

OD POTENCIALA DO KONKURENČNE TURISTIČNE STORITVE: KVALITATIVNA ANALIZA GASTRONOMSKIH OBMEJNIH DESTINACIJ V SLOVENIJI, NA HRVAŠKEM IN V ITALIJI

NUŠA BASLE VERTIZ

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija
nusa.basle@icloud.com

Prispevek obravnava konkurenčnost kreativno-trajnostnih gastronomskih destinacij z vidika ponudnikov oz. destinacijskega managementa (DM). Izhaja iz raziskovalne vrzeli, ki opozarja na potrebo po celovitejšem razumevanju konkurenčnosti destinacij, pri čemer se analiza osredotoča na ponudbeni pristop. Na podlagi kvalitativne primerjalne analize polstrukturiranih intervjujev z destinacijskimi organizacijami v Sloveniji, na Hrvaškem in v Italiji prispevek proučuje, kako obmejne destinacije prepoznavajo svoje ključne in podporne vire, kako razumejo vlogo DM in kako umeščajo gastronomijo v razvojno strategijo destinacije. Posebna pozornost je namenjena razmerju med institucionalno organiziranostjo, kakovostjo lokalnih virov, oblikovanjem turističnih storitev, trajnostjo, kreativnostjo in sposobnostjo oblikovanja integriranih turističnih doživetij. Analiza pokaže, da gastronomija predstavlja najmočnejšo skupno razvojno nit obravnavanih destinacij, vendar njena vloga ni povsod enako zrela: v nekaterih primerih je osrednja storitev, drugod dopolnilni vir ali še neizkoriščen potencial. Primerjava hkrati razkriva razlike med vzhodnim slovensko-hrvaškim in zahodnim slovensko-italijanskim obmejnim prostorom, zlasti v stopnji institucionalne podpore, tržne prepoznavnosti in sposobnosti povezovanja ponudnikov. Ključna ugotovitev je, da konkurenčnost destinacije ne izhaja zgolj iz obstoja kakovostnih lokalnih virov, temveč iz sposobnosti, da te vire oblikuje v privlačne turistične storitve in nadalje v povezano, dostopno, kreativno-trajnostno in tržno prepričljivo turistično izkušnjo za gosta.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.8.2026.2](https://doi.org/10.18690/um.epf.8.2026.2)

ISBN
978-961-299-184-5

Ključne besede:
gastronomska destinacija,
kvalitativna analiza,
destinacijski management
(DM),
obmejne destinacije,
konkurenčnost destinacij

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.8.2026.2](https://doi.org/10.18690/um.epf.8.2026.2)

ISBN
978-961-299-184-5

FROM POTENTIAL TO A COMPETITIVE TOURISM SERVICE: A QUALITATIVE ANALYSIS OF GASTRONOMIC CROSS-BORDER DESTINATIONS IN SLOVENIA, CROATIA AND ITALY

NUŠA BASLE VERTIZ

University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor, Slovenia
nusa.basle@icloud.com

Keywords:

gastronomic destination,
qualitative analysis,
destination management
(DM),
cross-border destinations,
destination competitiveness

The paper examines the competitiveness of creative-sustainable gastronomic destinations from the perspective of tourism providers and destination management (DM). It addresses a research gap that points to the need for a more comprehensive understanding of destination competitiveness, with the analysis focusing on the supply-side approach. Based on a qualitative comparative analysis of semi-structured interviews with destination organizations in Slovenia, Croatia, and Italy, the paper explores how cross-border destinations identify their core and supporting resources, how they understand the role of DM, and how they position gastronomy within their destination development strategies. Particular attention is given to the relationship between institutional organization, the quality of local resources, tourism product development, sustainability, creativity, and the capacity to design integrated tourism experiences. The analysis shows that gastronomy represents the strongest common development thread among the destinations studied, although its role varies in maturity: in some cases, it is a core product, elsewhere a supporting resource, or still an untapped potential. The key finding is that destination competitiveness depends not only on high-quality local resources, but also on the ability to transform them into attractive, accessible, creative-sustainable, and marketable tourism experiences.



University of Maribor Press

1 Uvod

Kot sta Basle in Milfelner izpostavila v prvem poglavju, se pomembna raziskovalna vrzel pri merjenju oz. ocenjevanju konkurenčnosti turistične destinacije kaže predvsem v potrebi po celovitejšem razumevanju konkurenčnosti, ki ne temelji zgolj na eni perspektivi. Dosedanje raziskave so namreč pogosto poudarjale bodisi ponudbeni bodisi povpraševalni pristop, medtem ko sodobno razumevanje konkurenčnosti destinacije zahteva upoštevanje obeh vidikov. Ponudbeni pristop omogoča analizo virov, infrastrukture, kakovosti storitev, upravljanja, strateškega razvoja in vloge destinacijskega managementa (DM), medtem ko povpraševalni pristop osvetljuje zaznave, pričakovanja, zadovoljstvo in izkušnje obiskovalcev.

Na tem mestu smo se osredotočili na ponudbeni pristop k presoji konkurenčnosti destinacije, in sicer z vidika ponudnikov oz. DM. Takšna usmeritev je smiselna, saj DM pomembno vpliva na oblikovanje turistične ponudbe, povezovanje deležnikov, razvoj trajnostnih in kreativnih storitev, upravljanje kakovosti ter dolgoročno strateško pozicioniranje destinacije. S tem raziskava prispeva k razumevanju, kako ponudniki in upravljalci destinacije zaznavajo ključne dejavnike konkurenčnosti in katere elemente prepoznavajo kot bistvene za razvoj konkurenčne, kreativno-trajnostne ter privlačne gastronomske destinacije.

Prispevek obravnava devet urejenih transkriptov intervjujev z organizacijami in predstavniki, ki v svojih destinacijah opravljajo funkcije DM oz. destinacijske koordinacije. V skladu z raziskovalno zasnovo so osebna imena intervjuvancev v interpretaciji izpuščena, destinacije pa so zaradi primerjalne vrednosti jasno poimenovane. Analiza je zasnovana kot kvalitativna primerjalna študija obravnavanih destinacij – Slovenije, Hrvaške in Italije. Ugotovljeno je, da izbranih regij ni mogoče razumeti zgolj nacionalno, temveč kot del dveh širših obmejnih turističnih prostorov: vzhodni slovensko-hrvaški prostor in zahodni slovensko-italijanski prostor, ki kažeta tudi dve različni razvojni ideji. Vzhodni slovensko-hrvaški prostor je zaznamovan s termalno vodo, naravno in neokrnjeno podeželsko krajino, vinom, domačo, tradicionalno hrano in predvsem z vprašanjem neizkoriščenega potenciala, saj je razmeroma šibko zastopan v strategiji tako slovenskega kot hrvaškega turizma, medtem ko je zahodni slovensko-italijanski prostor bolj izrazito mednarodno gastronomsko prepoznaven, s svetovno cenjenimi

vinarji, jasno podporo DM tako v Sloveniji kot v Italiji, ponudbo aktivnega turizma in močnejšimi priložnostmi za oblikovanje turističnih storitev.

Gastronomija je v vseh izbranih regijah definirana kot pomemben destinacijski vir, vendar le v nekaterih primerih nastopa kot osrednja vlečna sila. Najizraziteje se kot gastronomske destinacije profilirajo naslednje: v Sloveniji: Goriška brda, Goriško-vipavski sinklinorij, ki zajema Vipavsko dolino z Ajdovščino, Nova Gorica in deloma Ormož z Jeruzalemom, v Italiji: Furlanija - Julijska krajina, na Hrvaškem pa: Međimurje in Zagorje. Slovensko Pomurje gastronomski potencial utemeljuje v tradiciji in zaščitениh jedeh, vendar hkrati izpostavlja problem podcenjenosti, Slovenske gorice imajo izrazit potencial, toda zaradi šibke institucionalne identitete in pomanjkanja nastanitev še ne dosegajo ravni zaokrožene konkurenčne destinacije.

Skupna šibkost večine destinacij je vrzel med kakovostjo virov in stopnjo oblikovanja teh virov v dejanske storitve. Narava, vino, hrana, dediščina in gostoljubnost so zelo močni destinacijski viri, vendar niso vedno pretvorjeni v prodajne, integrirane in večdnevne turistične storitve. Ključni razvojni izziv zato ni le vprašanje, kaj destinacije imajo, ampak kako znajo svoje vire povezati v sistem kakovostnih, prepoznavnih, trajnostnih in cenovno pravilno pozicioniranih doživetij.

Zato je smiselno že v uvodu poudariti izhodiščno tezo, da analiza presega zgolj nacionalno razvrščanje obravnavanih primerov in jih obravnava v širšem vsebinskem, razvojnem in destinacijskem okviru. Čeprav so bili intervjuji izvedeni v Sloveniji, na Hrvaškem in v Italiji, torej v treh različnih nacionalnih kontekstih, njihova vsebina kaže, da turistični razvoj obmejnih območij ni določen zgolj z državnimi mejami. Nasprotno, oblikuje se predvsem skozi prostorsko bližino, pretočnost med območji, sorodne krajinske značilnosti, podobne gastronomske tradicije in skupne razvojne izzive. Državna meja je v tem smislu administrativna ločnica, ne pa nujno tudi ločnica turistične izkušnje. Gost, ki potuje med Brdi, Colliom, Novo Gorico in Furlanijo - Julijsko krajino, pogosto zaznava enotno kulturno-krajinsko območje; podobno lahko obiskovalec vzhodnega prostora prehaja med Pomurjem, Ormožem, Slovenskimi goricami, Međimurjem in Zagorjem na podlagi podobnih motivov, kot so vino, toplice, podeželje, kulinarika in aktivni oddih. Zaradi tega je analiza zasnovana kot kvalitativna primerjalna študija destinacijskih primerov. Posamezni intervju pri tem ni razumljen kot samostojen in

izoliran vir informacij, temveč kot del širšega vzorca razumevanja obmejnih destinacij. Analiza se zato osredotoča na vprašanje, kako te destinacije prepoznavajo in opredeljujejo svoje ključne vire, kako razumejo DM, kako umeščajo gastronomijo kot razvojno os ter kako se soočajo z razliko med potencialom, ki ga destinacija ima, in sposobnostjo, da ta potencial obiskovalcu ponudi na organiziran, prepričljiv in konkurenčen način.

Namen analize je pripraviti poglobljeno interpretacijo transkriptov intervjujev z destinacijskimi organizacijami oz. akterji DM v Sloveniji, na Hrvaškem in v Italiji. Gre za primerjalno kvalitativno analizo, namenjeno obravnavi turističnih destinacij, njihovih virov, podpornih sistemov, ključnih kompetenc, šibkosti, razvojnih usmeritev in konkurenčnosti. Poseben poudarek je namenjen gastronomiji, trajnosti, lokalnosti, inovativnosti, kreativnosti, kakovosti integrirane ponudbe in vrednosti, ki jo ustvarjajo za gosta. Podatki so bili zbrani s polstrukturiranimi intervjuji, izvedenimi na podlagi vnaprej pripravljenega opomnika. Opomnik je vseboval tematske sklope in osnovna vprašanja, ki so zagotavljala primerljivost med intervjuji, hkrati pa je polstrukturirana zasnova omogočala vsebinsko prilagodljivost, dodatna podvprašanja in poglobitev tistih tem, ki so jih intervjuvanci izpostavili kot posebej pomembne. Vnaprej določena vprašanja, na katera se opira nadaljnja analiza, vsebujejo podatke o ključnih in podpornih virih destinacije, turističnih storitvah, nastanitvah, infrastrukturi, gostoljubnosti lokalnega prebivalstva, lokalnih podjetjih, podobi (angl. *image*) destinacije, DM, vrednosti za denar, konkurenčnosti, trajnosti, lokalnosti, inovativnosti, kreativnosti in splošni oceni destinacije.

2 Institucionalni okvir destinacijskega managementa v Sloveniji, na Hrvaškem in v Italiji

Institucionalni okvir je treba najprej predstaviti pred samo vsebinsko analizo intervjujev, saj je treba razumeti, zakaj so odgovori nekaterih intervjuvancev bolj strateško sistemski, drugi pa bolj operativni, lokalni ali projektno usmerjeni. Vsi obravnavani sogovorniki sicer govorijo o organizaciji destinacijskega managementa (ODM), ki izvaja naloge DM, vendar ne iz enake institucionalne pozicije. Slovenski TIC (turistični informacijski center), občinski zavod ali razvojna agencija nimajo nujno enakih pristojnosti kot hrvaška turistična skupnost, prav tako se njihova vloga bistveno razlikuje od italijanskega regionalnega DM, ki deluje na ravni Furlanije - Julijske krajine. Primerjave zato ni mogoče razumeti kot preproste presoje o tem,

kateri primer je boljši ali slabši, temveč kot analizo različnih razvojnih logik, pogojev in omejitev posameznih destinacij.

Če na primer, slovenska lokalna organizacija opozarja, da ne more oblikovati paketov, ker nima licence turistične agencije, to ni nujno izraz pomanjkanja ambicije, temveč odraz institucionalnih omejitev. Nadalje, če Hrvaška turistična skupnost govori o standardih, certifikatih, promocijskih projektih in ravni povezovanja njihovih »županij« (ki so primerljive z regionalnimi oz. okrožnimi upravno-teritorialnimi enotami, vendar jih zaradi posebnosti hrvaškega administrativnega sistema v slovenskem besedilu ohranjamo z izrazom županija) izhajajo iz drugače formaliziranega sistema. Če PromoTurismoFVG (ital. Friuli Venezia Giulia, v nadaljevanju: FVG), ki je regionalna ODM v Furlaniji - Julijski krajini, nastopa kot koordinator regionalne znamke, dostopnosti, infrastrukture in turističnih storitev, gre za model, v katerem je destinacijsko upravljanje že organizirano na višji teritorialni ravni. Za razumevanje intervjujev je zato nujno pojasniti, da izraz ODM v treh državah ne označuje povsem iste institucionalne realnosti. V teoriji organizacija destinacijskega managementa, ODM (angl. *destination management organization*, DMO) pomeni organizacijo, ki koordinira razvoj, trženje, upravljanje kakovosti, povezovanje deležnikov in oblikovanje destinacijskih storitev (Morrison, 2013). V praksi pa je lahko ta funkcija razporejena med nacionalno turistično organizacijo, regionalne organe, lokalne turistične zavode, občine, razvojne agencije, turistične skupnosti ali javne gospodarske subjekte. Zato v tej analizi ODM ni razumljena zgolj kot formalni pravni naziv, temveč kot funkcija destinacijskega upravljanja. V tabeli 1 so predstavljene analizirane države, njihove destinacije in tip destinacijske organiziranosti, ki so nato natančneje, vsaka posebej, obravnavane v nadaljevanju besedila.

