



PERFECTUS

SOCIOL

2025/1

Kontakti revije

Založnik revije Perfectus SOCIOL

Perfectus
PERFECTUS Institute, so.p.
Dolga Poljana 57
5271 Vipava, SI Slovenija
E-pošta: zalozba.perfectus@gmail.com

Glavni urednik

Andrej Raspor, Slovenija

Odgovorni uredniki

Bojan Macuh, Slovenija

Uredniški odbor revije

Andrej Raspor, Slovenija
Bojan Macuh, Slovenija
Mirna Macur, Slovenija
Andrej Kovačič, Slovenija
Vladimir Bakrač, Črna Gora
Dijana Medenica Mitrović, Črna Gora
Sendi Deželić, Hrvaška
Jelena Putica, Bosna in Hercegovina
Dušanka Slijepčević, Bosna in Hercegovina
Duško Vejnović, Bosna in Hercegovina
Jasna Bačovska Nedić, Severna Makedonija
Uroš Pinterič, Slovaška
Ana Stranjančević, Emirati
Daniela Grignoli, Italija

Jezikovni pregled

Za jezikovno ustreznost in vsebino prispevkov so odgovorni avtorice in avtorji, ki odgovarjajo tudi za morebitne kršitve avtorskih pravic.

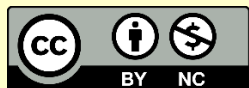
Naslovnica

https://www.freepik.com/free-vector/minimal-voronoi-covers-design-geometric-glass-clusters-with-gradient-color-cool-trendy-abstract-backdrop-for-banner-poster-flyer-etc-vectortemplate_26449127.htm

Arhiv revij

<https://www.andrejaspor.com/index.php/sl/nase-storitve/zaloznistvo/perfectus-sociol>

Mednarodna standardna serijska številka
(on line) ISSN 3024-0042



To delo je licencirano pod (CC BY-NC 4.0)

Perfectus SOCIOL

Področje in opis revije

Revija Perfectus SOCIOL je interdisciplinarna znanstvena revija, ki objavlja prispevke s sociologije. Še posebej želimo objavljati prispevke, ki obravnavajo nove in aktualne teme in predstavljajo znanstvene dosežke v razvoju ter njihovo uvajanje in uporabo v praksi. Vsled tega objavljamo tudi tematske številke. Zato vas vabimo, da se nam pridružite.

Pogostost izhajanja

Revija Perfectus SOCIOL izhaja dvakrat letno. Tematske revije pa izhajajo po potrebi.

Politika za prosti dostop

Revija Perfectus SOCIOL omogoča odprt dostop do svojih vsebin, ki temelji na načelu odprtih inovacij, po katerem bi prosto dostopni rezultati javnosti omogočile večjo globalno izmenjavo znanja.

Navodila avtorjem

V reviji Perfectus SOCIOL objavljamo znanstvene članke, rezultate raziskovalnega dela avtorjev. Prispevki so lahko napisani v slovenskem, angleškem, hrvaškem, bosanskem, srbskem (latinica), črnogorskem jeziku. Objavljamo izključno dela, ki še niso bila objavljena v znanstveni obliki v kakšni drugi reviji ali zborniku. Avtorji so odgovorni za vse morebitne kršitve avtorskih pravic. Prispevki niso honorirani. Objava prispevkov se ne zaračunava.

Besedilo naj bo oblikovano po navodilih (interesenti nam pišite, da vam posredujemo predlogo z bolj podrobnimi navodili). Na začetku prispevka, takoj za naslovom v originalnem in angleškem jeziku naj bo povzetek dolžine do 10 vrstic z do 5 ključnimi besedami. Članek naj obsega do 10 strani brez povzetkov, virov in prilog. Avtorji so odgovorni za vse trditve in podatke, ki jih navajajo v prispevkih. Avtorji so odgovorni za vse morebitne kršitve avtorskih pravic in za ustrezno jezikovno raven. Ne uporabljajte opomb v besedilu. Eventualne opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu besedila skupaj z literaturo. Seznam citirane literature oblikujte po APA-standardu. Na koncu prispevka so navedeni po abecednem redu. V kolikor je možno navedite DOI številko.

Predložene prispevke pregledata in ocenita najmanj dva neodvisna recenzenta. Na osnovi mnenj in predlogov recenzentov uredniški odbor ali urednik sprejmeta prispevek, zahtevata manjše ali večje popravke in dopolnitve ali ga zavrne. Če urednik oz. recenzenti predlagajo večje popravke, se dopolnjeni prispevek praviloma pošlje v ponovno recenzijo.

Podrobna navodila najdete na:

<https://www.andrejaspor.com/index.php/sl/nase-storitve/zaloznistvo/perfectus-sociol>

Iz vsebine

stran

MOTIVI IN PRIVLAČNOSTI SLOVENSkih TURISTOV: POVEZAVA MED KLASIČNIMI MODELI TURISTIČNEGA VEDENJA IN SODOBNIMI PRISTOPI	5
Drago Papler	5
Andrej Raspor	5
MOTIVES AND ATTRACTIVENESS OF SLOVENIAN TOURISTS: THE RELATIONSHIP BETWEEN CLASSICAL MODELS OF TOURIST BEHAVIOUR AND CONTEMPORARY APPROACHES.....	6
Uvod	7
Teoretično ozadje	7
Klasični teoretični modeli turističnih profilov	7
Sodobni pristopi in vedenjska znanost pri raziskovanju vedenj turista	10
Metoda	13
Raziskovalni načrt	13
Demografija.....	13
Korelacijska analiza	13
Regresijska analiza	14
Hipoteze	14
Potrditev hipotez	24
Zaključek	24
KMETIJSKO USPOSABLJANJE ZA DOSEGANJE KOMPETENC NA UČNIH POLIGONIH ŠOLSKEGA POSESTVA	27
Drago Papler	27
Irena Gril	27
AGRICULTURAL TRAINING TO ACHIEVE COMPETENCES ON THE TRAINING POLYGONS OF THE SCHOOL ESTATE	28
Uvod	29
Pregled literature.....	30
Kmetijsko izobraževanje	30
Šolsko posestvo.....	30
Izobraževalni programi	30
Naloge in cilji šolskega posestva v vzgojno-izobraževalnem procesu	30
Izvajanje praktičnega izobraževanja v formalnih izobraževalnih programih	31
Metodologija	31
Raziskovalno vprašanje	31
Metode	31
Zasnova modela za oceno učinkovitosti učnih poligonov Šolskega posestva	32
Razgradnja problema in lastnosti odločitvenega procesa	32
Določitev vpliva meril.....	32
Določitev pravil ocenjevanja	33
Informacijska podpora za vrednotenje	33
Rezultati.....	33
Vrednotenje z metodo Kepner – Tregoe.....	33
Uteži parametrov	34
Analiza "Kaj-če"	36
Združevanje skupin parametrov	37
Vrednotenje z metodo DEXi.....	38
Struktura modela, merske lestvice, zaloge vrednosti parametrov in funkcije koristnosti	38
Program DEXi	38
Analiza in izbira alternativ.....	41
Razprava o rezultatih	50
Sklep	50
ŠPORT KOT PRIZORIŠČE NASILJA: ANALIZA POJAVNIH OBLIK, DEJAVNIKOV IN ODZIVOV	52
Nejc Strašek	52
SPORT AS A SCENE OF VIOLENCE: ANALYSIS OF MANIFESTATIONS, FACTORS AND RESPONSES.....	53
Introduction.....	54

Violence in sport.....	54
Definition of violence.....	54
Types of violence	54
Forms and example of violence in sport	55
Factors contributing to violence in sport	59
Methods	60
Methodology and sample	60
Results and discussion	61
Hypotheses testing	62
Conclusion	63
RAZVOJ KADROV KOT KLJUČNI DEJAVNIK POSLOVNE ODLIČNOSTI.....	66
IT PODJETJA.....	66
Drago Papler	66
Andrej Raspor	66
STAFF DEVELOPMENT AS A KEY FACTOR IN THE BUSINESS EXCELLENCE OF AN IT COMPANY	67
Uvod	68
Namen in cilji raziskave.....	68
Raziskovalno področje	69
Družbeni vidiki energetske tranzicije in pomen vključevanja deležnikov	69
Raziskovalni načrt	70
Metodološki okvir in kontekst raziskave.....	70
Analiza in sinteza.....	70
Komparativna metoda	70
Študija primera.....	70
Analiza podatkov.....	70
Uporaba modela na izbranem podjetju	70
Kontekst in izzivi.....	71
Ocena trenutnega stanja skozi logiko RADAR	71
Razširjene strategije za izboljšanje.....	72
Rezultati izvajanja strategije	73
Zaključek	74
SLOVENSKO TURISTIČNO GOSPODARSTVO MED OKREVANJEM PO PANDEMIJI IN NOVIMI IZZIVI DIGITALIZACIJE	76
Andrej Raspor	76
Boštjan Žabar	76
SLOVENIAN TOURISM ECONOMY BETWEEN POST-PANDEMIC RECOVERY AND NEW CHALLENGES OF DIGITALISATION.....	77
Uvod	78
Zgodovinski pregled razvoja slovenskega turizma (1949–2019).....	78
Turizem v času socialistične Jugoslavije (1949–1990).....	78
Tranzicija in razvoj v samostojni Sloveniji (1991–2019).....	80
Vpliv pandemije COVID-19 na slovenski turizem (2020–2022)	80
Trenutno stanje slovenskega turističnega gospodarstva (2024–)	81
Struktura turističnega gospodarstva	81
Digitalna preobrazba in trajnostni razvoj po 2024	82
Slovenski turistični produkti	83
Slovenija kot turistična destinacija skozi številke	85
Metodologija	85
Ocena uspešnosti	86
Napovedi.....	88
Napovedi in trendi v turizmu do leta 2030	96
Ključni trendi do leta 2030, ki bodo vplivali na slovenski turizem	96
Zaključek	97
Priporočila za nadaljnji razvoj po zaključku trenutne strategije	97
Odgovor na raziskovalno vprašanje.....	99
Omejitve raziskave	99

MOTIVI IN PRIVLAČNOSTI SLOVENSКИH TURISTOV: POVEZAVA MED KLASIČNIMI MODELI TURISTIČNEGA VEDENJA IN SODOBNIMI PRISTOPI

Drago Papler  <https://orcid.org/0009-0007-2220-8477>¹

Andrej Raspor  <https://orcid.org/0000-0002-8098-9554>²

Prejem 27. 3. 2025

Poslano v recenzijo 28. 4. 2025

Sprejeto v objavo 30. 6. 2025

Povzetek

Namen: Namen prispevka je raziskati, kateri razlogi najbolj vplivajo na odločitev slovenskih turistov za potovanje in katere privlačnosti jih na destinaciji najbolj pritegnejo. Teoretično izhodišče temelji na klasičnih modelih (Cohen, Plog, Pearce, Butler, Crompton), ki jih dopolnjujejo sodobni pristopi vedenjske ekonomije, digitalizacije in trajnostnih vrednot.

Metodologija: Raziskava je temeljila na anketnem vprašalniku, razdeljenem prek spletne ankete in družbenega omrežja. Skupaj je odgovorilo 370 anketirancev. Povprečna starost anketirancev je bila 37 let, spolno razmerje pa je bilo 35 % moških in 65 % žensk. Večina anketirancev prihaja z urbanih območij (63 %) in ima povprečen dohodek 1.320 EUR. Uporabljena je bila korelacijska in regresijska analiza podatkov, pridobljenih z anketiranjem slovenskih turistov. Analize so omogočile preučitev povezav med razlogi za potovanje in privlačnostmi na destinaciji ter statistično preverjanje postavljenih hipotez.

Ugotovitve: Rezultati kažejo, da slovenski turisti kot glavne razloge za potovanje navajajo spoznavanje kulture in zgodovine, poročna potovanja, izobraževalne in poslovne poti ter ugodne ponudbe. Pri privlačnostih destinacije pa izstopajo kulturna dediščina, naravne lepote (plaže, gore, jezera), wellness in spa (Salus Per Aquam, ki pomeni zdravje skozi vodo), kulinarika ter gostoljubnost domačinov. Ugotovljene so močne pozitivne povezave med posameznimi razlogi in privlačnostmi (npr. med nočnim življenjem kot razlogom in kot privlačnostjo).

Omejitve: Raziskava temelji na vzorcu slovenskih turistov in zato ni neposredno posplošljiva na druge nacionalne skupine. Poleg tega so motivi in preference turistov časovno občutljivi ter se lahko spreminjajo glede na globalne trende (npr. gospodarske razmere, pandemije, trajnostne usmeritve).

Praktične in ali družbene posledice: Ugotovitve ponujajo pomembne usmeritve za turistične ponudnike in destinacijski menedžment, saj razkrivajo, kako oblikovati personalizirane in trajnostne turistične produkte. Poseben pomen imajo za razvoj kulturnega turizma, krepitev gastronomske ponudbe ter za ustvarjanje doživetij, ki temeljijo na gostoljubnosti in pristnosti.

Izvirnost: Prispevek združuje klasične teoretične modele turističnega vedenja z empiričnimi podatki o slovenskih turistih ter jih umešča v sodobni kontekst vedenjske znanosti, digitalizacije in trajnosti. S tem prispeva k boljšemu razumevanju specifičnega turističnega profila in k oblikovanju integriranega pristopa k segmentaciji turistov.

Ključne besede: slovenski turisti, motivi za potovanje, privlačnosti destinacije, turistični profili, korelacijska analiza, regresijska analiza, turistično vedenje.

¹ Biotehniški center Naklo, Strahinj 99, 4202 Naklo, Slovenija; Univerza v Novi Gorici, Poslovno-tehniška fakulteta, Glavni trg 8, 5271 Vipava, Slovenija; drago.papler@gmail.com.

² Fakulteta za komercialne in poslovne vede iz Celja, Lava 7, 3000 Celje, andrej.raspor@t-2.si

MOTIVES AND ATTRACTIVENESS OF SLOVENIAN TOURISTS: THE RELATIONSHIP BETWEEN CLASSICAL MODELS OF TOURIST BEHAVIOUR AND CONTEMPORARY APPROACHES

Summary

Purpose: The aim of this paper is to explore which reasons most strongly influence the decision of Slovenian tourists to travel and which attractions at the destination appeal to them the most. The theoretical framework is based on classical models (Cohen, Plog, Pearce, Butler, Crompton), complemented by contemporary approaches from behavioral economics, digitalization, and sustainability values.

Methodology: The research was based on a survey questionnaire distributed through an online survey and social media. A total of 370 respondents participated. The average age of respondents was 37 years, with a gender ratio of 35% male and 65% female. Most respondents came from urban areas (63%) and had an average income of EUR 1,320. Correlation and regression analyses were applied to the data collected from Slovenian tourists. The analyses enabled the examination of links between travel motives and destination attractions, as well as the statistical testing of the proposed hypotheses.

Results and Conclusions: The results show that Slovenian tourists most often cite cultural and historical exploration, honeymoon trips, educational and business travel, and attractive offers as their main reasons for traveling. Regarding destination attractions, cultural heritage, natural beauty (beaches, mountains, lakes), wellness and spa (Salus Per Aquam, meaning "health through water"), gastronomy, and local hospitality stand out. Strong positive relationships were found between certain motives and attractions (e.g., nightlife as both a motive and an attraction).

Research limitations: The research is based on a sample of Slovenian tourists and therefore cannot be directly generalized to other national groups. Furthermore, tourist motives and preferences are time-sensitive and may change depending on global trends (e.g., economic conditions, pandemics, sustainability orientations).

Practical and/or Social implications: The findings provide valuable insights for tourism providers and destination management, as they reveal how to design personalized and sustainable tourism products. They are particularly relevant for the development of cultural tourism, the strengthening of gastronomic offerings, and the creation of experiences based on hospitality and authenticity.

Originality: This paper combines classical theoretical models of tourist behavior with empirical data on Slovenian tourists, situating them in the contemporary context of behavioral science, digitalization, and sustainability. In doing so, it contributes to a better understanding of the specific tourist profile and to the development of an integrated approach to tourist segmentation.

Keywords: Slovenian tourists, travel motives, destination attractions, tourist profiles, correlation analysis, regression analysis, tourist behavior.

JEL Classification: Z32 Tourism and Development

Paper categorization: Original scientific paper

Corresponding Author: Andrej Raspor, andrej.raspor@t-2.si

DOI: 10.5281/zenodo.18214596

Uvod

Turizem danes predstavlja enega ključnih globalnih sektorjev, saj je po podatkih WTTC leta 2024 prispeval skoraj 10 % svetovnega BDP in ustvaril več kot 350 milijonov delovnih mest. Tako izrazit gospodarski vpliv pa zahteva tudi natančno razumevanje turističnih vedenj in motivov, ki usmerjajo odločitve posameznikov. Razumevanje teh dejavnikov je pomembno ne le z vidika trženja turističnih produktov, temveč tudi za oblikovanje trajnostnih politik in dolgoročno upravljanje destinacij.

Klasični modeli so v veliki meri določili temelje sodobnega raziskovanja turizma. Butlerjev model življenjskega cikla destinacije (1980) pojasnjuje, kako se destinacije razvijajo od odkrivanja in rasti do stagnacije ter morebitne regeneracije, kar opozarja na dinamično povezanost med povpraševanjem turistov in nosilnimi zmogljivostmi prostora. Na drugi strani Cohenova tipologija (1972) osvetljuje različne oblike turistov – od množičnih do »drifterjev« –, ki jih ločuje stopnja institucionaliziranosti in iskanje pristnih izkušenj. Plogova psihografska teorija (1974) pa razkriva, kako osebnostne lastnosti (psihocentričnost ali alocentričnost) oblikujejo izbiro destinacij. Pearceov model potovalne kariere (1988; 2005) nadgrajuje to razumevanje z idejo, da se motivi turistov razvijajo glede na pridobljene izkušnje, od osnovnih potreb po sprostitvi do višjih ciljev osebne rasti in samoaktualizacije.

Sodobnejše raziskave nadgrajujejo te teorije z vključevanjem vedenjske ekonomije (npr. heuristike, pristranskosti pri odločanju), digitalizacije (uporaba umetne inteligence in velikih podatkov za profiliranje) ter trajnostnih vrednot, ki so vse bolj pomembne za nove generacije turistov. Psihografska segmentacija, ki združuje življenjski slog, osebnostne lastnosti in vrednote, se danes kaže kot ključna metoda za razumevanje heterogenih turističnih profilov.

V tem kontekstu je bistveno raziskati, kaj dejansko motivira slovenske turiste in katere privlačnosti so zanje najpomembnejše, saj to odpira možnosti za oblikovanje konkurenčne in trajnostne turistične ponudbe.

Raziskovalno vprašanje: Kateri razlogi najbolj vplivajo na odločitev slovenskih turistov za potovanje in katere privlačnosti jih na destinaciji najbolj pritegnejo?

Prispevek je zasnovan v več delih. Najprej so predstavljene temeljne teoretične podlage klasičnih in sodobnih modelov turističnega vedenja. Sledi opis metodološkega pristopa, ki vključuje uporabo korelacijske in regresijske analize za preučevanje empiričnih podatkov o slovenskih turistih. V nadaljevanju so analizirani rezultati, pri čemer se osredotočamo na razloge za potovanja ter na privlačnosti, ki oblikujejo izkušnjo na destinaciji. V zadnjem delu so predstavljene sklepne ugotovitve, ki povezujejo teoretična izhodišča z empiričnimi rezultati ter odgovarjajo na raziskovalno vprašanje.

Teoretično ozadje

Klasični teoretični modeli turističnih profilov

Turistične tipologije in vedenje, ki spodbuja obisk določene destinacije

Uvodoma nas zanimajo turistične tipologije in vedenje turistov, ko se ti odločajo za izbiro destinacije. Zagotovo ima sama destinacija določen življenjski cikel. Določeno obdobje so bolj aktualne ene, potem pa se pojavijo nove. Butlerjev model turističnega območja iz leta 1980 opiše več razvojnih faz destinacije, od začetnega odkrivanja do morebitnega upada ali ponovne oživitve (Maguigad et al., 2015). V vsaki fazi se spreminjajo socio-ekonomski, demografski in infrastrukturni dejavniki, ki vplivajo na lokalno okolje. Fazni potek je naslednji (Butler, 2025):

- **Odkritje/raziskovanje:** Prve obiske opravijo avanturistični posamezniki; lokalno prebivalstvo šele začenja ponujati osnovne storitve.
- **Vključenost:** Turizem počasi raste, prebivalci začnejo nuditi nastanitve in storitve, turisti pa povprašujejo po več urejenih produktih.
- **Razvoj:** Hitro se povečuje obisk, gradijo se hoteli in transportna infrastruktura; turizem postane pomembna gospodarska dejavnost na destinaciji.
- **Konsolidacija:** Rast števila turistov upočasni, destinacija postane množično obiskana; vlaganja se osredotočijo na vzdrževanje obstoječih zmogljivosti.
- **Stagnacija:** Doseže se najvišja točka priljubljenosti; število obiskovalcev še narašča, toda omejene kapacitete in slaba demografska slika napovedujejo zasičenost.
- **Regeneracija ali upad:** Destinacija lahko znova oživi (prestrukturiranje in inovacije) ali pa doživi **zaton**, če se ne prilagodi zahtevam trga.

Praktičen primer prikazuje študija razvoja otoka Mljet (Dalmacija), kjer je Šulc (2020) z uporabo Butlerjevega modela analiziral vplive turizma. Ugotovil je, da je turizem igral »znatno vlogo« pri družbenoekonomski in demografski preobrazbi otoka – gospodarstvo se je preusmerilo iz kmetijstva v storitve, hkrati pa je turizem povezal otok z globalnimi trgi (Šulc, 2020).

Cohenova tipologija

Cohen je prvokrat kategoriziral turiste po načinu organizacije potovanja (E. Cohen, 1972). Turiste je razvrstil na kontinuum od **organiziranega množičnega turista** (paketni turist, ki ostaja znotraj uveljavljenih poti) prek **posameznega množičnega turista** (ki še vedno sledi aranžmajem, a si sam izbere elemente) in **raziskovalca** (ki načrtuje pot sam, hoče spoznati lokalno kulturo, a ostaja delno vezan na poznano) do **popotnika ("drifter")** (najmanj institucionaliziran tip, ki se podaja povsem neodvisno, brez fiksnega načrta) (S. A. Cohen, 2020). Ta model skuša zajeti kombinacije iskanja novosti in znanega – na enem koncu stojijo varčni, neavanturistični psihocentrični turisti, na drugem pa avanturistični alocentrični popotniki, kar je kasneje nadaljeval Plog (Litvin, 2006). Vsaka skupina se razlikuje po stopnji vključenosti v »turistični mehurček« – na primer, organizirani množični turisti ostajajo v zanesljivem okolju ponudnikov, medtem ko si **raziskovalci** in **driftri** prizadevajo čim bolj potopiti v domačo kulturo. Primerjalna analiza Cohenove tipologije prikazuje, da množični turisti iščejo udobje in varnost, medtem ko drugi tipi iščejo raznolikost in pristnost izkušnje (Reis, 2012).

- **Organizirani množični turist:** Potuje v okviru množičnih aranžmajev (paketnih potovanj), kjer so dejavnosti in poti vnaprej določene.
- **Individualizirani množični turist:** Še vedno izkorišča turistične storitve (hoteli, izleti), a načrtuje nekaj poti sam oziroma se odloča sproti.
- **Raziskovalec (Explorer):** Cilj je iskati novo, pogosto potuje z manj ali brez vnaprejšnjih aranžmajev, želi osebne stike z lokalnim okoljem.
- **Drifter (»popotnik brez načrta«):** Slediti raziskovanju in spreminjanju, potuje povsem samostojno, išče globoko vpletenost v lokalno kulturo.

Pustolovski turisti in potrošniški profili

Novejše študije se ukvarjajo s specifičnimi segmenti, na primer **pustolovskimi turisti**, pri katerih analizirajo potrošniške profile in spreminjanje potovalnih vedenj. Lötter et al. (2012) so pripravili podroben demografski profil pustolovskih turistov v pretoriški regiji. Z raziskavo so ugotovili, da so tipični pustolovski turisti stari med 30 in 50 let, večinoma poročen ali v razmerju, izobraženi kot tehniki ali strokovnjaki s srednjimi dohodki (Lötter, 2012). Vzpostavili so tudi, da je na množičnost in vzorce teh turistov potrebno ciljno odzivati – podjetja morajo prepoznati različne tržne niše in prilagoditi ponudbo njihovim posebnim potrebam (Lötter, 2012).

Kulturni dediščinski turisti

De Simone (2012) je analizirala obnašanje turistov na destinacijah kulturne dediščine in odkrila štiri jasne tipološke skupine obiskovalcev (De Simon, 2012). Rezultati skupinske analize so pokazali, da se izbira kulturnih lokacij močno razlikuje glede na značilnosti obiskovalca in njegove prejšnje izkušnje. Med identificiranimi skupinami sta izstopali predvsem dve: **»znani« (familiar)** turisti, ki iščejo dobro poznane ali vsebinsko povezane zgodovinske objekte, ter **»nišni« (niche)** turisti, ki ciljajo na manj oblegane ali specialistične spomenike. Ključni dejavnik odločanja pri obeh skupinah je **nabran know-how in čustvena povezanost** s krajem – torej predhodno znanje o dediščini in osebna navezanost na zgodbo kraja, ne zgolj masa ponudb ali cenovni dejavniki (De Simon, 2012). Takšna ugotovitev izpostavlja, da povpraševanje po kulturnih doživetjih ne "nastane samo" z večjo ponudbo, temveč zahteva izgradnjo dolgotrajne vezi med turistom in dediščinskimi znamenitostmi (De Simon, 2012).

Plogova psihografska teorija (1974)

Seveda se je pojavilo več nadgradenj zgornje delitve. Plog je nadgradil koncept osebnostnih tipov turistov (Plog, 1974). Predlagal je petstopenjsko lestvico od **psihocentrika** (samoskrben, tveganju nasproten turist, ki prisega na udobnost in poznano okolje) do **alocentrika** (ekstrovertiran avanturist, ki želi odkrivati nova, eksotična območja) (Litvin, 2006). V modelu „allocentricity/psychocentricity“ se ljudje uvrščajo glede na to, koliko težje dajejo novosti ali znanemu. Plog je tudi opazil, da destinacije prevzamejo podobne značilnosti kot njihovi obiskovalci (npr. eksotični kraji kot Tibet so privlačni alocentrikom) (Litvin, 2006). Čeprav zelo vplivna, je bila Plogova teorija tudi predmet kritik (npr. ne upošteva, da posameznik lahko v različnih časih preferira tako "avanturistični" kot "varnostno usmerjeni" turizem) (Litvin, 2006).

Pearceov model potovalne kariere

Philip L. Pearce je s konceptom *Travel Career Ladder (TCL)* (kasneje *Travel Career Pattern*) predstavil hierarhično razumevanje motivacije turistov (Pearce & Lee, 2005). Ideja je, da se motivi potovanja z izkušnjami spreminjajo – novinci morda potujejo iz osnovnih vzgibov (npr. sprostitve, pobeg iz vsakdanjika), medtem ko bolj izkušeni iščejo poglobljene izkušnje (kulturni stik, samorazvoj). Oktadiana in Agarwal (2022) pojasnjujeta Pearceov model kot sistem 14 motivov v treh slojih: **osrednji motivi** (novost, pobeg/sprostitve, krepitev odnosov) so pomembni za vse popotnike ne glede na izkušnje, medtem ko zunanji sloji (npr. stik z naravo, samouresničitev, romantika ipd.) pridobivajo več pomena z več izkušnjami (Oktadiana & Agarwal, 2022). Pearce je namreč na Maslowovi hierarhiji potreb zgradil *stopničasto* obdobje

motivov (zgodnji nivoji kot varnost in družinska socializacija, kasnejši kot osebni razvoj), vendar empirični rezultati kažejo, da so nekateri temeljni motivi – pobeg, sprostitev, osebna rast in družinski odnosi – stalni pri vseh skupinah popotnikov (Pearce & Lee, 2005) (Oktadiana & Agarwal, 2022).

Pearceov model potovalne kariere izhaja iz Maslowove hierarhije potreb (Maslow 1943). Pearce (1988) je namreč predpostavil, da se turistične motivacije pri posamezniku postopoma razvijajo po stopnjah, podobnih Maslowovim nivojem (Ryan, 1998). Model, sprva poimenovan *Travel Career Ladder* (TCL – «karierna lestvica potovanja»), razčlenjuje motivacijo na pet stopenj, od najosnovnejših (npr. potrebe po sprostitvi, počitku) do najvišje stopnje samoaktualizacije in osebne izpolnitve (Ryan, 1998). Pri tem Pearce (1988) ni predlagal stroge hierarhične vezave (torej obvezujočega zadovoljevanja ene potrebe preden nastopi naslednja), ampak opozoril, da lahko turisti hkrati najdemo raznolike motive, pri čemer lahko en nivo prevlada nad drugimi (Ryan, 1998).

Sčasoma je bil Pearceov pristop nadgrajen in flexibiliziran. Pearce je ob sodelovanju z Lee (2005) vpeljal pojem *Travel Career Pattern* (TCP – «vzorec potovalne kariere»), ki opušta preveč linearen prikaz potrebe po stopnji in poudarja dinamične spremembe motivacijskih vzorcev s pridobljenimi izkušnjami (Filep & Greenacre, 2007). Kljub preimenovanju ostaja temeljna predpostavka – da se z večanjem izkušenj spreminja pomen posameznih motivov – nespremenjena (Filep & Greenacre, 2007). Pri tem so Pearce in sod. okvirno delili motivacije na ustaljene dimenzije; še vedno ostajajo pomembni osnovni motivi, kot sta beg/odmik (escape) in sprostitev, a se poleg tega pojavljajo novi (npr. izpostavljenost različnim kulturam, stik z naravo) pri bolj izkušenih popotnikih (Filep & Greenacre, 2007). Pearce (2005) sicer navaja, da je velik del motivov univerzalen in da je *jedro* motivacij sestavljeno iz pobega (escape), sprostitve, izboljšanja družinskih/osebnih odnosov in samorazvoja – te vidike je Pearce & Lee (2005) opredelila kot osrednje stebre motivacije za vse turiste (Pearce & Lee, 2005).

V okviru TCP Pearce definira več motivacijskih slojev. **Osrednji sloj** (jedro motivacije) vključuje temeljne motive, ki so skupni vsem popotnikom – posebej beg/pobeg (escape), sprostitev, krepitev medosebnih odnosov in osebni razvoj (Pearce & Lee, 2005). Nadaljnji nivoji pa delimo na srednje **ekstrinzične** in **intrinzične** motive ter zunanji nivo. *Ekstrinzični* motivi so povezani z iskanjem novih izkušenj in narave, na primer naravno okolje, kulture in pristnost doživetij, medtem ko so *intrinzični* motivi vezani na psihološke in družbene potrebe (npr. varnost, socialna pripadnost, osebna rast) (Ryan, 1998) (Pearce & Lee, 2005). Zunanji sloj zajema redkejša, višja motivacijska ideala kot so samoaktualizacija in transformativne izkušnje, ki pridejo bolj do izraza pri posameznikih z zelo bogatimi potovalnimi izkušnjami. Na primer študija McKercher in Thompson (2025) navaja, da Pearceov TCP upošteva prav *sloje* motivov – jedro, srednji ekstrinzični, srednji intrinzični in zunanji sloj – ter ugotavlja, da so osnovni motivi (novost, pobeg, sprostitev) pomembni za vse turiste (Ryan, 1998). Pri tem so bile motivacije povezane z naravo in samoaktualizacijo bolj izražene pri izkušenejših popotnikih, medtem ko so novinci pri svojih izkušnjah več pozornosti namenili socialnim motivom in osebni rasti (Pearce & Lee, 2005).

Pearce poudarja, da potovalna izkušnja ni zgolj funkcija starosti, ampak kumulativna sprememba turistove perspektive, nastala v vseh potovanjih v življenju (Filep & Greenacre, 2007). S pridobivanjem izkušenj se posameznikovi motivi spreminjajo – Pearce ugotavlja, da turisti z razširjeno mrežo izkušenj postopno »napredujejo« po karierni lestvici, torej skušajo vedno bolj zadovoljevati višje potrebe (Ryan, 1998). Potovalne izkušnje lahko merimo s številom prepotovanih destinacij, številom samih potovanj ali skupnim časom, porabljenim za potovanja, kar Pearce vidi kot indikacijo stopnje potovalne kariere (Filep & Greenacre, 2007). Ključno je, da ta zgodovina potovanja določa, kateri motivi prevladujejo – manj izkušeni popotniki npr. bolj cenijo motiv osebnega razvoja, varnosti in samoaktualizacije kot ključne, medtem ko izkušeni višek svojih motiva radi usmerijo v odkrivanje novih okolij in pristnih doživetij (Pearce & Lee, 2005) (Oktadiana & Agarwal, 2022).

Model Pearceovih *kariernih vzorcev* je pogosto potrjevan s praktičnimi študijami, a je deležen tudi kritik. Pearce in Lee (2005) sta izvedla obsežno empirično raziskavo (intervjuji in anketiranje) in potrdila, da se motivacijske preference razlikujejo glede na izkušnje – izkušeni turisti so dali večji poudarek naravi in medkulturni izpostavljenosti, medtem ko so novinci bolj izražali varnost, zabavo in samoaktualizacijo. Kljub temu so izsledki obeh skupin osredotočili na stabilno *jedro* motivov (pobeg, sprostitev, odnosi, samorazvoj) (Pearce & Lee, 2005). Podobno so Agarwal in sod. (2025) ugotovili, da je TCP uporaben pri ponovnih obiskih – njihove analize 500 tujih turistov kažejo, da je model koristen za razumevanje motivov ponovnih popotnikov in da so srednji nivoji motivov (kot so stik z naravo, samorazvoj in samoaktualizacija) pomembni za tiste z zelo raznovrstnimi izkušnjami (Oktadiana & Agarwal, 2022).

Po drugi strani pa so raziskave izpostavile omejitve modela. Ryan (1998) je kritično ocenil Pearceove predpostavke in ugotovil, da številne Pearceove hipoteze o «navzgor stopajoči karieri» niso našle potrditve v podatkih; model je označil kot preveč poenostavljen (Ryan, 1998). Poleg tega so najdene situacije, kjer turisti iz nekaterih kultur ali s posebno zgodovino potovanja začno pri «višjih stopnjah» – pri tem niso sledili zaporedni uporabi Maslowove hierarhije (Ryan, 1998). Zelo pomembno pa je opozorilo študije MacInnes idr. (2022), ki ugotavlja, da se potovalni vzorci odraslih pogosto prenašajo iz otroštva – t. j. otroške navade potovanja napovedujejo odraslo turistično vedenje. Njihove ugotovitve nakazujejo, da je vloge navad (habit) včasih močnejša od Pearceove predpostavke o vsesplošni evoluciji motivov (MacInnes et al., 2022). Kljub kritikam pa Pearceov model še vedno služi kot uporabno orodje za razvrščanje in razumevanje motivov, predvsem ko ga dopolnjujejo ugotovitve sodobnih empiričnih raziskav (MacInnes et al., 2022) (Oktadiana & Agarwal, 2022).

Motivacijski pristopi in segmentacija

Številni modeli temeljijo na motivih potovanja. Crompton (1979) je denimo opredelil sedem socio-psiholoških vzgibov dopusta (iskanje novosti, pobeg, družabnost, samozavest, ustreznost, osvoboditev od vsakdanjika itd.) in poudaril, da je razumevanje “zakaj” ljudi potujejo ključno za razlago turističnega vedenja (Pearce & Lee, 2005). Iso-Ahola (1982) je s svojo teorijo optimalnega vzbujaanja postavil motive (pobeg, sprostitve, druženje) kot uravnoteženje iskanja novega in varnega. Te motivationalne klasifikacije se pogosto uporabljajo za segmentacijo turizma: na primer segmentacija “push–pull” (zunanjih in notranjih motivov) destinacij. Sodobnejše študije pa kažejo, da so motivi le eden od vidikov. Paradigm npr. Parra Vargas et al. (2021) uporabila segmentacijo po življenjskem slogu in osebnosti, kar je razkrilo štiri profile turistov (»družabni«, »aktivistični«, »zadržani«, »odraseljski«) s pomembnimi razlikami v osebnostih (Schrader et al., 2025). To kaže, da psihografsko profiliranje (osebnost, vrednote, stil življenja) dopolnjuje klasične motive in demografske segmente.

Sodobni pristopi in vedenjska znanost pri raziskovanju vedenj turista

Digitalizacija in umetna inteligenca v raziskovanju profilov turistov

Napredne tehnologije spreminjajo profiliranje turistov. Strojno učenje (AI) in analiza velikih podatkov omogočata, da organizatorji na osnovi obnašanja (rezervacij, gibanja, spletnih ocen ipd.) odkrijejo kompleksne vzorce. Schrader et al. (2025) so npr. analizirali ankete obiskovalcev destinacije Alto Amazonas z različnimi algoritmi grupiranja podatkov (k-means, aglomerativno itd.) in ugotovili, da je aglomerativno grupiranje generiralo **pet jasno ločenih profilov obiskovalcev** (Schrader et al., 2025). Tako segmenti dajo vpogled za oblikovanje *vključevalnih in personaliziranih turističnih produktov* – na primer prilagojene pakete izletov in komunikacijo, ki ustrezajo posameznemu profilu obiskovalcev (Schrader et al., 2025). Ti rezultati dokazujejo, da digitalna orodja in umetna inteligenca omogočajo natančnejše, večdimenzionalne segmente turistov kot tradicionalne metode.

Vedenjska ekonomija in nudenje

V zadnjem desetletju raste uporaba vedenjske znanosti pri razumevanju turističnega odločanja. Cati (2020) npr. poudarja, da imajo turisti, tako kot ostali potrošniki, **bounded rationality** – odločajo se z heuristikami in pristranskostmi. Primer je *izguba averzije* (loss aversion): turisti dajejo večjo težo možnosti “kaj bi lahko šlo narobe” in raje izberejo varno, vnaprej določeno alternativo, kot da bi tvegali nekaj novega (Schrader et al., 2025). Podoben mehanizem je *default bias*, ki poenostavi izbiro znanega obnašanja. Po drugi strani se *nudenje* (nudge) uporablja kot način subtilnega vplivanja: preusmeritev pozornosti ali privzeta opcija lahko na primer zmanjšata negativni vpliv čezmerne turizma. Cati navaja, da je *nudenje* strategija za zmanjševanje vplivov preobremenjenosti destinacij (npr. promocija manj poznanih poti brez prepovedi) (Schrader et al., 2025). Takšni koncepti pomagajo pojasniti, zakaj turisti ne delujejo vedno “perfektno racionalno” in kako jih je mogoče prilagodljivo usmerjati.

Vrednote trajnostnega turizma med turisti

Segmenti turistov, osredotočeni na trajnost, so vse bolj aktualni. Številne študije (npr. Penagos-Londoño et al. 2021, Pérez Gálvez et al. 2021 v Schraderjevi del) dodajajo okoljske in etične attribute k segmentom. Li et al. (2023) v sistematičnem pregledu poročajo, da morajo načrtovalci turizma upoštevati različne trajnostne preference: priporočajo **segmentacijo turistov na podlagi njihovih trajnostnih vrednot** in prilagajanje strategij tem segmentom (Schrader et al., 2025). Na primer, ločevanje *sogovornikov trajnosti* (zavzeto okoljevarstveno naravnanih) od drugih pomaga pri razvoju politik, ki podpirajo inovativnost in vključevanje. Sodobni pristopi torej ne preučujejo samo demografije ali osnovnih motivov, temveč tudi odnos do okolja in družbene odgovornosti kot merila profiliranja.

Psihografske metode in personalizacija

S povečanim povpraševanjem po individualiziranih izkušnjah je psihografska segmentacija (na temelju življenjskega sloga, vrednot, osebnosti) v ospredju (Vargas et al., 2021). Ta raziskava ni edina, je pa med bolj poznanimi. Tudi druge raziskave izpostavljajo, da lahko profiliranje po interesih in preteklem vedenju (npr. uporaba aplikacij, družbenih omrežij) vodi do hiper-personalizacije ponudbe (priporočevalni sistemi, dinamični paketi). Choe in Tou (2025, citirana v Schrader et al.) na primer ugotavljata, da demografska segmentacija ni zadostna – danes potniki zahtevajo *personalizirane* turistične izkušnje, zato so ključni podatki o njihovih vrednotah, vedenjskih vzorcih in navadah (Schrader et al., 2025).

1. Pomen psihografske segmentacije

Zaradi naraščajočega povpraševanja po **individualiziranih potovalnih izkušnjah** se psihografska segmentacija – ki temelji na življenjskem stilu, vrednotah in osebnosti – vse bolj uveljavlja kot ključna metoda razumevanja sodobnih turistov. Parra Vargas in sod. (2021) so pokazali, da kombinacija demografskih značilnosti in osebnostnih lastnosti omogoča kreacijo smiselnih potrošniških profilov – Social, Activist, Cautious in Adolescent –, ki se med seboj vedensko bistveno razlikujejo (Schrader et al., 2025) (Vargas et al., 2021).

2. Razširjena uporaba segmentacije s psihografskimi parametri

Heliyon študija je izvedla anketiranje 329 oseb, z merjenjem demografije, osebnosti in življenjskega sloga. Rezultati so potrdili statistično pomembne razlike v osebnostnih dimenzijah znotraj segmentov in razvili hiter vprašalnik za klasifikacijo v posamezni segment – tako imenovani “quick touristic classifiers” (Vargas et al., 2021).

Širši pregled sodobnih segmentacijskih študij, ki vključujejo stil življenja, osebne vrednote in stališča do okolja, so izvedli raziskovalci Schrader et al. (2025). Ti so v svojih pregledih poudarili, da sodobne metode presežejo tradicionalno demografijo in vključujejo psihografske značilnosti – med drugim tudi vrednote glede trajnosti – kar omogoča oblikovanje natančnih in prodajno učinkovitih potovalnih profilov (Schrader et al., 2025).

3. Vloga umetne inteligence in hiperpersonalizacije

Napredek na področju umetne inteligence (AI) je sprožil nove možnosti za segmentacijo in personalizacijo:

- **Hiperpersonalizacija** v turističnem marketingu presega preprosto dodajanje imena; temelji na uporabi AI, strojnega učenja in analiz vedenjskih podatkov za ustvarjanje **unikatnih, prediktivnih izkušenj**. Rezultati kažejo, da tak pristop vodi do višje prodaje, večje zvestobe strank in bolj poglobljenih doživetij (Triquell, 2025).
- V **luksuznem turizmu** AI-usmerjene personalizirane ponudbe ne samo izboljšajo izkušnjo, ampak tudi povečajo **življenjsko zadovoljstvo** in doseganje lastne prihodnje rasti pri potnikih (Lv et al., 2024).

4. Tehnološki sistemi za personalizacijo in priporočila

Napredni sistemi za priporočanje turističnih vsebin uporabljajo različne vire za predikcijo in generiranje individualnih ponudb:

- **Generativni AI in sistemi za priporočanje** delujejo na podlagi preteklega vedenja, interesov, vsebinskih vzorcev z družbenih omrežij in podatkov, pridobljenih iz medijev in GPS sledenja. Ti sistemi lahko analizirajo vizualne vsebine, geolokacijske podatke in socialni kontekst za spreminjanje itinerarjev v realnem času (Aribas & Daglarli, 2024).
- Platforme, kot je **INDIANA**, uporabljajo podatke iz nosljivih naprav (wearables), vremenskih napovedi in zgodovine aktivnosti za ustvarjanje kontekstno prilagojenih priporočil v realnem času (Manos et al., 2024).
- **+Tour** predstavlja tehnološki sistem, ki z uporabo mobilnih omrežij in MEC tehnologije optimizira tako itinerar kot dodelitev omrežnih virov ter s tem izboljšuje uporabniško izkušnjo in učinkovitost sistema (Esper et al., 2025).
- **Modeliranje osebnosti znotraj priporočilnih sistemov** omogoča napoved zanimanja turistov za določene znamenitosti glede na dimenzije Velikih pet osebnostnih lastnosti. V raziskavi z 508 portugalskimi udeleženci so nekateri lastnosti uspeli predvideti preference obiskovalcev za določene vrste atrakcij (Alves et al., 2020).

Psihografska segmentacija prinaša globlji vpogled v turistične motive, ker upošteva kompleksne vidike, kot so vrednote, osebnost in življenjski slog. Ko se to dopolni z AI-tehnologijo za hiperpersonalizacijo, dobimo **natančne, dinamične in čustveno pomenke turistične ponudbe**. Tak pristop optimizira zadovoljstvo obiskovalcev, učinkovitost ponudnikov in potencira trajnostni razvoj, saj omogoča osredotočanje na specifične potrebe različnih profilov.

Turisti imajo različne motive za obisk različnih znamenitosti (Van Der Merwe & Saayman, 2008). Sami smo pregledali motive in jih za potrebe naše raziskave grupirali v dve skupine. Prva skupina raziskuje »Kaj je najpogostejši razlog, zakaj potujete?«. Gre za dejavnike, ki so pomembni preden se turist odloči za potovanje in so motivi za potovanje. Ti dejavniki so naslednji (Raspor & Bratina, 2022):

- Obisk družine in sorodnikov ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Kim et al., 2006), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007), (Loker & Perdue, 1992), (Crompton, 1979), (Oppermann & Weaver, 2000)).
- Obisk prijateljev ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Lee et al., 2004), (Jang & Wu, 2006), (Kim et al., 2006), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007), (Loker & Perdue, 1992); (Crompton, 1979), (Oppermann & Weaver, 2000)).
- Izobraževanje oz. študij ((Lee et al., 2004), (Fodness, 1994), (Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007), (McIntosh et al., 2000), (Crompton, 1979), (Oppermann & Weaver, 2000)).
- Nakupovanje ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Fodness, 1994), (Yoon & Uysal, 2005), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007), (Crompton, 1979), (Oppermann & Weaver, 2000)).
- Poročno potovanje ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Lee et al., 2004), (Yoon & Uysal, 2005), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007), (Loker & Perdue, 1992), (Crompton, 1979)).
- Poslovni sestanki ((Jang & Wu, 2006), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007), (McIntosh et al., 2000), (Crompton, 1979), (Oppermann & Weaver, 2000)).
- Konferenca/kongres/seminarji ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Lee et al., 2004), (Fodness, 1994), (Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007), (McIntosh et al., 2000), (Crompton, 1979), (Oppermann & Weaver, 2000)).
- Šport in rekreacija ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Lee et al., 2004), (Fodness, 1994), (Yoon & Uysal, 2005), (Oh et al., 1995), (Kim et al., 2006), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007), (Loker & Perdue, 1992), (McIntosh et al., 2000), (Crompton, 1979), (Oppermann & Weaver, 2000)).

- Oglede naravnih in kulturnih znamenitosti ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Lee et al., 2004), (Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Oh et al., 1995), (Kim et al., 2006), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007), (Loker & Perdue, 1992), (McIntosh et al., 2000)).
- Velnes ali spa ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Fodness, 1994), (Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Oh et al., 1995), (Bansal & Eiselt, 2004)).
- Verski razlogi (romanja itd.) ((Schneider & Backman, 1996), (Lee et al., 2004), (Fodness, 1994), (Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007), (Loker & Perdue, 1992), (McIntosh et al., 2000), (Crompton, 1979), (Oppermann & Weaver, 2000)).
- Želim bolje spoznati državo ((Lee et al., 2004), (Correia et al., 2007) (Fodness, 1994), (Jang & Wu, 2006), (Oh et al., 1995), (Swanson & Horridge, 2006), (Correia et al., 2007), (McIntosh et al., 2000)).
- Kulinarika ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Lee et al., 2004), (Fodness, 1994), (Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Oh et al., 1995), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007), (McIntosh et al., 2000)).
- Nočno življenje in zabava ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Fodness, 1994), (Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Oh et al., 1995), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007), (Loker & Perdue, 1992), (McIntosh et al., 2000), (Crompton, 1979), (Oppermann & Weaver, 2000)).
- Ugodna ponudba (last minute, first minute ipd.) ((Jang & Wu, 2006), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004)).
- Po priporočilih prijateljev in družine (Chang, 2007).
- Neokrnjena narava ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007), (Loker & Perdue, 1992), (McIntosh et al., 2000), (Crompton, 1979)).
- Igre na srečo ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Fodness, 1994), (Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Oh et al., 1995), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007), (Loker & Perdue, 1992), (McIntosh et al., 2000), (Crompton, 1979), (Oppermann & Weaver, 2000)).

Drugo kar nas zanima je »Kaj turista na potovanjih najbolj privlači?«. Gre za dejavnike, ki zadovoljujejo turista na samem potovanju in se bo lahko zaradi njihove uresničitve ponovno vračal na destinacijo. Dejavniki so naslednji (Raspor & Bratina, 2022):

- Neokrnjena narava ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Kim et al., 2006), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007), (Loker & Perdue, 1992), (Crompton, 1979)).
- Privlačna obala in lepe plaže ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Kim et al., 2006), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007), (Loker & Perdue, 1992)).
- Zgodovinska in kulturna dediščina ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Lee et al., 2004), (Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Oh et al., 1995), (Kim et al., 2006), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007), (Loker & Perdue, 1992), (McIntosh et al., 2000)).
- Gostoljubnost domačinov (Bansal & Eiselt, 2004).
- Umirjena destinacija ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Jang & Wu, 2006), (Oh et al., 1995), (Swanson & Horridge, 2006), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004)).
- Kakovost življenja ((Jang & Wu, 2006), (Oh et al., 1995), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007)).
- Kulinarika - evropske jedi ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Lee et al., 2004), (Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Oh et al., 1995), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004)).
- Okolje ((Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Kim et al., 2006), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007), (Loker & Perdue, 1992)).
- Nočno življenje ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Fodness, 1994), (Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007), (Loker & Perdue, 1992), (McIntosh et al., 2000), (Crompton, 1979), (Oppermann & Weaver, 2000)).
- Šport in rekreacija ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Fodness, 1994), (Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Oh et al., 1995), (Kim et al., 2006), (Swanson & Horridge, 2006), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007), (Loker & Perdue, 1992), (McIntosh et al., 2000), (Crompton, 1979), (Oppermann & Weaver, 2000)).
- Hoteli ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Fodness, 1994), (Yoon & Uysal, 2005), (Oh et al., 1995), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007)).
- Spa in velnes ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Fodness, 1994), (Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Oh et al., 1995), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007)).
- Nakupovanje ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Swanson & Horridge, 2006), (Correia et al., 2007), (Oppermann & Weaver, 2000)).
- Gore in jezera ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Lee et al., 2004), (Fodness, 1994), (Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Oh et al., 1995), (Kim et al., 2006), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007), (Loker & Perdue, 1992), (McIntosh et al., 2000), (Crompton, 1979), (Oppermann & Weaver, 2000)).
- Igre na srečo ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Lee et al., 2004), (Fodness, 1994), (Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004), (Correia et al., 2007), (Loker & Perdue, 1992), (McIntosh et al., 2000), (Crompton, 1979), (Oppermann & Weaver, 2000)).
- Angleško govoreče osebe ((Bansal & Eiselt, 2004), (Crompton, 1979)).
- Tradicionalna hrana in lokalne specialitete ((Backman et al., 1995), (Schneider & Backman, 1996), (Lee et al., 2004), (Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Oh et al., 1995), (Swanson & Horridge, 2006), (Bansal & Eiselt, 2004)).

- Varna destinacija - ni nevarnosti za teroristični napad ((Swanson & Horridge, 2006), (Jang & Wu, 2006), (Yoon & Uysal, 2005), (Oh et al., 1995), (Bansal & Eiselt, 2004)).

Metoda

Raziskovalni načrt

V empiričnem delu smo naredili raziskavo s pomočjo prevedenega anketnega vprašalnika, ki je bil s pomočjo spletne ankete 1KA in socialnega omrežja razdeljen med javnost. Možni jeziki odgovarjanja so bili slovenski in angleški. Anketa je bila aktivna od 06.04.2022 Aktivna do 06.07.2022.

Na podlagi predstavljenih faktorjev, ki vplivajo na odločitev za potovanje in faktorje kaj nas na potovanju privlači smo oblikovali spletni anketni vprašalnik. Dodali smo še vprašanja kam so potovali in kam nameravajo potovati v prihodnje, koliko so pripravljeni potrošiti za potovanje, kateri vir informacij uporabljajo ko načrtujejo potovanje, ko načrtujete potovanje, ipd. Vprašalnik je vseboval 13 vprašanj. Anketiranci so imeli možnost odgovarjanja z izbirnimi odgovori in lestvicami. Skupaj je odgovorilo 370 anketirancev. Ker pa niso vsi odgovorili na vse odgovore, podatke interpretiramo glede na podane deleže odgovorov.

Pridobljene podatke smo statistično uredili in analizirali (Microsoft Word, Microsoft Excel, IBM SPSS).

Demografija

Raziskava (Tabela 1) temelji na vzorcu 370 anketirancev povprečne starosti 37 let. Od teh je 35 % predstavnic ženskega spola, 65 % pa je predstavnikov moškega spola. Kar se tiče območja bivanja, anketiranci povečini (delež 63 %) prihajajo z urbanih območij, dobra tretjina (delež 37 %) pa s podeželja. Povprečen dohodek vseh znaša 1.320 EUR. Naj na tem mestu izpostavimo še, da naš vzorec ni reprezentativen ampak gre za priložnostni vzorec.

Tabela 1: Demografski podatki

	Frekvenca	Odstotek
Spol		
Moški	130	35%
Ženski	238	65%
Total	368	100%
Območje kjer prebivajo		
Urbano	228	63%
Podeželje	136	37%
Total	364	100%
Dohodek v EUR		
300 ali manj kot 300	18	5%
301-500	12	3%
501-1.000	84	24%
1.001-1.500	120	35%
1.501-2.000	60	17%
2.000 ali več kot 2.000	52	15%
Total	346	100%
	Mean	Std. Deviation
Povprečna starost (let)	37,22	13,282

Korelacijska analiza

Kot metoda analize je bila uporabljena **korelacijska analiza** na anketnih podatkih. Eden temeljnih parametrov, ki ga uporabljamo v korelacijski analizi, je korelacijski koeficient r , ki lahko zavzame vrednosti od -1 do $+1$. Predznak korelacijskega koeficienta nam pove smer linearne povezanosti med spremenljivkama. Absolutna vrednost korelacijskega koeficienta izraža stopnjo linearne odvisnosti med spremenljivkama. Pri ocenjevanju stopnje linearne odvisnosti uporabimo kot izhodišče naslednja merila:

- absolutna vrednost korelacijskega koeficienta, ki je manjša od 0,3, kaže na nizko stopnjo linearne odvisnosti med spremenljivkama;
- absolutna vrednost korelacijskega koeficienta, ki je med 0,3 do 0,6, kaže na srednje visoko stopnjo linearne odvisnosti med spremenljivkama;
- absolutna vrednost korelacijskega koeficienta, ki je večja od 0,6, kaže na visoko stopnjo linearne odvisnosti med spremenljivkama (Papler & Bojnec, 2015).

Z metodami multivariatne statistične analize analiziramo gibanja odvisnih in pojasnjevalnih spremenljivk ter njihovo medsebojno povezanost. Linearne povezave med izbranimi spremenljivkami smo ugotavljali s pomočjo koeficienta korelacije v primeru parametričnih podatkov.

Namen korelacijske analize je, da proučimo smer in intenzivnost povezanosti med analiziranimi spremenljivkami. Eden od temeljnih parametrov, ki ga uporabljamo v korelacijski analizi, je korelacijski koeficient. Ta lahko zavzame vrednost med -1 in 1 . Predznak nam pove smer linearne odvisnosti med spremenljivkami. Absolutna vrednost korelacijskega koeficienta pa izraža stopnjo linearne odvisnosti med analiziranimi spremenljivkami. Korelacija še ne pomeni, da sta spremenljivki med seboj povezani kot vzrok in posledica, kar velja pri regresijski analizi. Zelo pogosto sta spremenljivki lahko odvisni od nekega tretjega dejavnika, ki ga pogosto ne poznamo (Papler & Bojnec, 2010).

