ	Število ležišč – stalnih
2019	Lendava/Lendva	412	957	901
2020	Lendava/Lendva	/	/	/
2021	Lendava/Lendva	299	769	741
2022	Lendava/Lendva	392	901	879
2023	Lendava/Lendva	394	906	883

Vir: SURS, b. d.



Graf 2: Graf števila prihodov 2019 - 2023

Vir: SURS, b. d.

Kulturni turizem predstavlja zgodovinska dediščina mesta – grad, gledališka in koncertna dvorana, sinagoga in judovsko pokopališče, mestna hiša, knjižnica, muzej meščanstva, tiskarstva in dežnikarstva, Center Banffy, Župnijska cerkev sv. Katarine in evangeličanska cerkev (znamenitosti, ki smo jih podrobneje opisali v poglavju 2.2.2).

Vinsko gastronomski turizem je široko zastopan v Lendavskih gorica (ob lendavski vinsko-turistični cesti), kjer obiskovalci lahko obišejo številne vinotoče ali izletniške kmetije, kjer lahko degustirajo različna vina ali tradicionalne jedi (npr. bograč, dödole ali prekmurska gibanica). Po podatkih iz leta 2016 je na tem območju na 500 hektarjih prisotnih več kot 4000 vinogradnikov (Boh, 2016).

5.1.6 Turistično povpraševanje

Po podatkih iz leta 2023 se število ležišč v Lendavi po pandemičnem upadu vrača k številkam iz leta 2019 (Tabela 25).

Podatki v Grafu 2 prikazujejo, da se je število prihodov po drastičnem upadu v obdobju pandemije (v letih 2020, 2021 in 2022) ponovno vrača predhodne okvire, kar nakazuje okrevanje turistične dejavnosti v Lendavi.

5.1.7 Organizacija turizma

Naloge destinacijske organizacije v Lendavi opravlja Zavod za turizem in razvoj Lendava. ZTR je ključna organizacija, ki se osredotoča na promocijo in razvoj turizma v občini Lendava. Zavod sodeluje z razvojnim centrom Murska Sobota (pokriva področje gospodarstva in podjetništva), razvojno agencijo Sinergija (deluje kot podporna razvojna institucija občinam, ostalim partnerjem in prebivalstvu ter skrbi za razvoj), razvojno agencijo Pora (Gornja Radgona; pospešuje razvoj občine in ponuja različne storitve za občane, društva, podjetnike) in Prleško razvojno agencijo (njen namen je pospeševanje razvoja malega gospodarstva in turizma na področju Prlekije) (Zavod za turizem, b. d.).

Strateški dokument, ki postavlja okvire za razvoj turizma v Lendavi (saj Lendava še nima svoje turistične strategije) je Regionalni razvojni program pomurske

regije 2021–2027. Dokument identificira Lendavski grad kot eno izmed ključnih kulturnih znamenitosti in poudarja, da je za njeno krepitev pomembna interpretacija. Prav tako izpostavlja Lendavski stolp Vinarium, ki je od otvoritve leta 2015 do konca avgusta 2019 privedel 375.000 obiskovalcev (Razvojni center Murska Sobota, 2022).

Lendava (po podatkih TIC-a) razen napisa Lendava (z zeleno črko A) še nima izoblikovane svoje destinacijske znamke. Promocija ponudbe poteka preko turistično informacijskega centra in promocijskega materiala (posebej zanimiva je knjižica ugodnosti, ki jo obiskovalci lahko kupijo za simbolično ceno in pridobijo ugodnosti pri lokalnih ponudnikih), Term Lendava, spletnih strani in družabnih omrežij.

5.1.8 Trajnost

Destinacija Lendava je del Zelene sheme slovenskega turizma, ki je nacionalni program za razvoj trajnosti v turizmu. Občina Lendava je v letu 2023 svoje obiskovalce vključila v ankete o izboljšanju izkušnje destinacije Lendava – anketa je bila dostopna na stolpu Vinarium, v termah, središču mesta in hotelu Cubis. Slednji je bil v letu 2023 turistična nastanitev, ki je pokazala svojo odličnost na področju trajnostnega delovanja in je prejela znak Zelenega ključa. Lendava k trajnostnemu ravnanju spodbuja vse deležnike in na svoji spletni strani ponuja tako informacije o polnilnicah za e-vozila in najem koles kot tudi zelene napotke (Občina Lendava, 2016).

5.1.9 Digitalizacija

Lendava ima uradno spletno stran za turizem, kjer so obiskovalcem na voljo različne informacije. Spletna stran omogoča enostaven dostop do potrebnih informacij ter spodbuja obiskovalce k načrtovanju obiska. Lendava vabi oziroma Visit Lendava je prisotna na družbenih omrežjih Instagram, Facebook, YouTube in Twitter (X), kjer redno objavljajo nove fotografije, obveščajo o svojih dogodkih in znamenitostih.

Stolp Vinarium deluje pod svojo lastno spletno stranjo iz leta 2015, kjer nakup vstopnic ni mogoč. Spletna stran ima povezavo do družabnih omrežij Facebook, Instagram, Twitter, YouTube in Pinterest, kjer se

ponekod dogajata aktivnost in promocija. Zavod za turizem in razvoj Lendava ima svojo spletno stran ter svoja družabna omrežja; prav tako je z razpršenim hotelom Vinarium, ki pa ponuja opcijo spletne rezervacije.

Uporaba QR kod na turističnih točkah omogoča obiskovalcem, da s skeniranjem kode pridobijo več informacij o določeni znamenitosti, ponudbi ali pa imajo omogočeno direktno povezavo do rezervacije. V primeru razpršenega hotela je QR koda vključena v brošuro, kar je pozitiven korak pri digitalnem razvoju.

5.2 Nagykanizsa

5.2.1 Splošna perspektiva

Velika Kaniža je nekdanji rudnik nafte, trgovsko in industrijsko središče v neposredni bližini hrvaške in slovenske meje. Oddaljeno je samo 150-200 kilometrov od glavnih mest Avstrije Hrvaške, Slovaške ter Slovenije, le nekaj ur vožnje stran pristanišča Koper (Slo), Reka (Hr) v Trstu (Ita) in na pol poti med Budimpešto in Zagrebom, madžarsko in hrvaško prestolnico (Investnagykanyizsa.com, b. d.a, str. 1).

5.2.2 Geografske značilnosti

Za današnjo pokrajino je značilno razgibano gričevnato površje, večinoma z dolinami, ki se raztezajo v smeri sever – jug, z redkimi ravninami. Mesto je nastalo na stičišču dveh jarkov: eden je 10-15 km širok severovzhodni-jugozahodni jarek, vzporeden z Blatnim jezerom, drugi pa je severno-južna kotlina doline kanala Principalis. Zaradi srečanja je nastalo nizko območje, katerega najnižja točka je 140 m nad morjem, najvišja točka pa ne presega 165 m. Mesto je obdano z izrazitimi griči 200-300 m. Značilne površinske oblike okolja Velike Kanjiže so se v milijonih let geozgodovinskih dob nenehno spreminjale, da bi dosegle svojo vidno obliko danes (Nagykanizsa.hu, 2024a).

Zaradi lege Velike Kaniže je vpliv Alp in oceana ter deloma Sredozemskega morja večji od državnega povprečja. Posledično je klima v mestu bolj deževna, vetrovna, ima manj sončne svetlobe in ima nekoliko bolj uravnoteženo temperaturo. Letna količina padavin je enakomernejša od državnega povprečja. Padavine

večinoma padajo v obliki ploh z nevihtami. Velika Kaniža zaradi svoje lege ne more uživati v stalni snežni odeji, saj jo občasno talijo rahle zračne mase z oceana ali Jadrana. Čeprav je Velika Kaniža območje okraja Zala z višjo temperaturo, je ena izmed hladnejših regij v državi s povprečno letno temperaturo 10,2 stopinj Celzija (ibid, 2024).

Hribi, ki obkrožajo mesto, so bogati z izviri. Za potoke in kanale je značilno, da tvorijo razmeroma gosto mrežo manjših vodotokov v skladu z lokalno topografijo. Okoli Velike Kaniže je šest manjših in večjih vodotokov, ki se vsi izlivajo v kanal Principalis. Glavni zbiralnik voda območja je kanal Principalis, ki zbira vso vodo območja v umetno izkopano strugo in jo nato odvaja v Muro. Druga skupina površinskih voda so stoječe vode. Na območju Velike Kaniže lahko najdemo pomembno umetno jezero. Narasla voda potoka Bakona je Čolnarsko jezero. S svojo lepo urejeno okolico je priljubljeno počivališče in rekreacijsko središče v mestu. Jezero ima vodno površino 41,16 hektarjev. Zaloga termalne vode, ki se nahaja južno od mesta na globini 3-4000 m, predstavlja resno vrednost. Zaloga termalne vode še ni bila izkoriščena (ibid, 2024).

5.2.3 Socialna geografija

Število prebivalcev Velike Kaniže je 44.329. Število prebivalcev z širšim mestnim področjem je 82.300 (Investnagykanyizsa.com, b. d.b). Velika Kaniža je bila poleg svoje izjemne prometne in geografske lege vedno pomembno trgovsko in industrijsko središče; hkrati je v zadnjih desetletjih utrpela številne izgube. Njene tradicionalne industrije, kot je proizvodnja strojev za naftno industrijo ali živilsko industrijo so nazadovale; druge, kot je proizvodnja pohištva ali na primer svetlobnih virov, pa še vedno prevladujejo v lokalnem gospodarstvu. Kampus Pannon University Nagykanizsa se s prvim januarjem 2021 imenuje Pannon University Nagykanizsa – Circular Economy University Center in tam že poteka več kot 50 mednarodnih raziskovalnih projektov (Nagykanizsa.hu, 2024b).

Železniška proga med Zalaszentivanom in Veliko Kanižo je del celovitega omrežja TEN-T ter pomembna povezava sever – jug med Poljsko, Slovaško

in ladjedelnicami Jadranskega morja. Danes 53 km dolga proga ni elektrificirana, kar pomeni, da morajo vsi vlaki zamenjati vlečno lokomotivo, saj so vsi ostali segmenti koridorja še elektrificirani. Največje mesto na progi je Velika Kaniža, kjer železnica leži poleg lokalnega središča mesta, potniški vlaki pa vozijo brez postanka (Projects.3seas.eu, 2024). V mestu je možno uporabljati avtobus, kolo (Nagykanizsa.eu, 2024). Obstaja tudi letališče Velika Kaniža, ki je majhno letališče in ima eno vzletno-pristajalno stezo (Metartad.com, b. d.).

5.2.4 Turistična perspektiva

Setakert je največji park v mestu, ki obsega 4 hektarje (Tourinformnagyzkanizsa.hu, b. d.). Jezero Csónakázó je čolnarsko jezero. Poleg kolesarjenja, pohodništva, ribolova in kampiranja sta jezero in njegova okolica dom gozdne telovadnice in kajak-kanu centra. Tu stoji najvišji razgledni stolp iz kovine in stekla na Madžarskem; njegova skupna višina je 48 metrov; spodnja razgledna stopnja je visoka 28 metrov, zgornja pa 43 metrov. Pohodniška pot Kaniža vodi skozi pokrajino Zala, ki je bogata z lokalno kulturo in naravno dediščino. Tura je sestavljena iz treh po dolžini in težavnosti različnih poti; najkrajša je dolga 12,5 km, najdaljša pa 30,4 km. (Strigova.info, b. d.). Arboretum Miklosfai je gozd, sestavljen iz borovcev. Najstarejše drevo je hrast, ki je star več kot 130 let. V bližini je tudi naravoslovna pot Ptičji gozd (Tourinformnagyzkanizsa.hu, b. d.).

V mestu so tudi številne kulturne znamenitosti: Kip Sv. Trojice, Vodnjak pobratenih mest, Kip Elizabete, spomenik 48. polku, spomenik 20. polku narodne garde, mestna hiša, palača Bogenrieder, Honved casino, muzej György Thúry, hiša Medgyaszay, Turulov kip, grajska vrata, sedež hranilnice Dél-Zala in bazarsko dvorišče itd. (Tourinformnagyzkanizsa.hu, b. d.).

5.2.5 Turistična ponudba

Tabela 26 in Tabela 27 prikazujeta nastanitvene obrate ter F & B ponudbo v mestu Nagykanizsa. Pri tipih nastanitve nismo našli hostelov, a so zato našteje druge kapacitete.

Glavna atrakcija oz. nosilni destinacijski produkt Kaniže je lepo središče mesta s pristno atmosfero z začetka stoletja, čudovita okolica jezera Csónakázó s 43 metri visokim stolpom ter okolica, obdana z gozdovi, ki vabijo k pohodništvu in kolesarjenju (Tourinformnagyzkanizsa.hu., b. d.).

5.2.6 Turistično povpraševanje

Povprečna doba bivanja turistov v Nagykanizsi je 1,3 dni. Turizem v Nagykanizsi ni med glavnimi panogami. Nagykanizsa je še vedno predvsem tranzitno mesto. Turisti na poti na hrvaško obalo, v Medžugorje ali delavci na poti v Zahodno Evropo se ustavijo za eno noč počitka.

- Glavni turistični trgi glede na turistične prihode so Ukrajina, Romunija in Avstrija.
- Število nastanitvenih obratov v mestu je 33 s 600 posteljami.
- Prihodki od turistične takse v občini Nagykanizsa so se v letu 2018 povečali na 8,7 milijona HUF (22.219 EUR). Leta 2019 se je dohodek povečal na 10,3 milijona HUF (26.305 EUR) in nato na 11,6 milijona HUF (29.625 EUR). Tudi ta stopnja rasti jasno kaže, kako pomembna razvojna usmeritev je lahko turizem v življenju mesta (Nagykanizsa.hu, 2022, str. 104).

5.2.7 Organizacija turizma DMO

DMO v mestu ne obstaja; poskus ustvarjanja je bil, ampak neuspešen. Urad Tourinform vzdržuje občina in Tourinform Nagykanizsa deluje od maja 2004 kot institucija mestne občine s samostojnim proračunom. Tourinform nima proračuna za promocijo mesta, zato lahko le pomaga mestu preko družbenih omrežij in drugih spletnih platform. Občina opravlja marketinške naloge z budimpeštanskim podjetjem, vendar turistično trženje ni opazno. Zadnji uradni (ne več uporabljen) slogan je: "Big dreams, great opportunities, Nagykanizsa". Še vedno nimajo strategije razvoja turizma mesta, ampak imajo samo brošure s krajšim opisom znamenitosti turizma v mestu, kjer so navedene samo lokalne atrakcije (Z. Ferenczi, osebna komunikacija, 24. 5. 2024)

Tabela 26: Nastanitve v Veliki Kaniži

HOTELI	APARTMAJI	KAMPI	PENZION/DOMAČIJE/ GOSTINSKE HIŠE	MOTELI	GLAMPING HIŠE in KOČE
Hotel Central	City Center Apartman Nagykanizsa	Nyírfás Camping	Ambrózia Guesthouse (BiB)	Berényi Fogadó	Grafit Kabin
OAZIS hotel	Krisztina Apartman		Rena Vendégház		Magnolia
Hotel Vineyard Inn – Szőlőskert	Hot-1 Mini		Förhénc Wine House & Guesthouses I-II-III		
Hotel Touring	Barka Apartman		Kertész Rózsa Vendégház		
Konig hotel	City Edge Hideaway Apartment				
Borbély Vendégház	Medgyaszay Panzió (BiB)				
Oaziss Panzió	Bedi Apartmanház				
Galeria Panzió	Király Szálló & Panzió (BiB)				
Herkules Panzió	City Center Apartman 2. Nagykanizsa				
MS Hotel Sports Hotel	Tiszafa Vendégház Nagykanizsa (BiB)				
	Borbély apartman				
	Szófia Wellness Apartman				
	Heni Apartman				
	Relax Apartman				
	Kelemen Apartman Nagykanizsa				

Tabela 27: F & B v Veliki Kaniži

RESTAVRACIJE	PICERIJE	KAVARNE in BARI	SLAŠČIČARNE	HITRA in ULIČNA HRANA	VINARNE/VINS KE TRGOVINE
KNYSA - Kitchen & Bar	Robinson Pizzéria	No Sugar cafe & bar	DaCrema Fagyizó	McDonald's	Hotel Vineyard Inn – Vineyard
La'Mar	Piramis Gyorsbüfé	Netkavezo Lepenykucko	Gerő Cukraszda	KFC Nagykanizsa DT	Szőlőskert Étterem
Kilato Borozo	Il Gusto Pizza & Pub	Cafe Frei Nagykanizsa	EdessEgbolt	Burger King	Vincellér borozó
Vineyard Restaurant	Lorenzo Pizzéria Pizza Nagykanizsa	Segreto Caffè	Patisserie Gero Cukraszda	Flamó Street Food	Borbazár Borszaküzlet
Friskó Panzió	Bianka Pizzéria	Jágó Kávézó	Szilágyi Cukraszda	Lunu Burger	Cezar Winery Kft.
Csányi Restaurant	Pizza&Gyrosbár	Maestro Pizzeria	Cukker Művek Kávéház	Piramis Gyorsbüfé	Cika Pince
KisHalas Seafood Restaurant	Cool Tour Terasse fagyizó, pizzéria, Street Food étterem	Norma Coffee	ÉdessEgbolt - Zonka Sütiboltja	Magnetic Gyros Büfé	Gastro-Vino Borkereskedés
Berényi Fogadó	Eat Taly Pizza & Cafe	The Clutch Pub	Éva Cukrászműhely	Centrum Burger	
Sasha Restaurant Und Grill	Lilla Pizzéria	Süni Kávézó	Szilvia Cukrászda	Lakoma Bár	
Kicsi Rigó Étterem	Reggello Étterem és Pizzéria	Koffein Tanya Kávé és Teaház	Puncs Fagyizó	Balaban Kebab	
Bankpalota Restaurant	Pizza Karaván	ZSERBO CAFFE	Heni Cuki Kft		
Placc	Maestro Pizzeria	Blend Caffè	Süni Kávézó és miegymás		
Nagyapam Fogadoja es Borozoja	Korona Pizzéria	Somcafe Kft			
Tudatos Vegán Konyha	M55 Bisztró és Pizzéria	M7 Tabak Non-stop Cafe & Dohanybolt			
Horvath Kert	NONO Pizza & Cafe	Én percek			
Kaszino Restaurant		Muskáti Cafe			
Macska Maister		Netkávézó Nagykanizsa			
Keleti Étterem		Cafe Frei			
Bíbor Bistro & Borbár		Adam's Kávézó, Étel- és Koktélbár			



Slika 13: Zadnji logo in slogan Velike Kaniže (ni več v uporabi)
Vir: Tanasić, 2024

5.2.8 Trajnostni vidik

Nkvg.hu. (b. d., str. 14) še od preteklih let navaja, da je cilj v bližnji prihodnosti sprožiti razvoj na treh območjih pri jugozahodnih vratih Nagykanizse in ob meji. Cilj tega razvoja je narediti mesto in regijo prepoznavno in priljubljeno kot neodvisno in trajnostno gospodarsko in turistično destinacijo – kot Mura. V program Mura bi vključili podjetja in občine ter povečali zadrževalno moč podeželja v približno 90 naseljih. Pri oblikovanju in izvajanju programa je trajnost pomemben vidik.

5.2.9 Digitalizacija

Kartica Kanizsa je kartica, ki jo izda okrajno mesto Nagykanizsa, ki ponuja različne popuste za meščane Velike Kaniže. Namen kartice Kanizsa je lastnikom omogočiti dostop do različnih popustov pri uporabi storitev posameznih občinskih institucij ter ustvariti možnost koriščenja popustov, ki jih dajejo podjetja, ki sodelujejo v sistemu. Kartica vključuje popuste za gledališče Kulturnega centra Kanizsa – 20 %, popust za bazen Kanizsa – 20 %, popust za splošne mesečne, kombinirane in 30-dnevne avtobusne karte za odrasle – 10 %. Poleg zgoraj omenjenih treh lokalnih vladnih institucij se je kartičnemu sistemu Kanizsa pridružilo še 63 trgovin in ponudnikov storitev v Kanizsi, ki imetnikom kartice Kanizsa ponujajo 5-, 10-, 20- ali celo 50-odstotne popuste. Kartico lahko kupijo vsi prebivalci Velike Kaniže, ki imajo stalno prebivališče v Veliki Kaniži (Kanizsakartya.hu., b. d.).

Dostopni so tudi na družbenih omrežjih pod imenom Tourinform Nagykanizsa na Facebooku, Tourinform

Nagykanizsa na Instagramu in na spletni strani pod istim imenom, kjer redno objavljajo novice in aktivnosti, ki bodo v poletnih časih organizirane v Veliki Kaniži.

5.3 SV. Martin na Muri

5.3.1 Splošna perspektiva

Sveti Martin na Muri je najsevernejša geografska točka Republike Hrvaške. Dviga se nad diluvialnimi terasami na pomembnem geostrateškem položaju. Na tem območju je bil najlažji prehod čez reko Muro (Občina Sveti Martin na Muri, b. d.). Je hkrati najmanjša županija v Republiki Hrvaški s površino le 730 kvadratnih kilometrov (Međimurska županija, 2022).

Mesta in naselja, ki obkrožajo občino Sveti Martin na Muri, niso pretežno dobro prometno povezana; prav tako je težko priti do term, če uporabljate le navigacijo. Javni prevoz med naselji v županiji je slabo organiziran in redek. Občina je sestavljena iz 13 naselij: Brezovec, Marof, Gornji Koncovčak, Gradiščak, Kapelščak, Lapšina, Toplice Sveti Martin, Vrhovljan, Žabnik, Čestijanec, Jurovčak, Jurovec in Grkaveščak (ibid, 2018).

5.3.2 Geografske značilnosti

Občina Sveti Martin na Muri spada v Gornje Međimurje, ki je reliefno nadaljevanje Slovenskih goric (Međimurje info, b. d.). Najsevernejši del naravnega okolja je zaščiten pokrajina reke Mure. Mura je s svojo neposredno okolico na tem območju ohranila svojo bližnjo naravo in je bogata z različnimi rastlinskimi in živalskimi vrstami. Južna stran Svetega Martina na Muri je obdana s hribi, njivami in gostimi gozdovi. Za območje občine je značilno zmerno sveže celinsko podnebje (Občina Sveti Martin na Muri, b. d.).

5.3.3 Socialna geografija

Međimurska županija je najgosteje naseljena županija na Hrvaškem po mestu Zagreb. Gostota naseljenosti znaša 156 prebivalcev na kvadratni kilometer. Po zadnjem popisu prebivalstva v občini živi 2.605 prebivalcev, od katerih je 95,10 % Hrvatov, 2 % Slovencev in ostali. Večina prebivalstva, natančneje

97,70 %, je katoliške vere; preostali del prebivalstva pripada pravoslavni in protestantski verski skupnosti (Državni zavod za statistiku, 2024).

5.3.4 Turistična perspektiva

Turistično osnovo sestavljajo ključni dejavniki, na katerih temelji potencial občine Sveti Martin na Muri. Osnova vključuje: kulturo in običaje, znamenite osebe, geološke značilnosti, vode, zaščiteno kulturno zgodovinsko dediščino, športno-rekreativne dogodke in objekte, zaščiteno naravno dediščino, pomembne prireditve, turistične poti in ceste ter športno-rekreativne dogodke in zaščiteno naravno dediščino (Međimurje info, b. d.). Destinacija Sveti Martin na Muri je najbolj poznana po svojem naravnem turističnem viru, zdravilni termalni vodi; na tem izviru so nastale današnje Terme Sveti Martin. V nadaljevanju bodo navedeni tudi drugi pomembni naravni turistični atraktivni viri na tem območju (Međimurje info, b. d.).

5.3.5 Turistična ponudba

Glavne naravne znamenitosti regije so Regionalni park Mura – Drava, Poučna pot Murščak, Naravni spomenik Bedekovićeve grabe ter Farma jelenov in muflonov. Med glavne kulturne znamenitosti sodijo Ekomuzej Međimurje, Mlin na Muri in Mađerkin breg.

5.3.6 Turistična ponudba in povpraševanje

Turistična ponudba destinacije temelji na naravnih in kulturnih znamenitostih, ki smo jih predstavili v prejšnjem poglavju, ter na Termah Sveti Martin, ki so na nek način osrednja ponudba destinacije. V nadaljevanju bomo podrobneje opisali Terme Sveti Martin ter ponudbo nastanitvenih kapacitet nav celotni destinaciji Sveti Martin na Muri.

Terme Sveti Martin predstavljajo prvi Healthness resort v Evropi, ki leži na severu Hrvaške, v srcu Međimurja. Resort je izjemno bogat s ponudbo in obdan s prvinsko naravo, ki nudi mir in sprostitev. Razprostira se na 27 hektarjih in predstavlja oazo wellnesa, športnih aktivnosti in gastronomskih užitkov. Središče kompleksa tvorijo zaprti bazeni v The Temple of Life, ki vključujejo bazen s vodnimi učinki, termalni bazen s hidromasažnimi sobami ter otroški bazen. Povezani so

s zunanjimi bazeni, ki delujejo vse leto. Notranji bazeni ponujajo dodatno zabavo in sprostitev v W baru, kraju za osvežitev in uživanje. Poleti se odpre Martilandia, kompleks odprtih bazenov z enim največjih toboganskih kompleksov na Hrvaškem, otroškimi vodnim igriščem in številnimi atrakcijami. Gostje lahko uživajo v restavracijah Pool Lounge in Regina ter se sprostijo na sončnih ležalnikih ob animacijskem programu (Toplice Sveti Martin, 2024).