Tabela 1: Seznam analiziranih držav, njihovih destinacij in tipov destinacijske organiziranosti

Oznaka	Država	Destinacija	Tip destinacijske organiziranosti v analizi
HR-1	Hrvaška	Međimurje	Županijska turistična skupnost oz. regionalno organiziran DM.
HR-2	Hrvaška	Krapinsko-zagorska županija; Zagorje	Županijska turistična skupnost z močnim poudarkom na velnesu (angl. wellness) in kulturno-gastronomskem povezovanju.
IT-1	Italija	Furlanija - Julijska krajina, FVG	Regionalna ODM s centralizirano strateško, operativno in promocijsko funkcijo.
SI-1	Slovenija	Ormož; Jeruzalem	Lokalni TIC v vinorodni in podeželski destinaciji.
SI-2	Slovenija	Goriška regija; Nova Gorica	TIC; destinacijska organizacija v urbanem, igralniškem, kulturnem in enogastronomskem prostoru.
SI-3	Slovenija	Pomurje; Murska Sobota	Mestna oz. regionalno vpeta destinacijska perspektiva z močnim termalnim in kulinaričnim ozadjem.
SI-4	Slovenija	Vipavska dolina; Ajdovščina	Občinska destinacijska koordinacija v širši znamki Vipavske doline.
SI-5	Slovenija	Slovenske gorice	Razvojna agencija v razdrobljenem podeželskem in vinorodnem prostoru.
SI-6	Slovenija	Brda	Javni zavod; TIC z izrazito prepoznavno enogastronomsko destinacijsko znamko.

Slovenija: razpršen model lokalnih, vodilnih in regionalnih destinacijskih funkcij

Institucionalni okvir DM v Sloveniji ni organiziran kot enotna, strogo hierarhična mreža ODM, temveč kot večnivojski in funkcionalno razpršen sistem. Na državni ravni ima osrednjo izvedbeno vlogo Slovenska turistična organizacija (STO), ki deluje kot javna agencija Republike Slovenije za trženje in promocijo turizma, medtem ko se oblikovanje turistične politike, razvojnih ukrepov in sistemskih pogojev izvaja v okviru pristojnega ministrstva. *Zakon o spodbujanju razvoja turizma* ureja spodbujanje razvoja turizma na državni ravni in na ravni turističnega območja, vendar ne predpisuje ene same obvezne organizacijske oblike za izvajanje funkcij DM na lokalni oz. regionalni ravni. Zato se te funkcije v praksi izvajajo skozi različne institucionalne oblike: javne zavode za turizem, TIC-e, občinske službe, razvojne agencije, zveze ponudnikov ali druge kombinirane organizacijske modele, odvisno od lokalne institucionalne zgodovine, finančnih zmožnosti, obsega turizma in stopnje povezanosti deležnikov (*Zakon o spodbujanju razvoja turizma (ZSRT-1)*, 2018; Vlada Republike Slovenije, 2015; MGRT, 2022; STO, 2026).

V zadnjih letih se slovenski model DM usmerja v jasnejšo tipologijo destinacijskih organizacij. Strategija slovenskega turizma 2022–2028 ohranja kategorijo vodilnih destinacij, obenem pa uvaja oz. natančneje opredeljuje perspektivne ODM, regijske turistične destinacije in regijske ODM. Takšna delitev kaže na poskus nadgradnje prejšnje fragmentacije z bolj funkcionalnim modelom, v katerem naj bi posamezne destinacijske organizacije prevzemale jasnejše vloge: od lokalnega informiranja, podpore ponudnikom in promocije do regionalne koordinacije, razvoja turističnih storitev, digitalizacije, trajnostnega upravljanja in krepitve konkurenčnosti destinacij (Zakon o spodbujanju razvoja turizma (ZSRT-1), 2018; Vlada Republike Slovenije, 2015; MGRT, 2022; STO, 2026).

V analiziranih slovenskih primerih se ta institucionalna razpršenost jasno kaže. Ormož nastopa predvsem skozi lokalni TIC oz. lokalno turistično organiziranost; Nova Gorica skozi lokalno destinacijsko organizacijo oz. TIC; Murska Sobota in Pomurje skozi preplet mestnega in regionalnega destinacijskega pogleda; Ajdovščina skozi občinsko razvojno vpetost v širšo Vipavsko dolino; Slovenske gorice skozi razvojno agencijo, ki pokriva le del širšega območja; Brda pa skozi razmeroma jasno profiliran javni zavod oz. TIC. Slovensko ODM je zato v tej analizi smiselno razumeti predvsem kot funkcionalno kategorijo: kot tistega akterja, ki na določenem območju povezuje ponudnike, skrbi za promocijo, podpira turistične storitve destinacije, oblikuje destinacijsko identiteto in poskuša destinacijo upravljati kot povezano celoto. Tabela 2 prikazuje vodilne destinacije Slovenije in njihove uradno navedene predstavnike oz. destinacijske organizacije, ki na destinacijski ravni nastopajo kot ključni akterji slovenskega turističnega sistema.

Tabela 2: Vodilne destinacije Slovenije in njihovi navedeni predstavniki oz. destinacijske organizacije

Regija	Destinacija	Predstavniki oz. destinacijske organizacije
Alpska Slovenija	Bled	Javni zavod Turizem Bled
	Bohinj	Turizem Bohinj – javni zavod za pospeševanje turizma
	Dolina Soče	Javni zavod za turizem Dolina Soče
	Koroška	RRA Koroška – Regionalna razvojna agencija za Koroško
	Kranj	Zavod za turizem in kulturo Kranj
	Kranjska Gora	Turizem Kranjska Gora
	Maribor	Zavod za turizem Maribor
	Radovljica	Javni zavod Turizem in kultura Radovljica
	Rogla - Pohorje	LTO Rogla-Zreče, GIZ

Regija	Destinacija	Predstavnik oz. destinacijska organizacija
Ljubljana in Osrednja Slovenija	Zgornja Savinjska dolina	Razvojna agencija Savinjsko-šaleške regije, d. o. o.
	Cerkno	Zavod za turizem Cerkno
	Kamnik	Zavod za turizem in šport Kamnik
	Cerklje na Gorenjskem	Zavod za turizem Cerklje
	Idrija	Zavod za turizem Idrija
	Škofja Loka	Razvojna agencija Sora – Turizem Škofja Loka
	Novo mesto	Zavod Novo mesto
	Bela krajina	Javni zavod Razvojno informacijski center Bela krajina
	Ljubljana	Turizem Ljubljana
Termalna Panonska Slovenija	Kočevsko	Javni zavod za turizem in kulturo Kočevje
	Celje	Zavod za kulturne prireditve in Turizem Celeia Celje
	Ptuj	Javni zavod Ptuj
	Laško	Center za šport, turizem, informiranje in kulturo Laško
	Šaleška dolina: Velenje, Topolšica	Zavod za turizem Šaleške doline
	Dobrna	Javni zavod za turizem, šport in kulturo Dobrna
	Čatež in Posavje	Regionalna razvojna agencija Posavje
	Podčetrtek	Javni zavod za turizem, kulturo in šport Podčetrtek
	Rogaška Slatina	Javni zavod za turizem in kulturo Rogaška Slatina
Mediterranska in Kraška Slovenija	Dolenjska	Razvojni center Novo mesto d. o. o.
	Pomurje	Prleška razvojna agencija GIZ
	Koper	Zavod za mladino, kulturo in turizem Koper
	Portorož - Piran	Turistično združenje Portorož GIZ
	Izola	Turistično združenje Izola GIZ
	Ankaran	Javni zavod za naravo in družbo Ankaran
	Zeleni kras	RDO Postojnska jama – Zeleni kras; RRA Zeleni kras, d. o. o.
	Kras	Območna razvojna agencija Krasa in Brkinov
	Brda	Zavod za turizem, kulturo, mladino in šport Brda
	Nova Gorica in Vipavska dolina	Javni zavod za turizem Nova Gorica in Vipavska dolina

Vir: STO, vodilne destinacije, 2026.

Hrvaška: turistične skupnosti kot formalizirana mreža destinacijskega managementa

Hrvaški sistem DM je v primerjavi s slovenskim bolj formaliziran, saj je sistem turističnih skupnosti neposredno urejen z Zakonom o turističnih skupnostih in spodbujanju hrvaškega turizma (hrv. *Zakonom o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma*). Ta določa, da se sistem turističnih skupnosti ureja po modelu ODM, pri čemer turistične skupnosti delujejo po načelu DM in so ustanovljene z namenom promocije in razvoja hrvaškega turizma. Sistem sestavljajo lokalne

turistične skupnosti kot lokalne ODM, regionalne turistične skupnosti kot regionalne ODM, Turistična skupnost mesta Zagreb in Hrvaška turistična skupnost (hrv. *Hrvatska turistička zajednica*) pa kot nacionalna organizacija za območje Republike Hrvaške. V takšnem modelu se funkcija organizacije destinacijskega managementa neposredno navezuje na zakonsko opredeljeno mrežo turističnih skupnosti, kar hrvaškemu sistemu daje višjo stopnjo institucionalne preglednosti in formalne organiziranosti (Hrvatski sabor, 2019; Hrvatska turistička zajednica, 2021).

Intervjuja iz Međimurja in Zagorja dobro kažeta prednosti takšne ureditve. Obe destinaciji razmišljata na ravni županije oz. širše regije, kar omogoča celovitejše povezovanje storitve, dogodkov, kakovostnih standardov, blagovne znamke, promocije in strateškega pozicioniranja. Hkrati pa intervjuja opozarjata tudi na meje sistema: celinske destinacije se še vedno pogosto počutijo manj privilegirane v primerjavi z morskim turizmom, nacionalna prepoznavnost celinske Hrvaške je šibkejša, vloga turističnih skupnosti pri neposrednem prodajanju turističnih paketov pa je omejena zaradi njihove neprofitne oz. javno usmerjene narave.

Za to analizo je posebej pomembno, da sta obe hrvaški destinaciji obmejni in celinski. Njuna primerjava s slovenskimi vzhodnimi destinacijami pokaže sorodne razvojne vire, kot so termalna voda, vino, lokalna hrana, podeželska krajina, kolesarjenje, kulturna dediščina in bližina večjih urbanih trgov. Ključna razlika pa se kaže predvsem v stopnji sistemske organiziranosti in v obsegu županijske koordinacije, saj hrvaški model ODM funkcijo jasneje umešča v formalizirano mrežo turističnih skupnosti.

Italija, Furlanija oz. Julijska krajina: regionalna organizacija destinacijskega managementa kot centraliziran koordinator

V italijanskem primeru analiza obravnava Furlanijo - Julijsko krajino, kjer funkcijo regionalne ODM opravlja PromoTurismoFVG. Gre za regionalno organizacijo, ki združuje strateško usmerjanje, operativno upravljanje in promocijo turistične destinacije ter je na uradnih straneh opredeljena kot regionalna oz. integrirana ODM, ki svoje cilje uresničuje z načrtovanjem in organiziranjem turistične ponudbe skozi specifične turistične storitve. Institucionalno je PromoTurismoFVG opredeljena tudi kot javni gospodarski subjekt Furlanije - Julijske krajine, pristojen za promocijo

in upravljanje turističnega razvoja na regionalnem območju (PromoTurismoFVG, 2026a; 2026b).

V analiziranem transkriptu je poudarjeno, da so bili v zadnjem desetletju ključni turistični viri Furlanije - Julijske krajine organizirani v sistem pod koordinacijo regionalne ODM. Ta sistem povezuje podobo destinacije, DM, vrednost destinacije, turistično ponudbo, nastanitvene zmogljivosti, splošno infrastrukturo in dostopnost. Italijanski primer je zato v tej analizi institucionalno najkompaktnejši: Furlanija - Julijska krajina ni predstavljena kot skupek lokalnih TIC-ov, temveč kot regionalno vodena destinacija, ki lahko usklajuje različne destinacijske sklope, kot so obalne destinacije, mestna in kulturna središča, UNESCO dediščinska območja, gorska in alpska območja, vinsko-gastronomski prostori, naravne in kolesarske poti ter oblike počasnega (angl. *slow*) turizma. V primerjavi s slovenskimi zahodnimi destinacijami se razlika kaže predvsem v tem, da slovenske destinacije pogosteje delujejo znotraj več manjših lokalnih ali subregionalnih struktur, medtem ko Furlanija - Julijska krajina nastopa kot enotneje koordinirana regionalna destinacija. Pregled glavnih destinacijskih sklopov, ki jih povezuje PromoTurismoFVG, je prikazan v Tabeli 3.

Tabela 3: Destinacijski sklop v Furlaniji - Julijski krajini

Destinacijski sklop v Furlaniji - Julijski krajini	Primeri destinacij in njihovih vsebin
Morje in obalni turizem	Lignano Sabbiadoro, Gradož/Grado, Tržaški zaliv
Gorski in alpski turizem	Alpe, Dolomiti, gorska območja regije
Mestni in kulturni turizem	Trst, Videm/Udine, Gorica/Gorizia, Pordenone
UNESCO in dediščinske destinacije	Oglej/Aquileia, Čedad/Cividale del Friuli, Palmanova in druga dediščinska območja
Vinsko-gastronomske destinacije	Collio, vinorodni griči, lokalni proizvajalci, kulinarične poti
Kolesarski in aktivni (outdoor) turizem	kolesarske poti, naravna območja, podeželske in kraške poti
Počasni (slow) turizem in avtentična doživetja	zgodovinske vasi, lokalna kulinarika, narava, manj množične oblike turizma

Vir: Prirejeno po uradnih turističnih straneh PromoTurismoFVG, zlasti po predstavitvah regionalne ODM in destinacijskih sklopov Furlanije - Julijske krajine (PromoTurismoFVG, 2026a; 2026b)

Primerjava institucionalnih okvirjev treh izbranih držav

Primerjalni sklep institucionalnega okvira destinacij je tako dvojen (tabela 4). Prvič, ODM v vseh treh nacionalnih kontekstih ne pomeni iste organizacijske oblike, čeprav vse oblike v praksi prispevajo k destinacijskemu managementu. Drugič,

razlike v pristojnostih neposredno vplivajo na kakovost oblikovanja turističnih storitev: tam, kjer ima organizacija jasnejši mandat za povezovanje, promocijo, standardizacijo in razvoj storitev, se potencial lažje spremeni v strukturirano ponudbo. Tam, kjer so pristojnosti razpršene med občine, TIC-e, razvojne agencije, ponudnike in nacionalne institucije, se pogosto pojavlja večja odvisnost od posameznikov, projektov in neformalnega sodelovanja.

Tabela 4: Primerjava institucionalnih okvirjev treh izbranih držav

Element	Slovenija	Hrvaška	Italija/FVG
Osnovni model	Razpršen, funkcionalen, odvisen od lokalnih zavodov, TIC-ov, občin in razvojnih agencij.	Formalizirana mreža turističnih skupnosti po načelu DM.	Regionalna ODM z enotno strateško, operativno in promocijsko funkcijo.
Prednosti	Lokalna prilagodljivost, neposreden stik s ponudniki, možnost butičnih pristopov.	Jasnejša hierarhija, županijska koordinacija, sistemska promocija in standardizacija.	Močna regionalna znamka, integracija storitev, večja strateška konsistentnost.
Slabosti	Fragmentacija, šibka kontinuiteta, nejasne pristojnosti, odvisnost od občinskih proračunov.	Omejitve neprofitnega modela, možna odvisnost od nacionalnih prioritet, poudarek morskega turizma.	Možna centralizacija in manjša občutljivost za mikro-lokalne posebnosti.
Pomen intervjujev	Razlike med slovenskimi destinacijami so zelo velike.	Međimurje in Zagorje kažeta moč regionalno-županijskega modela.	FVG nastopa kot najbolj sistemsko integriran primer.