Regresijska analiza

Izhodišče **regresijske analize** je korelacijska analiza s katero proučujemo (pojasnjujemo) stopnjo parcialne linearne povezanosti med odvisno spremenljivko in posameznimi pojasnjevalnimi spremenljivkami.

Z multiplo regresijsko analizo ugotavljamo obliko povezanosti in statistično značilnost povezanosti med odvisno spremenljivko in posameznimi pojasnjevalnimi spremenljivkami.

Empirično proučujemo dejavnike, ki vplivajo na profil slovenskega turista. Na ta način testiramo postavljene hipoteze $H1$ in $H2$ (s podhipotezami) s pomočjo regresijske analize. Za dokazovanje postavljenih domnev je bil uporabljen statistični test za določitev odvisnosti oziroma neodvisnosti določenih spremenljivk, kadar želimo ugotoviti, ali ugotovljene frekvence statistično značilno odstopajo od pričakovanih, kritičnih vrednosti. Vse vrednosti P -testa, ki so manjše od $0,05$, pomenijo statističnoznačilno verjetnost razlik na določenem dejavniku (Papler & Bojnec, 2015).

Regresijska analiza je statistična metoda, ki se uporablja za raziskovanje odnosa med odvisno spremenljivko in eno ali več neodvisnimi spremenljivkami. Cilj regresijske analize je opisati in razumeti naravo tega odnosa ter napovedati vrednost odvisne spremenljivke na podlagi vrednosti neodvisnih spremenljivk. Regresijska analiza je zelo uporabna v različnih področjih, kot so ekonomija, marketing, psihologija, medicina, družboslovne vede in drugi, kjer je potrebno raziskovanje in napovedovanje odnosov med spremenljivkami.

Regresijska analiza nam lahko pomaga na več načinov:

- **Pri napovedovanju:** Regresijska analiza nam omogoča napovedovanje vrednosti odvisne spremenljivke na podlagi vrednosti neodvisnih spremenljivk. Na primer, lahko napovemo prodajo izdelka na podlagi oglaševalskega proračuna, cene in drugih dejavnikov.
- **Pri identifikaciji pomembnih spremenljivk:** Regresijska analiza nam omogoča prepoznavanje pomembnih neodvisnih spremenljivk, ki vplivajo na odvisno spremenljivko. To nam pomaga razumeti, katere dejavnike je treba upoštevati ali nadzorovati za doseg določenega cilja.
- **Pri ugotavljanju vzročnih povezav:** Čeprav regresijska analiza samo po sebi ne more dokazati vzročne povezave med spremenljivkami, nam lahko omogoči boljše razumevanje in identifikacijo morebitnih vzročnih povezav. To je še posebej koristno v raziskovalnih študijah in na področjih, kjer se preučuje vpliv spremenljivk na druge.
- **Pri ocenjevanju vpliva:** Regresijska analiza nam omogoča kvantitativno ocenjevanje vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko. Lahko ugotovimo, koliko se bo odvisna spremenljivka spremenila glede na spremembe v neodvisnih spremenljivkah.

Linearna regresija je najpogostejša vrsta regresijske analize, ki predpostavlja linearen odnos med odvisno spremenljivko in neodvisnimi spremenljivkami. Uporablja se za modeliranje in napovedovanje kvantitativnih odvisnih spremenljivk (Moretti, 2025).

Hipoteze

Z **regresijsko analizo** smo testirali hipoteze $H1$ in $H2$, kjer smo želeli ugotoviti **vpliv** razlogov za potovanja in privlačnosti za potovanja slovenskih turistov.

$H1$: Slovenski turisti med razlogi za potovanje navajajo vpliv razlogov za potovanja in privlačnosti za potovanja:

- $H1.1$: Na potovanju želijo čim bolj spoznati državo, njeno kulturo in zgodovino.
- $H1.2$: Razlog za potovanje slovenskih turistov je poročno potovanje.
- $H1.3$: Želijo na izobraževalno potovanje oziroma študij.
- $H1.4$: Med razlogi za potovanje navajajo ugodno ponudbo – razmerje med ceno in kakovostjo.
- $H1.5$: Med razlogi za potovanje upoštevajo priporočila prijateljev in družine.

H2: Slovenski turisti med privlačnosti na potovanjih navajajo vpliv razlogov za potovanja in privlačnosti za potovanja:

- H2.1: Turiste privlači tradicionalna hrana in lokalne specialitete.
- H2.2: Zanimanje za potovanje spodbuja gostoljubnost ljudi.
- H2.3: Turisti želijo potovati na umirjeno destinacijo.
- H2.4: Zanimanje za potovanje spodbuja ponudba kulinarike – evropskih jedi.
- H2.5: Zanimanje za potovanje je novo okolje.
- H2.6: Zanimanje za potovanje je nočno življenje.
- H2.7: Interes za bivanje so urejeni hoteli.
- H2.8: Interes za storitev v spa (*Salus Per Aquam, ki pomeni zdravje skozi vodo*) in wellnes.
- H2.9: Turisti želijo komunicirati z angleško govorečim osebjem.

Empirični rezultati: korelacijska analiza

Tabela 2: Korelacijska analiza med spremenljivkami

Spremenljivka 1	Spremenljivka 2	Pearsonov koeficient korelacije
Razlogi za potovanje: Poslovni sestanki	Razlogi za potovanje: Udeležba na konferenci/kongresu/seminarju	0,843
Razlogi za potovanje: Nočno življenje in zabava	Privlačnost na potovanjih: Nočno življenje	0,782
Razlogi za potovanje: Igre na srečo (Casino)	Privlačnost na potovanjih: Igre na srečo (Casino)	0,731
Razlogi za potovanje: Wellness in spa	Privlačnost na potovanjih: Spa in wellness	0,714
Privlačnost na potovanjih: Hoteli	Privlačnost na potovanjih: Spa in wellness	0,683
Razlogi za potovanje: Šport in rekreacija	Privlačnost na potovanjih: Šport in rekreacija	0,644
Razlogi za potovanje: Nakupovanje	Privlačnost na potovanjih: Nakupovanje	0,641
Razlogi za potovanje: Izobraževanje oz. študij	Razlogi za potovanje: Udeležba na konferenci/kongresu/seminarju	0,626
Razlogi za potovanje: Neokrnjena narava	Privlačnost na potovanjih: Neokrnjena narava	0,622
Razlogi za potovanje: Izobraževanje oz. študij	Razlogi za potovanje: Poslovni sestanki	0,592
Razlogi za potovanje: Obisk sorodnikov in družine	Razlogi za potovanje: Obisk prijateljev	0,592
Privlačnost na potovanjih: Spa in wellness	Privlačnost na potovanjih: Nakupovanje	0,576
Razlogi za potovanje: Ogled naravnih in kulturnih (zgodovinskih) znamenitosti	Razlogi za potovanje: Čim bolj spoznati državo	0,565
Privlačnost na potovanjih: Hoteli	Privlačnost na potovanjih: Nakupovanje	0,528
Razlogi za potovanje: Ogled naravnih in kulturnih (zgodovinskih) znamenitosti	Privlačnost: Zgodovinska in kulturna dediščina	0,522
Privlačnost na potovanjih: Neokrnjena narava	Privlačnost na potovanjih: Jezera in gore	0,503
Razlogi za potovanje: Ugodna ponudba - razmerje med ceno in kakovostjo (ponudbe v zadnjem trenutku, last minute, first minute, posebne ponudbe itd.)	Razlogi za potovanje: Po priporočilih prijateljev in družine	0,479
Razlogi: Ogled naravnih in kulturnih (zgodovinskih) znamenitosti	Privlačnost na potovanjih: Hoteli	0,473
Privlačnost na potovanjih: Gostoljubnost ljudi	Privlačnost na potovanjih: Umirjena destinacija	0,472
Razlogi za potovanje: Obisk prijateljev	Razlogi za potovanje: Izobraževanje oz. študij	0,469
Razlogi za potovanje: Obisk prijateljev	Razlogi za potovanje: Udeležba na konferenci/kongresu/seminarju	0,467
Razlogi za potovanje: Neokrnjena narava	Privlačnost na potovanjih: Jezera in gore	0,466
Privlačnost na potovanjih: Umirjena destinacija	Privlačnost na potovanjih: Kakovost življenja	0,461
Privlačnost na potovanjih: Spa in wellness	Privlačnost na potovanjih: Nakupovanje	0,457
Razlogi za potovanje: Čim bolj spoznati državo	Privlačnost na potovanjih: Zgodovinska in kulturna dediščina	0,455
Razlogi za potovanje: Wellness in spa	Privlačnost na potovanjih: Nakupovanje	0,443
Privlačnost na potovanjih: Zgodovinska in kulturna dediščina	Privlačnost na potovanjih: Gostoljubnost ljudi	0,441
Privlačnost na potovanjih: Umirjena destinacija	Privlačnost na potovanjih: Jezera in gore	0,433
Privlačnost na potovanjih: Kulinarika – evropske jedi	Privlačnost na potovanjih: Tradicionalna hrana in lokalne specialitete	0,428
Privlačnost na potovanjih: Kakovost življenja	Privlačnost na potovanjih: Kulinarika – evropske jedi	0,421
Razlogi za potovanje: Nočno življenje in zabava	Privlačnost na potovanjih: Nakupovanje	0,420
Razlogi za potovanje: Obisk prijateljev	Razlogi za potovanje: Poslovni sestanki (razlogi)	0,419
Razlogi za potovanje: Nakupovanje	Razlogi za potovanje: Poročno potovanje (Medeni mesec)	0,419
Privlačnost na potovanjih: Kulinarika – evropske jedi	Privlačnost na potovanjih: Okolje	0,417
Razlogi za potovanje: Kulinarika	Privlačnost na potovanjih: Kulinarika – evropske jedi	0,415
Razlogi za potovanje: Wellness in spa	Razlogi: Po priporočilih prijateljev in družine	0,408
Privlačnost na potovanjih: Gostoljubnost ljudi	Privlačnost na potovanjih: Tradicionalna hrana in lokalne specialitete	0,406
Razlogi za potovanje: Po priporočilih prijateljev in družine	Razlogi za potovanje: Neokrnjena narava	0,403

Vir: Lasten

Korelacijska analiza pokazala močnejšo pozitivno linearno povezanost med spremenljivkami razlogi za potovanje poslovni sestanki in razlogi udeležba na konferenci, kongresu, seminarju (Pearsonov koeficient korelacije 0,843), razlogi za potovanje nočno življenje in zabava in privlačnost na potovanjih nočno življenje (Pearsonov koeficient korelacije 0,782), razlogi igre na srečo in privlačnost na potovanjih igre na srečo (Pearsonov koeficient korelacije 0,731), razlogi Wellnes in spa in privlačnost na potovanjih spa in Wellnes (življenje) (Pearsonov koeficient korelacije 0,714), privlačnost na potovanjih hoteli in privlačnost na potovanjih Wellnes in spa in (Pearsonov koeficient korelacije 0,683), ... (Tabela 2).

Empirični rezultati: regresijska analiza

H1.1 Razlogi za čim boljše spoznavanje države, njene kulture in zgodovine

Testiramo **H1.1**, da slovenski turisti želijo na potovanju čim bolj **spoznati državo in njeno kulturo in zgodovino**.

Slovenski turisti, ki želijo čim bolj **spoznati državo in njeno kulturo in zgodovino**, navajajo **vpliv razlogov za potovanje** raznolikost kulture in zgodovinskih znamenitosti in razmerje med ceno in kakovostjo (ponudbe v zadnjem trenutku, last minute, first minute, posebne ponudbe itd.) ter **vpliv privlačnosti za potovanja** zgodovinska in kulturna dediščina in nakupovanje.

Tabela 3: Regresijska analiza: Razlogi čim bolj spoznati državo, njeno kulturno in zgodovino

<i>Spremenljivka</i>	<i>Vrednost (B)</i>	<i>t-statistika</i>	<i>Sig.</i>
Konstanta	0,255	0,945	0,346
Razlogi za potovanje: Raznolikost kulture in zgodovinskih znamenitosti	0,511	8,447	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Zgodovinska in kulturna dediščina	0,278	4,586	0,000
Razlogi za potovanje: Razmerje med ceno in kakovostjo (ponudbe v zadnjem trenutku, last minute, first minute, posebne ponudbe itd.)	0,103	2,727	0,007
Privlačnosti na potovanjih: Nakupovanje	0,096	2,347	0,019
AdjR ²	0,381		
F	55,601		

Vir: Lasten

Empirični podatki regresijske analize kažejo, da povečanje neodvisne spremenljivke razlogi za potovanje - raznolikost kulture in zgodovinskih znamenitosti za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi za potovanje - čim bolje spoznati državo za 0,51 enote.

Razlogi za potovanje razmerje med ceno in kakovostjo (ponudbe v zadnjem trenutku, last minute, first minute, posebne ponudbe itd.) za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi za potovanje - čim bolje spoznati državo za 0,10 enote.

Povečanje neodvisne spremenljivke privlačnosti na potovanjih – zgodovinska in kulturna dediščina za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi za potovanje - čim bolje spoznati državo za 0,28 enote.

Privlačnosti za potovanje – nakupovanje za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi za potovanje - čim bolje spoznati državo za 0,10 enote (Tabela 3).

Neodvisne spremenljivke so pozitivno povezane in statistično značilne.

H1.2 Razlogi za poročno potovanje

H1.2: Razlog za potovanje slovenskih turistov je **poročno potovanje**.

Testiramo **H1.2**, da slovenski mladoporočenci želijo medeni mesec preživeti na **poročnem potovanju**.

Slovenski turisti, ki **želijo na poročno potovanje**, navajajo med **razlogi za potovanje** wellnes in spa, raznolikost kulture in zgodovinskih znamenitosti ter po priporočilu prijateljev in družine ter **privlačnosti** za potovanje privlačna obala in lepe plaže ter jezera in gore.

Tabela 4: Regresijska analiza: Razlogi za poročno potovanje (medeni mesec)

<i>Spremenljivka</i>	<i>Vrednost (B)</i>	<i>t-statistika</i>	<i>Sig.</i>
Konstanta	0,788	1,780	0,076
Privlačnosti na potovanjih: Privlačna obala in lepe plaže	0,369	4,878	0,000
Razlogi za potovanje: Wellnes in spa	0,327	4,737	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Jezera in gore	0,271	3,280	0,001
Razlogi za potovanje: Raznolikost kulture in zgodovinskih znamenitosti	0,249	4,256	0,000
Razlogi za potovanje: Nakupovanje	0,227	4,153	0,000
Razlogi za potovanje: Po priporočilu prijateljev in družine	0,168	2,749	0,006
AdjR ²	0,407		
F	21,222		

Vir: Lasten

Empirični podatki regresijske analize kažejo, da povečanje neodvisne spremenljivke privlačna obala in lepe plaže za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi za poročno potovanje za 0,79 enote. Privlačnost na potovanjih jezera in gore za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi za poročno potovanje za 0,27 enote.

Povečanje neodvisne spremenljivke razlog za potovanje wellnes in spa za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlog z poročno potovanje za 0,33 enote. Razlog za potovanje raznolikost kulture in zgodovinskih znamenitosti za eno enoto, povečuje razlog za poročno potovanje za 0,25 enote. Razlog za potovanje nakupovanje za eno enoto, povečuje razlog za poročno potovanje za 0,23 enote. Razlog za potovanje priporočilo prijateljev in družine za eno enoto povečuje razlog za poročno potovanje za 0,17 enote (tabela 4).

Neodvisne spremenljivke so pozitivno povezane in statistično značilne.

H1.3 Razlogi za izobraževalno potovanje oziroma študij

Testiramo **H1.3**, da slovenski turisti želijo na izobraževalno potovanje oziroma študij.

Slovenski turisti, ki želijo na izobraževalno potovanje oziroma študij, navajajo **vpliv razlogov za potovanje**: udeležba na konferenci, kongresu, seminarju, obisk prijateljev verski razlogi (romanja), ipd. in ugodna ponudba – razmerje med ceno in kakovostjo ter **privlačnosti** za potovanje: kakovost življenja, destinacija – ni nevarnosti (strahu za teroristični napad in nočno življenje).

Tabela 5: Regresijska analiza: Razlogi za izobraževalno potovanje oziroma študij

<i>Spremenljivka</i>	<i>Vrednost (B)</i>	<i>t-statistika</i>	<i>Sig.</i>
Konstanta	-0,264	-0,761	0,447
Razlogi za potovanje: Udeležba na konferenci, kongresu, seminarju	0,434	10,829	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Kakovost življenja	0,336	5,271	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Varna destinacija - ni nevarnosti (strahu) za teroristični napad	0,233	4,687	0,000
Razlogi za potovanje: Obisk prijateljev in družine	0,190	4,544	0,000
Privlačnost na potovanjih: Nočno življenje	0,174	3,621	0,000
Razlogi za potovanje: Verski razlogi (romanja) ipd.	0,165	3,367	0,001
Razlogi za potovanje: Ugodna ponudba - razmerje med ceno in kakovostjo ...	0,154	3,163	0,002
AdjR ²	0,559		
F	38,258		

Vir: Lasten

Empirični podatki regresijske analize kažejo, da povečanje neodvisne spremenljivke razlogi udeležba na konferenci, kongresu, seminarju za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi za izobraževalno potovanje oz. študij za 0,43 enote. Razlogi obisk prijateljev za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi za izobraževalno potovanje oz. študij za i poročno potovanje za 0,19 enote. Verski razlogi (romanja) ipd. za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi za izobraževalno potovanje oz. študij za 0,17 enote. Ugodna ponudba – razmerje med ceno in kakovostjo za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi za izobraževalno potovanje oz. študij za 0,15 enote.

Povečanje neodvisne spremenljivke privlačnost na potovanjih kakovost življenja za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi za izobraževalno potovanje oz. študij za 0,34 enote.

Povečanje neodvisne spremenljivke varnost destinacije – ni nevarnosti (strahu) za teroristični napad za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi za izobraževalno potovanje oz. študij za 0,23 enote. Povečanje neodvisne spremenljivke nočno življenje za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi za izobraževalno potovanje oz. študij za 0,17 enote (Tabela 5).

Neodvisne spremenljivke so pozitivno povezane in statistično značilne.

H1.4 Razlogi ugodnost ponudb – razmerje med ceno in kakovostjo

Testiramo **H1.4**, da je pri slovenskih turistih pri odločanju za potovanje pomemben **razlog ugodno ponudbo – razmerje med ceno in kakovostjo**.

Slovenski turisti med razlogi **ugodnost ponudb – razmerje med ceno in kakovostjo** navajajo **vpliv razlogov za potovanje** priporočilo prijateljev in družine, neokrnjena narava, izobraževanje ali študij, verski razlogi (romanja) ipd., obisk sorodnikov in družine ter **vpliv privlačnosti za potovanja** privlačna obala in lepe plaže, angleško govoreče osebje in kulinarika – evropska jedi.

Tabela 6: Regresijska analiza: Razlogi ugodna ponudba – razmerje med ceno in kakovostjo

<i>Spremenljivka</i>	<i>Vrednost (B)</i>	<i>t-statistika</i>	<i>Sig.</i>
Konstanta	-0,752	-2,287	0,023
Privlačnosti na potovanjih: Privlačna obala in lepe plaže	0,328	5,136	0,000
Razlogi za potovanje: Po priporočilu prijateljev in družine	0,302	5,547	0,000
Razlogi za potovanje: Neokrnjena narava	0,210	4,060	0,000
Razlogi za potovanje: Izobraževanje ali študij	0,141	3,256	0,001
Razlogi za potovanje: Verski razlogi (romanja) ipd.	0,138	2,690	0,008
Privlačnosti na potovanjih: Angleško govoreče osebje	0,127	2,464	0,014
Privlačnosti na potovanjih: Kulinarika – evropske jedi	0,123	2,276	0,023
Razlogi za potovanje: Obisk sorodnikov in družine	0,094	2,297	0,022
AdjR ²	0,408		
F	25,037		

Vir: Lasten

Empirični podatki regresijske analize kažejo, da povečanje neodvisne spremenljivke razlogi po priporočilu prijateljev in družine za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi ugodna ponudba – razmerje med ceno in kakovostjo za 0,30 enote.

Razlogi neokrnjena narava za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi ugodna ponudba – razmerje med ceno in kakovostjo za 0,21 enote. Razlogi izobraževanje ali študij za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi ugodna ponudba – razmerje med ceno in kakovostjo za 0,14 enote. Verski razlogi (romanja) ipd. za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi ugodna ponudba – razmerje med ceno in kakovostjo za 0,14 enote. Obisk sorodnikov in družine za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi ugodna ponudba – razmerje med ceno in kakovostjo za 0,09 enote.

Povečanje neodvisne spremenljivke privlačnost na potovanjih privlačna obala in lepe plaže za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi ugodna ponudba – razmerje med ceno in kakovostjo za 0,33 enote. Povečanje neodvisne spremenljivke angleško govoreče osebje za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi ugodna ponudba – razmerje med ceno in kakovostjo za 0,13 enote. Povečanje neodvisne spremenljivke angleško govoreče osebje za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko kulinarika – evropske jedi za eno enoto, povečuje razmerje med ceno in kakovostjo za 0,13 enote (Tabela 6).

Neodvisne spremenljivke so pozitivno povezane in statistično značilne.

H1.5 Razlogi priporočila prijateljev in družine

H1.5: Med razlogi za potovanje upoštevajo **priporočila prijateljev in družine**.

Testiramo **H1.5**, da je pri slovenskih turistih pri odločanju pomembni **priporočila prijateljev in družine**.

Slovenski turisti med razlogi **priporočila prijateljev in družine** navajajo **razlogi za potovanje** ugodna ponudba - razmerje med ceno in kakovostjo, ogled naravnih in kulturnih zgodovinskih znamenitosti, neokrnjena narava, poročno potovanje (medeni mesec), šport in rekreacija ter **privlačnosti** za potovanje kakovost življenja, angleško govoreče osebje, varna destinacija - ni nevarnosti (strahu) za teroristični napad.

Tabela 7: Regresijska analiza: Razlogi priporočila prijateljev in družine

<i>Spremenljivka</i>	<i>Vrednost (B)</i>	<i>t-statistika</i>	<i>Sig.</i>
Konstanta	0,463	0,092	0,927
Razlogi za potovanje: Ugodna ponudba - razmerje med ceno in kakovostjo	0,288	6,599	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Kakovost življenja	0,256	4,129	0,000
Razlogi za potovanje: Ogled naravnih in kulturnih zgodovinskih znamenitosti	0,231	3,950	0,000
Razlogi za potovanje: Neokrnjena narava	0,226	4,418	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Angleško govoreče osebe	0,195	4,361	0,000
Razlogi za potovanje: Poročno potovanje (medeni mesec)	0,150	4,162	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Varna destinacija - ni nevarnosti (strahu) za teroristični napad	0,147	3,001	0,003
Razlogi za potovanje: Šport in rekreacija	0,105	2,692	0,007
AdjR ²	0,408		
F	25,037		

Vir: Lasten

Empirični podatki regresijske analize kažejo, da povečanje neodvisne spremenljivke razlogi ugodna ponudba - razmerje med ceno in kakovostjo za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi priporočila prijateljev in družine za 0,29 enote.

Razlogi ogled naravnih in kulturnih zgodovinskih znamenitosti za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi priporočila prijateljev in družine za 0,23 enote.

Razlogi poročno potovanje (medeni mesec) za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi priporočila prijateljev in družine za 0,15 enote.

Razlogi šport in rekreacija za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi priporočila prijateljev in družine za 0,11 enote.

Povečanje neodvisne spremenljivke privlačnost na potovanjih kakovost življenja za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko razlogi priporočila prijateljev in družine za 0,26 enote.

Povečanje neodvisne spremenljivke angleško govoreče osebe povečuje odvisno spremenljivko razlogi priporočila prijateljev in družine za 0,20 enote.

Povečanje neodvisne spremenljivke privlačnost varna destinacija - ni nevarnosti (strahu) za teroristični napad povečuje odvisno spremenljivko razlogi priporočila prijateljev in družine za 0,15 enote (tabela 7).

Neodvisne spremenljivke so pozitivno povezane in statistično značilne.

Empirični rezultati privlačnost za potovanje h2

H2.1 Zanimanje za tradicionalno hrano in lokalne specialitete

Testiramo H2.1, da je pri slovenskih turistih na potovanjih privlačni tradicionalna hrana in lokalne specialitete.

Spremenljivka zanimanje za tradicionalno hrano in lokalne specialitete je pozitivno povezana s spremenljivkami razlogi za potovanje: kulinarika ter privlačnosti za potovanje: gostoljubnost ljudi, okolje, kulinarika – evropske jedi, nočno življenje in angleško govoreče osebe.

Tabela87: Regresijska analiza: Zanimanje za tradicionalno hrano in lokalne specialitete

<i>Spremenljivka</i>	<i>Vrednost (B)</i>	<i>t-statistika</i>	<i>Sig.</i>
Konstanta	0,508	2,065	0,039
Razlogi za potovanje: Kulinarika	0,282	7,451	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Gostoljubnost ljudi	0,203	4,189	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Okolje	0,172	3,097	0,002
Privlačnosti na potovanjih: Kulinarika – evropske jedi	0,149	3,701	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Nočno življenje	0,143	2,909	0,004
Privlačnosti na potovanjih: Angleško govoreče osebe	0,119	3,406	0,001
AdjR ²	0,391		
F	38,729		

Vir: Lasten

Empirični podatki regresijske analize kažejo, da povečanje neodvisne spremenljivke razlog kulinarika za eno enoto, povečuje zanimanje za tradicionalno hrano in lokalne specialitete za 0,28 enote.

Če se za eno enoto povečajo neodvisne spremenljivke privlačnosti na potovanjih, povečujejo zanimanje za tradicionalno hrano in lokalne specialitete in sicer: gostoljubnost ljudi za 0,28 enote, okolje za 0,17 enote, kulinarika -evropske jedi za 0,15 enote in angleško govoreče osebe za 0,12 enote (Tabela 8).

Vse neodvisne spremenljivke so pozitivno povezane in statistično značilne.

H2.2 Zanimanje za gostoljubnost ljudi

Testiramo **H2.2**, da zanimanje za potovanje spodbuja **gostoljubnost ljudi**.

Spremenljivka zanimanje za gostoljubnost ljudi je pozitivno povezana s spremenljivkami razlogi za potovanje: ogled naravnih in kulturno zgodovinskih znamenitosti, kulinarika in izobraževanje ali študij ter privlačnosti za potovanje: umirjena destinacija, zgodovinska in kulturna dediščina, privlačna obala in lepe plaže ter tradicionalna hrana in lokalne specialitete.

Tabela 9: Regresijska analiza: Zanimanje za gostoljubnost ljudi

<i>Spremenljivka</i>	<i>Vrednost (B)</i>	<i>t-statistika</i>	<i>Sig.</i>
Konstanta	0,230	1,171	0,242
Privlačnosti na potovanjih: Umirjena destinacija	0,319	9,114	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Zgodovinska in kulturna dediščina	0,220	5,526	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Privlačna obala in lepe plaže	0,172	4,942	0,000
Razlogi za potovanje: Ogled naravnih in kulturno zgodovinskih znamenitosti	0,125	3,203	0,001
Privlačnosti na potovanjih: Tradicionalna hrana in lokalne specialitete	0,118	3,493	0,001
Razlogi za potovanje: Kulinarika	0,086	2,933	0,004
Razlogi za potovanje: Izobraževanje ali študij	0,046	1,964	0,050
AdjR ²	0,502		
F	53,524		

Vir: Lasten

Empirični podatki regresijske analize kažejo, da povečanje neodvisne spremenljivke privlačnost na potovanjih umirjena destinacija za eno enoto, povečuje zanimanje za gostoljubnost ljudi za 0,32 enote.

Če se za eno enoto povečajo neodvisne spremenljivke privlačnosti na potovanjih, povečujejo zanimanje za gostoljubnost ljudi in sicer: privlačna obala in lepe plaže za 0,17 enote ter tradicionalna hrana in lokalne specialitete za 0,12 enote.

Če se za eno enoto povečajo neodvisne spremenljivke razlogi za potovanja, povečujejo zanimanje za gostoljubnost ljudi in sicer: ogled naravnih in kulturno zgodovinskih znamenitosti za 0,13 enote, kulinarika za 0,09 enote in izobraževanje ali študij za 0,05 enote (Tabela 9).

Vse neodvisne spremenljivke so pozitivno povezane in statistično značilne.

H2.3 Zanimanje za umirjeno destinacijo

Testiramo **H2.3**, da je pri slovenskih turistih želijo potovati na **umirjeno destinacijo**.

Spremenljivka zanimanje za umirjeno destinacijo je pozitivno povezana s spremenljivkami privlačnosti za potovanje: kakovost življenja, gostoljubnost ljudi, jezera in gore, kulinarika – evropske jedi in razlogi za potovanje: nočno življenje in zabava.

Tabela 10: Regresijska analiza: Zanimanje za umirjeno destinacijo

<i>Spremenljivka</i>	<i>Vrednost (B)</i>	<i>t-statistika</i>	<i>Sig.</i>
Konstanta	1,150	5,633	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Kakovost življenja	0,340	9,608	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Gostoljubnost ljudi	0,339	8,599	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Jezera in gore	0,222	6,091	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Kulinarika – evropske jedi	0,118	3,863	0,000
Razlogi za potovanje: Nočno življenje in zabava	0,083	2,377	0,018
AdjR ²	0,508		
F	62,418		

Vir: Lasten

Empirični podatki regresijske analize kažejo, da povečanje neodvisne spremenljivke privlačnosti na potovanjih kakovost življenja za eno enoto, povečuje zanimanje za umirjeno destinacijo za 0,34 enote.

Če se za eno enoto povečajo neodvisne spremenljivke privlačnosti na potovanjih, povečujejo zanimanje za umirjeno destinacijo in sicer: gostoljubnost ljudi (0,34 enote), jezera in gore (0,22 enote), kulinarika – evropske jedi (0,12 enote).

Povečanje neodvisne spremenljivke razlogi za potovanje nočno življenje in zabava, povečuje odvisno spremenljivko zanimanje za umirjeno destinacijo za 0,08 enote (Tabela 10).

Vse neodvisne spremenljivke so pozitivno povezane in statistično značilne.

H2.4 Zanimanje za kulinariko – evropske jedi

Testiramo **H2.4**, da zanimanje za potovanje spodbuja ponudba **kulinarike – evropskih jedi**.

Spremenljivka zanimanje za kulinariko – evropske jedi je pozitivno povezana s spremenljivkami razlogi za potovanje: kulinarika ter privlačnosti za potovanje:

kakovost življenja, okolje, tradicionalna hrana in lokalne specialitete, hoteli zgodovinska in kulturna dediščina in umirjena destinacija.

Tabela 11: Regresijska analiza: Zanimanje za kulinariko – evropske jedi

<i>Spremenljivka</i>	<i>Vrednost (B)</i>	<i>t-statistika</i>	<i>Sig.</i>
Konstanta	-0,046	-0,163	0,871
Privlačnosti na potovanjih: Kakovost življenja	0,312	6,147	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Okolje	0,262	4,366	0,000
Razlogi za potovanje: Kulinarika	0,232	5,759	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Tradicionalna hrana in lokalne specialitete	0,197	4,237	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Hoteli	0,189	5,368	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Zgodovinska in kulturna dediščina	0,171	3,080	0,002
Privlačnosti na potovanjih: Umirjena destinacija	0,127	2,267	0,024
AdjR ²	0,445		
F	38,658		

Vir: Lasten

Empirični podatki regresijske analize kažejo, da povečanje neodvisne spremenljivke privlačnosti na potovanjih kakovost življenja za eno enoto, povečuje zanimanje za kulinariko – evropske jedi za 0,31 enote.

Če se za eno enoto povečajo neodvisne spremenljivke privlačnosti na potovanjih, povečujejo zanimanje za kulinariko – evropske jedi in sicer: okolje (0,26 enote), tradicionalna hrana in lokalne specialitete (0,20 enote), hoteli (0,19 enote), zgodovinska in kulturna dediščina (0,17 enote), umirjena destinacija (0,13 enote) (Tabela 11).

Povečanje neodvisne spremenljivke razlogi za potovanje kulinarika povečuje odvisno spremenljivko zanimanje za kulinariko – evropske jedi za 0,23 enote. Razlogi in pričakovanja so identični.

Vse neodvisne spremenljivke so pozitivno povezane in statistično značilne.

H2.5 Zanimanje za okolje

Testiramo **H2.5**, da je pri slovenskih turistih zanimanje za potovanje v novo **okolje**.

Spremenljivka zanimanje za okolje je pozitivno povezana s spremenljivkami razlogi za potovanje: neokrnjena narava in obisk prijateljev ter privlačnosti za potovanje: neokrnjena narava, kulinarika – evropske jedi, tradicionalna hrana in lokalne specialitete, kakovost življenja, spa in Wellnes.

Tabela 12: Regresijska analiza: Zanimanje za okolje

<i>Spremenljivka</i>	<i>Vrednost (B)</i>	<i>t-statistika</i>	<i>Sig.</i>
Konstanta	1,372	8,001	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Neokrnjena narava	0,178	4,743	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Kulinarika – evropske jedi	0,160	5,304	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Tradicionalna hrana in lokalne specialitete	0,157	5,318	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Kakovost življenja	0,131	3,916	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Spa in Wellnes	0,120	4,358	0,000
Razlogi za potovanje: Neokrnjena narava	0,109	3,713	0,000
Razlogi za potovanje: Obisk prijateljev in družine	0,089	3,922	0,000
AdjR ²	0,424		
F	36,647		

Vir: Lasten

Empirični podatki regresijske analize kažejo, da povečanje neodvisne spremenljivke privlačnosti na potovanjih kulinarika – evropske jedi za eno enoto, povečuje zanimanje za okolje za 0,16 enote.

Če se za eno enoto povečajo neodvisne spremenljivke privlačnosti na potovanjih, povečujejo zanimanje za okolje in sicer: tradicionalna hrana in lokalne specialitete (0,16 enote), kakovost življenja (0,13 enote), spa in Wellnes (0,12 enote).

Povečanje neodvisne spremenljivke razlogi za potovanje obisk prijateljev, povečuje odvisno spremenljivko zanimanje za okolje za 0,09 enote (Tabela 12).

Povečanje neodvisne spremenljivke priložnosti za potovanje neokrnjena narava povečuje odvisno spremenljivko zanimanje za okolje za 0,18 enote. Povečanje neodvisne spremenljivke razlogi za potovanje neokrnjena narava povečuje odvisno spremenljivko zanimanje za okolje za 0,11 enote. Razlogi in pričakovanja so identični.

Vse neodvisne spremenljivke so pozitivno povezane in statistično značilne.

H2.6 Zanimanje za nočno življenje

Testiramo H2.6: zanimanje na potovanju za **nočno življenje**.

Spremenljivka zanimanje za nočno življenje je pozitivno povezana s spremenljivkami razlogi nočno življenje in zabava ter obisk prijateljev in privlačnosti za potovanje: šport in rekreacija, nakupovanje, kakovost življenja ter tradicionalna hrana in lokalne specialitete.

Tabela 13: Regresijska analiza: Zanimanje za nočno življenje

<i>Spremenljivka</i>	<i>Vrednost (B)</i>	<i>t-statistika</i>	<i>Sig.</i>
Konstanta	1,003	4,855	0,000
Razlogi za potovanje: Nočno življenje in zabava	0,635	22,832	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Šport in rekreacija	0,198	4,832	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Nakupovanje	0,175	4,291	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Kakovost življenja	0,162	3,740	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Tradicionalna hrana in lokalne specialitete	0,094	2,803	0,005
Razlogi za potovanje: Obisk prijateljev in družine	0,080	3,238	0,001
AdjR ²	0,677		
F	91,488		

Vir: Lasten

Empirični podatki regresijske analize kažejo, da povečanje neodvisne spremenljivke privlačnosti na potovanjih šport in rekreacija za eno enoto, povečuje zanimanje za nočno življenje za 0,20 enote, kar opredeljuje športno-zabavni stil življenja.

Če se za eno enoto povečajo neodvisne spremenljivke privlačnosti na potovanjih, povečujejo zanimanje za nočno življenje in sicer: nakupovanje (0,18 enote), kakovost življenja (0,16 enote), tradicionalna hrana in lokalne specialitete (0,10 enote). (Tabela 13).

Povečanje neodvisne spremenljivke razlogi za potovanje obisk prijateljev, povečuje odvisno spremenljivko zanimanje za nočno življenje za 0,08 enote. Povečanje neodvisne spremenljivke razlogi za potovanje nočno življenje in zabava za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko zanimanje za nočno življenje za 0,64 enote. S tem so potrjene ambicije, kjer se razlogi in zanimanje za potovanje uresničujeta, kar pomeni zadovoljstvo turistov.

Vse neodvisne spremenljivke so pozitivno povezane in statistično značilne.

H2.7 Zanimanje za hotele

Testiramo H2.7, da je pri slovenskih turistih interes za bivanje v urejenih hotelih.

Spremenljivka zanimanje za hotele je pozitivno povezana s spremenljivkami razlogi udeležba na konferenci, kongresu, seminarju ter privlačnosti za potovanje: Spa in Wellnes, sporazumevanje z angleško govorečim osebjem, šport in rekreacija, privlačna obala in lepe plaže.

Tabela 14: Regresijska analiza: Zanimanje za hotele

<i>Spremenljivka</i>	<i>Vrednost (B)</i>	<i>t-statistika</i>	<i>Sig.</i>
Konstanta	0,425	1,748	0,081
Privlačnosti na potovanjih: Spa in Wellnes	0,412	11,971	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Angleško govoreče osebe	0,249	6,859	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Šport in rekreacija	0,235	4,864	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Privlačna obala in lepe plaže	0,217	4,544	0,000
Razlogi za potovanje: Udeležba na konferenci, kongresu, seminarju	0,126	4,398	0,000
AdjR ²	0,475		
F	55,1668		

Vir: Lasten

Empirični podatki regresijske analize kažejo, da povečanje neodvisne spremenljivke privlačnosti na potovanjih spa in Wellnes za eno enoto, povečuje zanimanje za hotele za 0,41 enote, kar je komplementarna zahtevna storitev aranžmaja turistične destinacije.

Če se za eno enoto povečajo neodvisne spremenljivke privlačnosti na potovanjih, povečujejo zanimanje za hotele in sicer: lažje sporazumevanje z angleško govorečim osebjem (0,25 enote), šport in rekreacija (0,24 enote), privlačna obala in lepe plaže (0,22 enote) (Tabela 14).

Povečanje neodvisne spremenljivke razlogi za potovanje udeležba na konferenci, kongresu, seminarju, povečuje odvisno spremenljivko zanimanje za hotele za 0,13 enote.

Vse neodvisne spremenljivke so pozitivno povezane in statistično značilne.

H2.8 Interes za storitve spa (Salus Per Aquam, ki pomeni zdravje skozi vodo) in Wellnes

Testiramo H2.8, da je pri slovenskih turistih interes za storitve spa in Wellnes.

Spremenljivka zanimanje za spa in Wellnes je pozitivno povezana s spremenljivkami razlogi Wellnes in spa ter izobraževanje ali študij ter privlačnosti za potovanje: hoteli, nakupovanje in okolje.

Tabela 15: Regresijska analiza: Zanimanje za spa in Wellnes

<i>Spremenljivka</i>	<i>Vrednost (B)</i>	<i>t-statistika</i>	<i>Sig.</i>
Konstanta	-0,313	-1,554	0,121
Razlogi za potovanje: Wellnes in Spa	0,461	15,296	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Hoteli	0,319	9,413	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Nakupovanje	0,287	6,507	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Okolje	0,209	4,527	0,000
Razlogi za potovanje: Izobraževanje ali študij	0,107	3,418	0,001
AdjR ²	0,667		
F	121,475		

Vir: Lasten

Empirični podatki regresijske analize kažejo, da povečanje neodvisne spremenljivke privlačnosti na potovanjih hoteli za eno enoto, povečuje zanimanje za spa in Wellnes za 0,32 enote, kar je povezana dejavnost in standard zahtevnih turističnih destinacij.

Če se za eno enoto povečajo neodvisne spremenljivke privlačnosti na potovanjih, povečujejo zanimanje za spa in Wellnes in sicer: nakupovanje (0,29 enote), okolje (0,21 enote) (Tabela 15).

Povečanje neodvisne spremenljivke razlogi za potovanje izobraževanje ali študij za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko zanimanje za spa in Wellnes za 0,11 enote.

Povečanje neodvisne spremenljivke razlogi za potovanje Wellnes in spa za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko zanimanje za Spa in Wellnes za 0,46 enote. To pomeni potrditev uresničitve želje z razloga za potovanje ter privlačnosti turista z vidika hotenj in interesov.

Vse neodvisne spremenljivke so pozitivno povezane in statistično značilne.

H2.9 Zanimanje za komunikacijo z angleško govorečim osebjem

Testiramo H2.9, da je pri slovenskih turistih želijo komunicirati z **angleško govorečem osebjem**.

Spremenljivka zanimanje za komunikacijo z angleško govorečim osebjem je pozitivno povezana s spremenljivkami razlogi po priporočilu prijateljev, šport in rekreacija, ugodna ponudba - razmerje med ceno in kakovostjo ter privlačnosti za potovanje: hoteli, varna destinacija - ni nevarnosti (strahu) za teroristični napad, kakovost življenja, jezera in gore, tradicionalna hrana in lokalne specialitete.

Tabela 16: Regresijska analiza: Zanimanje za komunikacijo z angleško govorečim osebjem

<i>Spremenljivka</i>	<i>Vrednost (B)</i>	<i>t-statistika</i>	<i>Sig.</i>
Konstanta	0,364	1,209	0,227
Privlačnosti na potovanjih: Hoteli	0,374	8,417	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Varna destinacija - ni nevarnosti (strahu) za teroristični napad	0,206	4,637	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Kakovost življenja	0,190	3,582	0,000
Privlačnosti na potovanjih: Jezera in gore	0,180	3,161	0,002
Privlačnosti na potovanjih: Tradicionalna hrana in lokalne specialitete	0,177	3,747	0,000
Razlogi za potovanje: Po priporočilu prijateljev in družine	0,137	3,025	0,003
Razlogi za potovanje: Šport in rekreacija	0,130	3,054	0,002
Razlogi za potovanje: Ugodna ponudba - razmerje med ceno in kakovostjo	0,125	2,918	0,004
AdjR ²	0,346		
F	21,928		

Vir: Lasten

Empirični podatki regresijske analize kažejo, da povečanje neodvisne spremenljivke privlačnosti na potovanjih hoteli za eno enoto, povečuje zanimanje za komunikacijo z angleško govorečim osebjem za 0,37 enote, kar je potreba in nujnost pri sprejemanju turistov na potovanjih.

Če se za eno enoto povečajo neodvisne spremenljivke privlačnosti na potovanjih, povečujejo zanimanje za komunikacijo z angleško govorečim osebjem in sicer: varna destinacija - ni nevarnosti (strahu) za teroristični napad (0,21 enote), kakovost življenja (0,19 enote), jezera in gore (0,18 enote), tradicionalna hrana in lokalne specialitete (0,18 enote).

Povečanje neodvisne spremenljivke razlogi za potovanje po priporočilu prijateljev za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko zanimanje za komunikacijo z angleško govorečim osebjem za 0,14 enote. Povečanje neodvisne spremenljivke razlogi za potovanje po šport in rekreacija za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko zanimanje za komunikacijo z angleško govorečim osebjem za 0,13 enote. Povečanje neodvisne spremenljivke razlogi za potovanje ugodna ponudba - razmerje med ceno in kakovostjo za eno enoto, povečuje odvisno spremenljivko zanimanje za komunikacijo z angleško govorečim osebjem za 0,13 enote (Tabela 16).

Vse neodvisne spremenljivke so pozitivno povezane in statistično značilne.

Potrditev hipotez

Z regresijsko analizo smo testirali hipoteze **H1** in **H2**, kjer smo želeli ugotoviti **vpliv** razlogov za potovanja in privlačnosti za potovanja slovenskih turistov.

Hipotezo H1, da slovenski turisti med **razlogi za potovanje** navajajo vplive in razlogov za potovanja in privlačnosti za potovanja **smo potrdili s pod hipotezami**, da želijo čim bolj spoznati državo, njeno kulturo in zgodovino (H1.1), poročno potovanje (H1.2), izobraževalno potovanje oziroma študij (H1.3), ugodne ponudbe – razmerje med ceno in kakovostjo (H1.4) in priporočila prijateljev in družine (H1.5).

Hipotezo H2, da slovenski turisti med **privlačnostmi za potovanje** navajajo vpliv razlogov za potovanja in privlačnosti za potovanja **smo potrdili s pod hipotezami**, da turiste privlači tradicionalna hrana in lokalne specialitete (H2.1), zanimanje za potovanje spodbuja gostoljubnost ljudi (H2.2), turisti želijo potovati na umirjeno destinacijo (H2.3), zanimanje za potovanje spodbuja ponudba kulinarike – evropskih jedi (H2.4), zanimanje za potovanje je novo okolje (H2.5), zanimanje za nočno življenje (H2.6), interes za bivanje so urejeni hoteli (H2.7), interes za storitev v spa in wellnes (H2.8) in turisti želijo komunicirati z angleško govorečim osebjem (H2.9).

Zaključek

Klasične teorije (Cohen, Plog, Pearce, Crompton ipd.) so vzpostavile osnove za razumevanje turističnih tipov, vendar jih danes dopolnjujejo moderni modeli. Ti vključujejo vedenjske in psihološke pristope (kjer igrata vlogo kognitivne pristranskosti in motivi), tehnološke pristope (big data, AI za granularno segmentacijo) ter vrednotno usmerjene pristope (trajnostne in kulturne vrednote). Takšna integrirana perspektiva omogoča bolj celovito profiliranje turistov, prilagajanje storitev in trajnostno načrtovanje turizma (Cati, 2020) (Schneider et al., 2025) (Li et al., 2024). Tudi sami smo poskušali nadgraditi tovrstna dognanja z našo raziskavo.

Študije ekonomskih učinkov turizma preučujejo vplive na več ravneh – od lokalnih gospodarstev do globalnega BDP. Po podatkih Svetovnega sveta za potovanja in turizem (WTTC) je sektor turizma v letu 2024 prispeval približno 10 % svetovnega BDP in zagotovil kar 357 milijonov delovnih mest. V istem letu so domači turisti skupaj porabili 5,3 bilijona USD (povečanje za 5,4 % glede na 2023), medtem ko je mednarodni prihod prinesel dodatnih 1,9 bilijona USD (rast 11,6 %). Ti podatki kažejo, da so učinki turizma izrazito veliki tako na makro kot na mikro ravni. Raziskovalci kot Pirjevec in Kesar (2002) opozarjajo, da je za dolgoročno koristno sodelovanje s turizmom ključno razumevanje spreminjajočih se potreb sodobnih turistov – informiranih, izobraženih in usmerjenih v kakovostne ter prilagojene izkušnje (WTTC, 2025). Tako lahko merimo: (WTTC, 2025).

- **Globalni prispevek:** Turizem je leta 2024 predstavljal približno 10 % svetovnega BDP in podpiral 357 milijonov delovnih mest.
- **Potrošnja:** V letu 2024 so domači turisti porabili ~5,3 bilijona USD (rast 5,4 %), tuji pa ~1,9 bilijona USD (rast 11,6 %). Takšna poraba krepi lokalne ekonomije, vendar zahteva tudi ustrezno infrastrukturo in politiko.

Empirična analiza, izvedena s korelacijsko in regresijsko metodo, potrjuje, da so odločitve slovenskih turistov pogojene z večplastnimi motivi, ki odražajo tako klasične teoretične predpostavke kot sodobne trende v turizmu. V skladu s Cohenovo tipologijo je razvidno, da med slovenskimi turisti obstajajo tako bolj »organizirani« kot tudi bolj neodvisni popotniki, vendar se večina nagiba k kombinaciji udobja in raziskovanja. To potrjuje tudi Pearceov model potovalne kariere, saj motivi slovenskih turistov segajo od osnovnih (poceni ponudbe, sprostitve) do višjih (spoznavanje kulture, osebni razvoj). Plogova teorija pa je razvidna v polarizaciji med turisti, ki iščejo varno in znano (wellness, hoteli, evropska kulinarika), ter tistimi, ki iščejo novosti in pristna doživetja (kulturna dediščina, tradicionalna hrana, gostoljubnost domačinov).

Rezultati raziskave kažejo, da so najpomembnejši razlogi za potovanje Slovencev spoznavanje države, kulture in zgodovine, poročna potovanja ter izobraževalne in poslovne poti. Poleg tega imajo velik pomen tudi ugodne cene in priporočila bližnjih, kar sovпада s teorijo vedenjske ekonomije o vplivu družbenih norm in preprostih heuristik pri odločanju.

Kar zadeva privlačnosti destinacij, turiste najbolj pritegnejo kulturna dediščina, privlačne plaže, wellness in spa, kulinarika ter gostoljubnost prebivalcev. Ti rezultati potrjujejo Cromptonovo (1979) tezo, da je turizem preplet »push« in »pull« dejavnikov – notranjih motivov (želja po pobegu, sprostitvi, samorazvoju) ter zunanjih privlačnosti destinacije (naravne in kulturne znamenitosti, infrastruktura).

Raziskava torej potrjuje, da je profil slovenskega turista kompleksen in ga je mogoče razumeti le z integracijo različnih teoretičnih pristopov. Klasični modeli ponujajo stabilne osnove, medtem ko sodobni dodajajo pomembne razsežnosti personalizacije, trajnostnih vrednot in tehnološke podpore.

Odgovor na raziskovalno vprašanje: Slovenski turisti se za potovanje najpogosteje odločajo zaradi želje po kulturnem in osebnem doživetju, poročnih in poslovnih priložnosti ter ugodnih ponudb, pomembno pa vplivajo tudi priporočila prijateljev in družine. Na destinaciji jih najbolj pritegne kombinacija naravnih lepote, kulturne dediščine, kulinarike, wellnessa in gostoljubnosti domačinov. Ti izsledki potrjujejo, da so slovenski turisti hkrati racionalni in doživljajski odločevalci, zato je prihodnje oblikovanje turistične ponudbe uspešno le, če združuje cenovno dostopnost, kulturno avtentičnost in personalizirana doživetja.

Viri in literatura:

1. Alves, P., Saraiva, P., Carneiro, J., Campos, P., Martins, H., Novais, P., & Marreiros, G. (2020). Modeling Tourists' Personality in Recommender Systems: How Does Personality Influence Preferences for Tourist Attractions? *UMAP 2020 - Proceedings of the 28th ACM Conference on User Modeling, Adaptation and Personalization*. <https://doi.org/10.1145/3340631.3394843>
2. Aribas, E., & Daglarli, E. (2024). Transforming Personalized Travel Recommendations: Integrating Generative AI with Personality Models. In *Electronics* (Vol. 13, Issue 23). <https://doi.org/10.3390/electronics13234751>
3. Backman, K. F., Backman, S. J., Uysal, M., & Sunshine, K. M. (1995). Event tourism: An examination of motivations and activities. *Festival Management and Event Tourism*, 3(1), 15–24.
4. Bansal, H., & Eiselt, H. A. (2004). Exploratory research of tourist motivations and planning. *Tourism Management*, 25(3), 387–396.
5. Butler, R. (2025). Tourism destination development: the tourism area life cycle model. *Tourism Geographies*, 27(3–4), 599–607.
6. Cati, M. M. (2020). Behavioral tourism economics. *Available at SSRN 3685059*.
7. Chang, J. C. (2007). Travel motivations of package tour travelers. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 55(2), 157–176.
8. Cohen, E. (1972). Toward a sociology of international tourism. *Social Research*, 164–182.
9. Cohen, S. A. (2020). *Drifters – Tourism BT - Encyclopedia of Tourism* (J. Jafari & H. Xiao (eds.); pp. 1–2). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-01669-6_61-2

10. Correia, A., Oom do Valle, P., & Moço, C. (2007). Why people travel to exotic places. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 1(1), 45–61.
11. Crompton, J. L. (1979). Motivations for pleasure vacation. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 408–424.
12. De Simon, E. (2012). Non-residents' attitudes towards heritage: exploring tourist typologies by cultural consumption. *Acta Turistica*, 24(2).
13. Esper, J. P., Fraga, L. de S., Viana, A. C., Cardoso, K. V., & Correa, S. L. (2025). + Tour: Recommending personalized itineraries for smart tourism. *Computer Networks*, 260, 111118.
14. Filep, S., & Greenacre, L. (2007). Evaluating and extending the travel career patterns model. *Tourism*, 55(1), 23–38.
15. Fodness, D. (1994). Measuring tourist motivation. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 555–581.
16. Jang, S. S., & Wu, C.-M. E. (2006). Seniors' travel motivation and the influential factors: An examination of Taiwanese seniors. *Tourism Management*, 27(2), 306–316.
17. Kim, H., Borges, M. C., & Chon, J. (2006). Impacts of environmental values on tourism motivation: The case of FICA, Brazil. *Tourism Management*, 27(5), 957–967.
18. Lee, C.-K., Lee, Y.-K., & Wicks, B. E. (2004). Segmentation of festival motivation by nationality and satisfaction. *Tourism Management*, 25(1), 61–70.
19. Li, J., Coca-Stefaniak, J. A., Nguyen, T. H. H., & Morrison, A. M. (2024). Sustainable tourist behavior: A systematic literature review and research agenda. In *Sustainable Development* (Vol. 32, Issue 4, pp. 3356–3374). <https://doi.org/10.1002/sd.2859>
20. Litvin, S. W. (2006). Revisiting Plog's model of allocentricity and psychocentricity... One more time. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(3), 245–253. <https://doi.org/10.1177/0010880406289138>
21. Loker, L. E., & Perdue, R. R. (1992). A benefit-based segmentation of a nonresident summer travel market. *Journal of Travel Research*, 31(1), 30–35.
22. Lötter, M. J. (2012). Demographic Profile of Adventure Tourists in Pretoria. *Global Journal of Business Research*, 6(4), 97–110.
23. Lv, L., Chen, S., Liu, G. G., & Benckendorff, P. (2024). Enhancing customers' life satisfaction through AI-powered personalized luxury recommendations in luxury tourism marketing. *International Journal of Hospitality Management*, 123, 103914. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103914>
24. MacInnes, S., Ong, F., & Dolnicar, S. (2022). Travel career or childhood travel habit?: Which better explains adult travel behaviour? *Annals of Tourism Research*, 95. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103413>
25. Maguigad, V., King, D., & Cottrell, A. (2015). Political ecology approach to island tourism planning and climate change adaptation: a methodological exploration. *Urban Island Studies*, 1, 133–151.
26. Manos, A., Filipidou, D. E., Deliyannis, I., Pavlidis, N., Argyros, V., & Mazi, I. (2024). INDIANA: Personalized Travel Recommendations Using Wearables and AI. *ArXiv Preprint ArXiv:2411.12227*.
27. McIntosh, R. W., Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. B. (2000). *Tourism: principles, practices, philosophies*. (Issue Ed. 8). John Wiley and Sons.
28. Moretti, M. (2025). *Regresijska analiza*. StatisticneAnalize. <https://statisticneanalize.com/regresijska-analiza/>
29. Oh, H. C., Uysal, M., & Weaver, P. A. (1995). Product bundles and market segments based on travel motivations: A canonical correlation approach. *International Journal of Hospitality Management*, 14(2), 123–137.
30. Oktadiana, H., & Agarwal, M. (2022). Travel Career Pattern Theory of Motivation. In *Routledge Handbook of Social Psychology of Tourism* (pp. 76–86). <https://doi.org/10.4324/9781003161868-8>
31. Oppermann, M., & Weaver, D. (2000). Tourism management. *Brisbane: John Willey and Sons Australia*.
32. Papler, D., & Bojnec, Š. (2010). Mnenja o konkurenčni dobavi in učinkovitosti rabi energije. *Management*, 5(3), 243–260.
33. Papler, D., & Bojnec, Š. (2015). *Konkurenčnost in dejavniki dobave električne energije*. Fakulteta za management.
34. Pearce, P. L., & Lee, U.-I. (2005). Developing the travel career approach to tourist motivation. *Journal of Travel Research*, 43(3), 226–237.
35. Plog, S. C. (1974). Why destination areas rise and fall in popularity. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 14(4), 55–58.
36. Raspor, A., & Bratina, R. (2022). Raziskovanje motivacij in navad slovenskih popotnikov. *Perfectus AC*, 2, 33–44. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8247487>
37. Reis, A. C. (2012). *Tourist cultures: identity, place and the traveller*. Taylor & Francis.
38. Ryan, C. (1998). The travel career ladder: an appraisal. *Annals of Tourism Research*, 25(4), 936–957. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00044-9](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00044-9)
39. Schneider, I. E., & Backman, S. J. (1996). Cross-cultural equivalence of festival motivations: A study in Jordan. *Festival Management and Event Tourism*, 4(3–4), 139–144.
40. Schrader, J., Pinedo, L., Vargas, F., Martell, K., Seijas-Díaz, J., Rengifo-Amasifen, R., Cueto-Orbe, R., & Torres-Silva, C. (2025). Application of artificial intelligence techniques for the profiling of visitors to tourist destinations. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 8, 1632415.
41. Šulc, I. (2020). Tourism in protected areas and the transformation of Mljet island, Croatia. In *Challenges of tourism development in protected areas of Croatia and Slovenia* (pp. 75–102). <https://doi.org/10.26493/978-961-7055-08-5.75-102>
42. Swanson, K. K., & Horridge, P. E. (2006). Travel motivations as souvenir purchase indicators. *Tourism Management*, 27(4), 671–683.
43. Triquell. (2025, March 11). *Hyper-Personalisation in Travel Industry: The Next Marketing Shift*. https://traveltech-show.com/blog/hyper-personalisation-travel-next-frontier-targeted-marketing?utm_source=chatgpt.com
44. Van Der Merwe, P., & Saayman, M. (2008). Travel motivations of tourists visiting Kruger National Park. *Koedoe: African Protected Area Conservation and Science*, 50(1), 154–159. <https://doi.org/10.4102/koedoe.v50i1.140>
45. Vargas, E. P., de-Juan-Ripoll, C., Panadero, M. B., & Alcañiz, M. (2021). Lifestyle segmentation of tourists: the role of personality. *Heliyon*, 7(7). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07579>
46. WTTC. (2025). *Travel & Tourism Economic Impact Research (EIR)*. <https://wtcc.org/research/economic-impact>
47. Yoon, Y., & Uysal, M. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model. *Tourism Management*, 26(1), 45–56.