Za ljubitelje športa resort ponuja bogato izbiro dejavnosti, vključno z golf igriščem z 9 luknjami in ogrevanimi zelenicami iz umetne trave, kolesarskimi stezami, trim stezami, telovadnico, fitnessom ter dvoranami za košarko, rokomet in nogomet. Wellness center Terma Sveti Martin ponuja raznovrstne masaže, svet savn in kozmetični center s kozmetičnimi tretmaji. Posebno doživetje ponuja uporaba ročno izdelanih izdelkov v parni savni ter tretmaji na osnovi naravnih sestavin. Resort je tudi blizu urbanih središč, festivalov in znamenitosti, zaradi česar je idealna destinacija za vse starosti in interese. Poleg Term Sveti Martin stojijo na destinaciji še počitniške hiše. Objektov je 14 in so razpršeni po celotni destinaciji. Objekti so v zasebni lasti domačinov in vsak objekt ponuja različne vsebine (Toplice Sveti Martin, 2024).

Tabeli 28 in 29 prikazujeta Tip nastanitev v Sv. Martinu in število nočitev v Međimurski županiji med leti 2018 in 2023.

Tabela 28: Tipi nastanitev v Sv. Martinu

TIP NASTANITVE	Število nastanitvenih kapacitet
Hotel Terme Sveti Martin	151 sob, 6 luksuznih suit
Apartmaji Terme Sveti Martin	69 standardnih apartmajev, 29 družinskih apartmajev
Počitniške hiše	14 počitniških hiš

Tabela 29: Število nočitev v Međimurski županiji 2018-2023

Leto	Število nočitev
2018	142.655
2019	147.379
2020	75.410
2021	103.370
2022	141.189
2023	147.359

5.3.7 Organizacija turizma DMO

DMO na lokaciji Svetega Martina na Muri je Turistička zajednica Sveti Martin na Muri (TZO Sv. Martin na Muri). Turistična skupnost Občine Sveti Martin na Muri deluje po principu destinacijskega managementa in je bila ustanovljena z namenom promocije in razvoj turizma v Republiki Hrvaški ter gospodarskih interesov pravnih in fizičnih oseb, ki opravljajo gostinske in turistične storitve ali neposredno opravljajo druge dejavnosti, povezane s turizmom na Muri (TZO Sveti Martin na Muri, b. d.)

5.3.8 Trajnostni vidik

Ohranjene naravne lepote in kulturna dediščina vasi, negovanje tradicije, promocija in upravljanje lokalne turistične ponudbe, ki temelji na trajnostnem razvoju, so Svetemu Martinu na Muri prinesli naziv Evropska destinacija odličnosti (EDEN). TZO Sveti Martin na Muri se zavezuje k trajnostnemu načinu vodenja destinacije; to počno s spodbujanjem ohranjanja in urejanja krajine ter upravljanjem kakovosti na destinaciji (TZO Sveti Martin na Muri, b. d.)

5.3.9 Digitalizacija

Destinacija ima turistično informacijske sisteme in aplikacije: eVisitor je eden boljših primerov digitalizacije kulturne dediščine – Mlin na Muri. Digitalno zbirko "Jen dan v živleju mlinara Franca Žalara" smo obiskali v sklopu terenskega obiska. Celotna razstava je interaktivna in vsebuje veliko količino zvokov, 3D prikazov, animacij, diaprojekcij. Je posebno doživetje in prikaz, koliko digitalizacija dejansko pomaga pri predstavitvi izdelkov ali zgodovine. Z interaktivno vsebino nam je bilo Francovo življenje bližje in imeli smo priložnost slišati in videti, kar je vsekakor velik doprinos k predstavitvi zgodovine določene destinacije. To je pravi primer, kako se lahko kakovostno povežejo obiskovalci in ponudba ter kako pritegniti in animirati obiskovalce, da se sami vključijo in dobijo željo po učenju.

5.4 Benchmarking analiza

V tem poglavju bomo predstavili benchmarking analizo Lendave, Velike Kaniže in Sv. Martina na Muri.

5.4.1 Splošni benchmark

Kot splošni benchmarking smo primerjali mesta med seboj po naslednjih geografskih in demografskih kriterijih:

- lega,
- velikost,
- podnebje,
- vodovje,
- prst,
- naravne danosti,
- število prebivalcev,
- gospodarstvo (najbolj razširjene dejavnosti v mestu).

Rezultati so predstavljeni v spodnji Tabeli 30.

5.4.2 Benchmarking turistične perspektive

Kot benchmarking turistične perspektive smo primerjali mesta med seboj po naslednjih kriterijih: Nočitve 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023. Primerjali smo po vzorcu: SLO – MADŽ; MADŽ – HRV; HRV – SLO. Rezultati so prikazani v Tabeli 31.

5.4.3 Specifična primerjalna analiza

Kot benchmarking gastronomskih podjetij (restavracije) smo primerjali restavracije med seboj po naslednjih kriterijih: Google recenzije, cena, ponudba, strežba, komunikacija do gostov.

Primerjali smo po vzorcu: SLO – MADŽ; MADŽ – HRV; HRV – SLO. Rezultati so prikazani v Tabeli 32.

Tabela 30: Splošni benchmarking

Mesto	Sv. Martin na Muri	Lendava	Nagykanizsa
Lega	Sveti Martin na Muri je najsevernejša geografska točka Republike Hrvaške. Najsevernejši del naravnega okolja je zaščiten pokrajina reke Mure. Na južni strani je obdan s hribi, njivami in gostimi gozdovi.	Na skrajnem vzhodu Slovenije, ob vznožju Lendavskih gor, v neposredni bližini državne meje z Madžarsko in Hrvaško.	Prednost mesta je v njegovi ugodni geografski legi. Regiji Velika Kanjiža se lahko približate po treh avtocestah. Prva je glavna cesta 7 od vzhoda proti zahodu, ki povezuje Budimpešto in Hrvaško, ter avtocesta M7, ki poteka vzporedno z njo. Od severa proti jugu se tukaj križata glavna cesta 74 proti Zalaegerszegu in glavna cesta 61 proti Kaposvaru. Pomembno je omeniti, da so tromeje držav v bližini mesta in pet evropskih prestolnic (Budimpešta, Dunaj, Bratislava, Zagreb in Ljubljana) na razdalji 200 km. Z logističnega in ekonomskega vidika je bližina evropskih prometnih koridorjev velika prednost (Investnagykanyizsa.com, b. d. a).
Velikost	Površina občine Sv. Martin na Muri znaša 25,14 km ² .	Območje občine Lendava obsega 123 km ² .	Območje obsega 907,9 km ² (Citypopulation.de, 2022).
Podnebje	Podnebje je zmerno-kontinentalno, značilno za to regijo Panonske nižine. Zanj so značilna vroča poletja in mrzle zime; povprečna letna temperatura zraka znaša okoli 10 °C. Poleti povprečna temperatura znaša 19 °C, pozimi pa se povprečje spusti na -1 °C. Na tem območju skupna letna količina padavin znaša 990 mm	Podnebje je prehodno panonsko, za katerega so značilne mrzle zime in topla (sušna) poletja. Za tovrstno podnebje so značilne velike temperaturne razlike oziroma nihanja. Povprečna januarska temperatura v obdobju 1971-2000 je bila 0 do -2 stopinj °C, juljska pa 18-22 stopinj °C. Povprečna količina padavin, ki zapade v Prekmurju, je med 800 in 900 mm, in sicer v mesecu juliju	Posledično je klima v mestu bolj deževna, vetrovna, ima manj sončne svetlobe in ima nekoliko bolj uravnoteženo temperaturo. Letna količina padavin je enakomernejša od državnega povprečja. Velika Kanjiža zaradi svoje lege ne more uživati v stalni snežni odeji, saj jo občasno talijo rahle zračne mase z oceana ali Jadrana. Dejstvo, da ostre zime niso značilne za območje mesta, je mogoče pripisati razmeroma blagim zimskim temperaturam. Hladni ocean in tople sredozemske zračne mase ublažijo mraz pozimi in vročino poleti. Čeprav je Velika Kanjiža območje okraja Zala z višjo temperaturo, je ena izmed hladnejših regij v državi s povprečno letno temperaturo 10,2 stopinj °C (Nagykanizsa.hu, 2024).
Vodovje	Glavni vodotok je reka Mura. V vodah Mure je registriranih trideset vrst rib, med katerimi je najštevilnejša družina krapov. Na robovih Murske vegetacije se razvija kulturna krajina z zanimivimi vzorci njivske razporeditve in razporeditvijo naselij vzporedno z rečnim tokom	Glavna vodotoka v Lendavi sta Ledava in Mura, katere večja pritoka sta (poleg Lendave) Ščavnica in Kučnica. Reka Mura in njeni glavni trije pritoki so urejeni s protiplovnimi nasipi, razbremenilnimi kanali in zadrževalniki vode; vsebuje tudi pomembne zaloge podzemne vode.	Okoli Velike Kanije je šest manjših in večjih vodotokov, ki se vsi izlivajo v kanal Principalis. Glavni zbiralnik voda območja je kanal Principalis, ki zbira vso vodo območja v umetno izkopano strugo in jo nato odvaja v Muro. Druga skupina površinskih voda so stoječe vode. Na območju Velike Kanije lahko najdemo pomembno umetno jezero. Narasla voda potoka Bakona je Čolnarsko jezero. Zaloga termalne vode, ki se nahaja južno od mesta na globini 3-4000 m, predstavlja resno vrednost. Zaloga termalne vode še ni bila izkoriščena.
Prst	Ilovnata in glinasta tla	Peščena ilovica in puhličasta ilovica, tudi karbonatni pesek in peščeni lapor	Ilovnata, lesna in peščena podlaga
Naravne danosti	Gozdovi, polja, številne rastlinske in živalske vrste, termalna voda	Nafta, termalna voda, gozdovi, polja, ugodne razmere za vinsko trto, številne rastlinske in živalske vrste	Rudnik nafte, rastlinske in živalske vrste, gozdovi
Št. prebivalcev	2.605 prebivalcev	10.280 prebivalcev	44.329 prebivalcev
Gospodarstvo	Turizem – kopališki turizem, ekološki turizem; pridelava zdrave hrane, sadjarstvo in vinogradništvo	Vinogradništvo, kmetijstvo, storitvene dejavnosti, predelovalna industrija in turizem	Trgovsko in industrijsko središče; turizem ni med glavnimi panogami

Tabela 31: Benchmarking nočitev 2018-2023

Mesto/občina	Lendava	Nagykanizsa	Sv. Martin na Muri
Nočitve 2018	124.081	/	76.515
Nočitve 2019	132.294	/	81.924
Nočitve 2020	/	/	39.384
Nočitve 2021	20.504	/	64.051
Nočitve 2022	35.086	/	87.294
Nočitve 2023	74.730	44.418	94.556

SLO – MADŽ: destinacija Lendava ima v primerjavi z Veliko Kanižo (samo podatek za leto 2023) skoraj vse podatke nočitev, razen let 2018 in 2019.

MADŽ – HRV: Velika Kaniža v primerjavi z destinacijo Sv. Martin na Muri zaostaja v pogledu beleženja in posodabljanja podatkov v nastanitvenih kapacitetah, kar nam prikazuje šibko organizacijsko strukturo Velike Kaniže v tem pogledu in daleč večjo prednost hrvaške termalne destinacije.

HRV – SLO: Sv. Martin na Muri ima najbolj aktualne podatke glede nočitev od 2018-2023 in v primerjavi z Lendavo beleži večje število nočitev, kar pomeni večjo destinacijsko prepoznavnost Sv. Martina na Muri.

Tabela 32: Benchmarking gastronomskih podjetij (restavracije)

Restavracija	Knysa (Nagykanizsa)	Restaurant Bella Venezia (Lendava)	Kavana »Orijent« (Sv. Martin na Muri)
Google recenzije	-830 recenzij -Povprečna ocena na Google 4,7 -Večinoma pozitivne ocene -Najnižja ocena 1 in 2 (drage cene, slaba hrana)	-1566 mnenj -povprečna ocena na Google 4,6 -velika večina pozitivnih mnenj -zadnja slabša ocena (1*) objavljena pred mesecem dni – stranka se je počutila neopazeno in pograjala ignoranco/hitrost osebja	-650 recenzij -povprečna ocena na Google 4,4 -večinoma pozitivne ocene -negativne ocene letijo na počasno in nesramno osebje, neočiščene mize in nekvalitetno hrano
Cena	-Najnižja cena pijač je 1,75 € (espresso kava), najvišja pa 63,55 € (Moet in Chandon) -Najvišja cena jedi je 36,85 € (Newyorški strip steak) (Knysa.hu., b. d.)	-Cena Espresso je 1,30 € -najcenejša jed je sezonska solata (3,90 €), medtem ko je najdražja jed Beefsteak file Black Angus v smetanovi omaki s porom in Hennessy konjakom (36 €)	Najnižja cena hrane znaša 4,00 € (tribice) Najvišja cena hrane znaša 42,47 € (Plošča za 4 osebe »Orijent«)
Ponudba	-Meni vsebuje: juhe, predjedi, glavne jedi, zrezke, pizze, solate, omake, sladice, testenine (Knysa.hu., b. d.)	-pestra ponudba: hladne predjedi (gosji karpачo, mešani mesni narezek, goveji tatarci, teletina s tunino omako, pokrovače), testenine (špageti, tagliatelle, domači vijoličasti njoki, juhe, ribe, steaki, različne vrste mesa, solate, pizze, vegetarijanske jedi in sladice.	Na meniju je 25 jedi, 8 prilog in 4 solate Zelo okrnjena ponudba vegetarijanskih jedi
Strežba	Zelo dobro	Odlična	Dobro
Komunikacija do gostov	Odlično Natakarji znajo nemško in angleško	Odlična	Dobro Prišlo je do šuma v komunikaciji, saj so zaposleni mislili, da imamo že naročen meni, ki pa ga nismo imeli

SLO – MADŽ: restavracija Bella Venezia (4,6) v Lendavi ima v primerjavi z restavracijo Knysa (4,7) v Veliki Kaniži za nianso šibkejšo povprečno oceno; pri obeh so mnenja/recenzije večinoma pozitivni. Pri Bella Venezia se gosti pritožujejo glede ignorance, medtem ko se pri restavraciji Knysa pritožujejo glede dragih cen in slabe hrane.

Cene pijač in jedi so v restavraciji Bella Venezia nekaj cenejše kot v restavraciji Knysa. Bolj pestro ponudbo ponuja restavracija Bella Venezia, kjer so na voljo tudi različne vrste jedi; strežba v Bella Venezia je ocenjena kot odlična in v restavraciji Knysa kot zelo dobra. Pri zadnjem elementu, komunikaciji do gostov, sta obe restavraciji ocenjeni kot odlični; natakarji v restavraciji Knysa znajo zelo dobro angleško in nemško.

MADŽ – HRV: Restavracija Knysa ima v primerjavi s Kavano Orijent (4,4) tudi boljšo povprečno oceno; tudi pri Kavani Orijent so večinoma pozitivna mnenja. Negativne ocene pri Kavani Orijent letijo na počasno in nesramno osebje, neočiščene mize in nekvalitetno hrano. Cene jedi in pijač so v restavraciji Knysa za 3-6 EUR nižje kot v Kavarni Orijent. Ponudba jedi na meniju je pri obeh izenačena in obe restavraciji imata okrnjeno izbiro vegetarijanskih jedi. Strežba in komunikacija do gostov je v restavraciji Knysa ocenjena kot dosti boljša.

HRV – SLO: Slabšo povprečno oceno ima Kavana Orijent v primerjavi z Bella Venezia. Pri obeh so mnenja gostov v glavnem pozitivna; gostje se v obeh restavracijah pritožujejo glede osebja. Hrana je v Kavani Orijent v povprečju 3-6 EUR dražja; obe restavraciji imata zelo dobro ponudbo. Pri ponudbi vegetarijanskih jedi je v prednosti Bella Venezia, saj ima Kavana Orijent šibko izbiro teh jedi. Strežba in komunikacija do gostov sta pri Kavani Orijent ocenjeni kot dobri (nesoglasje pri naročilu) in pri Bella Venezia kot odlični.

Pri primerjavi TIC-ov, nas je zanimalo, kakšna je ponudba posameznega TIC-a, s čim se ukvarjajo, katere jezike uporabljajo pri podajanju informacij gostom in turistom, koliko je zaposlenih, kateri projekti so trenutno ključni za organizacijo ter, kot zadnje, v katere produkte na destinaciji so aktivno vpleteni. Primerjali smo po vzorcu: SLO – MADŽ; MADŽ – HRV; HRV – SLO. Rezultati so prikazani v Tabeli 33.

Tabela 33: Benchmarking TIC-ov

TIC	Ponudba	Jeziki	Zaposleni	Projekti	Produkti
Tourinform Nagykanizsa	-Izboljšati odzivnost -Informacije o dogodkih, programih, nastanitvah, restavracijah, lepotah, zanimivostih - Prodaja vstopnic za dogodke, gledališča, koncerte, festivale in razstave preko mreže Ticket Express, TicketPortal, Jegymester -Ponujajo izposojlo koles, mednarodne osebne izkaznice (študent ISIC, učitelj – ITIC, mladina – IYTC) -Možno je še videti/kupiti širok izbor zemljevidov Cartographia, izdelke domačih in okoliških rokodelcev (Tourinformnagykanizsa.hu., b. d.).	-Madžarski in nemški	-Tri zaposlene	Trenutno ni informacij o projektih	-Festival kuhanja korenja Miklósfai -Žoga Bethlen -Nacionalni festival krofov -Dan mesta -Prvenstvo Dragon Boat -Festival vina in Dödölle -Festival piva
TIC Lendava	-obširna predstavitev sistema delovanja, -brošure, zgibanke, razglednice, knjižica s kuponi -lokalni izdelki	Slovenski in madžarski	5 in pol	Načrtovana je izdelave občinske turistične strategije	Festival Vinarium, Bogračfest, okusi Lendave, razpršeni hotel
Mlin na Muri (del TIC-a)	-Informacije o dogodkih, programih, nastanitvah, restavracijah, lepotah, zanimivostih - Prodaja vstopnic za dogodke, gledališča, koncerte, festivale - organiziranje raznovrstnih dogodkov, kot so koncerti, festivali, car showi, pa tudi bolj kulturnih dogodkov ob praznikih ipd.	Hrvaški, angleški, slovenski	3 zaposleni	Informacije o projektih niso na voljo	Največji produkt je etnografski muzej Mlin na Muri; k temu spadajo še splavarjeva hiša in mlinarjeva hiša, Car tuning show, Festival rimske kulture Gulašijada, Krampuslauf, Dnevi turizma

SLO – MADŽ: TIC Lendava ima v primerjavi s Tourinform Nagykanizsa, manjšo ponudbo. V ponudbi je poleg obširne predstavitve organizacije delovanja, brošur, zgibank, razglednic ipd. tudi možnost nakupa lokalnih izdelkov. Tourinform Nagykanizsa ponuja informacije o dogodkih, programih, nastanitvah, znamenitostih, prodajo vstopnic za razne dogodke, festivale, koncerte ipd.; ponuja izposajo koles, česar pri TIC Lendava ni bilo zaslediti. Jezik je v obeh primerih madžarski, saj je Lendava območje, kjer je dvojezičnost obvezna. Poleg madžarščine je jezik še slovenščina. V Nagykanizsi pa poleg madžarščine še nemščina. Kar se tiče zaposlenih, jih je več v Lendavi, ki ima 5 in pol zaposlenih, v primerjavi s tremi zaposlenimi v Tourinform Nagykanizsa. TIC Lendava trenutno dela na projektu izdelave občinske turistične strategije; v Nagykanizsi trenutno ni informacij o projektih. Glavni produkti, ki so del TIC-a Lendava, so Festival Vinarium, Bogračfest in okusi Lendave, na Madžarskem pa Festival kuhanja korenja Miklósfai, Žoga Bethlen, Nacionalni festival krofov, Dan mesta, Prvenstvo Dragon Boat, Festival vina in Dödölle ter Festival piva. Pri obeh je torej velik poudarek na kulinariki.

MADŽ – HRV: Tourinform Nagykanizsa ponuja zelo podobne storitve kot Mlin na Muri, in sicer oba ponujata informacije o dogodkih, programih, nastanitvah, restavracijah, lepotah, zanimivostih ter prodajo vstopnic za dogodke, gledališča, koncerte in festivale. Razlika je v izposoji koles, ki jo ponuja Nagykanizsa, ter izdelkih domačih rokodelcev, skupaj z zemljevidi mesta ipd. Nagykanizsa ne sodeluje pri organizaciji dogodkov in festivalov, medtem ko Mlin na Muri sodeluje pri tem. Tourinform Nagykanizsa ima na voljo dva jezika – madžarskega in nemškega, Mlin na Muri pa tri jezike, in sicer hrvaškega, angleškega in slovenskega. Oba TIC-a imata enako število zaposlenih, to je 3. Prav tako za oba centra ni podatkov o trenutnih projektih, v katere so aktivno vpleteni. Glavni produkti Nagykanizskega TIC-a so Festival kuhanja korenja Miklósfai, Žoga Bethlen, Nacionalni festival krofov, Dan mesta, Prvenstvo Dragon Boat, Festival vina in Dödölle ter Festival piva, medtem ko je glavni produkt Mlina na Muri kar mlin in njegova etnografska zbirka skupaj s splavarjevo hišo in mlinarjevo hišo. Ostali produkti so še Car tuning show, Festival rimske kulture, Gulašijada, Krampuslauf ter Dnevi turizma. Nagykanizsa ima večji poudarek na kulinariki kot Mlin na Muri.

HRV – SLO: TIC Mlin na Muri ima v primerjavi s TIC-em Lendava nekoliko večjo ponudbo, saj ponuja informacije o dogodkih, programih, nastanitvah, restavracijah, lepotah, zanimivostih ter prodajo vstopnic za dogodke, gledališča, koncerte in festivale; poleg tega še sodeluje pri organizaciji dogodkov in festivalov. Lendava po drugi strani ponuja obširno predstavitev organizacije delovanja, brošure, zgibanke, razglednice ipd. in tudi možnost nakupa lokalnih izdelkov, česar TIC Mlin na Muri ne ponuja. Jeziki, ki se govorijo v Mlinu na Muri, so hrvaški, angleški in slovenski, v TIC-u Lendava pa le slovenski in madžarski. Trije zaposleni v hrvaškem TIC-u so manj kot pet in pol zaposlenih v Lendavi. Informacij o projektih TIC-a Mlin na Muri ni, medtem ko TIC Lendava dela na izdelavi občinske turistične strategije. Glavni produkt Mlina na Muri je mlin in njegova etnografska zbirka skupaj s splavarjevo hišo in mlinarjevo hišo. Ostali produkti so še Car tuning show, Festival rimske kulture, Gulašijada, Krampuslauf ter Dnevi turizma; v Lendavi so glavni produkti Festival Vinarium, Bogračfest in okusi Lendave. Mlin na Muri je vpleten v več produktov, ki so bolj kulturnega značaja.

Pri primerjavi razglednih stolpov so nas zanimala recenzije na portalu Google, pristop do stolpa, cena in plačilo vstopnine, promocija, upravljanje, višina, material, oblika, delovni čas in posebnosti. Primerjali smo po vzorcu: SLO – MADŽ; MADŽ – HRV; HRV – SLO. Rezultati so prikazani v Tabeli 34.