3 Metodološka izhodišča kvalitativne analize

Ker intervjuji niso bili vedno izvedeni po strogem vrstnem redu vprašanj, je bila analiza opravljena po vsebinskem načelu. Posamezni odgovor je bil upoštevan tam, kjer vsebinsko pripada določeni raziskovalni kategoriji, tudi kadar se v transkriptu pojavi pred vprašanjem ali po njem. Takšen pristop je za polstrukturirane intervjuje metodološko ustrezen, saj se pri terenskem pogovoru pogosto zgodi, da sogovornik odgovori na več vprašanj hkrati, se vrača k že odprti temi ali določeno vprašanje razširi skozi primer, anekdoto, primerjavo ali razvojno razlago. Analiza zato ne sledi mehaničnemu zaporedju vprašanj, temveč rekonstruira pomen odgovorov. Posebna pozornost je bila namenjena ponavljajočim se kodam, kot so gastronomija, lokalnost, trajnost, podporna infrastruktura, vrednost za denar, vloga ponudnikov, institucionalna koordinacija, razdrobljenost, kakovost, konkurenčnost in razlika med

potencialom ter storitvijo. Prav slednja razlika se je pokazala kot ena najmočnejših interpretativnih osi celotnega gradiva.

Analiza uporablja tematsko kodiranje in primerjalno interpretacijo. Tematsko kodiranje pomeni, da so bili odgovori razvrščeni v več analitičnih kategorij: ključni viri, podporni viri, gastronomija, šport in rekreacija, kultura, razvedrilo, infrastruktura, nastanitve, vrednost za denar, trajnost, inovativnost, kakovost, konkurenčnost, vloga ODM, šibkosti, prednosti in prihodnji trendi. Ker so intervjuji polstrukturirani, so se odgovori pogosto prekrivali; na primer odgovor o gastronomiji je hkrati vseboval informacije o lokalnosti, kakovosti, gostoljubnosti, cenovnem pozicioniranju in podporni vlogi ODM.

Druga raven analize je primerjalna. Posamezne destinacije so bile najprej analizirane kot samostojni primeri, nato pa primerjane po državah in po obmejnih regijskih sklopih. Takšen pristop omogoča prepoznavanje vzorcev, ki niso vidni, če bi obravnavali samo posamezne intervjuje. Na primer: pomanjkanje nastanitev se pojavi kot izrazita šibkost v Ormožu in Slovenskih goricah, medtem ko je v Zagorju in Međimurju nastanitvena struktura bistveno bolj razvita zaradi termalnih kompleksov. Podobno se gastronomija v Brdih in Vipavski dolini pojavlja kot nosilna storitev visoke dodane vrednosti, v Pomurju pa kot močan, vendar cenovno podcenjen tradicionalni vir.

Tretja raven analize je interpretativna. Pri vsakem vprašanju niso povzeti le odgovori, temveč je analizirano, kaj ti odgovori pomenijo za razvoj destinacije. Če destinacija trdi, da ima kakovostne lokalne storitve, vendar hkrati nima ustreznih nastanitev, agencijske podpore ali prodajnih paketov, to pomeni, da je njena konkurenčnost potencialna, ne pa v celoti realizirana. Če ODM izvaja promocijo, vendar nima dovoljenja za prodajo paketov, to kaže na institucionalno vrzel med trženjem in komercializacijo. Če destinacija izpostavlja trajnost, vendar jo razume predvsem kot naravno danost, ne pa kot sistem upravljanja, gre za začetno, še ne povsem strateško trajnostno usmeritev.

4 Regijska in obmejna postavitev analiziranih destinacij

Analizirane destinacije se v prispevku ne predstavljajo le po državah, temveč po dveh obmejnih regijah: vzhodni slovensko-hrvaški regiji in zahodni slovensko-italijanski regiji. Takšna razvrstitev je analitično primernejša, ker bolj natančno odraža dejanske

turistične tokove, kulturne podobnosti, čezmejne potenciale in razvojne probleme, ki jih nacionalna razdelitev deloma zakrije.

Ideja pristopa k analizi obmejnih regij razkrije, da imajo destinacije na isti strani tematskega prostora pogosto več skupnega med seboj kakor z drugimi destinacijami znotraj iste države. Brda in Furlanija - Julijska krajina, na primer, sta si zaradi skupne vinske kulture, podobne krajine, gastronomske povezanosti in neposredne čezmejne pretočnosti razvojno ter identitetno bližje kot Brda in Pomurje, čeprav obe slovenski destinaciji pripadata istemu nacionalnemu okviru. Podobno je Ormož, Jeruzalem po motivih vina, podeželske krajine, termalnega zaledja in domače kulinarike bližje Međimurju ali Zagorju kakor nekaterim zahodnoslovenskim destinacijam.

Obmejnost torej ni zgolj geografsko dejstvo, temveč pomemben razvojni pogoj. Obmejne destinacije pogosto delujejo v prostoru več identitet, več trgov, več prometnih tokov in več kulturnih vplivov. Gost z ene strani meje lahko destinacijo na drugi strani dojema kot bližnjo, cenovno dostopno, kulturno sorodno in hkrati dovolj drugačno. Zato imajo obmejne regije posebno možnost za razvoj kratkih oddihov, enogastronomskih izletov, kolesarskih poti, velnes (angl. *wellness*) storitev, kulturnih dogodkov in čezmejnih tematskih poti.

Vzhodna slovensko-hrvaška regija

Vzhodno regijo je treba razumeti kot prostor izrazite razvojne bližine, vendar hkrati tudi kot prostor različno razvitih institucionalnih in produktivnih oz. storitvenih zmogljivosti. Na ravni virov se pojavljajo podobni elementi: termalna voda, zdravje, vino, sadovi zemlje, lokalna kulinarika, reke, kolesarjenje, podeželska domačnost, gostoljubnost in razmeroma mirna krajina. Na ravni storitev pa so razlike bistveno večje: Međimurje ima jasno zastavljeno znamko gibanja in zdravja, Zagorje sistematično povezuje velnes, družinske programe in tradicionalno gastronomijo, medtem ko Ormož, Jeruzalem in Slovenske gorice pogosteje opozarjata na manko nastanitev, paketov, skupne strategije in bolj prepričljive tržne organiziranosti.

Ta sklop je zato posebno pomemben za razumevanje razlike med geografsko obdarnostjo in destinacijsko zrelostjo. Viri so pogosto bogati in avtentični, vendar sami po sebi še ne zagotavljajo konkurenčnosti. Konkurenčnost nastane šele tedaj, ko so viri povezani v doživetje, ko so podprti z infrastrukturo, ko jih ponudniki znajo

interpretirati, ko ODM vzpostavi razumljivo zgodbo in ko gost jasno razume, zakaj naj se v destinaciji ustavi, ostane več dni in porabi več.

V vzhodno regijo spadajo Pomurje, Slovenske gorice, Ormož oz. Jeruzalem, Međimurje in Zagorje. Gre za prostor mehkih gričevnatih pokrajin, vinogradništva, termalne vode, podeželske gastronomije, rečnih sistemov in izrazite gostoljubnosti. V tem prostoru je turizem praviloma celinski, pogosto vikend ali izletniški, močno odvisen od domačih in bližnjih tujih trgov. Pomembni trgi so Slovenija, Avstrija, Hrvaška, Madžarska, Nemčija in Poljska, odvisno od posamezne destinacije.

Skupni motivi te regije so zdravje, termalnost, vino, domača hrana, aktivni oddih in krajinska umirjenost. Razlike pa so v stopnji organiziranosti. Međimurje ima zelo jasno opredeljeno razvojno logiko: naravna dediščina, »healthness« (tj. angl. *health & wellness*, zdravstveno usmerjeni velnes), »outdoor« (tj. aktivni turizem v naravi) in gastronomija, z razvojem kulturno-interpretacijskih centrov. Zagorje ima močnejšo velnes in zdraviliško os ter bolj razvito hotelsko infrastrukturo. Na slovenski strani Pomurje izstopa z zaščitenimi kulinaričnimi proizvodi in termalno tradicijo, Ormož z vinom, naravo, ljudmi in reko Dravo, Slovenske gorice pa s potencialom butičnih ponudnikov, ki še ni povezan v enotno destinacijsko strategijo.

Zahodna slovensko-italijanska regija

Zahodna regija je izrazito primeren sklop za razlago čezmejne destinacijske ideje, saj se v njem prepletajo slovenski, italijanski, furlanski, sredozemski in alpski vplivi. Vino, kulinarika, oljčno olje, sadje, pohodništvo, kolesarjenje, kulturna dediščina, mesta umetnosti in zgodovinske meje sestavljajo prostor, ki ga je mogoče razumeti kot enotno izkustveno pokrajino. Prav zato se v intervjujih pogosto pojavlja misel, da je meja administrativna, medtem ko so krajina, gastronomija in kulturni spomin bistveno bolj pretočni.

V tem sklopu je ustvarjanje turističnih storitev praviloma močnejše, zlasti v Brdih, Vipavski dolini in Furlaniji - Julijski krajini. Brda nastopajo kot visoko profilirana enogastronomska destinacija s širokim naborom doživetij, Vipavska dolina povezuje gastronomijo, vino in aktivni turizem, Nova Gorica išče prehod od igralniške k butični in kulturno-gastronomski identiteti, Furlanija - Julijska krajina pa vse te elemente umešča v regionalno upravljan sistem. Analitično gledano gre za prostor,

kjer je možnost čezmejnega povezovanja posebej očitna, vendar je odvisna od tega, ali se skupni viri lahko prevedejo v skupne, prodajne in dolgoročno upravljane storitve.

Zahodni sklop vključuje Brda, Vipavsko dolino, Goriško regijo in Furlanijo - Julijsko krajino. Ta prostor je izrazito čezmejen, saj se naravne, kulturne in gastronomske krajine nadaljujejo na drugo stran državne meje. Slovenska Brda in italijanski Collio sta skoraj vzorčni primer zgodovinsko enotne, politično razdeljene, a turistično komplementarne pokrajine. Slovenska Nova Gorica in italijanska Gorica tvorita urbano čezmejno dvojico, FVG oz. Julijska krajina pa z regionalne ravni povezuje morje, gore, umetnostna mesta, vinsko-gastronomske poti in počasni turizem.

Zahodni sklop je tako v primerjavi z vzhodnim bolj izrazito mednarodno pozicioniran v smeri enogastronomije, aktivnega turizma v naravi in kulturne prehodnosti med Mediteranom, Alpami in Srednjo Evropo. Brda so zrela enogastronomska prepoznavna blagovna znamka z močnimi vinarji, sadjem, oljčnim oljem, dogodki in kakovostnimi doživetji. Vipavska dolina je v razvojnem vzponu in združuje podnebno prednost, športne aktivnosti, vino in kulinariko. Nova Gorica ima specifično kombinacijo igrališča, gastronomije, vina, športa in čezmejne kulturne dediščine. Julijska krajina (FVG) pa je sistemsko najbolj široka destinacija, ki integrira raznovrstne storitve pod regionalno ODM.

5 Analiza posameznih destinacij

HR-1: Međimurje

V širšem obmejnem kontekstu je Međimurje pomembno zato, ker ponuja primer celinske destinacije, ki svoje vire ne razume zgolj opisno, temveč jih poskuša postaviti v hierarhijo in povezati v razvojno zgodbo. Naravna dediščina, zdravilna voda, aktivni turizem v naravi, gastronomija in kulturna interpretacija niso predstavljene kot naključen seznam privlačnosti, ampak kot stebri, ki jih ODM skuša prevesti v blagovno znamko gibanja, zdravja in kakovostnega bivanja.

Posebnost Međimurja je tudi izrazito zavedanje o tržni poziciji destinacije. Sogovornik ne idealizira sedanjega stanja, ampak jasno ločuje med doseženo ravno in želenim razvojnem položajem. Prav ta samorefleksivnost kaže višjo stopnjo DM:

destinacija ve, da ima kakovostne vire, vendar hkrati razume, da mora za prehod v rang štirih zvezdic izboljšati nastanitvene zmogljivosti, podobo, vrednost destinacije, kakovost storitev in prepoznavnost na zahtevnejših trgih.

Međimurje se v transkriptu kaže kot celinska destinacija, ki svojo identiteto gradi na naravni dediščini, zdravju, rekreaciji, gastronomiji in kulturni interpretaciji. Osrednji naravni okvir je območje reke Mure in reke Drave, povezano z biosfernim rezervatom Mura-Drava-Donava. Ta vir ni predstavljen kot divja narava, temveč kot kultivirana krajina, v kateri je odnos med človekom in naravo še vedno razmeroma kakovosten. Pomembna posebnost je, da destinacija svojo novo znamko »V gibanju« povezuje z rekreacijo, zdravjem in aktivnim odkrivanjem prostora.

Najmočnejši gospodarski in turistični objekt so Terme Sveti Martin, ki ustvarjajo večino prihodov in nočitev ter omogočajo zdravstveni oz. velnes profil destinacije. Gastronomija se razvija kot tretji steber, podprt z bogato kulinarčno dediščino, vinskimi potmi, lokalnimi recepti in sistemom kakovosti, kot sta *Međimurski gurman* in *Zlati gurman*. ODM pri tem ne deluje samo promocijsko, temveč uporablja tudi ocenjevanje tajnega gosta, izobraževanje in razvoj oznak kakovosti.

Glavna razvojna napetost Međimurja je razmerje med ambicijo destinacije štirih zvezdic in trenutno oceno med dobrimi tremi in štirimi zvezdicami. Destinacija ima jasno strategijo, vendar še nima zadostne nastanitvene in atrakcijske mase za višji razred. Vrednost za denar je visoka, na tujih trgih pa destinacija deloma nastopa pod ceno, ker njen mednarodni rating še ne sledi dejanski kakovosti. V obmejni primerjavi je Međimurje eden najbolj organiziranih vzhodnih primerov, saj sistematično povezuje naravo, terme, rekreacijo, gastronomijo in kulturo.

HR-2: Krapinsko-zagorska županija; Zagorje

Zagorje se v primerjavi z Međimurjem nekoliko bolj opira na tradicijo toplic, družinski oddih in mehkejšo podeželsko izkušnjo, vendar hkrati zelo jasno razvija gastronomsko komponento kot del širše kulturne identitete. Gastronomija tu ni predstavljena kot izolirana gostinska ponudba – je sistem certificiranih jedi, lokalnih proizvodov, dogodkov, poti in povezovanja s kmetijstvom.