KMETIJSKO USPOSABLJANJE ZA DOSEGANJE KOMPETENC NA UČNIH POLIGONIH ŠOLSKEGA POSESTVA

Drago Papler  <https://orcid.org/0009-0007-2220-8477>³

Irena Gril  <https://orcid.org/0009-0006-4314-6730>⁴

Prejem 03.02.2025.

Poslano v recenzijo 07.02.2025.

Sprejeto v objavo 09.06.2025.

Povzetek

Namen: Namen prispevka je oblikovati izhodišča za razvoj celostnega modela kakovostnega praktičnega izobraževanja in usposabljanja na področju kmetijstva, ki poteka na šolskih posestvih. Raziskava se osredotoča na vlogo učnih poligonov pri doseganju ključnih in poklicnih kompetenc dijakov, študentov ter udeležencev izobraževanja odraslih ter na vzpostavitev sistematičnega vrednotenja njihove učinkovitosti.

Metodologija: Raziskava temelji na uporabi večkriterijskih odločitvenih metod. Za obravnavo zmerno zahtevnih odločitvenih problemov je bila uporabljena metoda Kepner–Tregoe, za kompleksnejše odločitvene procese pa metoda DEX, implementirana z orodjem DEXi. Na podlagi hierarhične razgradnje problema so bili oblikovani kriteriji in uteži za vrednotenje učinkovitosti učnih poligonov šolskega posestva. Model je bil pilotno preizkušen na primeru Šolskega posestva Biotehniškega centra Naklo.

Ugotovitve: Ugotovitve kažejo, da ima šolsko posestvo pomembno in večplastno vlogo v kmetijskem izobraževanju, saj poleg praktičnega usposabljanja omogoča izvajanje poskusov, demonstracij, pilotnih projektov ter razvojno-raziskovalnih dejavnosti. Razvit model omogoča celostno vrednotenje učnih poligonov z vidika infrastrukture, strokovnega in pedagoškega procesa ter trženja. Rezultati pilotnega vrednotenja potrjujejo uporabnost modela pri prepoznavanju prednosti, slabosti in razvojnih potencialov posameznih strokovnih področij kmetijskega izobraževanja.

Omejitve: Raziskava je omejena na analizo šolskih posestev v Sloveniji ter na pilotni primer enega šolskega posestva, kar omejuje možnost posploševanja ugotovitev. Model temelji na izbranih kriterijih in utežeh, ki so delno odvisni od strokovne presoje in specifičnega konteksta obravnavanega primera.

Praktične in/ali družbene posledice: Razvit model predstavlja uporabno orodje za sistematično zagotavljanje kakovosti in izboljševanje praktičnega izobraževanja na šolskih posestvih. Prispevek ima pomembne praktične implikacije za izobraževalne institucije, oblikovalce izobraževalnih programov in odločevalce, saj podpira razvoj kompetenc, trajnostnega kmetijstva ter krepitev povezave med izobraževanjem, prakso in lokalnim okoljem.

Izvirnost: Izvirnost prispevka je v razvoju inovativnega večkriterijskega modela za vrednotenje doseganja kompetenc na učnih poligonih šolskih posestev. Prispevek združuje pedagoške, strokovne in ekonomske vidike kmetijskega izobraževanja ter ponuja strukturiran in prenosljiv pristop k ocenjevanju učinkovitosti praktičnega usposabljanja.

Ključne besede: šolsko posestvo; kmetijsko usposabljanje; kompetence; praktično izobraževanje; večkriterijska analiza; Kepner–Tregoe; DEXi

³ Biotehniški center Naklo, Strahinj 99, 4202 Naklo, Slovenija; Univerza v Novi Gorici, Poslovno-tehniška fakulteta, Glavni trg 8, 5271 Vipava, Slovenija; drago.papler@gmail.com.

⁴ Biotehniški center Naklo, Strahinj 99, 4202 Naklo, Slovenija; irena.gril@bc-naklo.si

AGRICULTURAL TRAINING TO ACHIEVE COMPETENCES ON THE TRAINING POLYGONS OF THE SCHOOL ESTATE

Summary

Purpose: The purpose of this paper is to develop a conceptual framework for the implementation and evaluation of high-quality practical agricultural education conducted on school estates. The study focuses on the role of training polygons in achieving key and vocational competences among pupils, students, and adult learners, as well as on the need for a systematic assessment of their effectiveness.

Methodology: The research is based on the application of multi-criteria decision-making methods. The Kepner–Tregoe method was used to address moderately complex decision problems, while the DEX method, implemented through the DEXi software, was applied to more complex evaluation processes. A hierarchical structure of criteria and weights was developed to assess the effectiveness of training polygons on school estates. The proposed model was pilot-tested on the case of the School Estate of the Biotechnical Centre Naklo in Slovenia.

Results and Conclusions: The results indicate that school estates play a multifunctional role in agricultural education, combining practical training, experimental activities, demonstration projects, and lifelong learning functions. The developed model enables a comprehensive evaluation of training polygons in terms of infrastructure, professional and pedagogical processes, and market-related aspects. The pilot application confirms that the model is an effective tool for identifying strengths, weaknesses, and development potentials of different agricultural training areas, thereby supporting continuous improvement of practical education.

Research Limitations: The study is limited to the context of school estates in Slovenia and to a single pilot case, which restricts the generalisability of the findings. In addition, the selection of evaluation criteria and weights involves expert judgement, which may influence the assessment results.

Practical and/or Social Implications: The proposed model provides practical guidance for educational institutions and policy makers in ensuring and improving the quality of practical agricultural education. It contributes to the development of vocational competences, supports sustainable agricultural practices, and strengthens the link between education, practice, and local communities.

Originality: The originality of this paper lies in the development of an innovative multi-criteria evaluation model for assessing competence achievement on training polygons of school estates. By integrating pedagogical, professional, and economic dimensions, the study offers a structured and transferable approach to evaluating practical agricultural training.

Keywords: school estate; agricultural training; competences; practical education; multi-criteria decision analysis; Kepner–Tregoe; DEXi

JEL Classification: Agriculture and education

Paper categorization: Original science article

Corresponding Author: Drago Papler, drago.papler@gmail.com

DOI: 10.5281/zenodo.18214615

Uvod

Slovensko podeželje povezujemo s kmetijstvom oziroma pridelavo hrane in gozdarstvom, vendar ima poleg tega tudi ključno vlogo tudi pri ohranjanju biotske raznovrstnosti, podobi kulturne krajine in kakovosti življenja na podeželju. Razmere za kmetijsko pridelavo v Sloveniji so med državami EU v povprečju težje zaradi nizkega deleža površine, razdrobljenosti kmetijskih zemljišč in visokega deleža zemljišč na območjih z omejenimi možnostmi za kmetovanje. V zadnjem obdobju se kmetijska pridelava sooča tudi z izzivi, povezanimi z okoljem in podnebnimi spremembami, visoka so tudi pričakovanja glede zagotavljanje zanesljive preskrbe s hrano ter dobrobiti živali in okolijskih vplivov. Za izkoriščanje potencialov kmetijstva in zmanjševanje zaznanih šibkosti ima pomembno vlogo poklicno in strokovno izobraževanje, v katerega je bilo v šolskem letu 2022/23 od skupaj 77.462 dijakov v Sloveniji (SURS, 2023a) le 3,16 % vključenih v formalno izobraževanje na področju kmetijstva, gozdarstva, ribištva in veterinarstva (SURS, 2023b). Poleg formalnega izobraževanja je v Sloveniji tudi raznolika mreža ponudnikov izobraževanja odraslih, ki omogoča vključevanje odraslih v formalne srednješolske izobraževalne programe. Srednjo strokovno izobrazbo je mogoče pridobiti tudi z enoletnim poklicnim tečajem. Formalno priznanje za usposobljenost za opravljanje določenega poklica je možno pridobiti tudi s postopkom nacionalnih poklicnih kvalifikacij (NPK). V Sloveniji deluje tudi javna služba kmetijskega svetovanja, ki poleg ciljev, vezanih na posamezna področja kmetijske pridelave in zagotavljanja skladnega razvoja podeželskih območij, opredeljuje v strateških ciljih tudi dvig inovacijske in prilagoditvene sposobnosti slovenskega kmetijstva ter večji vlogi znanja pri odločanju (KGZS, b. d.). Za pridobivanje znanj in spretnosti udeleženci pridobivajo znanja in izkušnje tudi v organiziranih oblikah formalnega izobraževanja (tečaji, usposabljanja, delavnice). V Sloveniji je bilo v srednješolsko neformalno izobraževanje v starosti od 18 do 69 let vključenih 244.620 udeležencev (SURS, 2023c).

Šolsko posestvo sestavljajo dovolj velike in zaokrožene enote za posamezne dejavnosti, kot so poljedelstvo, živinoreja, vinogradništvo, sadjarstvo, hortikultura (zelenjadarstvo, cvetličarstvo, krajinarstvo), gozdarstvo, kmetijska mehanizacija, čebelarstvo in naravovarstveni učni poligoni. Šolsko posestvo je del šolskega učnega prostora in predstavlja pomembno učno okolje v katerem udeleženci izobraževanja s področja kmetijstva, hortikulture, naravovarstva in gozdarstva imajo možnost razvijati tako ključne in poklicne kompetence kot tudi možnost osebnostnega in socialnega razvoja.

Učenje na šolskem posestvu omogoča pridobivanje znanj, spretnosti in veščin za obvladovanje najbolj celostnih in zahtevnih delovnih nalog. Obenem, udeleženci pridobivajo življenjske in delovne izkušnje, navade, razvijajo lahko kritičen odnos do dela, dobrin, vrednot in okolja na sploh. Učenje na šolskem posestvu omogoča ne le notranjo vsebinsko povezanost posameznih vrst znanj in sledenje tehnološkemu razvoju posameznega področja, ampak tudi interdisciplinarnost pri razumevanju in reševanju problemov, ki je pomemben pogoj za kakovosten razvoj posameznih strokovnih področij (CPI, 2022).

Tehnično kadrovanje v kmetijstvu je materialna podlaga za dvig produktivnosti dela. Tehnološki napredek je pomemben proces za postopno nadomeščanje živega dela z delom najaktivnejšega dela osnovnih proizvodnih sredstev, kot so stroji in druga oprema. Kaže se v povečanju količine in kakovosti kmetijske mehanizacije. Tako je bilo do leta 2016 v kmetijskih podjetjih Abanske regije zamenjanih in izboljšanih več kot 30 % tehničnih sredstev: kombajnov, molznih in žetvenih strojev (Subaeva et al., 2020).

V projektu SPARKLE, ki ga financira Evropska unija je bila izvedena raziskava s ciljem zmanjšati inovacijski razkorak med podjetništvom in učinkovito uporabo trajnostne preciznega kmetijstva v državah evro-sredozemske regije. Ugotovili so razlike v potrebah univerzitetnih študentov po usposabljanju za precizno kmetijstvo kot strategijo upravljanja, ki zbira, obdeluje in analizira posamezne podatke in jih združuje z drugimi informacijami za podporo odločitvam pri upravljanju. Namen raziskave je bil tudi raziskati socialno-ekonomske značilnosti študentov, ki vplivajo na njihovo zanimanje in znanje o preciznem kmetijstvu ter razumeti obseg, trenutno stanje in strategije za izboljšanje usposabljanja za razvoj kmetijstva (Bournaris et. all., 2022).

Za praktično usposabljanje bodočih strokovnjakov na področju kmetijstva vplivajo naslednji dejavniki: tehnologija usposabljanja v visokošolskih inštitucijah za kmetijstvo, profesionalno-kognitivni interes in osebnost študenta, njegove vrednote, materialna in tehnična opremljenost izobraževalne inštitucije, družina in družinska tradicija, kompetence učiteljev, kognitivne in posebne sposobnosti izvajalcev usposabljanja, timsko učenje, vsebinski program praktičnega usposabljanja, ocenjevanje kakovosti izvedbe usposabljanja ter uporabljene oblike in metode (Karchevska, 2021).

Podjetja, ki maksimalno izkoriščajo potencial znanosti, pri svojem delu uresničujejo vrhunski znanstveni in tehnološki napredek, uporabljajo kombinacijo organizacijskih, vodstvenih, socialno-ekonomskih in moralno-psiholoških načel motivacije dela ter imajo visoko usposobljene strokovnjake, učinkovito konkurirajo v smeri povečevanja produktivnosti dela, lahko državo oskrbujejo z zadostno količino hrane in ustvarjajo prehransko varnost (Subaeva et al., 2020).

Pregled literature

Kmetijsko izobraževanje

Pri proučevanju kmetijskega izobraževanja v Evropi ugotavljajo, da se študenti učijo s kombinacijo teorije in prakse, ki se izvaja na fakulteti in na deloviščih, pri čemer ohranjajo ravnovesje med gospodarskimi zahtevami in okoljskimi vprašanji (Movchan in Komisarenko, 2019). Kmetijske šole imajo poleg strokovne tudi druge funkcije, pogosto so tudi središča za raziskave in razvoj, informacijski centri, središča vseživljenjskega učenja in središča za razvoj podeželja.

Šolsko posestvo

Šolsko posestvo daje dijakom, študentom in drugim udeležencem izobraževanja možnost, da spoznajo različne vrste in kultivarje rastlin, različne tehnologije ter vrste in pasme domačih živali. Udeleženci izobraževanja si morajo v procesu izobraževanja pridobiti znanja in veščine, ki jim bodo omogočala uspešno opravljanje poklica. Tako so zasnovani tudi izobraževalni programi. Šolsko posestvo kot infrastruktura za praktično izobraževanje omogoča tudi pridobivanje znanj, veščin in spretnosti s področja pridelave in predelave, trženja, trajnostnega ravnanja in uporabe sodobne, digitalno podprte tehnologije. Tako na šolskih posestvih oziroma na šolah nastajajo tudi delavnice za ta del praktičnega pouka (mlekarska, predelava mesa, predelava sadja, vrtnin, gob, grozdja, zelišč, gojenja in uporabe okrasnih rastlin ...). Na ta način dijaki na šolskih posestvih pridobijo tudi znanja na področju dopolnilnih dejavnosti.

Šolsko posestvo daje možnost za opravljanje praktičnega izobraževanja v okviru različnih strokovnih modulov in praktičnega usposabljanja z delom. Da so cilji praktičnega izobraževanja doseženi, morajo dijaki oz. udeleženci izobraževanja sodelovati pri vseh opravilih na šolskem posestvu. Šolsko posestvo mora biti oskrbovano tudi kadar ni dijakov v šoli (npr. počitnice, vikendi, prazniki).

Izobraževalni programi

Na šolskih posestvih se izvajajo programi strokovnega izobraževanja in usposabljanja za dejavnost kmetijstva, hortikulture, naravovarstva in gozdarstva na področjih nižjega poklicnega izobraževanja (pomočnik v biotehnik in oskrbi), na področju srednjega poklicnega izobraževanja (kmetijska usmeritev: Gospodar na podeželju, Mehanik kmetijskih in delovnih strojev; hortikultura usmeritev: Vrtnar, Cvetličar in gozdarska usmeritev: Gozdar), na področju srednjega strokovnega izobraževanja (kmetijska usmeritev: Kmetijsko-podjetniški tehnik), hortikultura usmeritev: Hortikulturni tehnik; naravovarstvena usmeritev: Naravovarstveni tehnik in gozdarska usmeritev: Gozdarski tehnik), na področju poklicno-tehniškega izobraževanja (kmetijska usmeritev: Kmetijsko-podjetniški tehnik in hortikultura usmeritev: Hortikulturni tehnik) in na področju višješolskega strokovnega izobraževanja (kmetijska usmeritev: Upravljanje podeželja in krajine, hortikultura usmeritev: Hortikultura, naravovarstvena usmeritev: Naravovarstvo in gozdarstvo: Gozdarstvo in lovstvo).

Šolska posestva opredeljuje *Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju*, 31. člen, 3. alineja (Uradni list RS, št. 79/2006): "Kmetijske šole lahko izvajajo praktično usposabljanje z delom na šolskem posestvu" (CPI, 2022).

Naloge in cilji šolskega posestva v vzgojno-izobraževalnem procesu

Na šolskem posestvu potekajo dejavnosti na katerih udeleženci pridobivajo znanja in veščine s področij:

- *načrtovanja dejavnosti na posestvu*: načrtovanje, koordiniranje in obvladovanje delovnih procesov na šolskem posestvu, nadziranje posameznih operacij dela v različnih časovnih obdobjih, načrtovanje in usklajevanje dela na šolskem posestvu, vodenje in organiziranje delo drugih zaposlenih na šolskem posestvu, organiziranje in skrb za nabavo reprodukcijskega materiala in drobnega orodja, predlaganje in sodelovanje pri uvajanju novosti in razvojnih sprememb, predlaganje nakupov novih strojev in opreme, skrb za trajnostno kmetovanje in gospodarjenje z gozdovi, upoštevanje predpisov iz varstva pri delu;
- *naloge s področja ekonomije in trženja*: vodenje evidenc, pripravljanje poročil o pridelavi in predelavi ter o drugih dejavnostih na posestvu, vodenje materialnega knjigovodstva za šolsko posestvo, pripravljanje kalkulacij cen kmetijskih pridelkov, izdelkov in storitev, organiziranje in vodenje prodaje tržnih viškov, sodelovanje pri prodaji gozdno lesnih sortimentih, pripravljanje lesa za licitacijo, sodelovanje s podjetji, zavodi in drugimi strokovnimi organizacijami, skrb za ekonomičnost posameznih panog na šolskem posestvu, svetovanje pri nakupu in prodaji izdelkov in storitev ter materiala za potrebe kmetijske, gozdarske, naravovarstvene in hortikulture dejavnosti;
- *naloge na področju komunikacije in informacije komunikacijskih tehnologij (IKT)* z učinkovitim komuniciranjem v notranjem in zunanjem okolju, obvladovanje IKT orodij, ogledi in predstavitev posestev.

V vzgojno-izobraževalnem procesu na šolskem posestvu poteka delovni proces, ki je usklajen z organizatorjem praktičnega pouka in praktičnega usposabljanja z delom ter z učitelji strokovnih modulov. Usklajuje izvajanje dejavnosti na šolskem posestvu (pridelava, reja, predelava, trženje ...) poteka s cilji praktičnega izobraževanja na strokovnem področju kmetijstva, hortikulture, naravovarstva in gozdarstva z upoštevanjem relevantne zakonodaje, pravili stroke, kakovosti dela, veščin in znanj, ki se izvajajo z mentoriranjem za pridobivanje znanj in izkušenj dijakov, študentov in odraslih udeležencev na praktičnem izobraževanju in pri projektnih nalogah.

Izvajanje praktičnega izobraževanja v formalnih izobraževalnih programih

V Sloveniji se na področju kmetijstva, hortikulture, naravovarstva in gozdarstva se izvajajo programi na vseh ravneh sekundarnega izobraževanja. Programi so kompetenčno zasnovani in v ospredje postavljajo razvoj ključnih in poklicnih kompetenc (Štirn Janota, 2021). S posameznimi izobraževalnimi programi so definirani učni izidi v katalogih znanja, ki imajo podlago v poklicnih standardih. Katalogi znanja konkretno poleg strokovno-teoretičnega znanja opredeljujejo tudi veščine in spretnosti, torej delovne postopke, metode dela, uporabo orodij, strojev in naprav.

Za doseganje kompetenc dijakov in odraslih v srednjih poklicnih in strokovnih programih je pomembno kvalitetno izvajanje *praktičnega izobraževanja (PRI)*, ki se v srednjih šolah izvaja kot *praktični pouk in praktično usposabljanje z delom (PUD)*. Praktični pouk se navadno izvaja v šoli, PUD pa v podjetjih. Kmetijske šole lahko izvajajo PUD na šolskih posestvih oziroma v Medpodjetniških izobraževalnih centrih (MIC). Pomembno vlogo ima strokovno delo organizatorja na šoli, mentorja v podjetju ali na šolskem posestvu, ter tudi dobro delo strokovnega aktiva ter predmetnega učiteljskega zbora.

Metodologija

Raziskovalno vprašanje

Pri organizaciji praktičnega izobraževanja je potrebno slediti normirani velikosti skupin, predvidenem obsegu ur glede na posamezni izobraževalni program, možnosti sestave urnika zaradi prostorskih, kadrovskih in drugih omejitev. Raznolikost delovnih procesov, zahtevnosti del, prilaganje letnim časom in vremenskim razmeram, zahteva za učinkovito izvajanje celostni pristop. Poleg učiteljev in organizatorjev praktičnega izobraževanja so na šolskih posestvih potrebni tudi drugi strokovni delavci, saj je potrebno izvajanje določenih procesov tudi v času, ko ne poteka organiziran pedagoški proces (npr. krmljenje in molža živali). Ker za zaposlene strokovne delavce proračunska sredstva za programe srednjega šolstva niso zagotovljena iz proračuna, šole sredstva za financiranje pridobivajo iz drugih virov. S prodajo pridelkov in izdelkov šole niso konkurenčne zaradi ekonomije obsega proizvodnje, zaradi izpada izdelkov, ki niso primerni za trg, logistike in nenazadnje pravice le do delnega odbitka DDV.

Zaradi kompleksnosti procesov smo želeli podrobneje proučiti učinkovitost učnih laboratorijev, kjer se postavlja vprašanje, kako ob ekonomski vzdržnosti zagotavljati uspešno praktično izobraževanje. Smernice za vzgojno-izobraževalno delo na šolskem posestvu, ki jih je pripravil Center za poklicno izobraževanje v letu 2022 in so bile sprejete na Strokovnem svetu RS za poklicno in strokovno izobraževanje (CPI, 2022), v izhodišče kmetijskega izobraževanja postavljajo šolsko posestvo z vlogo izobraževanja in usposabljanja ter razvojno nalogo. Za doseganje ciljev praktičnega izobraževanja je potrebno sodelovanje dijakov pri vseh opravilih na šolskem posestvu. Načrtovanje dejavnosti na šolskem posestvu, organizacijo dela, opravljanje nalog s področja ekonomije, trženja, komunikacije je v domeni vodja posestva. Vodja posestva tudi usklajuje izvajanje dejavnosti s cilji praktičnega izobraževanja in organizatorjem praktičnega pouka in praktičnega usposabljanja z delom.

Raziskovalno vprašanje: Na kakšen način šolska posestva zagotavljajo kakovostno izobraževanje v formalnih programih na področju kmetijstva?

Metode

Z vprašanjem, kako evalvirati vpliv sodelovanja študentov pri kakovostnem delu šole, je skupina raziskovalcev proučevala, v katere šolske aktivnosti se študenti največkrat udeležujejo in kako njihova udeležba vpliva na kvaliteto šole. Za oblikovanje modela so uporabili DEXi računalniški program in analizo »kaj-če« (Kovač, Resman in Rajkovič, 2010). Tudi za poglobljeno analizo pri letni samoevalvaciji študijskih programov je bil za strokovno modeliranje uporabljen program DEXi (Kovač, 2015). Predstavljeni model vsebuje sistematično urejena merila in pravila ocenjevanja ter metode in instrumente, namenjene vrednotenju in analizi kakovosti v skladu s pravili Nacionalne agencije Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu. Pri razvoju modela so bila po identifikaciji in hierarhični ureditvi meril določeni vpliv kriterijev in pravila ocenjevanja. Po oblikovanju elevacijske predloge za ocenjevalce je bil izdelan ekspertni model za podporo kakovosti. Ocenjevalci so svoje ocene vpisovali v ocenjevalne liste, pri katerih so bili posamezni kriteriji ovrednoteni z ocenami od 1 do 5 (1 najslabša ocena in 5 najboljša ocena).

Zasnova modela za oceno učinkovitosti učnih poligonov Šolskega posestva

Za vrednotenje učinkovitosti učnih laboratorijev smo s pomočjo teoretičnega in praktičnih izkušenj izdelali hierarhijo objektivnih in subjektivnih kriterijev, ki določajo vsebino, organizacijo in ekonomske učinke posameznih učnih poligonov šolskega posestva. Predloga programa MS Excel s samodejnim izračunom je bila narejena kot tehnična podpora ocenjevalcu, strokovni model »Šolsko posestvo« v programu DEXi je bila zasnovan za analitika kakovosti.

V modelu »AgroEdu2025« šolskega posestva smo vključili štiri horizontalno delujoče učne poligone: Reja živali, Posestvo, Rastlinska pridelava in Trajni nasadi. Pri vrednotenju učnih poligonov smo uporabili metodo Kepner-Tregoe in DEX, zgrajeni model smo obdelali z računalniškim programom za večparametrsko modeliranje DEXi.

V raziskavi je bil pri razvoju modela uporabljen sistematičen pristop in naslednji koraki:

- opredelitev in hierarhična razporeditev meril,
- določitev vpliva meril,
- določitev pravil ocenjevanja,
- oblikovanje predloge za ocenjevanje kot orodja za ocenjevanje delovanja enote in
- oblikovanje modela »AgroEdu2025« šolskega posestva.

V fazah odločitvenega procesa ovrednotimo učne poligone šolskega posestva, ki so na različnih lokacijah in tehničnih karakteristik. Ocenimo in ovrednotimo učne poligone v dveh korakih z oceno stanja po zbranih informacijah ter z oceno tveganja, če se katera informacija izkaže za preoptimistično. Alternative predstavljajo konkretne učne poligone šolskega posestva, ki pa podajajo tudi širšo usmeritev, kakšen obseg proizvodnih, strokovnih, izobraževalnih in tržnih učinkov je razvojno optimalen za šolsko posestvo.

Razgradnja problema in lastnosti odločitvenega procesa

Hierarhično strukturo ureditev kriterijev za področje infrastrukture prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Primer hierarhične ureditve kriterijev za področje infrastrukture

1	Infrastruktura
1.1	Tehnologija
1.1.1	Obseg poligona za samostojno izvajanje delovne operacije
1.1.2	Tehnološka/didaktična opremljenost poligona
1.1.3	Starost tehnološke opremljenosti
1.1.4	Obvladovanje tehnologije
1.1.5	Sredstva za vzdrževanje poligona
1.1.6	Zagotavljanje finančnih sredstev za novo opremo
1.1.7	Sredstva za izvajanje procesov (nabava semen, gnojil ...)
1.2	Zeleni prehod
1.2.1	Tehnologija pripomore k varovanju okolja
1.2.2	Tehnologija omogoča izboljšanje procesov v smislu varovanja okolja
1.2.3	Tehnologija zmanjšuje tveganje vpliva podnebnih sprememb
1.3	Digitalizacija
1.3.1	Uporaba digitalnih tehnologij za praktično usposabljanje v učnih procesih
1.3.2	Avtomatizacija procesov na kmetijskem poligonu

Preference: prednost pri infrastrukturi predstavljajo objekti, stroji in oprema, velikost naprave in izraba substrata z izplenom, torej dejavniki, ki pomenijo korelacijo pri proizvodnih učinkih.

Negotovost: je v subvencioniranju s finančnimi sredstvi, ki jo država RS preko ministrstev zagotavlja za posodabljanje kmetijske opreme strokovnih izobraževalnih programov oziroma z vladno politiko.

Določitev vpliva meril

Za namene samodejnega izračuna meril vrednotenja na višjih ravneh hierarhičnega drevesa je bilo treba določiti pravila vrednotenja, ki zajemajo vpliv ali pomembnost posameznih meril. Vplivi meril oziroma njihove uteži so bili določeni glede na pomembnost kriterija in na podlagi izkustev. Pri nadaljnjem razvoju modela »AgroEdu2025« šolskega posestva so bile uporabljene povprečne vrednosti uteži.

Določitev pravil ocenjevanja

Nadalje določimo pravila ocenjevanja vrednosti z merili. Merske lestvice so običajno sestavljene iz petih ali treh stopenj, odvisno od tega, kako natančna mora biti ocena. Merilom smo določili petstopenjske merilne lestvice od 1 do 5 in sicer: 1 (ni primerno/slabo), 2 (manj primerno/sprejemljivo), 3 (primerno/dobro), 4 (zelo primerno/prav dobro) in 5 (odlično).

Področje lestvice v programu DEXi je sestavljeno iz semantičnih vrednosti, da se ohrani semantična ideja o merjenju, primerjanju in pojasnjevanju posameznih meril, na primer: ni primerno, manj primerno, primerno, zelo primerno in odlično (Zangouinezhad in Moshabaki, 2011). Program DEXi namreč deluje na podlagi opisnih vrednotenj in njihovih kombinacij. Vsaki opisni oceni je dodeljen numerični interval (na primer številčni interval 1-1,58 predstavlja pomensko oceno „ni primerno“). To je razlog, da se izračuni iz številčnih v opisne ocene izvajajo samodejno. S tem se izgubi del natančnosti ocenjevanja, vendar to za kvalitativno analizo v programu DEXi ne predstavlja ključnega dejavnika – veliko pomembnejše so pregledne informacije, ki jih daje semantična ocena.

Informacijska podpora za vrednotenje

Vhodni podatki za samodejne izračune ocen so povprečne ocene ocenjevalcev. Tehnično podpora predstavlja računalniški program Dexi (Jereb, Bohanec in Rajkovič, 2003). Program Dexi je lupina ekspertnega sistema, namenjenega podpori odločanju v primerih, ko se med mnogimi rešitvami izbira najboljša glede na številne opazovane kriterije (Benkovič et al., 1998; Rajkovič in Bohanec, 1991; Rajkovič, 1999).

Proces načrtovanja v kmetijstvu pogosto zahteva upoštevanje številnih nasprotujočih si meril in sodelovanje več deležnikov z nasprotujočimi si interesi. Rozman in Pažek (2012) sta uporabila večkriterijsko metodo odločanja z aplikacijo DEXi za podporo odločanju pri upravljanju kmetij, ki temelji na kvalitativnih vrednostnih atributov in uporabnosti v obliki odločitvenih pravil za probleme odločanja/ocenjevanja na primeru turističnih kmetij.

Model v programu DEXi vključuje hierarhično drevo meril, izdelano v skladu z vzorcem iz tabele 5. V ta namen je bila uporabljena petstopenjska ocenjevalna lestvica z opisnimi ocenami, in sicer: ni primerno, manj primerno, primerno, zelo primerno in odlično. Program DEXi namreč deluje na podlagi opisnih vrednotenj, kar omogoča dobro predstavo o vrednotenju. V ta namen smo določili pravila za pretvorbo številčnih intervalov v opisne ocene.

Rezultati

Vrednotenje z metodo Kepner – Tregoe

Z metodo Kepner-Tregoe (K-T) z opazovanjem in medsebojnim primerjanjem vrednotimo alternative. Alternative po posameznih parametrih ocenjujemo s *točkami* od 0 do 10, kjer 10 pomeni idealno, najboljšo, najbolj zaželeno vrednost, 0 pa najslabšo, najmanj zaželeno vrednost. Podobno s točkami od 1 do 10 določimo uteži posameznih parametrov.

Metoda K-T je sicer primerna za vrednotenje alternativ pri zmerno zahtevnih odločitvenih problemih, kjer število parametrov ne presega 10, vendar jo zaradi kasnejše primerjave za kvalitativno vrednotenje na tem mestu uporabimo v smislu kvantitativnega vrednotenja. V tabeli 2 je **poligon REJA ŽIVALI** dobil največ točk (1633 točk), sledi na drugem mestu **poligon TRAJNI NASADI** (1488 točk), na tretjem mestu je **poligon POLJEDELSTVO** (1293 točk), najnižje ocenjen je **poligon RASTLINSKA PRIDELAVA** (1102 točk) (tabela 2).

Iz tega sledi, da je **največji učinek pri poligonu REJA ŽIVALI** (govedareja, drobnica, konji, perutnina, paša, priprava travne silaže, pridelava koruzne silaže, če imamo za to ustrezne pogoje, objekte, živali, strokovno usposobljen kader in finančna sredstva).

V primeru **poligona TRAJNI NASADI** (sadovnjak, jagodičevje, vinograd, oljčni nasad) gre za dolgoročne stabilne sisteme, ki imajo učinke na daljši rok.

V primeru **poligona POLJEDELSTVO** (krompir, koruza, biče, oljnice ...) in **poligona RASTLINSKA PRIDELAVA** (pridelava zelenjadnic na prostem in v zaščitenem prostoru, pridelava okrasnih zelnatih rastlin, urejanje in vzdrževanje zelenih površin, pridelka zelišč) je ključnega pomena **zagotavljanje finančno zahtevne, ustrezne kmetijske opreme** za izvajanje pridelave in izobraževalnih procesov na poligonih.

Tabela 2: Vrednotenje učnih poligonov šolskega posestva po metodi Kepner-Tregoe

		REJA ŽIVALI		POLJEDELSTVO		RASTLINSKA PRIDELAVA		TRAJNI NASAD	
Parametri (i)	Utež (w_i)	Točke (t_i)	Utež x točke ($w_i t_i$)	Točke (t_i)	Utež x točke ($w_i t_i$)	Točke (t_i)	Utež x točke ($w_i t_i$)	Točke (t_i)	Utež x točke ($w_i t_i$)
Obseg poligona za samostojno izvajanje delovne operacije	9	6	54	2	18	2	18	2	18
Obvladovanje tehnologije	10	6	60	6	60	5	50	8	80
Raznolikost uporabe didaktičnih metod	8	4	32	3	24	2	16	3	24
Starost tehnološke opremljenosti	7	4	28	2	14	4	28	6	42

Sredstva za vzdrževanje poligona	10	5	50	5	50	3	30	3	30
Zagotavljanje finančnih sredstev za novo opremo	10	4	40	3	30	2	20	3	30
Sredstva za izvajanje procesov	10	4	40	3	30	2	20	3	30
Okoljska sprejemljivost tehnologije	2	5	10	3	6	3	6	5	10
Izboljšanje procesov	4	5	20	3	12	2	8	4	16
Vpliv podnebnih sprememb na učno metodo	3	6	18	6	18	2	6	2	6
Razpoložljivost digitalnih tehnologij v procesih	9	6	54	2	18	2	18	4	36
Avtomatizacija procesov	6	6	36	8	48	4	24	4	24
Zadovoljiv vpis	10	6	60	2	20	2	20	2	20
Zadovoljstvo deležnikov	10	8	80	6	60	6	60	9	90
Spremljanje vključevanja deležnikov v posamezne delovne operacije za doseganje kompetenc	2	4	8	3	6	3	6	2	4
Stopnja individualizacije poučevanja	10	4	40	3	30	2	20	2	20
Raznolikost proizvodov ali storitev na poligonu	3	8	24	6	18	4	12	4	12
Medpredmetno povezovanje	2	4	8	3	6	2	4	2	4
Vključevanje deležnikov v projektno delo	4	4	16	4	16	4	16	6	24
Motivacija za izvajanje izboljšav v pedagoški proces (nove metode poučevanja)	10	4	40	4	40	4	40	6	60
Vključevanje pedagoškega delavca v projektno delo, nacionalne in mednarodne projekte	3	3	9	4	12	3	9	2	6
Odgovornost za doseganje kompetenc deležnikov	10	6	60	3	30	3	30	3	30
Organizacija praktičnega izobraževanja (primerno število ur v bloku)	5	5	25	4	20	3	15	7	35
Načrtovanje delovnih operacij na poligonu (letno, sezonsko, tedensko, dnevno)	3	5	15	4	12	3	9	4	12
Prilagajanje spremembam pri delovnih operacijah (vreme, nadomeščanja, odsotnosti, okvare)	10	4	40	4	40	2	20	3	30
Usklajevanje procesov znotraj stroke (aktivni) in medsebojno sodelovanje pedagoških sodelavcev	7	4	28	4	28	3	21	3	21
Vključenost procesov v sisteme šole (timsko delo)	6	3	18	3	18	2	12	2	12
Prilagajanje pedagoškega procesa in novosti v stroki	4	4	16	3	12	2	8	3	12
Interdisciplinarnost (medpredmetno povezovanje)	4	4	16	2	8	2	8	2	8
Upoštevanje potreb deležnikov (deležniki s posebnimi potrebami)	5	3	15	2	10	2	10	2	10
Sodelovanje z lokalno skupnostjo	7	4	28	6	42	6	42	4	28
Zavzemanje za varno, zdravo in okolju prijazno delo	4	8	32	3	12	3	12	3	12
Prepoznavanje zahtev in potreb podjetij	7	4	28	6	42	6	42	4	28
Novelacija izobraževalnih vsebin na poligonih	6	5	30	4	24	3	18	4	24
Novi programi	5	4	20	2	10	2	10	4	20
Raziskovalni proces – objava prispevkov, projekti	7	4	28	2	14	2	14	4	28
Projektno delo (partnerstva zelenih kompetenc)	1	4	4	2	2	6	6	7	7
Vključevanje zelenih kompetenc v izobraževalni proces	2	5	10	4	8	2	4	7	14
Uporaba digitalnih tehnologij pri izobraževanju	9	6	54	3	27	6	54	9	81
Uporaba digitalnih orodij pri vodenju / organizaciji pedagoškega procesa	8	4	32	4	32	3	24	8	64
Financiranje poligona iz javnih sredstev	7	7	49	6	42	3	21	6	42
Finančni učinek procesa / izdelka	10	6	60	2	20	2	20	5	50
Ekonomija obsega izdelkov in storitev / odobrenih projektov	6	7	42	6	36	6	36	4	24
Zadovoljstvo kupcev	8	4	32	6	48	4	32	3	24
Ustreznost izdelka / storitev za trg	7	4	28	4	28	3	21	10	70
Razvoj novih izdelkov in storitev za trg	2	4	8	3	6	2	4	2	4
Razvoj trga (prodajna mreža)	3	4	12	6	18	2	6	4	12
Zmanjšanje embalaže in odpadkov	2	2	4	6	12	2	4	6	12
Trajnostna samooskrba iz poligona (pri storitvah delež zaposlenih sodelujočih v procesu)	8	7	56	4	32	7	56	4	32
Optimiranje logističnih procesov in orodij	4	3	12	3	12	3	6	3	12
Dostopnost informacij in vsebin za zaposlene in deležnike	7	4	28	8	56	6	42	8	56
Marketinški splet	8	5	40	3	24	4	32	7	56
Vsota	324		1633		1293		1102		1488
Uvrstitve			1. mesto		3. mesto		4. mesto		2. mesto

Vir: Papler, Gril (2025)

Uteži parametrov

Pri metodi K-T lahko določimo uteži parametrov na dva načina: dogovorno, da ima najpomembnejši parameter neko konstantno utež, na primer 10, ali kar je tudi pogosto 100. Uteži preostalih parametrov potem določimo relevantno glede na najpomembnejši parameter. Druga možnost je, da utež 100 (ali 100 %) porazdelimo med vse parametre, kar pomeni, da uteži normiramo na 100 % (tabela 3).

Tabela 3: Različni načini predstavitve uteži pri vrednotenju učnih poligonov šolskega posestva po metodi Kepner-Tregoe

Parametri	Uteži		
	Metoda K-T	Največ 100	Vsota 100

Obseg poligona za samostojno izvajanje delovne operacije	9	90	2,8
Obvladovanje tehnologije	10	100	3,1
Raznolikost uporabe didaktičnih metod	8	80	2,5
Starost tehnološke opremljenosti	7	70	2,2
Sredstva za vzdrževanje poligona	10	100	3,1
Zagotavljanje finančnih sredstev za novo opremo	10	100	3,1
Sredstva za izvajanje procesov	10	100	3,1
Okoljska sprejemljivost tehnologije	2	20	0,6
Izboljšanje procesov	4	40	1,2
Vpliv podnebnih sprememb na učno metodo	3	30	0,9
Razpoložljivost digitalnih tehnologij v procesih	9	90	2,8
Avtomatizacija procesov	6	60	1,9
Zadovoljiv vpis	10	100	3,1
Zadovoljstvo deležnikov	10	100	3,1
Spremljanje vključevanja deležnikov v posamezne delovne operacije za doseganje kompetenc	2	20	0,6
Stopnja individualizacije poučevanja	10	100	3,1
Raznolikost proizvodov ali storitev na poligonu	3	30	0,9
Medpredmetno povezovanje	2	20	0,6
Vključevanje deležnikov v projektno delo	4	40	1,2
Motivacija za uvajanje izboljšav v pedagoški proces (nove metode poučevanja)	10	100	3,1
Vključevanje pedagoškega delavca v projektno delo, nacionalne in mednarodne projekte	3	30	0,9
Odgovornost za doseganje kompetenc deležnikov	10	100	3,1
Organizacija praktičnega izobraževanja (primerno število ur v bloku)	5	50	1,5
Načrtovanje delovnih operacij na poligonu (letno, sezonsko, tedensko, dnevno)	3	30	0,9
Prilagajanje spremembam pri delovnih operacijah (vreme, nadomeščanja, odsotnosti, okvare)	10	100	3,1
Usklajevanje procesov znotraj stroke (aktivni) in medsebojno sodelovanje pedagoških sodelavcev	7	70	2,2
Vključenost procesov v sisteme šole (timsko delo)	6	60	1,9
Prilagajanje pedagoškega procesa in novosti v stroki	4	40	1,2
Interdisciplinarnost (medpredmetno povezovanje)	4	40	1,2
Upoštevanje potreb deležnikov (deležniki s posebnimi potrebami)	5	50	1,5
Sodelovanje z lokalno skupnostjo	7	70	2,2
Zavzemanje za varno, zdravo in okolju prijazno delo	4	40	1,2
Prepoznavanje zahtev in potreb podjetij	7	70	2,2
Novelacija izobraževalnih vsebin na poligonih	6	60	1,9
Novi programi	5	50	1,5
Raziskovalni proces – objava prispevkov, projekti	7	70	2,2
Projektno delo (partnerstva zelenih kompetenc)	1	10	0,3
Vključevanje zelenih kompetenc v izobraževalni proces	2	20	0,6
Uporaba digitalnih tehnologij pri izobraževanju	9	90	2,8
Uporaba digitalnih orodij pri vodenju / organizaciji pedagoškega procesa	8	80	2,5
Financiranje poligona iz javnih sredstev	7	70	2,2
Finančni učinek procesa / izdelka	10	100	3,1
Ekonomija obsega izdelkov in storitev / odobrenih projektov	6	60	1,9
Zadovoljstvo kupcev	8	80	2,5
Ustreznost izdelka / storitev za trg	7	70	2,2
Razvoj novih izdelkov in storitev za trg	2	20	0,6
Razvoj trga (prodajna mreža)	3	30	0,9
Zmanjšanje embalaže in odpadkov	2	20	0,6
Trajnostna samooskrba iz poligona (pri storitvah delež zaposlenih sodelujočih v procesu)	8	80	2,5
Optimiranje logističnih procesov in orodij	4	40	1,2
Dostopnost informacij in vsebin za zaposlene in deležnike	7	70	2,2
Marketinški splet	8	80	2,5
Vsota	324	3240	100,0

Vir: Papler, Gril (2025)

Največje uteži z vrednostjo 10 so pri parametrih: obvladovanje tehnologije, sredstva za vzdrževanje poligona, zagotavljanje finančnih sredstev za novo opremo, sredstva za izvajanje procesov (nabava semen, gnojil ...), zadovoljiv vpis, zadovoljstvo deležnikov, stopnja individualizacije poučevanja, motivacija za uvajanje izboljšav v pedagoški proces (nove metode poučevanja), odgovornost za doseganje kompetenc deležnikov, prilagajanje spremembam pri delovnih operacijah (vreme, nadomeščanja, odsotnosti, okvare strojev) in finančni učinek procesa/izdelka.

Analiza "Kaj-če"

V analizi "Kaj-če" se vprašamo: kako bi se spremenil končni rezultat kake alternative, če bi se spremenili parametri s strani financiranja za zagotovitev kmetijske opreme in drugih občutljivih parametrov:

- za **poligon REJA ŽIVALI** se poveča raznolikost uporabe didaktičnih metod (iz ocene 4 na oceno 6), zagotavljanje finančnih sredstev za novo opremo (iz ocene 4 na oceno 5) in sredstva za izvajanje procesov (nabava semen, gnojil ...) (iz ocene 4 na oceno 5);
- za **poligon POLJEDELSTVO** se poveča se poveča raznolikost uporabe didaktičnih metod (iz ocene 3 na oceno 4), zagotavljanje finančnih sredstev za novo opremo (iz ocene 3 na oceno 4) in sredstva za izvajanje procesov (nabava semen, gnojil ...) (iz ocene 3 na oceno 4);
- za **poligon RASTLINSKA PRIDELAVA** se poveča se poveča raznolikost uporabe didaktičnih metod (iz ocene 2 na oceno 9), zagotavljanje finančnih sredstev za novo opremo (iz ocene 2 na oceno 8) in sredstva za izvajanje procesov (nabava semen, gnojil ...) (iz ocene 2 na oceno 8);
- za **poligon TRAJNI NASAD** se poveča se poveča raznolikost uporabe didaktičnih metod (iz ocene 3 na oceno 9), zagotavljanje finančnih sredstev za novo opremo (iz ocene 3 na oceno 10) in sredstva za izvajanje procesov (nabava semen, gnojil ...) (iz ocene 2 na oceno 10).

Tabela 4: Vrednotenje učnih poligonov šolskega posestva po metodi Kepner-Tregoe in analizi "Kaj-če"

Parametri (i)	Utež (w_i)	REJA ŽIVALI		POLJEDELSTVO		RASTLINSKA PRIDELAVA		TRAJNI NASAD	
		Točke (t_i)	Utež x točke ($w_i t_i$)	Točke (t_i)	Utež x točke ($w_i t_i$)	Točke (t_i)	Utež x točke ($w_i t_i$)	Točke (t_i)	Utež x točke ($w_i t_i$)
Obseg poligona za samostojno izvajanje delovne operacije	9	6	54	2	18	2	18	2	18
Obvladovanje tehnologije	10	6	60	6	60	6	60	8	80
Raznolikost uporabe didaktičnih metod	8	6	48	4	32	9	72	9	72
Starost tehnološke opremljenosti	7	4	28	2	14	4	28	6	42
Sredstva za vzdrževanje poligona	10	5	50	5	50	3	30	3	30
Zagotavljanje finančnih sredstev za novo opremo	10	5	50	4	40	8	80	10	100
Sredstva za izvajanje procesov	10	5	50	4	40	8	80	10	100
Okoljska sprejemljivost tehnologije	2	5	10	3	6	5	10	5	10
Izboljšanje procesov	4	5	20	3	12	2	8	2	6
Vpliv podnebnih sprememb na učno metodo	3	6	18	6	18	2	6	2	6
Razpoložljivost digitalnih tehnologij v procesih	9	6	54	2	18	2	18	4	36
Avtomatizacija procesov	6	6	36	8	48	4	24	4	24
Zadovoljiv vpis	10	6	60	2	20	2	20	2	20
Zadovoljstvo deležnikov	10	8	80	6	60	6	60	9	90
Spremljanje vključevanja deležnikov v posamezne delovne operacije za doseganje kompetenc	2	4	8	3	6	3	6	2	4
Stopnja individualizacije poučevanja	10	4	40	3	30	2	20	2	20
Raznolikost proizvodov ali storitev na poligonu	3	8	24	6	18	4	12	4	12
Medpredmetno povezovanje	2	4	8	3	6	2	4	2	4
Vključevanje deležnikov v projektno delo	4	4	16	4	16	4	16	6	24
Motivacija za uvajanje izboljšav v pedagoški proces (nove metode poučevanja)	10	4	40	4	40	4	40	6	60
Vključevanje pedagoškega delavca v projektno delo, nacionalne in mednarodne projekte	3	3	9	4	12	3	9	2	6
Odgovornost za doseganje kompetenc deležnikov	10	6	60	3	30	3	30	3	30
Organizacija praktičnega izobraževanja (primerno število ur v bloku)	5	5	25	4	20	3	15	7	35
Načrtovanje delovnih operacij na poligonu (letno, sezonsko, tedensko, dnevno)	3	5	15	4	12	3	9	4	12
Prilagajanje spremembam pri delovnih operacijah (vreme, nadomeščanja, odsotnosti, okvare)	10	4	40	4	40	2	20	3	30
Usklajevanje procesov znotraj stroke (aktivni) in medsebojno sodelovanje pedagoških sodelavcev	7	4	28	4	28	3	21	3	21
Vključenost procesov v sisteme šole (timsko delo)	6	3	18	3	18	2	12	2	12
Prilagajanje pedagoškega procesa in novosti v stroki	4	4	16	3	12	2	8	3	12
Interdisciplinarnost (medpredmetno povezovanje)	4	4	16	2	8	2	8	2	8
Upoštevanje potreb deležnikov (deležniki s posebnimi potrebami)	5	3	15	2	10	2	10	2	10
Sodelovanje z lokalno skupnostjo	7	4	28	6	42	6	42	4	28
Zavzemanje za varno, zdravo in okolju prijazno delo	4	8	32	3	12	3	12	3	12
Prepoznavanje zahtev in potreb podjetij	7	4	28	6	42	6	42	4	28
Novelacija izobraževalnih vsebin na poligonih	6	5	30	4	24	3	18	4	24
Novi programi	5	4	20	2	10	2	10	4	20
Raziskovalni proces – objava prispevkov, projekti	7	4	28	2	14	2	14	4	28
Projektno delo (partnerstva zelenih kompetenc)	1	4	4	2	2	6	6	4	4

Vključevanje zelenih kompetenc v izobraževalni proces	2	5	10	4	8	2	4	7	14
Uporaba digitalnih tehnologij pri izobraževanju	9	6	54	3	27	6	54	9	81
Uporaba digitalnih orodij pri vodenju / organizaciji pedagoškega procesa	8	4	32	4	32	3	24	8	64
Financiranje poligona iz javnih sredstev	7	7	49	6	42	6	42	6	42
Finančni učinek procesa / izdelka	10	6	60	2	20	5	50	5	50
Ekonomija obsega izdelkov in storitev / odobrenih projektov	6	7	42	2	12	6	36	4	24
Zadovoljstvo kupcev	8	4	32	6	48	4	32	3	24
Ustreznost izdelka / storitev za trg	7	4	28	4	28	3	21	10	70
Razvoj novih izdelkov in storitev za trg	2	4	8	2	4	2	4	4	8
Razvoj trga (prodajna mreža)	3	4	12	2	6	4	12	4	12
Zmanjšanje embalaže in odpadkov	2	2	4	4	8	2	4	5	10
Trajnostna samooskrba iz poligona (pri storitvah delež zaposlenih sodelujočih v procesu)	8	7	56	4	32	8	64	4	32
Optimiranje logističnih procesov in orodij	4	3	12	3	12	3	6	3	12
Dostopnost informacij in vsebin za zaposlene in deležnike	7	4	28	8	56	6	42	8	56
Marketinški splet	8	5	40	2	16	2	16	7	56
Vsota	324		1669		1271		1341		1675
Uvrstitev		2. mesto		4. mesto		3. mesto		1. mesto	

Vir: Papler, Gril (2025)

Zaradi *spremenjenih subvencij – financiranja* za zagotovitev kmetijske opreme in drugih občutljivih parametrov prišlo do spremembe ocen učnih poligonov šolskega posestva.

Rezultat nam pove, kako močan je *vpliv politike do financiranja kmetijske opreme in drugih potrebnih učnih pripomočkov*, ki v našem hipotetičnem primeru v analizi »kaj če« daje prednost sodobno opremljenim učnim poligonom s *kompetentnim strokovnim pedagoškim in strokovnim kadrom*.

V tabeli 4 so je **poligon REJA ŽIVALI** dobil 1669 točk (2. mesto), **poligon TRAJNI NASADI** 1675 točk (1. mesto), **poligon POLJEDELSTVO** 1271 točk (4. mesto) in **poligon RASTLINSKA PRIDELAVA** 1341 točk (3. mesto).

Poligona na 1. in 2. mestu sta se med seboj zamenjala, prav tako sta se med seboj zamenjala poligona na 3. in 4. mestu.

Združevanje skupin parametrov

Pri 52 kriterijih na 4. nivoju z združevanjem skupin parametrov v drevesni strukturi dobimo 17 skupin na 3. nivoju, 7 skupin na 2. nivoju in 3 glavne skupine: infrastruktura, strokovni in pedagoški proces ter trženje na 1. nivoju.

Z združevanjem skupin parametrov dobimo uravnoteženje in vplivne spremenljivke, ki so prikazane v tabeli 5. Z njimi zgradimo strukturni model »AgroEdu2025« šolskega posestva. Izračune uporabimo pri definiranju razmerij med posameznimi spremenljivkami v posamezni skupini.

Med glavnimi skupinami na 2. nivoju je izračunana kot najpomembnejše tehnologija (ocena 8,8), uporaba digitalnih orodij pri strokovnem in pedagoškem procesu (8,5), finančna stabilnost pri trženju (7,6) in digitalizacija pri infrastrukturi (7,5). Pomembne ocene imajo: deležniki (6,4), večnamenska komunikacija pri trženju (6,3) in kadri (6,0). Manjši vpliv je na področjih: zelene kompetence pri strokovnem in pedagoškem procesu (4,2), trajnostna ponudba produktov (3,8) in zeleni prehod pri infrastrukturi (3,0).