Tabela 34: Benchmarking stolpov

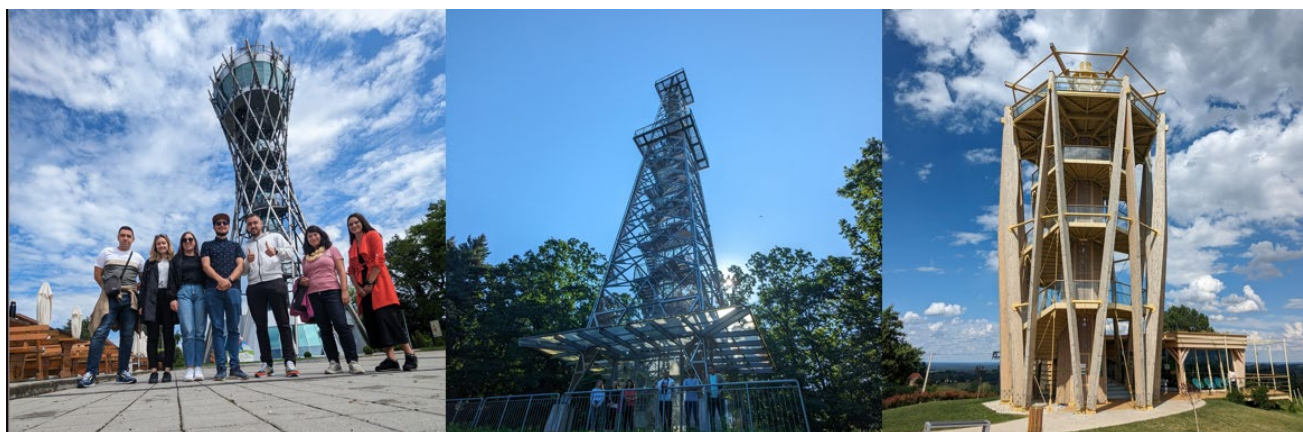
	Stolp Nagykanizsa	Razgledni stolp Vinarium	Vidikovac Maderkin Breg
Google recenzije	-549 recenzij -Povprečna ocena na Google: 4,6 -Pozitivne ocene Najnižja ocena 1 (napaka na plačilnem sistemu, gosti niso vedeli če je odprto ali ne) (Google.com, b. d.).	-6488 mnenj -Povprečna ocena na Google: 4,7 -Pozitivne ocene -Zadnja slaba ocena (1*) - gosta je zmotila cena vstopnine (7€), slaba dostopnost v zimskem času in pomanjkanje ponudbe.	- 644 recenzij - Povprečna ocena na Google: 4,8 - Pozitivne ocene - Slabe ocene zaradi slabega dostopa za avtobuse, previsoke cene, nedostopnosti za invalidne osebe, okrnjena ponudba gostinskih ponudnikov
Pristop	Pešpot v hrib po gozdni poti Nedostopno za gibalno ovirane Ni dvigala	-Parkirišče, dostop po stopnicah ali z dvigalom -Dostopno za gibalno ovirane	-Makadamska cesta in asfaltirana cesta - Vrh stolpa nedostopen za gibalno ovirane -Ni dvigala
Cena in plačilo	-Cena (ne glede na starost): 500 HUF/osebo =1,27 EUR/osebo -Možnost plačila z gotovino in bančno kartico PayPass (Zalaerdo.hu, b. d.). -Nakup vstopnice preko avtomata; ni človeške interakcije.	-Otroci do 6 let: brezplačno, odrasli. 7 €, družinska vstopnica 14 € Študenti/dijaki/upokojenci /otroci in mladina 6-18 let 5 € -Nakup vstopnice na blagajni	-Odrasli: 4,00 € -Otroci od 6 do 18 let: 2,70 € -Otroci do 6. leta (individualni prihod): BREZPLAČNO -Študenti in upokojenci (ob predložitvi ustreznega dokumenta): 2,70 € -Skupina nad 15 oseb (posredovanje agencije): 2,70 € -Družinska vstopnica (2 odrasla + do 4 otroci do 18 let): 10,00 € -Možnost plačila z gotovino ali kartico -Nakup vstopnice na blagajni.
Promocija	-Spletna stran, Facebook, Instagram	-Spletna stran, Twitter, Facebook, Pinterest, Instagram, Youtube, tikTok	-Spletna stran, Facebook, Instagram
Upravljanje	-Gozdarsko in lesno predelovalno podjetje Zala -Zalaerdo Zrt -Ministrstvo za kmetijstvo (Zalaerdo.hu, b. d.).	-Turistična zveza Lendava vabi	-Občina Štrigova, Štrikom d. o. o.
Višina	48 m	53,5 m	27 m
Material	-Jeklo, steklo, kovina, železo	Jeklo, armiran beton, steklo	Jeklo, steklo in les
Oblika	Oblika pokončnega pravokotnika	Okrogla oblika, 9 etaž	Okrogla oblika, ki spominja na pleteno košaro
Delovni čas	1. april – 31. avgust vse dni v tednu od 9.00 do 20.00 1. september – 31. oktober vse dni v tednu od 9.00 do 18.00. 1. november – 28. februar vse dni v tednu od 10.00 do 16.00.	Jan., feb. – 10.00 do 17.00 vsak dan razen ob ponedeljkih Marec – 10.00 do 18.00 (vsak dan) April – 10.00 do 19.00 (vsak dan) Maj, jun., jul., avg. – 9.00-20.00 (vsak dan) Sept. – 10.00 do 19.00 (vsak dan) Okt. – 10.00 do 18.00 (vsak dan) Nov., dec. – 10.00 do 17.00 (vsak dan razen ob ponedeljkih)	Ponedeljek – petek: 9.00 - 19.00 Sobota – nedelja: 9.00 – 20.00
Posebnosti	230 stopnic 2 razgledni ploščadi Reflektorji in LED svetlobne linije ponoči Sodoben sistem elektronske zaščite in inteligentna vhodna vrata Na razgledišču lahko hkrati ostane 50 ljudi	-Vstop za pse ni dovoljen	Z vrha razglednega stolpa se vidi 5 držav (Hrvaška, Madžarska, Slovenija, Avstrija in Slovaška) Zvočna harfa

SLO – MADŽ: Razgledni stolp Vinarium v primerjavi s stolpom Nagykanizsa veliko več recenzij (6488 proti 549). Njegova povprečna ocena je 4,7, kar je za 0,1 višje kot drugi stolp (4,6). Večinoma prejema zelo pozitivne ocene; zadnja slaba ocena (1*) – gosta je zmotila cena vstopnine (7 €), slaba dostopnost v zimskem času in pomanjkanje ponudbe; v Nagykanizsi pa je najnižja ocena 1 zaradi napake na plačilnem sistemu; gosti niso vedeli, ali je odprto ali ne. Vinarium ima veliko parkirišče; dostop do vrha stolpa je možen po stopnicah ali z dvigalom in je dostopen za gibalno ovirane, medtem ko do stolpa v Nagykanizsi vodi pešpot v hrib po gozdni poti; nedostopno je za gibalno ovirane, saj ni dvigala. Kar se tiče cene in plačila, ima Vinarium cenik: otroci do 6 let: brezplačno, odrasli: 7 €, družinska vstopnica 14 €, študenti/dijaki/upokojenci/otroci in mladina 6-18 let 5 €; v Nagykanizsi je enotna cena vstopnice, ki znaša 500 HUF, kar je 1,27 €; plačilo je možno z gotovino in bančno kartico. V Sloveniji se karto kupi pri blagajni, kjer razložijo potek ogleda, na Madžarskem pa se karta kupi preko avtomata in ni človeškega stika. Promocija Vinariuma poteka na spletni strani, portalu X, Facebooku, Pinterestu, Instagramu, YouTubeu in TikToku, kar je veliko več kot spletna stran, Facebook in Instagram, kjer se promovira stolp v Nagykanizsi. Turistična zveza Lendava upravlja razgledni stolp Vinarium, na Madžarskem pa gozdarsko in lesno predelovalno podjetje Zala, Zalaerdo Zrt ter ministrstvo za kmetijstvo. Stolp Vinarium je višji od Nagykanizskega, saj meri 53,5 m, v primerjavi z 48 m. Materiali stolpa Vinarium so jeklo, armiran beton ter steklo; v Nagykanizsi so to jeklo, steklo, kovina, železo. Vinarium je okrogle oblike, madžarski stolp pa ima obliko pokončnega pravokotnika. Stolp Vinarium je odprt jan., feb. – 10.00 do 17.00 (vsak dan razen ob ponedeljkih), marec – 10.00 do 18.00 (vsak dan), april – 10.00 do 19.00 (vsak dan), maj, jun., jul., avg. – 9.00 do 20.00 (vsak dan), sept. – 10.00 do 19.00 (vsak dan), okt. – 10.00 do 18.00 (vsak dan), nov., dec. – 10.00 do 17.00 (vsak dan razen ob ponedeljkih), medtem ko je stolp Nagykanizsa odprt od 1. aprila do 31. avgusta vse dni v tednu od 9.00 do 20.00, od 1. septembra do 31. oktobra vse dni v tednu od 9.00 do 18.00, od 1. novembra do 28. februarja vse dni v tednu od 10.00 do 16.00. Posebnost Vinariuma je v tem, da vstop za pse ni dovoljen; madžarski stolp ima 2 razgledni ploščadi; ponoči se prižgejo reflektorji in LED svetlobne linije ter sodoben sistem elektronske zaščite in inteligentna vhodna vrata.

MADŽ – HRV: Stolp Nagykanizsa je na Googlu na podlagi 549 recenzij ocenjen z 4,6, kar je 0,2 nižja ocena kot razgledni stolp na Mađerkinem bregu. Najnižja ocena (1) je bila podana zaradi napake na plačilnem sistemu; gosti niso vedeli, ali je odprto ali ne; na Hrvaškem so slabe ocene zaradi slabega dostopa za avtobuse, previsoke cene, nedostopnosti za invalidne osebe in okrnjene ponudbe gostinskih ponudnikov. Do stolpa v Nagykanizsi vodi pešpot v hrib po gozdni poti; stolp je nedostopen za gibalno ovirane, saj ni dvigala, kar je enako pri hrvaškem stolpu; razlika je v tem, da do stolpa na Mađerkinem bregu vodi več cest, od tega ena makadamska in ena asfaltirana. V Nagykanizsi je enotna cena vstopnice, ki znaša 500 HUF, kar je 1,27 €; plačilo je možno z gotovino in bančno kartico; na Hrvaškem je cena vstopnice za odrasle 4,00 €, za otroke od 6 do 18 let 2,70 €; otroci do 6. leta imajo brezplačen vstop, študenti in upokojenci (ob predložitvi ustreznega dokumenta) 2,70 €, skupina nad 15 oseb (posredovanje agencije) 2,70 € in družinska vstopnica (2 odrasla + do 4 otroci do 18 let) 10,00 €; možno je plačilo z gotovino ali kartico. Nakup karte je možen kar preko avtomata in ni potrebna dodatna delovna sila, medtem ko je na Hrvaškem vsaj ena oseba zadolžena za prodajo kart. Stolp Nagykanizsa in Vidikovac Mađerkin breg imata popolnoma enako promocijo, in sicer se promovirata na lastni spletni strani, Facebooku in Instagramu. Stolp Nagykanizsa upravljajo kar trije upravitelji, to so gozdarsko in lesno predelovalno podjetje Zala, Zalaerdo Zrt ter ministrstvo za kmetijstvo, na Hrvaškem pa Občina Štrigova in Štrikom d. o. o. Stolp Nagykanizsa v višino meri 48 m, hrvaški stolp pa 27 m. Materiali, ki sestavljajo Stolp Nagykanizsa, so jeklo, steklo, kovina in železo v primerjavi z jeklom, steklom in lesom na Mađerkinem bregu. Oblika pokončnega pravokotnika Stolpa Nagykanizsa je popolnoma drugačna od okrogle oblike, ki spominja na pleteno košaro na Mađerkinem bregu. Stolp Nagykanizsa je odprt od 1. aprila do 31. avgusta vse dni v tednu od 9.00 do 20.00, od 1. septembra do 31. oktobra vse dni v tednu od 9.00 do 18.00, od 1. novembra do 28. februarja vse dni v tednu od 10.00 do 16.00, medtem ko je hrvaški stolp odprt vsak dan od ponedeljka do petka med 9.00 in 19.00 ter ob vikendih med 9.00 in 20.00. Stolp Nagykanizsa ima dve razgledni ploščadi; ponoči se prižgejo reflektorji in LED svetlobne linije ter sodoben sistem elektronske zaščite in inteligentna vhodna vrata; posebnost Vidikovca Mađerkin breg pa sta dejstvo, da se z vrha razglednega stolpa vidi kar 5 držav (Hrvaška, Madžarska, Slovenija, Avstrija in Slovaška), ter zvočna harfa.

HRV – SLO: Razgledni stolp na Mađerkinem bregu ima na podlagi 644 recenzij višjo oceno (4,8) kot Vinarium. Slabe ocene so na račun slabega dostopa za avtobuse, previsoke cene, nedostopnosti za invalidne osebe in okrnjene ponudbe gostinskih ponudnikov v primerjavi z Vinariumom, ki ima negativne ocene zato, ker je gosta zmotila cena vstopnine (7 €), slaba dostopnost v zimskem času in pomanjkanje ponudbe, v bistvu zelo podobne. Pristop do stolpa na Mađerkinem bregu je omogočen z več strani, saj do njega vodi več cest, od tega ena makadamska in ena asfaltirana; stolp pa ni primeren za invalidne osebe, saj ni dvigala, samo stopnice, kar je v primerjavi z Vinariumom nekoliko slabše. Tudi parkirišče ni tako urejeno kot pri Vinariumu. Na Hrvaškem je cena vstopnice za odrasle 4,00 €, za otroke od 6 do 18 let 2,70 €; otroci do 6. leta imajo brezplačen vstop, študenti in upokojnici (ob predložitvi ustreznega dokumenta) 2,70 €, skupina nad 15 oseb (posredovanje agencije) 2,70 € in družinska vstopnica (2 odrasla + do 4 otroci do 18 let) 10,00 €; možno je plačilo z gotovino ali kartico; v Lendavi imajo otroci do 6 let brezplačno, odrasli plačajo 7 €, družinska vstopnica znaša 14 €, študenti/dijaki/upokojnici/otroci in mladina 6-18 let pa plačajo 5 €. Pri obeh razglednih stolpih se karta kupi na blagajni, kjer lahko osebje odgovarja na potencialna vprašanja gostov. Vidikovac Mađerkin breg se promovira na lastni spletni strani, Facebooku in Instagramu, kar je veliko manj kot Vinarium, ki se poleg omenjenih promovira še na X-u, TikToku, Pinterestu in YouTubeu. Stolp upravlja Občina Štrigova in Štrikom d. o. o., Vinarium pa Turistična zveza Lendava vabi. Vidikovac Mađerkin breg v višino meri 27 m, kar je občutno nižje kot 53,5 m, kolikor je visok Vinarium. Konstrukcija Vidikovca je sestavljena iz jekla, stekla in lesa, v Lendavi pa iz jekla, armiranega betona ter stekla. Oblika obeh stolpov je podobna, saj je okrogla in vsebuje preplet, ki nekoliko spominja na pleteno košaro ali satovje. Vidikovac na Mađerkinem bregu je odprt vsak dan od ponedeljka do petka med 9.00 in 19.00 ter ob vikendih med 9.00 in 20.00, Lendavski pa jan. in feb. od 10.00 do 17.00 (vsak dan razen ob ponedeljkih), marca od 10.00 do 18.00 (vsak dan), aprila od 10.00 do 19.00 (vsak dan), maja, jun., jul., avg. od 9.00 do 20.00 (vsak dan), sept. od 10.00 do 19.00 (vsak dan), okt. od 10.00 do 18.00 (vsak dan), nov. in dec. od 10.00 do 17.00 (vsak dan razen ob ponedeljkih). Posebnost Vidikovca Mađerkin breg je dejstvo, da se z vrha razglednega stolpa vidi kar držav (Hrvaška, Madžarska, Slovenija, Avstrija in Slovaška), ter zvočna harfa, ki zaigra poljubno pesem, vendar je plačljiva; posebnost lendavskega Vinariuma je to, da vstop za pse ni dovoljen.

Vsi razgledni stolpi so prikazani na Sliki 14. Prvi stolp stoji v Sloveniji; nato sledi stolp na Madžarskem in zadnji je prikazan stolp na Hrvaškem.



Slika 14: Stolpi v Lendavi, Veliki Kaniži in Sv. Martin na Muri

Pri primerjavi nastanitev so nas zanimala recenzije na Bookingu, kapacitete, dodatne storitve in primarni trgi oz. države. Primerjali smo po vzorcu: SLO – MADŽ; MADŽ – HRV; HRV – SLO. Rezultati so prikazani v Tabeli 35.

Tabela 35: Benchmarking nastanitvenih obratov

Nastanitev	Galeria Panzio (Nagykanizsa)	Hotel terme Sv. Martin	Razpršeni hotel Lendava – Vinska klet Smej
Recenzije Booking	Skupna ocena: 9,4 Hotelsko osebje: 9,7 Storitve: 9,4 Čistoča: 9,7 Udobje: 9,6 -Razmerje med ceno in zmogljivostjo: 9,4 Položaj: 9,3 Brezplačen WiFi: 9,1	Skupna ocena: 8,8 Hotelsko osebje: 9,1 Storitve: 8,6 Čistoča: 9,1 Udobje: 9,1 Razmerje med ceno in zmogljivostjo: 8,3 Lokacija: 8,8 Brezplačen WiFi: 8,3	Skupna ocena: 7,5 (samo 2 ocenil) Osebje: 10 Storitve: 8,8 Čistoča: 8,8 Udobje: 7,5 Lokacija: 8,8
Kapacitete	10 sob (single room, triple room, double/twin room, apartment 24 postelj	151 sob 6 luksuznih suit	nizkocenovna soba z zakonsko posteljo (8 oseb)
Dodatne storitve	Zajtrk (kontinentalni, topli), brezplačno parkirišča, free pets, brezplačen WiFi, brezplačen sef, sušilnik za lase, budilka, pralnica, magnetna kartica ključ do vrat	Parkirišče, fitness center, bar, bazeni, spa in wellness, izposoja koles, pet-friendly, otroški klub, nočni klub, dvigalo, lasten zeliščni vrt, terapije, golf igrišče	Parkirišče, razgled, kuhinja, terasa, internet, degustacija vina
Primarni trgi (država)	Nemčija, Avstrija, Švica, Romunija, Slovaška, Madžarska, Poljska	Hrvaška, Slovenija, Avstrija, Madžarska	Slovenija, Madžarska, Hrvaška

SLO – MADŽ: Glede na skupno oceno (recenzije) ima Razpršeni hotel v Lendavi nižjo oceno (7,5) v primerjavi z Galerio Panzio (9,4). Kar se tiče ostalih recenzij, je Galeria Panzio bolj ocenjena kot Razpršeni hotel Lendava. Kar se tiče kapacitet, ima razpršeni hotel ima manj sob kot Galeria Panzio (10 sob). Več dodatnih storitev najdemo v Galerii Panzio (Zajtrk kontinentalni – topli, brezplačno parkirišče, free pets, brezplačen WiFi, brezplačen sef, sušilnik za lase, budilka, pralnica kot v Razpršenem hotelu (parkirišče, razgled, kuhinja, terasa, internet, degustacija vina). Gosti iz Nemčije, Avstrije, Švice, Romunije, Slovaške, Madžarske, Poljske so gosti, ki so najpogostejši v Galerii Panzio. V razpršenem hotelu najdemo goste iz Slovenije, Madžarske in Hrvaške.

MADŽ – HRV: V povprečju ima večjo skupno oceno in druge recenzije Galeria Panzio kot Hotel terme Sv. Martin. Zagotovo pa imajo večje nastanitvene kapacitete terme Sv. Martin za razliko od razpršenega hotela (4 sobe – single room, triple room, double/twin room, apartment; 10 postelj). Glede dodatnih storitev imata obe nastanitvi zelo širok nabor storitev in lahko rečemo, da Terme Sv. Martin ponujajo več dodatnih storitev (parkirišče, fitness center, bar, bazeni, spa in wellness, izposoja koles, pet-friendly, otroški klub, nočni klub, dvigalo, lasten zeliščni vrt, terapije, golf igrišče). Glede primarnih trgov so podobni gosti iz Avstrije in Madžarske v obeh nastanitvah. V Galerii Panzio najdemo še goste iz Nemčije, Švice, Romunije, Slovaške, Poljske.

HRV – SLO: V povprečju ima večjo skupno oceno na Bookingu Hotel terme Sv. Martin (8,8). Terme Sv. Martin so tudi vodilni po številu sob (151 sob, 6 luksuznih suit) in dodatnih storitev v primerjavi z Razpršenim hotelom Lendava (nizkocenovna soba z zakonsko posteljo za 8 oseb). Na področju primarnih trgov so isti gosti iz Slovenije, Madžarske in Hrvaške v obeh nastanitvah; gosti iz Avstrije se več odločajo za obisk term Sv. Martina kot Razpršenega hotela Lendava.

Pri benchmarkingu (Tabela 36) lokacij ob vodi (jezera) smo primerjali naslednje elemente: oddaljenost od mesta, dostop, promocija, izkoriščenost. Primerjali smo po vzorcu: SLO – MADŽ; MADŽ – HRV; HRV – SLO

Tabela 36: Benchmarking lokacij ob vodi (jezera)

Podporna ponudba-lokacije ob vodi	Čolnarsko jezero (Nagykanizsa)	Mlin na Muri	Hotiško jezero
Oddaljenost od mesta	Oddaljenost od centra mesta: 6 km	Oddaljenost od Svetega Martina na Muri: 1,8 km	Oddaljenost od Lendave 12 km
Dostop	Zelo dobro	Zelo dobro označena pot	Otežen, neoznačena pot
Promocija	Spletna stran	Spletna stran	Spletna stran Lendava vabi
Izkoriščenost	Kolesarjenje, pohodništvo, ribolov, kampiranje, gozdna telovadnica, kajak-kanu center, pump track (Strigova.info, b. d.).	Etnografski muzej tradicionalne obrti, povezane z dejavnostjo mletja žit v mlinu, voden ogled mlina, gostilna	/

Slika 15 prikazuje vse lokacije ob vodi, ki smo jih obiskali v sklopu terenskega raziskovanja. Najprej je predstavljeno Hotiško jezero; sledi Mlin na Muri; na koncu je prikazano še čolnarsko jezero.



Slika 15: Hotiško jezero, Mlin na Muri in Čolnarsko jezero

SLO – MADŽ: Hotiško jezero v Lendavi je v primerjavi z Čolnarskim jezerom (6 km) v Veliki Kaniži oddaljeno 12 km od centra mesta. Pri Hotiškem jezeru je ugotovljeno, da je dostop otežen, medtem ko je pristop do Čolnarskega jezera zelo dober. Obe lokaciji se promovirata na spletni strani. Hotiško jezero je popolnoma neizkoriščeno in z druge strani so na Čolnarskem jezeru turistom in gostom na voljo kolesarjenje, pohodništvo, ribolov, kampiranje, gozdna telovadnica, kajak – kanu center in pump track.

MADŽ – HRV: Čolnarsko jezero v Veliki Kaniži je s svojimi 6 km dosti bolj oddaljeno od centra mesta kot Mlin na Muri (1, 8 km) od centra mesta Sv. Martin na Muri. Obe lokaciji imata zelo jasne in zelo dobre pristope do jezera ter sta obe dostopni tudi na spletni strani. V pogledu izkoriščenosti ima Mlin na Muri v ponudbi več zgodovinske tematike in ozadja (etnografski muzej tradicionalne obrti, povezane z dejavnostjo mletja žit v mlinu, voden ogled mlina, gostilna), medtem ko se na Čolnarskem jezeru osredotočajo na športno-vodne aktivnosti.

HRV – SLO: Mlin na Muri ima precej krajšo oddaljenost od centra mesta v primerjavi s Hotiškim jezerom. Dostop do Mlina na Muri je lažji, saj ima označeno pot in je pri hotiškem jezeru dostop otežen z neoznačeno potjo. Tudi obe lokaciji jezera se lahko najmeta na spletni strani. Okvir ponudb je pa veliko širši pri Mlinu na Muri v primerjavi z Hotiškim jezerom, kjer ni nobene aktualne ponudbe.

5.4.4 Predlogi za izboljšave

Zadnji element predstavljajo predlogi za izboljšavo (Tabela 37), kjer smo navedli priporočila/predloge na področju nastanitvev, restavracij, jezer, stolpov in TIC.

Tabela 37: Predlogi za izboljšave

Mesto/občina	Lendava	Velika Kaniža	Sv. Martin na Muri
Nastanitve	Zvišanje nivoja nastanitvev, povečanje prepoznavnosti, pridobivanje več mnenj gostov	Galeria Panzio: izdelava Instagram in Facebook profila, promocijski YouTube video	Nadgradnja zunanjih bazenov in širitev teh konkretnih vsebin.
Restavracije	/	Knysa restavracija: hitrejša strežba (10 min smo čakali na račun, čeprav ni bilo gneče).	Kakovostnejša storitev v okoliških gostilnah, bolje izobrazeno osebje, boljša ponudba hrane.
Jezera	Označbe/smerokazi, ki vodijo do jezera, parkirišče, info table, ureditev prostora za sedenje, koši za smeti	Supanje, jadranje, smerokazi, pipe z vodo, info table, organiziranje kulturnih dogodkov, kot so koncerti, razstave in festivali na obali jezera	V primerjavi z drugimi vodnimi površinami je Mlin na Muri urejen, dobro označen in aktivno sodeluje v ponudbi, zato s tega vidika ne potrebuje večjih izboljšav. Trenutno se tam dogaja veliko dogodkov in menimo, da je to dovolj zaradi varovanja narave in objektov, ki so tam že dolga leta.
Stolp	Posodobitev spletne strani, povezava s TIC, poenostavljenje delovnega časa, dodajanje VR komponent	Urediti poti za dostop z avtom (nedostopno za gibalno ovirane), izgradnja dvigala na/v stolpu, uvedba plačevanja vstopnic z več vrst kartic (npr. Master, Maestro, Visa), izgradnja pipe s pitno vodo pred stolpom, pripomočki prve pomoči, izgradnja recepcije/info točke, za avanturiste: zipline	Maderkin Breg je na dobri poti in se je dobro vključil v ponudbo destinacije. Predlagali bi večjo povezanost z destinacijskim menedžmentom in aktivnejše vključevanje v projekte ter dodajanje gostinskih ponudnikov v neposredno okolico stolpa. Dostopnost za gibalno ovirane.
TIC	Večje število brošur za Hrvaško in Madžarsko, večji poudarek na medsebojnem sodelovanju – manj ločevanja na društva in posamezne enote, več skupnega delovanja “kot eno”.	Predlagamo izdelavo strategije turizma mesta, prikaz širšega spektra ponudb na spletni strani ter uvedbo večjezičnih katalogov.	TIC je hkrati tudi center za obiskovalce na mlinu na Muri in bi morda predlagali, da se bolj izpostavi, da je to tudi TIC.

Na destinaciji Lendava smo prepoznali naslednje elemente, ki jih bo smiselno uvesti in tako izboljšati destinacijo:

- nastanitve (zvišanje nivoja nastanitvev, povečanje prepoznavnosti, pridobivanje več reviewjev);
- restavracija (ni nobenih predlogov za izboljšanje);
- jezero (označbe/smerokazi, ki vodijo do jezera, parkirišče, info table, ureditev prostora za sedenje, koši za smeti);
- stolp (posodobitev spletne strani, povezava s TIC, poenostavljanje delovnega časa, dodajanje VR komponent),
- TIC (večje število brošur za Hrvaško in Madžarsko, večji poudarek na medsebojnem sodelovanju – manj ločevanja na društva in posamezne enote, več skupnega delovanja “kot eno”);
- na destinaciji Velika Kaniža smo prepoznali naslednje elemente, ki jih bo treba uvesti in tako izboljšati destinacijo. Pri nastanitvi Galeria Panzio predlagamo izdelavo Instagram in Facebook profila ter promocijski YouTube video, saj je marketing

danes ključni faktor pri uspešnosti poslovanja podjetij in destinacij;

- v restavraciji Knysa je vse kakovostno in sveže v pogledu hrane, ampak je treba biti pozoren na hitrejšo strežbo, ker smo čakali na račun, čeprav ni bilo gneče;
- pri jezeru pa je ponudba precej šibka in zato predlagamo supanje, kajak, ustrezne smerokaze, pipe z vodo, info table, organiziranje kulturnih dogodkov, kot so koncerti, razstave in festivali na obali jezera, in gostinske obrate ob jezeru;
- pri stolpu je treba narediti največ: poti za dostop z avtom (nedostopno za gibalno ovirane), izgradnja dvigala na/v stolpu, uvedba plačevanja vstopnic z več vrstami bančnih kartic, izgradnja pipe s pitno vodo pred stolpom, pripomočki prve pomoči, izgradnja recepcije/info točke in zipline za avanturiste;
- TIC tudi ima šibke točke in te so prikaz širšega okvira ponudb na spletni strani, uvedba večjezičnih katalogov in lotiti se morajo tudi izdelave strategije turizma mesta, saj poslujejo pod občinsko upravo.