Za obmejno primerjavo je pomembno, da se Zagorje, podobno kot nekatere slovenske vzhodne destinacije, sooča z vprašanjem, kako celinsko destinacijo narediti dovolj privlačno v državi, katere turistična podoba je še vedno močno vezana na morje. V tem smislu Zagorje ponuja zanimiv primer destinacije, ki se poskuša odmakniti od izključno domačega ali tranzitnega turizma in oblikovati bolj prepoznavno, večdnevno in kakovostno celinsko izkušnjo.

Zagorje se v transkriptu profilira kot celinska velnes, družinska, poslovna in aktivna destinacija. Primarni viri so zdravje, spa in velnes, ki izhajajo iz tradicije toplic. Družinski oddih, poslovni turizem, dogodki in športni turizem dopolnjujejo osnovno zdraviliško strukturo. Gastronomija je umeščena v širši kulturni turizem, vendar je vse pomembnejši motiv prihoda v celinsko destinacijo.

Destinacija razvija gastronomske poti in se opira na prepoznavne jedi, kot so štruklji, puran z mlinci, bučnica in zagorska juha. Posebnost je sistem certificiranja v okviru projekta *Okusi hrvaške tradicije* in prisotnost ponudnikov v gastronomskih vodnikih. Zagorje ima razmeroma močno hotelsko osnovo, klaster zdravstvenega turizma in digitalna orodja, kot sta spletna stran in mobilna aplikacija.

Ključna šibkost je omejena sposobnost celinske destinacije, da se prebije na trg ob dominantni podobi Hrvaške kot morske destinacije. Poleg tega turistična skupnost zaradi neprofitnega značaja ne more neposredno oblikovati in prodajati paketnih aranžmajev. V primerjavi z nekaterimi slovenskimi vzhodnimi destinacijami ima Zagorje močnejšo hotelsko in velnes infrastrukturo, vendar se še vedno sooča z izzivom daljšega zadrževanja gostov in večje internacionalizacije.

IT-1: Furlanija - Julijska krajina, FVG

Furlanija - Julijska krajina je zaradi svojega regionalnega modela ODM v analizi posebna referenčna točka. Destinacija ne nastopa kot lokalni primer, temveč kot kompleksen regionalni sistem, v katerem se lahko morje, gore, umetnostna mesta, UNESCO območja, vinsko-gastronomske poti, kolesarjenje in počasni turizem povezujejo pod enotno institucionalno streho.

V analizi je ta primer dragocen tudi zato, ker pokaže, kaj se zgodi, ko je DM umeščen na raven, ki presega posamezno občino ali lokalni TIC. Takšna organizacija omogoča bolj enotno podobo, bolj usklajeno promocijo in večjo možnost povezovanja zelo raznolikih virov, hkrati pa iz intervjuja izhaja, da tudi regionalna ODM ni brez izzivov, zlasti pri zagotavljanju dovolj neposredne podpore gastronomskim ponudnikom in pri oblikovanju resnično celostnih storitev.

Furlanija - Julijska krajina je v transkriptu predstavljena kot kompleksna regionalna destinacija z morjem, plažami, smučišči, UNESCO območji, mesti umetnosti, kolesarskimi potmi in vinskimi ter gastronomskimi proizvajalci. Ključna razlika v primerjavi z večino slovenskih primerov je visoka stopnja regionalne systemske integracije. Viri so razumljeni kot elementi ozemlja, ki postanejo turistična storitev šele, ko so organizirani za turistično rabo in povezani z drugimi elementi.

PromoTurismoFVG kot regionalna ODM neposredno koordinira podobo destinacije, DM, vrednost destinacije, turistične storitve, nastanitve, ponudbo, infrastrukturo in dostopnost. Destinacija se ne definira izključno kot gastronomska, čeprav je gastronomija eden najpomembnejših virov. Prihodnji trend je razvoj destinacije počasnega turizma s poudarkom na trajnosti, zelenih usmeritvah, dostopnosti in turizmu za vse.

Glavna posebnost FVG je institucionalna zrelost. Medtem ko se številne manjše destinacije ukvarjajo z vprašanjem, kako sploh povezati ponudnike, FVG nastopa kot regionalni sistem, ki že povezuje zelo raznolike storitve. Kljub temu transkript izpostavlja tudi šibkost: gastronomski ponudniki bi potrebovali več podpore. To pomeni, da tudi v integriranem regionalnem modelu ostaja vprašanje, kako učinkovito regionalna strategija doseže mikro raven ponudnikov.

SI-1: Ormož, Jeruzalem

Ormož-Jeruzalem⁵ je eden najizrazitejših primerov destinacije, pri kateri je razlika med potencialom in storitvijo posebej vidna. Narava, vinogradništvo, kulinarika, reka Drava, kulturno-zgodovinska dediščina in odprtost ljudi tvorijo zelo močno

⁵ Ormož predstavlja lokalno urbano in občinsko središče prleškega obmejnega prostora, medtem ko Jeruzalem oz. Jeruzalemske gorice označujejo izrazito vinorodno, krajinsko in gastronomsko območje, ki pomembno sooblikuje turistično identiteto širše destinacije Ormož-Jeruzalem (Odkrijte Jeruzalem, 2026).

izhodišče, vendar intervju hkrati razkriva, da ti elementi še niso dovolj povezani v prepoznavno, stalno dostopno in jasno tržno oblikovano ponudbo.

V vzhodnem obmejnem sklopu ima Ormož-Jeruzalem pomemben primerjalni pomen, ker kaže, da avtentičnost sama po sebi ni dovolj. Če ni zadostnih nastanitvenih zmogljivosti, če so gastronomski ponudniki odprti neenakomerno, če kulturna dediščina ni interpretirana doživljajsko in če reka Drava ostaja predvsem potencial, destinacija težko doseže daljše bivanje gostov in višjo potrošnjo, čeprav ima za to vsebinsko zelo dobre temelje.

Ormož-Jeruzalem se kaže kot vinorodna, naravna in gostoljubna destinacija z močnim potencialom, vendar z nezadostno zmožnostjo za oblikovanje turističnih storitev. Ključni viri so narava, čisto okolje, vino, vinogradništvo, kulinarika, ljudje, reka Drava, kulturno-zgodovinska dediščina in muzeji. Intervju izpostavlja temperament, odprtost, neposrednost in hudomušnost domačinov kot pomemben del destinacijske izkušnje.

Največja vrzel je med potencialom in dejansko ponudbo. Reka Drava je prepoznana kot pomemben, a premalo izkoriščen vir za šport, ribištvo, čolnarjenje in rekreacijo. Kulturna dediščina je prisotna, vendar premalo atraktivno zapakirana v doživetja. Gastronomija obstaja, vendar je število res močnih restavracij omejeno, turistične kmetije pa niso vedno dostopne individualnemu gostu. Nastanitvena šibkost je zelo izrazita: destinacija nima hotela, hostel pa ne omogoča višjega pozicioniranja in sprejema zahtevnejših skupin.

Ormož je zato primer destinacije z avtentičnimi viri, a nezadostno podporno infrastrukturo. V primerjavi z Međimurjem in Zagorjem je institucionalna in nastanitvena baza šibkejša. V primerjavi s Slovenskimi goricami pa ima Ormož jasnejše jedro vinorodne identitete, vendar podobno težavo pri oblikovanju večdnevni, prodajno učinkovitih in kakovostno integriranih storitev.

SI-2: Nova Gorica, Goriška regija

Nova Gorica, ki spada v Goriško regijo, je v analizi pomembna zaradi prehoda od starejše, igralniško zasnovane turistične prepoznavnosti k novi, bolj kompleksni identiteti, ki vključuje kulinariko, vino, šport, kulturno dediščino, čezmejnost in

urbano izkušnjo. Destinacija je zgodovinsko pridobila vidnost skozi igralništvo, vendar intervju kaže ambicijo, da bi se v prihodnje pozicionirala bolj butično in kakovostno.

Posebno močan element sta platformi GoGourmet in GoAktiv, saj kažeta, da se destinacija zaveda potrebe po povezovanju ponudnikov v tematske storitve. V zahodnem obmejnem sklopu je Nova Gorica lahko razumljena kot stična točka med Soško dolino, Vipavsko dolino, Brdi, Krasom in italijanskim zaledjem. Prav ta lega odpira možnost večje čezmejne in meddestinacijske integracije, vendar zahteva jasnejšo zgodbo, ki ne bo temeljila zgolj na posameznih močnih ponudnikih ali dogodkih.

Goriška regija ima izrazito večplastno strukturo virov: kulinariko, vino, šport, kulturno dediščino in igralništvo. Igralništvo je zgodovinsko pomembno, saj je Novo Gorico postavilo na širši turistični zemljevid, vendar se destinacija ne želi omejiti samo na igralniški turizem. Razvija se v smeri butične, kulinarično-vinske in aktivne destinacije.

Pomembna gastronomska povezovalna storitev destinacije je GoGourmet, ki združuje lokalne gostince in promovira značilne goriške sestavine, jedi in kulinarične zgodbe, med njimi goriški radič oz. sukenški regut, lokalne in sezonske sestavine ter jedi in sladice iz vrtnic. Poleg gastronomije ima destinacija izrazito razvito tudi ponudbo aktivnega turizma (GoAktiv), ki vključuje različne športne in adrenalinske aktivnosti, kot so jadralno padalstvo, kolesarjenje, rolanje oz. skate aktivnosti, bungee jumping, kajak, rafting in druge oblike doživljanja naravnega prostora. Destinacija ima hkrati pomembno čezmejno dimenzijo, saj se turistično navezuje na slovensko-italijanski prostor in povezuje vinske, gastronomske, kulturne in aktivne vsebine v naravi na obeh straneh meje.

Glavna razvojna priložnost je prehod od igralniško prepoznavne destinacije k butični destinaciji z višjo dodano vrednostjo. To zahteva usklajevanje urbanega, igralniškega, gastronomskega, vinskega, športnega in kulturnega storitvenega spleta. V zahodnem obmejnem sklopu Nova Gorica nastopa kot urbana vstopna točka med Brdi, Vipavsko dolino, Krasom, Soško dolino in italijanskim prostorom.

SI-3: Murska Sobota, Pomurje

Pomurje je eden analitično najmočnejših primerov za razumevanje vrednosti za denar in podcenjenosti destinacije. Intervju ne govori zgolj o tem, kaj Pomurje ima, temveč tudi o tem, kako regija sama vrednoti svojo ponudbo in kako jo vrednotijo gostje. Tradicija obilja, domačnosti in dostopnosti je na eni strani privlačna, na drugi strani pa lahko zavira prehod v višje cenovne in kakovostne segmente.

Gastronomija Pomurja je zato mnogo več kot kulinarika posebnost. Povezuje se z zgodovino kmetijstva, lokalnimi sestavinami, zaščitenimi proizvodi, gostoljubnostjo domačinov, socialno predstavo o obilni hrani in vprašanjem pravičnega ovrednotenja dela lokalnih pridelovalcev ter gostincev. V primerjavi z Međimurjem in Zagorjem se Pomurje kaže kot destinacija z izjemno sorodnimi viri, vendar z izrazitim izzivom, kako ohraniti domačnost in hkrati povečati dodano vrednost.

Pomurje je predstavljeno kot regija, katere turizem temelji na termalni vodi, naravni in kulturni dediščini, kulinariki in aktivnih doživetjih. Termalna voda je zgodovinska os razvoja, kulinarika pa eden najmočnejših identitetnih virov. Pomurje je rodovitna pokrajina, kjer se kulinarika tradicija naslanja na močnate jedi, meso, lokalne sestavine in zaščitene proizvode, kot sta prekmurska šunka in prekmurska gibanica.

Posebej pomembna je ugotovitev o podcenjenosti destinacije. Intervju izpostavlja, da Pomurje ponuja visoko kakovost in obilje, vendar zaradi zgodovinske percepcije dostopnosti in domačnosti pogosto ne zna ali ne zmore doseči ustreznih cen. To privablja goste, ki pričakujejo dobro kakovost za malo denarja, hkrati pa otežuje razvoj višje dodane vrednosti in zahtevnejšega segmenta gostov.

Pomurje ima močan termalni in kulinarika temelj, vendar potrebuje bolj samozavestno vrednotenje lastnih storitev, boljšo povezavo med pridelovalci, gostinci in turističnimi ponudniki in jasnejšo strategijo kakovosti. V vzhodnem obmejnem prostoru je Pomurje sorodno Međimurju in Zagorju po termalnosti in ruralno-kulinarika identiteti, a se od njiju razlikuje po izraziti refleksiji problema prenizkega cenovnega pozicioniranja.

SI-4: Ajdovščina, Vipavska dolina

Vipavska dolina nastopa kot primer destinacije, pri kateri so lega, klima, gastronomija, vino in aktivnosti v naravi povezani v relativno prepričljivo razvojno celoto. Destinacija se zaveda, da njena konkurenčnost izhaja iz možnosti celoletnega obiska, iz bližine Italije, obale in prestolnice in iz sposobnosti, da športno-rekreacijski obisk dopolni z vinsko-kulinarično potrošnjo.

Za zahodni obmejni sklop je Vipavska dolina pomembna kot vmesni člen med Brdi, Novo Gorico in širšo mediteransko-alpsko regijo. Intervju kaže, da destinacija še ni dosegla svojega polnega potenciala, vendar ima že oblikovane močne stebre. Posebej pomembno je, da športni gost ni razumljen kot gost nižje vrednosti, temveč kot segment, ki lahko zaradi svoje opreme, dogodkov, hrane, vina in doživetij ustvari visoko dodano vrednost.

Vipavska dolina je destinacija, katere razvoj temelji na lokaciji, podnebj, gastronomiji, vinu, športu in dediščini. Lega med Italijo, obalo, prestolnico in alpsko-mediteranskim zaledjem je razumljena kot ena glavnih prednosti. Podnebje omogoča skoraj celoletno sezono, kar je pomembno za outdoor turizem v naravi, kolesarjenje, pohodništvo, padalstvo, plezanje ipd.

Najmočnejši steber je gastronomija z vinom in kulinariko, sledita športni turizem in zgodovina oz. dediščina. Destinacija ima vrhunske gastronomske akterje in močne vinarje, pri čemer se športna ponudba dopolnjuje z gastronomijo. Kolesarjenje med vinogradi, degustacije, sezonska kulinarika in avtohtone sorte ustvarjajo integrirano izkušnjo.

Vipavska dolina je v razvojnem vzponu in se primerja z Brdi, ki imajo daljšo tradicijo prepoznavne znamke. Njena prednost je še neizkoriščen potencial in možnost celoletnega nagovarjanja gostov, šibkost pa manj razvita kulturna ponudba in potreba po nadaljnji infrastrukturi ter storitveni zrelosti. V zahodnem sklopu deluje kot destinacija, ki hitro pridobiva prepoznavnost in se lahko razvije v zelo konkurenčno čezmejno destinacijo za enogastronomijo in aktivnosti na prostem.