Tabela 5: Uravnoteženo združevanje skupin parametrov učnih poligonov šolskega posestva

1. nivo Sistemi – vsota in deleži uteži	2. nivo Skupine s povprečnimi utežmi	3. nivo Parametri z utežmi
Infrastruktura 19,3 Delež: 31,0 %	Tehnologija 8,8	Obseg poligona (9,0)
		Tehnološka/didaktična opremljenost (9,0)
		Starost tehnološke opremljenosti (7,0)
		Vzdrževanje poligona (10,0)
	Zeleni prehod 3,0	Tehnologija pripomore k varovanju okolja (2,0)
		Tehnologija omogoča izboljšanje procesov v smislu varovanja okolja (4,0)
		Tehnologija zmanjšuje tveganje vpliva podnebnih sprememb (3,0)
	Digitalizacija 7,5	Uporaba digitalnih tehnologij za praktično usposabljanje v učnih programih (9,0)
		Avtomatizacija procesov na kmetijskem poligonu (6,0)
Strokovni in pedagoški proces 25,2 Delež: 40,5 %	Deležniki 6,4	Zadovoljiv vpis (10,0)
		Zadovoljstvo deležnikov (10,0)
		Možnost ponovitev posameznih operacij za pridobivanje izkušenj (6,0)
		Raznolikost proizvodov ali storitev na poligonu (3,0)
	Kadri 6,1	Prehodnost programov (vertikalna, horizontalna) (3,0)
		Karierni razvoj (ambicija/realizacija formalnega izobraževanja) (7,7)
		Zadovoljstvo zaposlenih pri doseganju kompetenc deležnikov (rezultatska naravnost) (6,2)

		Kompetenten kader (znanje) (4,3)
		Sodelovanje z lokalnim okoljem (6,0)
	Zelene kompetence 4,2	Novolacija izobraževalnih vsebin na poligonih (6,0)
		Novi programi (5,0)
		Raziskovalni proces – objava prispevkov, projekti (7,0)
		Projektno delo (partnerstva zelenih kompetenc) (1,0)
		Vključevanje zelenih kompetenc v izobraževalni proces (2,0)
	Uporaba digitalnih orodij 8,5	Uporaba digitalnih tehnologij in orodij v pedagoškem procesu (9,0)
		Uporaba digitalnih orodij pri vodenju/organizaciji pedagoškega procesa (8,0)
		Financiranje poligona iz javnih sredstev (7,0)
Trženje 17,7 Delež: 28,5 %	Finančna stabilnost 7,6	Finančni učinek procesa/izdelka (10,0)
		Ekonomija obsega izdelkov in storitev / odobrenih projektov (6,0)
		Zadovoljstvo kupcev (8,0)
		Ustreznost izdelka / storitev na trg (7,0)
		Razvoj novih izdelkov in storitev na trg (2,0)
	Trajnostna ponudba produktov 3,8	Razvoj trga (prodajna mreža) (3,0)
		Zmanjšanje embalaže in odpadkov (2,0)
		Trajnostna samooskrba iz poligona (pri storitvah delež zaposlenih sodelujočih v procesu (8,0)
		Optimiranje logističnih procesov in orodij (4,0)
	Večnamenska komunikacija 6,3	Dostopnost informacij in vsebin za zaposlene in deležnike (7,0)
		Marketinški splet (8,0)
BC: 62,1 Delež: 100 %	BC: 10 Skupin	BC Skupaj: 37 parametrov na 3. nivoju BC Skupno 3. in 4. nivo 53 parametrov

Vir: Papler, Gril (2025)

Dokazana je občutljivost z vidika kriterija tehnologija, uporaba digitalnih orodij pri strokovnem in pedagoškem procesu ter finančna stabilnost pri trženju.

Vrednotenje z metodo DEXi

Metoda DEX je predstavnik kvalitativnih (simboličnih) večparametrskih metod, kjer namesto numeričnih uporabljajo simbolične parametre. Namesto uteženih vsot, so funkcije koristnosti definirane tabelarično oziroma s pravili če-potem. DEX omogoča modeliranje najzahtevnejših odločitvenih procesov z velikim številom parametrov in alternativ. DEX ima prednost, kjer je večji poudarek na subjektivni presoji pri odločanju.

Struktura modela, merske lestvice, zaloge vrednosti parametrov in funkcije koristnosti

Priporočilo je, da noben izpeljan parameter ne bi imel več kot štiri podredne parametre, še bolje, če ima dva ali tri. Zato so modeli bolj razvejani.

Pri metodi so parametri simbolični; vsak parameter lahko zavzame vrednosti iz končne in običajno majhne zaloge vrednosti, opisane z besedami. Zaloge vrednosti smo uredili od slabših proti dobrim, kar poveča razumljivost modela. Število vrednosti posameznega parametra naj bodo čim manjše. Parametri, ki so v drevesu tik pod vrhom (infrastruktura, strokovni in pedagoški proces, trženje), tudi lahko zavzamejo po štiri vrednosti, končni model »AgroEdu2025« šolskega posestva pa do pet vrednosti. Z besedami izrazimo numerična parametre in intervale vpišemo v pojasnjevalno vrstico.

Program DEXi

Zgrajeni model smo realizirali z izbranim programom za večparametrsko modeliranje DEXi v treh korakih:

- ustvarjanje parametrov in strukture,
- zalog vrednosti parametrov in
- funkcij koristnosti – možno tudi z utežmi, ki so izražene z odstotki.

Kriterij

Šolsko posestvo

Infrastruktura

Tehnologija

- Obseg poligona za samostojno izvajanje delovne operacije

Tehnološka / didaktična opremljenost

- Obvladovanje tehnologije

- Raznolikost uporabe didaktičnih metod

- Starost tehnološke opremljenosti

Vzdrževanje poligona

- Sredstva za vzdrževanje poligona

- Zagotavljanje finančnih sredstev za novo opremo

- Sredstva za izvajanje procesov

Zeleni prehod

- Okoljska sprejemljivost tehnologije

- Izboljšave procesov

- Vpliv podnebnih sprememb na učno enoto

Digitalizacija

- Razpoložljivost digitalnih tehnologij v procesih

- Avtomatizacija procesov

Strokovni in pedagoški proces

Deležniki

- Zadovoljiv vpis

- Zadovoljstvo deležnikov

Možnost ponovitev posameznih operacij za pridobivanje izkušenj

- Spremljanje vključevanja deležnikov v posamezne delovne operacije za doseganje kompetenc

- Stopnja individualizacije poučevanja

- Raznolikost proizvodov ali storitev na poligonu

Prehodnost programov (vertikala, horizontala)

- Medpredmetno povezovanje

- Vključevanje deležnikov v projektno delo

Kadri

Karierni razvoj (ambicija / realizacija formalnega izobraževanja)

- Motivacija za uvajanje izboljšav v pedagoški proces (nove metode poučevanja)

- Vključevanje pedagoškega delavca v projektno delo, nacionalne in mednarodne projekte

- Odgovornost za doseganje kompetenc deležnikov

Zadovoljstvo zaposlenih pri doseganju kompetenc deležnikov (rezultatska naravnost)

- Organizacija praktičnega izobraževanja (primerno število ur v bloku)

- Načrtovanje delovnih operacij na poligonu (letno, sezonsko, tedensko, dnevno)

- Prilagajanje spremembam pri delovnih operacijah (vreme, nadomeščanja, odsotnosti, okvare)

- Usklajevanje procesov znotraj stroke (aktivni) in medsebojno sodelovanje pedagoških delavcev

- Vključenost procesov v sisteme šole (timsko delo)

Kompetenten kader (znanje)

- Prilagajanje pedagoškega procesa in novosti v stroki

- Interdisciplinarnost (medpredmetno povezovanje)

- Upoštevanje potreb deležnikov (deležniki s posebnimi potrebami)

Sodelovanje z lokalnim okoljem

- Sodelovanje z lokalno skupnostjo

- Zavzemanje za varno, zdravo in okolju prijazno delo

- Prepoznavanje zahtev in potreb podjetij

Slika 1: Drevo kriterijev za model »AgroEdu2025« šolskega posestva

Vir: lastni

Funkcije koristnosti smo definirali s tabelami, ki imajo vse kombinacije vrednosti; za vsako kombinacijo pa definiramo vrednost, ki jo zavzame nadredni parameter.

 Odločitvena pravila Digitalizacija

zelo pomemben    % ☒ Upoštevaj urejenost ☒ Upoštevaj uteži

	Razpoložljivost digitalnih tehnologij v procesih	Avtomatizacija procesov	Digitalizacija
1	slaba	slaba	nepomemben
2	slaba	sprejemljiva	nepomemben
3	slaba	primerna	pomemben
4	slaba	zelo dobra	pomemben
5	slaba	odlična	srednje pomemben
6	zadovoljiva	slaba	pomemben
7	zadovoljiva	sprejemljiva	pomemben
8	zadovoljiva	primerna	pomemben
9	zadovoljiva	zelo dobra	srednje pomemben
10	zadovoljiva	odlična	srednje pomemben
11	primerna	slaba	pomemben
12	primerna	sprejemljiva	srednje pomemben
13	primerna	primerna	srednje pomemben
14	primerna	zelo dobra	srednje pomemben
15	primerna	odlična	bolj pomemben
16	zelo dobra	slaba	srednje pomemben
17	zelo dobra	sprejemljiva	srednje pomemben
18	zelo dobra	primerna	bolj pomemben
19	zelo dobra	zelo dobra	bolj pomemben
20	zelo dobra	odlična	bolj pomemben
21	odlična	slaba	srednje pomemben
22	odlična	sprejemljiva	bolj pomemben
23	odlična	primerna	bolj pomemben
24	odlična	zelo dobra	zelo pomemben
25	odlična	odlična	zelo pomemben

Slika 2: Odločitvena pravila za poddrevo Digitalizacija

Vir: lastni

Model Variante Vrednotenje Grafikoni				
Varianta	Reja živali	Poljedelstvo	Rastlinska pridelava	Trajni nasad
. Šolsko posestvo	dober	sprejemljiv	sprejemljiv	dober
.. Infrastruktura	primerna	sprejemljiva	slaba	sprejemljiva
... Tehnologija	primerno	zadovoljivo	slabo	zadovoljivo
.... Obseg poligona za samostojno izvajanje delovne operacije	soliden	majhen	majhen	majhen
.... Tehnološka / didaktična opremljenost	solidna	solidna	primerna	solidna
.... Obvladovanje tehnologije	dober	dober	dober	prav dober
..... Raznolikost uporabe didaktičnih metod	primerno	zadovoljivo	slabo	slabo
.... Starost tehnološke opremljenosti	zadovoljivo	slabo	zadovoljivo	dobro
.... Vzdrževanje poligona	zadovoljivo	zadovoljivo	slabo	slabo
..... Sredstva za vzdrževanje poligona	soliden	soliden	primeren	primeren
..... Zagotavljanje finančnih sredstev za novo opremo	primerna	majhna	majhna	majhna
..... Sredstva za izvajanje procesov	primerna	majhna	majhna	majhna
... Zeleni prehod	solidna	solidna	majhna	primerna
.... Okoljska sprejemljivost tehnologije	primerni	pogojno zadovoljivo	primerni	primerni
.... Izboljšave procesov	primerno	zadovoljivo	slabo	primerno
.... Vpliv podnebnih sprememb na učno enoto	manjši	manjši	zelo velik	zelo velik
... Digitalizacija	srednje pomemben	nepomemben	nepomemben	pomemben
.... Razpoložljivost digitalnih tehnologij v procesih	primerna	slaba	slaba	zadovoljiva
.... Avtomatizacija procesov	primerna	slaba	slaba	slaba
.. Strokovni in pedagoški proces	več upoštevana	upoštevana	upoštevana	bolj upoštevana
... Deležniki	velik	srednji	srednji	srednji
.... Zadovoljiv vpis	prav dober	zadovoljiv	zadovoljiv	zadovoljiv
.... Zadovoljstvo deležnikov	prav dobro	srednje	srednje	odlično
.... Možnost ponovitev posameznih operacij za pridobivanje izkušenj	zelo sprejemljivo	sprejemljivo	sprejemljivo	zadovoljivo
..... Spremljanje vključevanja deležnikov v posamezne delovne operacije za doseganje kompetenc	zelo dobro	primerno	primerno	zadovoljivo
..... Stopnja individualizacije poučevanja	zelo dobro	primerno	zadovoljivo	zadovoljivo
.... Raznolikost proizvodov ali storitev na poligonu	prav dobra	srednje	zadovoljivo	zadovoljivo
.... Prehodnost programov (vertikala, horizontala)	ustrezno	zadovoljivo	zadovoljivo	ustrezno
..... Medpredmetno povezovanje	zelo dobro	primerno	zadovoljivo	zadovoljivo
..... Vključevanje deležnikov v projektno delo	zadovoljivo	zadovoljivo	zadovoljivo	primerno

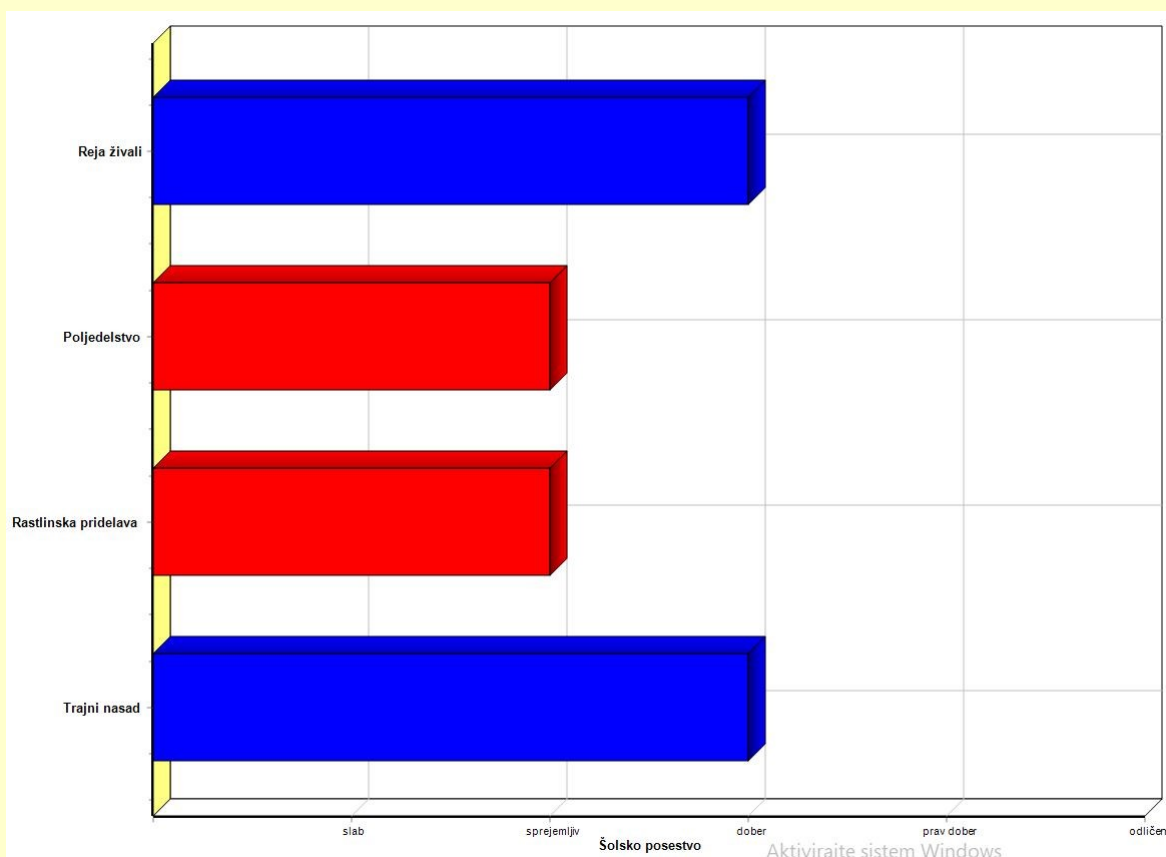
Slika 3: Vrednotenje učnih poligonov šolskega posestva

Vir: lastni

Izvedli smo vrednotenje učnih poligonov. Vrednotenje je potekalo od spodaj navzgor, s postopnim združevanjem vrednosti v skladu s funkcijami koristnosti.

Analiza in izbira alternativ

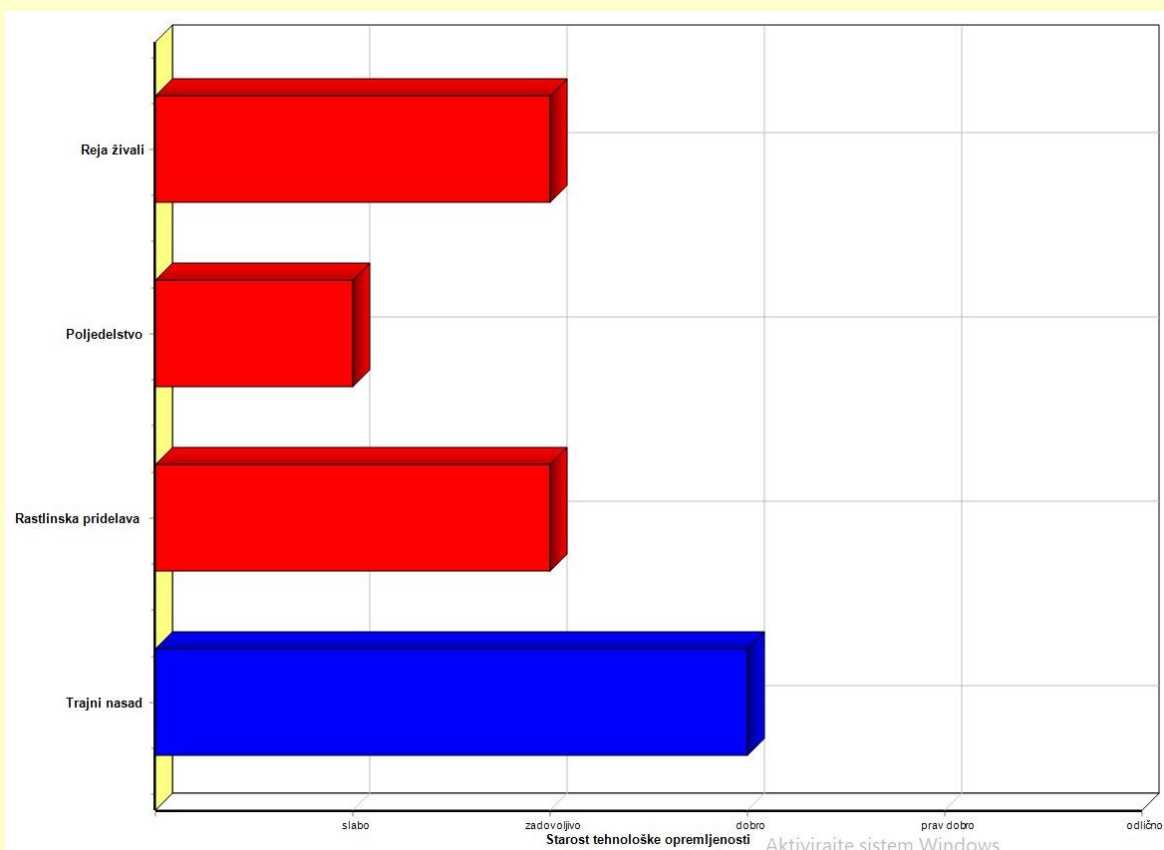
Analiza je pokazala, da sta z vidika sodobne opremljenosti infrastrukture, strokovnega in pedagoškega procesa in trženja za praktično izobraževanje in usposabljanje na šolskem posestvu dobra poligona Reja živali in Trajni nasadi (modra barva) in sprejemljiva Poljedelstvo in Rastlinska pridelava (rdeča barva) (slika 4).



Slika 4: Ocena poligonov za praktično izobraževanje in usposabljanje na šolskem posestvu na 1. nivoju

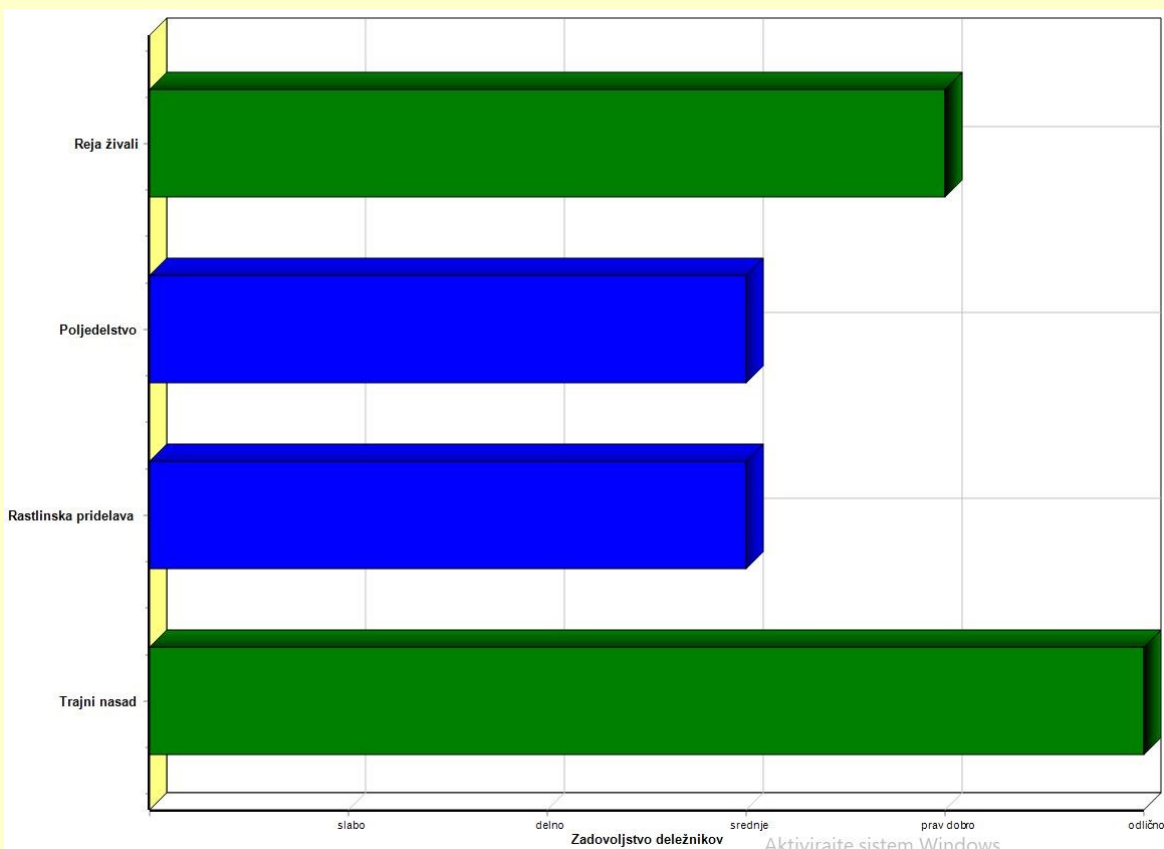
Vir: lastni

Na spodnjih slikah prikazujemo rezultate po izbranih kriterijih: starost tehnološke opreme (slika 5), zadovoljstvo deležnikov (slika 6), možnost ponovitev posameznih operacij za pridobitev izkušenj (slika 7), medpredmetno povezovanje (slika 8), vključevanje pedagoškega delavca v projektno delo (slika 9), vključevanje zelenih kompetenc v izobraževalni proces (slika 10), ustreznost izdelka / storitve za trg (slika 11), ki z različnih vidikov obravnavajo potenciale za nadaljnje kakovostno praktično izobraževanje in usposabljanje na šolskem posestvu.



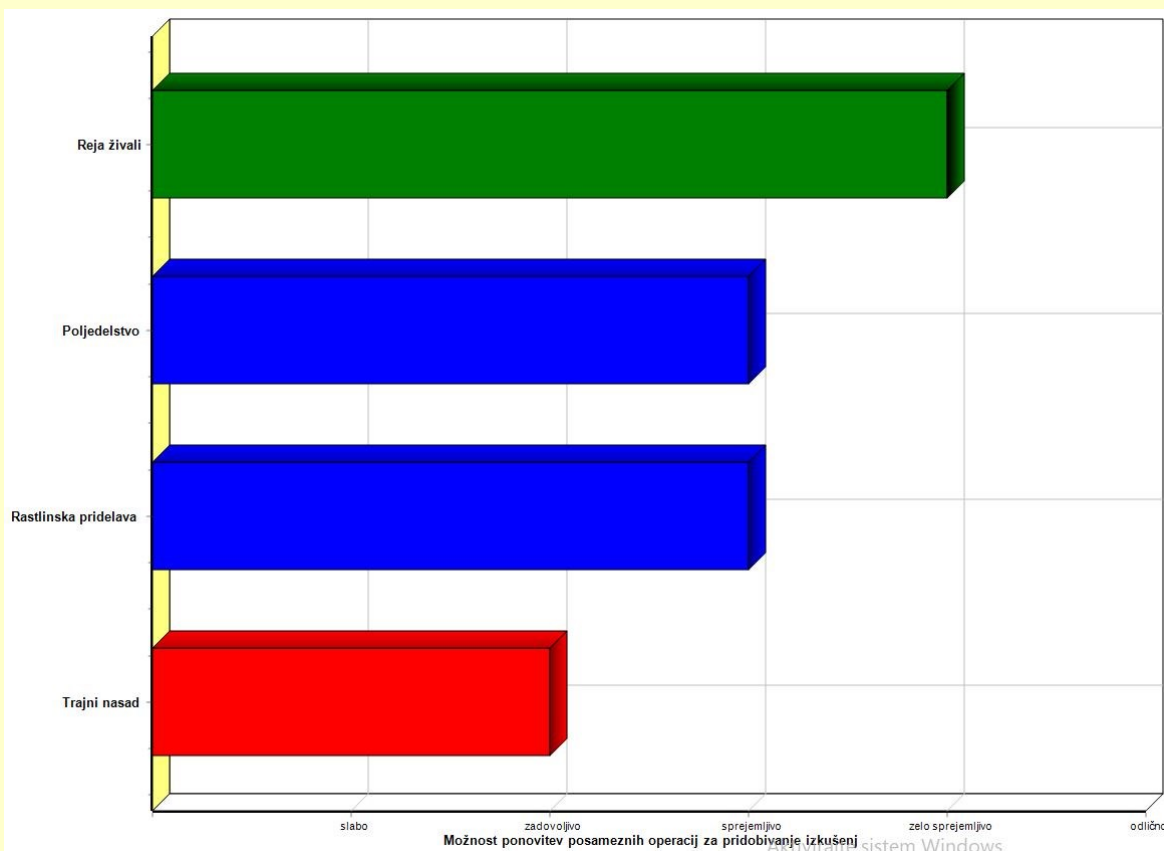
Slika 5: Rezultati Starost tehnološke opreme

Vir: lastni



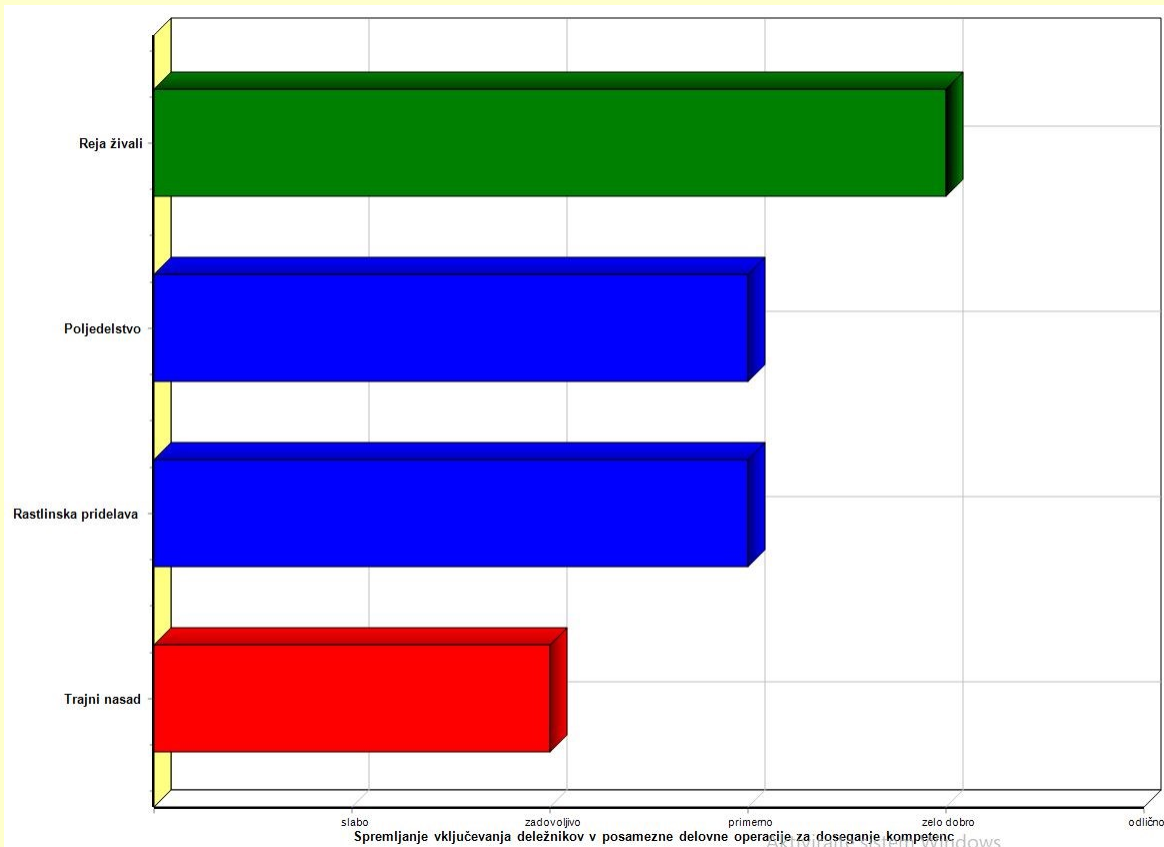
Slika 6: Rezultati Zadovoljstvo deležnikov

Vir: lastni



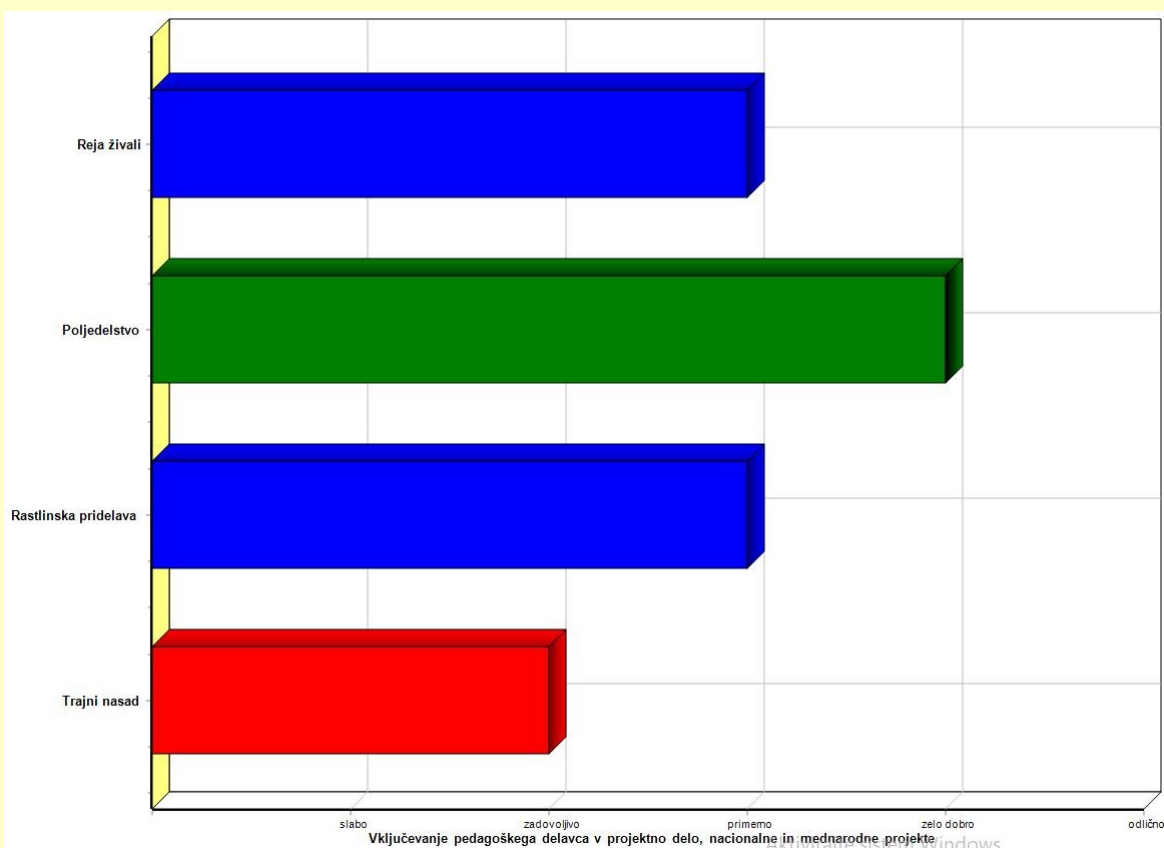
Slika 7: Rezultati Možnost ponovitev posameznih operacij za pridobitev izkušenj

Vir: lastni



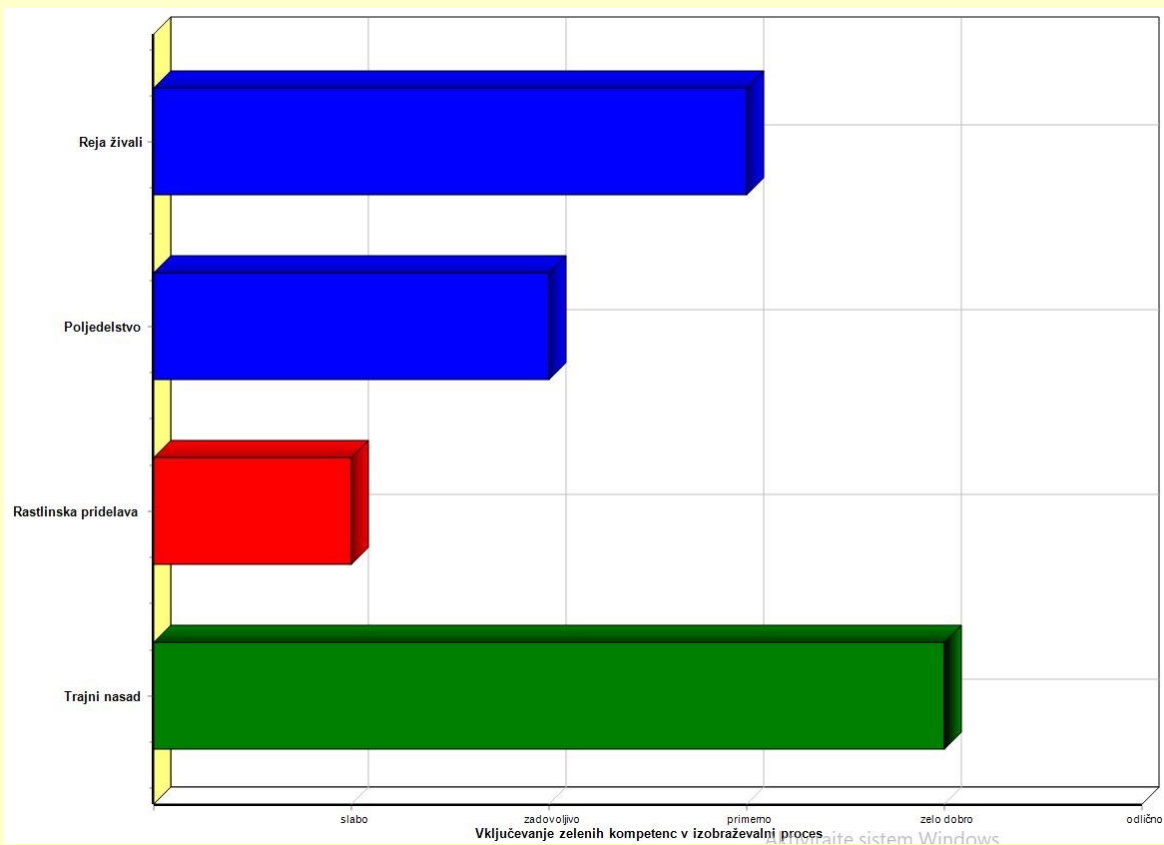
Slika 8: Rezultati Spremljanje vključevanja deležnikov v posamezne operacije

Vir: lastni



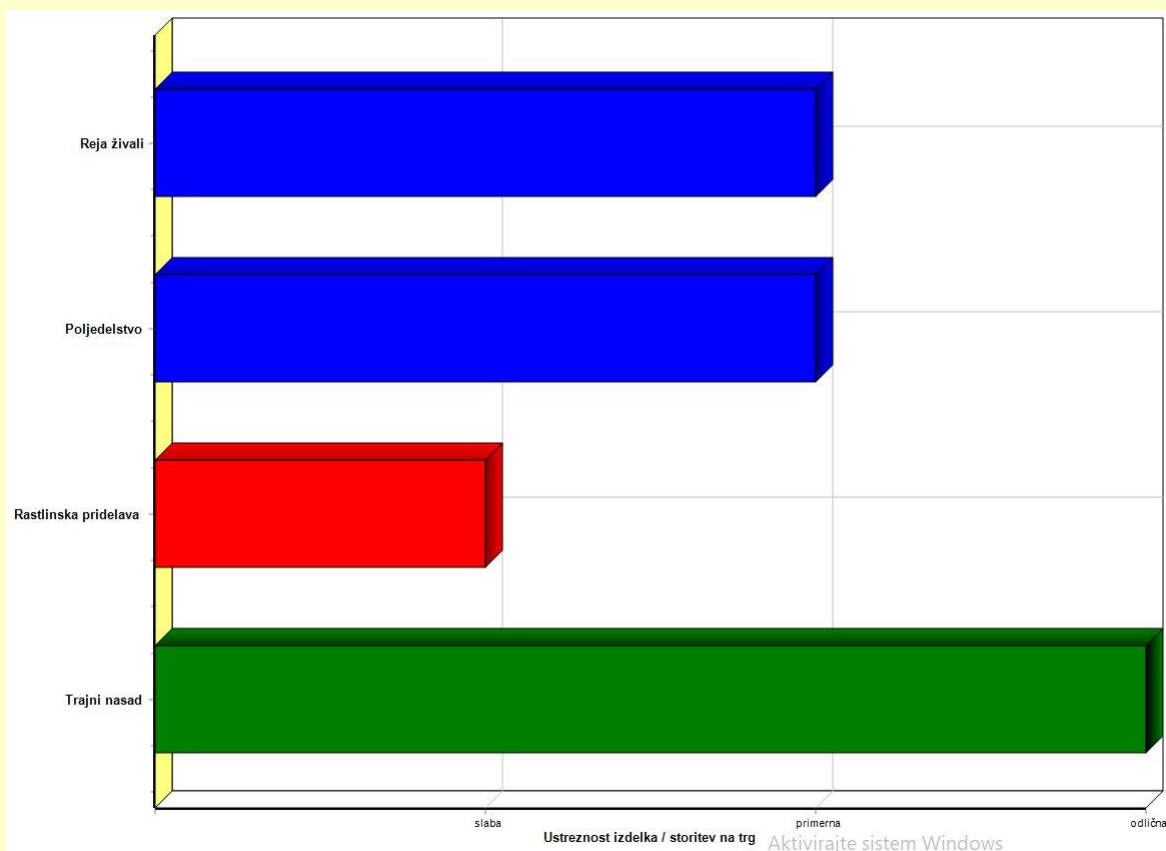
Slika 9: Rezultati Vključevanje pedagoškega delavca v projektno delo

Vir: lastni



Slika 10: Rezultati Vključevanje zelenih kompetenc v izobraževalni proces

Vir: lastni



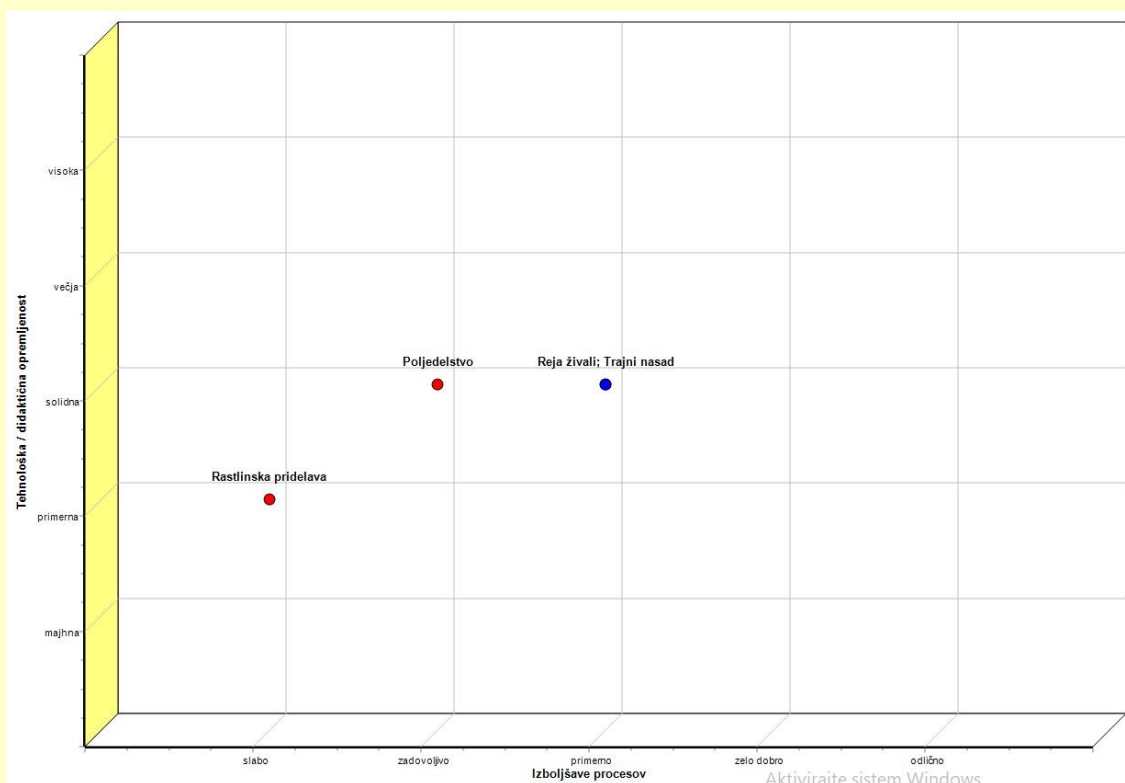
Slika 11: Rezultati Ustreznost izdelka / storitve za trg

Vir: lastni

Konkretni rezultati vrednotenja modela »AgroEdu2025« šolskega posestva so dali ocene za medsebojno primerjavo nadaljnjih usmeritev praktičnega izobraževanja in usposabljanja na šolskem posestvu.

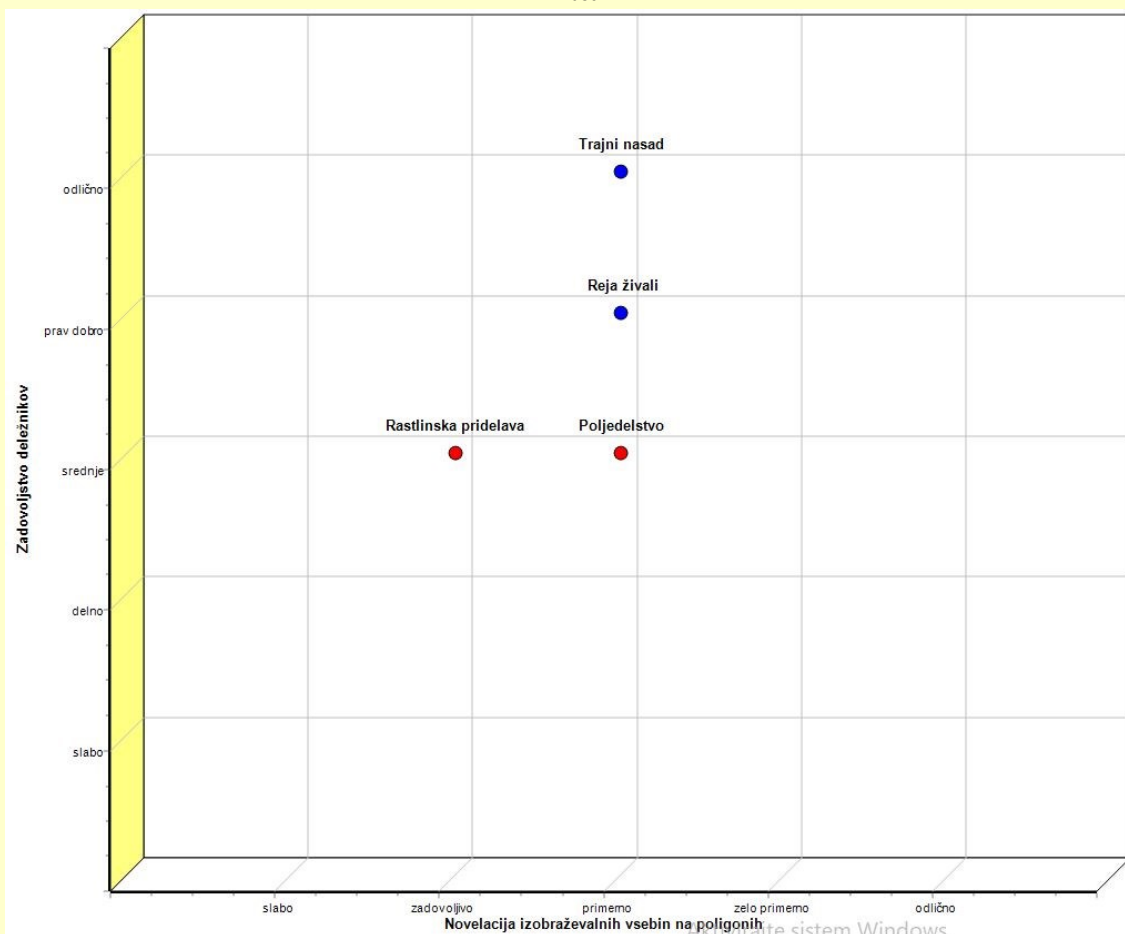
Parametra Tehnološka - didaktična opremljenost in Izboljšanje procesov prikazuje slika 12, parametra Zadovoljstvo deležnikov in Novelacija izobraževalnih vsebin na poligonih prikazuje slika 13, parametra Motivacija za uvajanje izboljšav v pedagoški proces in Prepoznavanje zahtev in potreb podjetij prikazuje slika 14, parametra Marketinški splet in Finančni učinek izdelka/storitve prikazuje slika 15, parametra Financiranje poligona iz javnih sredstev in Razpoložljivost digitalnih tehnologij v procesih prikazuje slika 16 in parametra Vpliv podnebnih sprememb na učno enoto in Sodelovanje z lokalno skupnostjo prikazuje slika 17.

Situacija med alternativami se spremeni, ko predpostavimo spremembo vrednosti posameznih parametrov. Model »AgroEdu2025« šolskega posestva lahko uporabimo za odločitve pri podpori vlaganj, izboljšav in razvojne usmeritve praktičnega izobraževanja in usposabljanja na poligonih šolskega posestva z utežmi parametrov in razčlenitvijo specifičnih parametrov glede na novo prepoznane vidike.



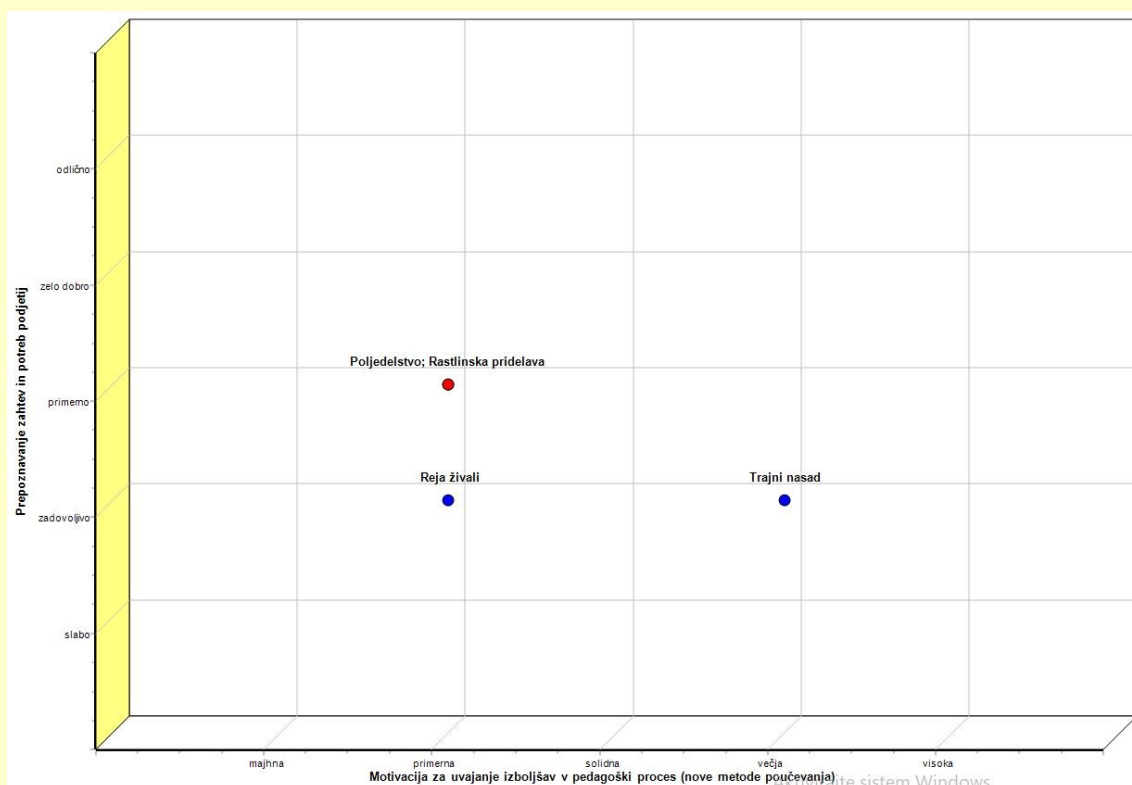
Slika 12: Rezultati Tehnološka - didaktična opremljenost in Izboljšanje procesov

Vir: lastni

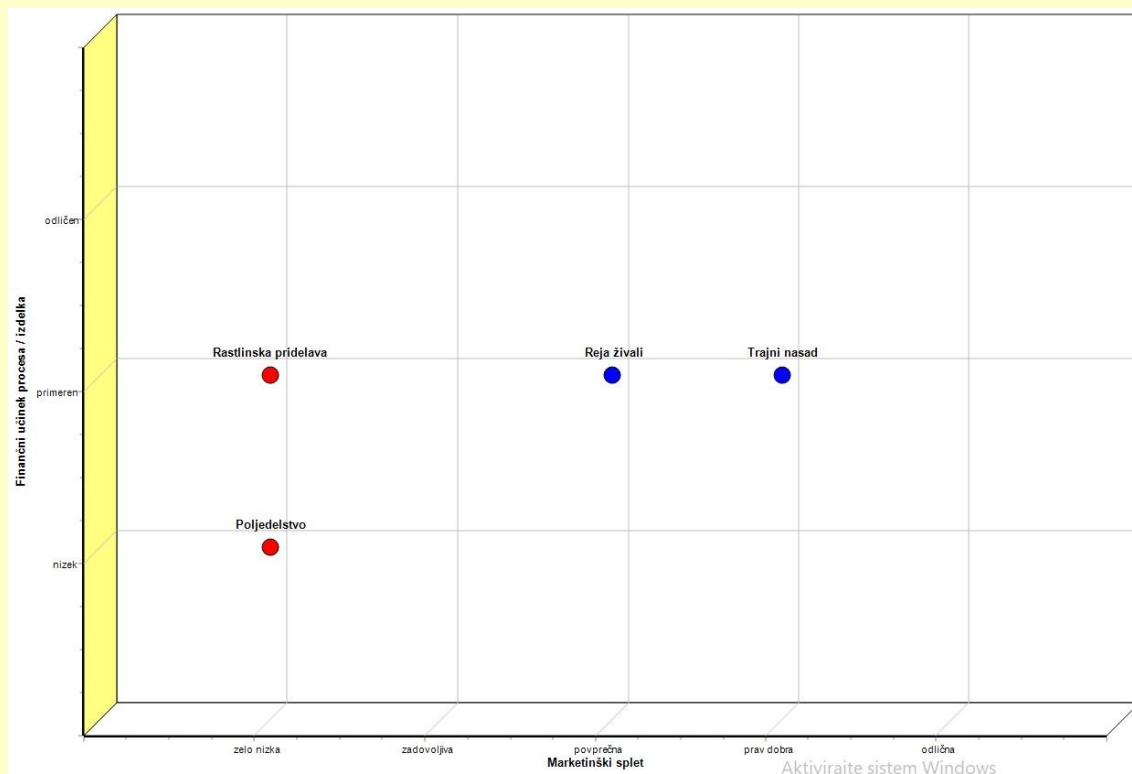


Slika 13: Rezultati Zadovoljstvo deležnikov in Novelacija izobraževalnih vsebin na poligonih

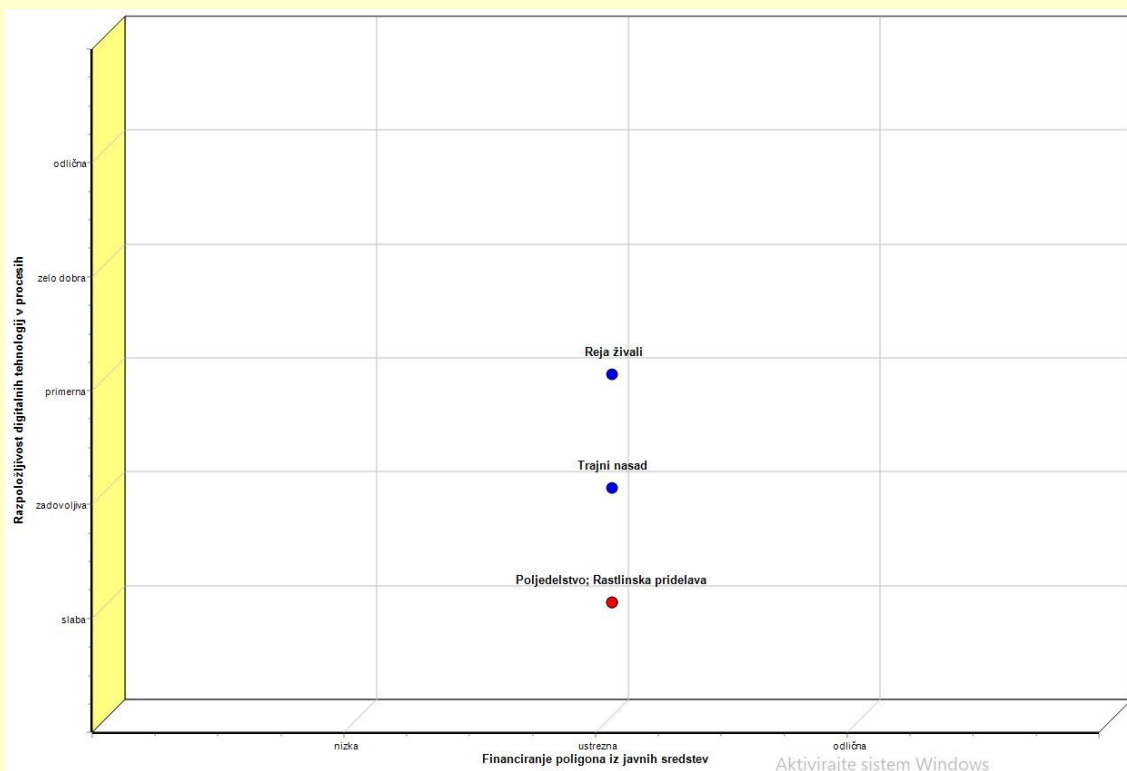
Vir: lastni



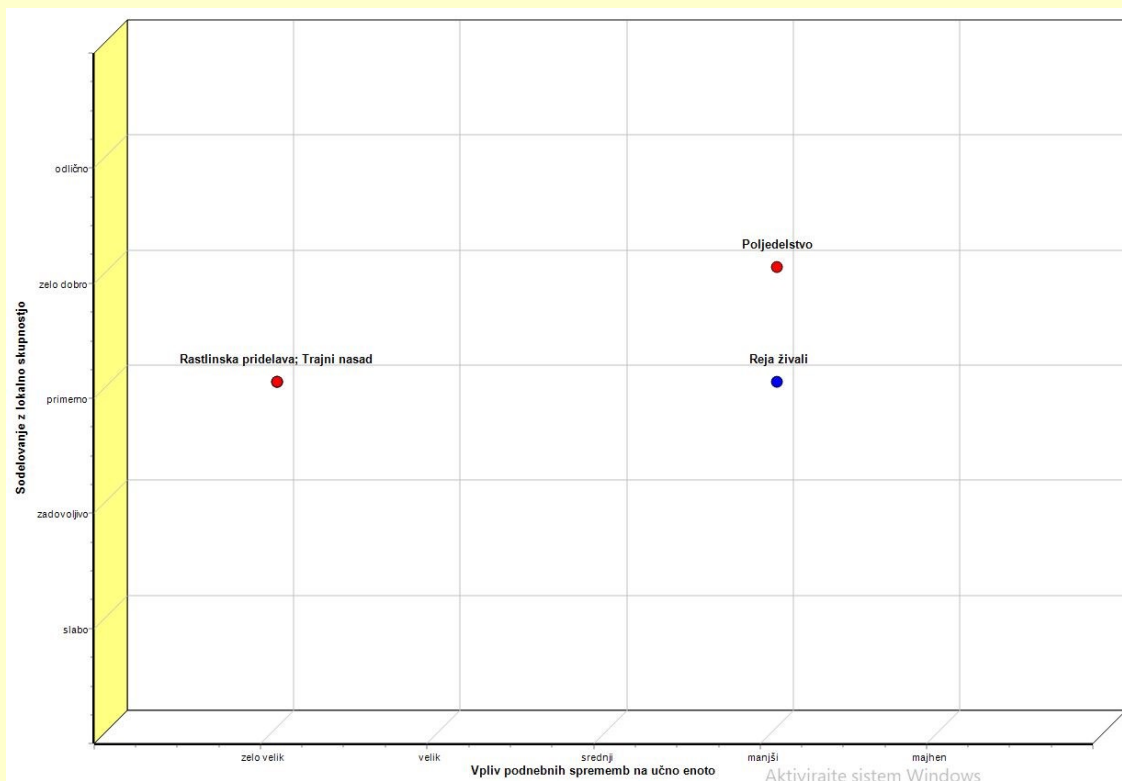
Slika 14: Rezultati Motivacija za uvajanje izboljšav v pedagoški proces in Prepoznavanje zahtev in potreb podjetij
Vir: lastni



Slika 15: Rezultati Marketinški splet in Finančni učinek izdelka - storitve
Vir: lastni



Slika 16: Rezultati Financiranje poligona iz javnih sredstev in Razpoložljivost digitalnih tehnologij v procesih
Vir: lastni



Slika 17: Rezultati Vpliv podnebnih sprememb na učno enoto in Sodelovanje z lokalno skupnostjo
Vir: lastni

Razprava o rezultatih

Zaradi nenehnega razvoja tehnologije in agroekonomije se kmetijski sektor nenehno razvija. To pomeni, da bi se morale izobraževalne institucije v celoti zavedati teh sprememb, da bi lahko prilagodile svoje učne načrte in vključile izboljšave na področju tehnologije, komunikacij, veljavne zakonodaje in znanosti na splošno. Kmetijska gospodarstva bodo zaradi izobraženih kmetovalcev imela neposredno in posredno korist, saj bodo bolj usposobljeni študenti postali bodoči kmetje, ki bodo sposobno pravičnega sprejemanja dobrih odločitev. Usposobljeni strokovnjaki bodo podpirali kmete pri odločanju s svetovanjem, oblikovanjem pozitivnega odnosa do kmetijstva v družbi in strategij za razvoj kmetijstva v prihodnje. Zato je enako pomembno, da študenti pridobijo izobraževalne in podjetniške veščine, ki bodo kmetom pomagale pri nemotenem prehodu na digitalno kmetijstvo in uporabo tehnologij kmetijskega sektorja.