Na destinaciji Sveti Martin na Muri smo prepoznali naslednje elemente, ki jih bi bilo smiselno uvesti in tako izboljšati destinacijo:

- Pri nastanitvi (Terme Sv. Martin) bi dodali izgradnjo zunanjih bazenov, ki sicer so že v uporabi, vendar menimo, da jih je premalo, da lahko postanejo vodilni ponudniki termalnega turizma v širši regiji.
- Pri obiskani restavraciji bi definitivno dodali oziroma spremenili kvaliteto storitve z izobraževanjem kadra, večjo ponudbo vegetarijanskih jedi in parkiriščem za stranke.
- Pri vodnem elementu reka Mura, ne bi spreminjali ničesar, saj menimo, da je Mlin na Muri lahko zgled trajnostnega upravljanja območja, ki je zavarovano in unikatno. Ponudba je zadostna in narava prvinska, kot je tudi izkušnja.
- Razgledni stolp je primer dobre prakse, saj je prepoznaven del ponudbe regije. Predlagali bi večji poudarek na promociji in snovanje ponudbe na osnovi tega stolpa ter dodajanje gostinskih ponudnikov in dogodkov v neposredno bližino stolpa predvsem zaradi lokacije. Poleg tega bi spremenili stolp tako, da bi bil dostopen invalidnim osebam in gibalno oviranim osebam.
- Pri TIC-u bi bilo dobrodošlo, da ga kot TIC tudi izpostavijo na svoji spletni strani ter tako usmerijo turiste k več informacijam.

Dodatno predlagamo še povezovanje vseh treh destinacij, saj menimo, da imajo skupno vsaj eno stvar, in to je razgledni stolp. Skupna je tudi regija, v kateri so destinacije, saj so del panonske nižine. Lokalni DMO-ji bi lahko razmislili o podporni ponudbi medsebojnih destinacij, kjer bi gostje imeli možnost obiska vseh treh destinacij v obdobju treh dni. Vse tri destinacije ponujajo dobro infrastrukturo in organizacijo športnih aktivnosti, tako da bi ponudba slonela na tej vrsti turizma, z vmesnimi atrakcijami, kot so denimo stolpi. Tako bi destinacije med seboj sodelovale v smislu razširitve ponudbe enodnevnih izletov iz ene na drugo destinacijo in podobnih dejavnosti.

5.5 Zaključek

V benchmarking analizi Lendave, Velike Kaniže in Sv. Martina na Muri smo ugotovili, da ima vsaka destinacija svoje močne in šibke točke v turistični ponudbi. Lendava izstopa po storitveni dejavnosti, predelovalni industriji in wellness turizmu. Velika Kaniža je predvsem trgovsko, tranzitno in industrijsko središče, kjer turizem ni med glavnimi panogami, medtem ko Sv. Martin na Muri privablja s svojimi termalnimi vreli, ekološkim turizmom, pridelavo zdrave hrane, sadjarstvom in vinogradništvom.

Analiza je pokazala, da so ključne priložnosti za izboljšanje turistične privlačnosti v vsaki destinaciji povezane z večjo promocijo in trženjem turističnih ponudb, izboljšanjem infrastrukture, razvojem turističnih dogodkov in aktivnosti ter izboljšanjem kakovosti storitev za obiskovalce. Poleg tega je pomembno tudi sodelovanje med deležniki v turistični industriji ter vključevanje lokalnega prebivalstva pri razvoju in promociji turističnih destinacij.

Pri izvajanju benchmarking analize smo se soočili z nekaterimi omejitvami, predvsem zaradi omejenega dostopa do nekaterih podatkov in literature o turistični ponudbi posameznih destinacij. Kljub temu smo uspeli pridobiti celovit vpogled v turistične potenciale Lendave, Velike Kaniže in Sv. Martina na Muri ter podati predloge in priporočila za izboljšave in nadaljnji razvoj in krepitev turistične industrije na teh območjih. Primerjalno analizo smo izvedli po vzorcu: SLO – MADŽ; MADŽ – HRV; HRV – SLO.

Na koncu lahko povzamemo, da je benchmarking analiza Lendave, Velike Kaniže in Sv. Martina na Muri pomembna izhodiščna točka za razumevanje in primerjavo drugih turističnih destinacij, ki lahko služi kot podlaga za razvoj turističnih strategij in ukrepov za izboljšanje turistične privlačnosti teh in drugih območij. Pomembno je, da se lokalne oblasti, turistične organizacije in drugi deležniki združijo in sodelujejo pri implementaciji raznih elementov v turističnem kontekstu, da bi dvignili kakovost turistične ponudbe in privabili več obiskovalcev, saj sta skupen pristop in sodelovanje med vsemi deležniki v turistični industriji ključna za uspešen razvoj turizma na lokalni, regionalni in državni ravni.

Seznam literature in virov / List of literature and sources

- Balažek, A., Bence, L., Kekec-Galič, A., Göncz, L., Hac, B., Koncut, I., Kreslin, S., Šimonka, T. in Vajdič, R. (2005). *Občina Lendava = Lendva Község = Lendava commune (str. 143). Franc-Franc*. Pridobljeno iz http://www.kl-kl.si/files/fb/digitalne_knjige/monografija_lendave/monografija_lendave.pdf, 5. 6. 2024.
- Boh, K. (2016). *Turizem in možnosti razvoja turizma v občini Lendava [Diplomsko delo, K. Boh]*. Digitalna knjižnica Univerze v Mariboru. Pridobljeno iz <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=60664>, 2. 6. 2024.
- Citypopulation.de. (2022). *Nagykanizsa*. Pridobljeno iz https://www.citypopulation.de/en/hungary/admin/zala/196__nagykanizsa/, 2. 6. 2024.
- Državni zavod za statistiku. (2024). *Sveti Martin na Muri*. Pridobljeno iz <https://www.dzs.hr/>, 29.05.2024.
- Google.com. (b. d.). *Nagykanizsai kilato*. Pridobljeno iz https://www.google.com/travel/entity/key/ChkIqa3JhIzTh4o4Gg0vZy8xMWY1NDY2Njk3EAQ/overview?utm_campaign=sharing&utm_medium=link&utm_source=htls&ts=CAEaBAoCGgAqBAoAGgA, 31. 5. 2024.
- Google.com. (2024). *Velika Kanjiža*. Pridobljeno iz <https://www.google.com/maps/place/%D0%92%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B0+%D0%9A%D0%B0%D1%9A%D0%B8%D0%B6%D0%B0,+%D0%9C%D0%B0%D1%92%D0%B0%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B0/@46.4750851,16.868322,10.5z/data=!4m6!3m5!1s0x476893061c075be9:0x400c4290c1e12b0!8m2!3d46.4590218!4d16.9896796!16zL20vMDN6bm1u?entry=ttu>, 31. 5. 2024.
- Investnagykantzsa.com. (b. d.a). *Opportunity innovation growth in a town with civic atmosphere*. Pridobljeno iz <https://investnagykantzsa.com/a-varos>, 26. 5. 2024.
- Investnagykantzsa.com. (b. d.b). *Opportunity innovation growth*. Pridobljeno iz https://investnagykantzsa.com/assets/nagykanizsa_brochure.pdf, 22. 5. 2024.
- Kanizsakartya.hu. (b. d.). *Kanizsa kartya*. Pridobljeno iz <http://kanizsakartya.hu/>, 30. 5. 2024.
- Medimurska županija. (2022). *Medimurje*. Pridobljeno iz <https://medjimurska-zupanija.hr/>, 29.05.2024.
- Nagykanizsa.hu. (2022). *NAGYKANIZSA MEGYEI JOGÚ VÁROS: Fenntartható Városfejlesztési Stratégia 2021-2027*. Nagykanizsa: EX ANTE Consulting Office Kft.
- Nagykanizsa.hu. (2024a). *Naravoslojje Nagykanizse*. Pridobljeno iz <https://nagykanizsa.hu/varos/termeszetrajz>, 26. 5. 2024.
- Nagykanizsa.hu. (2024b). *Novice - Nagykanizsa - "Mesto nezlomljive volje do življenja"*. Prodobljeno iz <https://nagykanizsa.hu/megtekintes/lap/4041>, 26. 5. 2024.
- Nagykanizsa.eu. (2024). *Življenje mesta*. Pridobljeno iz <https://nagykanizsa.hu/megtekintes/lap/1840>, 26. 5. 2024.
- Nkvg.hu. (b. d.). *Opportunity, innovation, growth*. Pridobljeno iz https://nkvg.hu/letoltesek/business_environment_nagykanizsa.pdf, 30. 5. 2024.
- Občina Lendava. (2016). *O Lendavi*. Pridobljeno iz <https://www.lendava-lendva.si/oLendavi>, 1. 6. 2024.
- Prekmurje in Porabje. (2024). *Lendava*. Pridobljeno iz <https://prekmurje.si/kepi-iz-obcin/lendava/#>, 2. 6. 2024.
- Projects.3seas.eu. (2024). *Preparation of the electrification on Zalaszentiván – Nagykanizsa railway line (HU)*. Pridobljeno iz [https://projects.3seas.eu/projects/preparation-of-the-electrification-on-zalaszentivan-nagykanizsa-railway-line-\(hu\)](https://projects.3seas.eu/projects/preparation-of-the-electrification-on-zalaszentivan-nagykanizsa-railway-line-(hu)), 26. 5. 2024.
- Razvojni center Murska Sobotna. (2022). *Regionalni razvojni program pomurske regije 2021-2027*. Pridobljeno iz http://ztr.si/wp-content/uploads/2022/11/RRP_Pomurje_2021-2027_13-6-2022.pdf, 4. 6. 2024.
- Sekhar, S. C. (2011). Benchmarking. *Global Journal of Business Management*, 5(10), 1-4.
- Statistični urad Republike Slovenije. (2022). *Občina Lendava/Lendva*. Pridobljeno iz <https://www.stat.si/obcine/sl/Municip/Content/80>, 2. 6. 2024.
- Strigova.info. (b. d.). *Nagykanizsa*. Pridobljeno iz <https://www.strigova.info/csa/nagykanizsa/?lang=en>, 22. 5. 2024.
- Strigova.info. (b. d.). *Get to know the areas of Strigova and Nagykanizsa*. Pridobljeno iz <https://www.strigova.info/csa/?lang=en>, 26. 5. 2024.
- SURS. (b. d.). *Prenočitvene zmožljivosti po: LETO, OBČINE, MERITVE*. Pridobljeno iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/2164527S.PX/table/tableViewLayout2/>, 4. 6. 2024.
- Thermal Resort Lendava (n.d.). *Thermal Resort Lendava*. Pridobljeno iz <https://wellnessresortlendava.com/si/hotel-lendava/thermal-resort-lendava-10133.html>, 4. 6. 2024.
- Tripadvisor.com. (2024). *Nagykanizsai kilato*. Pridobljeno iz https://www.tripadvisor.com/Attraction_Review-g274904-d19341899-Reviews-Nagykanizsai_kilato-Nagykanizsa_Zala_County_Western_Transdanubia.html, 31. 5. 2024.
- Triphobo.com. (2024). *Nagykanizsa Tourism*. Pridobljeno iz <https://www.triphobo.com/places/nagykanizsa-zala-county-hungary>, 22. 5. 2024.
- Tourinformnagykantzsa.hu. (b. d.). *Nagykanizsa*. Pridobljeno iz <https://tourinformnagykantzsa.hu/>, 26. 5. 2024.
- Tourinformnagykantzsa.hu. (b. d.). *Tourinform Nagykanizsa*. Pridobljeno iz <http://tourinformnagykantzsa.hu/tourinform-2/>, 30. 5. 2024.
- Tourinformnagykantzsa.hu. (b. d.). *Naši stalni programi: Naše trenutne ponudbe*. Pridobljeno iz <http://tourinformnagykantzsa.hu/programok/>, 31. 5. 2024.
- Toplice Sveti Martin. (2024). *Terme Sveti Martin*. Pridobljeno iz <https://www.termesvetimartin.com/hr/>, 29.05.2024.
- Turistička zajednica Medimurske županije. (2024). *Ekomuzej Medimurje*. Pridobljeno iz <https://ekomuzej-medimurje.info/ekomuzej-medimurje/>, 29.05.2024.
- Turistička zajednica Sveti Martin na Muri. (b. d.). *Mlin na Muri, Žabnik*. Pridobljeno iz <https://visit.svetimartin.hr/mlin-na-rijeci-muri-zabnik/>, 29.05.2024.
- TZO Sveti Martin. (b. d.). *Turistička zajednica Sveti Martin na Muri*. Pridobljeno iz <https://svmartin.tzm.hr/>, 31.5.2024.
- Vidikovac Maderkin Breg Štrigova. (b. d.). *'z njega vidiš na se strane*. Pridobljeno iz <https://vidikovac.eu/?cn-reloaded=1>, 29.05.2024.
- Vinarija Štampar. (2024). *Maderkin breg*. Pridobljeno iz <https://vinarija-stampar.hr/maderkin-breg/>, 29.05.2024.

Zalaerdo.hu. (b. d.). *Nagykanizsai kilato*. Pridobljeno iz <https://www.zalaerdo.hu/hu/turizmus/termeszeti-kincseink/8/nagykanizsai-kilato>, 31. 5. 2024.

Zavod za turizem. (b. d.). *Zavod za turizem*. Pridobljeno iz <https://www.lendava.net/index.php/component/tags/tag/zavod-za-turizem>, 4. 6. 2024.

ZTR. (2024). Statistika obiskanosti destinacije. Pridobljeno iz <http://ztr.si/statistika-obiskanosti-destinacije/>, 4. 6. 2024.

Wikipedia. (2024). *Občina Lendava*. Pridobljeno iz https://sl.wikipedia.org/wiki/Ob%C4%8Dina_Lendava, 4. 6. 2024.

6 Benchmarking analysis

Coruña-Ljubljana

Author: Martín López González

6.1 Coruña general perspective

In the northwestern part of Spain, in the region of Galicia, there is a historic city of A Coruña, which has a long history from pre-Roman times. The town played a significant role in the Spanish Civil War in the 20th century. After the war, it was reconstructed, and the city's economy kept expanding (The Editors of Encyclopaedia Britannica, 2011).

6.1.1 Physical geography

A Coruña is **located** in the northwestern part of Spain in the Autonomous Community of Galicia. The **relief** of A Coruña is characterized by its rugged coastline, with many cliffs and rocky outcrops. The highest point in the area is *Monte de San Pedro*, which rises to an elevation of 108 meters above sea level (About Galiciatips, 2023). The **geology** of A Coruña is dominated by granite and slate formations. The area also has deposits of minerals, such as tin and tungsten, which have been mined in the past (Freire-Lista, Fort, and Varas-Muriel, 2016). A Coruña has an oceanic **climate** with mild temperatures and high humidity throughout the year. The average temperature in summer is around 22°C, and winter is around 10°C. Rain is common, especially in autumn and winter (Weather and Climate, 2023). The **biogeography** of A Coruña is characterized by its rich coastal ecosystem. The area is home to various plant and animal species, including seagulls, cormorants, and dolphins (OPPLA, 2023). The **waters** surrounding A Coruña are part of the Atlantic Ocean and the estuary of the Burgo River. The area is known for its beautiful beaches. The city also has a large port (The Editors of Encyclopaedia Britannica, 2011).

6.1.2 Social geography

According to the latest available data in 2022, the **population** of A Coruña was around 244,000 people (INE, 2023), making it the second-largest city in Galicia

after Vigo. The city has a relatively low population density, with most residents living in single-family homes and low-rise apartment buildings. A Coruña has a diversified **economy**, with industries, such as fishing, shipbuilding, textiles, and tourism playing a significant role. The city is home to several major companies, including the fashion retailer Inditex, which owns the Zara brand. The port of A Coruña is also an important economic asset, serving as a hub for trade and commerce with other parts of Europe and the world (TravelTill, 2023). A Coruña has a modern **transport** system with a network of roads, railways, and airports. The city is served by several major highways connected to other parts of Spain and Portugal. The city also has a well-developed public transportation system, including buses, trams, and taxis (Tour Spain Travel Guides, 2023). A Coruña is known for its high **quality of life**, low crime rate, very good healthcare facilities, and high level of education. The city offers a range of cultural and leisure activities, including museums, parks, and beaches, creating a lively and vibrant atmosphere. Housing costs in A Coruña are relatively low compared to other major Spanish cities (Suarez-Soto, 2016).

6.2 Tourism perspective

A Coruña has a rich natural and cultural heritage, making it a great destination for tourists interested in history, architecture, and natural beauty (Turismo Coruña, 2023).

Here are some highlights of its heritage (ibid.):

- a) **Tower of Hercules:** This Roman lighthouse is over 2,000 years old and still in use today. It is the oldest functioning lighthouse in the world and has been declared a UNESCO World Heritage site.
- b) **The Old Town:** The historic center of A Coruña is home to several beautiful buildings and monuments, including the Church of Santiago, the Church of Santa María del Campo, and the Palace of Mendoza.
- c) **Beaches:** A Coruña is known for its beautiful beaches, including Riazor Beach and Orzán Beach. These beaches offer great opportunities for swimming, sunbathing, and water sports.

- d) Aquarium Finisterrae: This interactive museum allows visitors to learn about the marine life of the Atlantic Ocean. It has several exhibits, including a touch tank where visitors can interact with some of the animals.
- e) The María Pita Square: The main square in A Coruña is named after a local heroine who defended the city against the English in the 16th century. Beautiful buildings surround it, and it is a popular gathering place for locals and tourists alike.
- f) Galician cuisine: A Coruña is known for its delicious Galician cuisine, which includes seafood, octopus, and empanadas. The city is also famous for its wine, particularly the Albariño variety.

6.2.1 Tourism supply

A Coruña has a diverse tourism supply, including accommodation, food and beverage, and leading destination products. Here are some examples (Turismo Coruña, 2023):

- a) Accommodation: A Coruña has a wide range of accommodation options, including hotels, hostels, apartments, and bed and breakfasts (B&Bs). Some of the most popular hotels in A Coruña include the Hotel NH Collection A Coruña Finisterre, Hotel Meliá María Pita, and Hotel Hesperia Finisterre (Booking.com, 2023a).
- b) Food and Beverage: A Coruña is known for its delicious Galician cuisine, which includes fresh seafood, octopus, empanadas, and Galician beef. The city has a wide range of restaurants and cafes, from traditional taverns to modern fusion restaurants. Some popular restaurants in A Coruña include *Restaurante Árbore da Veira*, *O Grelo*, and *Pulpeira a Lanchiña* (Turismo Coruña, 2023).
- c) Leading Destination Products: A Coruña has several leading destination products that attract tourists worldwide. These include the ones we have already discussed in the last part of this paper: Torre de

Hércules, the Beaches, the Old Town, The Museums, the Aquarium, María Pita's Square, and much more (ibid.).

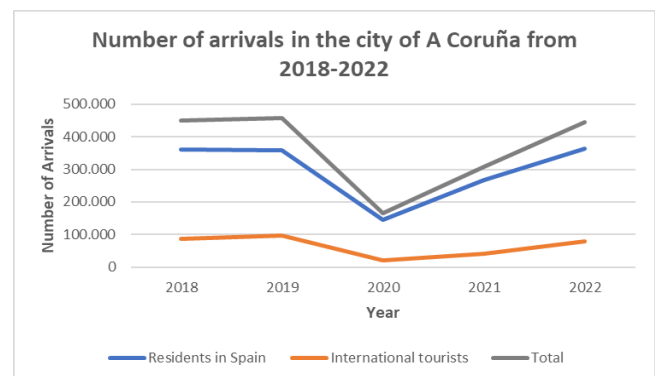
6.2.2 Tourism demand

Table 38 and Graph 3 represent the number of arrivals to the city of A Coruña from 2018 to 2022. As we see, there is a big difference between the arrivals of national and international tourism arrivals. Also, there was a drop in tourism due to the global pandemic from 2020 to 2021, and it still affected the numbers of 2022.

Table 38: Arrivals in the city of A Coruña from 2018-2022

NUMBER OF ARRIVALS IN THE CITY OF A CORUÑA FROM 2018-2022					
YEARS	Residents in Spain	YEARS	International tourists	YEARS	TOTAL
2018	361,144	2018	88,007	2018	449,151
2019	359,613	2019	97,890	2019	457,503
2020	144,815	2020	21,768	2020	166,583
2021	267,295	2021	41,202	2021	308,497
2022	364,382	2022	80,301	2022	444,683

Source: INE (2023).



Graph 3: Arrivals in the city of A Coruña from 2018-2022

Source: INE (2023).

Within the overnight stays in the city of A Coruña, we can say that the numbers are quite high. Considering the global pandemic due to COVID-19 and all the restrictions from 2020 to 2022, we can see that tourism in the city is now growing. Numbers are shown in Table 39 and Graph 4.

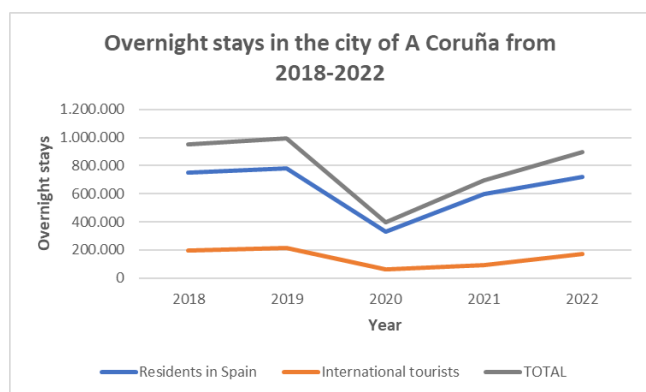
Table 40 represents the average of overnight stays in Coruña. Overall, it can be seen that the overnight stay is around two nights. However, in 2020, even though the pandemic was happening, the overnight stays were higher than in other years before and after. We can suppose this happened because the people who were

traveling were doing it for a longer time but not as many trips as in a regular year.

Table 39: Overnight stays in the city of A Coruña from 2018-2022.

OVERNIGHT STAYS IN THE CITY OF A CORUÑA FROM 2018-2022					
YEAR	Residents in Spain	YEAR	International tourists	YEAR	TOTAL
2018	751,283	2018	197,588	2018	948,871
2019	779,743	2019	216,973	2019	996,716
2020	331,597	2020	64,924	2020	396,521
2021	601,406	2021	91,800	2021	693,206
2022	720,556	2022	174,709	2022	895,265

Source: INE (2023).



Graph 4: Overnight stays in the city of A Coruña from 2018-2022

Source: INE (2023).

Table 40: Average overnight stays in the city of A Coruña from 2018-2022

YEAR	TOTAL AVERAGE OVERNIGHTS
2018	2.11
2019	2.18
2020	2.38
2021	2.25
2022	2.01

Source: INE (2023).

The **primary target market for tourism** in A Coruña is mainly the domestic market, with tourists from other parts of Spain making up the majority. However, the city also attracts a large number of international tourists, especially from neighboring European countries, such as Portugal, France, and the United Kingdom (Garín Muñoz, 2009).

6.2.3 Tourism organization

A Coruña is a very popular tourist destination in the Autonomous Community of Galicia. Here are some

basics of the organization of tourism in the city of A Coruña:

- a) **Tourist Information Centers:** The city has many tourist information centers (Coruna.gal, 2023).
- b) **Accommodation:** There is a wide variety of accommodation options in Coruña, including hotels, hostels, and holiday apartments of different categories and prices. (Booking.com, 2023a).
- c) **Attractions:** A Coruña is a city with a rich history and culture. Some of the city's main attractions include the Tower of Hercules, the old town, and the beach of Riazor (Passaporte no bolso, 2023).
- d) **Food and Drink:** Coruña is known for its seafood and Galician cuisine. Visitors can enjoy traditional dishes, such as “pulpo a la gallega” (fair-style octopus with potatoes) or “empanadas” (Galician pastries) (Visitcoruna, 2023).
- e) **Festivals and events:** The city of A Coruña hosts several festivals and events throughout the year, including the Coruña Carnival, usually held in February, the San Juan Festival in June, and the Sea Festival in August (Ibid.)

6.2.4 DMO, stakeholders, and collaborations

In Coruña, they developed a new Tourism Strategic Plan that proposes new challenges for the future of the city. In the city of A Coruña, there is a **DMO (Destination Management Organization)** whose brand is under the name of “a Coruña”(Coruña Turismo, 2017).

The tourism industry in the city of Coruña involves a wide variety of **stakeholders** (Coruña Smart City, 2014):

- **Tourists:** One of the most important stakeholder groups in the tourism sector is the city's visitors. By spending money on accommodation, food, entertainment, and activities, they support the local economy.
- **Locals:** The people who live in Coruña are also involved in the tourist sector. They gain tourism's

positive economic advantages but they may also experience negative environmental, social, and cultural repercussions.

- **Accommodation Providers:** Coruña's tourism industry includes hotels, guesthouses, B&B, and other types of accommodation. They are directly influenced by the quantity of tourists that come to the city and are essential to making their stay enjoyable.
- **Food and Beverage Providers:** Restaurants, cafes, bars, and other food and beverage providers are important stakeholders in the tourism industry. They contribute to the local economy and help to create a unique culinary experience for visitors.
- **Tour Operators:** Tour operators and travel brokers are important players in Coruña's tourism sector. They are essential in advertising the city as a vacation spot and planning events and trips for tourists.
- **Local Government:** Coruña's local government is a significant player in the tourist sector. It is in charge of overseeing tourism-related activities, keeping the city's infrastructure in good repair, and advertising the city as a tourist destination.
- **Cultural and natural attractions:** Its museums, historical buildings, parks, and beaches, are important players in the tourist sector. They give guests a distinctive experience and draw tourists to the city.