SI-5: Slovenske gorice

Slovenske gorice so v transkriptu najbolj izrazit primer identitetne in organizacijske razdrobljenosti. Intervju kaže, da destinacija razpolaga z veliko majhnimi butičnimi viri, kot so vinogradništvo, gibanica, med, kruh, rokodelstvo, ohranjena krajina in gostoljubni ponudniki, vendar nima dovolj enotne strategije, dovolj jasnega pozicioniranja in dovolj močne nastanitvene ter produktne infrastrukture. Prav zaradi tega so Slovenske gorice analitično dragocene. Ne kažejo pomanjkanja virov, temveč pomanjkanje sistema, ki bi te vire povezal v destinacijsko prepoznavnost. V vzhodnem obmejnem prostoru bi lahko delovale kot most med Podravjem, Pomurjem, Avstrijo in Hrvaško, vendar je za takšno vlogo potrebno preseči administrativno razdeljenost, oblikovati jasnejšo destinacijsko identiteto in ustvariti storitve, ki bi turista lahko zadržali več kot en dan.

Območje Slovenske gorice je statistično in institucionalno razdeljeno med Pomurje in Podravje, razvojna agencija pa pokriva le del širših Slovenskih goric. To povzroča težave pri strateškem pozicioniranju, oblikovanju skupne znamke in povezovanju ponudnikov. Viri destinacije so nedvomno prisotni: raznolika pokrajina, ohranjena narava, vinorodno območje, butični ponudniki, rokodelstvo, dopolnilne dejavnosti na kmetijah, gibanica, vino, kruh, med in čebelarstvo. Vendar intervju jasno pove, da ti viri še niso povezani v pravo destinacijsko ponudbo. Največja šibkost so nastanitve, pomanjkanje konkretne enotne strategije in težava, kako turista zadržati dlje kot en dan.

Slovenske gorice imajo potencial za butično, podeželsko, gastronomsko in rokodelsko destinacijo, vendar za zdaj delujejo bolj kot prostor posameznih biserov kot integrirana destinacija. V primerjavi z Brdi je razlika očitna: oba prostora imata vinorodno krajino in lokalne ponudnike, vendar Brda razpolagajo z jasno blagovno znamko destinacije, večjo prepoznavnostjo in močnejšimi storitvami, Slovenske gorice pa še iščejo svojo skupno identiteto.

SI-6: Brda

Brda so med slovenskimi primeri najbližje zreli enogastronomski destinaciji. V transkriptu se kažejo kot prostor, kjer vino, kulinarika, sadje, oljčno olje, kulturna dediščina, krajina, prireditve, poroke, pohodništvo in kolesarjenje niso le posamezni

elementi, temveč del jasno prepoznavne destinacijske zgodbe. Pomembno je tudi, da destinacija prepozna potrebo individualnih gostov po dostopnosti ponudbe, kar se kaže v sistemu odprtih domačij.

V čezmejnem kontekstu so Brda posebej pomembna zaradi naravne in kulturne kontinuitete z italijanskim Colliom. Meja ne razdeli bistva pokrajine, temveč odpira možnost skupne zgodbe vina, krajine, gastronomije in kulturne dediščine. Brda zato niso le slovenski primer uspešnejšega oblikovanja storitev destinacije, ampak tudi model za razmislek o tem, kako lahko obmejna destinacija gradi identiteto na kakovosti, lokalnosti, čezmejnosti in visoki dodani vrednosti.

Brda so v transkriptu najizraziteje profilirana, mednarodno prepoznavna in visoko pozicionirana slovenska enogastronomska destinacija. Ključni stebri so vinogradništvo in vinarstvo, gastronomija, oljkarstvo, sadje, češnje, med, apiterapija, kulturna in zgodovinska dediščina, naravna dediščina, dogodki, pohodništvo, kolesarjenje in poročni turizem. Destinacija ima močno lokalno zgodbo, visoko kakovostne vinarje, prepoznavne dogodke in izkušnjo krajine, ki deluje kot samostojen turistični motiv.

Posebno pomemben element je sistem odprtih domačij, ki rešuje praktično težavo individualnih gostov: ti lahko brez predhodne najave obiščejo določene kleti in domačije. To kaže visoko stopnjo razumevanja turistične izkušnje in sposobnost ODM, da konkretno prilagodi ponudbo povpraševanju. Brda so ocenjena kot solidna štirica z velikim potencialom za dodatno nadgradnjo kakovosti, infrastrukture, izobraževanja in komunikacijskih sposobnosti ponudnikov.

Brda so v zahodnem obmejnem sklopu referenčni primer zrele butične destinacije. Njihova čezmejna sorodnost s Colliom je pomemben strateški vir, saj pokrajina zgodovinsko in kulturno presega državno mejo. Glavni izziv ni več osnovna prepoznavnost, temveč nadgradnja kakovosti, upravljanje rasti, ohranjanje lokalnosti in preprečevanje, da bi uspeh ogrozil avtentičnost, ki je temelj privlačnosti destinacije.

6 Primerjalna analiza po vprašanjih in tematskih sklopih

Opredelitev ključnih turističnih virov destinacije

V opomniku za polstrukturiran intervju je začetno vprašanje usmerjeno v splošno razumevanje (ključnih) destinacijskih virov:

Kako bi definirali oz. opredelili vire destinacije na splošno? Kaj bi definirali kot ključne vire vaše destinacije?

Najbolj konceptualno opredelitev poda primer, kjer je turistični vir razumljen kot element ozemlja, ki postane turistična storitev šele, ko je organiziran za turistično rabo in povezan z drugimi elementi. Ta opredelitev je pomembna, ker razlikuje med obstojem vira in njegovo turistično uporabnostjo. Narava, vino ali kulturna dediščina sami po sebi še niso storitev; storitev postanejo z interpretacijo, dostopnostjo, promocijo, kakovostjo in možnostjo nakupa oz. doživetja.

Večina drugih intervjujev vire opredeljuje bolj empirično, skozi konkretne attribute lastne destinacije. Viri so narava, termalna voda, vino, kulinarika, domačini in njihove spretnosti, kulturna dediščina, športne možnosti, gostoljubnost, dogodki in krajina. To ni pomanjkljivost, temveč kaže na lokalno, praktično razumevanje turizma, kjer predstavniki destinacij izhajajo iz tistega, kar gost dejansko vidi, okusi, uporablja ali doživi.

Skupna točka vseh intervjujev je, da destinacijski vir ni razumljen samo kot atrakcija, ampak kot skupek materialnih in nematerialnih danosti. Domačini, gostoljubnost, lokalna znanja, recepti, zgodbe, tržna podoba in način sodelovanja so enako pomembni kot naravna ali kulturna dediščina. Največje odstopanje je v stopnji sistematizacije: Julijska krajina in hrvaško Zagorje in Međimurje vire že razumejo znotraj organiziranega destinacijskega sistema, medtem ko nekateri slovenski primeri še izhajajo iz razpršenega nabora potencialov. V nadaljevanju so v tabeli 5 prikazani ključni viri analiziranih destinacij, ki jim sledi nadaljnja podrobna obravnava po posameznih ključnih virih.

Tabela 5: Ključni viri destinacij

Destinacija	Ključni viri	Analitična interpretacija
Međimurje	Naravna dediščina, zdravilna voda, Terme Sveti Martin, aktivni turizem v naravi, gastronomija, kulturne storitve.	Jasno strukturiran model stebrov, z močnim sidrom v termah in naravi.
Zagorje	Zdravje, spa, velnes, družinski oddih, poslovni turizem, šport, gastronomija kot del kulture.	Zdraviliški-velnes model z rastočo gastronomsko in kulturno nadgradnjo.
Julijska krajina, FVG	Morje, gore, UNESCO, mesta umetnosti, kolesarjenje, vino in gastronomija.	Regionalno razpršeni viri, povezani z močnim sistemom ODM.
Ormož, Jeruzalem	Narava, vino, kulinarika, ljudje, reka Drava, dediščina.	Močni avtentični viri, vendar šibko oblikovanje destinacijskih storitev in nastanitve.
Goriška regija	Kulinarika, vino, šport, kulturna dediščina, igralništvo.	Večjedrna urbana in čezmejna destinacija s preходом k butičnosti.
Pomurje	Termalna voda, dediščina, kulinarika, aktivna doživetja.	Termalno-kulinarčna regija z izrazitim problemom cenovne podcenjenosti.
Vipavska dolina	Legla, podnebje, gastronomija, vino, aktivni turizem v naravi, zgodovina.	Celoletna aktivna enogastronomska destinacija v razvojnem vzponu.
Slovenske gorice	Pokrajina, vino, narava, butični ponudniki, rokodelstvo, gastronomija.	Visok potencial, a nejasna skupna destinacijska identiteta.
Brdra	Vino, gastronomija, sadje, oljčno olje, dediščina, dogodki, aktivnosti, krajina.	Zrela butična enogastronomska destinacija z močno blagovno znamko.

Najbolj očiten skupni vzorec je, da skoraj vse destinacije vire razumejo kot kombinacijo narave, gastronomije in kulturne dediščine. Razlike se pojavijo pri nosilnem viru. V Zagorju in Pomurju je pomembna termalna voda; v Međimurju zdravje in narava; v Brdih in Vipavski dolini enogastronomija; v Novi Gorici igralništvo ob gastronomiji in športu; v Julijski krajini raznovrstna regionalna ponudba; v Slovenskih goricah pa še ne dovolj artikulirana butična podeželska identiteta. Gastronomija, kultura, šport in rekreacija ter razvedrilo in zabava so v nadaljevanju opredeljeni kot ključni viri destinacije. Sledijo spremljevalni oz. podporni viri destinacije, ki zajemajo ponudbo turističnih storitev, splošno infrastrukturo in destinacijske dejavnike. Nadalje so analizirana vprašanja povezana s ključnimi kompetencami destinacije, opredelitvijo ključnih prednosti in šibkosti destinacije, delovanjem DM, opredelitvijo ponudbe destinacije kot trajnostne in lokalne ter kreativne in inovativne, oceno vrednosti destinacije, ki jo le-ta ustvari za

gosta, prihodnjimi trendi razvoja destinacije, opredelitvijo destinacije in njene ponudbe kot kakovostne in tudi kot konkurenčne.

Gastronomija kot destinacijski vir

Gastronomija se poleg vprašanja, povezanega s ključnim virom destinacije, obravnava tudi kot prečna analitična tema celotne primerjave. V vseh transkriptih se namreč gastronomija povezuje z veliko širšim naborom vprašanj: z lokalno pridelavo, trajnostjo, kulturno dediščino, kmetijstvom, dogodki, avtentičnostjo, kreativnostjo, kakovostjo, cenovno politiko, vrednostjo za denar in konkurenčnostjo. V intervjuju smo jo analizirali z vprašanjem:

Kako bi ocenili gastronomijo kot ključen vir vaše destinacije?

Gastronomija v tem prispevku ni samo destinacijska ponudba hrane in vina. V Brdih je povezana z vinogradništvom, češnjami, oljčnim oljem in konceptom ničelnega kilometra; v Pomurju z zgodovino obilja, zaščitenimi jedmi in podcenjenostjo lokalne hrane; v Vipavski dolini z avtohtonimi sortami, sezonskostjo in športno-rekreacijskim obiskom; v Zagorju s certificiranimi tradicionalnimi jedmi; v Međimurju z recepti, vinom in biodinamičnim potencialom; v Slovenskih goricah z medom, kruhom, vinom in gibanico; v Ormožu-Jeruzalemu z vinogradništvom in še premalo stabilno gostinsko ponudbo; v Goriški regiji z blagovno znamko GoGourmet in čezmejnem spajanjem vina in hrane; v Furlaniji - Julijski krajini pa z vinsko-gastronomskimi potmi kot delom regionalnega sistema. Zaradi tega je gastronomski turizem mogoče uporabiti kot osrednjo interpretativno os celotne raziskave. Z gastronomijo se pokaže, ali destinacija zna povezati primarne vire, podporne storitve, lokalne proizvajalce, dogodke, zgodbe, identiteto, kakovost in tržno vrednost. Tam, kjer je gastronomija le potencial, ostaja ponudba razpršena. Tam, kjer pa je gastronomija že turistična storitev, pa postane nosilka destinacijske konkurenčnosti.

Gastronomija je sicer najpogostejši presečni motiv vseh intervjujev, vendar se njena funkcija razlikuje. V nekaterih destinacijah je gastronomija nosilni vir, v drugih pomembna dopolnitev, v tretjih pa potencial, ki ga je treba še razviti. Brda, Vipavska dolina, Goriška regija in deloma Jeruzalem svojo identiteto močno gradijo na vinu in kulinariki. Međimurje in Zagorje razvijata gastronomijo kot pomemben steber

znotraj širšega modela velnesa, aktivnosti v naravi in kulture. Pomurje ima izrazito močno gastronomsko tradicijo, vendar se sooča s problemom podcenjenosti. Slovenske gorice imajo izjemen potencial, a še premalo povezano ponudbo.

Brda so najbolj zrela enogastronomska destinacija v vzorcu. Imajo močno vinsko osnovo, prepoznavne vinarje, največjo združeno vinsko klet, sadje, češnje, oljčno olje, med, dogodke in sistem odprtih domačij. Vipavska dolina ima soroden, a razvojno mlajši profil, z močnimi gastronomskimi nosilci in sezonsko kulinariko. Nova Gorica povezuje gastronomijo in vino z blagovno oz. storitveno platformo GoGourmet in čezmejnimi vinskimi povezavami.

Na vzhodu je gastronomija bolj izrazito povezana s tradicijo, gostoljubnostjo, domačnostjo in ceno. Pomurje opozarja, da destinacija kakovosti ne zna vedno ustrezno zaračunati. To je ena najpomembnejših analitičnih ugotovitev celotnega prispevka: konkurenčnost ni samo v tem, da gost dobi veliko za malo denarja, temveč tudi v tem, da destinacija zna ustvariti dodano vrednost. Če lokalna storitev ostane podcenjena, se razvojna sredstva ne vračajo k ponudnikom in posledično tudi ne vlagajo v kakovost, kadre in infrastrukturo.

Šport, rekreacija in aktivni turizem v naravi

Šport in rekreacija sta prisotna v skoraj vseh destinacijah, vendar z različno stopnjo zrelosti. Po njima, kot po ključnem destinacijskem viru, smo vprašali z vprašanjem:

Kako bi ocenili šport in rekreacijo kot ključen vir vaše destinacije?

Vipavska dolina ima eno najmočnejših usmeritev v aktivni turizem v naravi, in sicer kolesarjenje, pohodništvo, padalstvo, plezanje, ribištvo in celoletno sezono zaradi podnebja. Goriška regija ima raznoliko ponudbo: od vodnih športov do skokov z elastiko (angl. bungee jumping) in rolkarskega poligona. Međimurje aktivni turizem v naravi razume bolj kot rekreacijo in gibanje v urejeni krajini kot pa kot adrenalinsko pustolovščino. Zagorje razvija kolesarjenje, konjenišтво in ponudbo štrikolesnikov. Brda razvijajo pohodništvo, kolesarstvo, tematske poti, električna kolesa in skuterje.