Pri študiji, kjer so raziskovali potrebe študentov po usposabljanju za precizno kmetijstvo na kmetijskih univerzah v evro-sredozemski regiji (Grčija, Italija, Portugalska in Španija) so podprli idejo, da pomanjkanje znanja/zanimanja za precizno kmetijstvo povečuje tehnološko vrzel med univerzitetnimi študenti in na počasno uvajanje preciznega kmetijstva ter na nižjo stopnjo gospodarskega razvoja podeželja. Te ugotovitve bodo uporabljene kot temeljno spoznanje za razvoj skupnega akcijskega načrta in več drugih nacionalnih načrtov v izbranih regijah (Bournaris et. all., 2022).

S primerjavo rezultatov po metodi Kepner-Tregoe in metodi DEXi smo ugotovili, da so po obeh metodah področja enako razvrščena, z metodo DEXi pa smo dodatno ugotovili, da so v posameznih uporabljenih vse ocene od najvišje do najnižje ocene v petstopenjski lestvici (slaba – sprejemljiva – dobra – prav dobra – odlična). To pomeni, da področja različna izhodišča za nadaljnje raziskovalno delo. Skupna ocena učnih poligonov na šolskem posestvu pa imajo sredinske ocene dober (Reja živali, Trajni nasadi) in sprejemljiv (Poljedelstvo, Rastlinska pridelava).

Sklep

Za uspešno izvajanje praktičnega izobraževanja je pomemben sodelovalni pedagoški pristop. Danes komunikacijske tehnologije podpirajo komunikacijske tokove, sodelovalno in projektno delo v izobraževalnem procesu in pri ocenjevanju znanja. Učitelji za kakovostno izvajanje pedagoškega procesa, osredotočenega na dijake, potrebujejo za poučevanje praktičnih vsebin učne laboratorije, ki omogočajo pridobivanje strokovnih znanj in spretnosti ter razvijanje socialnih spretnosti, kritično razmišljanje, ustvarjalnost in reševanje problemov ter raziskovanje. Dijaki za uspešno učenje potrebujejo možnost aktivnega vključevanja v posamezne procese, kjer s pomočjo različnih metod in tempa upoštevamo njihovo predznanje, zmožnosti in stile učenja ter interese.

V formalnih srednješolskih izobraževalnih programih na šolskih posestvih poteka praktični pouk, praktično usposabljanje z delom ter v višješolskih strokovnih programih vaje v okviru strokovnih predmetov in praktično izobraževanje. Ta del izobraževanja je poleg usposabljanja in izobraževanja pri delodajalcih ključen z vidika doseganja kompetenc udeležencev predvsem v delu pridobivanja spretnosti in izkušenj.

V modelu »AgroEdu2025« šolskega posestva za ocenjevanje doseganja kompetenc na učnih poligonih šolskega posestva smo uporabili večparametrsko metodo, ki poleg opazovanja in medsebojnega primerjanja omogočajo tudi vrednotenje alternativ, in sicer z metodo Kepner-Tregoe za zmerno zahteven odločitveni problem, z DEX pa za najzahtevnejše odločitvene procese z večjim poudarkom na subjektivni presoji z uporabo simboličnih parametrov in funkcijami koristnosti. Zgrajeni model po metodi DEX smo realizirali z računalniškim programom za večparametrsko modeliranje DEXi v treh korakih: ustvarjanje parametrov in strukture, zalog vrednosti parametrov in funkcij koristnosti – možno tudi z utežmi, ki so izražene z odstotki. Učne poligone na šolskem posestvu: Reja živali, Poljedelstvo, Rastlinska pridelava in Trajni nasadi smo ocenili z vidika infrastrukture, strokovnega in pedagoškega procesa in trženja s pomočjo definiranja parametrov na štirih nivojih.

Nadgradnja raziskave ima možnosti za neposredno vključevanje kvantitativnih podatkov v model večkriterijske funkcije, ki so bili v izvedeni raziskavi stopenjsko fazno uporabljeni v metodi Kepner-Tregoe in podlaga za uporabo z računalniškim programom za večparametrsko modeliranje DEXi.

Model »AgroEdu2025« šolskega posestva po vsebini in metodi predstavlja dodatno vrednost in je uporabno alternativno orodje za podporo odločanju in za različne vrste ocenjevanja na področju praktičnega kmetijskega izobraževanja in usposabljanja.

Viri in literature:

1. Benkovič, J., Bohanec, M., Rajkovič, V. & Vrtačnik, M. (1998). Knowledge-based evaluation of higher education institutions. D. Brandt & J. Černetič (Eds.), *Automated systems based on human skill 1997: joint design of technology and organisation: a proceedings volume from the 6th IFAC Symposium, Kranjska gora, Slovenia, 17-19 September 1997* (pp. 157–159). Oxford; New York; Tokio: Elsevier Science.
2. Bournaris, Thomas, Manuela Correia 2, Alessandro Guadagni 3, Jeremy Karouta 4, Anne Krus 5, Stefania Lombardo 6, Dimitra Lazaridou 1, Efstratios Loizou 7, José Rafael Marques da Silva 2, Jorge Martínez-Guanter 8, Anastasios Michailidis 1, Stefanos Nastis 1, Aikaterini Paltaki 1, Maria Partalidou 1, Manuel Pérez-Ruiz 8, Ângela Ribeiro 4, Constantino Valero 5 and Marco Vieri. (2022). Current Skills of Students and Their Expected Future Training Needs on Precision Agriculture: Evidence from Euro-Mediterranean Higher Education Institutes. *Agronomy* 2022, 12, 269. <https://doi.org/10.3390/agronomy12020269>.
3. CPI (2022). Smernice za vzgojno-izobraževalno delo na šolskem posestvu. 193. seja Strokovnega sveta RS za poklicno in strokovno izobraževanje, 15. 4. 2022. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.
4. Karachevska T.M. (2021). Practical training as the main component of the process of specialist training in the agricultural sector. *Science and Education a New Dimension. Pedafogy and Psychology*, IX (101), Issue: 259, 2021 Nov., <https://doi.org/10.31174/SEND-PP2021-2591X101-04>.
5. Jereb, E., Bohanec, M. & Rajkovič, V. (2003). Dexi: računalniški program za večparametrsko odločanje: uporabniški priročnik [Dexi: a computer program for multi-attribute decision-making: a user manual]. Kranj: Moderna organizacija.
6. KGZS. (b. d.). Kmetijsko svetovanje. Pridobljeno 1. 4. 2024, <https://www.kgzs.si/jsks>.
7. Kovač, T. (2025). Quality Evaluation Information Support in Higher Education. *V Organizacija*, 48 (2), 120–130. <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.1515/orga-2015-0008>
8. Kovač, T., Resman, M. in Rajkovič, V. (2010). The model for evaluating the influence of student participation on school quality. *Napredak*, 151 (3 – 4), 335 – 349.
9. Movchan, L. in Komisarenko, N. (2019). Agricultural Higher Education and Training in Europe. *International Conference on Advanced Research in Teaching and Education*. <https://www.dpublication.com/wp-content/uploads/2019/05/ICATE-1-149.pdf>.
10. Rajkovič, V. & Bohanec, M. (1991). Decision support by knowledge explanation. In H. G. Sol & J. Vecsenyi (Eds.), *Environments for supporting decision processes: proceedings of the IFIP WG 8.3 Working Conference on Environments for Supporting Decision Processes*, Budapest, Hungary, 18-21 June 1990 (pp. 47–57). Amsterdam [etc.]: North-Holland.
11. Rajkovič, V. (1999). Večkriterijsko modeliranje in ka-kovost kompleksnih sistemov zdravstva in šolstva [Multi-criteria modeling and complex system quality in health and education]. In R. Bohinc & M. Černetič (Eds.), *Civilna družba v Sloveniji in Evropi: stanje in perspektive: zbornik razprav, SAZU*, 23. marec 1999 (pp. 300–307). Ljubljana: Društvo Občanski forum: FDV.
12. Rozman, Črtomir and Pažek, Karmen. (2012). Introduction to DEXi multi criteria decision models: What they are and how to use them in agriculture. *Agricultura* 9: No 1-2 (Special issue): 23-30 (2012).
13. Subaeva Asiya K., Nizamutdinov Marat M., Mavlieva Leysan M. and Kalimullin Marat N. (2020). Labor productivity in digital agriculture. *BIO Web of Conferences* 17, 00226 (2020), *International Scientific-Practical Conference "Agriculture and Food Security: Technology, Innovation, Markets, Human Resources" (FIES 2019)*. https://www.bio-conferences.org/articles/bioconf/full_html/2020/01/bioconf_fies2020_00226/bioconf_fies2020_00226.html.
14. SURS. (2023a). Vključeni v formalno izobraževanje po vrsti programa in spolu, Slovenija, letno. Pridobljeno 1. 4. 2024, <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0951305S.px/table/tableViewLayout2/>.
15. SURS. (2023b). Delež dijakov po področjih izobraževanja (KLASIUS_P16), Slovenija, letno. Pridobljeno 1. 4. 2024, <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0979319S.px/table/tableViewLayout2/>.
16. SURS. (2023c). Odrasli udeleženci formalnega ali neformalnega izobraževanja po spolu, tipu izobraževanja in ravni dosežene izobrazbe, Slovenija, večletno. Pridobljeno 1. 4. 2024, <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/Data/0954101S.px/table/tableViewLayout2/>.
17. Štirn Janota, P. (ur.) (2021). Podporno gradivo za pedagoško-andragoško usposabljanje mentorjev. Center RS za poklicno izobraževanje. Pridobljeno 1. 4. 2024, <file:///D:/Cost%20Benefir%20DS/Podporno-gradivo-za-pedagosko-andragosko-usposabljanje-mentorjev.pdf>.
18. Zangouezinezhad, A. & Moshabaki, A. (2011). Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 824–843, <http://dx.doi.org/10.1108/17410401111182215>.

ŠPORT KOT PRIZORIŠČE NASILJA: ANALIZA POJAVNIH OBLIK, DEJAVNIKOV IN ODZIVOV

Nejc Strašek  <https://orcid.org/0009-0007-1184-7783> ⁵

Prejem 04.04.2025.

Poslano v recenzijo 05.04.2025.

Sprejeto v objavo 02.05.2025.

Povzetek

Namen: Namen raziskave je proučiti pojavne oblike, dejavnike in razsežnosti nasilja v športu ter analizirati, kako različni akterji – športniki, trenerji, starši in institucije – prispevajo k njegovemu vzdrževanju ali preprečevanju.

Metodologija: Študija temelji na kvantitativnem pristopu. Podatki so bili zbrani z anketnim vprašalnikom med 115 športniki, ki so poročali o svojih osebnih izkušnjah z nasiljem v športnem okolju.

Ugotovitve: Rezultati kažejo, da je več kot polovica sodelujočih športnikov doživela vsaj eno obliko nasilja. Najpogostejše se nasilje povezuje s pretirano tekmovalnostjo in pritiskom na dosežke, kar spodbuja agresivno vedenje v ekipah. Nasilje je pogostejše v kontaktnih športih ter na mladinskih tekmovanjih, kjer starši in trenerji pogosto izvajajo neprimeren pritisk. Ugotovitve potrjujejo, da gre za kompleksen družbeni pojav, ki zahteva celostne rešitve.

Omejitve: Omejitve raziskave izhajajo iz relativno majhnega in omejenega vzorca ter možnosti subjektivnega doživljanja nasilja, kar lahko vpliva na zanesljivost in splošljivost rezultatov.

Praktične in ali družbene posledice: Raziskava poudarja potrebo po etičnem vodenju, ustreznem izobraževanju trenerjev in staršev ter krepitvi kulture spoštovanja. Ugotovitve lahko služijo kot podlaga za oblikovanje preventivnih programov in smernic za zmanjševanje nasilja v športu.

Izvirnost: Raziskava prispeva k razumevanju nasilja v športu z združevanjem empiričnih podatkov in analizo različnih akterjev, ki vplivajo na športno okolje. Posebna vrednost raziskave je v osvetlitvi vloge pritiskov in tekmovalne kulture, zlasti v mladinskih tekmovalnih kategorijah.

Ključne besede: nasilje, šport, vrste nasilja, dejavniki, etika

⁵ Univerza v Ljubljani, Pravna Fakulteta, Poljanski nasip 2, 1000 Ljubljana, mr.nejc.strasek@gmail.com

SPORT AS A SCENE OF VIOLENCE: ANALYSIS OF MANIFESTATIONS, FACTORS AND RESPONSES

Summary

Purpose: The aim of the research is to examine the forms, factors, and dimensions of violence in sports and to analyze how different actors—athletes, coaches, parents, and institutions—contribute to its persistence or prevention.

Methodology: The study is based on a quantitative approach. Data were collected through a survey questionnaire administered to 115 athletes who reported their personal experiences with violence in the sports environment.

Results and Conclusions: The results indicate that more than half of the participating athletes experienced at least one form of violence. Violence is most associated with excessive competitiveness and performance pressure, which foster aggressive behavior within teams. It occurs more frequently in contact sports and in youth competitions, where parents and coaches often exert inappropriate pressure. The findings confirm that violence in sports is a complex social phenomenon requiring comprehensive solutions.

Research limitations: The limitations of the research stem from the relatively small and specific sample, and the potential subjectivity in perceiving violence, which may affect the reliability and generalizability of the results.

Practical and/or Social implications: The study highlights the need for ethical leadership, appropriate education of coaches and parents, and strengthening a culture of respect. The findings can serve as a foundation for developing preventive programs and guidelines aimed at reducing violence in sports.

Originality: This research contributes to the understanding of violence in sports by combining empirical data with an analysis of various factors influencing the sports environment. Its value lies in shedding light on the role of performance pressures and competitive culture, especially in youth competitive categories.

Keywords: violence, sport, types of violence, factors, ethics

JEL Classification: Z29 Other Sports Economics

Paper categorization: Original scientific paper

Corresponding Author: Nejc Strašek, mr.nejc.strasek@gmail.com

DOI: 10.5281/zenodo.18214651

Introduction

Violence in sport represents not only a challenge within sporting arenas but also a complex social phenomenon with far-reaching consequences for individuals, communities, and the integrity of sport itself. Although sport is traditionally associated with values such as discipline, cooperation, and fair play, various forms of violence—physical, psychological, verbal, and even symbolic—still persist. These manifestations are influenced by multiple factors, including competitiveness, social and cultural pressures, and media representation. Previous research has shown that violence in sport can arise from both structural and interpersonal dynamics, ranging from aggressive play and spectator behaviour to institutional abuse and exploitation (Grant, 2006; Spaaij, 2014). The normalization of aggression and the glorification of victory often blur the line between acceptable competitiveness and harmful behaviour. Such dynamics challenge the ethical foundations of sport and call for comprehensive preventive measures.

The purpose of this paper is to analyse the manifestations, causes, and consequences of violence in sport, and to explore how athletes perceive and experience violence in their sporting environments. The study combines a theoretical review of the concept of violence with an empirical survey among athletes from various disciplines. The findings aim to contribute to a better understanding of the complexity of violence in sport and to support the development of strategies for its prevention and mitigation.

Violence in sport

Definition of violence

Violence is a complex and multifaceted phenomenon that has accompanied human societies throughout history. It can be physical, psychological, verbal, or structural, and it occurs in every cultural, social, and economic context. Although the term is widely used, scholars agree that there is no single, universally accepted definition. The concept of violence depends largely on cultural norms, moral values, and the balance of power between individuals or groups.

From a psychological perspective, Sigmund Freud (1930) viewed violence as an expression of basic human instincts, particularly the drives of aggression and destruction. He argued that aggression is part of the human unconscious and often a reaction to frustration. In contrast, Skinner (1953) explained violence as learned behaviour, maintained through reinforcement or reward—people repeat aggressive acts when they have previously led to success or control.

From a sociological standpoint, Pierre Bourdieu (1991) introduced the concept of *symbolic violence*, referring to subtle and often invisible forms of domination exercised through language, cultural norms, and social institutions. This form of violence is not physical, but it reinforces inequalities and power hierarchies. Max Weber (1919), on the other hand, described violence as the “legitimate use of physical force” monopolised by the state—a view that situates violence within systems of authority and social order.

Despite these differences, most definitions share several common elements:

- Intentional harm—violence involves behaviour that deliberately causes or threatens physical, psychological, or emotional injury.
- Power imbalance—it arises when one party uses power, control, or influence to dominate another.
- Violation of integrity—violence undermines an individual’s autonomy, dignity, and sense of safety.

The World Health Organization (WHO, 2020) defines violence as *“the intentional use of physical force or power, threatened or actual, against oneself, another person, or a group or community, that results in or has a high likelihood of resulting in injury, death, psychological harm, maldevelopment, or deprivation.”*

This comprehensive definition highlights that violence is not limited to physical acts but includes psychological and structural forms of oppression. In summary, violence can be understood as both a behavioural act and a social relation, embedded in systems of power and inequality. Its manifestations depend on context, but its essence remains the same—an intentional act of harm that violates human dignity and autonomy.

Types of violence

Violence can manifest in many interrelated forms that often overlap and reinforce one another. Although typologies may vary, most authors distinguish between psychological, physical, verbal, sexual, economic, and online violence (Novak, 2013; APA, 2018; Council of Europe, n.d.; Safe.si, n.d.). Each type differs in its means of expression and consequences but shares the common element of an abuse of power.

Psychological violence

Psychological or emotional violence refers to behaviour that causes mental distress, fear, or degradation without the use of physical force. It may include intimidation, manipulation, humiliation, control, isolation, and threats. According to the American Psychological Association (APA, 2018), repeated psychological abuse can lead to long-term mental health problems such as anxiety, depression, or post-traumatic stress disorder (PTSD). Because it leaves no visible marks, it is often underestimated, yet it can be as destructive as physical aggression.

Physical violence

Physical violence involves intentionally causing bodily harm to another person. This can include punching, kicking, slapping, choking, and other forms of physical assault. It is often the most recognisable form of violence, but it is not necessarily the most common. Studies show that physical violence can lead to serious health problems, including chronic pain, injury, and even death (Centers for Disease Control and Prevention, n.d.).

The main purpose of the perpetrator is not only to cause physical pain, but also to limit the victim's self-determination. Such violence demonstrates differences in social power and seeks to enforce certain demands. In addition, physical violence is often accompanied by other forms of violence, such as psychological and economic violence. For example, victims of physical violence are often also victims of psychological violence, which further exacerbates their mental and emotional distress. Physical violence can have long-term consequences that affect the quality of life of victims, including reduced ability to work, social isolation and permanent disability (Council of Europe, n.d.).

Verbal or verbal abuse

Verbal violence, sometimes called verbal abuse, encompasses speech or expression intended to humiliate, insult, or intimidate another person. It undermines the victim's self-esteem and self-worth through ridicule, accusations, threats, or derogatory language. Although it does not involve physical harm, verbal aggression can have serious psychological and social effects, fostering fear, shame, and emotional withdrawal (Žontar, 2024). In the sporting context, it often appears in the form of shouting, insults, or verbal humiliation by coaches, teammates, or spectators.

Sexual violence

Sexual violence includes any non-consensual sexual act, attempt, or unwanted contact that involves coercion, manipulation, or abuse of authority. It encompasses rape, sexual harassment, molestation, exploitation, and trafficking (Police, 2013). The psychological consequences—feelings of guilt, shame, and social stigma—often persist long after the physical injuries heal. Women and children are the most frequent victims, but men may also experience sexual abuse, particularly in hierarchical or closed environments such as sports teams or training camps.

Economic violence

Economic violence occurs when one person unjustifiably controls or limits another's access to financial resources, property, or employment opportunities (ZPND, 2008). It is a form of coercion that deprives victims of independence and decision-making power. While most common in family settings, it can also appear in sport—for example, when athletes' earnings or sponsorships are mismanaged, withheld, or used as a means of manipulation by managers or institutions (Hostnikar, 2014).

Online violence

Online or cyber violence refers to any act of aggression, harassment, or intimidation carried out through digital means—social networks, messaging platforms, or online communities. Common forms include cyberbullying, hate speech, doxxing, or the non-consensual sharing of intimate images. Victims of online violence often experience psychological distress like that caused by face-to-face abuse. The anonymity of the internet amplifies hostility and reduces accountability (Safe.si, n.d.).

These forms of violence frequently overlap—for example, physical aggression may be accompanied by verbal humiliation or economic control. Their impact extends beyond immediate harm, affecting victims' mental health, social participation, and overall sense of security. Understanding the diversity and interconnectedness of violence is essential for developing effective prevention strategies, particularly in environments such as sport, where competitiveness and hierarchy can normalise aggression.

Forms and example of violence in sport

Violence in sport appears in multiple forms and across all levels of competition. It may arise between athletes, coaches, referees, spectators, or institutions. Each form of violence carries distinct characteristics, yet all share the misuse of power and the erosion of fair play (Grant, 2006)

Physical violence by athletes against athletes

Physical violence in sport can have a significant impact on the health and well-being of athletes and on the overall sporting culture. Violence occurs between athletes themselves, but coaches, referees and organisers may also be involved. In a sporting environment where competitiveness and pressure to succeed are high, the significance of physical violence is often overlooked or minimised, leading to the normalisation of such behaviour. The consequences of such acts are not only physical but also psychological, as they can lead to long-term trauma, burnout and even the decision of athletes to give up their sporting activities (Vveinhardt et al., 2019).

Here are just a few of the many examples that have been reported in the media:

Example 1: On 30 June 2013, Otávio Jordão da Silva refereed an amateur football match in Pío XII, Maranhão. He sent off player Josemir dos Santos Abreu, who refused to leave the pitch and attacked one of the referees. Abreu hit da Silva, prompting him to pull a knife from his pocket and stab him several times. Abreu died on the way to hospital. When Abreu's supporters learned of his death, they sought him out, stoned him to death, and cut his body into pieces. (Djau and Brumfield, 2013).

Example 2: During the 2006 World Cup final, French footballer Zinedine Zidane headbutted Italian player Marco Materazzi. The incident occurred after Materazzi allegedly insulted Zidane's family. Zidane was sent off for this action, which had a significant impact on the outcome of the match. Zidane later explained that his reaction was the result of provocation that deeply affected him, while Materazzi admitted that he had used inappropriate language but claimed that he did not intend to provoke such a reaction. The incident sparked extensive debate about sportsmanship, provocation on the field, and the consequences of violence in sport. Zidane received a three-match suspension, and the incident remains one of the most memorable moments in World Cup history (FIFA, 2024).

Example 3: Mike Rice, coach of the Rutgers Scarlet Knights basketball team, was fired after a video was released showing his violent behaviour during training sessions. The video, which was broadcast on ESPN, showed Rice pushing, grabbing and throwing balls at players during training sessions and using homophobic slurs. The incident sparked widespread criticism, including responses from New Jersey Governor Chris Christie and the President of the New Jersey Assembly, who called for Rice's dismissal. Rice was initially suspended for three games, fined \$50,000 and ordered to attend anger management classes. However, following the release of the video and mounting criticism at the state and national levels, Rutgers University decided to dismiss him. Rice later publicly apologised for his behaviour and admitted that he had let down his players, the university and his family (ESPN, 2013).

Example 4: During a football match between Chelsea and Swansea City in January 2013, Eden Hazard, then a 22-year-old Belgian striker, got into a conflict with 17-year-old ball boy Charlie Morgan. Swansea was leading 2-0, and Morgan was trying to delay the game by lying on the ball when Hazard tried to get to it. Hazard, in anger, kicked the ball boy in the stomach, which attracted a lot of attention and criticism. Referee Chris Foy gave Hazard a red card, which meant that Hazard missed the match and was suspended for three matches (Marca, 2024).

Sexual violence

Sexual violence in sport is a serious and often overlooked problem that affects many athletes, regardless of their age, gender or level of competition. This form of violence includes various types of abuse, including physical, psychological and emotional violence, which can be perpetrated by coaches, referees, teammates or even fans. Sports environments, which often promote a culture of power and authority, can create a space for this type of abuse. Many athletes, especially younger ones, are afraid to speak out about abuse for fear of retaliation, loss of career opportunities, or disapproval from their teammates. In many examples, victims believe that they are to blame for the abuse, which further complicates the situation (Marks et al., 2012; Parent and Demers, 2011).

Example 1: Larry Nassar was a long-time doctor for the US gymnastics team and was accused of abusing numerous young gymnasts over a period of several years under the guise of treatment. The victims included top athletes such as Simone Biles, Aly Raisman and McKayla Maroney. The abuse took place when the girls were young and often vulnerable, which allowed Nassar to take advantage of his authority and the trust the athletes had in him. When the victims spoke out, Nassar's behaviour came to light, triggering a major investigation. In 2018, he was sentenced to 175 years in prison (BBC News, 2024).

Example 2: At the 2023 Women's World Cup, held in Australia and New Zealand, the Spanish team won the gold medal. A controversial incident occurred at the medal ceremony when Luis Rubiales, president of the Spanish Football Federation, kissed footballer Jenni Hermoso. As Rubiales handed out the medals, he approached Hermoso and kissed her on the lips, sparking immediate backlash. Hermoso later said that she was uncomfortable and had not consented to the intimate contact. Her statement triggered an immediate media response, and Luis Rubiales resigned 10 days after the incident (Reuters, 2024).

Violence in the mass media

The mass media play an important role in shaping public opinion about sport, athletes and events, but this influence also has a dark side. Violence perpetrated by media discourse often manifests itself in the form of sensationalism, negative stereotypes and personal attacks, which can have serious consequences for athletes and the sporting community in general (MediaSmarts, 2022).

One of the most obvious ways in which the media can have a violent impact on sport is through sensationalist reporting. In order to attract attention and increase viewership, the media often focuses on scandals, controversies and the personal lives of athletes. Such coverage often leads to a distorted representation of reality and diminishes the importance of athletic success and the discipline required to achieve top results. Athletes find themselves under constant scrutiny, which can lead to stress, anxiety and burnout. Very often, sports news and commentary use metaphorical language that glorifies and promotes physical conflict – language that fans typically enjoy because it is vivid and exciting. Commentators describe games using terms such as "body slam", "taking them down" and "going for the jugular" (MediaSmarts, 2022; Crisp a Kroll business, 2023).

The media often perpetuates negative stereotypes about women, ethnic minorities and the LGBTQ+ community in sport. Female athletes are too often portrayed solely through the lens of their appearance, rather than highlighting their talents and achievements. This not only diminishes their contribution to sport, but also perpetuates inequality in society. Similarly, athletes from ethnic minorities often face racial stereotypes that diminish their success based on their race or cultural affiliation (Hoffman, 2018).

In recent years, a new phenomenon has emerged – "cancel culture", where athletes who express their views or make a mistake are quickly condemned and excluded from public life, with no chance of rehabilitation. This approach leaves no room for growth, learning and forgiveness, which is contrary to the fundamental values of sport (Choo, n.d.).

Example 1: During the COVID-19 pandemic, Novak Đoković became the target of intense media scrutiny and criticism for his decision not to get vaccinated. His stance sparked extensive reporting that often went beyond objective analysis and turned into verbal abuse. When he announced that he would not be vaccinated, numerous media outlets began publishing articles labelling him "irresponsible" and "selfish". Commentators often accused him of putting his own interests above the health of others, leading to numerous personal attacks on his integrity and character. Terms such as "deception" and "anti-social behaviour" were used, further escalating tensions. Following his deportation from Australia, some media outlets described the event as a "shameful episode," contributing to the negative image they wanted to create of him (BBC News, 2022).

Example 2: In 2021, Naomi Osaka, a Japanese tennis star and one of the best players in the world, announced that she would not be attending press conferences at the Roland Garros tournament. The reason for this decision was concern for her mental health, as she stated that press conferences are often detrimental to the mental health of athletes, especially after difficult defeats. Osaka's decision sparked a wave of criticism and pressure from the mass media, which labelled her move unprofessional and irresponsible. The Roland Garros tournament fined her and warned her that she could be excluded from the tournament if she did not attend press conferences. Due to mounting pressure and criticism, Osaka decided to withdraw from the tournament (CBC Sports, 2021).

Fan violence

Fan violence in sport can have far-reaching consequences for everyone involved, including athletes, clubs, leagues and local communities. This phenomenon often manifests itself in the form of physical assaults, vandalism, racism and other forms of aggression, which can be directed at opposing fans, players or even the police. Despite the fact that sport is intended to bring people together and entertain, violence among fans is often normalised and legitimised in the context of rivalries (Ward, 2002).

The consequences of such violence are not only immediate, but can also affect the long-term health of sports culture and create an environment of fear. Sports organisations and governments are working to reduce violence by introducing strict laws and protocols, but the challenge of how to effectively manage this issue remains. It is crucial to develop positive models of fan behaviour and community involvement that would contribute to a safer and more inclusive sporting environment (Ward, 2002).

Example 1: One of the most famous examples of fan violence occurred in 1985 during a match between English club Liverpool and Italian club Juventus in the European Cup final in Brussels. This event is known as the "Brussels Massacre". During the match, Liverpool and Juventus fans clashed, leading to a violent incident in which 39 people, mostly Italian fans, died and more than 600 were injured. The conflict erupted when Liverpool fans attacked the stands where Juventus fans were sitting, causing panic and a stampede. This tragedy had far-reaching consequences for football. Following the incident, UEFA banned English clubs from participating in European competitions for five years (Mohapatra, 2015a).

Example 2: In November 2004, during an NBA game between the Indiana Pacers and the Detroit Pistons in Auburn Hills, Michigan, a notorious incident occurred. As the game was coming to an end, a fan in the crowd threw a drink at Ron Artest while he was lying on the scorer's table. Artest ran into the crowd in anger and attacked the fan, sparking a mass brawl between fans and players. This incident, known as "Malice at the Palace," led to lengthy suspensions for several players and caused major changes in security protocols at NBA games (McKeone, 2024).

In addition to the aforementioned and detailed forms of violence in sport, it is also worth highlighting other forms that are less common but no less serious. These forms of violence, although perhaps less visible, can have equally serious consequences for individuals and sports communities as the more obvious and media-exposed forms. These forms include:

- Racism and ethnic violence in sport.
- Economic exploitation and forced labour of athletes.
- Homophobia, violence related to the LGBTQ+ community.

Racism and ethnic violence in sport

Racism and ethnic violence in sport threaten the foundations on which sport is built: respect, cooperation and equality. Despite the progress we have made in the area of diversity and inclusion, racist attacks and discrimination still occur in many sports. Athletes from minority groups are often the targets of offensive comments, condemnation and even physical violence, either from opponents or from fans. This type of violence affects not only individuals, but also the entire sporting culture. When athletes face racism, it can lead to a loss of motivation, reduced performance and even the decision to end their career. At the same time, such an environment can deter young talents from minority groups who fear they will not be accepted or that they will face discrimination (Anderson, 1996).

Example 1: A notorious example of racist violence occurred at a football match in Italy in 2018. Kalidou Koulibaly, a Senegalese defender playing for Napoli, was the target of racist insults from Inter Milan fans. During the match, fans made monkey noises and threw bananas onto the pitch, causing widespread outrage in the sporting community (BBC Sport, 2018).

Economic exploitation and forced labour of athletes

The economic exploitation and forced labour of athletes negatively impact the integrity of the sports industry and the well-being of athletes. Many young athletes, especially those from less privileged backgrounds, often find themselves in situations where they are exploited by agents, clubs and organisations that take advantage of their desire to succeed. These athletes often sign contracts that include low wages, long working hours and a lack of adequate protection of their rights. Forced labour in sport can take the form of athletes being subjected to inhumane working conditions, which affects their health and psychological well-being. Athletes who find themselves in such situations often work under pressure to achieve success, which can lead to burnout and long-term health problems (Coakley, 2014).

Example 1: In his autobiography, *Open*, Andre Agassi, a former American tennis player, revealed how he was forced to compete under pressure from his father, who was determined to make him a tennis champion. Agassi described how, from an early age, he was subjected to strict discipline and intense training, often against his will. His father was aggressive and often pressured Agassi to achieve success and earn the money the family needed (Agassi, 2009).

Homophobia, violence related to the LGBTQ+ community

Homophobia is a deeply rooted problem in sports culture that affects the physical and mental health of athletes who belong to the LGBTQ+ community. Sports culture is often saturated with discrimination and violence directed at individuals based on their sexual orientation or gender identity. Athletes from this community face verbal abuse, physical attacks and systemic exclusion, which limits their potential. Violence against athletes from the LGBTQ+ community is not limited to personal conflicts but is often institutionalised. In addition to direct violence from teammates, fans, and coaches, these athletes face policies and practices that prevent them from participating fully and being treated equally (European Commission, 2022; Denison et al., 2020; Symons et al. 2020).

Biological males have, on average, certain physiological advantages that can affect athletic performance. These include greater muscle mass, higher testosterone levels, greater bone density and greater lung capacity. Transgender individuals who were born as biological males and identify as females may retain certain advantages over biological females due to these physiological advantages acquired prior to transition. This is particularly noticeable in sports where strength, speed and endurance play a key role. On the one hand, we are faced with discrimination against transgender athletes who are fighting for the right to equal participation and acceptance. while on the other hand, there are concerns about fairness to biological women, who may feel that they are at a disadvantage due to the physiological advantages that transition may bring (Jones, 2020; Hilton and Lundberg, 2021).

Example 1: Greg Louganis was one of the most recognisable divers of the 1980s, known for his outstanding achievements, including gold medals at the Olympic Games. Despite his successes, Louganis faced tremendous pressure and discrimination because of his homosexuality. His identity became the subject of interest and investigation, reflecting the broader social stigma towards same-sex

orientation at the time. In 1995, Louganis publicly disclosed his HIV status, which further increased media attention. His disclosure sparked an important debate about the stigmatisation of people with HIV and how gay athletes often experience discrimination and violence. Louganis' courage and openness laid the groundwork for greater acceptance and understanding, but his story is also a reminder that many athletes still face challenges related to their identity and rights (Lindsay du Plessis, 2021).

Example 2: Caster Semenya, a South African middle-distance runner, faced extensive public and media pressure over questions about her sexuality and appearance after winning the 800-metre race at the 2009 World Championships. As doubts about her gender began to surface, the International Association of Athletics Federations (IAAF) demanded that she undergo testing, putting her under immense pressure. In some examples, the tests were so invasive that samples were taken from her, including situations where she was forced to undress. This situation sparked a huge debate about ethics and athletes' rights, especially in relation to intersex people. Semenya has become a symbol of the fight for the rights of intersex athletes, as she continues to battle against rules that limit her right to compete. Her story highlights the importance of understanding and respecting diversity in sport and the need for fair treatment of all athletes, regardless of their gender or gender identity (Ataman and Macfarlane, 2024).

Example 3: Lia Thomas, a swimmer from the United States, became the first trans woman to win a national championship at the university level in swimming. Before her transition, Thomas competed in the men's category, where she did not achieve notable results. After transitioning and starting hormone therapy, she began competing in the women's category, where she achieved outstanding results compared to her competitors. Later, new rules were introduced by World Aquatics, prohibiting transgender women who had gone through male puberty from participating in elite women's swimming competitions. Thomas appealed this rule to the Court of Arbitration for Sport, but her appeal was rejected, meaning she was not allowed to compete in the qualifiers for the 2024 Summer Olympics in Paris (ABC, 2024).

Factors contributing to violence in sport

Violence in sport does not result from a single cause but from a complex interaction of individual, social, situational, and structural factors. Understanding these determinants is crucial for designing effective prevention strategies and promoting a culture of respect and fair play.

Individual and Interpersonal Factors

At the individual level, aggression may arise from personal traits such as impulsivity, low frustration tolerance, and competitiveness. Athletes who experience high emotional arousal during competition may struggle to regulate anger, particularly when provoked or under pressure (Spaaij, 2014). Interpersonal relationships between athletes, coaches, parents, and spectators can further reinforce violent behaviour through modelling and social learning. According to the social learning theory, individuals imitate aggressive actions when they are rewarded or socially approved (UK Essay, 2017).

Verbal abuse or excessive criticism from coaches and parents can also provoke retaliation or emotional distress among athletes. Studies have shown that loyalty to a team or coach can increase tolerance for aggressive behaviour, leading athletes to perceive violence as acceptable or even necessary for success (Wanjiku, 2016).

Situational and Environmental Factors

Situational elements—such as the intensity of competition, the nature of the sport, and the immediate physical environment—play a significant role in the manifestation of violence. Sports that involve direct physical contact (e.g., football, hockey, boxing) inherently carry higher risks of aggression. The pressure to win, combined with fatigue, provocation, or perceived injustice, can trigger violent incidents on the field (UK Essay, 2017).

Spectator composition and crowd dynamics also influence the likelihood of violent behaviour. Younger and less emotionally mature fans are statistically more prone to aggression, particularly when alcohol consumption, rivalry, or poor crowd control are involved. Overcrowded and inadequately managed facilities further increase the risk of violent outbreaks. For instance, poorly controlled fan movements contributed to the Heysel Stadium disaster in 1985, when rivalry between Liverpool and Juventus fans led to the deaths of 39 people and injuries to more than 600 (BBC News, 2022; Mohapatra, 2015b).

Similarly, in 1989, a failure in crowd management at the Hillsborough Stadium resulted in the deaths of 93 people due to suffocation, again demonstrating the tragic outcomes of poor organisational control and infrastructure design (BBC News, 2022). Such events highlight the interdependence between physical environment, management quality, and human behaviour in the escalation of violence.

Socio-cultural and Structural Factors

Sport both reflects and reproduces wider social dynamics. Cultural norms that glorify toughness, dominance, and victory at all costs contribute to a climate in which aggression is normalised. Media coverage often amplifies rivalries and portrays violence as entertainment, which indirectly legitimises it among athletes and fans (Spaaij, 2014; Ward, 2002).

Economic and institutional pressures can also serve as structural drivers of violence. Professional athletes face intense expectations to perform and maintain sponsorships, while coaches and clubs are evaluated based on results. These conditions foster environments where emotional control is undermined and ethical boundaries are blurred. Additionally, weak governance structures, inconsistent disciplinary systems, and a lack of education on ethical conduct enable the persistence of violent behaviour.

Integrated Perspective

No single factor can fully explain why violence occurs in sport. It emerges through the interaction of psychological predispositions, environmental stressors, and social influences. For example, an aggressive athlete may act violently only in settings where crowd hostility, competitive tension, and institutional tolerance converge.

Therefore, strategies to prevent violence must be multidimensional—combining athlete education, coaching ethics, crowd management, and institutional accountability. Creating safer sporting environments requires cooperation among all stakeholders: sports organisations, schools, local communities, and media outlets.

Methods

Methodology and sample

The study employed a quantitative research design to examine the prevalence, forms, and perceived causes of violence in sport among athletes in Slovenia. A structured questionnaire was developed and distributed personally to athletes across multiple disciplines. The quantitative approach was chosen to enable statistical analysis of relationships between variables and to test predefined hypotheses about the presence and determinants of violence in sport.

Data collection was conducted between 10 November 2024 and 20 December 2024, ensuring that participants represented various sporting contexts and competition levels. The data were processed using SPSS software, allowing for descriptive and inferential statistical analysis.

A total of 115 valid responses were collected. Of the participants, 83% were male ($n = 95$) and 17% were female ($n = 20$). Respondents represented a range of sports, including athletics, handball, basketball, tennis, cycling, and judo. The sample was selected randomly from the researcher's network of athletes and sports clubs, ensuring heterogeneity and reducing selection bias. Although the sample was not representative of all Slovenian athletes, its diversity across different disciplines provides valuable insight into patterns of violent behaviour and experiences in sport.

Based on the theoretical framework and research objectives, the following hypotheses were tested:

H1: Athletes face violence in their sporting activities.

H2: Intense competitiveness and pressure to succeed increase the incidence of violence in sports teams.

H3: Violence in sport is more common in disciplines where competitors are expected to display a high level of physical aggression.

H4: Athletes are more exposed to violence in youth and amateur sports, where pressure from parents and coaches is often present.

Participation was **voluntary and anonymous**, and all respondents were informed about the purpose of the study and the confidentiality of their responses. No personal identifiers were collected.

The study has certain limitations. The sample size ($n = 115$) limits the generalisability of the results to the entire population of athletes in Slovenia. Furthermore, the self-reporting method may introduce **response bias**, as some participants might underreport or overreport experiences of violence due to social desirability or fear of judgment. Future studies could enhance reliability by including longitudinal designs, interviews, and data triangulation.

The methodological design provided a structured approach to exploring violence in sport through the lens of athletes' experiences. The combination of quantitative analysis and descriptive interpretation enabled a comprehensive understanding of the phenomenon and laid the foundation for hypothesis testing in the following sections.

Results and discussion

This section presents the findings of the empirical research and discusses them in relation to the hypotheses defined in the previous chapter. The analysis focuses on the prevalence of violence among athletes, the role of competitiveness and pressure, the impact of sport type on violent behaviour, and the influence of parents and coaches in youth and amateur sport.

First, we examined whether athletes face violence in their sporting activities. Analysis of the responses shows that 58% of athletes have already experienced violence in their sporting activities. Violence is very widespread in sport, as it occurs in various forms – physical, psychological, verbal and sexual violence. Sports competitions and training are often subject to high pressure, competitiveness and the desire to win, which can lead to tension and violence among participants. Athletes may face violence from their coaches (38%), teammates (27%), fans (19%) or even opponents (16%) (figure 1). Both physical injuries and psychological effects, such as harassment or abuse, are common problems that affect the well-being of athletes. The forms of violence experienced by the participants in the study come from players on opposing teams, coaches, teammates, referees, spectators and parents.

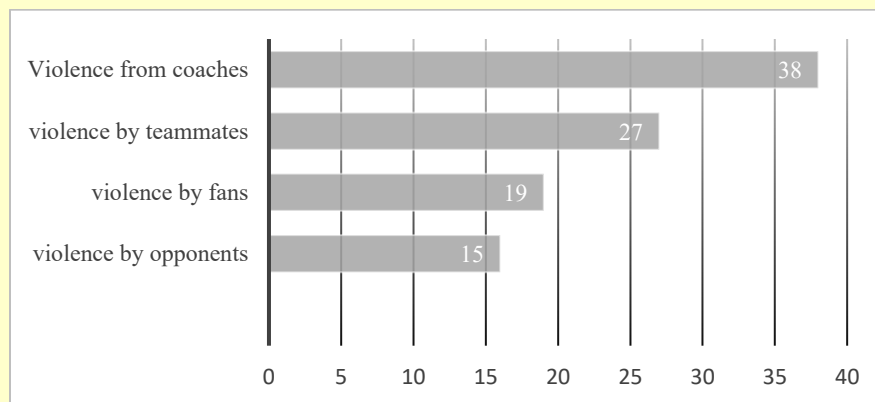


Figure 1: Presence of various forms of violence among athletes (in %)

We also asked them, in order to obtain more in-depth results, which factors they believe contribute most to violent behaviour in the team and whether they believe that intense competitiveness is a key factor in the occurrence of violence in their team.

Table 1 shows the results on the prevalence of violence in sports teams. Most respondents (72%) answered that violence occurs "sometimes", followed by answers that violence occurs "very often" (24%). 4% believe that violence is not present. This shows that violence is not a constant problem, but it is nevertheless present.

Table 1: Occurrence of violence in sports teams

Answer	Number of respondents	Percentage
Violence occurs very often	28	24
Violence occurs sometimes	82	7
Violence does not occur	5	4
Total	115	100

In the next part of the study, the analysis focused on the key factors contributing to violence in sport. Intense competitiveness was identified as the most influential factor (43%), followed by pressure to succeed (35%), poor leadership (17%), and other factors (5%).

The findings indicate that the atmosphere of constant rivalry and achievement-oriented goals often leads to frustration and emotional tension among athletes. Excessive pressure from coaches, teammates, or the media can increase stress levels and reduce self-control, creating conditions in which aggression is more likely to occur.

Competitiveness, particularly in team sports such as football and basketball, may encourage behaviours that prioritise victory over respect and fair play. In such environments, aggression is sometimes tolerated as a natural reaction to stress or as part of team dynamics, which can escalate into violent outbursts or interpersonal conflicts. A more detailed analysis of teams in which competitiveness is strongly emphasised could further clarify the connection between performance pressure and the emergence of violence.

Violence in sport tends to be more common in disciplines where competitors are expected to demonstrate a high degree of physical aggression. Sports such as boxing, mixed martial arts (MMA), hockey, or rugby inherently involve physical contact and, to some extent,

aggressive behaviour as part of the game itself. In these sports, aggression is often viewed as a legitimate element of strategy and performance. Such normalisation of physical dominance can blur the boundary between acceptable competitiveness and violence. Conversely, in non-contact sports, similar behaviour is generally perceived as inappropriate or unsportsmanlike.

The cultural acceptance of aggression in contact sports can therefore lead to a higher tolerance for violent acts, both during and outside competition. Previous research confirms that when aggression is integrated into the rules or ethos of a sport, it can foster an environment where violent conduct is more readily excused or even rewarded.

The analysis also focused on the extent to which athletes are exposed to violence in youth and amateur sport, where pressure from parents and coaches is often present. The study examined whether respondents had ever experienced physical, verbal, or emotional violence during these stages of their sporting careers, who the main sources of pressure or aggression were, and how frequently they encountered inappropriate behaviour from authority figures during training or competitions.

More than half of the respondents (57%) reported experiencing some form of violence—physical, verbal, or emotional—while 43% stated they had not. This suggests that violence in youth and amateur sport is relatively widespread and deserves greater attention. The most common sources of pressure or violent behaviour were parents (53%), followed by coaches (26%), teammates (13%), and others (8%).

The findings emphasise the need for raising awareness and providing education to parents and coaches about appropriate conduct and constructive communication with young athletes. Parental or coaching pressure was most frequently described as occasional (54%) or frequent (38%), with only 8% of athletes reporting that they had never experienced it. This indicates that pressure and verbal aggression are pervasive features of youth sport environments.

Such pressures can have significant psychological and developmental consequences. Young athletes are particularly vulnerable to stress, as they are still forming their identities and coping mechanisms. Excessive expectations, verbal abuse, and harsh criticism can lead to anxiety, loss of motivation, or even withdrawal from sport altogether. Coaches who exceed their authority by imposing unrealistic demands or humiliating athletes for poor performance contribute to an unhealthy sporting culture that undermines both physical and mental well-being.

Hypotheses testing

The verification of hypotheses aimed to determine the statistical significance of patterns observed in the descriptive results. Each hypothesis was tested using appropriate statistical procedures to evaluate whether the relationships between competitiveness, environmental pressures, and experiences of violence in sport were consistent with the theoretical assumptions presented in the earlier sections. Quantitative analyses were conducted where sufficient data were available, while qualitative reasoning and literature synthesis were applied in examples where the data structure did not permit inferential testing.

Hypothesis 1: Athletes face violence in their sporting activities.

A total of 58% of respondents reported experiencing at least one form of violence during their sporting activities. A binomial test comparing this proportion to a neutral 50% threshold indicated a statistically significant difference, $p = .046$ (95% CI [0.49, 0.67]). These results confirm that violence in sport is a widespread issue, affecting the majority of athletes in the sample. The finding aligns with previous studies emphasising that aggression and abuse are often normalised within competitive environments. Hypothesis 1 is supported – more than half of athletes encounter violence in their sporting activities.

Hypothesis 2: Intense competitiveness and pressure to succeed increase the incidence of violence in sports teams.

Respondents most frequently identified competitiveness (43%) and pressure to succeed (35%) as the main factors contributing to violent behaviour, followed by poor leadership (17%) and other causes (5%). A chi-square test of independence confirmed that the distribution of these factors was not uniform, $\chi^2(3) = 39.33$, $p < .001$. Further pairwise comparisons showed that competitiveness and pressure were both significantly more frequent than poor leadership ($p < .01$). These findings indicate that excessive competitiveness and performance pressure create emotionally charged environments in which frustration and aggression are more likely to emerge. Poor leadership amplifies this effect by failing to manage conflict and team dynamics effectively. Addressing these issues through improved leadership training and emotional management could help reduce the frequency of violence in sports settings. Hypothesis 2 is **supported** – competitiveness and performance pressure are dominant contributors to violent behaviour in sports teams.

Hypothesis 3: Violence in sport is more common in disciplines where competitors are expected to display a high level of physical aggression.

The analysis showed that athletes participating in contact sports (e.g., boxing, handball, football) reported higher levels of violence compared to those in non-contact sports (e.g., athletics, tennis, cycling). A chi-square test confirmed that the difference was statistically significant, $\chi^2(1) = 4.21, p = .040$. These results suggest that violence occurs more frequently in sports where physical confrontation is an integral part of competition. The cultural acceptance of aggression in contact sports contributes to the normalisation of such behaviour, both on and off the field. Hypothesis 3 is supported – violence is more common in contact sports, where physical aggression is part of the competitive ethos.

Hypothesis 4: Athletes are more exposed to violence in youth and amateur sport, where pressure from parents and coaches is often present.

More than half of respondents (57%) reported experiencing some form of violence (physical, verbal, or emotional) in youth or amateur sport, while 43% did not. A binomial test indicated a marginal trend toward significance, $p = .068$ (95% CI [0.48, 0.66]). Parents were identified as the main source of pressure (53%), followed by coaches (26%), teammates (13%), and others (8%). Pairwise z-tests confirmed that parents were significantly more frequently mentioned as sources of pressure than coaches or teammates ($p < .001$). The perceived frequency of such pressure was also high: 54% described it as occasional, 38% as frequent, and only 8% had never experienced it. These findings highlight that psychological and verbal pressure from authority figures is a prevalent problem in youth and amateur sport. Although the overall level of reported violence shows only a marginally significant difference, the dominance of parental and coaching pressure points to a systemic issue in athlete development environments. Hypothesis 4 is partially supported – pressure from parents and coaches is statistically prevalent, though the overall rate of reported violence shows a marginal trend toward significance.

To verify the assumptions derived from the theoretical framework, each hypothesis was tested using appropriate statistical methods. The results of these analyses, together with the type of test and level of significance, are summarised in the following table.

Table 2: Research hypotheses and their testing

Hypothesis	Statistical test	Conclusion
H1: Athletes face violence in their sporting activities.	Binomial test, $p = .046$, 95% CI [0.49, 0.67]	Confirmed ✓
H2: Competitiveness and pressure to succeed increase violence in sports teams.	$\chi^2(3) = 39.33, p < .001$	Confirmed ✓
H3: Violence is more common in sports with high physical aggression.	$\chi^2(1) = 4.21, p = .040$	Confirmed ✓
H4: Violence is more prevalent in youth/amateur sport due to parental and coaching pressure.	Binomial test, $p = .068$ (trend); z-tests, $p < .001$	Partially confirmed ✓

Note:
 χ^2 = Chi-square test; CI = confidence interval. Statistical significance set at $\alpha = .05$.
All tests were conducted using aggregated data (N = 115).

Overall, the verification process confirmed that violence in sport is a multidimensional phenomenon influenced by individual, organisational, and cultural factors. The findings highlight the crucial role of competitiveness, parental and coaching pressure, and the normalisation of aggression in shaping athletes’ experiences. While most hypotheses were statistically supported, future research should focus on larger and more diversified samples to enable multivariate testing and to strengthen the empirical foundation for preventive strategies in sport.

Conclusion

The findings of this study confirm that violence in sport is a complex and multidimensional phenomenon shaped by individual behaviour, social relationships, and institutional culture. More than half of the surveyed athletes reported experiencing some form of violence during their sporting activities, suggesting that aggression and abuse are not isolated incidents but rather systemic features of the sporting environment.

Competitiveness and performance pressure were identified as the most influential factors associated with violence, particularly in team settings where group dynamics and emotional intensity are strongest. The results also showed that violence occurs more frequently in contact sports, where physical confrontation is integral to the discipline and often normalised as part of competitive culture. In youth and amateur sport, parents and coaches were identified as the main sources of pressure and inappropriate behaviour, highlighting the vulnerability of young athletes and the importance of ethical education in early sport development.