6.2.5 Digitalization

The digitalization of the tourism industry in the city of A Coruña has been on the rise in recent years. Here are some ways in which the tourism industry in the city has been digitally transformed (Cluster Turismo de Galicia, 2022):

- a) **Online Booking Systems:** Visitors to the city have access to several online booking systems.
- b) **Smartphone Apps:** Several smartphone apps have been created for travelers visiting A Coruña. These apps offer details about the city's tourist attractions, lodging options, dining establishments, and transportation alternatives. “A Coruña Gaa”, “Coruña Move”, and “Coruña Smart City” are a few of the well-

liked smartphone apps for visitors who go to A Coruña.

- c) **Social Media Marketing:** The tourism industry in A Coruña has also promoted the city's attractions, events, and services on social media sites like Facebook, Instagram, and Twitter. Social media platforms are a successful approach to interacting with travelers and attracting a larger audience.
- d) **Digital Signage:** To inform visitors about tourism sites, events, and services offered by the city, digital signage has been erected in public spaces, including parks and beaches. Comparing digital signage to conventional signage, the latter is a more exciting method of informing tourists.
- e) **Smart Tourism Destinations:** A Coruña is included in this project, which aims to employ technology to improve tourists' travel experiences. To deliver a tailored and smooth travel experience, the effort uses technology, including smartphone apps and data analytics.

6.2.6 Sustainability

Not everyone thinks about sustainability, which is why the city faces many challenges in the sustainability of Coruña. Some of the key sustainability issues that A Coruña faces are:

- a) **Climate change:** A Coruña, like other cities, is vulnerable to climate change. Extreme weather events, such as torrential rains, heat waves, and storms have increased (European Commission, 2023).
- b) **Transportation:** A Coruña has a high rate of private car usage, leading to traffic congestion, air pollution, and greenhouse gas emissions. The city must promote sustainable modes of transportation, such as cycling, walking, and public transport (Coruna.gal, 2023).
- c) **Waste management:** A Coruña generates a large amount of waste, and the current waste management system needs to be improved to increase recycling rates and reduce landfills (City Council, 2021).
- d) **Urban planning:** Cities must promote sustainable urban planning practices,

prioritizing public space, green spaces, and sustainable buildings (OPPLA, 2023).

To address these sustainability challenges, A Coruña must establish a comprehensive strategy that engages several stakeholders, including the local government, the local businesses, the population, and civil society groups, to meet these sustainability concerns. A Coruña can adopt several actions to improve its sustainability, such as the following (ibid.):

- Promoting environmentally friendly means of transportation through improving public transport, expanding bike lanes and pedestrian zones, and implementing rules to discourage driving.
- Adopting sustainable waste management techniques, including raising recycling rates, putting systems in place for composting, and advancing a circular economy.
- Promoting sustainable urban planning by prioritizing parks, open spaces, and eco-friendly structures.
- Aiding efforts to develop renewable energy sources and improve energy efficiency to lower greenhouse gas emissions.
- Promoting a culture of sustainability through involving individuals, organizations, and enterprises in sustainability activities.

By tackling these issues and establishing a complete sustainability strategy, A Coruña has the potential to develop into a more sustainable city (ibid.).

6.3 Ljubljana

6.3.1 General perspective

Ljubljana is the capital and largest city of Slovenia. The history dates to prehistoric times. Today, Ljubljana is a vibrant and modern city known for its beautiful architecture, lively cultural scene, and high quality of life (The editors of Encyclopaedia Britannica, 2022).

6.3.1 Physical geography

Ljubljana is **located** in central Slovenia and is situated in a basin surrounded by the Alps to the north and the Dinaric Alps to the south. The city is situated on the

banks of the Ljubljanica River, which flows through the city center (Ljubljana Tourism, 2023).

The **relief** of the Ljubljana basin is characterized by hilly terrain and valleys. The city is situated at an elevation of 298 meters (Smrekar, Breg Valjavec, Polajnar Horvat, and Tiran, 2019).

Ljubljana is situated in a young, shallow, sedimentary tectonic basin, and the **geological composition** mainly consists of sedimentary rocks. Glacial activity has also shaped the area (Rošar and Gosar, 2010).

Ljubljana has a temperate continental **climate**. The average temperature in July, the warmest month, is around 21°C while the average temperature in January, the coldest month, is around 0°C. Precipitation is evenly distributed throughout the year, with the highest amounts occurring in the summer months (The editors of Encyclopaedia Britannica, 2022).

The Ljubljanica River is the main **waterway** that flows through the city. The Ljubljana basin is also home to several smaller rivers and streams and several lakes, including Lake Zbilje and Lake Podpeč (Ljubljana Promotion Centre, 1993).

6.3.2 Social geography

According to the latest available data from 2021, the **population** of Ljubljana is around 285,604 people. The city is ethnically diverse, with Slovenians making up most of the population. The city has a high level of education, with over 60% of the population having completed tertiary education (World Population Review, 2023).

Ljubljana is Slovenia's economic and cultural center, accounting for around one-fifth of the country's GDP (Gross Domestic Product). The city has a diversified economy, with industries such as finance, tourism, information technology, and logistics playing a significant role (City of Ljubljana, 2023).

Ljubljana has a well-developed public **transport** system, including buses, a funicular, and a railway network. The city also has a bike-sharing system (Regional Development Agency of the Ljubljana Urban

Region (Regional Development Agency of the Ljubljana Urban Region, 2010).

Ljubljana has a high **standard of living**, with a strong focus on quality of life and sustainability. It is known for its green spaces and outdoor recreation opportunities (City of Ljubljana, 2023).

6.4 Tourism perspective of Ljubljana

Ljubljana is home to various **natural heritage** sites, including the Ljubljana Marshes, the Tivoli Park, and the Ljubljanica River (City of Ljubljana, 2021):

- a) **Ljubljana Marshes:** This vast wetland just outside the city is a unique natural habitat for various flora and fauna. It is also an essential source of fresh water for citizens.
- b) **Tivoli Park:** This beautiful park is located in the city center and has a variety of trees, plants, ponds, and streams.
- c) **Ljubljanica River:** This scenic river flows through the city center and is famous for boating and fishing.

Ljubljana has a rich **cultural heritage** and has recently been recognized as a World Heritage Site by UNESCO. The works of Jože Plečnik, a Slovenian architect in Ljubljana, were inscribed on the list in 2021, making it the fifth site in Slovenia to receive this honor. This cultural heritage includes the following (City of Ljubljana, 2021):

- a) **Ljubljana Castle:** Towering over the city, this medieval castle has been a symbol of Ljubljana for centuries. Today, it holds a museum and several art exhibitions.
- b) **Prešeren Square:** Named after Slovenia's most famous poet France Prešeren, this lively square is home to several important cultural attractions, including the Prešeren Monument and the Franciscan Church.
- c) **National Gallery of Slovenia:** This art museum has an extensive collection of Slovenian and European art from the Middle Ages to modern times.

6.4.1 Tourism supply

Ljubljana has a wide range of tourism supplies in terms of accommodation, food and beverage, and leading destination products. Here are some examples:

- **Hotels:** Ljubljana has a wide range of hotels, from budget to luxury, including famous international chains, such as InterContinental, Four Points Sheraton, and Radisson Blu (Booking.com, 2023b).
- **Hostels:** For the budget-conscious traveler, there are several hostels in Ljubljana, including Hostel Celica, housed in a former prison that has been converted into a unique art hostel (ibid.).
- **Apartments:** Many tourists choose apartments, which can be rented out short-term and offer a homely atmosphere. Several websites, such as Airbnb and Booking.com, offer a variety of apartments in Ljubljana (ibid.).

Food & Beverage:

- **Local cuisine:** Slovenian cuisine is heavily influenced by neighboring countries, such as Italy, Austria, and Hungary. Some popular dishes include *jota* (a hearty stew made with beans, sauerkraut, and meat), *štruklji* (a type of dumpling), and *potica* (a sweet bread with various fillings) (Ljubljana Tourism, 2023).
- **Cafes and bakeries:** The city of Ljubljana has a vibrant cafe culture, with numerous cafes and bakeries serving coffee, pastries, and sandwiches. Some popular cafes include *Črno Zrno* and *Slašičarna Zvezda* (ibid.).
- **Restaurants:** Ljubljana has a variety of restaurants serving different cuisines, from traditional Slovenian to Italian, Indian, and Japanese. Some popular restaurants include *JB Restaurant*, *Gostilna na Gradu*, and *TaBar* (ibid.).

Leading Destination Products:

- **Ljubljana Castle:** Located on a hill overlooking the city, this medieval castle is one of Ljubljana's leading tourist destinations. Visitors can explore the castle's history, visit the museum, and enjoy panoramic city views (City of Ljubljana, 2023).
- **Triple Bridge:** This iconic bridge in the city center is one of Ljubljana's most famous landmarks. The

bridge is actually three bridges rolled into one, providing a scenic backdrop for the photo (ibid.).

- **Central Market:** The Central Market in the city center is a busy market selling various fresh products like meats, cheeses, vegetables, and other products. This spot is popular with locals and tourists (ibid.).

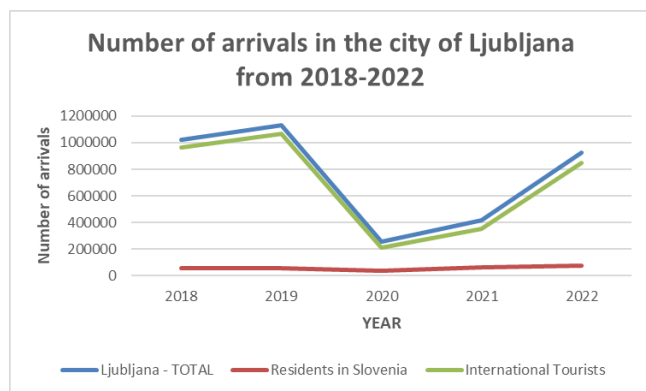
6.4.2 Tourism demand

The tourism demand in the city of Ljubljana is a very important sector in the city's tourism industry, directly affecting the city's economy and the country. In this part of the seminar paper, several graphs and numbers will be presented explaining the arrivals, the overnight stays, and the main target markets in the city of Ljubljana. Arrivals are shown in Table 41.

Table 41: Number of arrivals in the city of Ljubljana from 2018-2022.

YEAR	Ljubljana – TOTAL	Residents in Slovenia	International Tourists
2018	1,022,862	57,751	965,111
2019	1,127,904	59,017	1,068,887
2020	254,964	40,385	214,579
2021	415,255	64,511	350,744
2022	922,673	74,969	847,704

Source: Sstat.



Graph 5: Number of arrivals in the city of Ljubljana from 2018-2022.

Source: Sstat.

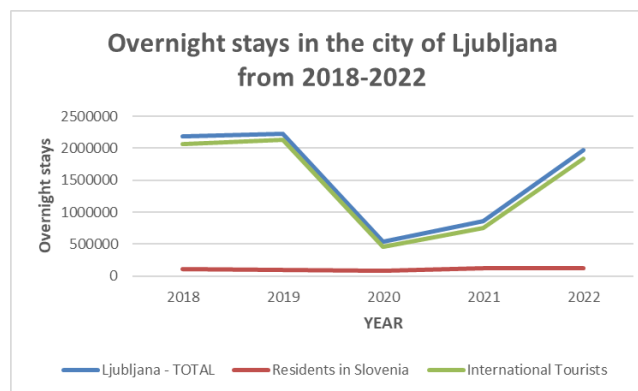
As we can see in the previous Table 41 and Graph 5, the city of Ljubljana suffered a lot from the impact of COVID-19 in 2020 but after that year until 2022, we can say it is still recovering from that drop. Also, something that is impressive is that the number of residents from Slovenia remains very stable throughout this period. The number of Slovenian residents arriving in Ljubljana was higher after the pandemic.

Table 42 and Graph 6 show the number of overnight stays in Ljubljana. The city has been significantly affected by the Global pandemic restrictions on traveling. Also, as in the arrivals, the overnight stays are much higher for international tourists than for residents in Slovenia.

Table 42: The number of overnight stays in Ljubljana from 2018-2022.

YEAR	Ljubljana – TOTAL	Residents in Slovenia	International Tourists
2018	2,179,916	112,521	2,067,395
2019	2,227,669	98,255	2,129,414
2020	540,195	78,629	461,566
2021	866,218	118,956	747,262
2022	1,973,981	130,315	1,843,666

Source: Sstat.



Graph 6: number of overnight stays in the city of Ljubljana from 2018-2022.

Source: Sstat.

Table 43 represents the average of overnight stays in Ljubljana.

Table 43: Overnight stays in the city of Ljubljana from 2018-2022.

YEAR	TOTAL AVERAGE OVERNIGHT STAYS
2018	2.13
2019	1.98
2020	2.12
2021	2.09
2022	2.14

Source: Sstat.

The tourism industry in Ljubljana caters to a diverse range of **target markets**. Here are some of the main target markets for tourism in the city (Slovenian Tourist Board, 2016):

- a) **Cultural and historical tourists:** Ljubljana has a rich cultural and historical heritage, making it a

- popular destination for tourists interested in exploring the city's museums, galleries, and historical sites. This target market includes local and international tourists interested in learning about the city's history and culture.
- b) City tourists: Ljubljana's city center is compact and walkable, with a lively café culture, street performances, and festivals. This makes it an ideal destination for city travelers looking for a vibrant and dynamic urban experience.
 - c) Nature and adventure tourists: The city of Ljubljana is close to several natural attractions, including the Ljubljana Marshes, the Julian Alps, and Lake Bled. These natural attractions make it a popular destination for nature and adventure travelers interested in hiking, biking, and water sports.
 - d) Food and Wine Tourists: Slovenia has a rich culinary tradition, and Ljubljana is no exception. The city offers a variety of traditional and modern cuisine, including local wines, making it an attractive destination for food and wine tourists.
 - e) Business and Conference Tourists: Ljubljana has a strong business and conference industry, with several international conferences and events each year in the city. This target market includes business travelers seeking high-quality accommodation, conference facilities, and leisure activities.

Overall, Ljubljana's diverse range of target markets makes it a popular destination for a wide range of travelers, from culture seekers to adventure enthusiasts and business travelers (ibid.).

6.4.3 Tourism organization

Ljubljana has a well-organized tourism industry. Here are some of the basics of how tourism is organized in Ljubljana (Ljubljana Tourism, 2023):

- a) Tourist information centers: The city is home to several tourist information centers that are positioned in key areas, including the city center, the airport, and the central train station.
- b) Ljubljana tourism: This organization serves as the city's official tourism bureau. Its goals are

to advertise Ljubljana as a tourist destination and to aid in the growth of the city's tourism sector. To develop and market tourism-related goods and services, Ljubljana Tourism collaborates closely with regional establishments, tourist destinations, and other stakeholders.

- c) Events and festivals: Throughout the year, Ljubljana holds several events and festivals, such as the Ljubljana Festival, which offers performances in the arts of music, theatre, and dance, and the Ljubljana Dragon Festival, which honors the dragon that serves as the city's symbol. These activities and celebrations assist the city in drawing tourists and fostering a lively atmosphere for residents and guests.
- d) Accommodations: Ljubljana offers a variety of lodging options, including hotels, hostels, apartments, and guesthouses, to host a variety of preferences and price ranges. Additionally, the city has an increasing number of eco-friendly and sustainable hotels.
- e) Public transportation: The city of Ljubljana boasts a sophisticated system that includes buses, trains, and a funicular that transports tourists to the castle. The city is renowned for its pedestrian-friendly streets and also offers a bike-sharing program.

Overall, the organization of tourism in Ljubljana reflects the city's commitment to sustainability, culture, and innovation and offers a unique experience for visitors.

6.4.4 DMO stakeholders and collaborations.

“Ljubljana Tourism” is responsible for developing and implementing tourism policies and strategies and coordinating with local businesses and stakeholders to promote and develop the city's tourism industry. This institution is a non-profit organization (Ljubljana Tourism, 2023).

To improve, Ljubljana Tourism (2021) has set some qualitative and quantitative goals for the strategic period 2021-2027.

- Qualitative goals: to have local inhabitants and tourists satisfied, to develop the tourism supply

outside the city center, to improve accessibility and sustainable mobility, to reach international recognition, and to create a recognized brand;

- **Quantitative goals:** to grow annually at least 14% in overnight stays, to increase a 4% annually in average daily expenses per tourist, to extend the length of stay to between 2.5 and 3 nights, and to increase the number of air connections until reaching between 25 and 30 by 2027.

6.4.5 Stakeholders:

The industry of the stakeholders in the city of Ljubljana is complete because it is formed by individuals and organizations interested in the success and growth of the city's tourism sector. Some of the stakeholders in Ljubljana include (Ljubljana Tourism, 2021):

- a) **Tourists:** Tourists are a critical stakeholder in the tourism industry in Ljubljana. They provide the demand for tourism products and services and are the reason for the industry's existence.
- b) **Government:** The government of Ljubljana is a key stakeholder in the tourism industry. It plays a crucial role in creating policies and regulations that affect the industry, providing infrastructure and services, and promoting the city as a tourist destination.
- c) **Local community:** The local community is also important. The tourism industry has the potential to generate employment opportunities and economic growth for the local community. However, it can also negatively impact the local residents' environment, culture, and quality of life.
- d) **Tourism businesses:** Tourism businesses, such as hotels, restaurants, tour operators, and transportation providers are essential stakeholders in the tourism industry in Ljubljana. They provide the products and services that tourists need and are key drivers of the local economy.
- e) **Industry associations:** Industry associations, such as the Slovenian Tourist Board (2023) and the Ljubljana Tourism Board, are also important stakeholders in the tourism industry in Ljubljana. They represent the interests of the

industry and work to promote the city as a tourist destination.

- f) **Non-governmental organizations (NGOs):** NGOs that focus on sustainable tourism, environmental protection, and community development are increasingly becoming important stakeholders in the tourism industry in Ljubljana. They advocate for responsible and sustainable tourism practices and work to minimize the negative impacts of tourism on the environment and local communities.

Overall, the tourism industry in Ljubljana is a complex system that involves multiple stakeholders with different interests and objectives. A thriving tourism strategy in the city should consider the needs and perspectives of all these stakeholders and create a balanced and sustainable tourism ecosystem that benefits everyone involved.

6.4.6 Digitalization

Ljubljana has embraced digitalization in the tourism industry to enhance the visitor experience and promote sustainable tourism. Here are some examples:

- a) **Ljubljana tourism website:** Ljubljana's official tourism website is a valuable resource for visitors, providing information on attractions, events, accommodation, and tours. The website is available in multiple languages and includes interactive maps, virtual tours, and online booking options (Ljubljana Tourism, 2023).
- b) **Mobile application:** The Ljubljana Tourist Board has developed several mobile applications that allow visitors to explore the city. For example, the Ljubljana City Guide app provides information on attractions, restaurants, and events, and the Ljubljana Bikes app helps visitors find bike-sharing stations and plan bike routes (ibid.).
- c) **Smart tourism destinations:** Ljubljana is part of the Smart Tourism Destinations initiative, which aims to use technology to make destinations more sustainable and competitive. As part of this initiative, Ljubljana is developing a smart city platform that integrates

data from various sources to improve visitor experience and improve tourism management (European Commission, 2019).

- d) **Social media:** Ljubljana Tourist Board is active on its social media, using platforms, such as Facebook, Instagram, and Twitter to promote the city and interact with visitors. Social media accounts provide great photos, videos, live streams of events, and helpful tips and recommendations for visitors (Plahuta Simcic, 2022).
- e) **Virtual reality:** The Ljubljana Tourist Board has also experimented with its virtual reality technology to promote the city. For example, the "Visit Ljubljana" virtual reality experience allows users to explore the city's most famous attractions and landmarks in a 360-degree format, providing an immersive and interactive preview of the city (Ljubljana Tourism, 2017).

6.4.7 Sustainability

Sustainability is an important focus for Ljubljana, and the city has implemented several initiatives to promote sustainable tourism with examples from the European Commission (2019):

- **Green Destination Certification:** Ljubljana has a Green Destination Certification, recognizing destinations that promote sustainable tourism practices.
- **Car-free city center:** Ljubljana's city center is car-free mainly, reducing air pollution and encouraging sustainable modes of transport, such as cycling and walking. The city offers a bike-sharing program and has several pedestrian-friendly initiatives.
- **Sustainable accommodation:** Ljubljana has a large selection of eco-friendly and sustainable accommodation, including hostels, hotels, and apartments.
- **Green space:** Ljubljana has several green areas, such as parks and gardens, offering a natural escape from the urban environment. The city also promotes sustainable agriculture and features several farmers' markets where visitors can purchase locally grown products.
- **Sustainable events:** Ljubljana hosts several sustainable events throughout the year, such as

Green Capital Day and Eco Market, promoting sustainable practices and products.

6.5 General benchmarking

To begin with the benchmarking towards the tourism analysis of two destinations, the cities of Ljubljana and A Coruña, first, it is necessary to know a little bit more about the context of each city. That is why the general comparisons will be shown in this part of the seminar paper. Information is summarized in Table 44.

We must set a general perspective from both destinations: the city of Ljubljana is a city in the middle of Europe where many cultures get together (Balkan culture, Mediterranean culture, Alpine culture, some Asian cultures, etc.) while A Coruña is a city in the northwest of Spain with a very different culture, surrounded by sea and where not many other cultures get together. Both towns are in Europe and part of the EU (European Union) but they differ in many other ways.

Within the geography, we can say that Ljubljana has a humid continental climate with warm summers and very cold winters. Also, Ljubljana is surrounded by the Alpine area, with a river running through the city. However, A Coruña is a coastal city surrounded by sea and not many forests or mountains around. Its climate is characterized by cold winters and hot summers but usually, it is very humid, and there are many precipitations throughout the year.

On the other hand, we should talk about the population from each destination because, in Ljubljana, around 300.000 people live and with a vibrant cultural scene. At the same time, in A Coruña there are around 245.000 citizens living, and it is a very vibrant city with many things to see and do all around.

Now, related to the tourism industry, the real perspective is that Ljubljana, as well as A Coruña, is visited by more tourists throughout the summer season as a vacation destination, with a lot of nightlife but also a lot of culture and history.

And one of the last indicators that must be mentioned is sustainability, which is a significant factor for

Ljubljana. In fact, Ljubljana was awarded a Sustainability Certificate in 2019 for being one of the most sustainable cities in Europe. However, A Coruña is still working to become more sustainable every day but it is still a problem that should be solved. For example: Coruña is a city where most people drive by car and those cars are usually occupied by just the driver and nobody else, instead of using public transport developed in the city.

Overall, Ljubljana and Coruña are very similar and very different simultaneously. Ljubljana is a smaller city with many great things to do and see, as well as to enjoy nature and its sustainability. Coruña is a coastal city with great nightlife, environment, and good infrastructure developed.

Table 44: General benchmarking indicators of Ljubljana and A Coruña

INDICATORS	LJUBLJANA	A CORUÑA
POPULATION	292,988 (2019)	245.711 (2019)
GDP PER CAPITA (EURO)	31,169 €	14,536 €
UNIVERSITY	University of Ljubljana.	University of A Coruña (UDC)
PUBLIC TRANSPORT	Very well developed: – Buses. – Trains. – Bike-sharing program.	Well developed: – Buses. – Trains/trams. – Bike lane.
ENVIRONMENT	It was awarded for sustainability development, including the green waste collection program and the waste management system.	It is developing its sustainability but could be faster.

6.6 Tourism destination benchmarking

To conduct a benchmarking analysis between A Coruña and Ljubljana, we can consider the following quantitative indicators:

- a) Tourist arrivals: This indicator can provide insight into the popularity of the destination among tourists. Higher tourist arrivals suggest a higher level of interest in the destination among travelers.

- b) Hotel occupancy rates: This indicator can give an idea of the demand for accommodation in the destination. Higher hotel occupancy rates indicate a higher level of demand for lodging.
- c) Average length of stay: This indicator can provide information on the time tourists spend in the destination. A longer average length of stay suggests that tourists spend more time and potentially more money in the destination.
- d) Tourist expenditure: This indicator can provide information on the level of spending by tourists in the destination. Higher tourist expenditure can contribute significantly to the local economy and indicate the destination's attractiveness.
- e) Number of attractions: This indicator can provide an idea of the variety of attractions available in the destination. More attractions can lead to a higher level of interest among tourists and a more extended stay in the destination.

Based on the above quantitative indicators, we can compare Ljubljana and A Coruña as tourism destinations (Table 45) as follows (data taken before the Global pandemic):

- a) Tourist arrivals: In 2019, Ljubljana had 1.127.904 tourist arrivals (SiStat, 2023) while Coruña had 457.503 (INE, 2023) tourist arrivals.

As an interpretation of these data and based on the quantitative indicators, we can say that Ljubljana is more popular among travelers than A Coruña as a tourist destination.

- b) Hotel occupancy rates: In 2019, Ljubljana had a rate of net occupancy within permanent bed places of 50,84% (SiStat, 2020) while A Coruña had a hotel occupancy rate within bed places of 52,43% (INE, 2020).

So, as an interpretation of these data, it is seen that the city of A Coruña had a higher occupancy rate in hotels or similar establishments within the number of bed places than Ljubljana. This means that the demand is slightly higher in A Coruña than in Ljubljana.

- c) Average length of stay: In 2019, the average length of stay in Ljubljana was 1.98 nights while in A Coruña, it was 2.18 nights (data already shown in chapters 2 and 3).

By the interpretation of these data, it can be seen that the average length of stay in 2019 has been higher in A Coruña than in Ljubljana, which means that tourists are spending more time in the city and, potentially, more money in the destination.

- d) Tourist expenditure: In 2019, the total tourist expenditure in Ljubljana was around 1.18 billion euros (Republic of Slovenia Statistical Office, 2020) while in A Coruña, it was approximately 199 million euros (IGE, 2020).

By this information, it is understood that the economy in Ljubljana is much better than in A Coruña because tourism contributes more to the local economy as well and it is also an indicator of the attractiveness of the city.