V Ormožu in Slovenskih goricah se aktivni turizem v naravi kaže predvsem kot potencial. Ormož posebej izpostavlja reko Dravo, čolnarjenje, ribištvo in kolesarjenje, vendar so te storitve še premalo doživljajsko razvite. Slovenske gorice

načrtujejo kolesarske poti in projekte z električnimi kolesi, vendar opozarjajo na zahtevno hribovito konfiguracijo in pomanjkanje urejenih kolesarskih povezav. Pomurje aktivni turizem v naravi sicer umešča med štiri glavne stebre, vendar bolj poudarja kulinariko.

Skupna ugotovitev je, da šport in rekreacija najbolje delujeta, kadar sta povezana z gastronomijo in lokalnimi doživetji. Samo označena pot ni dovolj; konkurenčna je tista pot, ki vodi mimo vinarjev, zeliščarjev, sirarjev, oljkarjev, rokodelcev, razglednih točk in interpretacijskih vsebin. To je posebej jasno v Ormožu, Vipavski dolini, Brdih in Novi Gorici, kjer je kombinacija gibanja in okušanja eden najbolj obetavnih razvojnih modelov.

Kultura in dediščina

Kultura je v intervjujih pogosto opredeljena kot pomemben, vendar ne vedno dovolj razvit destinacijski vir. Preverjali smo ga z vprašanjem:

Kako bi ocenili kulturo kot ključen vir vaše destinacije?

Najmočnejši kulturni sistem ima Julijska krajina, kjer so mesta umetnosti, UNESCO območja, zgodovinska mesta in regionalna kulturna raznolikost vključeni v širši storitveni sistem. Zagorje se ponaša z izjemnimi muzeji, kot sta Muzej krapinskega neandertalca in grad Veliki Tabor, in s tematsko potjo, ki povezuje kulturo in gastronomijo. Međimurje pa razvija interpretacijske centre, povezane z mlinarstvom, izpiranjem zlata, starim gradom Čakovec in Rudolfom Steinerjem.

V slovenskih primerih je kultura pogosto opredeljena kot potencial, ki potrebuje boljšo interpretacijo. Ormož sicer ima muzeje in kulturno-zgodovinsko dediščino, vendar ta še ni dovolj atraktivno pripravljena in predstavljena. Ajdovščina vidi rimsko zgodovino kot tretji steber, ki ga je treba razviti z interaktivnimi in tehnološkimi pristopi. Brda imajo bogato sakralno, literarno, zgodovinsko in vojno dediščino, ki dopolnjuje enogastronomsko identiteto. Nova Gorica ima Burbonovo grobnico, Solkanski most, Sveto Goro, judovsko dediščino in muzeje na meji z Italijo.

Primerjalno gledano kultura najpogosteje ni samostojni glavni motiv prihoda, temveč povečevalec vrednosti destinacije. V povezavi z gastronomijo, dogodki, pohodništvom ali čezmejno zgodovino lahko ustvari globljo, večplastno izkušnjo. Največji razvojni izziv je prehod od pasivne dediščine k interpretirani dediščini: od muzeja kot prostora ogleda k dediščini kot zgodbi, poti, delavnici, kulinaricnemu večeru, digitalni rekonstrukciji ali čezmejnemu doživetju.

Razvedrilo, zabava in dogodki

Dogodki imajo v več destinacijah dvojno funkcijo, in sicer promovirajo lokalno identiteto in omogočajo ponudnikom neposreden stik z obiskovalci. Po njih smo vprašali:

Kako bi ocenili razvedrilo oz. zabavo kot ključen vir vaše destinacije?

Zagorje uporablja dogodke, kot so Štrukljada in 100 % Zagorsko, za predstavitev ponudnikov in zaščitnih proizvodov. Međimurje organizira Urbanovo, dneve restavracij in Urban Week. Ormož ima Ormoško poletje in številne lokalne prireditve, vendar intervju opozarja, da jih je za majhen prostor morda celo preveč in da bi bilo manjše število kakovostnejših dogodkov strateško bolj učinkovito. Brda imajo dolgo tradicijo prirejanja dogodkov, med katerimi izstopajo Praznik češenj, martinovanje, Sanje v Medani in različne glasbene prireditve. Nova Gorica svojo ponudbo nadgrajuje z gastronomskimi meseci, vinskimi festivali, predmartinovanji in tematskimi kulinaricnimi dogodki. V Slovenskih goricah dogodki večinoma potekajo na lokalni ravni in v okviru posameznih projektov, pri čemer še ni oblikovana enotna in prepoznavna prireditvena zgodba destinacije.

Analitično gledano dogodki postanejo strateški šele takrat, ko niso samo koledar prireditev, ampak del destinacijske blagovne znamke. Praznik češenj v Brdih ni le dogodek, ampak komunikacija sadjarske identitete. Štrukljada v Zagorju ni le festival, ampak instrument zaščite in promocije tradicionalne jedi. Urbanovo v Međimurju ni le vinski dogodek, ampak del kakovostnega pozicioniranja vinske destinacije. Zatorej, destinacije, ki dogodkov ne povežejo z jasnim sporočilom, tvegajo razpršenost in nizko dodano vrednost.

Podporni in spremljevalni viri

Podporni viri so v intervjujih najpogosteje povezani z nastanitvami, restavracijami, trgovinami, suvenirji, splošno infrastrukturo, transportom, zdravstvenimi objekti, varnostjo, kakovostjo okolja, gostoljubnostjo, lokalnimi podjetji, podobo destinacije in delovanjem DM. Analiza kaže, da je konkurenčnost destinacije pogosto odvisna prav od teh spremljevalnih virov in ne le od primarnih atrakcij. Sogovornikom smo zastavili naslednje vprašanje:

Kako bi ocenili podporne oz. spremljevalne vire vaše destinacije? Podrobneje:

- *Ponudba turističnih storitev*
 - i. *nastanitveni objekti, objekti kulture, razvedrila, športa in rekreacije*
 - ii. *razpoložljivost in dostopnost trgovin*
 - iii. *razpoložljivost in dostopnost restavracij*
 - iv. *turistična ponudba na splošno*
- *Splošna infrastruktura*
 - i. *razpoložljivost in dostopnost nastanitev*
 - ii. *varnost in dostopnost destinacije*
 - iii. *razpoložljivost in dostopnost zdravstvenih objektov*
 - iv. *akovost okolja*
 - v. *transportni sistem (ceste, železnica, letališča)*
- *Destinacijski dejavniki*
 - i. *gostoljubnost domačinov*
 - ii. *prisotnost lokalnih podjetij*
 - iii. *podoba (image) destinacije*
 - iv. *destinacijski management*
 - v. *vrednost destinacije (za denar)*

Največja razlika med destinacijami se kaže pri nastanitvah. Zagorje ima razmeroma močno hotelsko in zdraviliško osnovo, Međimurje pa ima pomemben delež nastanitvenih zmogljivosti v Termah Sveti Martin in načrte za dodatne terme. Brda imajo razvijajočo se butično nastanitveno ponudbo, povezano z enogastronomijo in poročnim turizmom. Jeruzalem in Slovenske gorice pa izrazito opozarjata na

pomanjkanje ustreznih nastanitev. To ni samo tehnična pomanjkljivost, temveč strateška omejitev, saj brez nastanitev destinacija težko preide iz izletniškega turizma v večdnevni turizem, še težje pa nagovarja zahtevnejše goste.

Prometna povezanost in dostopnost prinašata tako prednosti kot izzive. Bližina avtoceste lahko destinaciji olajša dostop do pomembnih trgov, vendar lahko hkrati prispeva tudi k temu, da jo obiskovalci zgolj prečkajo. To je posebej izrazito v Slovenskih goricah, kjer dobra prometna povezanost sama po sebi še ne zagotavlja večjega obiska, če destinacija na trgu ni dovolj jasno pozicionirana. Julijska krajina ima prednost usklajenega regionalnega pristopa k dostopnosti, Međimurje pa ugodno cestno lego ob pomembnih prometnih koridorjih. Pri manjših slovenskih destinacijah je dostopnost pogosto zadovoljiva, vendar sama ne zadošča za doseganje konkurenčnosti, če ni podprta z ustrežno turistično ponudbo, trženjem in prodajnimi kanali.

Vloga DM in podpora ponudnikom

Vloga DM se v transkriptih razteza od osnovnega informiranja do strateškega razvoja storitev. Sogovornike smo o podpori DM povprašali z naslednjim vprašanjem:

Kako bi ocenili delovanje DM na vaši destinaciji?

Najbolj sistematičen opis podpore ponudnikom daje Međimurje, kjer DM izvaja ocenjevanje restavracij, uporablja sistem tajnega gosta, identificira šibke točke, organizira izobraževanja, financira razvoj kakovosti, promovira oznake in podpira razvoj paketov. To je zelo blizu sodobnemu razumevanju DM kot organizacije za upravljanje kakovosti in razvoj destinacijskega sistema.

Zagorje poudarja promocijo, tisk materialov, svetovanje, vključevanje ponudnikov v manifestacije, podporo projektom in zaščito tradicionalnih proizvodov. Hkrati jasno pove, da turistična skupnost zaradi neprofitnega značaja ne more prodajati paketnih aranžmajev. FVG v Julijski krajini ima najširše pristojnosti, saj regionalni DM koordinira podobo, management, vrednost, storitve, nastanitve, infrastrukturo in dostopnost, vendar tudi tam ostaja potreba po večji podpori gastronomskim ponudnikom.

Slovenski primeri kažejo veliko raznolikost. Brda so primer aktivne destinacijske organizacije, ki razvija konkretne rešitve. Nova Gorica razvija platforme GoGourmet in GoAktiv. Vipavska dolina gradi skupno znamko in spodbuja sodelovanje ponudnikov. Ormož in Slovenske gorice pa kažeta, da so funkcije DM pogosto omejene z resursi, pristojnostmi, odsotnostjo agencijske licence ali pomanjkanjem širše regijske strategije oz. premajhnim interesom države.

Ključna ugotovitev je, da DM ne smemo razumeti zgolj kot promocijsko funkcijo. Najuspešnejše destinacije so tiste, v katerih DM skrbi tudi za kakovost ponudbe, povezuje ponudnike, spodbuja razvoj storitev, omogoča prenos znanja, krepi samozavest pri oblikovanju cen in interpretira lokalno identiteto. Manj uspešna območja pogosto razpolagajo s primerljivimi viri, vendar nimajo dovolj učinkovitega organizacijskega sistema, ki bi te vire povezal, razvil in preoblikoval v celovito in konkurenčno turistično ponudbo.

Trajnost, lokalnost in avtentičnost

Trajnost se v intervjujih pojavlja na več ravneh. Ocenjevali smo jo z vprašanjem:

Ali lahko ocenite to destinacijo in njeno ponudbo kot »trajnostno in lokalno«?

V FVG, Julijski krajini, je trajnost izrecno opredeljena kot eden ključnih stebrov strategije, skupaj z razvojem počasne destinacije in projektov dostopnosti. V Međimurju je trajnost povezana z naravno dediščino, biosfernim rezervatom, biodinamiko, Demeter certifikatom in lokalnimi ponudniki. V Brdih trajnost izhaja iz lokalne pridelave, koncepta »ničelni kilometer« (ital. »*kilometro zero*«), sezonskosti, povezave s krajino in butične ponudbe. V Pomurju je lokalnost utemeljena v tradicionalnih jedeh, zaščiteneh proizvodih in lokalnih sestavinah.

Pomembno je razlikovati med trajnostjo kot značilnostjo prostora in trajnostjo kot celovitim sistemom upravljanja. Dejstvo, da je destinacija naravno ohranjena, lokalno usmerjena in avtentična, še ne pomeni, da ima vzpostavljene merljive trajnostne standarde, sistem upravljanja obiskovalcev, trajnostne oblike mobilnosti, spremljanje vplivov turizma in dolgoročne mehanizme vključevanja lokalnega prebivalstva. V številnih slovenskih primerih se trajnost kaže predvsem posredno, skozi ohranjeno naravo, lokalno pridelano hrano, domače ponudnike in

gostoljubnost prebivalcev. V Furlaniji - Julijski krajini in Međimurju pa je trajnost izraziteje vključena v strateško načrtovanje, upravljanje destinacije in razvoj turističnih storitev.

Avtentičnost je ena največjih prednosti vseh obravnavanih destinacij. Toda avtentičnost lahko postane konkurenčna šele, ko je profesionalno predstavljena, dostopna in ovrednotena. Če je lokalna hrana predobro za ceno, ki jo destinacija zaračuna, avtentičnost ne ustvarja zadostne razvojne vrednosti. Če je rokodelstvo prisotno, a ni vključeno v turistične poti, ostaja lokalni potencial, ne pa turistična storitev. Če so domačini gostoljubni, vendar ponudniki niso usposobljeni za zahtevnejše goste, se človeški potencial ne pretvori v višjo kakovost storitve.

Inovativnost in kreativnost

Inovativnosti v obravnavanih destinacijah ne gre razumeti izključno kot tehnološkega napredka, saj se lahko kaže tudi v novih storitvenih pristopih, organizacijskih modelih in načinih interpretacije. Zato smo jo analizirali na podlagi naslednjega vprašanja:

Ali lahko ocenite to destinacijo in njeno ponudbo kot »inovativno in kreativno«?

Furlanija, FVG razvija inovativne projekte na področju okoljske trajnosti, dostopnosti in vključujočega turizma. Međimurje vzpostavlja sistem zagotavljanja kakovosti, ki vključuje različne oznake, ocenjevanje s skritimi gosti in možnosti za uvedbo zelenega gastronomskega znaka. Hrvaško Zagorje inovativnost gradi z razvojem tematskih poti, gastronomskih certifikatov in povezovanjem velneške, kulturne in kulinarične ponudbe. Nova Gorica pa jo krepi s pomočjo platform GoGourmet in GoAktiv in s čezmejn timer povezovanjem vinorodnih območij. Brda inovativnost kažejo skozi odprte domačije, apiterapijo v naravi, degustacije v oljniku, električna kolesa in poročni turizem. Vipavska dolina razvija kombinacijo športa, rekreacije in gastronomije, z možnostjo celoletne sezone. Ormož predlaga doživljajske kolesarske poti s postajami, nalogami, lokalnimi ponudniki in trajnostnimi zgodbami. Slovenske gorice iščejo inovativnost v projektih kruha, medu, kolesarskih poti in butičnih ponudnikov, vendar potrebujejo jasnejši okvir.

Največja razlika je med inovativnostjo kot idejo in inovativnostjo kot izvedenim sistemom. Ormož in Slovenske gorice imata veliko odličnih razvojnih zamisli, vendar manj izvedenih integriranih storitev. Brda, Nova Gorica, Međimurje in Zagorje imajo več konkretnih primerov izvedene inovativnosti. FVG pa inovativnost umešča v regionalno strategijo. To kaže, da inovativnost v turizmu zahteva institucionalno kapaciteto, ne samo ustvarjalne ideje.