Scientific Contribution

This research contributes to the scientific understanding of violence in sport in several ways. First, it provides empirical evidence from the Slovenian sporting context, an area that has received limited scholarly attention. Second, by combining descriptive and inferential analyses, it strengthens the quantitative foundation of violence research, offering statistically supported insights into the relationships between competitiveness, pressure, and aggression. Third, the study extends existing theoretical models of sport violence by highlighting the interaction between institutional culture and interpersonal dynamics, showing that aggression in sport is not only a personal or behavioural issue but also a structural and organisational one. Finally, it provides a framework for future comparative studies across different countries and disciplines, encouraging a broader understanding of cultural variations in how violence manifests and is perceived in sport.

Limitations and Future Research

While the findings provide valuable insights, several limitations should be acknowledged. The relatively small sample size ($N = 115$) limits the generalisability of the results, and self-reporting may introduce response bias. In addition, the lack of cross-tabulated data between variables such as type of sport and level of competition restricted the scope of statistical testing. Future studies should therefore employ larger, more representative samples, integrate qualitative methods such as interviews or focus groups, and apply multivariate approaches to explore the interplay between personal, social, and structural factors. Such studies could also investigate gender differences, cultural influences, and long-term psychological consequences of exposure to violence in sport.

Practical Implications

From a practical standpoint, the results highlight the urgent need for preventive and educational measures at all levels of sport. Sports organisations should establish transparent reporting mechanisms, strengthen disciplinary frameworks, and promote leadership models based on respect and empathy. Educating coaches and parents about communication, motivation, and emotional regulation is equally crucial. By fostering a culture of ethical responsibility, the sporting community can reduce the normalisation of violence and reaffirm sport as a domain of integrity, fair play, and personal growth.

References:

1. Agassi, A. (2009). *Open: An autobiography*. New York: Knopf.
2. American Psychological Association. (2018). Physical abuse and violence. Pridobljeno na <https://www.apa.org/topics/physical-abuse-violence>
3. Anderson, P. M. (1996). Racism in sports: A question of ethics. Pridobljeno na <https://scholarship.law.marquette.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1156&context=sportslaw>
4. Ataman, J. in Macfarlane, C. (10. 8. 2024). Caster Semenya condemns gender 'stigma' that still haunts Olympics, a decade after her first Olympic gold. CNN. Pridobljeno na <https://edition.cnn.com/2024/08/10/sport/caster-semenya-imane-khelif-olympics/index.html>
5. BBC News. (15. 2. 2022). The impact of online abuse on athletes. Pridobljeno na <https://www.bbc.com/news/av/world-60396179>
6. BBC News. (15. 7. 2022). Violence in sport: Tackling the culture of aggression. Pridobljeno na <https://www.bbc.com/news/sport-violence-2022>
7. BBC News. (2024). Larry Nassar: US justice department to pay abuse survivors \$138m. Pridobljeno na <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-68841682>
8. BBC Sport. (2018). Inter Milan 1–0 Napoli: Kalidou Koulibaly 'victim of alleged racist chants' as Lautaro Martinez grabs winner. Pridobljeno na <https://www.bbc.com/sport/football/46686458>
9. Bourdieu, P. (1991). *Language and symbolic power*. Cambridge: Harvard University Press.
10. CBC Sports. (2021). Naomi Osaka leaves press conference in tears after exchange with reporter. Pridobljeno na <https://www.cbc.ca/sports/tennis/naomi-osaka-tearful-leaves-press-conference-cincinnati-1.6142940>
11. Centers for Disease Control and Prevention. (2024). About violence prevention. Pridobljeno na <https://www.cdc.gov/violence-prevention/about/index.html>
12. Choo, I. (b. d.). It's time to cancel "cancel culture". Texas Tech University, Risk Intervention & Safety Education. Pridobljeno na <https://www.depts.ttu.edu/rise/Blog/cancelculture.php>
13. Coakley, J. (2014). *Sports in society: Issues and controversies*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
14. Council of Europe. (b. d.). Physical violence. Pridobljeno na <https://www.coe.int/en/web/gender-matters/physical-violence>
15. Crisp, a Kroll business. (2023). Online abuse in sports: Understanding the risks to athletes, fans and brands. Pridobljeno na <https://www.sportspromedia.com/wp/uploads/2023/04/Crisp-a-Kroll-business-Online-abuse-in-sports.pdf>
16. Denison, E., Bevan, N. in Jeanes, R. (2020). Reviewing evidence of LGBTQ+ discrimination and exclusion in sport. *Sport Management Review*, 24(3), 389–409.
17. Djau, U. in Brumfield, B. (7. 7. 2013). Player stabbed, referee dismembered over soccer quarrel in Brazil. CNN. Pridobljeno na <https://edition.cnn.com/2013/07/07/world/americas/brazil-soccer-dismemberment/index.html>
18. ESPN. (2013). Rutgers fires coach Mike Rice. Pridobljeno na https://www.espn.com/mens-college-basketball/story/_/id/9128825/rutgers-scarlet-knights-fire-coach-mike-rice-wake-video-scandal
19. European Commission. (2022). Breaking barriers: The LGBTQIA+ community. Pridobljeno na <https://sport.ec.europa.eu/news/breaking-barriers-the-lgbtqia-community>
20. FIFA. (2024). Zinedine Zidane and Marco Materazzi: The final headbutt – 2006. Pridobljeno na <https://www.fifa.com/en/articles/zinedine-zidane-marco-materazzi-final-headbutt-2006>
21. Freud, S. (1930). *Civilization and its discontents*. London: Hogarth Press.
22. Grant, J. (2006). *Sport, culture and society: An introduction*. London in New York: Routledge.
23. Hilton, E. N., & Lundberg, T. R. (2021). Transgender women in the female category of sport: Perspectives on testosterone suppression and performance advantage. *Sports Medicine*, 51(2), 199–214.
24. Hoffman, H. E. (2018). The media effect and the implications for racial minority groups (Student scholarship). Gettysburg College. Pridobljeno na https://cupola.gettysburg.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1757&context=student_scholarship
25. Hostnikar, M. (2014). Economic violence in the family (Thesis). Maribor: University of Maribor, Faculty of Law.

26. Jones, B. A., Arcelus, J., Bouman, W. P. in Haycraft, E. (2020). Sport and transgender people: A systematic review of the literature relating to sport participation and competitive sport policies. *Sports Medicine*, 50(4), 701–716.
27. Lindsay du Plessis, J. (2021). "Be your own hero": Olympic diver Greg Louganis tells coming out story. ESPN. Pridobljeno na https://www.espn.com/olympics/story/_/id/32311733/olympic-diver-greg-louganis-tells-coming-story
28. Marca. (24. 1. 2024). Eden Hazard reunites with ball boy he kicked at Chelsea... who is now a multi-millionaire. Pridobljeno na <https://www.marca.com/en/football/chelsea/2024/01/24/65b16a2546163f3e738b45ff.html>
29. Marks, S., Mountjoy, M. in Marcus, M. (2012). Sexual harassment and abuse in sport: The role of the team doctor. *British Journal of Sports Medicine*, 46(13), 905–908.
30. McKeone, L. (2024). How the Malice at the Palace changed the NBA. *Sports Illustrated*. Pridobljeno na <https://www.si.com/nba/how-the-malice-at-the-palace-changed-the-nba-01jd2ykg0zz4>
31. MediaSmarts. (2022). Violence in sports. Pridobljeno na https://mediasmarts.ca/sites/default/files/2022-12/Lesson_Violence_Sports.pdf
32. Mohapatra, B. (2015a). Heyssel 1985: Football's forgotten tragedy remembered. Rediff Sports. Pridobljeno na <https://m.rediff.com/sports/report/uefa-champions-league-heyssel-1985-football-forgotten-tragedy-remembered-bikash-mohapatra-pix/20150529.htm>
33. Mohapatra, S. (2015b). Psychological determinants of aggression in sport. *International Journal of Physical Education, Sports and Health*, 2(3), 45–50.
34. Novak, A. (2013). Psychological violence in standard and Latin American dances (Diploma thesis). Ljubljana: University of Ljubljana, Faculty of Sport.
35. Parent, S. in Demers, G. (2011). Sexual abuse in sport: A model to prevent and protect athletes. *Child Abuse Review*, 20(2), 120–133.
36. Police. (2013). Sexual violence. Pridobljeno na <https://www.policija.si/svetujemo-ozavescamo/oosebna-varnost/spolno-nasilje>
37. Reuters. (8. 5. 2024). Spain's ex-soccer chief Rubiales to stand trial over kiss with player. Pridobljeno na <https://www.reuters.com/world/europe/spains-ex-soccer-chief-rubiales-stand-trial-over-kiss-player-2024-05-08/>
38. Safe.si. (b. d.). Online violence. Pridobljeno na <https://safe.si/nasveti/spletno-in-mobilno-trpincenje/spletno-nasilje>
39. Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
40. Spaaij, R. (2014). *Understanding football hooliganism: A comparison of six Western European football clubs*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
41. Symons, C. M., O'Sullivan, G. A. in Polman, R. C. J. (2020). Reviewing evidence of LGBTQ discrimination and exclusion in sport. *Sport Management Review*, 23(3), 389–402.
42. UK Essays. (11. 11. 2017). Aggression and violence in sport. Pridobljeno na <https://www.ukessays.com/essays/psychology/aggression-and-violence-in-sport.php>
43. Vveinhardt, J., Fominiene, V. B. in Andriukaitiene, R. (2019). Encounter with bullying in sport and its consequences for youth: Amateur athletes' approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(23), 4685.
44. Wanjiku, M. A. (2016). Assessment of crowd management strategies used for football events in government-owned sports stadiums in Nairobi County, Kenya (Master's thesis). Pridobljeno na <https://ir-library.ku.ac.ke/server/api/core/bitstreams/0979bea9-6cc0-4ba2-88d4-00959f64cefb/content>
45. Ward, T. (2002). *Sports and society: A student introduction*. London: SAGE Publications.
46. Weber, M. (1919). *Politics as a vocation*. Munich: Duncker & Humblot.
47. World Health Organization. (2020). World report on violence and health. Pridobljeno na <https://www.who.int/publications/i/item/world-report-on-violence-and-health>
48. Zakon o preprečevanju nasilja v družini (ZPND), Ur. l. RS, št. 16/2008 s spremembami. (2008). Pridobljeno na <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO5084>
49. Žontar, A. (2024). Violence on social networks (Thesis). Maribor: University of Maribor, Faculty of Security Sciences.

RAZVOJ KADROV KOT KLJUČNI DEJAVNIK POSLOVNE ODLIČNOSTI IT PODJETJA

Drago Papler  <https://orcid.org/0009-0007-2220-8477>¹

Andrej Raspor  <https://orcid.org/0000-0002-8098-9554>²

Prejem 05.04.2025.

Poslano v recenzijo 06.04.2026.

Sprejeto v objavo 07.06.2026.

Povzetek

Namen: Namen raziskave je analizirati vlogo razvoja kadrov kot ključnega dejavnika poslovne odličnosti v informacijsko-tehnoloških podjetjih ter preučiti, kako lahko model poslovne odličnosti EFQM prispeva k izboljšanju organizacijske učinkovitosti, zadovoljstva zaposlenih in strank ter finančne uspešnosti podjetja. Prispevek izhaja iz predpostavke, da je sistematičen in strateško usmerjen razvoj zaposlenih temelj za doseganje trajnostne konkurenčne prednosti v hitro spreminjajočem se IT okolju.

Metodologija: Raziskava temelji na kombinaciji kvalitativnih in kvantitativnih raziskovalnih metod. Uporabljene so bile analiza in sinteza znanstvene literature s področja poslovne odličnosti in razvoja kadrov, komparativna analiza EFQM modela z drugimi pristopi upravljanja kakovosti ter študija primera srednje velikega IT podjetja. Empirični del raziskave je vključeval analizo ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI), kot so produktivnost, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo strank, finančni rezultati ter kazalniki donosnosti, pred in po implementaciji EFQM modela.

Ugotovitve: Ugotovitve raziskave kažejo, da ima razvoj kadrov osrednjo vlogo pri uspešni implementaciji EFQM modela. Izboljšave na področju usposabljanja, mentorstva, vodenja in kariernega razvoja zaposlenih so pomembno prispevale k večji zavzetosti zaposlenih, zmanjšani fluktuaciji ter izboljšani organizacijski klimi. Nadalje so rezultati pokazali jasno povezavo med razvojem kadrov, optimizacijo procesov in izboljšanim zadovoljstvom strank, kar se je odrazilo tudi v rasti prihodkov, večji produktivnosti in izboljšani finančni uspešnosti podjetja.

Omejitve: Glavna omejitev raziskave je uporaba študije primera enega IT podjetja, kar omejuje možnost neposrednega posploševanja ugotovitev na celoten IT sektor ali druge industrije. Poleg tega raziskava temelji na kombinaciji notranjih podatkov podjetja in samoocen, kar lahko vpliva na objektivnost nekaterih kazalnikov. Prihodnje raziskave bi morale vključiti večje število podjetij ter uporabiti longitudinalni in kvantitativni pristop za dodatno preverjanje ugotovitev.

Praktične in/ali družbene posledice: Rezultati raziskave ponujajo pomembne praktične usmeritve za vodstva IT podjetij, saj poudarjajo potrebo po obravnavi razvoja kadrov kot strateške prioritete in ne zgolj podporne funkcije. Ugotovitve prispevajo k razumevanju, kako lahko celostni modeli poslovne odličnosti, kot je EFQM, spodbujajo trajnostni razvoj organizacij, večjo kakovost delovnih mest in dolgoročno stabilnost zaposlitve. Posredno raziskava prispeva tudi k širšim družbenim ciljem, kot so spodbujanje vseživljenjskega učenja, digitalnih kompetenc in odgovornega vodenja.

Izvirnost: Izvirnost prispevka je v celostni obravnavi razvoja kadrov znotraj EFQM modela v kontekstu IT sektorja ter v empirični predstavitvi konkretnih učinkov implementacije modela na organizacijske in finančne kazalnike. Prispevek povezuje teoretične koncepte poslovne odličnosti in razvoja človeškega kapitala s praktično uporabo v realnem organizacijskem okolju, kar predstavlja dodano vrednost tako za akademsko kot strokovno javnost.

Ključne besede: razvoj kadrov; poslovna odličnost; EFQM model; IT podjetje; vodenje; konkurenčnost; trajnostni razvoj

¹ Biotehniški center Naklo, Strahinj 99, 4202 Naklo, Slovenija; Univerza v Novi Gorici, Poslovno-tehniška fakulteta, Glavni trg 8, 5271 Vipava, Slovenija; drago.papler@gmail.com

² Fakulteta za komercialne in poslovne vede iz Celja, Lava 7, 3000 Celje, andrej.raspor@t-2.si

STAFF DEVELOPMENT AS A KEY FACTOR IN THE BUSINESS EXCELLENCE OF AN IT COMPANY

Summary

Purpose: The purpose of this study is to examine the role of staff development as a key factor of business excellence in information technology (IT) companies and to analyse how the EFQM Business Excellence Model contributes to improved organisational performance, employee and customer satisfaction, and financial outcomes. The study is based on the assumption that systematic and strategically oriented human resource development is a fundamental prerequisite for achieving sustainable competitive advantage in a rapidly changing IT environment.

Methodology: The research applies a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative methods. It includes a comprehensive review and synthesis of relevant literature on business excellence and human resource development, a comparative analysis of the EFQM model with other quality management frameworks, and an in-depth case study of a medium-sized IT company. The empirical part of the study is based on the analysis of key performance indicators (KPIs), such as productivity, employee satisfaction, customer satisfaction, financial performance, and return indicators, measured before and after the implementation of the EFQM model.

Findings: The findings indicate that staff development plays a central role in the successful implementation of the EFQM model. Improvements in training, mentoring, leadership practices, and career development significantly increased employee engagement, reduced staff turnover, and enhanced organisational climate. Furthermore, the results demonstrate a strong link between human resource development, process optimisation, and customer satisfaction, which was reflected in higher productivity, revenue growth, and improved financial performance.

Limitations: The main limitation of the study is that it is based on a single case study of an IT company, which restricts the generalisability of the findings to the wider IT sector or other industries. In addition, the research relies partly on internal company data and self-reported measures, which may introduce a degree of subjectivity. Future research should involve a larger sample of organisations and apply longitudinal and quantitative research designs to validate the findings.

Practical and/or Social Implications: The results provide valuable practical guidance for IT company management by emphasising the importance of treating staff development as a strategic priority rather than a supportive function. The study also highlights the broader social implications of implementing comprehensive business excellence models, including the promotion of lifelong learning, the development of digital competencies, higher-quality jobs, and sustainable organisational practices.

Originality/Value: The originality of this study lies in its integrated analysis of staff development within the EFQM Business Excellence Model in the context of the IT sector. By combining theoretical perspectives on human capital and business excellence with empirical evidence from a real organisational setting, the paper contributes to both academic knowledge and managerial practice.

Keywords: staff development; business excellence; EFQM model; IT company; leadership; competitiveness; sustainability

JEL Classification: M10 – General Business Administration

Paper categorization: Review

Corresponding Author: Drago Papler, drago.papler@gmail.com

DOI: 10.5281/zenodo.18214669

Uvod

V sodobnem poslovnem okolju, ki ga zaznamujejo hitre tehnološke spremembe, globalna konkurenca in naraščajoča kompleksnost organizacijskih sistemov, postaja razvoj kadrov eden ključnih dejavnikov dolgoročne konkurenčnosti podjetij. To je še posebej izrazito v informacijsko-tehnološkem (IT) sektorju, kjer znanje, inovativnost in sposobnost prilagajanja zaposlenih neposredno vplivajo na poslovno uspešnost, kakovost storitev in zadovoljstvo strank (Papler, 2024). Podjetja se vse manj razlikujejo po dostopu do tehnologije, vse bolj pa po tem, kako učinkovito znajo razvijati, motivirati in zadržati svoje kadre.

Model poslovne odličnosti EFQM (European Foundation for Quality Management) predstavlja enega najbolj uveljavljenih celovitih okvirov za sistematično izboljševanje organizacijskega delovanja. Njegov temeljni namen je pomagati organizacijam pri doseganju trajnostne poslovne odličnosti skozi uravnoteženo povezovanje voditeljstva, strategije, zaposlenih, procesov in rezultatov (European Foundation for Quality Management [EFQM], 2020). Model organizacijo obravnava kot dinamičen sistem, v katerem imajo zaposleni ključno vlogo pri ustvarjanju dodane vrednosti za vse deležnike.

Razvoj kadrov v okviru EFQM modela ni razumljen zgolj kot podporna kadrovska dejavnost, temveč kot strateška naložba, ki vpliva na inovacijsko sposobnost, organizacijsko učenje in dolgoročno uspešnost podjetja (Godina, 2021). Takšen pristop je skladen s sodobnimi teorijami managementa, ki poudarjajo pomen človeškega kapitala kot osrednjega vira konkurenčne prednosti.

Ena izmed temeljnih teoretičnih podlag je teorija človeškega kapitala, ki izhaja iz predpostavke, da znanje, kompetence in veščine zaposlenih predstavljajo obliko kapitala, v katerega se splača vlagati, saj prinaša dolgoročne ekonomske in organizacijske koristi (Becker, 1993). V IT podjetjih, kjer so zaposleni nosilci specializiranega znanja, se vlaganja v izobraževanje, usposabljanje in profesionalni razvoj neposredno odražajo v višji produktivnosti, večji inovativnosti ter večji kakovosti storitev (Novak, 2023).

S tem je tesno povezana tudi teorija virov in zmožnosti (Resource-Based View – RBV), ki poudarja, da trajnostno konkurenčno prednost ustvarjajo tisti viri, ki so redki, težko posnemljivi in učinkovito vgrajeni v organizacijo (Barney, 1991). Kompetentni in zavzeti zaposleni izpolnjujejo vse te pogoje, zlasti kadar jih podpira ustrezna organizacijska kultura, sistem vodenja in procesi nenehnega izboljševanja, kot jih sistematično spodbuja EFQM model.

V hitro spreminjajočih se okoljih, kakršno je IT sektor, ima pomembno vlogo tudi teorija dinamičnih sposobnosti, ki poudarja sposobnost organizacij, da zaznavajo spremembe v okolju, se nanje pravočasno odzivajo ter preoblikujejo svoje vire in procese (Teece et al., 1997). Razvoj kadrov, vseživljenjsko učenje in spodbujanje agilnosti zaposlenih so pri tem ključni mehanizmi, ki organizacijam omogočajo prilagajanje hitrim tehnološkim in tržnim spremembam.

Dodatno razumevanje vloge zaposlenih ponuja AMO-model (Ability–Motivation–Opportunity), ki izhaja iz predpostavke, da visoka uspešnost zaposlenih temelji na kombinaciji njihovih sposobnosti, motivacije in priložnosti za aktivno sodelovanje pri odločanju (Zupančič, 2019). EFQM model s svojo osredotočenostjo na opolnomočenje zaposlenih, participativno vodenje in razvoj voditeljstva neposredno podpira logiko AMO-modela ter prispeva k večji zavzetosti in organizacijski odličnosti.

Na podlagi navedenih teoretičnih izhodišč lahko ugotovimo, da EFQM model presega tradicionalne pristope k upravljanju kakovosti. Ne osredotoča se zgolj na optimizacijo procesov in merjenje rezultatov, temveč celostno obravnava razvoj kadrov kot strateški vzvod poslovne odličnosti (Smith, 2020). Prav ta celovitost je razlog, da je model posebej primeren za IT podjetja, ki delujejo v visoko konkurenčnem in tehnološko dinamičnem okolju.

Prispevek zato izhaja iz predpostavke, da je sistematičen razvoj kadrov v okviru EFQM modela ključen dejavnik za izboljšanje poslovne uspešnosti, povečanje zadovoljstva zaposlenih in strank ter zagotavljanje dolgoročne trajnosti IT podjetij, kar potrjujejo tako teoretične razprave kot empirične raziskave (EFQM, 2020; Novak, 2023; Papler, 2024).

Namen in cilji raziskave

EFQM model predstavlja močno orodje za doseg poslovne odličnosti, vendar njegova uspešna implementacija zahteva obsežno spremembo mentalitete v organizacijah. Model ponuja izjemno koristne smernice, ključ do uspešne uporabe leži v njegovi prilagoditvi specifičnim potrebam organizacije in njenim ciljem. EFQM ni univerzalna rešitev, temveč orodje, ki ga je treba uporabiti v kontekstu specifičnih izzivov, s katerimi se podjetje sooča.

Za podjetja, ki delujejo v hitro spreminjajočih se industrijah kot je IT sektor, je izziv v tem, da se tehnologija hitro razvija in tradicionalne metode vodenja se morajo prilagoditi novim razmeram. EFQM model ponuja okvir za sistematično analizo in izboljšanje poslovnih procesov, vendar je pomembno, da organizacije ne ostanejo ujete v tradicionalnih pristopih, temveč da so odprte za inovacije.

Digitalizacija, avtomatizacija in agilnost postajajo ključni dejavniki konkurenčnosti in EFQM model lahko pomaga pri njihovi implementaciji, če se uporablja na pravi način.

EFQM model spodbuja organizacije, da prepoznajo in rešijo svoje šibkosti, njegova implementacija ni le koristna, temveč nujna za podjetja, ki želijo ostati konkurenčna na globalnem trgu. Ključno je, da vodstvo prepozna pomen nenehnega izboljševanja in razvija kulturo odličnosti, ki vključuje vse zaposlene, od najvišjih voditeljev do tistih, ki izvajajo operativne naloge. Z učinkovito uporabo EFQM modela lahko podjetja povečajo svojo učinkovitost, zmanjšajo stroške, izboljšajo zadovoljstvo svojih strank in ustvarijo trajnostni poslovni okvir za prihodnost.

Poleg teoretičnega pregleda modela, prispevek vključuje tudi študijo primera podjetja, ki je implementiralo EFQM model ter analizo rezultatov, doseženih z uporabo tega pristopa.

Raziskovalno področje

EFQM model je široko raziskovan v literaturi, z mnogimi študijami, ki analizirajo njegovo uporabo v različnih industrijah. Raziskave kažejo, da je model eden najučinkovitejših orodij za doseg poslovne odličnosti skozi sistematično oceno ključnih dejavnikov, kot so strategija, procesi, rezultati in trajnost. V tem poglavju bodo predstavljena tri znanstvena dela, ki raziskujejo implementacijo EFQM modela in njegovo uporabo v praksi.

Novak (2023) raziskuje, kako je mogoče prilagoditi EFQM model v kontekstu digitalne transformacije. Avtor analizira izzive, s katerimi se srečujejo organizacije pri implementaciji EFQM v industrijah, ki se soočajo s hitrimi tehnološkimi spremembami, kot je IT sektor. Po njegovih ugotovitvah so organizacije, ki uspešno uporabljajo EFQM za digitalizacijo, lahko izboljšale svojo agilnost in sposobnost prilagajanja tržnim spremembam. Model omogoča boljšo integracijo inovacij v poslovne procese, kar privede do večje produktivnosti in konkurenčnosti.

Besedič (2022) analizira implementacijo EFQM modela v IT industriji, pri čemer prepoznava ključne ovire in prednosti, s katerimi se podjetja srečujejo pri njegovi uporabi. Avtor je izvedel raziskavo med informacijsko tehnološkim IT podjetji, ki so implementirali EFQM, in ugotovil, da so najpogostejši izzivi nejasni procesi, slaba komunikacija med ekipami in neskladje med strateškimi cilji in operativnimi nalogami. Vendar pa raziskava ugotavlja tudi številne prednosti, saj pravilna uporaba modela lahko izboljša operativno učinkovitost, zadovoljstvo zaposlenih in posledično povečanje zadovoljstva strank ter profitabilnost podjetja.

Smith (2020) se osredotoča na uporabo EFQM modela v velikih podjetjih, zlasti tistih v proizvodnih panogah. V študiji primera raziskuje, kako so podjetja, ki uporabljajo EFQM model, uspela izboljšati svoje poslovanje z optimizacijo procesov, standardizacijo nalog in povečano osredotočenostjo na rezultate. Smith poudarja, da je implementacija modela v velikih organizacijah dolgoročen proces, ki zahteva angažiranost vseh zaposlenih, vendar rezultati v smislu večje učinkovitosti in zmanjšanja stroškov pomembno pripomorejo k poslovni uspešnosti.

Te raziskave jasno kažejo, da je EFQM model izjemno uporaben v različnih industrijah, vendar je potrebno prilagoditi njegov pristop specifičnim izzivom, s katerimi se soočajo podjetja v različnih panogah. Različni sektorji, kot so IT, proizvodnja ali storitve, se srečujejo s posebnimi izzivi pri implementaciji modela, vendar je skupni cilj vsem podjetjem omogočiti doseg poslovne odličnosti skozi kontinuirane izboljšave.

Družbeni vidiki energetske tranzicije in pomen vključevanja deležnikov

Energetska tranzicija ni le tehnični izziv, temveč tudi globoko družben proces. Uspešnost energetskih projektov je pogosto odvisna od njihove družbene sprejemljivosti, ki vključuje politično podporo, potrošniško pripravljenost in lokalno participacijo (Perlaviciute et al., 2018; Kojo et al., 2022). Na družbeno sprejemljivost vplivajo številni dejavniki – od zaznanih okoljskih in zdravstvenih vplivov do ekonomskih skrbi in porazdelitve koristi (Bolwig et al., 2020; Komendantova, 2021).

Zato je pomembno, da so načrti za energetski prehod oblikovani v sodelovanju z vsemi relevantnimi deležniki. Participativni modeli in transparentno vključevanje javnosti povečujejo legitimnost projektov ter zmanjšujejo tveganje nasprotovanj (Delafield et al., 2021; Karimi & Rodi, 2022). Takšen vključujoč pristop tudi omogoča razvoj pravičnih in vzdržnih energetskih politik, ki zmanjšujejo družbene neenakosti (Arias et al., 2023).

Vloga družbenih inovacij pri energetski tranziciji postaja vse pomembnejša. Spodbujajo nove oblike sodelovanja, socialno podjetništvo in lokalno angažiranost, kar je ključno za dolgoročno stabilnost trajnostnih rešitev (Popescu et al., 2022). Oblikovalci politik se zato vse bolj

zavedajo pomena zgodnjega vključevanja skupnosti in civilne družbe v energetska načrtovanje, kar postaja temelj učinkovite in pravične energetske prihodnosti.

Raziskovalni načrt

Metodološki okvir in kontekst raziskave

Za izvedbo raziskave smo uporabili več različnih metod, da bi zagotovili celovit pregled o uporabi EFQM modela v praksi, predvsem v IT podjetju. Metode vključujejo analizo, komparativno analizo, študijo primera, empirično analizo podatkov ter dodatne metode za pridobitev vpogledov iz različnih virov.

Analiza in sinteza

V okviru analize smo proučili komponente EFQM modela, vključno z njegovimi osnovnimi kriteriji (voditeljstvo, strategija, procesi, ljudje, rezultati, trajnost) in njegovo logiko RADAR. Poudarek je bil na razumevanju pomena trajnosti in inovacij, saj sta to ključna elementa, ki omogočata dolgoročno konkurenčnost podjetij. Prav tako smo se osredotočili na vlogo vključevanja vseh deležnikov (zaposleni, stranke, dobavitelji) v proces izboljšav, saj so ti ključni za uspešno implementacijo modela.

Združili smo podatke iz različnih virov, kot so študije primerov, znanstveni članki in poslovna poročila. Ta so bila organizirana in analizirana v strukturiran pregled, ki nam je omogočil boljše razumevanje teorije in prakse uporabe EFQM modela. Sinteza je pomagala pri oblikovanju širšega pogleda na delovanje modela v različnih industrijah, zlasti v IT sektorju.

Komparativna metoda

Izvedli smo primerjavo med EFQM modelom in drugimi modeli za upravljanje kakovosti, kot sta Lean Management in ISO standardi.

Lean Management daje prednost optimizaciji procesov z zmanjšanjem nepotrebnih korakov, kar pripomore k večji učinkovitosti in zmanjšanju stroškov. Vendar pa ne vključuje širše strategije, ljudi in rezultatov na enak način kot EFQM.

ISO standardi so osredotočeni na zagotavljanje skladnosti s predpisanimi specifikacijami, medtem ko EFQM model presega ta pristop z vključitvijo dolgoročnih ciljev in širše družbene odgovornosti. EFQM ponuja celovitejši okvir, ki vključuje vse vidike poslovanja podjetja, kar omogoča trajnostne spremembe in izboljšave. Ta komparativna analiza je pomagala bolje razumeti prednosti in slabosti različnih pristopov v poslovnem okolju.

Študija primera

Obravnavali smo srednje veliko IT podjetje, ki je imelo težave s procesi, komunikacijo in zadovoljstvom strank. V študiji primera smo analizirali trenutne operativne izzive podjetja in proučili, kako lahko EFQM model pomaga pri izboljšanju teh težav.

Izzivi v podjetju: Podjetje se je soočalo z nejasnimi procesi razvoja programske opreme, slabo komunikacijo med oddelki in nizkim zadovoljstvom strank, kar je vplivalo na njihov poslovni uspeh.

Rešitve s pomočjo EFQM: Uporaba modela je omogočila podjetju sistematično analizo in izboljšanje teh procesov, kar je privedlo do večje produktivnosti, večje angažiranosti zaposlenih in izboljšanja kakovosti storitev.

Analiza podatkov

Izvedli smo analizo ključnih kazalnikov uspešnosti, ki so omogočili merjenje napredka podjetja po implementaciji EFQM modela:

- **Rast prihodkov** je bila merjena s primerjavo letnih prihodkov pred in po implementaciji modela.
- **Izboljšanje notranjih procesov** smo spremljali skozi časovne roke in zmanjšanje napak v proizvodnji ter razvojne procese.
- **Povečanje lojalnosti strank** je bilo merjeno s povečanjem Net Promoter Score (NPS) in zmanjšanjem števila pritožb strank.
- Znižanje operativnih stroškov smo spremljali z analizo stroškov pred in po optimizaciji procesov.

Uporaba modela na izbranem podjetju

Kontekst in izzivi

IT podjetje z 150 zaposlenimi se je soočalo s številnimi težavami, ki so ogrozile njegovo dolgoročno uspešnost in sposobnost konkuriranja na trgu. Ključni izzivi, ki so bili prepoznani med začetno analizo, so vključevali:

Nepovezani oddelki in pomanjkanje centraliziranih informacijskih sistemov - v podjetju so različni oddelki (razvoj, prodaja, podpora) delovali v izolaciji, kar je povzročilo podvajanje nalog, napake pri usklajevanju nalog in neučinkovitost. Manjkal je enoten informacijski sistem, ki bi omogočil tekočo izmenjavo podatkov, kar je vplivalo na kakovost in hitrost storitev. Na primer, razvojni oddelk ni imel dostopa do povratnih informacij iz prodaje in podpore, kar je vplivalo na prilagodljivost in hitro odzivanje na spremembe.

Nizko zadovoljstvo strank zaradi zamud pri implementaciji rešitev - zaradi slabo usklajenih procesov in neusklajenih prioritet med oddelki so projekti pogosto zamujali. Zamude pri implementaciji rešitev so privedle do nezadovoljstva strank, kar je povzročilo izgubo zaupanja in zmanjšanje števila ponovnih naročil. Pomanjkanje natančnega spremljanja napredka projektov in napak v komunikaciji s strankami je prispevalo k temu problemu.

Visoka fluktuacija zaposlenih zaradi nejasnih razvojnih poti in slabega vodenja - zaposleni so pogosto čutili pomanjkanje kariernih možnosti in smeri znotraj podjetja. Pomanjkanje jasnih načrtov za strokovni razvoj in napredovanje je povzročilo nezadovoljstvo in povečano fluktuacijo. Slabo vodenje in pomanjkanje usmeritve s strani vodstvenih kadrov sta bila prav tako dejavnika, ki sta vplivala na motivacijo zaposlenih. Zaposleni niso čutili podpore pri svojem osebnem in profesionalnem razvoju, kar je prispevalo k odhodom talentiranih posameznikov.

Nepregledni procesi razvoja programske opreme - procesi razvoja programske opreme niso bili standardizirani, kar je povzročalo neusklajenost med ekipami in povečanje napak. Brez ustreznih protokolov in standardov so bile naloge pogosto podvojene ali napačno dodeljene, kar je pripeljalo do povečanja stroškov in podaljšanja časovnih rokov za dokončanje projektov. Pomanjkanje natančnih smernic za testiranje in preverjanje programske opreme je vodilo v povečano število napak v končnem izdelku, kar je vplivalo na zadovoljstvo strank.

Nezadostna uporaba naprednih tehnologij in orodij - IT podjetje ni v celoti izkoriščalo možnosti, ki jih ponujajo napredne tehnologije in orodja za projektno vodenje. Pomanjkanje naprednih sistemov za obvladovanje projektov, kot je Jira, je oteževalo spremljanje napredka in dodeljevanje nalog. Tudi uporaba orodij za komunikacijo, kot so Slack ali Microsoft Teams, ni bila v celoti implementirana, kar je prispevalo k slabi interne komunikaciji. Pomanjkanje teh orodij je pomenilo, da so zaposleni porabili več časa za usklajevanje nalog in reševanje težav, namesto da bi se osredotočili na učinkovito izvedbo nalog.

Pomanjkanje integracije med procesi in strategijami podjetja - podjetje ni imelo jasno definirane strategije, ki bi usklajevala vse poslovne funkcije. Pomanjkanje dolgoročnih ciljev in usklajenih poslovnih strategij je pomenilo, da so se posamezni oddelki osredotočali na svoje cilje, namesto da bi sodelovali pri doseganju skupnih ciljev podjetja. To je povzročilo slabo usklajenost med strategijo in operativnimi procesi, kar je vodilo v neučinkovitost na vseh ravneh podjetja.

Ocena trenutnega stanja skozi logiko RADAR

Podjetje je uporabilo logiko RADAR za sistematično oceno trenutnega stanja, da bi identificiralo ključne izzive in priložnosti za izboljšanje. S tem pristopom je bilo mogoče prepoznati kritične točke v procesih in strukturirati strategije za njihovo odpravo.

Pristop (Approach):

Podjetje je najprej identificiralo ključne poslovne procese, ki so najbolj vplivali na učinkovitost in zadovoljstvo strank. Glavni poudarek je bil na:

- Sodelovanju med oddelki: Vzpostavitev jasnih protokolov za komunikacijo in izmenjavo informacij med razvojnimi, prodajnimi in podpornimi ekipami. Pred tem so bile naloge pogosto podvojene ali napačno razumljene zaradi pomanjkanja usklajenosti.
- Standardizaciji procesov: Oblikovani so bili okvirji za razvoj programske opreme, ki vključujejo natančno opredeljene faze, kot so načrtovanje, izvedba in testiranje. Ti okvirji so zmanjšali zamude in izboljšali preglednost.
- Osredotočenosti na ključne kazalnike uspešnosti: Poudarek na meritvah, kot so čas razvoja, stroški na projekt in število napak v programski opremi, da bi ocenili trenutno stanje.

Izvedba (Deploy):

Za podporo implementaciji so bila uporabljena napredna digitalna orodja, kot so:

- **Jira in Confluence:** Za upravljanje projektov, dodeljevanje nalog in spremljanje napredka. Uvedba teh orodij je omogočila preglednost in enostavno komunikacijo znotraj ekip.
- **Slack:** Za izboljšanje interne komunikacije med oddelki. To je bistveno zmanjšalo število e-poštnih sporočil in povečalo odzivnost ekip.
- **Sistemi za povratne informacije:** Postavljeni so bili digitalni obrazci, kjer so zaposleni in stranke lahko redno podajali povratne informacije.
- **Program usposabljanja:** Vodje ekip so bili usposobljeni za bolj učinkovito delegiranje nalog in podporo zaposlenim pri njihovem delu.

Ocena (Assess):

- Podjetje je vzpostavilo natančen sistem za redno ocenjevanje napredka:
- **Meritve zadovoljstva strank:** Uporabljeni so bili vprašalniki za merjenje NPS in zbiranje povratnih informacij glede na posamezne projekte.
- **Notranje ankete:** Uvedene so bile mesečne ankete za zaposlene, ki so merile zadovoljstvo s delovnimi pogoji, komunikacijo in podporo vodstva.
- **Analiza napredka projektov:** Na podlagi poročil iz Jire je bilo mogoče slediti, kateri projekti zaostajajo za načrti in zakaj.
- **Redni pregledi KPI-jev:** Ekipa je na mesečnih sestankih pregledala kazalnike, kot so čas razvoja, število zaključenih projektov in število napak v programski opremi.

Prilagoditev (Refine):

Na podlagi rezultatov ocene so bile sprejete naslednje izboljšave:

- **Jasnejše opredelitve odgovornosti:** Vsaka ekipa in član ekipe so dobili natančno določene naloge in cilje za vsak projekt, kar je zmanjšalo dvomnost in podvajanje dela.
- **Poenostavitev postopkov:** Faze razvoja programske opreme so bile prilagojene tako, da so vključile manjše iteracije, kar je omogočilo hitrejše odpravljanje napak.
- **Povečanje transparentnosti:** Redni tedenski sestanki so vsem zaposlenim omogočili boljši vpogled v napredovanje projektov.
- **Uvedba sistema za hitro reševanje težav:** Na voljo je bila namensko vzpostavljena ekipa za odpravljanje kritičnih težav, ki so ovirale napredovanje projektov ali zadovoljstvo strank.

S tem pristopom je podjetje ne samo prepoznalo ključne slabosti, temveč tudi postavilo temelje za kontinuirano izboljševanje. Logika RADAR je omogočila, da so bili procesi bolj pregledni, merljivi in usmerjeni k dolgoročnemu uspehu.

Razširjene strategije za izboljšanje

Na podlagi podrobne analize obstoječega stanja in uporabe logike RADAR so bile razvite naslednje strategije za izboljšanje: digitalizacije in avtomatizacije, personalizacije storitev za stranke, vpeljave fleksibilnih delovnih modelov, razvoja kadrov in osredotočenosti na inovacije.

Digitalizacija in avtomatizacija:

- Implementacija naprednih orodij, kot so sistemi za avtomatizacijo računovodskih nalog, avtomatizirano dodeljevanje nalog v razvoju programske opreme ter uporaba AI rešitev za analizo podatkov.
- Digitalizacija internih procesov, vključno z uvedbo elektronskih podpisov, digitalnih obrazcev za povratne informacije in sistemov za spremljanje časa.
- Uporaba chatbotov za podporo strankam, kar je zmanjšalo odzivne čase in izboljšalo uporabniško izkušnjo.

Personalizacija storitev za stranke:

- Uvedba podatkovnih analiz za prepoznavanje individualnih potreb ključnih strank in razvoj rešitev, prilagojenih njihovim specifičnim zahtevam.
- Redni sestanki z velikimi strankami za pregled njihovega zadovoljstva in oblikovanje dolgoročnih načrtov sodelovanja.
- Uvedba prilagojenih paketov storitev z različnimi ravni podpore, kar je povečalo lojalnost in zadovoljstvo strank.

Vpeljava fleksibilnih delovnih modelov:

- Uvedba hibridnega delovnega modela, ki omogoča kombinacijo dela na daljavo in v pisarni, s poudarkom na individualnih potrebah zaposlenih.
- Razvoj fleksibilnih urnikov za zmanjšanje stresa zaposlenih in izboljšanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem.
- Implementacija orodij za virtualno sodelovanje, kot so Microsoft Teams in Zoom, za učinkovito komunikacijo med ekipami.

Razvoj kadrov:

- Oblikovanje strukturiranih programov mentorstva, ki so pomagali novim zaposlenim hitro pridobiti ključne veščine in se vključiti v timsko delo.
- Redna interna usposabljanja za razvijanje tehničnih in mehkih veščin, kot so komunikacija, reševanje konfliktov in vodenje projektov.
- Individualno karierno svetovanje za načrtovanje dolgoročnih razvojnih poti zaposlenih, kar je povečalo njihovo motivacijo in zmanjšalo fluktuacijo.

Osredotočenost na inovacije:

- Organizacija notranjih natečajev za razvoj inovativnih idej, kjer so najboljše ideje prejele finančno podporo za implementacijo.
- Uvedba mesečnih sestankov za izmenjavo idej med oddelki, kar je spodbudilo interdisciplinarno sodelovanje.
- Ustanovitev posebnega oddelka za raziskave in razvoj, ki se je osredotočal na uvajanje novih tehnologij in inovativnih pristopov k poslovanju.

Rezultati izvajanja strategije

Na podlagi uvedbe strategij implementiramo EFQM model (Tabela 1), ki prikazuje rast prihodkov, produktivnost, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo strank, finančni rezultat, donosnost investicije in donosnost kapitala.

Rast prihodkov

- Letni prihodki so se povečali za 25 % zaradi izboljšane kakovosti storitev in uvedbe personaliziranih rešitev za ključne stranke.
- S pridobivanjem novih strank in povečanjem zadovoljstva obstoječih strank je podjetje povečalo število dolgoročnih pogodb za 30 %.

Produktivnost

- Število dokončanih projektov na mesec se je povečalo za 40 % zaradi standardizacije procesov in uporabe avtomatizacije pri rutinskih nalogah.
- Povprečni čas razvoja programske opreme se je skrajšal za 20 %, kar je omogočilo hitrejše lansiranje novih izdelkov na trg.

Zadovoljstvo zaposlenih

- Uvedba fleksibilnih delovnih modelov je povečala zadovoljstvo zaposlenih za 50 %, kar so pokazale interne ankete in povratne informacije.

Fluktuacija zaposlenih se je zmanjšala za 47 %, kar je posledica izboljšanega mentorstva in jasnih kariernih poti.

Zadovoljstvo strank

- NPS (Net Promoter Score) se je izboljšal za 35 %, predvsem zaradi hitrejše odzivnosti, personaliziranih storitev in avtomatizacije komunikacije.
- Število pritožb strank se je zmanjšalo za 25 %, kar kaže na izboljšano kakovost storitev in večjo pozornost pri odpravljanju napak.

Finančni rezultati

- Operativni stroški so se zmanjšali za 20 %, zahvaljujoč avtomatizaciji procesov, boljši uporabi virov in optimizaciji operativnih postopkov.
- Dobiček podjetja se je povečal za 15 %, kar kaže na uspešno izvedbo strategij in dolgoročno vzdržnost poslovnega modela.
- Donosnost investicije
- Donosnost investicije (ROI) se je povečal za 18 %, saj so investicije v avtomatizacijo, digitalizacijo in izboljšanje procesov pripeljale do večje produktivnosti in zmanjšanja stroškov, kar je povzročilo večji donos na vloženi kapital.

Donosnost kapitala

- Donosnost kapitala (ROE) je narasel za 12 %, kar dokazuje, da so bila vlaganja v razvoj kadrov, tehnologijo in inovacije donosna, saj so povečala čisti dobiček v razmerju do kapitala podjetja.

Tabela 1: Pregled rezultatov pred in po implementaciji EFQM modela

Kazalnik	Pred implementacij	Po implementaciji	Izboljšanje (%)	Opis
Letni prihodki (€)	4,500,000	5,625,000	25%	Povečanje prihodkov zaradi izboljšane kakovosti storitev in personaliziranih rešitev za ključne stranke.
Število dolgoročnih pogodb	-	30%	-	Povečanje števila dolgoročnih pogodb zaradi pridobivanja novih strank in večjega zadovoljstva obstoječih.
Zaključeni projekti/mesec	50	70	40%	Večja produktivnost zaradi standardizacije procesov in avtomatizacije rutinskih nalog.
Povprečni čas razvoja (meseci)	4	3	-20%	Hitrejše lansiranje novih izdelkov na trg.
Zadovoljstvo zaposlenih (%)	62	93	50%	Povečano zadovoljstvo zaradi uvedbe fleksibilnega dela, mentorstva in kariernih svetovanj.
Fluktuacija zaposlenih (%)	15	8	-47%	Zmanjšanje fluktuacije zaradi boljših kariernih poti in večje podpore zaposlenim.
Net Promoter Score (NPS)	55	74	35%	Večja lojalnost strank zaradi hitrejše odzivnosti, personaliziranih storitev in avtomatizacije komunikacije.
Število pritožb/mesec	40	30	-25%	Zmanjšanje pritožb zaradi izboljšane kakovosti storitev.
Operativni stroški (€)	2,000,000	1,600,000	-20%	Zmanjšanje stroškov zaradi avtomatizacije procesov in optimizacije virov.
Dobicek podjetja (€)	500,000	575,000	15%	Povečan dobiček zaradi uspešno izvedenih strategij in dolgoročne vzdržnosti poslovnega modela.
ROI (%)	15	33	18%	Donosnost investicij v avtomatizacijo, digitalizacijo in izboljšanje procesov.
ROE (%)	8	20	12%	Povečanje ROE zaradi vlaganj v razvoj kadrov, tehnologijo in inovacije.
Število novih produktov	2	5	150%	Vec inovacij zaradi spodbud za razvoj in raziskave.
Odzivni čas na pritožbe (ure)	48	24	-50%	Hitrejše reševanje težav za izboljšano uporabniško izkušnjo.

Vir: lastni

Zaključek

Raziskava je potrdila, da model poslovne odličnosti EFQM predstavlja učinkovit in celovit okvir za sistematično izboljševanje poslovanja, zlasti v informacijsko-tehnoloških podjetjih, kjer so znanje, inovativnost in človeški kapital ključni viri konkurenčne prednosti. Ugotovitve kažejo, da EFQM model ne deluje zgolj kot orodje za ocenjevanje kakovosti ali doseganje standardov, temveč kot strateški mehanizem, ki omogoča povezovanje razvoja kadrov, optimizacije procesov in doseganja merljivih poslovnih rezultatov.

Empirična študija primera je pokazala, da je bila osredotočenost na razvoj zaposlenih eden najpomembnejših dejavnikov uspešne implementacije EFQM modela. Izboljšave na področju usposabljanja, mentorstva, jasnih kariernih poti in vodenja so se neposredno odrazile v večji zavzetosti zaposlenih, zmanjšani fluktuaciji ter izboljšani organizacijski klimi. To potrjuje ugotovitve teorije človeškega kapitala, da vlaganja v znanje in kompetence zaposlenih prinašajo dolgoročne pozitivne učinke tako za posameznike kot za organizacijo.

Rezultati raziskave so prav tako pokazali, da razvoj kadrov deluje kot povezovalni element med strategijo in operativnimi procesi. Skozi uporabo logike RADAR je podjetje uspelo vzpostaviti jasnejšo strukturo odgovornosti, izboljšati notranjo komunikacijo ter zagotoviti večjo preglednost procesov. To je omogočilo boljše usklajevanje strateških ciljev z vsakodnevnimi operativnimi aktivnostmi, kar se je odrazilo v krajših razvojnih ciklihi, večji produktivnosti in boljši kakovosti storitev.

Posebej pomembna ugotovitev raziskave je, da EFQM model spodbuja razvoj organizacijske agilnosti, ki je v IT sektorju ključnega pomena. Digitalizacija, avtomatizacija in uvedba agilnih načinov dela so bile uspešne predvsem zato, ker so bile podprte z ustreznim razvojem kompetenc zaposlenih in vključujočim slogom vodenja. To potrjuje, da tehnološke rešitve same po sebi ne zagotavljajo izboljšav, če niso podprte z ustrežno organizacijsko kulturo in razvojem človeških virov.

Analiza rezultatov je pokazala tudi jasno povezavo med razvojem kadrov in izboljšanim zadovoljstvom strank. Povečana strokovnost, večja avtonomija zaposlenih ter boljša interna koordinacija so prispevali k hitrejši odzivnosti, manj napakam in večji prilagodljivosti potrebam naročnikov. Posledično so se izboljšali ključni kazalniki uspešnosti, kot so Net Promoter Score, število ponovnih naročil in dolgoročna partnerska sodelovanja.

Na finančni ravni so ugotovitve pokazale, da vlaganja v razvoj kadrov in implementacijo EFQM modela niso strošek, temveč naložba. Zmanjšanje operativnih stroškov, povečanje produktivnosti ter rast prihodkov in dobička potrjujejo, da celostni pristop k poslovni odličnosti prispeva k večji ekonomski učinkovitosti in trajnostni rasti podjetja. To je še posebej pomembno za srednje velika IT podjetja, ki se pogosto soočajo z omejenimi viri in visokimi pritiski konkurenčnega okolja.

Raziskava ima tudi pomembne praktične implikacije. Vodstvom IT podjetij jasno sporoča, da uspešna implementacija EFQM modela zahteva aktivno vlogo vodij, dolgoročno strateško usmerjenost ter sistematično vključevanje zaposlenih v procese izboljševanja. Razvoj kadrov mora biti obravnavan kot strateška prioriteta, ne kot ločena ali podporna funkcija, saj predstavlja temelj za inovacije, kakovost in trajnostno konkurenčnost.

Kljub pozitivnim ugotovitvam ima raziskava tudi določene omejitve, saj temelji na študiji primera enega podjetja, kar omejuje neposredno posploševanje rezultatov. V prihodnjih raziskavah bi bilo smiselno vključiti večje število podjetij iz različnih segmentov IT sektorja ter uporabiti kvantitativne metode za dodatno preverjanje ugotovljenih povezav med razvojem kadrov, implementacijo EFQM modela in poslovnimi rezultati.

Sklepno lahko ugotovimo, da EFQM model predstavlja učinkovit okvir za doseganje poslovne odličnosti, pri čemer ima razvoj kadrov osrednjo in povezovalno vlogo. Podjetja, ki sistematično vlagajo v znanje, kompetence in zavzetost zaposlenih ter te aktivnosti povezujejo s strategijo in procesi, ustvarjajo trdne temelje za dolgoročno uspešnost, inovativnost in trajnostni razvoj v zahtevnem okolju informacijsko-tehnološkega sektorja.

Viri:

1. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
2. Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
3. Besedič, T. (2022). Implementacija EFQM modela v IT sektorjih: Izzivi in prednosti. *Poslovni zbornik*.
4. European Foundation for Quality Management. (2020). *EFQM excellence model*. EFQM Publications.
5. Godina, M. (2021). Zasnova in implementacija poslovnih modelov kakovosti v srednjih podjetjih. *Revija za poslovno optimizacijo*, 13(2), 45–61.
6. ISO 9001:2015. (2015). *International standard for quality management systems*. International Organization for Standardization.
7. Novak, P. (2023). EFQM v digitalni dobi: Prilagoditev modela za 21. stoletje. *Znanstvena revija za poslovno odličnost*, 8(1), 23–39.
8. Papler, D. (2024). *Strateško vodenje podjetja*. DPapler'S; Poslovno-tehniška fakulteta, Univerza v Novi Gorici.
9. Smith, J. (2020). The role of the EFQM model in achieving business excellence: A case study of large organizations. *Global Management Journal*, 12(3), 55–70.
10. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
11. Zupančič, M. (2019). Lean management in EFQM: Comparison and implementation in a Slovenian company. *Poslovna revija za kakovost*, 11(1), 33–49.

SLOVENSKO TURISTIČNO GOSPODARSTVO MED OKREVANJEM PO PANDEMIJI IN NOVIMI IZZIVI DIGITALIZACIJE

Andrej Raspor  <https://orcid.org/0000-0002-8098-9554>³

Boštjan Žabar  <https://orcid.org/0000-0002-8591-4519>⁴

Prejem 10.04.2025.

Poslano v recenzijo 15.04.2025.

Sprejeto v objavo 20.06.2025.

Povzetek

Namen: Namen prispevka je celovito analizirati razvoj slovenskega turističnega gospodarstva od poveljnega obdobja do danes, s posebnim poudarkom na vplivu pandemije COVID-19 ter na aktualnih in prihodnjih izzivih digitalizacije in trajnostnega razvoja. Prispevek želi odgovoriti tudi na vprašanje možnih razvojnih scenarijev slovenskega turizma do leta 2030.

Metodologija: Raziskava temelji na deskriptivni in analitični metodi, ki vključuje analizo sekundarnih statističnih podatkov (SURS), pregled zgodovinskih časovnih vrst, primerjalno analizo predpandemičnega in postpandemičnega obdobja ter uporabo simulacijskih in projekcijskih pristopov za obdobje do leta 2030. Podatki so interpretirani v kontekstu veljavnih strateških dokumentov slovenskega turizma.

Ugotovitve: Rezultati kažejo, da je slovensko turistično gospodarstvo dolgoročno raslo, kljub večjim prelomnicam, kot so osamosvojitev in pandemija COVID-19. Pandemija je povzročila največji upad turistične aktivnosti v sodobni zgodovini, a je hkrati pospešila digitalno preobrazbo in okrepila vlogo domačega turizma. V obdobju po letu 2022 se turizem ponovno vrača na raven rasti, pri čemer se krepi pomen trajnosti in digitalnih rešitev, zlasti pri malih in srednjih podjetjih.

Omejitve: Raziskava temelji predvsem na sekundarnih podatkih in projekcijah, ki ne morejo z gotovostjo napovedati prihodnjega razvoja. Simulacije do leta 2030 so odvisne od predpostavk o stabilnosti gospodarskega, političnega in okoljskega okolja ter ne vključujejo morebitnih novih kriz.

Praktične in/ali družbene posledice: Prispevek ponuja uporabne vpoglede za oblikovalce javnih politik, turistične destinacije in podjetja, saj poudarja pomen strateškega upravljanja, digitalne transformacije in trajnostnega razvoja. Rezultati so relevantni tudi za lokalne skupnosti, saj izpostavljajo potrebo po uravnoteženju gospodarskih koristi turizma z družbenimi in okoljskimi učinki.

Izvirnost: Izvirnost prispevka je v celostni obravnavi slovenskega turističnega gospodarstva na dolgi časovni osi ter v povezovanju zgodovinske analize z aktualnimi trendi digitalizacije in trajnosti ter s projekcijami prihodnjega razvoja.