Table 45: Displaying the destinations benchmarking indicators about Ljubljana and A Coruña cities

INDICATOR	LJUBLJANA	A CORUÑA
TOURIST ARRIVALS	1,127,904 arrivals	457,503 arrivals
HOTEL OCCUPANCY RATES	50.84% of occupation	52.43% of occupation
AVERAGE LENGTH OF STAY	1.98 nights	2.18 nights
TOURIST EXPENDITURE	Around 1.18 billion euros	Approximately 199 million euros.
TOURISM SEASONALITY	High	High
NUMBER OF ATTRACTIONS	Wide range of attractions: – Museums – Galleries – Historic buildings – Natural landmarks	Wide variety of attractions: – Museums – Galleries – Historic buildings – Natural landmarks – Historical sites – Beaches – Cultural attractions

- e) Number of attractions: Ljubljana offers a wide range of attractions, including

museums, galleries, historic buildings, and natural landmarks while A Coruña is also known for its historical sites, beaches, and cultural attractions.

Overall, Ljubljana appears to have higher tourism activity and expenditure levels than A Coruña. However, A Coruña can still be an attractive destination with its historical sites, beaches, and cultural attractions.

6.7 Specific benchmarking topics

Organization of the destination for integrated DMO management with local communities:

- Ljubljana: The Ljubljana Tourist Board collaborates closely with the community to expand and provide sustainable visitor practices. Local producers, tour operators, and intermediates work together as part of the Ljubljana Green Supply Chain, a project to create a community that helps use sustainable and local goods.
- A Coruña: A Coruña Tourist Board is always planning many events so that tourists are attracted to the city by them but they are also prepared for locals. Also, most of those events are sponsored by local brands and with local products.

Some indicators would be:

- a) local products,
- b) sustainable events,
- c) producers, and
- d) local satisfaction.

Integration within the DMO for quality building, joint development and research, tourism infrastructure management, and joint projects:

- Ljubljana: To increase and promote tourism in the city. Tourism Ljubljana cooperates with numerous agencies and organizations, including the Ljubljana Metropolitan Regional Development Agency and the Institute of Tourism and Leisure. In addition, the Board provides support and resources to local tour operators to improve the quality and sustainability of their activities.

- A Coruña: In the city of A Coruña, the A Coruña Tourist Board collaborates with the city council and the institution under each tourist attraction to provide more tourism offers and achieve the goals of attracting more tourists. It also provides them with all the information and tourist resources they can.

DMO marketing activities:

The specific benchmarking on this topic is very similar in both cases in Ljubljana and A Coruña. The only difference is that the DMOs are on a different scale. This is because the Tourist Board in Coruña is run in a public way while in Ljubljana, it is more of a private thing because the tourism of Ljubljana is run by the Slovenian Tourist Board. However, the main activity of both destinations is to promote the place to attract tourists.

Green – sustainable, accessible, and socially responsible business:

- Ljubljana: Ljubljana is a very sustainable city awarded with the Green Destination Certification. Also, other facts that make the city sustainable are that the city center is free of cars, it provides sustainable and eco-friendly accommodation, there are many green spaces, and many sustainable events are held in the city.
- A Coruña: A Coruña is not very sustainable but the institutions try to develop it step by step. Some issues that Coruña faces against sustainability are climate change, private car usage, the large amount of waste creation, and harmful urban planning growth.

Digitalization:

- Ljubljana: Ljubljana is very well developed on the topic of digitalization regarding the tourism sector. In fact, it has many assets to help tourism in the city, such as the Ljubljana tourism website, a mobile application, and a program called Smart Tourism Destinations. The social media are very well developed and maintained, as well as the virtual reality project they have created to visit the city remotely.

- A Coruña: As well as in Ljubljana, Coruña is also very well developed regarding the digitalization of the tourism industry. Both destinations use the program of Smart Tourism Destinations. A Coruña is also well-developed in online booking systems, social media marketing, and Smartphone applications,

6.8 Findings and conclusion

The cities of A Coruña and Ljubljana are similar in some ways but completely different in many others. Ljubljana is an interior city surrounded by forests, hills, and valleys while A Coruña is a coastal city surrounded by sea and not many forests. One similarity between both destinations is that both of them have a very vibrant environment and a very important atmosphere within the nightlife scene.

Also, another similarity both tourist destinations share is that they have a very important background in terms of historic moments and historic sites. For example, Ljubljana has the historic Castle while A Coruña has the Tower of Hercules.

However, they also share worse things as it is, for example, the bad air connectivity from both destinations' airports or the huge seasonality that exists either in Ljubljana or the city of A Coruña.

To conclude the benchmarking analysis of the tourism industry in the city of Ljubljana and the city of A Coruña, we can say that there is already a lot invented in both destinations, but so many other things can be done within the tourism sector, such as promoting and marketing the destinations internationally to become internationally renowned destinations, focusing their attention on sustainable basis tourism, with sustainable practices, sustainable accommodations, and sustainable transport, or creating more activities, such as experiences in the cities, so the average nights stay increases in number for both destinations and make the locations more attractive to tourists.

To finally conclude, it has been shown that Ljubljana is a great city to visit, as well as the city of A Coruña. However, both of them still have much potential to show and a lot of improvement to do within the infrastructure and the marketing processes.

Seznam literature in virov / List of literature and sources

- About Galiciatips. (2023). About Galiciatips. Retrieved April 2023, from <https://www.galiciatips.com/en/destinations/a-coruna/>
- Booking.com. (2023a). *Coruna*. Retrieved from <https://www.booking.com/city/es/la-coruna.es.html?aid=356980&label=gog235jc-1DCAMoRkIjbGEtY29ydW5hSDNYA2jlLAYgBAZgBCrgBF8gBDNgBA-gBAYgCAAgCA7gC0O6qogbAAgHSAiQ2NThjMmQwNy01ZGE1LTQ3M2YtYTg0Zi1mOWMwN2M0MTViNTLYAgTgAgE&sid=a5afa604a8e110a1d2247fe53efc2924&inac>, 15.4.2023.
- Booking.com. (2023b). *Ljubljana*. Retrieved from <https://www.booking.com/accommodation/city/si/ljubljana.en-gb.html?aid=373411&label=city-ljubljana-cCxOENHtNXq7bsj5xA4geAS473113704907%3Apl%3Aa%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap%3Aneq%3Afi%3Atikwd-286178429%3Alp9062557%3Ali%3Adec%3Adm%3Appccp%3DUMFuZG9tSVYkc2RlIyh9Ybz>, 15.4.2023.
- City Council. (2021). *Coruna.gal*. Retrieved April 2023, from <https://www.coruna.gal/medioambiente/es/sectores-ambientales/residuos/separacion-en-origen?argIdioma=es>, 15.4.2023.
- City of Ljubljana. (2021). *Plečnik's Ljubljana on the UNESCO World Heritage List*. Retrieved from <https://www.ljubljana.si/en/news/plecniks-ljubljana-in-unescos-world-heritage-list/>, 15.4.2023.
- City of Ljubljana. (2023). *Work and business*. Retrieved 2023, from <https://www.ljubljana.si/en/ljubljana-for-you/work-and-business/>, 15.4.2023.
- Cluster Turismo de Galicia. (2022). *Approval of the project "A Coruña, sustainable and digital"*. Retrieved from <https://clusterturismogalicia.com/en/aprobado-el-proyecto-a-coruna-sostenible-y-digital/>, 13.4.2023.
- Coruna.gal. (2023). *Tourist Information Offices*. Retrieved from <https://www.coruna.gal/tourism/en/contact/tourist-information-offices?argIdioma=en>, 15.4.2023.
- Coruña Smart City. (2014). *Coruña Smart City, visión holística y gestión integral de la ciudad*. Retrieved from <https://www.esmartcity.es/2014/06/05/coruna-smart-city-vision-holistica-y-gestion-integral-de-la-ciudad>, 15.4.2023.
- Coruña Turismo. (2017). *Plan Estratégico de Turismo de A Coruña*. Retrieved from https://www.coruna.gal/descarga/1453748482672/PET_A_CORUNA_20170620.pdf, 15.4.2023.
- European Commission. (2019). *European Capital and Green Pioneer of Smart Tourism*. Retrieved from https://smart-tourism-capital.ec.europa.eu/ljubljana-category-winner-sustainability_en, 15.4.2023.
- European Commission. (2023). *Consequences of climate change*. Retrieved from https://climate.ec.europa.eu/climate-change/consequences-climate-change_en, 15.4.2023.
- Freire-Lista, D. M., Fort, R. and Varas-Muriel, M. J. (2016). Thermal stress-induced microcracking in building granite. *Engineering geology*, 206, 83-93.
- Garín-Muñoz, T. (2009). Tourism in Galicia: domestic and foreign demand. *Tourism Economics*, 15(4), 753-769.
- HotStats. (November 2018). HotStats. Retrieved from <https://www.hotstats.com/hotel-industry-resources/the-story-of-benchmarking-history-processes-and-practice>, 19.4.2023.
- IGE. (2020). Instituto Galego de Estatística. Retrieved from <https://www.ige.gal/web/index.jsp?paxina=001&idioma=gl>, 16.4.2023.
- INE. (2020). Instituto Nacional de Estadística. Retrieved April 2023, from <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2076>, 16.4.2023.
- INE. (2023). *Coruña, A: Población por municipios y sexo*. Retrieved April 2023, from <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2868#!tabs-grafico>, 16.4.2023.
- Ljubljana Promotion Centre. (1993). IJS.com. Retrieved from <https://www.ijs.si/slo/ljubljana/ljubljana-history.html#:~:text=Ljubljana%20is%20first%20mentioned%20in,of%20the%20Slovenian%20cultural%20capital>, 15.4.2023.
- Ljubljana Tourism. (2017). *AKEYTOLJUBLJANA*. Retrieved from <https://www.visitljubljana.com/assets/Uploads/A-Key-to-Ljubljana.PDF>, 15.4.2023.
- Ljubljana Tourism. (2021). *Ljubljana tourism strategic document – making Ljubljana the leading and most creative urban sustainable lifestyle destination in the world*. Retrieved from <https://www.visitljubljana.com/en/media/news/ljubljana-tourism-strategic-document-making-ljubljana-the-leading-and-most-creative-urban-sustainable-lifestyle-destination-in-the-world/#:~:text=The%20quantitative%20goals%20evolve%20around,to%2025%E2%80%93330%>, 15.4.2023.
- Ljubljana Tourism. (2023). *Food and drink*. Retrieved from <https://www.visitljubljana.com/en/visitors/explore/things-to-do/food-and-drink/>, 15.4.2023.
- OPPLA. (2023). *A CORUÑA: AN URBAN GARDENS GREEN NETWORK*. Retrieved from <https://oppla.eu/casestudy/24711>, 16.4.2023.
- Passaporte no bolso. (January 2023). *Exploring the Beauty and History of A Coruña Spain (2024)*. Retrieved April 2023, from <https://passaportenobolso.com/en/coruna-spain/>, 15.4.2023.
- Plahuta Simcic, V. (June 2022). Ljubljana on social media. *People of Ljubljana*. Retrieved from <https://www.peopleofljubljana.com/en/ljubljana-on-social-media/>, 15.4.2023.
- Regional Development Agency of the Ljubljana Urban Region. (2010). *Public transport in the Ljubljana Urban Region*. Retrieved from <https://www.ljubljana.si/assets/Uploads/publication/18713/jpp-brochure-ang.pdf>, 16.4.2023.
- Republic of Slovenia Statistical Office. (2020). *In 2019, most foreign tourists staying in hotels or camping sites visited Slovenia for private reasons*. Retrieved from <https://www.stat.si/StatWeb/en/News/Index/9093>, 16.4.2023.
- Rošer, J. and Gosar, A. (2010). Determination of Vs30 for seismic ground classification in the Ljubljana area, Slovenia. *Acta Geotechnica Slovenica*, 7(1), 60-76.
- SiStat. (2020). *Selected accommodation statistics indicators by types of tourist municipalities, Slovenia, monthly*. Retrieved from <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/en/Data/Data/2164448S.px/table/tableViewLayout2/>, 16.4.2023.

- SiStat. (2023). *Selected accommodation statistics indicators by types of tourist municipalities, Slovenia, monthly*. Retrieved from <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/en/Data/-/2164525S.px/table/tableViewLayout2/>, 16.4.2023.
- Slovenian Tourist Board. (2016). *SLOVENIAN TOURISM TARGET GROUPS PERSONAS*. Retrieved from https://www.slovenia.info/uploads/poslovno/raziskave_analize/persona_anglesko/segmentation_-_personas.pdf, 15.4.2023.
- Slovenian Tourist Board. (2023). About Slovenian Tourist Board. Retrieved from <https://www.slovenia.info/en/business/about-slovenian-tourist-board>, 15.4.2023.
- Smrekar, A., Valjavec, M. B., Horvat, K. P. and Tiran, J. (2019). The geography of urban environmental protection in Slovenia: The case of Ljubljana. *Acta geographica Slovenica*, 59(3).
- Suarez-Soto, R. (2016). *In terms of quality of life, what's the best city in Galicia?*. Retrieved from <https://www.quora.com/In-terms-of-quality-of-life-whats-the-best-city-in-Galicia>, 16.4.2023.
- The Editors of Encyclopaedia Britannica. (2011). *A-Coruna-Spain*. (A. Tikkanen, Editor). Retrieved from <https://www.britannica.com/place/A-Coruna-Spain#/media/1/138970/148566>, 16.4.2023.
- The editors of Encyclopaedia Britannica. (2022). *Congress of Laibach*. Retrieved from <https://www.britannica.com/event/Congress-of-Laibach>, 14.4.2023.
- Tour Spain Travel Guides. (2023). *Transport to a Corunna*. Retrieved from <https://www.tourspain.org/coruna/transport>, 15.4.2023.
- TravelTill. (2023). *Economy of A Coruna*. Retrieved from <https://www.traveltill.com/destination/Spain/A-Coruna/economy.php>, 15.4.2023.
- Turismo Coruña. (2023). *Visit Coruna*. Retrieved from <https://www.visitcoruna.com/turismo/es>, 15.4.2023.
- Visitcoruna. (2023). *Festivals and events*. Retrieved from <https://www.visitcoruna.com/turismo/en/event-calendar/festivals-and-events?argIdioma=en>, 15.4.2023.
- Weather and Climate. (2023). *Weather and Climate*. Retrieved from <https://weather-and-climate.com/average-monthly-Rainfall-Temperature-Sunshine,a-coruna,Spain>, 15.4.2023.
- World Population Review. (2023). *Ljubljana population 2023*. Retrieved from <https://worldpopulationreview.com/world-cities/ljubljana-population>, 15.4.2023.

7 Benchmarking analysis

Trieste – Koper

Author: Anshul Nicholas Lewis

7.1 About Koper

Koper is the largest city in Slovenian Istria (Koper Public Institute for Youth, Culture and Tourism, 2023).

7.1.1 General perspective

The Late Iron Age marked the start of Koper's history (ibid.). Koper is now a significant port, commercial, touristic, and academic city in Slovenia and the surrounding area. Koper is regarded as a bilingual city (Slo-Istra.Bike, 2022).

Geographical features: Koper is the largest town on Slovenia's Adriatic coast and the sixth-largest city in Slovenia. It is acknowledged as one of Slovenia's oldest towns. It is only 5 km from the Italian border (Grumerec, 2018). An interior region of Koper is known as the Karst edge. The Slavnik hill is the tallest mountain in Slovenia's Istria at 1028 meters (Koper Public Institute for Youth, Culture and Tourism, 2023).

Climate: The weather in Koper/Capodistria is categorized as warm and temperate. Even in the driest month, there is a lot of rain in Koper/Capodistria. The average annual temperature variation is 18.9 °C (Climate-Data.org, n. d.).

Biogeography: Rare or endangered bird species can be found in the meadows and along the steep limestone walls, which rise above the flysch areas (Koper Public Institute for Youth, Culture and Tourism, 2023). There is also a natural reserve Škocjanski Zatok (GEAart and NATUR-ETNO ALP, 2023).

7.1.2 Social geography

Population/Demographics: In the middle of 2021, about 53,440 people (about 26,430 men and 27,010 women) lived in the municipality. The population density was 176 people per square kilometer, which was higher than the national average of 104 people per

square kilometer. The mean age of people in Koper was 44.3 years (Statistical Office of the Republic of Slovenia, n. d. a). The population of Koper is mainly Slovenian but there is also an active Italian minority (Pivec et al., n. d.). Koper's population had a lower mean age (44.3) than the country (43.8). In Koper, there were more elderly individuals than there were young people (Statistical Office of the Republic of Slovenia, n. d. b).

Economy: About 67% of adults aged 15 to 64 (i.e., the working-age population) were employed (i.e., in a paid job or self-employment), which is the same as the national average. Average monthly gross earnings per person working for legal entities in Koper were around 1% higher than Slovenia's yearly average monthly wage; net earnings were also about 1% higher. In the municipality, 589 of the 1,000 residents owned an automobile. On average, the car was 11 years old (Statistical Office of the Republic of Slovenia, n. d. b). The Port of Koper, the largest Slovenian port and the only deep-water port in the country, serves as a major economic engine. It has undergone significant expansion and modernization, boosting its capacity to handle diverse cargo types. The port's strategic location at the crossroads of major European transport corridors, such as the Mediterranean, Adriatic, and Baltic-Adriatic, contributes to its prominence as a key logistics hub (Belančić, 2021).

Traffic/transport: A portion of the historic district is off-limits to vehicles, and several streets are not accessible by automobile. **The bus station** is at Kolodvorska Cesta 11 while the **train station** is at Kolodvorska Cesta 2. At various places across Koper, you can rent city, mountain, and/or e-bikes (Koper Public Institute for Youth, Culture and Tourism, 2023).

Living standards: The Purchasing Power Index is rated low at 48.98. Safety Index is very high, with a rating of 85.31. Health Care Index 72.62 is high as Slovenia has a robust and well-established healthcare system. The Climate Index has a score of 90.70, which is very high. The cost-of-living Index ranked 62.59 is considered moderate. The property Price to Income Ratio is 15.04, which is regarded as high. The Traffic Commute Time Index is 33.50, which is low. The Pollution Index is 7.43, which is very low. With Slovenia's philosophy of green tourism and about 60%

of the nation filled with forests, it is no surprise that the pollution index is relatively low and very high. Hence, the quality-of-life Index is ranked very high, with a score of 178.52 (Numbeo, 2023a).

7.2 Tourism perspective

7.2.1 Natural heritage

Škocjanski Zatok Nature Reserve is a 122-hectare nature reserve, an ecologically significant region, and a particular conservation area (Natura 2000 site). In Slovenia, it is regarded as the largest semi-saline wetland. The area is important primarily for its richness of birds. **The Koper city beach** is mainly made up of grass and pebbles. The beach is marked with a Blue Flag. **The Žusterna beach** is close to the city's exit. The majority of it is composed of concrete, with a few small patches of grassy areas and shade-giving trees. There is an Olympic-sized freshwater pool on the beach and a smaller, kid-friendly pool with playground equipment and seawater (Koper Public Institute for Youth, Culture and Tourism, 2023).

7.2.2 Cultural heritage

Formerly the residence of the city's kings is **the Praetorian palace**. Now, it is the city hall and a significant protocol structure. Beautiful palaces, the city tower, and the cathedral church surround **Tito Square**. In 1946, Marshal Tito was given credit for the name. In the center of Koper stands **Carpaccio House**, a two-story Venetian-Gothic home from the 14th century. The most famous street in Koper is **Cobbler's Street**. Its name comes from cobblers' workshops being primarily located there in the past. **The Muda Gate** is an ancient town gate that was formerly the only land access into the town for centuries and is still maintained today. They lead to **Prešeren Square**, which used to be the most significant peripheral square in Koper. There are remains of the old fortress wall with its numerous smaller arched gates on the side of the gate to the left. **The Da Ponte fountain** is the square's centerpiece and is decorated in the Baroque style. The Romanesque basilica that once existed on the site is now occupied by **the Cathedral of the Assumption of the Blessed Virgin Mary**, popularly known as the Cathedral of St. Nazarius. The greatest church organ in Slovenia, a

superb four-manual symphonic organ, is also housed in the cathedral. Slovenia's oldest bell is St. Nazarius's (ibid.).

7.3 Tourism supply

Koper has a selection of tourist lodging choices (Booking.com, 2023). Koper is in the **wine**-producing region of Slovenian Istria and also has Slovenian Istria-produced olive oil with protected geographical designation (Koper Public Institute for Youth, Culture and Tourism, 2023). Loggia Cafe is the oldest cafe in Koper. It is located inside the 1463-built Venetian Gothic loggia (Fodor's Travel, n. d.). The **cuisine** emphasizes fish, shellfish, and other seafood. One of the most popular charcuterie items is the Istrian prosciutto. A popular Istrian dessert known as "fritule" is typically made around Christmas (Koper Public Institute for Youth, Culture and Tourism, 2023).

Numerous cultural, sporting, and gastronomic **events**, entertainment shows, and much more are held in Koper's historical settings (Primorska Street Festival), Koper Wine Festival, and many more. There are several different **hiking** paths in the Slovenian region of Istria. (ibid.). There are **biking** routes for every family member, from accessible routes for beginners to difficult ones for seasoned riders (Slo-Istra.Bike, 2022 a).

Koper has taken on a more significant role as a base for passenger ships since 2004. About 100,000 passengers per year have been transported by 60 to 80 boats to the town in previous years (Koper Public Institute for Youth, Culture and Tourism, 2023).

7.4 Tourism demand

Table 46 presents the total number of tourist arrivals and overnight stays per year in Koper.

Table 46: All tourist arrivals and overnight stays in Koper 2016-2022

YEAR	ARRIVALS	OVERNIGHT STAYS
2016	59,820	152,318
2017	69,426	172,789
2018	100,788	283,217
2019	103,786	293,622
2020	76,338	250,601
2021	109,081	329,858
2022	125,169	356,964

Source: Statistical Office of the Republic of Slovenia (n. d. b)

Table 47 presents the total number of domestic tourist arrivals and overnight stays in Koper.

Table 47: Domestic tourist arrivals and overnight stays in Koper 2016-2022

YEAR	ARRIVALS	OVERNIGHT STAYS
2016	23,489	59,766
2017	26,114	63,886
2018	34,506	88,438
2019	32,849	83,837
2020	53,770	171,131
2021	75,165	220,946
2022	54,012	137,190

Source: Statistical Office of the Republic of Slovenia (n. d. b)

Table 48 represents the total number of foreign tourist arrivals and overnight stays in Koper.

Table 48: Foreign tourist arrivals and overnight stays in Koper for 2016-2022.

YEAR	ARRIVALS	OVERNIGHT STAYS
2016	36,331	92,552
2017	43,312	108,903
2018	66,283	194,779
2019	70,937	209,785
2020	22,568	79,470
2021	33,916	108,912
2022	71,157	219,774

Source: Statistical Office of the Republic of Slovenia (n. d. b)

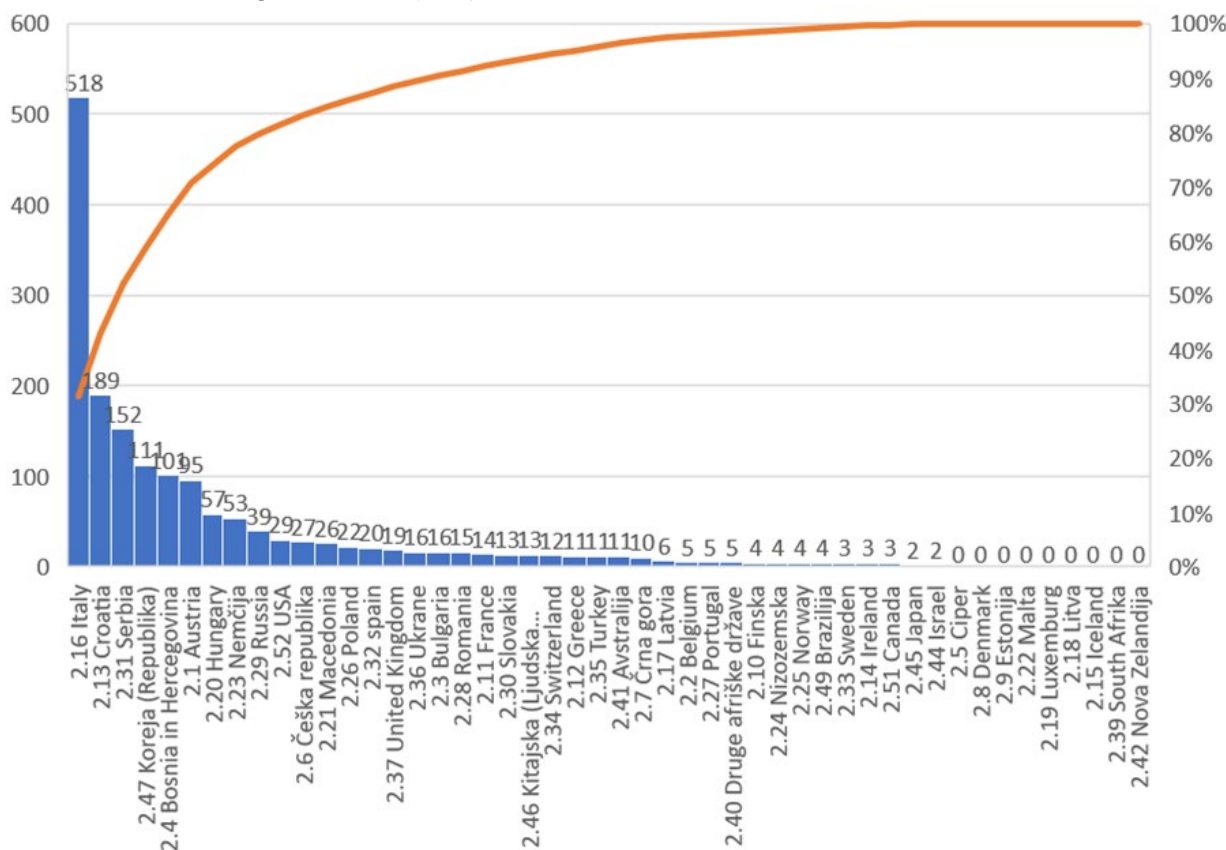
In Graph 7, we see the tourist distribution of Koper. The total number of foreign tourists in Koper from 2020 to April 2023 is 138,852. We can see that the countries whose tourists visit Koper the most are Italy, with a total of 518 tourists, followed by Croatia with 189, Serbia with 152, South Korea with 111, Bosnia and Herzegovina with 101 (Statistical Office of the Republic of Slovenia, n. d. b).

