

Dolina Soče: izhodišča za razpravo o združevanju zavodov

Dolina Soče, predvsem področje občin Bovec, Kobarid in Tolmin, je geografsko in vsebinsko nesporno zaokroženo turistično območje, na katerem so skozi čas obstajale različne oblike povezovanja skupne ponudbe. Najprej so to vlogo po posameznih krajih imela turistična društva, leta 1990 pa je 15 ustanoviteljev, predvsem društev, pa tudi nekaj večjih podjetji, ustanovilo Turistično zvezo Gornjega Posočja (TZGP), ki je nato celo desetletje združevala ponudbo in izvajala promocijske aktivnosti za območje Doline Soče. Leta 1998 je bil sprejet Zakon o pospeševanju turizma, ki je društveno dejavnost ločil od profesionalnih destinacijskih aktivnosti in za izvajanje slednjih določil lokalne turistične organizacije (LTO). Predlog, da bi TZGP preoblikovali v enotno LTO za celo dolino v tistem času ni bil sprejet in leta 2000 sta bili tako ustanovljeni dve destinacijski organizaciji, LTO Sotočje za območje občine Tolmin in LTO Bovec za območje občine Bovec. Konec leta 2001 se je kot soustanoviteljica zavoda LTO Sotočje pridružila tudi Občina Kobarid. V zadnjih letih se obe organizaciji na programski ravni vedno bolj povezujeta in vedno pogosteje skupno, pod znamko Dolina Soče, sodelujeta v regionalnih in nacionalnih akcijah in združenjih.

Razdrobljenost organizacijskih struktur ni naša posebnost, s podobnimi težavami so se ukvarjali tudi vsi naši turistično razvitejši severni in zahodni sosedje, a so skozi izkušnje ugotovili, da so močnejši lahko le skupaj, in zato izpeljali procese združevanja že pred desetletji. Eden zmed argumentov, da bi tudi pri nas morali združevanja turističnih organizacij pospešiti je seveda tudi dejstvo, da vsi skupaj delujemo na istem mednarodnem trgu, in da je naša konkurenčna sposobnost, posledično pa tudi uspešnost turističnega gospodarstva, zaradi naše razdrobljenosti in majhnosti ustrezno manjša.

Organiziranost turizma je seveda tudi odgovor na razvojno stopnjo dejavnosti in potrebe časa – ocenjujemo, da je dokaj strma rast obsega turistične ponudbe in števila ponudnikov v celotni dolini v zadnjih 15 letih dodaten razlog, ki zahteva razmislek o nadaljnji poti.

V teh izhodiščih skušamo sestaviti boljšo predstavo o smiselnosti in možnosti ustanavljanja enovite destinacijske organizacije z:

1. tržnimi argumenti,
2. organizacijskimi argumenti,
3. razvojnimi argumenti,
4. oceno možnosti upravljanja razlik po posameznih občinah,
5. oceno financiranja,
6. oceno kadrovske strukture.

Vse ocene izhajajo iz poznavanja obstoječega stanja v obeh zavodih in predpostavke sestavljanja trenutnega načina dela v enoten program.

1. Tržni argumenti

Osnovno poslanstvo destinacijskih organizacij je promocija destinacije in podpora razvoju turistične ponudbe in produktov. Ključni argumenti za presojo koristnosti združevanja so torej tržni => skupaj bi povečali tržni delež in temu primerno težo skupnih pogajalskih pozicij.

Naša izkušnja je lokalna; strukture presojamo iz izkušnje obstoječih lokalnih skupnosti in se nam zato parcialni pristop pogosto zdi primeren, argumentiran in razumljiv. Če pa turizem obravnavamo kot tržno kategorijo pa moramo upoštevati, da 85% naših obiskovalcev pride iz tujine. Njihov pogled je seveda drugačen; občinske meje jih ne zanimajo, dolino vidijo in doživljajo kot celoto in težje razumejo, da to isto celoto navzven predstavljata dve različni destinacijski organizaciji. Pogled moramo torej zamenjati in se postaviti izven občinskih okvirjev.

Izpostavili bi samo dva parametra:

- **Večja učinkovitost in odmevnost sodobnih orodji komuniciranja:**
 - skupni internetni portal,
 - skupna socialna omrežja,
 - skupni rezervacijski sistem => booking center .

Vsa internetna orodja delujejo na osnovi vključevanja velikega števila uporabnikov. Z morebitno združitvijo bi se povečalo / dejansko podvojilo / število dosedanjih kontaktov vsakega zavoda posebej in s tem pomembno povečala opaznost in pozicioniranje destinacije, posledično pa tudi učinki => v najbolj konkretnem smislu skozi rezervacije.

- **Veliko boljše tržno pozicioniranje:**
 - takojšen zelo pozitiven odziv na domačem trgu,
 - graditev močne skupne destinacijske znamke Dolina Soče,
 - boljša pogajalska pozicija, učinkovitejše vključevanje v nacionalne in čezmejne programe.