Ključne besede: slovenski turizem, turistično gospodarstvo, COVID-19, digitalizacija, trajnostni razvoj, projekcije do 2030

³ Fakulteta za komercialne in poslovne vede iz Celja, Lava 7, 3000 Celje, andrej.raspor@t-2.si

⁴ Zalošče 28d, 5294 Dornberk, bostjan.zabar@gmail.com

SLOVENIAN TOURISM ECONOMY BETWEEN POST-PANDEMIC RECOVERY AND NEW CHALLENGES OF DIGITALISATION

Summary

Purpose: The purpose of this paper is to provide a comprehensive analysis of the development of the Slovenian tourism economy from the post-war period to the present, with a particular focus on the impact of the COVID-19 pandemic and on current and future challenges related to digitalisation and sustainable development. The paper also explores possible development scenarios for Slovenian tourism up to 2030.

Methodology: The study applies descriptive and analytical research methods, including analysis of secondary statistical data (SORS), historical time-series analysis, comparison of pre- and post-pandemic periods, and simulation-based projections up to 2030. The findings are interpreted in line with national tourism strategy documents.

Findings: The results show that Slovenian tourism has experienced long-term growth despite major disruptions such as independence and the COVID-19 pandemic. The pandemic caused the most severe decline in tourism activity in modern history but simultaneously accelerated digital transformation and strengthened domestic tourism. Since 2022, the sector has been recovering strongly, with sustainability and digital solutions becoming key drivers of competitiveness, particularly for small and medium-sized enterprises.

Research limitations: The study relies mainly on secondary data and projections, which cannot fully predict future developments. The projections up to 2030 are based on assumptions of relative stability and do not account for potential new global or regional crises.

Practical and/or social implications: The paper provides valuable insights for policymakers, tourism destinations, and businesses by highlighting the importance of strategic governance, digital transformation, and sustainable tourism development. It is also relevant for local communities, as it addresses the need to balance economic benefits with social and environmental impacts.

Originality: The originality of the paper lies in its integrated long-term perspective on Slovenian tourism development and in linking historical analysis with contemporary digital and sustainability trends and future development scenarios.

Keywords: Slovenian tourism, tourism economy, COVID-19, digitalisation, sustainable development, projections to 2030

JEL Classification: L83 Tourism

Paper categorization: Review

Corresponding Author: Andrej Raspor, andrej.raspor@t-2.si

DOI: 10.5281/zenodo.18214683

Uvod

Slovenija je turistično majhna, vendar izrazito raznolika država, v kateri ima turizem pomembno vlogo v nacionalnem gospodarstvu. V zadnjih desetletjih se je oblikovala prepoznavna podoba Slovenije kot zelene, trajnostne in butične destinacije, ki privablja tako domače kot tuje obiskovalce. Turistični sektor neposredno ustvari približno 4,75 % bruto domačega proizvoda in zagotavlja okoli 38.000 delovnih mest, ob tem pa pomembno prispeva tudi k regionalnemu razvoju, mednarodni prepoznavnosti države ter ohranjanju kulturne in naravne dediščine (Statistični urad Republike Slovenije [SURS], 2024).

Razvoj slovenskega turizma zaznamujejo izrazite in dinamične spremembe, ki so potekale v širšem družbeno-ekonomskem kontekstu. Od povojne obnove in rasti v okviru nekdanje socialistične Jugoslavije, preko tranzicije v samostojno tržno gospodarstvo, do vključevanja v evropske in globalne tokove so se struktura ponudbe, povpraševanja ter poslovni modeli v turizmu nenehno prilagajali. V zadnjem desetletju so na razvoj panoge vse močnejše vplivali procesi globalizacije, digitalizacije in trajnostne transformacije, dodatno pa je turistični sektor zaznamovala pandemija COVID-19, ki je razkrila tako njegovo ranljivost kot tudi sposobnost prilagajanja in okrevanja (Perrottet et al., 2020) (UNWTO, 2022).

Prispevek v nadaljevanju najprej podaja zgodovinski pregled razvoja slovenskega turističnega gospodarstva s poudarkom na ključnih kazalnikih, kot so prihodi turistov, število nočitev, povprečno trajanje bivanja in število turističnih podjetij. Sledi poglobljena analiza vpliva pandemije COVID-19 na obseg in strukturo turističnega povpraševanja ter poslovanje podjetij. V nadaljevanju je predstavljeno trenutno stanje slovenskega turizma z vidika strukture panoge, značilnosti obiskovalcev, digitalne preobrazbe in trajnostnega razvoja, pri čemer so posebej izpostavljeni izzivi, s katerimi se soočajo mala in srednja podjetja v turizmu, kar je skladno s strateškimi usmeritvami nacionalne turistične politike (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2022).

Poseben poudarek prispevka je namenjen tudi prihodnjemu razvoju slovenskega turističnega gospodarstva. Ker uradni statistični podatki za prihodnja leta še niso na voljo, raziskava uporablja simulirane in projekcijske podatke do leta 2030. Projekcije temeljijo na analizi zgodovinskih časovnih vrst, povprečnih stopenj rasti v predpandemičnem in postpandemičnem obdobju, identificiranih strukturnih trendih, kot so digitalizacija, trajnostni razvoj in spremembe potrošniških navad, ter predpostavkah veljavnih strateških dokumentov slovenskega turizma (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2022) (UNWTO, 2024). Namen simulacije ni napovedovanje prihodnosti z gotovostjo, temveč oblikovanje verjetnih razvojnih scenarijev, ki omogočajo boljše razumevanje možnih smeri razvoja turizma do leta 2030 ter služijo kot podlaga za strateško razmišljanje, oblikovanje javnih politik in poslovno odločanje v turističnem sektorju.

Na tej podlagi prispevek odgovarja na naslednje raziskovalno vprašanje: **Kako so se ključni kazalniki slovenskega turističnega gospodarstva razvijali v obdobju po drugi svetovni vojni do danes in kakšni so verjetni razvojni scenariji slovenskega turizma do leta 2030 ob upoštevanju digitalne in trajnostne preobrazbe?**

Zgodovinski pregled razvoja slovenskega turizma (1949–2019)

Turizem v času socialistične Jugoslavije (1949–1990)

Organiziran turizem na območju Slovenije ima korenine že pred drugo svetovno vojno – leta 1935 je bilo zabeleženih nekaj čez 1,0 milijona turističnih nočitev. Po vojni se je turistični promet hitro obnovil: že leta 1949 je število nočitev preseglo 1,3 milijona (glej tabelo 1), kar je več kot predvojnega leta 1939 (1,1 milijona). V povojnem socialističnem obdobju je imel turizem izrazito zdravstveno in socialno funkcijo, saj so dopustovanja pogosto organizirali prek sindikatov in zvez za rekreacijo (t. i. *delavski turizem* v sindikalnih domovih, zdraviliščih ipd.). Posledično so domači gostje močno prevladovali – tuji turisti so v zgodnjih petdesetih ustvarili manj kot 10 % vseh nočitev. Turistični tokovi so bili sezonsko skoncentrirani: več kot 70 % nočitev je bilo realiziranih v poletni sezoni (od aprila do septembra), pri čemer sta bili glavni obliki namestitve zdravilišča in počitniški domovi (le približno tretjina nočitev je potekala v hotelih). V tem času so bile povprečne dobe bivanja razmeroma dolge, saj je značilno letovanje trajalo več dni ali celo tednov – zlasti v zdraviliških krajih in obmorskih letoviščih je marsikdo preživel celoten dopust na eni destinaciji.

Turizem je v desetletjih po 1950 doživel stalno rast. Število turistov in nočitev se je povečevalo z zmerno letno stopnjo, spodbujeno z gospodarskim razvojem, motorizacijo in odpiranjem meja. Leta 1960 je Slovenija zabeležila okoli 3 milijona turističnih nočitev, do leta 1970 se je ta številka povzpela na 4,8 milijona, do 19 na 7,7 milijona, vrhunec pa je turistični promet dosegel sredi osemdesetih leti. Rekordno leto 1986 je prineslo kar 9,2 nočitev (največ v dotedanji zgodovini). V tem obdobju so se krepko množili tudi prihodi turistov iz tujine – poleg tradicionalnih gostov iz drugih jugoslovanskih republik so postajali vse pomembnejši obiskovalci iz Zahodne Evrope (npr. Nemčije, Avstrije, Italije). Kljub temu so domači gostje še vedno predstavljali znaten delež, zlasti v zdraviliščih in na podeželju. Število turističnih podjetij (nastanitvenih obratov, agencij itd.) je prav tako naraščalo; zgradili so številne nove hotele in počitniške kapacitete na Obali, v Alpskih krajih (npr. planinski resorti) ter v zdraviliških mestih. Turizem je do konca osemdesetih postal pomembna gospodarska panoga – prispeval je k deviznim prilivom in regionalnemu razvoju (npr. razvoj Portoroža, Bleda, Rogaške Slatine idr.).

Pomemben vidik razvoja je trend skrajševanja povprečne dobe bivanja skozi čas. V 60. in 70. letih je turista v Sloveniji povprečno bival dalj časa kot danes, saj so bili aranžmaji pogosto tedenski. V mestih (npr. Ljubljana) se je povprečno bivanje gibalo med 1,5 in 2 dneva že takrat, medtem ko je v zdraviliščih in ob morju znašalo več dni. Že proti koncu osemdesetih let pa je bilo opaziti trend krajših, pogostejših potovanj (t. i. *city-break* obiski mest, podaljšani vikendi ipd.) (Horvat, 2019). Ta trend se je v poznejših desetletjih le še okrepil.

Tabela 1: Ključni podatki o slovenskem turizmu: 1949 - 2024

Leto	Prihodi turistov skupaj	Prihodi domačih turistov	Prihodi tujih turistov	Nočitve turistov skupaj	Nočitve domačih turistov	Nočitve tujih turistov	Trajanje nočitev skupaj	Trajanje nočitev domači	Trajanje nočitev tuji	Delež domačih prihodov med vsemi prihodi	Delež tujih prihodov med vsemi prihodi	Delež domačih nočitev med vsemi prihodi	Delež tujih nočitev med vsemi prihodi
1949	246.777	237.806	8.971	1.383.679	1.350.845	32.834	5,61	5,68	3,66	96%	4%	98%	2%
1950	261.958	249.194	12.764	1.473.236	1.433.724	39.512	5,62	5,75	3,10	95%	5%	97%	3%
1951	310.911	293.436	17.475	1.327.432	1.275.599	51.833	4,27	4,35	2,97	94%	6%	96%	4%
1952	308.667	278.837	29.830	1.062.695	991.538	71.157	3,44	3,56	2,39	90%	10%	93%	7%
1953	407.554	349.413	58.141	1.276.777	1.139.846	136.931	3,13	3,26	2,36	86%	14%	89%	11%
1954	443.382	371.077	72.305	1.212.266	1.038.480	173.786	2,73	2,80	2,40	84%	16%	86%	14%
1955	496.631	399.868	96.763	1.454.442	1.200.609	253.833	2,93	3,00	2,62	81%	19%	83%	17%
1956	453.923	381.020	72.903	1.293.917	1.110.208	183.709	2,85	2,91	2,52	84%	16%	86%	14%
1957	559.994	470.699	89.295	1.919.170	1.664.876	254.294	3,43	3,54	2,85	84%	16%	87%	13%
1958	595.960	484.546	111.414	2.238.559	1.901.784	336.775	3,76	3,92	3,02	81%	19%	85%	15%
1959	697.008	544.649	152.359	2.705.703	2.226.710	478.993	3,88	4,09	3,14	78%	22%	82%	18%
1960	786.281	628.732	157.549	3.046.697	2.557.502	489.195	3,87	4,07	3,11	80%	20%	84%	16%
1961	833.082	632.521	200.561	3.099.931	2.515.052	584.879	3,72	3,98	2,92	76%	24%	81%	19%
1962	813.520	584.671	228.849	2.947.321	2.244.481	702.840	3,62	3,84	3,07	72%	28%	76%	24%
1963	979.720	651.552	328.168	3.338.075	2.311.369	1.026.706	3,41	3,55	3,13	67%	33%	69%	31%
1964	1.154.357	741.712	412.645	3.794.034	2.559.464	1.234.570	3,29	3,45	2,99	64%	36%	67%	33%
1965	1.226.781	743.959	482.822	4.050.756	2.617.723	1.433.033	3,30	3,52	2,97	61%	39%	65%	35%
1966	1.321.128	696.966	624.162	3.839.834	2.068.676	1.771.158	2,91	2,97	2,84	53%	47%	54%	46%
1967	1.428.086	749.711	678.375	3.724.052	1.818.015	1.906.037	2,61	2,42	2,81	52%	48%	49%	51%
1968	1.520.567	807.510	713.057	3.954.211	1.999.032	1.955.179	2,60	2,48	2,74	53%	47%	51%	49%
1969	1.695.682	873.837	821.845	4.525.786	2.296.538	2.229.248	2,67	2,63	2,71	52%	48%	51%	49%
1970	1.780.165	972.678	807.487	4.825.891	2.524.835	2.301.056	2,71	2,60	2,85	55%	45%	52%	48%
1971	1.901.661	1.021.931	879.730	5.443.561	2.867.021	2.576.540	2,86	2,81	2,93	54%	46%	53%	47%
1972	1.945.150	1.091.943	853.207	5.628.853	3.061.156	2.567.697	2,89	2,80	3,01	56%	44%	54%	46%
1973	2.037.359	1.082.107	955.252	5.964.203	3.054.445	2.909.758	2,93	2,82	3,05	53%	47%	51%	49%
1974	2.023.785	1.210.856	812.929	6.129.770	3.575.386	2.554.384	3,03	2,95	3,14	60%	40%	58%	42%
1975	2.151.536	1.310.502	841.034	6.444.354	3.854.084	2.590.270	3,00	2,94	3,08	61%	39%	60%	40%
1976	2.110.775	1.326.022	784.753	6.359.454	3.928.969	2.430.485	3,01	2,96	3,10	63%	37%	62%	38%
1977	2.296.930	1.506.148	790.782	6.740.682	4.378.912	2.361.770	2,93	2,91	2,99	66%	34%	65%	35%
1978	2.508.846	1.632.057	876.789	7.522.881	4.836.191	2.686.690	3,00	2,96	3,06	65%	35%	64%	36%
1979	2.518.962	1.705.241	813.721	8.081.110	5.367.046	2.714.064	3,21	3,15	3,34	68%	32%	66%	34%
1980	2.377.583	1.508.546	869.037	7.771.265	4.976.579	2.794.686	3,27	3,30	3,22	63%	37%	64%	36%
1981	2.418.741	1.556.479	862.262	7.679.814	4.731.029	2.948.785	3,18	3,04	3,42	64%	36%	62%	38%
1982	2.359.980	1.590.362	769.618	7.303.665	4.696.267	2.607.398	3,09	2,95	3,39	67%	33%	64%	36%
1983	2.350.623	1.565.798	784.825	7.426.250	4.759.589	2.666.661	3,16	3,04	3,40	67%	33%	64%	36%
1984	2.575.342	1.620.282	955.060	8.095.492	4.856.042	3.239.450	3,14	3,00	3,39	63%	37%	60%	40%
1985	2.752.990	1.697.161	1.055.829	8.822.385	5.093.620	3.728.765	3,20	3,00	3,53	62%	38%	58%	42%
1986	2.821.396	1.770.314	1.051.082	9.213.434	5.549.483	3.663.951	3,27	3,13	3,49	63%	37%	60%	40%
1987	2.734.487	1.664.157	1.070.330	9.043.784	5.401.173	3.642.611	3,31	3,25	3,40	61%	39%	60%	40%
1988	2.723.856	1.606.638	1.117.218	8.807.568	4.933.798	3.873.770	3,23	3,07	3,47	59%	41%	56%	44%
1989	2.663.046	1.526.498	1.136.548	8.509.902	4.622.747	3.887.155	3,20	3,03	3,42	57%	43%	54%	46%
1990	2.536.786	1.441.733	1.095.053	7.956.406	4.283.288	3.673.118	3,14	2,97	3,35	57%	43%	54%	46%
1991	1.425.321	1.126.577	298.744	4.885.842	3.916.251	969.591	3,43	3,48	3,25	79%	21%	80%	20%
1992	1.367.224	750.842	616.382	5.097.973	3.082.951	2.015.022	3,73	4,11	3,27	55%	45%	60%	40%
1993	1.450.098	825.727	624.371	5.384.626	3.372.180	2.012.446	3,71	4,08	3,22	57%	43%	63%	37%
1994	1.578.675	830.402	748.273	5.865.608	3.384.526	2.481.082	3,72	4,08	3,32	53%	47%	58%	42%
1995	1.576.672	844.569	732.103	5.883.046	3.447.579	2.435.467	3,73	4,08	3,33	54%	46%	59%	41%
1996	1.657.669	825.774	831.895	5.832.244	3.281.637	2.550.607	3,52	3,97	3,07	50%	50%	56%	44%
1997	1.823.129	848.779	974.350	6.384.062	3.305.662	3.078.400	3,50	3,89	3,16	47%	53%	52%	48%
1998	1.798.925	822.411	976.514	6.295.308	3.232.876	3.062.432	3,50	3,93	3,14	46%	54%	51%	49%
1999	1.749.532	865.484	884.048	6.056.563	3.315.345	2.741.218	3,46	3,83	3,10	49%	51%	55%	45%
2000	1.957.116	867.567	1.089.549	6.718.998	3.314.901	3.404.097	3,43	3,82	3,12	44%	56%	49%	51%
2001	2.085.722	867.001	1.218.721	7.129.602	3.316.125	3.813.477	3,42	3,82	3,13	42%	58%	47%	53%
2002	2.161.960	859.941	1.302.019	7.321.061	3.300.262	4.020.799	3,39	3,84	3,09	40%	60%	45%	55%
2003	2.246.068	872.931	1.373.137	7.502.569	3.327.184	4.175.385	3,34	3,81	3,04	39%	61%	44%	56%
2004	2.341.281	842.429	1.498.852	7.588.737	3.225.954	4.362.783	3,24	3,83	2,91	36%	64%	43%	57%
2005	2.395.010	840.041	1.554.969	7.572.584	3.173.338	4.399.246	3,16	3,78	2,83	35%	65%	42%	58%
2006	2.484.605	867.955	1.616.650	7.722.267	3.233.438	4.488.829	3,11	3,73	2,78	35%	65%	42%	58%
2007	2.681.178	929.846	1.751.332	8.261.308	3.393.408	4.867.900	3,08	3,65	2,78	35%	65%	41%	59%
2008	3.083.713	1.126.022	1.957.691	9.314.038	3.962.756	5.351.282	3,02	3,52	2,73	37%	63%	43%	57%
2009	2.984.828	1.160.897	1.823.931	9.013.773	4.077.480	4.936.293	3,02	3,51	2,71	39%	61%	45%	55%
2010	3.299.537	1.250.556	2.048.981	9.883.920	4.352.702	5.531.218	3,00	3,48	2,70	38%	62%	44%	56%
2011	3.535.794	1.299.637	2.236.157	10.413.012	4.363.347	6.049.665	2,95	3,36	2,71	37%	63%	42%	58%
2012	3.635.688	1.259.036	2.376.651	10.604.352	4.163.266	6.441.086	2,92	3,31	2,71	35%	65%	39%	61%

2013	3.746.106	1.244.424	2.501.682	10.708.408	4.036.607	6.671.802	2,86	3,24	2,67	33%	67%	38%	62%
2014	3.901.563	1.226.492	2.675.071	10.738.766	3.905.727	6.833.040	2,75	3,18	2,55	31%	69%	36%	64%
2015	4.373.878	1.351.860	3.022.018	11.653.764	4.172.107	7.481.657	2,66	3,09	2,48	31%	69%	36%	64%
2016	4.834.071	1.437.198	3.396.873	12.647.876	4.307.898	8.339.978	2,62	3,00	2,46	30%	70%	34%	66%
2017	5.503.284	1.512.602	3.990.682	14.208.545	4.523.216	9.685.329	2,58	2,99	2,43	27%	73%	32%	68%
2018	5.933.266	1.508.128	4.425.139	15.694.705	4.518.695	11.176.010	2,65	3,00	2,53	25%	75%	29%	71%
2019	6.229.573	1.527.695	4.701.878	15.775.331	4.404.565	11.370.766	2,53	2,88	2,42	25%	75%	28%	72%
2020	3.065.085	1.848.971	1.216.114	9.204.374	5.850.018	3.354.356	3,00	3,16	2,76	60%	40%	64%	36%
2021	4.003.682	2.171.236	1.832.446	11.251.158	6.456.686	4.794.472	2,81	2,97	2,62	54%	46%	57%	43%
2022	5.868.138	1.932.506	3.935.632	15.581.856	5.506.772	10.075.084	2,66	2,85	2,56	33%	67%	35%	65%
2023	6.192.804	1.534.509	4.658.295	16.125.027	4.571.527	11.553.500	2,60	2,98	2,48	25%	75%	28%	72%
2024	6.583.274	1.529.738	5.053.536	16.853.075	4.500.172	12.352.903	2,56	2,94	2,44	23%	77%	27%	73%

Vir: SURS in lastna obdelava podatkov.

Tranzicija in razvoj v samostojni Sloveniji (1991–2019)

Razpad Jugoslavije in slovenska osamosvojitve leta 1991 sta močno pretresla turistični sektor. Zaradi vojne na območju nekdanje Jugoslavije, mednarodnega nepoznavanja nove države in splošne negotovosti je turistični promet na začetku 90. let strmoglavil. Število tujih turistov je med 1990 in 1992 upadlo za kar 67 %, število njihovih nočitev pa za 52 %. Leta 1991 je Slovenija zabeležila najmanjše število nočitev v novejši zgodovini, leto 1992 pa najmanjše število prihodov turistov nasploh. V primerjavi z rekordnimi 9,2 milijona nočitev iz leta 1986 je promet padel na okoli 4,9 milijona nočitev v 1991 – to je skoraj prepolovitev. Te najnižje točke so pomenile velik izziv za panogo, ki je morala na novo definirati svojo identiteto in trge v nastajajočem tržnem gospodarstvu.

Sredi 90. let se je turizem začel postopno pobirati. Slovenija je gradila prepoznavnost kot nova mednarodna destinacija, k čemur je pripomogla tudi stabilizacija razmer na Balkanu ter vključevanje države v mednarodne organizacije. Po letu 1994 je število tujih turistov in nočitev znova raslo z zmernimi stopnjami. Do konca desetletja so se kazalci približali vrednostim iz 1980. Denimo v letu 2000 je bilo ustvarjenih že okrog 6,7 milijona nočitev, leta 2005 pa 7,56 milijona nočitev in 2,39 milijona prihodov – s tem smo se po številu gostov in nočitev vrnili na raven leta 1980. Vstop Slovenije v Evropsko unijo (2004) in Schengenski prostor (2007) je še olajšal prihod tujih gostov. V prvih dveh desetletjih samostojnosti (1991–2011) je Slovenijo skupno obiskalo približno 41 milijonov turistov, ki so skupaj ustvarili 138 milijonov nočitev. Naraščali so zlasti obiski iz bližnjih evropskih držav – tradicionalno največ iz Italije, Avstrije, Nemčije, kasneje tudi iz drugih držav EU in izven (npr. turisti iz Združenega kraljestva, Rusije, azijskih držav). Pojavili so se novi trgi (npr. po letu 2010 opazen porast gostov iz Azije, zlasti iz Koreje, Japonske, Kitajske), ki pa so še vedno predstavljali manjšinski delež.

Po letu 2010 je slovenski turizem beležil pospešeno rast, vzporedno z globalnim trendom rasti mednarodnih potovanj. Povprečna letna rast prihodov turistov v obdobju 1993–2019 je bila okoli 3 %. K rasti so prispevali razmah nizkocenovnih letalskih prevozov (npr. več linij na ljubljansko letališče), intenzivna promocija znamke *I feel Slovenia* ter razvoj inovativnih turističnih produktov (npr. butični turizem, gastronomija, športni in kulturni dogodki).

Leto 2019 je predstavljalo vrhunec tega obdobja in je bilo za slovenski turizem rekordno: v registriranih nastanitvah so našteali 6,23 milijona prihodov in 15,75 milijona nočitev, kar je 5 % več prihodov in 0,5 % več nočitev kot prejšnje leto. Tako po prihodih kot nočitvah je bil presežen dotedanji rekord. Delež tujih gostov je pri tem narasel – leta 2019 je približno 75 % vseh prenočitev opravilo tuji turisti (največ iz Nemčije, Italije in Avstrije). Panoga je tako neposredno in posredno ustvarila okoli 4,6 % BDP ter zagotovila več kot 37.500 delovnih mest. Ključne značilnosti turističnega sektorja pred letom 2020 so bile: prevlada malih in srednjih podjetij, saj so MSP predstavljala preko 90 % deležnikov v turizmu; geografska koncentracija obiska v vodilnih destinacijah (Ljubljana, Bled, Postojnska jama, Piran/Portorož itd.), ki so dosegale rekordne obiske; ter vedno krajše povprečno bivanje ob hkratnem naraščanju števila prihodov (kar nakazuje trend t. i. "več krajših dopustov"). V letu 2019 je povprečen turist bival v Sloveniji le okoli 2,5 dni (15,8 mio nočitev / 6,2 mio gostov), medtem ko je v 80. letih povprečje znašalo okrog 4 dni. Kljub krajšim obiskom pa se je turistična poraba povečevala – prilivi iz turizma so po 1994 konstantno rasli in leta 2019 prvič presegli 2,7 milijarde evrov.

Ob koncu leta 2019 je slovenski turizem stal na vrhuncu: doseženi so bili rekordni rezultati, strategija trajnostne rasti 2017–2021 je bila v sklepnih fazah, načrtovala se je nova sedemletna strategija do 2028, investicije v nastanitve in infrastrukturo so potekale intenzivno. Nihče pa ni slutil, da bo naslednje leto panogo skoraj povsem zaustavila globalna pandemija.

Vpliv pandemije COVID-19 na slovenski turizem (2020–2022)

Pandemija COVID-19 je leta 2020 sprožila največji globalni zlom turističnega prometa v sodobni zgodovini. Slovenija pri tem ni bila izjema – turizem je ena od panog, ki jo je pandemija najbolj prizadela. Leto 2019 je bilo sicer deseto zaporedno leto rasti v svetovnem merilu (1,5 milijarde mednarodnih prihodov turistov globalno), nakar so leta 2020 sledile drastične omejitve potovanj. V Sloveniji se je obseg turizma čez noč skoraj prepolovil. Leto 2020 je zaznamoval *neverjeten padec*: skupno število turističnih prihodov je bilo 51 % manjše kot 2019, število nočitev pa je upadlo za 42 %. Ustvarjenih je bilo le okoli 9,2 milijona nočitev (v primerjavi s skoraj 15,8 milijona prejšnje leto). Posebej je upadel mednarodni turistični tok – prihodov tujih gostov je bilo kar 74 % manj kot leto prej, saj so zaprte meje in epidemiološki ukrepi onemogočili običajno potovanje. Po uradnih podatkih Statističnega urada je v prvih osmih mesecih 2020 Slovenija zabeležila le ~1,4 milijona prihodov (47 % manj kot v enakem obdobju 2019) in ~7 milijonov prenočitev (40 % manj). Upad mednarodnega turizma je bil primerljiv s svetovnim (globalno ~70 % manj mednarodnih prihodov v 2020). Turistični nastanitveni obrati so bili spomladi 2020 zaprti več

mesecev, velik del leta 2020 in 2021 so veljale stroge omejitve (zaprtje od marca do maja 2020, omejitve prehajanja meja, PCT pogoji itd.), kar je povzročilo izpad gostov z daljnih trgov (Azija, ZDA praktično ni bilo).

Struktura turističnega povpraševanja se je v času pandemije pomembno spremenila. V odsotnosti tujih gostov so domači turisti postali glavni trg: njihov delež pri nočitvah je v 2020 narasel na skoraj dve tretjini (medtem ko je bil 2019 le ~28 %). Slovenci, ki so sicer prej pogosto dopustovali v tujini, so zaradi omejitev potovali po domovini – pogosto z unovčenjem turističnih bonov, ki jih je vlada uvedla kot pomoč panogi. Ti boni (vrednost 200 € na odraslega in 50 € na otroka) so spodbudili domače nočitve v hotelih, kampih in na turističnih kmetijah poleti 2020 in 2021. Turistična sezona se je v letih 2020–21 skoncentrirala v poletnih mesecih, ko so se ukrepi sprostili: julija in avgusta 2020 so nastanitve spet oživele (npr. v avgustu 2020 so zabeležili okoli 820.000 nočitev, kar je sicer 36 % manj kot avgusta 2019, a mnogo več kot spomladi 2020). Zimska sezona 2020/21 je zaradi epidemiološke situacije praktično odpadla, prav tako kongresni in mestni turizem. Gostje so se usmerili k individualnim, naravnim in varnim oblikam dopustovanja – opazen je bil razcvet povpraševanja po nastanitvah na prostem (kampiranje, *glamping*), turističnih kmetijah in oddaljenih destinacijah, kjer je lažje zagotavljati razdaljo. Povečalo se je zanimanje za aktivnosti na prostem (npr. pohodništvo, kolesarjenje); slovenski gostje so raziskovali lastno državo bolj kot prej.

Leto 2021 je prineslo delno okrevanje. S cepivom in omilitvijo ukrepov se je turistični promet nekoliko okrepil, zlasti v drugi polovici leta. Skupno so v 2021 našteali okoli 4 milijona prihodov in 11,25 milijona nočitev turistov, kar je približno pol več kot 2020, a še vedno dosti manj (nočitve –30 %, prihodi –25 %) kot rekordno 2019. Tudi 2021 je glavnino nočitev prineslo poletje, delež domačih gostov je ostal povišan (~55 % nočitev). Z aktivnostmi za ponovno privabljanje tujih gostov (npr. kampanje *Green&Safe*, poudarek na varni in zeleni destinaciji) je Slovenska turistična organizacija (STO) postopoma vračala zaupanje. Regionalno so nekatere tradicionalno obremenjene destinacije (npr. Piran z Portorožem, Bled) dosegle skoraj normalni promet v poletju 2021, medtem ko je mestni turizem (Ljubljana) okrevljal počasneje zaradi izostanka azijskih in poslovnih gostov.

V celotnem obdobju 2020–2022 so turistična podjetja delovala v oteženih razmerah. Mnogi hoteli in agencije so se soočili z likvidnostnimi težavami; država je pomagala z interventnimi ukrepi (subvencije čakanja na delo, boni, promocijski razpisi). Kljub temu se je število zaposlenih v panogi začasno zmanjšalo (nekateri delavci so zapustili sektor), kar je kasneje privedlo do pomanjkanja kadra ob hitrem povpraševanju v letu 2022. Po dveh zelo zahtevnih letih je leto 2022 zaznamovalo močno okrevanje: zabeleženih je bilo že približno 5,8 milijona prihodov in 15,58 milijona nočitev, s čimer se je Slovenija skoraj povsem vrnila na raven iz 2019. K temu je prispevalo ponovno odprtje večine trgov, povečano povpraševanje zaradi odložene potrošnje in uspešna promocija. Posebej se je povečal obisk iz srednjeevropskih držav in sosednjih trgov. Panoga je tako vstopila v 2023 optimistično, a z zavedanjem, da je pandemija razkrila tudi strukturne slabosti: preveliko odvisnost od nekaj glavnih trgov, izrazito sezonskost in počasno digitalno prilagoditev (mnoga podjetja so šele med pandemijo vzpostavila npr. spletno rezerviranje, digitalni marketing za domače goste ipd.).

Trenutno stanje slovenskega turističnega gospodarstva (2024–)

Struktura turističnega gospodarstva

Po pandemiji se je slovensko turistično gospodarstvo v letih 2023–2024 vrnilo na pot rasti. Statistika 2024 kaže, da je število turističnih nočitev (16,8 milijona) znova preseglo rekordno predpandemično raven. Struktura obiskovalcev se postopno normalizira: tuji gostje so ponovno zavzeli okoli 70–75 % delež vseh nočitev (npr. v 2024 ~73 % nočitev tujih turistov). Najpomembnejši emisijski trgi ostajajo bližnje evropske države – *Nemčija, Italija, Avstrija, Nizozemska, Hrvaška* in *Češka* sodijo med top 6 tujih trgov v letu 2024/2025. Med kontinenti prevladujejo evropski obiskovalci, počasi pa se vračajo tudi bolj oddaljeni segmenti (ZDA, Azija), čeprav še ne v številkah iz 2019. Profil turistov ostaja podoben kot prej: večina tujih gostov pride v parih ali družinsko, vse več je individualnih popotnikov, manjši del pa skupine. Domači gostje so po pandemiji ohranili višjo raven turistične aktivnosti kot pred njo – slovenski turisti zdaj ustvarijo okoli 35 % vseh nočitev (v 2019 le 28 %), kar kaže na trajnejšo pridobitev navade počitnikovanja doma.

Turistično gospodarstvo je v Sloveniji večinoma sestavljeno iz majhnih subjektov. Po podatkih Združenja hotelirjev je le nekaj deset hotelov v državi v lasti večjih verig, preostali so v pretežno domači lasti ali družinskem upravljanju. Prevladujejo MSP (mala in srednja podjetja) – ti predstavljajo več kot 90 % vseh ponudnikov turističnih storitev. Med njimi je vrsta mikro podjetij (penzioni, turistične kmetije, agencije z nekaj zaposlenimi). To daje panogi prilagodljivost in avtentičnost, a hkrati prinaša izzive pri doseganju ekonomije obsega in vlaganju v razvoj. Zaposlenost v panogi se je po upadu v času COVID znova povzpela; ob koncu 2023 je bilo v gostinstvu in turizmu neposredno zaposlenih blizu 37.000 ljudi, vendar sektor pesti pomanjkanje ustrezne delovne sile. Kadrovska vrzel se kaže v težavah pri iskanju gostinskega osebja, turističnih vodnikov, kuharskih mojstrov ipd., kar je trenutno prepoznano kot največji izziv za kratkoročno rast. Kljub temu turistično gospodarstvo kot celota kaže znake odpornosti – podjetja so v pandemiji optimizirala stroške, nekatera so prestrukturirala ponudbo (npr. digitalna doživetja, dostava hrane pri gostincih), veliko jih zdaj posluje z višjo učinkovitostjo. Tekoča turistična strategija 2022–2028 poudarja potrebo po dvigu dodane vrednosti in kakovosti storitev, kar implicira preusmeritev iz množičnosti k segmentom z višjo potrošnjo ter inovativnim nišnim produktom.

V tem poglavju predstavljamo poslovanje podjetij gostinstva in turizma v Sloveniji (Tabela 2: Poslovanje v Sloveniji: 1995–2024). Zaradi zamenjav metodologij so podatki dostopni za krajše časovne vrste.

Table 1: Poslovanje v Sloveniji: 1995–2024

Leta	Prihodki I 1.000 EUR	Število podjetij I	Število oseb ki delajo v I	BDP v mio EUR	Delež I v BDP	Zaposleni v Sloveniji (SKD)	Delež I med vsemi zaposlenimi	Podjetja v Sloveniji (SKD)	Delež I podjetij med vsemi podjetji
1995	601.949	7.607	20.444	10.568	5,70%	893.572	2,29%	127.174	5,98%
1996	651.329	8.268	23.324	12.127	5,37%	843.162	2,77%	134.881	6,13%
1997	668.315	8.763	24.258	13.812	4,84%	764.778	3,17%	137.005	6,40%
1998	701.062	8.608	25.474	15.291	4,58%	752.239	3,39%	149.152	5,77%
1999	733.668	8.510	26.651	17.149	4,28%	750.223	3,55%	145.602	5,84%
2000	778.816	8.383	28.103	18.732	4,16%	744.890	3,77%	140.630	5,96%
2001	824.070	6.687	28.177	20.938	3,94%	743.430	3,79%	141.559	4,72%
2002	875.561	6.774	28.237	23.273	3,76%	745.169	3,79%	140.982	4,80%
2003	957.841	6.698	28.920	25.376	3,77%	758.474	3,81%	140.237	4,78%
2004	967.239	6.709	28.305	27.421	3,53%	800.541	3,54%	143.042	4,69%
2005	1.136.005	6.657	31.416	28.906	3,93%	806.349	3,90%	145.903	4,56%
2006	1.309.327	7.239	32.063	31.294	4,18%	808.678	3,96%	148.821	4,86%
2007	1.496.466	7.470	33.244	34.937	4,28%	801.230	4,15%	151.797	4,92%
2008	1.593.730	7.965	34.218	37.742	4,22%	881.598	3,88%	152.541	5,22%
2009	1.473.323	8.367	34.999	35.830	4,11%	864.347	4,05%	160.931	5,20%
2010	1.463.751	8.697	34.321	36.051	4,06%	842.159	4,08%	165.959	5,24%
2011	1.527.599	8.898	33.841	36.782	4,15%	822.368	4,12%	169.360	5,25%
2012	1.500.470	9.093	33.498	35.934	4,18%	816.742	4,10%	173.305	5,25%
2013	1.540.794	10.840	34.319	36.041	4,28%	817.458	4,20%	182.089	5,95%
2014	1.595.649	10.992	34.799	37.271	4,28%	827.400	4,21%	186.433	5,90%
2015	1.652.251	11.416	36.079	38.494	4,29%	837.454	4,31%	191.863	5,95%
2016	1.821.489	11.581	37.887	40.013	4,55%	858.203	4,41%	196.072	5,91%
2017	1.944.234	11.420	38.423	42.625	4,56%	881.920	4,36%	195.756	5,83%
2018	2.103.892	12.236	40.707	45.462	4,63%	914.224	4,45%	200.174	6,11%
2019	2.234.161	12.844	42.209	48.156	4,64%	940.948	4,49%	205.139	6,26%
2020	1.464.301	12.627	39.854	46.739	3,13%	933.543	4,27%	206.220	6,12%
2021	1.908.999	13.423	40.177	52.032	3,67%	950.173	4,23%	211.188	6,36%
2022	2.773.823	14.370	43.173	56.882	4,88%	989.036	4,37%	221.483	6,49%
2023	3.084.162	15.077	44.405	64.050	4,82%	1.004.922	4,42%	228.944	6,59%
2024	3.295.354	15.517	45.243	67.418	4,89%	1.008.213	4,49%	234.446	6,62%

Vir: SURS in lastna obdelava podatkov.

Najprej si pogledajmo prihodke. Prihodki gostinstva so rastle hitreje kot BDP. Slovenski BDP se je v letu 2020 zmanjšal za 5,5 %. V Sloveniji je bil BDP leta 2021 5,4-odstotno višji kot leto prej.

Na splošno BDP in prihodki gostinstva rastejo. Je pa opazen znaten trend padanja deleža gostinstva v BDP. Razlogov je verjetno več. Eno je da je bil morda hitrejši trend rasti proizvodnje in drugih storitev, drugo je da so cene storitev ostale več let na istem nivoju. Morda pa k temu delno pripomore tudi siva ekonomija.

Digitalna preobrazba in trajnostni razvoj po 2024

Sedanje obdobje zaznamuje pospešen digitalni prehod slovenskega turizma in okrepljena zaveza trajnosti. Izkušnja pandemije je razkrila, da turizem nujno potrebuje digitalni preskok – v krizi so se kot konkurenčnejša izkazala podjetja, ki so že imela vzpostavljene spletne prodajne kanale, digitalni marketing in prilagodljive informacijske sisteme. Zato je STO v letih 2021–2022 pripravila posebno Strategijo digitalne preobrazbe slovenskega turizma 2022–2026, ki kot prva tovrstna sektorska strategija v Evropi opredeljuje ključna področja digitalizacije destinacij in ponudnikov. Strategija izpostavlja 4 glavna stebre ukrepov (digitalni marketing in prodaja, digitalna infrastruktura in podatkovna analitika, digitalne kompetence kadrov, ter razvoj digitalnih produktov) ter skupno 17 konkretnih ukrepov. Vsi ti so bili vključeni tudi kot horizontalna politika v krovno turistično strategijo 2022–2028. V praksi poteka vrsta projektov: vzpostavlja se Nacionalno turistično informacijsko središče (NTIS), ki bo služilo kot podatkovno stičišče za spremljanje ključnih kazalnikov turizma v realnem času. Ta napredni sistem – nekakšen digitalni dvojček slovenskega turizma – bo zbiral in analiziral podatke o obiskih, porabi, okoljskih obremenitvah, zadovoljstvu obiskovalcev in prebivalcev ipd., s čimer bo omogočal boljše strateško odločanje. Prav tako so v teku iniciative za digitalizacijo promocije (npr. Slovenia Digital Hub platforma za navidežno doživetje destinacij, uvedba virtualne asistentke “Alma” za turiste). Digitalna preobrazba slovenskega turizma je v polnem zamahu – kljub temu strokovnjaki opozarjajo, da je to »maraton, ne sprint« in da bo uspeh odvisen od stalnih vlaganj v znanje in tehnologijo pri vseh deležnikih. Potrebna so sredstva in usposabljanje, saj bodo tudi morebitni skeptiki morali na dolgi rok sprejeti digitalne inovacije, če želi panoga dvigniti produktivnost in konkurenčnost. Minister za gospodarstvo Matjaž Han je ob svetovnem dnevu turizma 2023 poudaril, da se je v času epidemije pokazalo, kako lahko tehnologija olajša poslovanje in obogatí turistične izkušnje – zato mora digitalizacija postati integralen del turističnih storitev, ob tem pa človeški stik in gostoljubnost ostajata v ospredju.

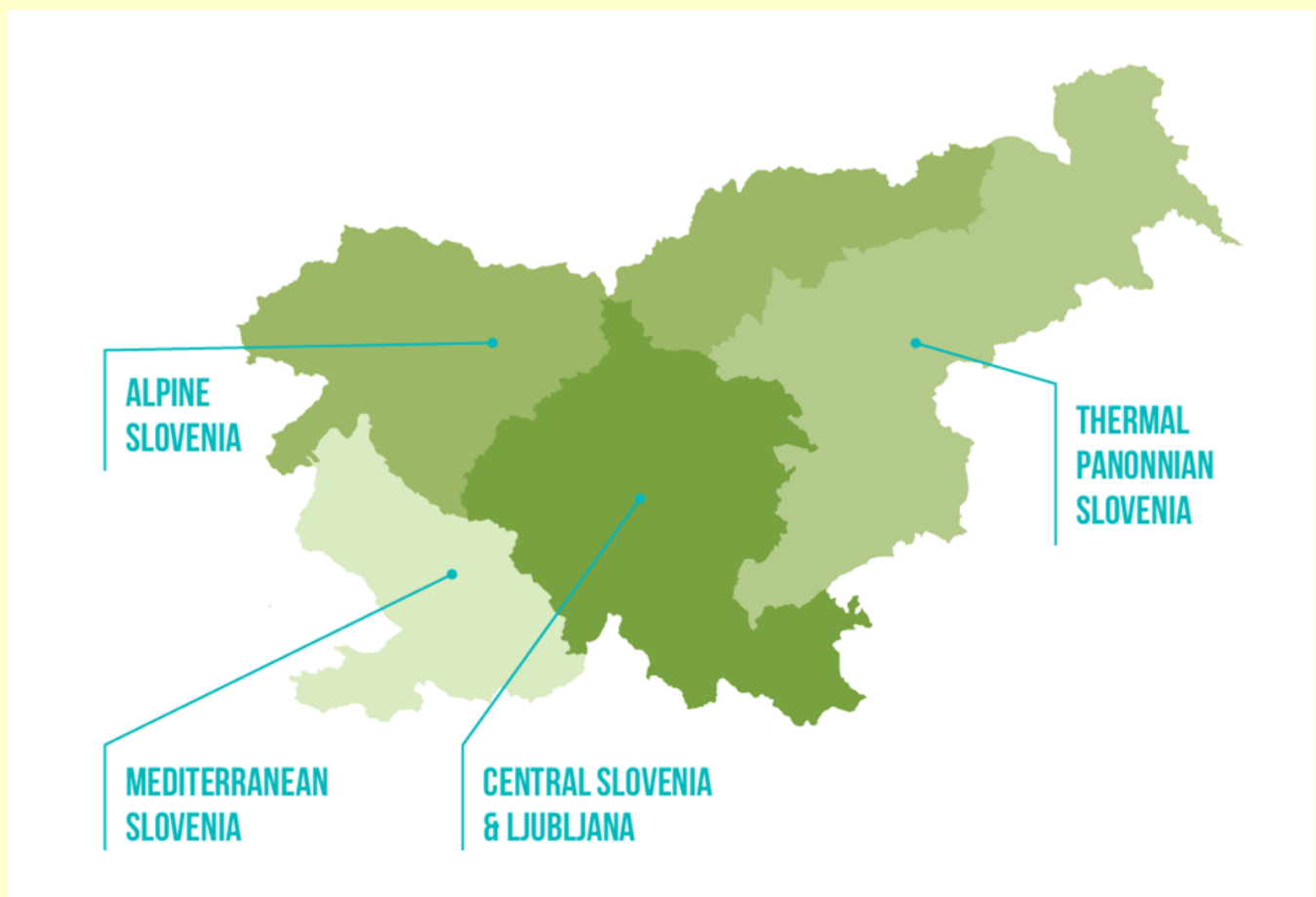
Vzporedno z digitalizacijo Slovenija nadaljuje svojo vizijo trajnostnega turizma. Že več kot desetletje se država na tujih trgih promovira kot zelena, aktivna, zdrava destinacija, pri čemer to ni le slogan – skozi Zeleno shemo slovenskega turizma (ZSST) se udejanja vrsta trajnostnih ukrepov. Zelena shema, ki deluje od 2015, destinacijam in ponudnikom podeljuje neodvisne trajnostne znake Slovenia Green in jih spodbuja k izpolnjevanju strogih standardov na področju okolja, družbe in ekonomije. Danes (2025) je v ZSST vključenih že 58 destinacij, ki predstavljajo več kot 90 % vseh nočitev v državi, in preko 230 turističnih ponudnikov z znakom Slovenia Green. Pet destinacij (Ljubljana,

Laško, Brežice, Bohinj, Kranj) že nosi najvišji platinasti znak Slovenia Green, kar pomeni, da so med vodilnimi primeri trajnostnega upravljanja v Evropi. Slovenski turizem postaja tako globalno prepoznan kot vzor odgovornega razvoja – Globalno je Slovenija danes pogosto omenjena kot referenčna destinacija za trajnost (npr. mednarodne nagrade Green Destination). Trajnostna usmeritev je vtkana tudi v nove investicije: s sredstvi Mehanizma za okrevanje in odpornost se v letih 2022–2023 sofinancirajo naložbe v trajnostne nastanitve, zeleni prehod turistične infrastrukture (npr. energetska prenova hotelov, e-mobilnost za ogled, trajnostni tematski produkti). Poudarek je na ukrepih za zmanjševanje okoljskega odtisa turizma (npr. spodbude za ogljično nevtralne nastanitve, digitalna orodja za merjenje obremenitev). Vse več destinacij uvaja sisteme za upravljanje obiskov (omejevanje preobremenjenosti znamenitosti, npr. v Piranu parkirne politike, v Alpskih dolinah trajnostni prevozi z javnim transportom itd.). Sodelovanje z lokalnimi skupnostmi je postalo nujni del turističnega razvoja – zavedanje, da mora turizem koristiti tudi prebivalcem in ne le obiskovalcem, se krepi. Raziskave zadovoljstva domačinov kažejo razmeroma pozitiven odnos: 64 % Slovencev meni, da turizem prinaša več pozitivnih kot negativnih učinkov, le 8 % jih ocenjuje nasprotno. Kljub temu ostajajo izzivi – v popularnih destinacijah se pojavljajo razprave o obvladovanju množičnosti (overtourism, npr. poleti na Bledu), ohranjanju pristnosti ponudbe in dostopnosti za vse (tudi prebivalce). Celovito gledano pa je trenutno stanje slovenskega turizma takšno, da si panoga po pandemiji ponovno utira pot rasti na bolj odpornih temeljih, podprtih z digitalnimi inovacijami in zavezami k zeleni transformaciji.

Slovenski turistični produkti

K preglednejši organiziranosti slovenskega turizma je veliko prispevala strategija, ki jo je vlada sprejela v letu 2017 in sprememba Zakona o spodbujanju razvoja turizma (2018).

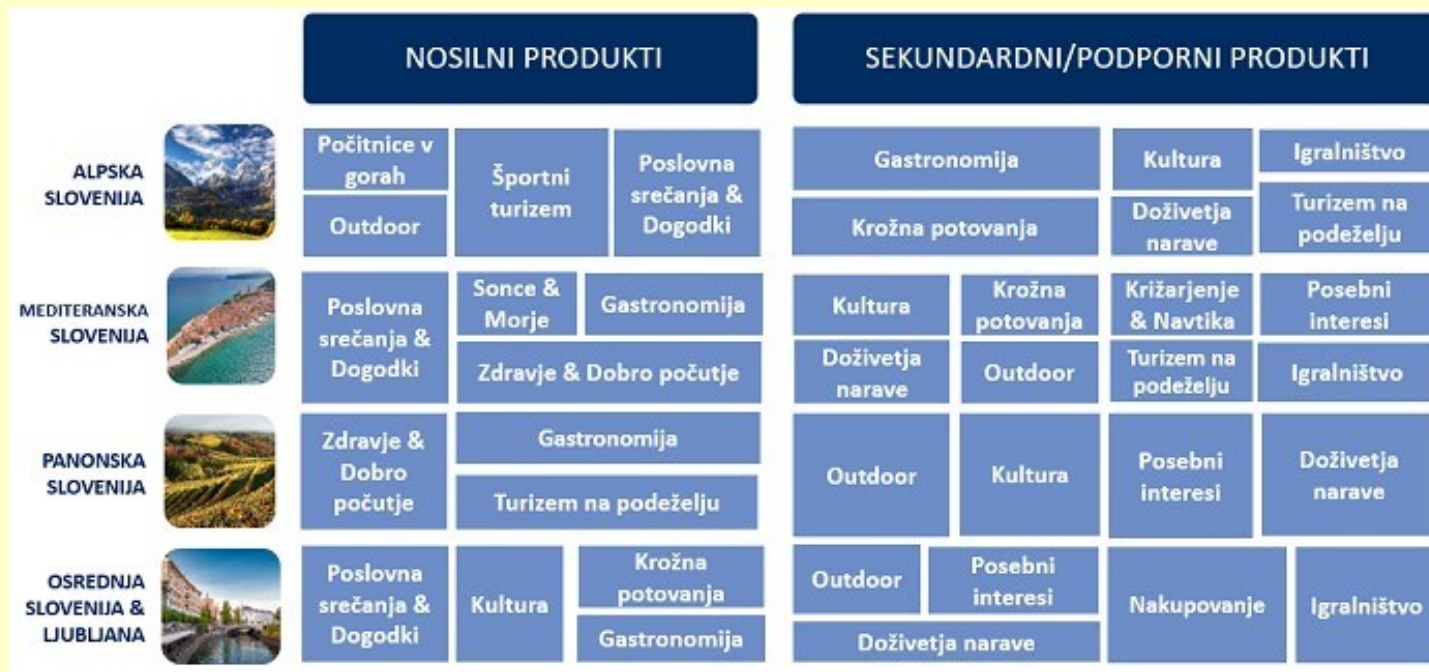
Na predlog STO so bile uvedene 4 makro destinacije (Slika 1: Makro destinacije): Mediteranska & Kraška Slovenija, Alpska Slovenija, Termalna Panonska Slovenija ter Ljubljana & Osrednja Slovenija. Koncept, ki ga je STO dosledno uvedla v svoje komunikacijske kanale – na enostaven in razumljiv način razlaga veliko raznolikost slovenske turistične ponudbe, ponudnikom pa pomaga, da se na trgu lažje pozicionirajo.



Slika 1: Makro destinacije
(Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT), 2017)

Uvedene so bile vodilne destinacije – tiste, ki imajo pomembno vlogo tako v obsegu turistične realizacije (najmanj 50.000 nočitev letno, med ključnimi pogoji pa je bila tudi ustrezna organiziranost) kot v vsebinskem prispevku k skupni ponudbi makro destinacije. S tem je bil

Obstoječi nosilni produkti (Slika 2: Nosilni produkti) so preverjeni prioriteto z vidika (1) prispevka k dodani vrednosti, (2) prispevka k obvladovanju sezone in turističnih tokov, (3) tržnega potenciala, (4) podpore doseganju ciljev in vizije, trgi pa z vidika (1) premišljene dolgoročne strategije, usmerjene v trge in segmente z višjo dodano vrednostjo, (2) njihove stabilnosti, rasti in trajnosti (3) prispevka k znižanju ogljičnega odtisa slovenskega turizma in (4) sposobnosti nagovarjanja tržnih segmentov z višjo dodano vrednostjo.



Slika 2: Nosilni produkti
(Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT), 2017)



Slika 3: Matrika produktov slovenskega turizma
(Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2022)

Vodilni produkti, ki so glede na opredeljene kriterije najmočnejši, najpomembnejši oziroma imajo izražen močen potencial za nadaljnjo rast, saj delujejo na atraktivnem (rastočem) trgu, pa čeprav je nekatere produkte (najbolj industrijo srečanj) pandemija COVID-19 močno prizadela, ne samo kratkoročno, temveč vsaj srednjeročno.

Slovenija kot turistična destinacija skozi številke

V nadaljevanju navajamo podatke, ki se nanašajo na turiste, ki prihajajo v Slovenijo (Tabela 3: Prihodi tujih turistov v Slovenijo po državah bivanja). Podatke povzemamo po bazah Statističnega urada Slovenije (SURS, 2024).