Vrednost za gosta in cenovno pozicioniranje

Vrednost za gosta se v več intervjujih kaže kot močna prednost, vendar tudi kot razvojna dilema. Zaznavana je bila z vprašanjem:

Kako bi ocenili vrednost, ki jo destinacija ustvarja za goste? Ali menite, da je vrednost celotne ponudbe destinacije realna glede na ceno destinacijske ponudbe?

Međimurje ocenjuje, da je v primerjavi s Slovenijo in Avstrijo cenovno ugodno in da na nekaterih trgih nastopa pod ceno glede na ponujeno kakovost, ker podoba in pozicioniranje še nista dovolj močna. Pomurje zelo jasno izpostavlja problem, da kakovostne tradicionalne jedi in vina niso ustrezno cenovno ovrednoteni, kar privablja goste z nizkimi cenovnimi pričakovanji in ovira razvoj višje dodane vrednosti.

To vprašanje je pomembno za vse obmejne destinacije, saj obiskovalci pogosto primerjajo cene, kakovost ponudbe in dostopnost na obeh straneh meje. Destinacija, ki ponuja visoko kakovost po nižji ceni, je lahko kratkoročno zelo privlačna, vendar se lahko dolgoročno utrdi predvsem kot cenovno ugodna izbira in tako omeji možnosti za razvoj ponudbe z višjo dodano vrednostjo. To je še posebej značilno za vzhodni slovensko-hrvaški prostor, kjer so destinacije pogosto prepoznane kot dostopne, domače, gostoljubne in cenovno ugodne. Zahodni obmejni prostor ima praviloma več možnosti za pozicioniranje v višjih cenovnih in kakovostnih segmentih, zlasti na področju vina, gastronomije, butičnih nastanitev in poročnega turizma.

Vrednost za gosta mora zato vključevati tudi vrednost za destinacijo. Če gost dobi dobro izkušnjo, ponudnik pa ne ustvari dovolj dodane vrednosti za razvoj lastnega kadra, kakovosti, infrastrukture in lokalnih dobaviteljev, sistem ni trajnosten. Najbolj

zrele destinacije zato niso nujno najcenejše, temveč tiste, ki znajo razložiti, zakaj je njihova cena upravičena: zaradi lokalnosti, kakovosti, ročnega dela, certificiranih sestavin, izjemne krajine, znanja, gostoljubnosti in celovite izkušnje.

Kakovost integrirane ponudbe

Med osrednja vprašanja analitičnega opomnika sodi kakovost integrirane destinacijske ponudbe, ki smo jo ocenjevali z naslednjim vprašanjem:

Ali bi lahko rekli, da (integrirana) ponudba te turistične destinacije odraža kakovost? Zakaj?

Analiza kaže, da kakovost ni enakomerno razporejena. Nekatere destinacije imajo zelo kakovostne posamezne ponudnike, vendar destinacija kot celota še ni enako kakovostna. To je posebej vidno v Ormožu, Slovenskih goricah in deloma Pomurju. Nasprotno imajo Brda, Međimurje, Zagorje, FVG, Vipavska dolina in Nova Gorica več elementov, ki se povezujejo v integrirano ponudbo, čeprav tudi tam ostajajo vrzeli.

Integrirana kakovost pomeni, da gost ne dobi le odlične večerje, temveč tudi informacijo, dostop, nastanitev, vodenje, dodatno aktivnost, suvenir, interpretacijo oz. zgodbo in občutek smiselne celote. Brda so močna prav zato, ker vino, hrana, sadje, krajina, dogodki, dediščina in domačije tvorijo prepoznavno izkušnjo. Međimurje sistematično dviguje kakovost z oznakami in izobraževanjem. Zagorje povezuje velness, muzeje in gastronomijo. Nova Gorica združuje GoGourmet in GoAktiv. FVG integrira celotno regionalno ponudbo na ravni DM.

Kakovost je v intervjujih pogosto ocenjena z oceno od 3 do 4 oz. kot solidna štirica. To je zanimiv vzorec, kajti destinacije se zavedajo svojih prednosti, vendar večinoma ne trdijo, da so dosegle najvišjo raven. Takšna samokritičnost je pomemben razvojni kapital. Najnevarnejša za destinacijo ni priznana šibkost, temveč samozadovoljstvo. V teh intervjujih je opaziti razmeroma visoko stopnjo refleksije, zlasti pri vprašanih nastanitev, cen, povezovanja ponudnikov in storitvene zrelosti.

Konkurenčnost destinacije

Konkurenčnost destinacije je v tem poglavju razumljena kot posledica kakovosti, prepoznavnosti, povezanosti ponudbe, vrednosti za denar in sposobnosti nagovarjanja ciljnih segmentov gostov. Konkurenčnost destinacije smo zaznavali z vprašanjem:

Ali bi lahko rekli, da je zaradi konkurenčne destinacijske ponudbe konkurenčna kar celotna destinacija? Ali na splošno menite, da je vaša turistična destinacija konkurenčna?

Destinacije z močno podobo in integriranimi storitvami so konkurenčnejše od destinacij z enako dobrimi, vendar nepovezanimi viri. To je ključna razlika med Brdi in Slovenskimi goricami, med Julijsko krajino in manjšimi lokalnimi slovenskimi destinacijami, pa tudi med Međimurjem, Zagorjem in nekaterimi vzhodnoslovenskimi primeri.

Brda so konkurenčna zaradi jasne enogastronomske identitete, kakovostnih vinarjev, dogodkov, krajine in čezmejne privlačnosti. Vipavska dolina postaja konkurenčna zaradi lege, podnebja, gastronomije in ponudbe aktivnega turizma v naravi. Nova Gorica ima konkurenčnost v kombinaciji igralnštva, gastronomije, športa in čezmejnosti. Pomurje je konkurenčno po vrednosti, tradiciji in termalnosti, vendar se mora premakniti iz ideje poceni kakovosti v logiko cenjene kakovosti. Ormož in Slovenske gorice sta konkurenčna predvsem potencialno, ne še sistemsko. Međimurje in Zagorje sta konkurenčna kot celinski velnes, športni in gastronomski destinaciji, vendar se borita z močnejšo nacionalno percepcijo obmorskega turizma Hrvaške.

Posebej pomembno je vprašanje, ali konkurenčna ponudba pomeni tudi konkurenčno destinacijo. Odgovor ni samoumeven, saj posamezna vrhunška restavracija še ne naredi konkurenčne celotne destinacije; lahko pa postane sidro, okoli katerega se zgradijo nastanitve, dogodki, ponudba športa in rekreacije, vinski obiski, tematske poti, kulturna ponudba in zgodbe. Posamezen termalni kompleks lahko ustvarja nočitve, vendar mora destinacija ponuditi dodatne razloge za daljše bivanje. Konkurenčna destinacija nastane šele takrat, ko več posameznih točk kakovosti deluje kot povezana trajnostno-kreativna mreža.

Prihodnji trendi

V intervjujih so sogovorniki izpostavili več smeri prihodnjega razvoja turizma, med katerimi prevladujejo prizadevanja za višjo kakovost ponudbe, butičnost in podaljševanje bivanja obiskovalcev. Pomembno vlogo pripisujejo tudi aktivnostim v naravi, zlasti kolesarjenju, trajnostnemu in počasnemu turizmu, lokalni gastronomiji,

digitalni promociji, interpretaciji dediščine, zdravstvenemu turizmu in čezmejnemu povezovanju. Na tej podlagi so odgovarjali na naslednje vprašanje:

Kateri so po vašem mnenju prihodnji trendi te destinacije?

Međimurje želi postati destinacija štirih zvezdic in razvijati nove nastanitvene kapacitete, gastronomijo, biodinamiko in kulturne centre. Zagorje želi podaljšati bivanje, povečati število tujih gostov in razvijati velnes, zdravje in gastronomske poti. Julijska krajina se usmerja v idejo počasne destinacije, s poudarkom na trajnosti in dostopnosti. Brda se usmerjajo v še višjo kakovost, izobraževanje svojih ponudnikov, razvoj doživetij in ohranjanje butičnosti. Vipavska dolina razvija aktivnosti v naravi in gastronomijo skozi celoletno sezono. Nova Gorica želi bolj butično pozicioniranje in zahtevnejše goste. Ormož potrebuje hotel, boljše doživljajske storitve in aktivacijo reke Drave. Slovenske gorice potrebujejo enotno strategijo, nastanitve, kolesarske poti in povezavo malih ponudnikov. Pomurje mora okrepiti cenovno samozavest in nadgraditi kulinariko kot visoko vrednost, ne le kot obilno domačnost.

Skupni trend je prehod od pasivnih virov k aktivno upravljanim doživetjem. Gost prihodnosti ne išče le destinacije, ampak kombinacijo kreativnosti, gibanja, okusa, zgodbe, lokalnega stika, trajnosti in osebne izkušnje. Obmejne regije imajo pri tem veliko prednost, ker lahko ponudijo večkulturnost, kratke razdalje, primerjavo okusov, vin, jezikov, arhitektur in življenjskih slogov. Vendar ta prednost ni samodejna; potrebuje čezmejne storitve, skupno trženje, usklajeno interpretacijo in odpravo administrativnih ovir.

7 Odstopanja in posebnosti po posameznih vprašanjih

Ključni viri

Večina destinacij kot svoj ključni vir navaja naravo, gastronomijo, vino, kulturno dediščino in aktivni oddih. Izstopajo Zagorje in Pomurje z izrazito termalno-zdraviliško osnovo, Nova Gorica z igralništvom, FVG z morjem in gorami in Brda z izredno zrelo enogastronomsko identiteto.

Šport in rekreacija

Najmočnejši profil športne destinacije imata Vipavska dolina in Nova Gorica, sledijo Brda, Međimurje in Zagorje. Ormož in Slovenske gorice imata pomemben potencial, vendar še ne dovolj razvito infrastrukturo in doživljajsko ponudbo.

Kultura

FVG, Zagorje, Brda, Nova Gorica in Međimurje imajo bogate kulturne vire. Ormož in Ajdovščina jasno opozarjata, da dediščina potrebuje boljšo interpretacijo. Kultura je najpogostejše dopolnilni vir, ki dviguje kakovost in globino izkušnje.

Gastronomija

Gastronomija je skupna vsem destinacijam, vendar je ključna predvsem v Brdih, Vipavski dolini, Novi Gorici, deloma Ormožu, Međimurju in Zagorju. Pomurje izstopa z vprašanjem podcenjenosti, Slovenske gorice pa z razkorakom med potencialom in povezano ponudbo.

Podporni viri

Največja odstopanja so pri nastanitvah. Zagorje, Međimurje, Brda in FVG imajo močnejšo bazo, Ormož in Slovenske gorice pa jo izrecno opredeljujejo kot šibkost. Podporni viri so zato glavna meja med potencialno in dejansko konkurenčnostjo.

Šibkosti

Najpogostejše šibkosti so pomanjkanje nastanitev, razdrobljenost, premalo paketov, šibka prodajna funkcija, pomanjkanje strategije, podcenjenost in nezadostna interpretacija dediščine. FVG kljub sistemski zrelosti izpostavlja potrebo po večji podpori gastronomskim ponudnikom.

Prednosti

Najpogostejše prednosti so lokalnost, gostoljubnost, krajina, vino, kulinarika, varnost, kakovost okolja in čezmejnost. Brda izstopajo po blagovni znamki, Međimurje po sistemu kakovosti, Zagorje po velnes infrastrukturi, FVG pa po regionalni integraciji.

Delovanje DM

Najmočnejše funkcije DM so vidne v FVG, Međimurju, Zagorju, Brdih in Novi Gorici. Šibkejše oz. bolj omejeno izvajanje funkcij DM je značilno predvsem za okolja, v katerih organizacije nimajo jasno določenih pristojnosti, zadostnih finančnih in kadrovskih virov ali dovolj široke regionalne pokritosti za razvoj, povezovanje in trženje integriranih turističnih storitev.

Trajnost in lokalnost

Vse obravnavane destinacije v svoji ponudbi poudarjajo lokalne značilnosti, vendar je trajnost kot strateška usmeritev najizraziteje in najbolj neposredno opredeljena v FVG, Međimurju in Brdih. V drugih destinacijah se trajnost pojavlja bolj posredno, predvsem skozi poudarjanje naravnega okolja, lokalne gastronomije in vključevanja domačih ponudnikov.

Inovativnost in kreativnost

Inovativnost se v obravnavanih destinacijah izraža z razvojem digitalnih platform in orodij, sistemov certificiranja, odprtih domačij, apiterapevtskih doživetij, tematskih poti in čezmejnih povezav. Ključne razlike med destinacijami se kažejo predvsem v stopnji uresničevanja teh pristopov: nekatere razpolagajo predvsem z inovativnimi zamislimi, druge pa so jih že razvile v konkretne, povezane in delujoče sisteme.

Kakovost

Večina destinacij svojo raven kakovosti ocenjuje kot dobro ali zelo dobro. Najizrazitejši razkorak se kaže med kakovostjo posameznih ponudnikov in kakovostjo celovite destinacijske ponudbe. Najvišja stopnja povezane oz. integrirane kakovosti je prepoznavna v Brdih, FVG, Međimurju in Zagorju.

Konkurenčnost

Konkurenčnost je najizrazitejša v destinacijah, ki svoje naravne, kulturne in druge razvojne vire uspešno povezujejo v prepoznavno blagovno znamko in celovite turistične proizvode in storitve. Čeprav je razvojni potencial v večini obravnavanih

destinacij visok, njihovo dejansko konkurenčnost pogosto omejujejo nezaostne nastanitvene zmogljivosti, šibka organiziranost, nizka prepoznavnost in neustrezno cenovno pozicioniranje.

Vrednost za denar

Vzhodne destinacije poudarjajo ugodno razmerje med kakovostjo in ceno, hkrati pa opozarjajo na problem prenizkega vrednotenja ponudbe. Zahodne destinacije imajo praviloma več možnosti za višje, butično in vrednostno usmerjeno pozicioniranje. Pri presoji vrednosti destinacijske ponudbe je zato treba upoštevati tako zaznano korist za gosta kot tudi njene širše gospodarske učinke za destinacijo.

Splošna ocena

Destinacije se večinoma ocenjujejo kot kakovostne, vendar razvojno še ne povsem izoblikovane. Le redke menijo, da so že dosegle visoko stopnjo zrelosti, kar kaže na njihovo razvojno odprtost in na potrebo po nadaljnjem strateškem upravljanju, povezovanju ponudbe in nadgrajevanju destinacijskih funkcij.