2. Organizacija / racionalizacija poslovanja

Skupni zavod bi v primerjavi z obstoječima prinesel kar nekaj operativnih prihrankov:

- en direktor namesto dveh (razlika bi se verjetno nevtralizirala z uskladitvijo sistemizacije ostalih delovnih mest)
- eno računovodstvo namesto dveh
- ena poslovna sekretarka
- en svet zavoda
- en program sejemskih nastopov
- PR aktivnosti in oglaševanja: ker imamo trenutno različne portale in različne kontaktne številke se še vedno dogaja, da v istih medijih nastopamo vsak s svojim sporočilom – pri skupnem zavodu bi se zmanjšal obseg zakupljenega medijskega prostora oz. povečal obseg oglaševanja pri enakih vloženi sredstvih

Na večini izmed teh postavk bi bili stroški tekočega programa 10-30% manjši od sedanjega seštevka stroškov obeh zavodov skupaj. Ta sredstva bi lahko zavod namenil za povečanje fonda za tržne aktivnosti in drugo promocijo.

3. Prepričljivejši razvojni programi

Skupni zavod bi povečal možnosti za razvoj, večjo dimenzijo in boljše tržno pozicioniranje skupnih turističnih produktov in za graditev skupnih strateških in razvojnih smernic razvoja turizma znotraj celotne doline Soče:

- Pohodništvo, še posebej Alpe Adria Trail:
 - enotno urejanje poti, startno-ciljnih in magičnih točk, označevalni in usmerjevalni sistem,
 - večja urejenost destinacije.
- Kolesarstvo:
 - povezovalne gorskokolesarske in cestne kolesarske poti,
 - graditev kolesarske hrbtenice po dolini od Bovca proti novi Gorici.
- Zgodovinski turizem, še posebej Poti miru,
- Režim in promocija plovbe in drugih aktivnosti na Soči,
- Ribolov & kulinarika,
- Prepričljivejše pozicioniranje Kanina kot smučarske destinacije cele doline,
- Lažji razvoj močnejših programov izven sezone (Soča Outdoor, festival pohodništva, Festival...),
- Lažje uvajanje zelenih vsebin in zelene mobilnosti:
 - E-kolesa med kraji; javni prevoz, vsaj sezonski; vlak in avtovlak; prevozi čez Vršič,
- Lažje oblikovanje programov za prijave na razpise ,
- Lažje reševanje problemov, ki so skupni za celo dolino: gorsko kolesarjenje, padalstvo, kajaki, ...
- Lažje pridobivanje zunanjih finančnih virov,
- Skupaj smo bolj močnejši tudi pri različnih regijskih navezavah in drugih povezavah,
- Primeri dobrih praks – izmenjava izkušenj tudi znotraj doline,
- Razvijanje skupne in usklajene strategije in vizije razvoja turizma.

4. Možen ključ in način financiranja

Kot izhodiščni ključ financiranja bi predlagali število namestitvenih kapacitet (postelje v sobah, apartmajih, penzionih, hotelih in drugih namestitvenih objektih ter mesta v kampih – vse kapacitete torej, ki jih kot turistične evidentira in vodi SURS).

Ta ključ se nam zdi primeren, ker:

- nazorno in enostavno označuje dimenzijo turizma v posamezni občini,
- je sledljiv skozi javno dostopne podatke (SURS),
- struktura financiranja bi bila dokaj blizu tistim zneskom, kot jih vsaka izmed treh občin že sedaj zagotavlja za program, ki bi ga v morebitnem skupnem zavodu sešteli v skupnega:

Bovec 4.485 / **56%**

Kobarid 1.876 / **24%**

Tolmin 1.603 / **20%**

SKUPAJ 7.964 /100%

Za izhodišče predlagamo 5-letno povprečje, ki bi ga lahko korigirali na vsakih npr. 5 let. Povprečje zato, da se izognemo prevelikim nihanjem ob odpiranju ali zapiranju posameznih hotelov.

4.1. Obvladovanje specifičnih programov po posameznih občinah

Pri vodenju specifičnih programov, ki jih skozi LTO trenutno razvija vsaka občina zase (npr.: pohodniške poti, prireditve (novo leto), ski bus v Bovcu, Nadiža v Kobaridu, Tolminska korita in Javorca v Tolminu ipd.) ne vidimo večjih težav => programi lahko ostanejo, nov zavod jih mora uskladiti z vsako občino posebej, seveda pa mora tudi vsaka občina za take programe zavodu zagotoviti namenska sredstva. Poraba teh sredstev se vodi na ločenih stroškovnih mestih, ki niso sestavni del skupnega programa/proračuna zavoda, ki se pokriva po dogovorjenem ključu financiranja.