7.5 Tourism organization

7.5.1 DMO stakeholders and collaborations

Koper is a key regional transit hub, economic center, and tourist attraction. Identifying and involving different stakeholders, fostering collaborations, putting effective management and strategy into practice, and promoting the city through branding initiatives are all essential for ensuring Koper's sustainable development and prosperity (Regionalni razvojni center Koper, 2023).

Tourism information center: Old Pretorian Palace houses the Tourist Information Center (TIC) Koper.



Graph 7: Total number of tourists in Koper as per its nationality.

Source: Statistical Office of the Republic of Slovenia (n.d. b)

They also offer pamphlets and maps to help plan the vacation (Slovenia 360, 2023).

Stakeholders & Partnerships: The Port of Koper, as one of the major stakeholders, is essential to developing the city's economy (Belančič, 2021). Koper Municipality is there to establish policies, manage infrastructure, and promote sustainable growth. It works with various stakeholders, including the Port of Koper, tourism groups, and local communities (Emigma, 2022a). Research and innovation in sustainable development, tourism management, and urban planning are made possible by partnerships with academic institutions like the University of Primorska (University of Primorska, n. d.).

Management and Strategy: The Municipality of Koper has developed a thorough city development strategy that specifies long-term objectives, infrastructure plans, and policies for sustainable urban growth. Strategy components include stakeholder involvement, public involvement, and routine progress monitoring (Bržan, 2022). Port Development Plans keep up with expanding trade demands. The Port of Koper regularly expands and modernizes its facilities and infrastructure. These plans call for the development of container ports, enhanced intermodal links, and the adoption of environmentally friendly procedures (Emigma, 2021b)

Promotion and Branding: The municipality creates marketing campaigns to market Koper as a desirable travel destination in partnership with tourism organizations. Koper's online visibility is improved with the help of a tourism website, social media accounts, and booking websites. Koper organizes a variety of cultural events and festivals throughout the year. These occasions, including the Carpaccio Festival and the Koper Summer Festival, support the promotion of the city's cultural history and draw tourists (Koper Public Institute for Youth, Culture and Tourism, 2023).

7.6 Digitalization

Slovenia's thriving port city of Koper has embraced the digital age to fuel its transition into a flourishing technological center. **Smart Port Solutions:** as a significant seaport in the Adriatic Sea, Koper has used

digital technologies to streamline operations and boost the productivity of the port (Belančič, 2020).

Koper has established extensive **e-government services** to boost citizen engagement and public management. Residents and businesses can access various services, including e-tax filing, business registration, and permit applications through online portals and mobile applications. For the city's citizens, the digitalization of government procedures has increased efficiency, openness, and convenience. The most important metric is the e-government development index where Slovenia is ranked 21st (The Slovenia Times, 2022).

Koper has made significant investments in a solid digital infrastructure to meet the rising need for connectivity and data exchange. The city features fiber-optic networks, high-speed internet access, and ubiquitous Wi-Fi coverage. This dependable digital infrastructure fosters innovation and aids in the growth of cutting-edge technologies like blockchain artificial intelligence (Emigma, 2022).

7.7 Sustainability

Digitalization has been crucial in advancing sustainability in Koper. To optimize energy usage, lower carbon emissions, and enhance overall environmental performance, the city has implemented smart energy management systems that use data analytics and IoT devices. Digital solutions for transportation, water saving, and trash management have further boosted Koper's environmental credentials. Koper was awarded a silver medal for "Slovenia Green Destination" in 2018. Koper was awarded the Slovenia Green Destination Gold designation in 2021 (Koper Public Institute for Youth, Culture and Tourism, 2023).

7.8 About Trieste

Trieste is geographically and psychologically separated from the rest of the Italian peninsula because it tumbles down to the Adriatic from a karstic plateau and is almost entirely bordered by Slovenia. The Triestino dialect, a bizarre mash-up of Italian, Austrian-German, Croatian, and Greek, captures this fluidity and

preserves the town's distinct border-town culture (Lonely Planet, 2022). Trieste is located in a unique and rather historically perilous position between Latin, Germanic, and Slavic territories. While Rome, Florence, and the surrounding city of Venice have long been well-established tourist destinations, Trieste stands out when it comes to gastronomy, culture, castles, and romantic ambiance. The city boasts a remarkable setting, bordered by verdant hills on one side and the Mediterranean Sea on the other, with the snow-covered Dolomites visible to the north (In your pocket, n. d.).

7.8.1 General perspective

Trieste was the fourth-largest city and the most significant port of the Habsburg Empire. Today, Trieste is the capital and largest city of the Friuli Venezia Giulia autonomous region (in your pocket, n. d.).

By around 177 BCE, it was governed by the Romans. Charles VI designated Trieste as an imperial free port in 1719 when it had a population of 5,700. By the time it lost its status in 1891, it had grown to 156,000 people. With a seaborne trade of 6,200,000 metric tons in 1913, it developed into the thriving capital of the Austro-Hungarian Empire. It served as the administrative center for the Austrian Lloyd Steam Navigation Company and other shipping companies (Metych, 2023).

7.8.2 Geographical features of Trieste

Physical geography: the city is situated on the Gulf of Trieste, 90 miles (145 km) east of Venice, near the northeastern corner of the Adriatic Sea. It is located at the very end of a short stretch of Italian land between Slovenia (ESA, 2023).

Relief: Trieste is a maritime city, yet the mountains are part of its spirit (Comune di Trieste, n. d.). The Karst is a stony, calcareous plateau that runs beside Friuli Venezia Giulia's eastern border. It has a unique scenery: cliffs over the Adriatic Sea, valleys, grooves carved into the rock by wind and rain, and caves (Itinerari della Grande Guerra, 2023).

Geology: Trieste is situated on top of Eocene flysch, composed of silty marls interbedded with sandstones

along the north-eastern Adriatic coast. The city was constructed using the sandstone interbeds (Davies et al., 2019).

Climate: Trieste's weather might be categorized as transitional Mediterranean. The area is known for wind Bora. The average temperature in January, the coldest month, is 6.5 °C, whereas in July and August, the warmest months, the average temperature is 25 °C. Rainfall in Trieste averages 1,000 mm (40 in) annually (Climatestotravel.com, n. d.).

Biogeography: The environment consists of Mediterranean vegetation. Herring gulls, common ravens, and the endangered peregrine falcon are among the sedentary birds that nest among reptiles like snakes, adders, and lizards (Comune di Trieste, n. d.).

Waters: Trieste is situated by the Adriatic Sea, which means tourists can enjoy many beaches. The most famous ones are Barcola Beach (T'S Mood Srl, 2019), Bagno da Sticco (Municipality of Trieste, n. d.), Portopiccolo Sistiana (Comune di Trieste, n. d.), and Sistiana Bay (Comune di Trieste, n. d.). Timavo river is found (Itinerari della Grande Guerra, 2023).

7.8.3 Social geography

Population/demographics: For the year 2021, the population of Trieste was 230,689. The average age of the population of Trieste is 48.72 (UrbiStat S.r.l., 2023). Due to its history as a multi-ethnic metropolis with a diverse cultural heritage, the city is home to Slovenians, Croats, and other minority groups. Italian is the official language of Trieste. Slovenian is spoken by a portion of the population, notably in the surrounding districts, due to its proximity to Slovenia (Faro, n. d.).

Economy: The average age of the population of Trieste is 48.72 (UrbiStat S.r.l., 2023). The car ownership rate is 517 cars/1000 inhabitants. The unemployment rate was calculated to be 8.1. The income per capita in 2014 was €22,209 (Civitas, n. d.). The city serves as a significant hub for trade, politics, culture, shipbuilding, education, transportation, and business within the EU. The city is a part of Corridor 5, which attempts to improve the transportation

connections between Western and Eastern European countries (Traveltill.com, 2023).

Transport/traffic: The car ownership rate is 517 cars/1000 inhabitants (Civitas, n.d.). Trieste has an extensive bus network connecting all its neighborhoods. Trams are non-functioning at the moment. By sea, Trieste regularly offers daily boat service to Muggia, Barcola, and Sistiana Bay. Trieste and its surroundings are a great place for bike rides, with a range of routes suitable for families and seasoned riders. Scooters are very popular because of the slopes and lack of parking. It is simple to enter and drive through the city thanks to the extensive main routes, and there are many places to park for a fee (Comune di Trieste, n. d.).

Living standards: Quality of Life Index is 160.52. The Purchasing Power Index of Trieste is recorded to be 60.68, which is considered moderate. The Safety Index of Trieste is calculated to be 72.99, which is ranked high. Health Care Index is 68.39, which is regarded as high. The Climate Index is rated at an astonishing 92.64, which is very high. The Cost of Living Index scored 66.61, which is just moderate. The property Price to Income Ratio is 5.59, which is low. The traffic Commute Time Index is 28.79, which is low. The Pollution Index was calculated to be 47.60, which is moderate (Numbeo, 2023 b).

7.9 Tourism perspective of Trieste

7.9.1 Natural heritage

Miramare Marine Natural Reserve has 90 hectares of land and 30 hectares of sea that are entirely protected. There is an immersive museum dedicated to marine biodiversity and some activities, such as sea watching – snorkeling with professional guides (Comune di Trieste, n. d.).

The Rosandra Stream has a length of 15 km and rises 413 meters above sea level, traverses the Karst plateau, wraps around Mount Carso, enters a **Rosandra valley**, and eventually empties into the **Bay of Muggia**. This valley, inhabited since antiquity, served as the Karst plateau's access to the sea for many years (Comune di Trieste, n. d.). **The Karst** is a unique region with steep cliffs over the Adriatic Sea, valleys, grooves, and caves.

There are lots of fascinating features like the Alpine vegetation that changes to the Mediterranean (Itinerari della Grande Guerra, 2023).

Lungomare di Barcola, commonly known as **Barcola Beach**, consists of ten semicircular terraces constructed along the Riviera of Trieste. On the second Sunday of October, a renowned sailing competition is conducted close. The Barcolana, as the regatta is known, draws sailors from all over the world who are prepared to compete with their own boats (TS Mood Srl, 2019).

Near Miramare castle is **Bagno da Sticco**. The La Lanterna restroom includes services and showers, an infirmary area, changing rooms, and a deposit for beach equipment. It is available all year long for heliotherapy treatments. People with disabilities can use restrooms, indoor and outdoor showers, and a changing room with a cot because the architectural impediments have been removed. During the summer, a refreshment station is provided in the "women/children" section (Municipality of Trieste, n. d.).

The beach in Castelreggio, with its retro taverns and self-service cafes, is on the left side of the **Bay of Sistiana**. The Caravella Park is a beautiful location for young families, with a kiosk, grill, pizza, and sandwich bar. The most traditional beach in Sistiana Bay is at **Castelreggio**, which is particularly well-liked among Triest locals (Comune di Trieste, n. d.).

Portopiccolo Sistiana is the horizon of the sea. The exclusive private swimming and sunbathing facility, Maxi's Beach Club, is in the Gulf of Trieste. The Beach Club combines wellness and relaxation in an exceptional setting with heritage, elegance, nature, modernity, and Italian style with relaxing beach umbrellas and cozy sun loungers. The Green Beach offers family-friendly activities thanks to its play area for kids and other attractions. The white pebble beach is excellent for those who want to fully immerse themselves in nature and the Gulf of Trieste's pristine seas (Comune di Trieste, n. d.).

7.9.2 Cultural heritage

The construction of the square **Piazza Unita d'Italia** was the last display of the vast empire's might and

strength as it was coming to an end. The Art Nouveau government building, the Assicurazioni Generali, the Lloyd Triestino buildings, and City Hall are positioned there. The blue lights on the square's pavement highlight the former water's edge where the old marina formerly stood (Comune di Trieste, n. d.).

The most significant Catholic structure in Trieste is **St. Giusto Cathedral** on the hill over the city. The St. Mary's Church and the Church devoted to Saint Giusto the Martyr, the Patron Saint of Trieste, were joined to form the Cathedral, which now bears their current appearance. A massive double rose window, a statue of Saint-Just, coats of arms, and a doorway created by sawing a Roman gravestone are all features of the gabled façade (PromoTurismoFVG, n.d. a).

Baron Pasquale Revoltella (1795–1869) built the **Revoltella Museum**, a significant contemporary art gallery. Revoltella left his palace and art collection to the city of Trieste but he also gave the museum a sizable donation on top of the building and its possessions. This made it possible to accumulate a sizable art collection in a short period of time and the continual increase of patrimony (Comune di Trieste, n. d.).

Piazza della Borsa is a famous square in Trieste. Its current name comes from the Greek temple-style building that Antonio Mollari, an architect, erected in the square in 1806 to house the activity of the stock brokers. The Old Stock Exchange, also known as the "Borsa Vecchia," is the current location of the Chamber of Commerce, Industry, Crafts and Agriculture of Trieste. It is one of the most significant examples of Trieste's neoclassical landmarks. Since 1928 the stock exchange has relocated to a nearby structure known as "Borsa Nuova" (New Stock Exchange) (Divento.com, n. d.).

Except for the stage, which was made of wood, the **Roman theatre** (built between the first and second centuries AD) could seat up to 3,500 people. Pietro Nobile inferred the theatre's existence in 1814 based on the name of the settlement erected over its ruins, *Rena Vecia* (Old Arena). It was not until 1938 that it was discovered due to extensive demolition and urban regeneration work. The Orto currently houses the

decorative statues and plaques that once adorned the theatre (Comune di Trieste, n. d.).

Miramare Castle is the beloved residence of Archduke Ferdinand Maximilian of Habsburg (brother of Emperor Franz Joseph). The majestic white castle overlooks the water and is encircled by a sizable park of rare and exotic tree species that the Archduke collected during his scientific explorations around the globe. Maximilian fell in love with the little bay and commissioned the construction of the Castle. It has become one of the most popular tourist attractions in Europe due to the allure of the castle with the park and the tragic and romantic tale of the young imperial couple (Comune di Trieste, n. d.).

In the city in the center of the plaza, the white stone Richard's Arch (**Arco di Riccardo**) emerges from a corner. Although it is not particularly large, its surroundings with recently renovated facades, make it seem out of place. Thought to be one of the entrance gates to the Roman Tergeste built under Augustus, there are no specific documents to date its initial construction. The few ornaments are supposedly from a later period, the first century AD (Bruschi, 2020).

Molo audace is a boardwalk stretching about 200 meters out to sea. It is also a location of mesmerizing sunsets when the buildings along the shore are tinted crimson. The wind rises at the opposite end, gusts of up to 100 km/h. The San Carlo, a ship that sank in the harbor, served as the foundation for the pier, erected between 1743 and 1751. The pier, which was 95 meters long at first and had a short wooden bridge connecting it to the ground, was subsequently extended to 246 meters long (Comune di Trieste, n. d.).

7.10 Tourism supply

Accommodation: Trieste has a selection of lodging choices for tourists. Here are some well-known examples: Residenza le 6 A, modern rooms in the center of Trieste, Pallazo Talenti 1907, which is 10 minutes away from Piazza dell, Unita d'Italia, and Hotel Milano, located in the center of Trieste, 3 minutes from Trieste train station (Booking, 2023).

Gastronomy: Trieste's most well-known comfort dish is likely soup *The Triestina La Jota*, with Italian influences. This soup is flavored with potatoes, beans, sauerkraut, pancetta, and seasonings. Flour is used to thicken the soup. *Triestino Cotto Prosciutto* is the salty ham made in Trieste. *Triestino gobi* is a fiery stew's rich red color resulting from the vibrant paprika that is well-known in Hungary. Beef, tomato paste, and aromatics are common ingredients in the stew. *Chifelini* is a side dish, sometimes referred to as *Chifeletti*. There are also potato fritters prepared with flour, eggs, and butter and deep-fried (The Editorial Office, 2022).

Coffee: High-end coffee is invariably associated with the name *Illy*. The company's emblem features the red and white colors of Trieste where it was founded and continues to have its headquarters. *Illy Coffee's* history is a tale of unbreakable love and Trieste. The company's founder *Francesco Illy* was born in Hungary and arrived in Trieste following World War I. *Illy* was the first to create a technology for the vacuum packaging of ground coffee and coffee beans. The cans were pressurized with inert gases rather than air. *Illy coffee* was quickly "exported" outside the Trieste region and eventually distributed throughout Italy. His approach is still the gold standard for preserving and increasing the freshness of coffee while it is being transported and stored (Bestoftrieste.com, 2017).

Wine: Located in the province of Friuli Venezia Giulia between the Julian Alps and the Adriatic Sea and adjacent to Slovenia, the *Collio* region is a loop of sunny hills, slopes, and terraces. *Malvasia*, *Ribolla Gialla*, *Friulano* (formerly *Tokaj Friuliano*), and the sweet grape *Picolit* are examples of indigenous grapes. *Collio* has given the go-ahead for the cultivation of international cultivars, such as *Pinot Grigio*, *Chardonnay*, *Pinot Bianco*, *Muller Thurgau*, *Riesling*, *Sauvignon Blanc*, and *Traminer* (Rynning, 2023).

Fashion: Trieste may not be Milan or Florence but it is still an Italian city, and as such, its citizens are particularly keen on making a good impression, which includes how they dress. Trieste is known for its sharp jackets, fitted pants, chic shoes, and sumptuous sweaters. Shopping tourism is prevalent (Johnson, 2022).

Events: There are events in numerous locations throughout the year. Numerous cultural, sporting, and gastronomic possibilities, entertainment shows, and much more can be held in Trieste's historical settings, which include its lush environs, streets, and marketplaces, e.g., the Trieste film festival, Trieste Summer of Rock Festival, and many other concerts of famous artists (Allevent. in, n. d.).

Cruise: Cruise lines include Trieste in their itineraries, making it another popular cruise ship stop. The city attracts cruise passengers because of its marine heritage, historical sites, and proximity to well-known locations like Venice (Norwegian Cruise Line Holdings Ltd., 2023).

7.11 Tourism demand

In Table 49, we notice arrivals and overnight stays of domestic and foreign tourists in Trieste.

Table 49: Arrivals and overnight stays in Trieste

	Year	2016	2017
Arrivals	Domestic	1,125,408	1,165,417
	Foreign	1,197,815	1,283,417
	Total	2,323,223	2,448,434
Overnight stays	Domestic	3,642,383	3,764,055
	Foreign	4,642,383	4,965,060
	Total	8,295,296	8,729,115

Source: PromoTurismoFVG, n. d. b and PromoTurismoFVG (n. d. c)

7.12 Tourism organization

7.12.1 DMO stakeholders and collaborations

Trieste is a popular tourist destination because of its rich historical and cultural legacy. Enhancing the city's brand and drawing tourists requires effective destination management and promotion. This note gives an overview of the main parties engaged, the existing partnerships, and the management techniques used to market and position Trieste as a popular tourism destination.

Tourism information center: Just off the main square in Trieste, visitors may find the city's official tourist information office. The office is run by *TurismoFVG*, the efficient regional tourism bureau for all of Friuli Venezia Giulia, and it provides information in multiple

languages about Trieste and the rest of the region. Additionally, visitors can hire audio tours, get FVG cards (suitable for free or reduced admission to hundreds of attractions and venues throughout the region), and get the most recent information on everything happening in the city (In your pocket, n. d.).

Destination Management Organization (DMO)

Stakeholders: Local governments are crucial to destination management because they provide the infrastructure, legislative frameworks, and public policies needed to promote the growth and sustainability of the tourism industry. Trieste Tourism Board is in charge of marketing Trieste as a travel destination. To create marketing plans and campaigns, they work with various stakeholders. The tourism and hospitality sectors connect with visitors directly and influence how they perceive Trieste. Hotels, restaurants, and other lodging providers are crucial stakeholders. Cultural and Heritage Institutions play an important role in actively preserving Trieste's cultural heritage and are promoted by museums, galleries, historical sites, and cultural organizations. Shops, tour companies, transportation providers, and others contribute to the overall tourism experience. They frequently work with the DMO to increase visitor satisfaction (PromoTurismoFVG, n. d. d).

Partnerships and Collaborations: The DMO works with private organizations, including hotels, tour companies, and event planners, to produce tourism products, enhance visitor services, and launch joint marketing campaigns. Cultural and Art Organizations have partnerships with museums, galleries, and other cultural organizations to support efforts to highlight Trieste's distinctive legacy through exhibitions, events, and cultural festivals. Academic Institutions and Universities collaborate with educational institutions, which promote research, knowledge sharing, and creative approaches to destination management and development. Participation in Regional and Global Tourist Networks: Trieste actively engages in regional and global tourist networks, exchanging best practices, working together on marketing projects, and luring travelers with combined promotions. Friuli Venezia Giulia Region and PromoTurismoFVG, the regional tourism authority partners, include the Municipality of Trieste, the Technical Council of the tourist tax, and the

involvement of hoteliers and local tour and travel companies (Meeting Media Group, 2023).

Administration and Plan: By emphasizing Trieste's unique cultural, historical, and natural features, the DMO aims to forge a distinctive brand identity for the city in branding and positioning. This includes creating an engaging story, as well as logos, slogans, and visual components that appeal to target markets. By using digital marketing and social media to improve Trieste's online presence, the DMO makes use of a variety of digital marketing channels and social media platforms to interact with potential tourists, distribute interesting material, and promote user-generated content. Product development to meet the needs of various types of travelers: the DMO works with stakeholders to develop unique and diversified tourism products, such as cultural excursions, dining experiences, and outdoor activities. For the improvement of the visitor experience, the DMO collaborates closely with partners to enhance visitor services, such as lodging, transportation, and information centers, to provide visitors with a seamless and pleasant journey. For example, the Trieste Convention Center and three museums help Porto Vecchio become a major tourist destination (Meeting Media Group, 2023).

7.13 Digitalization

To upgrade its infrastructure and raise the standard of living for its citizens, Trieste has been integrating **smart city technologies**. This includes setting up sensors and data collection tools to monitor and manage parking, traffic flow, waste management, and energy usage (Engineering, 2023). Online public sector services: The Trieste municipal government has been actively encouraging the use of online services and digital platforms to simplify administrative procedures. Online services are available to citizens, including tax payment, permit application, and public information access. This lessens paperwork and makes dealing with government organizations easier. Trieste has been investing in digital education to give its citizens, especially students, the skills they need for the digital era. The objective is to stimulate innovation and prepare the workforce for the digital economy (MIB Trieste School of Management, n. d.).

A surge in the number of centers for **digital startups and innovation** has been observed in Trieste. These businesses concentrate on creating and advancing digital products in industries like fintech, health tech, e-commerce, and smart transportation. The city supports these projects through funding, mentorship programs, and partnerships with established firms. Trieste has made use of **digital technologies to improve the travel experience**. The town offers visitors information about attractions, events, and cultural heritage sites through online and mobile platforms. This makes it possible for visitors to make more informed travel plans and to get current information while they are there. Trieste is the location of a large number of historical and cultural sites. Through projects like virtual tours, digital archives, and online exhibitions, efforts have been made to digitize and preserve this history (Comune di Trieste, n. d.).

7.14 Sustainability

Trieste strongly emphasizes fostering ethical and environmentally conscious tourism while protecting local communities and cultural heritage. Trieste might develop into a crucial hub for international trade, which would reposition the city domestically and internationally. Trieste recently teamed up to join the SEA20, a global network of the world's leading smart and ecologically ambitious marine cities committed to transforming the marine and energy industries into one supremely efficient, environmentally responsible, digitally connected, and collaborative ecosystem. To examine the approach toward a potential new future, Trieste collaborated with the Smart Tech firm to co-host the event 'Horizons – Preparing Trieste For Sustainable Growth with Confindustria Venezia Giulia (Wärtsilä Corporation, 2019).

7.15 Benchmarking analysis

7.15.1 General perspective

The social geography of Koper and Trieste encompasses various aspects, such as demographics, culture, and historical influences. **Koper**, which is a part of Slovenia, has a population that is primarily Slovenian, with influences from nearby nations like Italy and Croatia. The city boasts a vibrant historical past and a

charming medieval old town that draws tourists. Koper's cuisine, celebrations, and customs are a combination of Slovenian, Italian, and Mediterranean influences. **Trieste's** historical status as a nexus of several nationalities and cultures has had an impact on its cosmopolitan nature. Italians, Slovenians, Croats, and other minorities make up the population. Because of its proximity to Slovenia and Austria, the city embraces a Central European atmosphere and a distinct Italian character. Trieste has a thriving literary and intellectual tradition and conducts several annual cultural events.

7.15.2 Population/demographics

Koper: In the middle of 2021, about 53,440 people (about 26,430 men and 27,010 women) lived in the municipality. The mean age of people in Koper was 44.3 years (Statistical Office of the Republic of Slovenia, n. d. a). The population of Koper is mainly Slovenian but there is also an active Italian minority. Due to the official bilingual policy in the area, the Italian language and all other cultural values of the Italian national minority are preserved.

Trieste: For the year 2021, the population of Trieste was 230,689. The average age of the population of Trieste is 48.72 (UrbiStat S.r.l., 2023). Trieste's Italian heritage makes up the lion's share of Trieste's population in terms of ethnicity and nationality. However, due to its history as a multi-ethnic metropolis with a diverse cultural heritage, the city is home to Slovenians, Croats, and other minority groups.

7.15.3 Languages

Koper: Slovenian is extensively spoken in Koper and is the official language of Slovenia. Due to historical and cultural ties with Italy, a sizeable segment of the population, especially those who are ethnically Italian, speak this language. In Koper, Italian is recognized as an official language alongside Slovenian. Signs and inscriptions throughout the city are also expressed in the Italian language.

Trieste: Italian is the official language of Trieste. However, Slovenian is spoken by a portion of the population.