8 Primerjava vzhodne in zahodne obmejne regije

Primerjava obeh obmejnih regij kaže, da vzhodni in zahodni prostor nista zgolj geografsko različna, temveč se razlikujeta tudi po stopnji turistične zrelosti, tržne prepoznavnosti in načinu povezovanja virov. Vzhodna regija ima izrazito bogastvo termalnih, podeželskih, vinskih in gastronomskih virov, vendar se pogosto sooča z manjšo prepoznavnostjo, šibkejšo nastanitveno bazo, razdrobljenostjo ponudnikov in z vprašanjem, kako gosta zadržati dlje. Zahodna regija ima močnejšo mednarodno izpostavljenost, bolj izrazito vinsko-gastronomsko zgodbo, več potenciala za aktivnosti v naravi, za celoletni obisk in izrazitejšo čezmejno identiteto, vendar tudi tam ostaja izziv, kako različne dele ponudbe povezati v resnično integrirano destinacijsko izkušnjo.

Največja skupna priložnost obeh regij je v razvoju čezmejnih storitev, ki ne bi temeljile zgolj na promocijski retoriki, temveč na dejanskih poteh, paketih, zgodbah, dogodkih, mobilnosti in skupnih standardih kakovosti. Obmejne regije imajo prednost, ker lahko obiskovalcu ponudijo večkulturnost skozi raznolikost kulinarike

in pokrajine, na razmeroma majhnem prostoru. Toda ta prednost postane konkurenčna šele takrat, ko je oblikovana v jasno doživetje, ki ga je mogoče razumeti, rezervirati, kupiti, priporočiti in ponoviti. Tabela 6 prikazuje povzete ključne razlike med vzhodnim in zahodnim obmejnim prostorom.

Tabela 6: Primerjava vzhodnega in zahodnega obmejnega sklopa

Dimenzija	Vzhodni slovensko-hrvaški sklop	Zahodni slovensko-italijanski sklop
Osrednja ideja krajine	Gričevnata, termalna, podeželska, vinorodna in rečna krajina.	Enogastronomsko prepoznavna, mediteransko-alpska in čezmejno povezana krajina z bogato kulturno večplastnostjo.
Nosilne storitve	Terme, velnes, lokalna hrana, vino, izleti, kolesarjenje, podeželska doživetja.	Vino, kulinarika, aktivnosti v naravi, kultura, igrališstvo, počasni turizem, dogodki, čezmejne poti.
Glavna prednost	Gostoljubnost domačinov, dostopnost, vrednost za denar, avtentičnost, termalnost.	Prepoznavnost vina in gastronomije, bližina Italije, butičnost, močnejša mednarodna privlačnost.
Glavna šibkost	Podcenjenost, pomanjkanje nastanitev v nekaterih destinacijah, šibke turistične storitve.	Upravljanje rasti, potreba po koordinaciji med lokalnimi sistemi, nevarnost razdrobljene čezmejnosti.
Razvojni potencial	Prehod iz izletniškega in cenovno ugodnega turizma v večdnevni, kakovostni in cenovno samozavesten turizem.	Prehod iz močnih posameznih blagovnih znamk v širše čezmejno, visokokakovostne in trajnostno vodene storitve.

Vzhodna regija potrebuje predvsem samozavestnejše tržno pozicioniranje, ustrenejšo cenovno politiko, okrepitev nastanitvenih zmogljivosti in tesnejše povezovanje posameznih ponudnikov v celovite turistične storitve. Njena pomembna prednost je dostopna avtentičnost, vendar mora biti ta ustrezno ovrednotena in podprta z višjo zaznano kakovostjo ponudbe. Zahodna regija dosega višjo raven enogastronomske in mednarodne prepoznavnosti, vendar mora svojo čezmejno lego nadgraditi iz geografskega potenciala v načrtovano, usklajeno in tržno dostopno turistično ponudbo.

Obe regiji imata velik potencial za razvoj konkretnih čezmejnih turističnih storitev. V vzhodni regiji bi se te lahko oblikovale okoli termalnih virov, rek Mure in Drave, vinske in kulinarčne ponudbe, kolesarjenja in rokodelskih tradicij. V zahodni regiji bi lahko temeljile na povezavah med Brdi in Colliem, Novo Gorico in Gorico ter Vipavsko dolino in Furlanijo - Julijsko krajino, pa tudi na enogastronomskih in

kulturnih poteh, dediščini meje in prve svetovne vojne, počasnih dejavnostih v naravi in skupnih dogodkih. V obeh primerih ostaja ključno vprašanje, katera organizacija ali partnerstvo bo prevzelo odgovornost za usklajevanje, financiranje, trženje in spremljanje učinkov teh storitev.

9 Ključne ugotovitve

Sinteza transkriptov intervjujev potrjuje, da gastronomija predstavlja najizrazitejšo skupno razvojno vsebino analiziranih destinacij, vendar se njena vloga med njimi pomembno razlikuje. V razvojno najzrelejših destinacijah je gastronomija osrednji del turistične ponudbe in eden ključnih nosilcev destinacijske prepoznavnosti. Povezuje lokalne sestavine, kakovostne ponudnike, vino, dogodke, standarde kakovosti, dostopnost in prepoznavno zgodbo prostora. V drugih destinacijah ima predvsem dopolnilno vlogo, saj podpira širšo turistično ponudbo, vendar še ni razvita kot dovolj samostojna in tržno prepoznavna turistična storitev oz. kot osrednja razvojna usmeritev. V razvojno šibkejših primerih ostaja gastronomija predvsem neizkoriščen potencial. Kakovostna lokalna ponudba sicer obstaja, vendar njeno vključevanje v celovito destinacijsko izkušnjo omejujejo šibka povezanost ponudnikov, pomanjkanje nastanitvenih zmogljivosti, nezadostno število oblikovanih paketov, omejena tržna samozavest in nezadostna institucionalna in koordinacijska vloga DM.

Ugotovljene razlike odražajo stopnjo razvojne zrelosti posameznih destinacij. Kažejo, da konkurenčna gastronomska destinacija ne nastane zgolj na podlagi kakovostnih lokalnih ponudnikov in storitev, temveč predvsem z njihovo načrtno povezavo v prepoznavno, dostopno in tržno prepričljivo turistično izkušnjo.

Prva ugotovitev je, da imajo vse analizirane destinacije stvarne in prepoznavne turistične vire, vendar se stopnja njihove organiziranosti in tržne vrednosti med destinacijami izrazito razlikuje. Viri sami po sebi še ne zagotavljajo konkurenčnosti. Ta se razvije šele, ko so posamezni viri povezani v celovite turistične storitve, te v prepoznavno destinacijsko znamko, znamka v usklajeno tržno komunikacijo, celoten sistem pa v kakovostno in smiselno izkušnjo obiskovalca.

Druge ugotovitve se nanaša na pomen institucionalne strukture. Ta bistveno vpliva na hitrost, usklajenost in celovitost razvoja destinacije. Kjer obstaja močna koordinacijska raven, je turistične vire lažje povezovati v skupne storitve in proizvode, standardizirati kakovost, zagotavljati dosledno promocijo in ponudnikom vzpostaviti jasen okvir sodelovanja in razvoja. V bolj razdrobljenih okoljih pa razvoj pogosto temelji na pobudah posameznih zavzetih akterjev, časovno omejenih projektih, javnih razpisih in neformalnih oblikah sodelovanja, zaradi česar je težje zagotavljati dolgoročno kontinuiteto.

Tretja ugotovitev je, da obmejnost predstavlja pomemben, vendar še ne povsem izkoriščen razvojni kapital. Mejna lega lahko destinacijam omogoča dostop do dodatnih trgov, večjo kulturno raznolikost in privlačnejšo sestavo turističnih doživetij. Če ni podprta s skupnimi storitvami, povezano mobilnostjo, usklajenim trženjem in sodelovanjem ponudnikov, pa lahko meja ostane predvsem administrativna in organizacijska ločnica. Zahodni obmejni prostor že razpolaga z več čezmejnimi vsebinami in povezavami, medtem ko ima vzhodni prostor izrazit potencial za razvoj tematskih poti, skupnih turističnih proizvodov in enotnejše pozicioniranje celinskih obmejnih destinacij.

Četrta ugotovitev potrjuje, da je institucionalna sposobnost DM eden odločilnih dejavnikov razvoja. Primeri Furlanije - Julijske krajine, Međimurja, Zagorja, Brd in Goriške regije kažejo, da močnejša organizacijska in koordinacijska struktura lažje spodbuja razvoj turističnih storitev, standardov kakovosti, dogodkov, skupnih proizvodov in promocijskih aktivnosti. Nasprotno pa primeri Ormoža, Slovenskih goric in deloma Pomurja kažejo, da tudi kakovostni naravni, kulturni in gastronomski viri brez učinkovitega organizacijskega povezovanja težko dosežejo svojo polno razvojno in tržno vrednost.

Peta ugotovitev je, da kakovosti ponudbe ni mogoče enačiti s konkurenčnostjo destinacije. Destinacija ima lahko vrsto kakovostnih posameznih ponudnikov, vendar zaradi tega še ni nujno konkurenčna kot celota. Konkurenčnost doseže šele, ko zna obiskovalca pritegniti, mu omogočiti večdnevno bivanje, ga učinkovito usmerjati med ponudniki, mu olajšati rezervacijo in nakup storitev, mu razumljivo predstaviti zgodbo prostora in oblikovati vrednost, za katero je pripravljen plačati ustrezno ceno.

Šesta ugotovitev kaže, da sogovorniki prihodnji razvoj destinacij najpogosteje povezujejo z butičnostjo, trajnostjo, lokalnostjo, dejavnostmi v naravi, kreativnostjo, inovativnostjo, gastronomijo, digitalizacijo in dvigom kakovosti. Vendar te usmeritve ne smejo ostati zgolj na ravni splošnih razvojnih načel, temveč jih je treba vsebinsko opredeliti, konkretizirati in prenesti v prakso. Butičnost zahteva premišljen in omejen obseg ponudbe, visoko kakovost in osebni pristop. Trajnost zahteva merjenje učinkov, odgovorno upravljanje virov in spremljanje rezultatov. Lokalnost zahteva dejavno vključevanje lokalnih dobaviteljev, proizvajalcev in prebivalcev. Aktivni turizem potrebuje ustrezno infrastrukturo, dostopnost, vzdrževanje in varnost. Konkurenčna gastronomija pa zahteva zanesljive ponudnike, jasne standarde kakovosti, povezane storitve in cenovno politiko, ki omogoča dolgoročen razvoj ponudnikov in destinacije.

10 Sklep

Analiza transkriptov razkriva razmeroma zrel, vendar razvojno neenoten prostor obmejnih turističnih destinacij v Sloveniji, na Hrvaškem in v Italiji. Vse obravnavane destinacije razpolagajo z izrazitimi trajnostnimi, kulturnimi in kreativnimi viri, vendar se pomembno razlikujejo v sposobnosti njihovega preoblikovanja v povezane, tržno dostopne in konkurenčne destinacijske proizvode in storitve. Najvišjo stopnjo razvojne zrelosti dosegajo destinacije, ki so ključne in podperne vire – naravno okolje, gastronomijo, kulturo, športno-rekreacijske dejavnosti, nastanitvene zmogljivosti, dogodke, promocijo in standarde kakovosti – uspele povezati v celovito in jasno prepoznavno destinacijsko ponudbo. Nasprotno pa razvojno manj zrele niso nujno destinacije z manjšim obsegom virov, temveč predvsem tiste, v katerih so ti viri še vedno razdrobljeni, nezadostno interpretirani, šibko povezani ali premalo institucionalno podprti.

Pomembna ugotovitev analize je, da DM ne pomeni zgolj obstoja določene organizacije, temveč predstavlja celovit način načrtovanja, usklajevanja in upravljanja destinacije. V Sloveniji se ta model pogosto uresničuje skozi razpršene lokalne strukture, na Hrvaškem skozi formalizirano mrežo turističnih skupnosti, v italijanski Julijski krajini pa skozi enoten regionalni DM. Nobeden izmed modelov ni sam po sebi univerzalno optimalen. Slovenski pristop omogoča večjo bližino lokalnim ponudnikom in boljše poznavanje lokalnega okolja, vendar hkrati povečuje tveganje institucionalne in tržne razdrobljenosti. Hrvaški model omogoča jasnejšo regionalno

koordinacijo, vendar se celinske destinacije pogosto razvijajo v razmerah izrazite nacionalne prevlade obmorskega turizma. Italijanski regionalni model zagotavlja višjo stopnjo povezovanja in strateške usklajenosti, vendar mora ob tem ohranjati dovolj neposreden stik z lokalnimi ponudniki in zagotavljati podporo njihovem konkretnemu razvoju.

Osrednje razvojno sporočilo celotne analize je, da morajo obmejne destinacije preiti od razumevanja virov k oblikovanju celovitih destinacijskih sistemov. Narava, vino, lokalna gastronomija, kulturna dediščina, prebivalci in dogodki predstavljajo pomembno razvojno osnovo, vendar sami po sebi še ne tvorijo konkurenčne turistične ponudbe. Dolgoročno konkurenčnost bodo dosegale predvsem destinacije, ki bodo znale te vire načrtno povezati v kakovostne, trajnostne, kreativne, ustrezno ovrednotene in čezmejno razumljive izkušnje, ki jih bo gost lahko prepoznal, rezerviral, kupil, doživel in priporočil.

Viri in literatura

- Hrvatski sabor. (2019). *Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma* (Narodne novine, 52/2019). Narodne novine. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_05_52_990.html
- Hrvatska turistička zajednica. (2021). *Statut Hrvatske turističke zajednice* (Narodne novine, 3/2021). Narodne novine. https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-01/Statut%20Hrvatske%20turisti%C4%8Dke%20zajednice_NN.pdf
- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2022). *Strategija slovenskega turizma 2022–2028*. Vlada Republike Slovenije. Dostopno na: <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MGTS/Dokumenti/DTUR/Nova-strategija-2022-2028/Strategija-slovenskega-turizma-2022-2028-dokument.pdf>
- Morrison, A. M. (2013). *Marketing and managing tourism destinations*. London: Routledge.
- Odkrijte Jeruzalem. (2026). Dostopno na: <https://www.jeruzalem-slovenija.si>
- PromoTurismoFVG. (2026a). Dostopno na: <https://www.promoturismo.fvg.it>
- PromoTurismoFVG. (2026b). Dostopno na: <https://www.turismofvg.it/en>
- STO. (2026). *Javni razpis za sofinanciranje aktivnosti promocije in digitalizacije turistične ponudbe vodilnih turističnih destinacij v Sloveniji v letu 2026: Razpisna dokumentacija*. Dostopno na: <https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/razpisi-sto/javni-razpisi>
- STO, vodilne destinacije. (2026). Dostopno na: <https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/vodilne-destinacije>
- Vlada Republike Slovenije. (2015). *Sklep o ustanovitvi Javne agencije Republike Slovenije za trženje in promocijo turizma* (Uradni list RS, št. 46/15 in 13/18 – ZSRT-1). Pravno-informacijski sistem Republike Slovenije. Dostopno na: <https://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=SKLE10430>
- Zakon o spodbujanju razvoja turizma (ZSRT-1). (2018). *Uradni list RS, št. 13/18*. Pravno-informacijski sistem Republike Slovenije. Dostopno na: <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO6452>