4.2. Predlog načina tekočega financiranje programa skupnega zavoda

- **vse stroške delovanja TICev** vključno s študenti in zaposlenimi (2 zaposlena na vsak TIC) krije vsaka občina za svoje področje (Bovec za Bovec, Kobarid za Kobarid, Tolmin za Tolmin in Podbrdo); TICi morajo biti integralni sestavni del organizacijske strukture zavoda,

- **skupne stroške poslovanja** občine pokrivajo po ključu števila namestitvenih kapacitet ,
- **stroške tržnih aktivnosti** občine pokrivajo po ključu števila namestitvenih kapacitet,
- **upravljanje in razvoj drobne infrastrukture** (pohodniške in kolesarske poti, signalizacija, tematski projekti, Javorca, Tolminska korita...) se usklajuje z vsako izmed občin posebej, vsaka občina financira svoj del oz. dela na svojem območju,
- **stroške lastne dejavnosti** (trgovsko blago, rezervacijski sistem, agencijska dejavnost idr.) zavod v celoti pokriva iz prihodkov lastne dejavnosti; morebitni ostanki se uporabljajo za razvoj lastne dejavnosti in za povečevanje fonda za tržne aktivnosti,
- **prireditve**: vsaka občina financira svoje, LTO je lahko koordinator; LTO izvaja samo tiste prireditve, ki so skupnega pomena, prispevajo k graditvi skupne znamke in prispevajo k izravnavanju sezonskih nihanj (Soča outdoor festival, festival pohodništva...),
- **projekti in razpisi**: se usklajujejo z občinami, vsaka občina zagotavlja pokrivanje deleža sofinanciranja za del projekta na njenem območju.

5. Kadrovska struktura

Ker je prav, da se pri presoji upošteva ohranjanje obstoječih delovnih mest in ker ni realno pričakovati, da bi v danih družbeno ekonomskih okoliščinah program in ekipo zavoda povečevali, v spodnji preglednici prikazujemo samo možnost kombinacije delovnih mest, če bi se obstoječa zavoda združila:

Delovno mesto	Trenutno stanje			Dolina Soče
	LTO Sotočje		LTO Bovec	
	Tolmin	Kobarid		
Direktor	1		1	1
Poslovni sekretar	1		1	1
TIC	2	2	2	6
Booking center	1			1+1
Marketing, projekti			1	2
SKUPAJ	7		5	12 (11+1)
<i>Tolminska korita*</i>	1			1
<i>Javorca*</i>	0,5			0,5

Prva dodana vrednost morebitnega združevanja bi bila, da bi lahko na račun racionalizacij pri (enem) direktorju in poslovnem sekretarju okrepili booking, rezervacijski sistem in sprostili sodelavca za projekte, kar bi instituciji povečevalo možnosti pridobivanja dodatnih finančnih virov v novi EU perspektivi.

Pri presoji delovnih mest je potrebno upoštevati, da delovna mesta v zavodu niso omejena samo na seznam zadolžitvev in osnovnega nabora del in nalog za posamezno delovno mesto, ampak morajo biti zaposleni usposobljeni in dovolj fleksibilni, da si pri velikem delu nalog lahko zamenjujejo in dopolnjujejo:

- direktor: poleg vodenja organizacije operativno sodeluje v tržnih in razvojnih projektih,
- poslovna sekretarka: poleg vodenja administracije sodeluje v projektih in razpisih; občasno lahko nadomešča zaposlene v TIC-u,
- sodelavci v TIC-u: v glavni sezoni so polno zaposleni na pultu info centra, izven glavne sezone pa sodelujejo pri razvoju tržnih programov, kot informatorji na mednarodnih sejmi in delavnicah (95% sejmov se odvije v času od oktobra do aprila), pri delu booking centra, pomagajo pri občasnih poslovnih dogodkih, prireditvah in festivalih, pomagajo pri e-komuniciranju in skrbništvu internetnih in rezervacijskih portalov...,
- booking center: je edino področje, ki lahko v celoti skozi vse leto zaposli predvidene sodelavce; na daljši rok bi booking center kadrovsko še krepili, vendar

bi nove zaposlitve pokrivali iz prihodkov (skupni center bi glede na večjo dimenzijo ponudbe prej kot dva ločena lahko pokrili stroške vsaj enega zaposlenega (1+1)),

- marketing & projekti: ker nova finančna perspektiva poudarja predvsem mehke vsebine je smiselno ta dva področja združevati,
- Tolminska korita in Javorca: zaposleni niso upoštevani v skupnem seštevku, ker se v celoti pokrivajo iz prihodkov.

Ocenjujemo, da skupni stroški zaposlenih v enovitem zavodu ne bi smeli biti bistveno drugačni od seštevka obstoječih; res je, da bi se sprostilo nekaj sredstev na račun enega samega direktorja, na drugi strani pa bi bilo potrebno uskladiti in poenotiti sistemizacijo, kjer trenutno obstajajo razlike pri vrednotenju podobnih delovnih mest.

Izhodišča bi želeli zaključiti z mnenjem, da vsa navedena stališča ne zadostujejo, če prepričljiva večina tako ponudnikov kot predstavnikov lokalnih skupnosti ne bo verjela v smiselnost in potrebnost projekta. Združevanje na silo, brez zadostne podpore, bi prineslo slabše rezultate od obstoječih in v samem startu zavrlo učinkovito delovanje skupne institucije.

november 2015

Janko Humar, LTO Bovec

Mateja Leban, LTO Sotočje