7.15.4 Climate

Koper is categorized as warm and temperate. Even in the driest month, there is a lot of rain. The predominant weather patterns in this area are classified as Cfa by the Köppen-Geiger scale. Koper experiences an average temperature of 13.7 °C or 56.7 °F. It rains 1313 mm (51.7 inches) per year. Summer lasts from late June until early September. July sees the least quantity of precipitation. This month's average is 67 mm. November sees the most precipitation with an average of 178 mm. The average annual temperature variation is 18.9 °C (34.1 °F). November (75.94%) has the highest relative humidity of any month. July (66.89%) has the lowest relative humidity of any month (Climate-Data.org, n. d.).

Trieste is categorized as a transitional Mediterranean. It has a comparatively mild climate because it is on the coast. However, the Bora, a wind that is directed across the mountain ranges when cold winds arrive from eastern Europe, is particularly prone to hit this city. As a result, the wind rushes toward the Gulf of Trieste with gusts exceeding 100 km/h, and it can even cause the temperature to drop below freezing from December to early March. The average temperature in January, the coldest month, is 6.5 °C (43.5 °F) whereas in July and August, the warmest months, the average temperature is 25 °C (77 °F). Trieste receives 1,000 mm of rain in a typical year. The wettest month, October, has 110 mm of precipitation while the driest month, February, has 55 mm. The moderate winter lasts from December to February or early March and is marked by sunny intervals interspersed with rainy ones. Additionally, there are cold spells when the bora blows, and the daytime highs are only slightly above freezing (Climatestotravel.com, n. d.).

7.15.5 Location and accessibility

Koper is located in Slovenia on the Adriatic Sea coast. Through its well-established road and rail networks, it offers great access to Central Europe. The Port of Koper is the primary entry point for imports and exports from Slovenia.

Trieste is situated in northeastern Italy, close to the Slovenian border. Additionally, it is a significant port

city that acts as a vital conduit between Central and Eastern Europe and the Mediterranean. There are excellent rail and road connections in Trieste.

7.15.6 Port infrastructure

Koper is one of the most significant ports in the Adriatic Sea and the only port in Slovenia. Deep-water berths, container terminals, and specialized terminals for different sorts of cargo, like liquid bulk, dry bulk, and vehicles, are all part of its contemporary infrastructure.

Trieste has the Port of Trieste, one of the most important ports in the Mediterranean and the biggest seaport in Italy. Containers, liquid bulk, dry bulk, and Ro-Ro (roll-on/roll-off) freight can all be handled by its enormous facilities. To handle the rising volume of trade, the port has been enlarging and modernizing its infrastructure.

7.15.7 Trade and economic significance

Koper: The Port of Koper is important to Slovenia's economy since it handles a sizable amount of the nation's international trade. It acts as a crucial entry point for countries in Central and Eastern Europe, giving them access to the Mediterranean and international markets. The port's operations support the expansion of the region's manufacturing, transportation, and logistics industries.

Trieste: The Port of Trieste is a significant economic engine for the Italian region of Friuli Venezia Giulia. It engages in a wide range of commercial activities, such as logistics for the automotive industry, oil refining, and container handling. The port serves as a vital entry point for products headed for Central and Eastern Europe due to its advantageous location and connection. As a free port, it puts Trieste in a higher strategic position.

In Table 50, we can see the indicators of the benchmarking are represented. The indicators chosen are **population**: While Koper has 25,753 inhabitants, Trieste has an astonishing 195,778 people. The second indicator is **culture**. For Koper, there is a presence of Slovenians, Italians, and Croatians while in Trieste, there are Italians, Slovenians, Croatians, and Austrians.

The third indicator is **spoken languages**. In Koper, we have Slovenian and Italian while in Trieste, the only official language is Italian. There is only a small minority of Slovenian speakers. The fourth indicator is the **living standards**.

Table 50: General benchmarking analysis of Koper and Trieste

Indicators	Koper	Trieste
Population	25,753	195,778
Cultures present	Slovenian, Italian, Croatian	Italian, Slovenian, Croatian, Austrian
Official languages	Slovenian, Italian	Italian
Living standard (quality life index)	178.52	159.96
Pollution index	7.43	49.38
Geography	A mixture of karst formations, rolling hills, and coastal regions.	A varied topography and proximity to both the Adriatic Sea and the Italian Alps.
Port Authority	Luka Koper	Port of Trieste
Port functioning	Containers, liquid bulk, dry bulk, and Ro-Ro (roll-on/roll-off) freight.	A wide range of commercial activities, such as logistics for the automotive industry, oil refining, and container handling (free port).
Transport and connectivity	Well-established connectivity, initiation to use public transport, bikes for rent, well-connected train system, and private vehicles.	Use of public transport, presence of train – well-connected railway system, fewer bikes, heavy use of scooters, non-functional tram system, airport present, and presence of private vehicles

Trieste has a higher rank, 178.52, and Koper with 159.96. The pollution index of Koper is quite low, with a mere 7.43, and Trieste has a higher pollution index of 49.38. The **geography** as an indicator suggests a mixture of karst formations, rolling hills, and coastal regions in Koper. In Trieste, a varied topography and proximity to both the Adriatic Sea and the Italian Alps. The next indicator is **ports**. The port authority of Koper is Luka Koper while the port authority of Trieste is Port of Trieste. The port functioning of Koper manages containers, liquid bulk, dry bulk, and Ro-Ro (roll-on/roll-off) freight. Meanwhile, the Port of Trieste manages a wide range of commercial activities, such as logistics for the automotive industry, oil refining, and container handling (free port). The last indicator is

transport and connectivity. In Koper, the transport and connectivity have well-established connectivity, initiation to use public transport, bikes for rent, a well-connected train system, and a presence of private vehicles while Trieste has public transport and the presence of train- a well-connected railway system. There are fewer bikes and heavy use of scooters. There is also a non-functional tram system. Trieste also has an airport.

7.15.8 Tourism statistics

We could only compare the tourist arrivals and overnight stays from the years 2016 and 2017 since these are the only two years we have data from both destinations.

Koper: The number of both arrivals and overnight stays increased from 2016 to 2017. There were significantly more foreign tourists who also made more overnight stays.

Trieste: The number of both arrivals and overnight stays increased from 2016 to 2017. There were slightly more foreign tourists who made more overnight stays. In general, we can see that Trieste has much more tourists than Koper.

7.15.9 Gastronomy

Koper: One of the most popular items is Istrian prosciutto. Prosciutto is made in Istria using a unique method. It is protected and well-known throughout the world. Typically, baked bread, cheese, and olives are served with prosciutto. Cod-bakala, garlic, and olive oil are combined to make bakala, a chilly, thick spread. Bakala has been made in Istria since the Venetian Republic. It is typically made the evening before Christmas. Bakala can be prepared in a variety of ways, including white bakala, which is the most popular, fried bakala, red bakala with tomato sauce, white bakala with potatoes, and soup. Fritule is a popular Istrian dessert. It is typically made around Christmas and throughout the carnival season. Due to their shape, they are called "miške" (little mice) in Slovenian. It is a form of fried sweet dough with a taste comparable to doughnuts. Some individuals add raisins or yogurt to their dough.

Trieste: Trieste's most well-known comfort dish is likely soup *Triestina La Jota*. *Triestino Cotto Prosciutto* is the salty ham that is made in Trieste. *Triestino gobi* is a fiery stew with a rich red color, resulting from the vibrant paprika. Beef, tomato paste, and aromatics are common ingredients in the stew. *Chifelini* is the dish, sometimes called *Chifeletti*, and it is the ideal side dish for every meal in Trieste. Potato fritters are prepared with flour, eggs, and butter and are deep-fried.

7.15.10 Cruise tourism

Koper: The Port of Koper is a popular stop for cruise ships, drawing many cruise travelers. The port is well-liked by cruise lines because of its advantageous position and extensive infrastructure. The city provides a variety of shore excursions, including tours of local wineries and visits to adjacent sights.

Trieste: Cruise lines include Trieste in their itineraries, making it another popular cruise ship stop. The city attracts cruise passengers because of its marine heritage, historical sites, and proximity to other well-known locations like Venice.

7.15.11 Accessibility

Koper has excellent rail and road connections, with direct trains to other significant Slovenian cities and nearby nations. Ljubljana Jože Pučnik Airport, which is around 120 kilometers away, is the closest.

Trieste offers great transportation options, including a 40-kilometer drive to the nearest international airport, Trieste – Friuli Venezia Giulia Airport. Due to Trieste's excellent train connections to the rest of Italy, traveling throughout the rest of the nation is simple.

7.15.12 Coffee

Koper is not known as the best destination for coffee. Still, the influence of the beverage has remained an important component of Koper because there are a lot of cafes and bars in Koper's city center where you can have a cup of coffee, some nibbles, or alcoholic drinks. The Loggia Cafe in Koper's historic district is thought to be the country of Slovenia's first cafe. Cafe Loggia Cafe is the oldest cafe in Koper. It is located inside the

1463-built Venetian Gothic loggia (Fodor's Travel, n. d.).

Trieste has coffee as one of the most attractive tourism products. Trieste is the home of Illy Coffee. Since its founding in 1933, Illy has been a family-run business that the people of Trieste are proud of.

7.16 Future cooperation of destinations

We propose that the destinations should collaborate and work together on the following topics in the future:

- a) Hosting food festivals – where they recognize its vast cuisine and experiment with merging two delicacies to create a new dish.
- b) Hosting other winter sports competitions in collaboration with each other to boost tourism during the winters when the destination faces problems.
- c) Koper and Trieste's sports teams should occasionally compete with other clubs or host winter friendlies to lower the impact of seasonal tourism by inviting clubs to compete in their region.
- d) The port of Trieste and Luka Koper, as authorities of two of the most important ports for Central Europe, must join forces and help make the shipping experience more sustainable – by using solar panels, renewable resources, etc.
- e) Events like Walk of Peace could be adapted into hikes, marathons, or other musical events that showcase the talents of local singers.
- f) Christmas events could be made as a sign of peace and recognition of both destinations.
- g) Trade and logistics – Collaboration in trade and logistics can lower expenditure sharing cargo, leading to efficient transportation. It would be time efficient because transportation and cargo handling would be shared.
- h) As both destinations are growing tourist hotspots, a joint promotion campaign can help.
- i) Using the ideology of Erasmus – Joint academic research work between Trieste and Koper will be ideal and very effective as they are both bilingual populations, which do not

- cause an issue of communication, unlike collaboration with a French University.
- j) Art and cultural exhibition Showcasing the arts of the two destinations.
 - k) Green Initiatives should be focused because Slovenia's ideology of Green Slovenia is implemented. A joint initiative by the ports is necessary. It is also important for the destination to find a solution for a greener Koper and Trieste. The two ports must collaborate in using renewable resources in the ports and ships and reduce or eliminate waste from container ships and other boats and ships to preserve and safeguard marine life.
 - l) Trieste has to recognize the Slovenian minority. They have to understand that they are an integral part of its culture, history, and future.
 - m) Obtaining statistical data is an integral part of the growth in every field, especially in tourism. Major statistical data was unavailable.
 - n) Trieste has to work on its public transport because it creates a sense of discomfort with many passengers on a bus during peak hours.
 - o) Koper can implement digitalization in tourist sites, such as digitalization in the Cathedral of Assumption of Mary like it is in Trieste in St. Gustos Cathedral.
 - p) Koper can print product names and ingredients in English.
- growing tourism hotspot with tremendous potential for clean beaches and an aqua park beach. It is filled with historic and cultural gems that consider this destination. Beaches and countryside side hills produce a very picturesque view of the destination. Meanwhile Trieste, once a former strategic point for the Austrian empire, is a crucial cultural and historical hub, still carries its influence not only from the Austrian empire but also carries the prestige it once had during Ancient Rome with Roman ruins remaining. It is well preserved and also well maintained: with years and years of wars we still see its majestic presence. Today, it is a hub for coffee, wine, and fashion tourism, apart from its historical and cultural importance. Both places have tremendous opportunities to be tourist giants. Koper has to find accommodation facilities while Trieste has to recognize Slovenians' contribution to society. Trieste has to acknowledge the Slovenian minority: they have to understand that they are an integral part of its culture, history, and future. Obtaining statistical data is an integral part of the growth in every field, especially in tourism, and contributes to planning. Major statistical data was unavailable. Trieste has to work on its public transport because it creates a sense of discomfort with many passengers on a bus during peak hours. Koper can implement digitization in tourism sites, such as digitalization in the Cathedral of Assumption of Mary like in Trieste in St. Gustos Cathedral. Encouragement of the use of English in schools and workplaces is an important attribute in boosting tourism. It also helps in building employment opportunities. Koper can print product names and ingredients in English. Hence, visitor satisfaction would improve.

7.17 Findings and conclusion

We can thus conclude that Trieste and Koper are very similar, yet dissimilar destinations. Koper is still a

Seznam literature in virov / List of literature and sources

- Allevant.in (n.d.). *Concerts in Trieste - upcoming concert events, venue, Schedule & passes in Trieste, Concerts in Trieste - Upcoming Concert Events, Venue, Schedule & Passes In Trieste*. Retrieved from <https://allevant.in/trieste/concerts?ref=cityhome-category-box-new>, 29.6. 2023.
- Belančič, T.G. (2020). *Port of koper as a green point of entry into the heart of Europe*. Retrieved from <https://slovenia.si/excellence/port-of-koper-as-a-green-point-of-entry-into-the-heart-of-europe/>, 2.7. 2023.
- Belančič, T.G. (2021). *Port of koper as a green point of entry into the heart of Europe*. Retrieved from <https://www.gov.si/en/news/2021-02-23-port-of-koper-as-a-green-point-of-entry-into-the-heart-of-europe/>, 25.6. 2023.
- Bestoftrieste.com (2017). *Discover Trieste from those who know it best!!*. Retrieved from <https://bestoftrieste.com/2017/10/24/illy-caffe/>, 30.6. 2023.
- Booking.com (2023). *256 Hotelov v mestu Koper, Slovenija*. Retrieved from https://www.booking.com/searchresults.sl.html?ss=Koper&ssne=Koper&ssne_untouched=Koper&label=English_Slovenia-EN-SI-131246366564-dNhzvWcNRtLanF%2A4U9LQlgS637942137980%3Apl%3Aa%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap%3Aang%3Aaf%3Atiaud-297601666555%3Adsa-1227182654382%3Alp9062551%3Ali%3Adec%3Adm%3Aag131246366564%3Acmp400849345&aid=318615&lang=sl&sb=1&src_elem=sb&src=index&dest_id=-85070&dest_type=city&group_adults=2&no_rooms=1&group_children=0&sb_travel_purpose=leisure, 25.6. 2023.
- Bruschi, R. (2020). *The arco di ricardo is a solid testimony of Trieste, Italy long history*. Retrieved from <https://medium.com/lessons-from-history/the-arco-di-ricardo-is-a-solid-testimony-of-trieste-italy-long-history-89e904ac80b3>, 27.6. 2023.
- Bržan, A. (2022). *Občinski Prostorski NAČRT Mestne Občine Koper • koper, Koper*. Retrieved from <https://www.koper.si/obcina/obcinski-prostorski-nacrt-mestne-obcine-koper/>, 2.7. 2023.
- Civitas (n.d.). *Trieste economy, Home*. Retrieved from <https://civitas.eu/cities/trieste>, 27.6. 2023.
- Climate-Data.org (n.d.). *Climate*. Retrieved from <https://en.climate-data.org/europe/slovenia/koper-capodistria/koper-capodistria-59382/>, 23.6. 2023.
- Climatestotravel.com (n.d.). *Climate - trieste (Friuli Venezia Giulia), Trieste climate: weather by month, temperature, ruin - Climates to Travel*. Retrieved from <https://www.climatestotravel.com/climate/italy/trieste>, 26.6. 2023.
- Comune di trieste (n.d.). *Discover Trieste*. Retrieved from <https://www.discover-trieste.it/code/16486/Getting-around-Trieste>, 27.6. 2023.
- Davies, H., Busetti, M. and Dal Cin, M. (2019). *Trieste, where the word karst originates, Tectonics and Structural Geology*. Retrieved from <https://blogs.egu.eu/divisions/ts/2019/10/16/trieste-where-the-word-karst-originate/#:~:text=Trieste%20is%20built%20along%20the,these%20all%20around%20the%20city>, 26.6. 2023.
- Divento.com (n.d.). *Piazza della Borsa, Trieste, Divento*. Retrieved from <https://www.divento.com/en/italy/12883-piazza-della-borsa-trieste.html>, 27.6. 2023.
- Emigma (2021a). *European funds for infrastructure and Equipment, Luka Koper d.d*. Retrieved from <https://www.luka-kp.si/en/news/european-funds-for-infrastructure-and-equipment/>, 2.7. 2023.
- Emigma (2021b). *Expansion of the port's concession area, Luka Koper d.d*. Retrieved from <https://www.luka-kp.si/en/news/expansion-of-the-ports-concession-area/>, 2.7. 2023.
- Emigma (2022). *Občina Koper*. Retrieved from <https://www.koper.si/obcina/>, 2.7. 2023.
- ESA (2023). *Trieste, Italy - image of the week - earth watching*. Retrieved from <https://earth.esa.int/web/earth-watching/image-of-the-week/content/-/article/trieste-italy/>, 26.6. 2023.
- Faro, J. (n.d.). *Changing Interests and Identities in European Border Regions: A State of the Art Report on the Italo-Slovenian Border, The Slovenian*. Retrieved from <http://www.theslovenian.com/articles/faro.htm>, 27.6. 2023.
- Fodor's Travel (n.d.). *Loggia Cafe Review - slovenia europe - sights*. Retrieved from <https://www.fodors.com/world/europe/slovenia/things-to-do/sights/reviews/loggia-cafe-186604>, 2.7. 2023.
- Grumerc, U. (2018). *Welcome to Koper, the largest city on Slovenia's Adriatic Coast*. Retrieved from <https://travelslovenia.org/koper/#:~:text=Koper%20is%20considered%20one%20of,capra%20means%20goat%20in%20Italian>, 23.6. 2023.
- In your pocket (n.d.). *Trieste in your pocket - essential city guide and information for tourists*. Retrieved from <https://www.inyourpocket.com/trieste>, 25.6. 2023.
- Itinerari della Grande Guerra (2023). *Trieste and the Karst, Turismo FVG*. Retrieved from <https://www.turismofvg.it/en/113405/trieste-and-the-karst>, 26.6. 2023.
- Johnson, E. (2022). *Style spotting in Trieste*. Retrieved from <https://www.intrieste.com/2022/05/26/style-spotting-in-trieste/>, 30.6. 2023.
- Koper Public Institute for Youth, Culture and Tourism (2023). *Koper Capodistria*. Retrieved from <https://visitkoper.si/en/>, 25.6. 2023.
- Lonely Planet (2022). *Trieste Travel*. Retrieved from <https://www.lonelyplanet.com/italy/friuli-venezia-giulia/trieste>, 25.6. 2023.
- Metych, M. (2023). *Trieste, Encyclopædia Britannica*. Retrieved from <https://www.britannica.com/place/Trieste-Italy>, 26. 6. 2023.
- MIB Trieste School of Management (n.d.). *City of knowledge*. Retrieved from <https://mib.edu/en/mib-experience-living-trieste-city-of-knowledge>, 2.7. 2023.
- Numbeo (2023a). *Quality of life in Koper, Quality of Life in Koper*. Retrieved from <https://www.numbeo.com/quality-of-life/in/Koper>, 25.6. 2023.
- Numbeo (2023b). *Quality of life in Trieste, Quality of Life in Trieste*. Retrieved from <https://www.numbeo.com/quality-of-life/in/Trieste>, 27.6. 2023.

- Pivec, H., Savič, U. and Bužinel, J. (n.d.). *Municipality of Koper-Capodistria, Culture of Slovenia*. Retrieved from https://www.culture.si/en/Municipality_of_Koper-Capodistria, 25.6. 2023.
- PromoTurismoFVG (n.d.a). *Cattedrale di San giusto*. Retrieved from <https://www.turismofvg.it/religious-monuments/st-just-cathedral>, 27.6. 2023.
- PromoTurismoFVG (n.d.b). *Dati 2016*. Retrieved from <https://www.promoturismo.fvg.it/it/89531/dati-2016>, 29.6. 2023.
- PromoTurismoFVG (n.d.c). *Dati 2017*. Retrieved from <https://www.promoturismo.fvg.it/it/94274/dati-2017>, 29.6. 2023.
- PromoTurismoFVG (n.d. d). *Operatori Turistici, Turismo FVG*. Retrieved from <https://www.turismofvg.it/en/tour-operators/>, 2.7. 2023.
- Regionalni razvojni center Koper. (2023). *The Slovenian Municipality of Koper set up a traffic information centre*. Retrieved from <https://www.rrc-kp.si/en/the-Slovenian-municipality-of-koper-set-up-a-traffic-information-centre/>, 27.6.2023.
- Rynning, C. (2023). *Collio: One of the most unique white wine regions, Winetraveler*. Retrieved from <https://www.winetraveler.com/italy/collio-friuli-venezia-giulia-italy-slovenia-wine-region/>, 27.6. 2023.
- Slovenia 360 (2023). *Tourist Information Center Koper/360/Virtual Tour/VR*. Retrieved from <https://www.slovenia360.si/en/tourist-spots/turisticno-informacijski-center-koper>, 3.8. 2023.
- Statistical Office of the Republic of Slovenia (n.d.a). *Municipality Koper, Koper - Slovenian regions and municipalities in numbers*. Retrieved from <https://www.stat.si/obcine/en/Municip/Index/68>, 23.6. 2023.
- Statistical Office of the Republic of Slovenia (n.d.b). *Tourist arrivals and overnight stays by month, municipalities, country and measures-px-web, PX*. Retrieved from <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/en/Data/Data/2164466S.px/table/tableViewLayout2/>, 25.6. 2023.
- The Editorial Office (2022). *The cuisine of Trieste, In The Mediterranean*. Retrieved from <https://in-the-mediterranean.com/the-cuisine-of-trieste/>, 3.7. 2023.
- The Slovenia Times (October 2022). *Slovenia up two spots in UN e-government survey. The Slovenia Times*. Retrieved from <https://sloveniatimes.com/35619/slovenia-up-two-spots-in-un-e-government-survey>, 2.7. 2023.
- Traveltill.com (2023). *Trieste economy, economy of Trieste, Trieste Industries, Trieste informations*. Retrieved from <https://www.traveltill.com/destination/Italy/Trieste/economy.php?page=2>, 27.6. 2023.
- T'S Mood Srl (2019). *Barcola Beach, Trovaspiagge*. Retrieved from <https://www.trovaspiagge.it/en/barcola-beach/>, 26.6. 2023.
- University of Primorska (n.d.). *Agreements*. Retrieved from <https://www.upr.si/en/up--environment/global-partnership/agreements-and-networks/>, 2.7. 2023.
- UrbiStat S.r.l. (2023). *Maps, analysis and statistics about the resident population, Age classes by genderProvince of TRIESTE, old-age index and average age of residents*. Retrieved from <https://ugeo.urbistat.com/AdminStat/en/it/demografia/eta/trieste/32/3>, 27.6. 2023.

BENCHMARKING: PRIMERJALNA ANALIZA V TURIZMU

NADJA MLAKAR, BARBARA PAVLAKOVIČ FARRELL

Univerza v Mariboru, Fakulteta za turizem, Brežice, Slovenija
nadja.mlakar1@um.si, barbara.pavlakovic@um.si

Učbenik "Benchmarking – Primerjalna analiza v turizmu" ponuja podroben vpogled v proces benchmarking analize, ki se uporablja za ocenjevanje in izboljšanje podjetij, organizacij in tudi turističnih destinacij. Avtorici najprej predstavita teoretične osnove benchmarkinga, vključno z definicijami, tipi in fazami analize. Učbenik se v drugem delu osredotoča na praktične primere, ki so jih izvedli študenti na Fakulteti za turizem Univerze v Mariboru. To omogoča bralcem, da razumejo, kako se teoretične koncepte aplicira v realnem svetu na realne primere. Vključeni so konkretni primeri benchmarking analize, ki obravnavajo različne turistične destinacije, kar ponuja dragocene vpoglede v uspešne prakse in strategije. Učbenik je zasnovan tako, da je učni pripomoček za študente in strokovnjake v turizmu ter hkrati spodbuja uporabo benchmarkinga kot orodja za izboljšanje turistične ponudbe in trajnostnega razvoja. S tem učbenik prispeva k razumevanju in implementaciji benchmarkinga v turistični industriji.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.ft.1.2025](https://doi.org/10.18690/um.ft.1.2025)

ISBN

978-961-286-953-3

Ključne besede:

benchmarking analiza,
turizem,
primerjava,
turistične destinacije,
študije primerov

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.ft.1.2025](https://doi.org/10.18690/um.ft.1.2025)

ISBN

978-961-286-953-3

Keywords

benchmarking analysis,
tourism,
comparison,
tourism destinations,
case study

BENCHMARKING – COMPARATIVE ANALYSIS IN TOURISM

NADJA MLAKAR, BARBARA PAVLAKOVIČ FARRELL

University of Maribor, Faculty of Tourism, Brežice, Slovenia
nadja.mlakar1@um.si, barbara.pavlakovic@um.si

The textbook "Benchmarking – Comparative Analysis in Tourism" offers a detailed insight into the benchmarking process which is used to evaluate and improve businesses, organizations, and tourist destinations. The authors first present the theoretical foundations of benchmarking, including definitions, types, and phases of the analysis. The second part of the textbook focuses on practical examples carried out by students at the Faculty of Tourism at the University of Maribor. This allows readers to understand how theoretical concepts are applied in the real world in real case studies. It includes specific examples of benchmarking analysis that address various tourist destinations, providing valuable insights into successful practices and strategies. The textbook is designed to serve as a learning tool for students and professionals in tourism while also promoting the use of benchmarking as a tool for enhancing tourism offerings and sustainable development. Thus, the textbook contributes to the understanding and implementation of benchmarking in the tourism industry.





Univerza v Mariboru

Fakulteta za turizem