Table 3: Prenočitve turistov v Sloveniji po državah bivanja

	2010	2015	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Država – SKUPAJ	9.883.920	11.653.764	15.694.705	15.775.331	9.204.374	11.251.158	15.581.856	16.125.027	16.853.075
DOMAČE	4.352.702	4.172.107	4.518.695	4.404.565	5.850.018	6.456.686	5.506.772	4.571.527	4.500.172
TUJINA	5.531.218	7.481.657	11.176.010	11.370.766	3.354.356	4.794.472	10.075.084	11.553.500	12.352.903
Avstrija	660.914	832.919	1.011.135	1.011.682	373.236	433.527	885.285	977.901	1.016.213
Belgija	129.198	191.765	325.845	327.392	49.839	191.645	335.121	350.540	360.587
Bolgarija	37.089	52.494	71.538	64.855	18.911	25.341	48.214	63.093	70.812
Bosna in Hercegovina	75.992	99.330	195.513	195.874	116.491	109.164	170.934	168.313	174.851
Ciper	2.473	2.445	4.855	3.833	780	2.114	5.174	7.230	7.773
Češka	143.734	225.355	431.335	511.754	129.436	331.030	569.146	659.039	684.188
Črna gora	19.733	23.393	32.523	33.807	11.924	14.892	30.914	34.838	36.055
Danska	44.152	50.428	69.092	73.415	13.510	27.009	74.315	84.768	103.665
Estonija	5.486	11.826	14.471	13.245	4.666	7.071	12.240	15.494	16.257
Finska	43.957	47.067	68.433	70.257	7.324	8.283	30.907	61.943	60.456
Francija	150.945	204.862	339.177	370.188	82.350	192.787	371.804	477.162	517.014
Grčija	15.817	16.813	31.746	30.190	7.169	17.354	49.415	39.529	46.532
Hrvaška	310.205	362.508	527.118	538.140	224.235	165.091	490.034	621.546	700.539
Irska	24.875	35.331	57.997	60.265	7.205	9.245	49.684	61.865	69.609
Islandija	2.781	7.675	10.846	7.987	796	1.701	7.766	7.676	7.256
Italija	1.066.840	1.161.076	1.334.059	1.278.454	364.373	353.567	916.305	1.079.587	1.097.505
Latvija	9.422	11.934	16.026	16.462	3.796	9.486	15.857	16.892	23.277
Litva	7.656	14.340	21.072	19.866	5.612	11.256	21.834	22.341	25.436
Luksemburg	3.173	4.506	9.200	8.678	1.120	6.727	9.685	11.363	13.026
Madžarska	164.850	246.885	484.913	496.271	181.859	286.585	513.556	566.217	622.670
Severna Makedonija	36.884	36.789	65.651	59.511	31.834	42.126	68.423	71.563	68.744
Malta	13.008	24.515	29.952	28.546	2.676	8.078	30.584	33.874	32.694
Nemčija	637.567	856.041	1.362.214	1.522.057	813.993	1.070.526	1.797.872	1.894.039	1.965.122
Nizozemska	230.072	343.193	612.710	583.274	155.956	315.835	627.815	640.821	658.267
Norveška	21.229	26.864	33.476	34.610	3.894	7.442	30.283	35.968	33.717
Poljska	94.489	162.205	297.403	312.763	65.934	194.384	358.753	411.003	489.067
Portugalska	17.031	18.855	40.018	40.401	8.884	19.949	41.731	45.043	49.694
Romunija	46.703	72.868	135.304	113.939	28.809	54.941	111.524	140.888	151.201
Ruska federacija	218.472	243.611	298.443	303.280	59.664	57.600	83.930	65.993	68.438
Slovaška	48.685	80.726	154.780	164.025	65.336	106.689	186.430	223.928	247.585
Srbija	220.739	249.520	376.162	379.755	141.872	152.106	326.392	362.660	401.623
Španija	76.056	91.703	204.002	207.770	30.514	72.896	156.485	208.198	240.797
Švedska	38.153	50.258	86.741	84.072	5.966	17.573	61.741	68.321	76.840
Švica	66.635	101.845	150.388	165.301	39.810	71.217	155.200	179.025	197.202
Turčija	22.011	36.186	66.923	58.997	18.401	21.798	54.618	56.826	62.200
Ukrajina	47.080	74.551	118.220	120.849	29.004	43.711	216.271	151.138	158.160
Združeno kraljestvo	266.280	320.156	470.588	444.333	61.127	58.348	301.595	383.769	435.663
Druge evropske države	32.907	56.142	61.390	58.781	28.869	36.359	61.380	62.947	63.544
Južna Afrika	3.616	5.672	10.747	10.155	1.239	1.259	6.610	7.299	9.564
Druge afriške države	10.409	17.155	30.207	28.926	8.778	10.071	23.988	27.712	32.609
Avstralija	44.243	65.067	108.818	112.535	9.524	5.800	44.985	102.736	117.952
Nova Zelandija	9.398	13.049	17.889	20.942	1.303	1.788	7.243	16.121	20.063
Druge države Oceanije	4.874	639	1.128	811	448	252	823	951	857
Izrael	99.886	219.551	237.237	202.351	3.802	24.725	125.601	162.379	83.922
Japonska	62.643	65.840	68.336	54.513	5.054	5.425	13.477	20.862	24.928
Kitajska	17.313	63.775	136.442	159.767	20.666	15.799	29.853	66.570	97.155
Koreja (Republika)	10.057	116.377	171.662	159.714	13.358	4.451	22.283	66.461	69.702
Druge azijske države	42.968	161.139	303.058	321.604	32.665	43.039	148.948	233.408	260.581
Brazilija	7.990	25.735	31.322	32.439	6.263	6.652	21.547	28.828	35.163
Druge države Južne in Srednje Amerike	12.087	34.810	55.104	55.101	10.990	15.132	42.085	50.241	59.573
Kanada	27.493	41.097	67.891	73.939	5.676	9.279	41.250	63.995	82.566
Združene države Amerike	119.621	202.706	314.861	323.064	37.414	95.292	267.128	342.573	403.938
Druge države Severne Amerike	5.327	68	49	26	1	55	46	23	51

Vir: (SURS, 2025)

Metodologija

Proces napovedovanja

Napovedovanje je proces ocenjevanja neznanega. Opredelimo ga lahko kot znanost o napovedovanju prihodnjih rezultatov. Napoved bi morala biti pravočasna, čim bolj natančna, zanesljiva in smiselna.

Za izvedbo procesa napovedovanja je potrebno izvesti naslednje korake (Nolan, 1994; Armstrong, 2001):

- 1 opredelitev namena napovedovanja,
- 2 priprava podatkov,

- 3 preliminarna analiza,
- 4 izbira in prilagajanje najboljšega modela,
- 5 napovedovanje in
- 6 vrednotenje.

Priprava podatkov

Za analizo svetovnega turizma in njegovega deleža v BDP so bile potrebne naslednje spremenljivke: leto, prihodki, prihodi, BDP.

Izračunali smo lahko delež turizma v BDP za vsa opazovana leta. Poleg tega smo pripravili različne napovedi. Za svetovni turizem do 2050.

Preliminarna analiza

Dober način za razumevanje podatkov je vizualizacija, katere cilj je ugotoviti nekatere konsistentne vzorce ali pomemben trend. S pomočjo Tableau 10.4, zmogljivega statističnega orodja za raziskovanje in vizualizacijo podatkovnih nizov smo izdelali grafe za različna časovna obdobja (Tableau, 2014).

Izbira in prilagajanje najboljšega modela

Naslednji korak je določitev primerne modela, ki ustreza podatkom. V ta namen uporabljamo pristop Box in Jenkins (Box in sod., 2015), ki omogoča, da se iz skupine modelov za napovedovanje izbere tistega, ki najbolj ustreza podatkom časovne vrste. Modeliranje ARIMA (avtoregresijski model drsečega povprečja) se lahko uporablja za večino časovnih vrst. Znanstveniki menijo, da je natančnost napovedovanja modela ARIMA visoka (Beliaeva in sod., 2013).

Napovedovanje

Predlagamo, da se napovedovanje izvede za obdobje od 2025 do 2030.

$$\hat{y}_{t+h|t} = \ell_t + s_{t-m+h_m^+}$$
$$\ell_t = \alpha(y_t - s_{t-m}) + (1 - \alpha)\ell_{t-1}$$
$$s_t = \gamma(y_t - \ell_{t-1}) + (1 - \gamma)s_{t-m}$$

Ocena uspešnosti

To je zadnji in končni korak predlagane metodologije. Njegov potek je viden na slikah, ki so pripravljene ob analizi nabora podatkov.

Vrednotenje

Vrednotenje se opravi z uporabo povprečne absolutne tehtane napake (MASE), ki jo Hyndman in Koehler smatrata za najbolj zanesljivo (Tabela 64: Ustreznost modela napovedovanja)

Tabela 4: Ustreznost modela napovedovanja

Prihodi domačih turistov											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	156.562	101.775	1,22	8,00%	823	0,5	0	0	
Prihodi tujih turistov											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	737.592	479.622	1,3	32,50%	929	0,203	0,013	0	
Prihodi turistov skupaj											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	663.711	425.643	1,18	13,80%	922	0,325	0	0	
Delež domačih prihodov med vsemi prihodi											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	0,0891	0,0483	1,07	11,00%	-154	0,5	0	0	
Delež tujih prihodov med vsemi prihodi											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	0,0891	0,0483	1,07	11,10%	-154	0,5	0	0	
Nočitev domačih turistov											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	458.011	290.474	1,18	6,60%	896	0,5	0	0	

Nočitve tujih turistov											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	1.723.296	1.113.812	1,27	26,00%	986	0,161	0,05	0	
Nočitve turistov skupaj											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	1.443.045	971.665	1,21	10,40%	974	0,279	0	0	
Trajanje nočitev domači											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	0,141	0,099	1,17	2,80%	-123	0,5	0,015	0	
Trajanje nočitev skupaj											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	0,116	0,077	0,99	2,50%	-137	0,5	0	0	
Trajanje nočitev tuji											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	0,089	0,059	0,88	2,10%	-155	0,5	0	0	
Delež domačih nočitev med vsemi prihodi											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	0,085	0,0449	1,01	9,40%	-158	0,5	0	0	
Delež tujih nočitev med vsemi prihodi											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	0,085	0,0449	1,01	11,00%	-158	0,5	0	0	
BDP v 1.000 EUR											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	2.293.763	1.891.889	0,84	6,40%	889	0,5	0,5	0	
Delež I v BDP											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	0,0045	0,00331	1,35	7,90%	-314	0,5	0	0	
Prihodki I 1.000 EUR											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	263.726	177.876	1,13	12,40%	759	0,5	0	0	
Delež I podjetij med vsemi podjetji											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	0,00332	0,00247	1,3	4,60%	-332	0,5	0,5	0	
Podjetja v Sloveniji (SKD)											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	4.966	3.724	0,85	2,30%	521	0,5	0,366	0	
Število podjetij I											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	640	500	1,11	5,80%	398	0,5	0,5	0	
Delež I med vsemi zaposlenimi											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	0,00213	0,00151	1,11	4,40%	-359	0,5	0,008	0	
Zaposleni v Sloveniji (SKD)											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	36.387	28.993	1,46	3,40%	640	0,5	0	0	
Število oseb ki delajo v I											
Model			Quality Metrics					Smoothing Coefficients			
Level	Trend	Season	RMSE	MAE	MASE	MAPE	AIC	Alpha	Beta	Gamma	
Additive	Additive	None	1.341	1.051	0,9	3,30%	442	0,5	0	0	

Vir: Lastna raziskava

Če je vrednost napake MASE nižja od 1 (oz. blizu 1), je model za napovedovanja pravilen (Hyndman in Koehler, 2006). Na drugi strani mora biti informacijski kriterij Akaike (AIC) zelo nizek, kar pomeni, da je uporabljeni model primeren (Bozdogan, 1987). Taki rezultati predstavljajo dokaj visoko natančnost napovedi. To dokazuje prepričanje znanstvenikov, da je natančnost napovedi modela ARIMA običajno visoka. Vse napovedi so izračunane z uporabo eksponentnega glajenja. Tako ugotavljamo, da je model napovedovanja pogojno natančen.

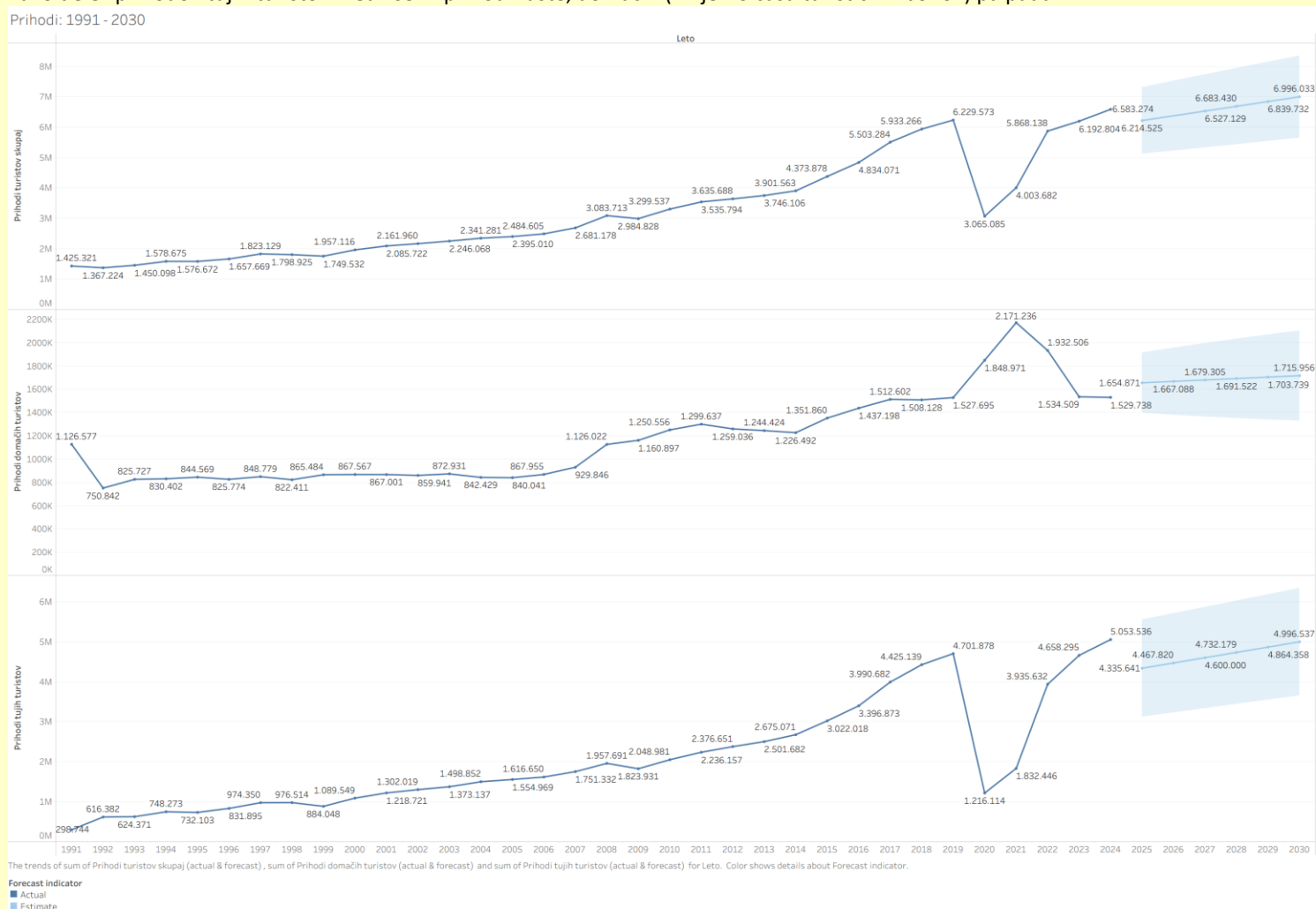
Rezultati eksponentnega glajenja kažejo, da ima večina analiziranih kazalnikov stabilen trendni vzorec brez izrazite sezone. Napovedna natančnost je visoka pri strukturno stabilnih kazalnikih, kot so trajanje bivanja, deleži in gospodarski agregati, medtem ko so kazalniki, povezani s tujimi turističnimi tokovi, bolj volatilni, kar je posledica pandemičnega šoka. Kljub temu vrednosti MASE večinoma ostajajo blizu ali pod mejo 1, kar potrjuje ustreznost modelov za srednjeročne projekcije.

Napovedi

Napovedi prihodov domačih in tujih turistov do leta 2030

Ocene so, da se bomo po COVID-19 na ravni leta 2019 verjetno vrnili šele v letu 2025 ali 2026. Tudi sami se pridružujemo tem ocenam (Slika 4: Prihodi turistov v Slovenijo: 1991–2030; Slika 5: Delež prihodov domačin in tujih turistov med vsemi prihodi: 1991–2030). Vidimo da je zadnje zapiranje države predvsem prizadelo prihod tujih turistov. Na drugi strani pa smo domače turiste privabili s turističnimi boni.

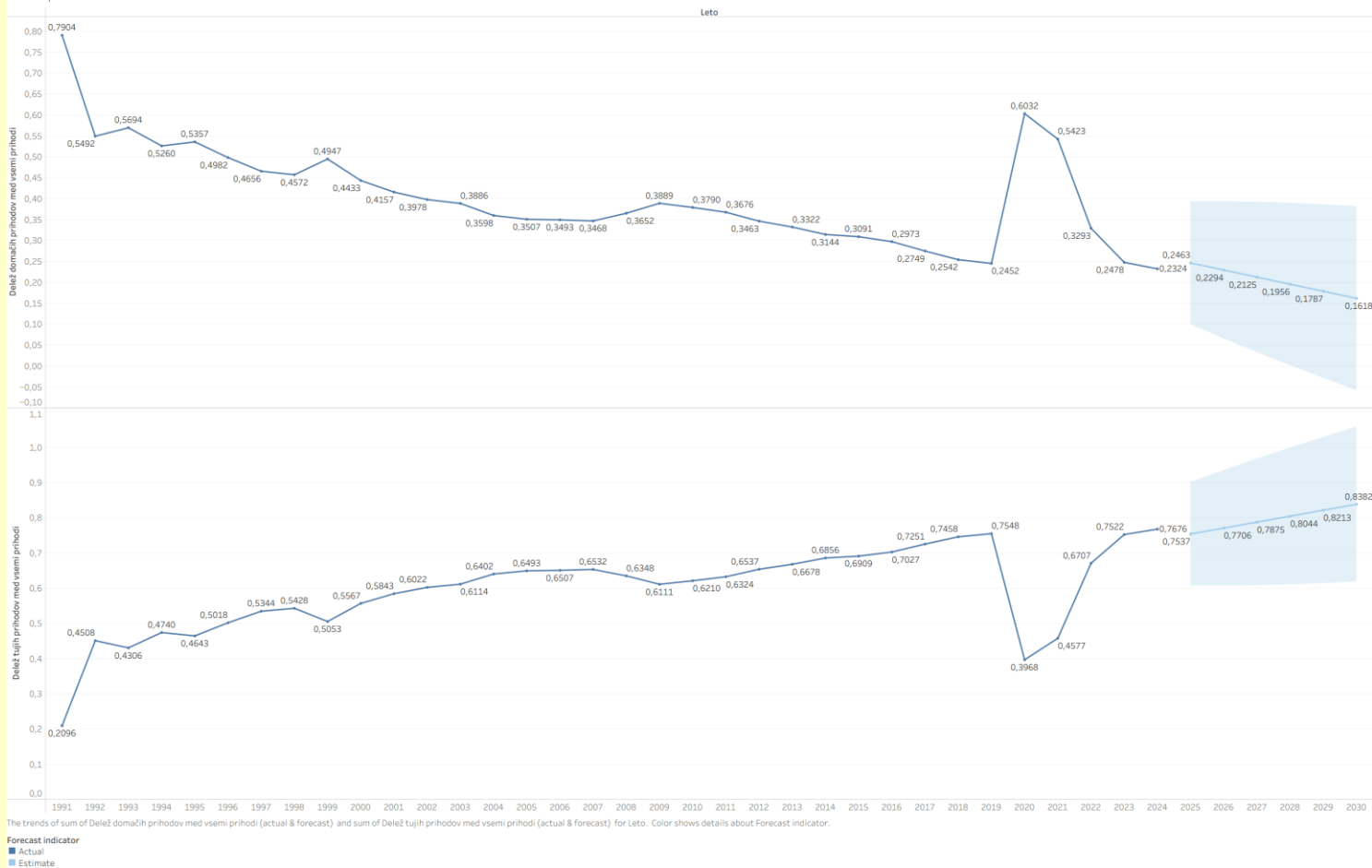
Tako delež prihodov tujih turistov med vsemi prihodi raste, domačih (z izjemo časa turističnih bonov) pa pada.



Slika 4: Prihodi turistov v Slovenijo: 1991–2030

Vir: SURS in lastna obdelava podatkov.

Delež prihodov: 1991 - 2030



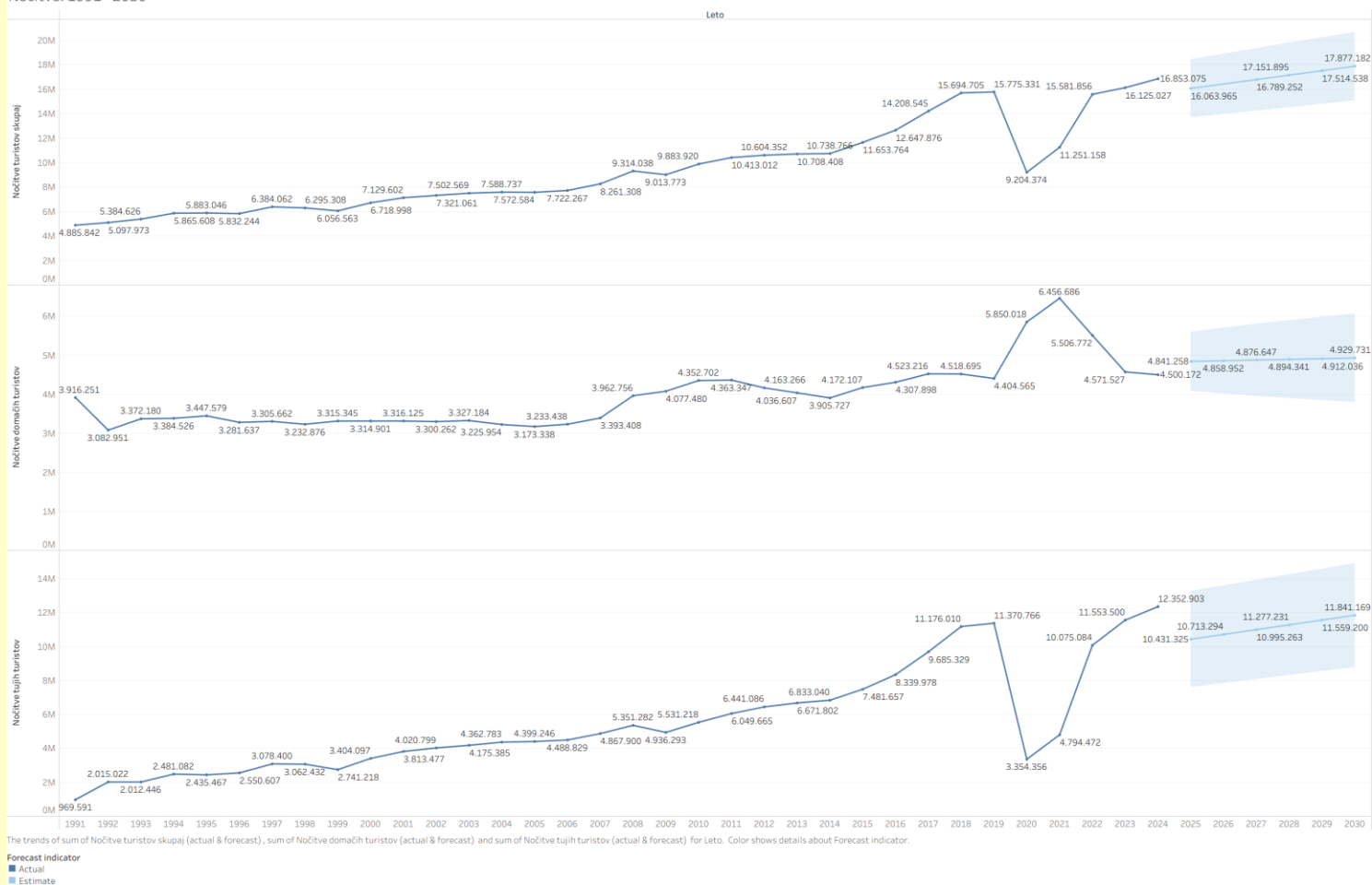
Slika 5: Delež prihodov domačin in tujih turistov med vsemi prihodi: 1991–2030

Vir: SURS in lastna obdelava podatkov.

Napovedi nočitev domačih in tujih turistov do leta 2030

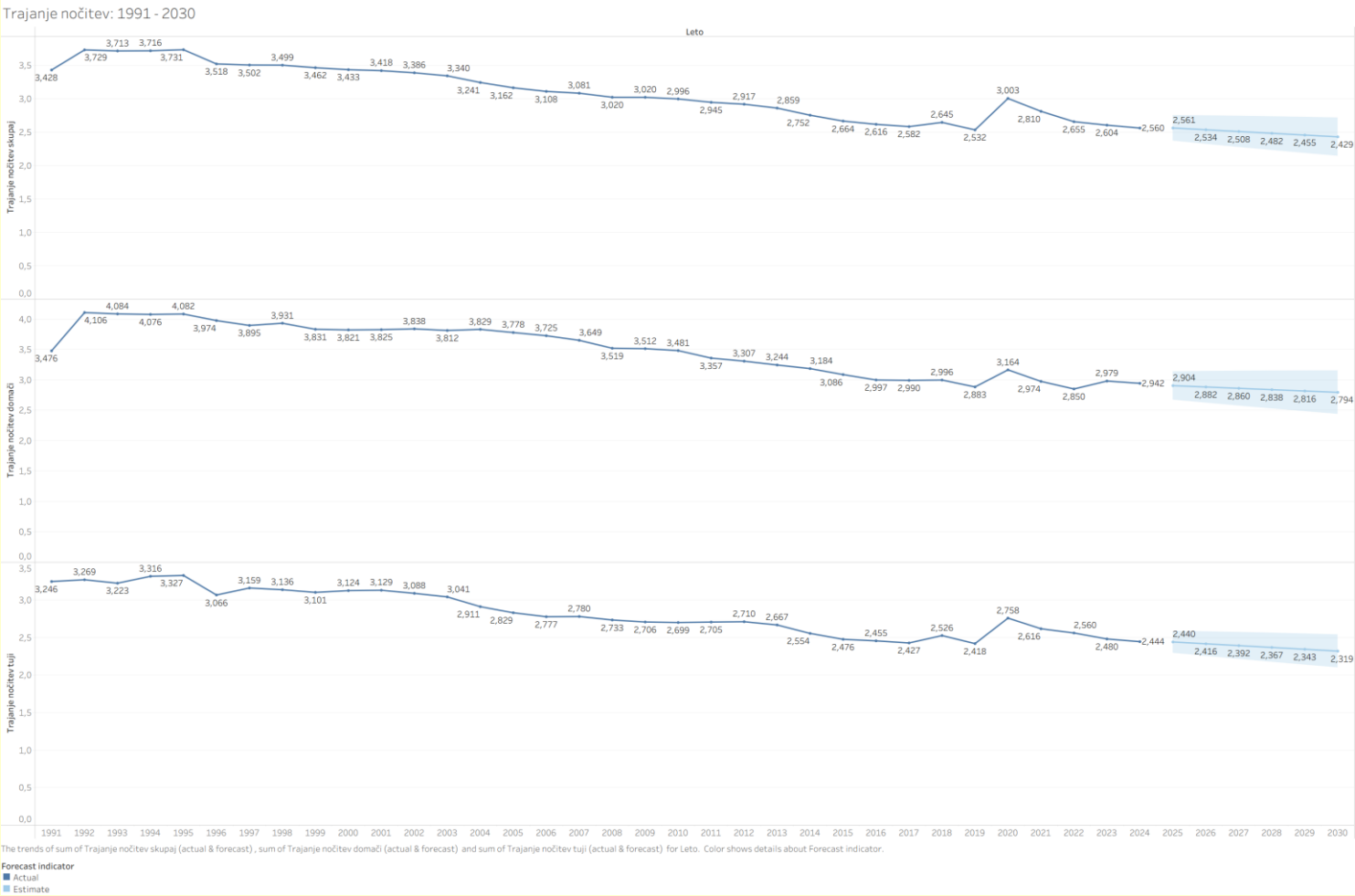
Pri nočitvah (Slika 6: Nočitve turistov v Sloveniji: 1991–2030; Slika 7: Trajanje nočitev: 1991–2030; Slika 8: Delež nočitev domačih in tujih gostov: 1991-2030) je stanje podobno. Najbolj alarmantno je to, da trajanje nočitev vztrajno pada.

Nočitve: 1991 - 2030

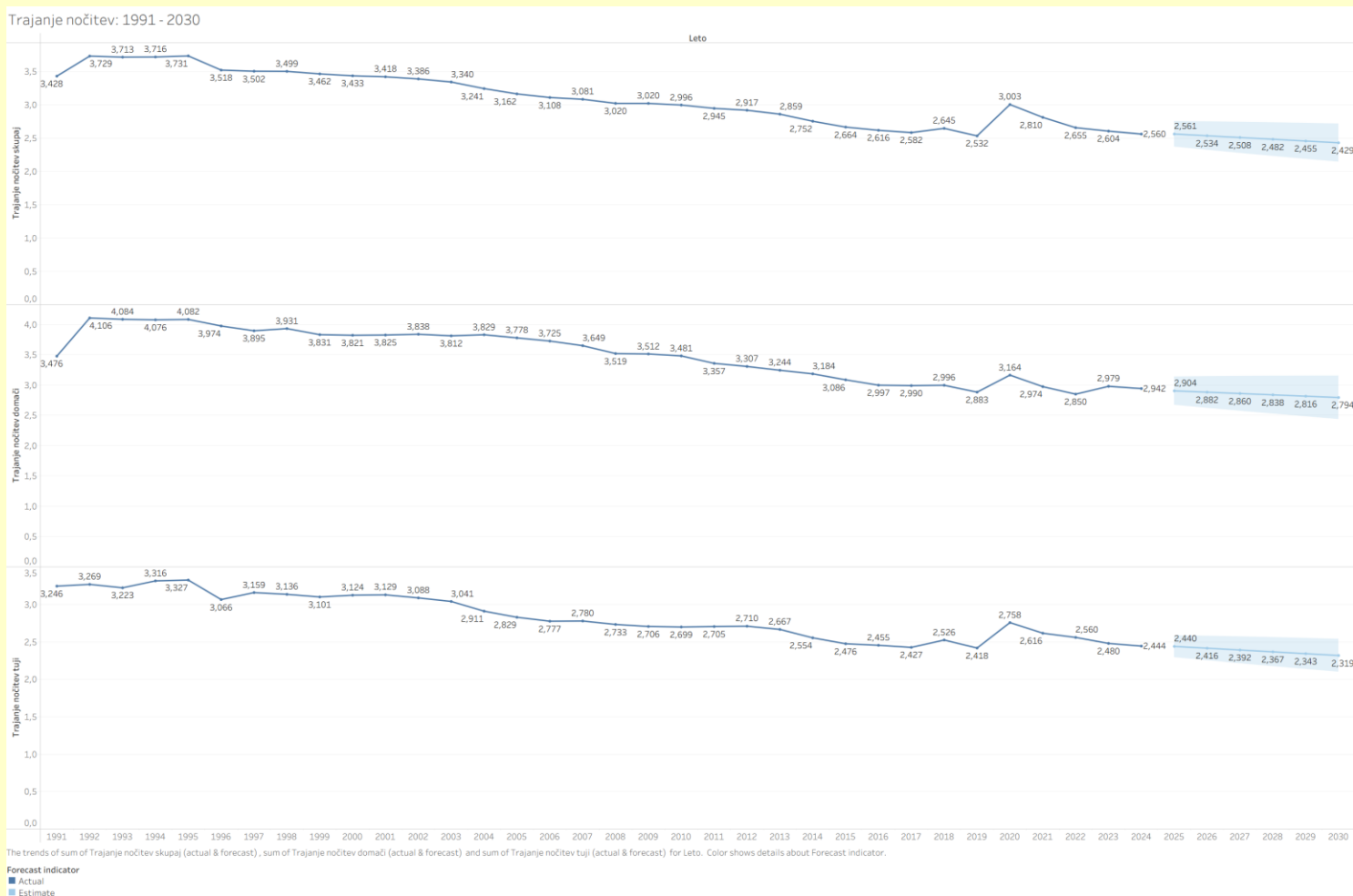


Slika 6: Nočitve turistov v Sloveniji: 1991–2030

Vir: SURS in lastna obdelava podatkov.



Slika 7: Trajanje nočitev: 1991–2030
Vir: SURS in lastna obdelava podatkov.



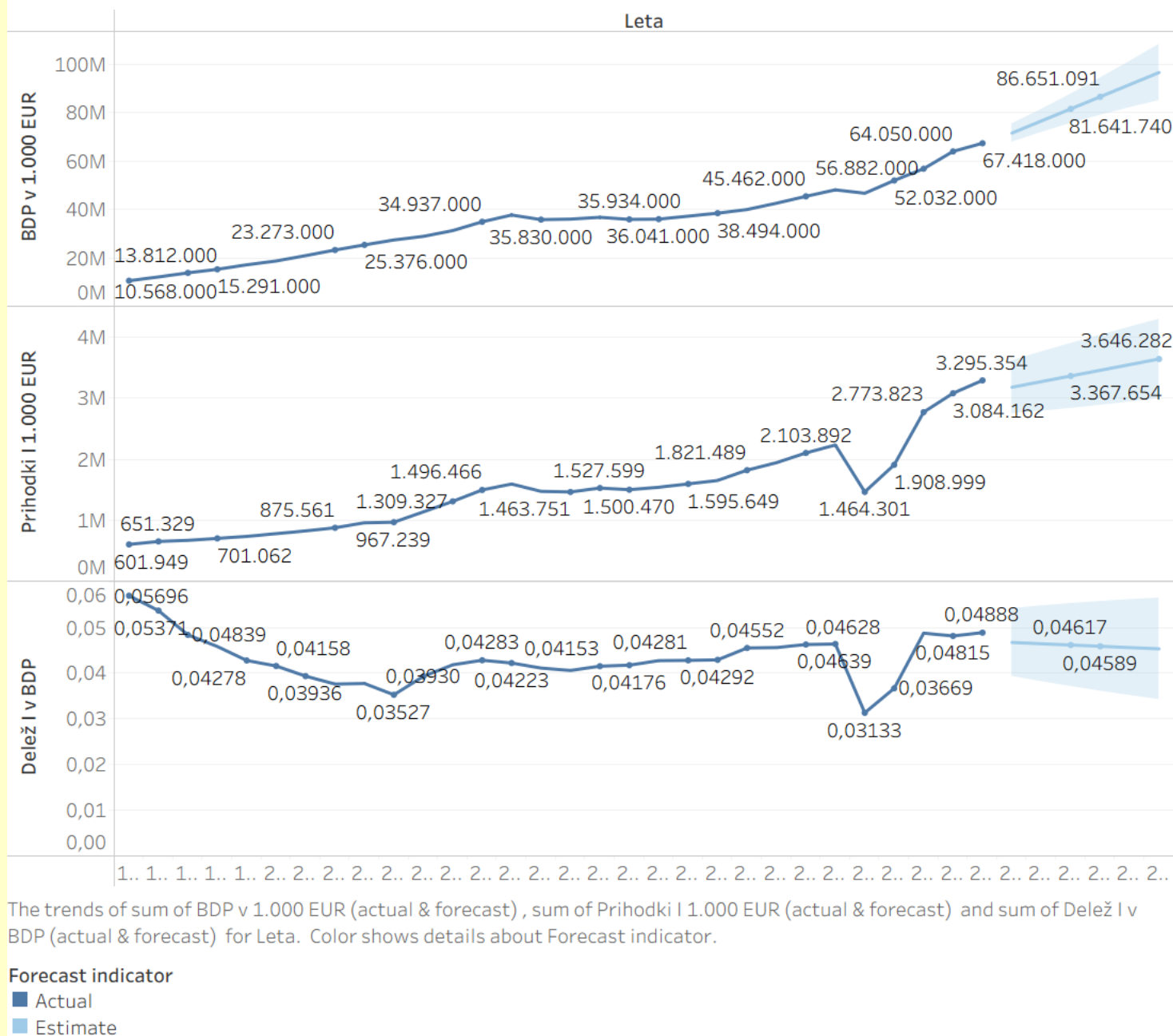
Slika 8: Delež nočitev domačih in tujih gostov: 1991-2030

Vir: SURS in lastna obdelava podatkov.

Najprej si pogledimo prihodke (Slika 10: Prihodki H, BDP in delež H v BDP: 1995-2030). Prihodki gostinstva so rastle hitreje kot BDP. Slovenski BDP se je v letu 2020 zmanjšal za 5,5 %. V Sloveniji je bil BDP leta 2021 5,4-odstotno višji kot leto prej.

Na splošno BDP in prihodki gostinstva rastejo. Je pa opazen znaten trend padanja deleža gostinstva v BDP. Razlogov je verjetno več. Eno je da je bil morda hitrejši trend rasti proizvodnje in drugih storitev, drugo je da so cene storitev ostale več let na istem nivoju. Morda pa k temu delno pripomore tudi siva ekonomija.

BDP in Prihodki v Slovenskem gostinstu 1995-2030

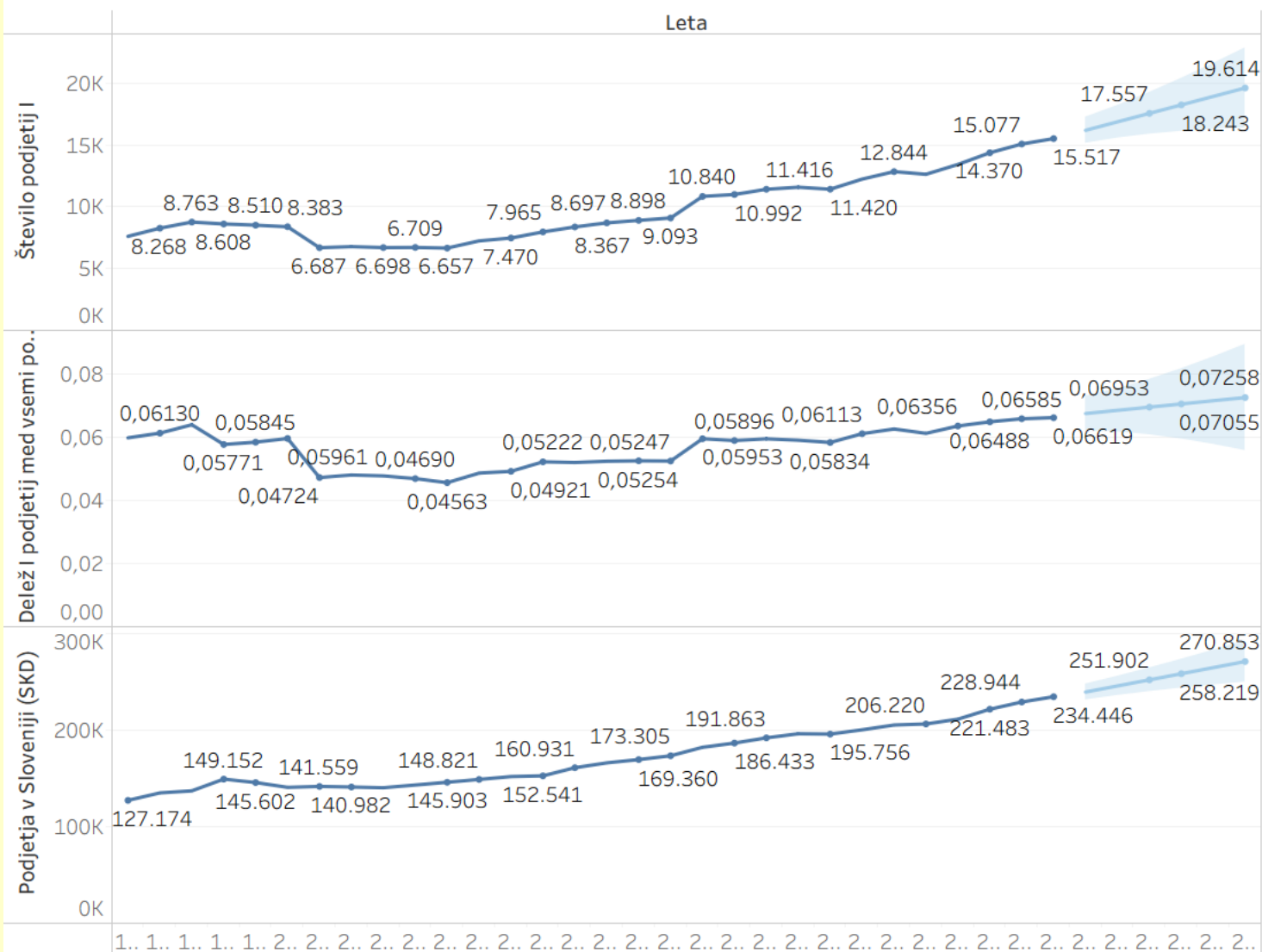


Slika 9: Prihodki H, BDP in delež H v BDP: 1995-2030

Vir: SURS in lastna obdelava podatkov.

Naslednje predstavljamo število podjetij (Slika 10: Podjetja H, podjetja SLO in delež H v podjetjih SLO: 1995-2030). Po osamosvojitvi se je število podjetij v dejavnosti povečevalo. Kasneje pa se je zmanjšalo. Po nekajletnem zatišju, ko se je začelo govoriti da je gostinstvo perspektivna panoga se je trend ponovno obrnil v povečevanje.

Podjetja 1995-2030



The trends of sum of Število podjetij I (actual & forecast) , sum of Delež I podjetij med vsemi podjetji (actual & forecast) and sum of Podjetja v Sloveniji (SKD) (actual & forecast) for Leta. Color shows details about Forecast indicator.

Forecast indicator

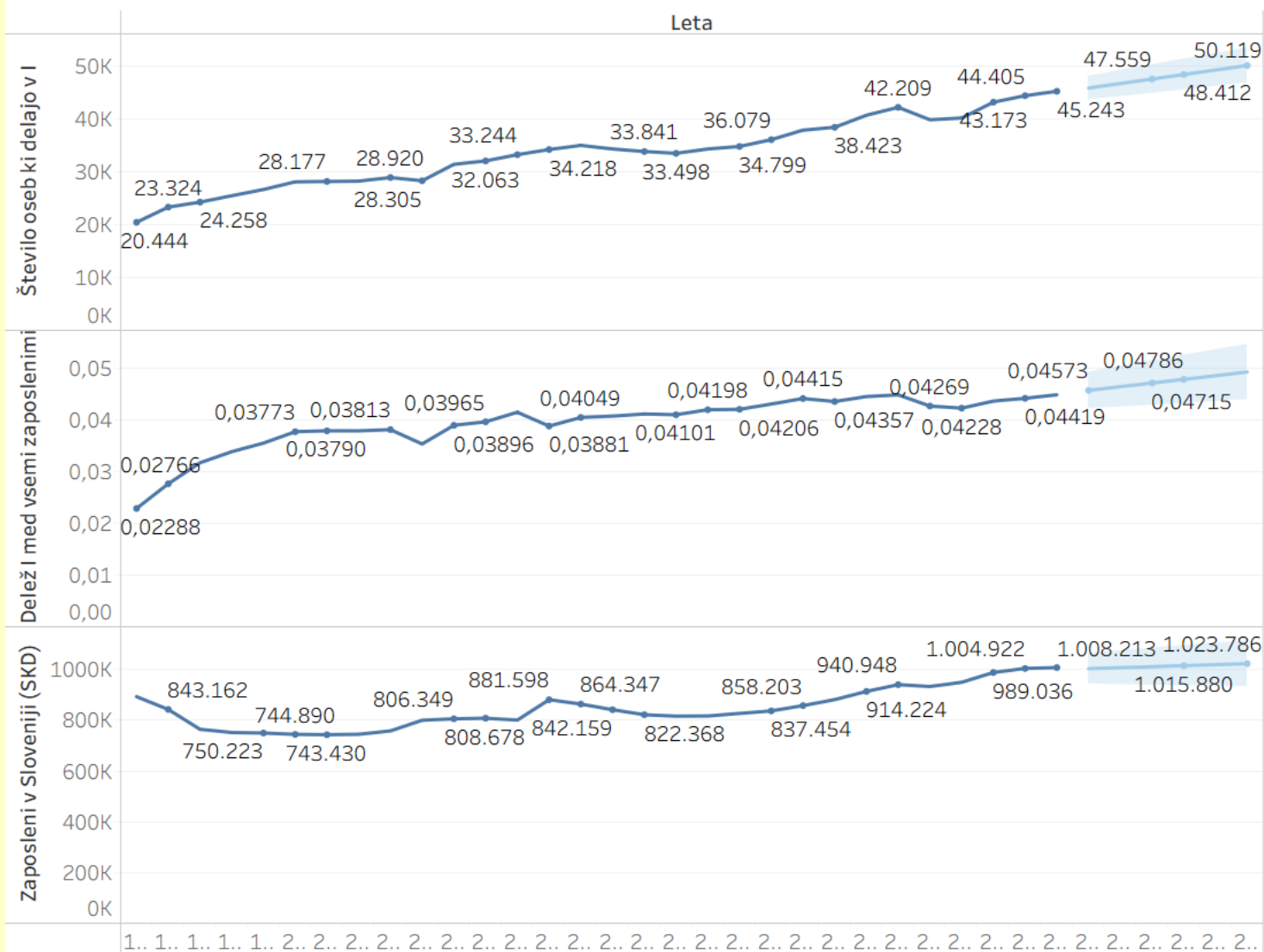
- Actual
- Estimate

Slika 10: Podjetja H, podjetja SLO in delež H v podjetjih SLO: 1995-2030

Vir: SURS in lastna obdelava podatkov.

Število zaposlenih raste in kaže trend rasti tudi v prihodnje (Slika 11: Zaposleni H, podjetja SLO in delež H v podjetjih SLO: 1995-2030). Zato se upravičeno postavlja vprašanje kako bomo dobili dovolj veliko število zaposlenih v branži.

Zaposleni 1995-2030



The trends of sum of Število oseb ki delajo v I (actual & forecast) , sum of Delež I med vsemi zaposlenimi (actual & forecast) and sum of Zaposleni v Sloveniji (SKD) (actual & forecast) for Leta. Color shows details about Forecast indicator.

Forecast indicator

- Actual
- Estimate

Slika 11: Zaposleni H, podjetja SLO in delež H v podjetjih SLO: 1995-2030

Vir: SURS in lastna obdelava podatkov.

Glede na zgoraj navedeno se postavlja vprašanje, kaj bomo naredili, da bomo zadostili po povpraševanju. Možnosti je kar nekaj. Od tega, da so določene že preizkušene, se bo potrebno lotiti tudi inovativnih prijemov. Možnosti je več, a se vse začne pri promociji dejavnosti na eni strani ter zagotovitev dobrih delovnih pogojev z ustreznim plačilom, primernih za deficitarne kadre na drugi strani. V kolikor tudi te aktivnosti ne bodo prinesle ustreznih rezultatov, se bomo morali posluževati že preizkušenih metod – to je uvoza delovne sile. Ne smemo spregledati tudi dejstva, da industrija 4.0 omogoča informatizacijo, avtomatizacijo in robotizacijo procesov. (Bu, 2017) (Ivanov & Webster, 2017) Največji družbeni učinek je lahko učinek digitalne transformacije na zaposlene v sektorju potovanj. Ta dejavnost bi lahko do leta 2025 predstavljala eno od 11 delovnih mest na svetu. (Alexis, 2017) Inteligentna avtomatizacija bo v celoti spremenila delovna mesta in popolnoma izkoreninila druge.

V prihodnosti je pričakovati, da se bo ta barvitost kadra stopnjevala, saj bo prisoten kader iz različnih držav. Če je za državljane EU omogočen prost pretok, bo potrebno za preostale zagotoviti bolj fleksibilna pridobivanja delovnih dovoljenj.

Napovedi in trendi v turizmu do leta 2030

Iz obdobja pretresov se globalni turizem preveša v novo desetletje z nekoliko drugačnimi poudarki. Po ocenah Svetovne turistične organizacije (UNWTO) naj bi se mednarodni turistični tokovi do leta 2030 ponovno okrepili in dosegli približno 1,8 milijarde prihodov po svetu – to pomeni skoraj podvojitev glede na obdobje pred pandemijo, čeprav je napoved negotova zaradi možnih novih kriz in potrebe po trajnostnih omejitvah. Rast ne bo enakomerno razporejena: največjo absolutno rast se pričakuje v Aziji in na hitro rastočih trgih, medtem ko bo Evropa, kamor sodi Slovenija, verjetno rasla počasneje (a z višjo kakovostjo). Evropski turizem se bo do 2030 soočal s fenomeni, kot so staranje prebivalstva (več senior turizma), vse zahtevnejši in digitalno podkovani popotniki mlajše generacije, pa tudi s pritiskom na trajnostno delovanje zaradi podnebnih sprememb.

Za slovenski turizem projekcije do leta 2030 nakazujejo zmerno rast ob hkratni preobrazbi ponudbe v smeri trajnosti in višje dodane vrednosti. Uradna strategija slovenskega turizma 2022–2028 ne postavlja numeričnih ciljev glede števila nočitev, temveč poudarja kakovostno rast – torej povečevanje turistične potrošnje in zadovoljstva ob obvladovanju obsega obiskov. Strokovnjaki ocenjujejo, da bi lahko Slovenija ob ugodnih pogojih do 2030 dosegla okoli 8–9 milijonov prihodov turistov in 20–22 milijonov nočitev letno, a le, če bo razširila nastanitvene kapacitete in uspešno podaljšala turistično sezono (ti podatki so indikativni in jih velja jemati z rezervo).

Ključni trendi do leta 2030, ki bodo vplivali na slovenski turizem

Osredotočanje na trajnost in zeleno preobrazbo

Trajnostni turizem bo iz modnega gesla prešel v glavni tok. Pritisk javnosti in politike za zmanjšanje okoljskega odtisa turizma se bo krepil. Slovenija namerava do 2030 zasledovati cilj ogljične razogljičenja (skladno z EU cilji) – to bo vplivalo na turistične prevoze (spodbujanje nizkoogljičnih oblik mobilnosti, npr. vlakov, električnih avtobusov za ture), na gradnjo (nič-energijski turistični objekti) in na obnašanje turistov (»leave no trace« načela obnašanja v naravi ipd.). Zelena shema slovenskega turizma se bo verjetno še razširila – cilj je vključiti vse turistične destinacije v državi in čim več ponudnikov, tudi prevoznike, dogodke in znamenitosti. Slovenija ima priložnost utrditi sloves *zelenih butičnih destinacij*, kar bo do 2030 verjetno njena osrednja tržna identiteta. Globalno naraščajoči segmenti odgovornih potnikov bodo tako še bolj cenili slovensko ponudbo, kar lahko pomeni konkurenčno prednost. Po drugi strani bo potrebno skrbno upravljanje destinacij, da ne pride do ogrožanja naravnih virov (npr. vodooskrba ob večjem obisku, ravnanje z odpadki, obremenjenost gorskih poti). Trend trajnosti bo tako vpet v vse pore – od krožnega gospodarstva v turizmu (lokalna oskrba s hrano, obnovljivi viri energije) do certificiranja in poročanja o vplivih.

Digitalna transformacija in tehnologija

Tehnološki napredek se bo do 2030 še pospešil. V turizmu to pomeni širšo uporabo umetne inteligence za personalizacijo ponudbe (npr. AI bo na podlagi preferenc gosta predlagal unikatne itinerarje, restavracije ipd.), robotizacijo in avtomatizacijo opravil (hotelski check-in kioski, robotska dostava hrane v sobo, avtomatsko vodenje po muzejih z AI vodiči). Virtualna in obogatena resničnost (VR/AR) bosta postali pomemben del promocije in doživetij – že pred potovanjem bodo turisti prek VR lahko »preizkusili« destinacijo, na sami lokaciji pa AR nudi poglobljeno interpretacijo (npr. hologramski zgodovinski liki v gradovih). Slovenija bo morala slediti tem trendom: do 2030 se pričakuje, da bo večina slovenskih turističnih ponudnikov digitalno prisotnih na globalnih platformah, imela bo spletne rezervacijske sisteme in uporabljala podatkovne analitike za spremljanje poslovanja. Nacionalna digitalna infrastruktura (npr. omenjeni NTIS) bo omogočala v realnem času spremljati turistične tokove in usmerjati marketing. Velik poudarek bo na pametnih destinacijah (*smart destinations*), kjer se z IoT senzorji in podatki upravlja obiske (npr. števcu obiskanosti, pametno parkiranje, vodenje tokov turistov stran od preobremenjenih točk). Izziv ostaja, da se manjši subjekti vključijo v te trende – kot že izpostavljeno, bo brez njihove digitalne integracije napredek neenakomeren. A projekcije kažejo, da bo do 2030 tudi velik delež slovenskih MSP osvojil vsaj osnovne digitalne rešitve, delno generacijska menjava lastnikov prinaša večjo odprtost do tehnologije. Tehnološki trend, ki lahko vpliva, je tudi delo na daljavo: vse več digitalnih nomadov išče destinacije, kjer lahko združijo delo in dopust. Slovenija se tu pozicionira s programi za digitalne nomade, kar bi do 2030 lahko preraslo v pomemben tržni segment (daljša bivanja izven sezone, zasedenost kapacitet celo leto).

Spremembe povpraševanja in demografije turistov

Generacija Z in mlajši potniki do 2030 postajajo glavni globalni potovalci. Zanje so značilne drugačne navade – več uporabljajo socialna omrežja pri izbiri destinacije, cenijo *izkušnje* bolj kot klasične ogleda, zahtevajo digitalno podporo (pričakujejo npr. brezhibno informiranost preko mobilnih aplikacij) in so ekološko ozaveščeni. Slovenija, ki slovi po neokrnjeni naravi in avtentičnih doživetjih, bo zanimiva zanje, a le, če bo znala svojo ponudbo promovirati na njim ustrezen način (npr. vplivneži, TikTok kampanje) in če bo ponudba dovolj *instagramska* (fotogenična, edinstvena). Starejši turisti (t. i. *silver tourism*) bodo drugo rastočo segmentno – Evropi se stara populacija, ki pa je vse bolj zdrava in dejavna. Do 2030 bo veliko upokoencev iz zahodne Evrope želelo potovati izven glavnih sezon, zanimajo jih kultura, gastronomski, zdravstveni in wellness turizem. Slovenija z zdravstvenimi resorti (terme, wellness) in varnostjo dobro pokriva ta segment, a prilagoditi bo treba dostopnost in udobje (npr. infrastrukturne prilagoditve, zdravstvene storitve v turističnih krajih). Sredi trendov povpraševanja je tudi vse večja težnja k individualizaciji in butičnosti – turisti ne želijo več generičnih programov, ampak *personalizirana* doživetja, kjer lahko začutijo lokalnost. Koncept 5-zvezdičnih doživetij (unikatna, luksuzna v smislu izvirnosti) bo v Sloveniji še pridobival

na veljavi. STO že zdaj promovira t. i. Slovenia Unique Experiences, do leta 2030 bo takih produktov več sto po državi, ciljano za zahtevnejše goste. Tudi masovne prireditve in festivali se bodo preusmerili v bolj trajnostne in butične oblike, saj množičnost naleti na prostorske in okoljske omejitve.

Kadri in delovna sila

Kot omenjeno, pomanjkanje kadra je že zdaj pereče, do 2030 pa se to lahko še poveča. Trend kaže, da mlajši rodovi manjkrat izberejo poklice v strežbi, kuharstvu, hotelirstvu zaradi napornih pogojev. Slovenija bo morala reševati to z več smermi: dvig ugleda in plač v turizmu (da privabi mlade), avtomatizacija ponavljajočih opravil (delno nadomestitev z digitalnimi rešitvami) in potencialno s priseljevanjem delovne sile iz tujine. Že sedaj se v gostinstvu zaposluje več oseb iz sosednjih držav in Balkana; do 2030 bo internacionalizacija turistične delovne sile še izrazitejša. To prinaša svoje izzive (integracija, jezikovne bariere), a je bržkone neizogibno. Hkrati bo potrebno vlagati v izobraževanje kadrov – programi gostinskih šol in fakultet se že posodablajo z vsebinami digitalizacije in trajnosti. Vizija je, da bo do 2030 slovenski turistični delavec visoko usposobljen *"turistični ambasador"* svoje destinacije, z dobrim znanjem tujih jezikov, digitalnimi veščinami in zavedanjem o trajnosti. Brez motiviranega kadra ne bo mogoče dvigniti kakovosti storitev, zato je ta trend/izziv zelo pomemben.

Regionalni razvoj in turistična infrastruktura

Do konca desetletja naj bi Slovenija uresničila številne infrastrukturne projekte – npr. novo termalno središče na Dolenskem, posodobitve smučarskih centrov (v luči krajših zim bo poudarek tudi na celoletni ponudbi teh centrov z adrenalinskimi parki, gorskim kolesarstvom), razvoj vsaj enega vrhunskega kongresnega centra v Ljubljani, širitev kapacitet na Obali (obnova hotelskih kompleksov v Portorožu) idr. S tem se bo povečala zmogljivost in konkurenca destinacij. Pomembno je, da se razvoj ne osredotoči le na najbolj obiskane točke, ampak se diversificira po regijah. Trend kaže, da obiskovalci vedno bolj odkrivajo tudi manj znane kraje (npr. Prekmurje je 2022 prvič preseglo milijon nočitev, kar kaže na razpršitev povpraševanja). Država bo nadalje spodbujala tematske poti in povezovanje podeželskih območij v turistične produkte (kulinarika – *Slovenija evropska gastronomska regija 2021* je bil začetek, do 2030 bo gastronomija še adut; kulturne poti, npr. dediščina UNESCO kot so Idrija, dediščina Plečnika itd.). Do leta 2030 bo verjetno več destinacij upravljalo turistične tokove digitalno – npr. uvedba turističnih taks glede na obremenjenost, sistemi predhodnih rezervacij za najbolj občutljive naravne znamenitosti (da se prepreči prelovljenje kot pri Triglavskih jezerih recimo). Prav tako bo trend k več čezmejnemu sodelovanju – slovenskega turista ne zanima administrativna meja, npr. skupni produkti z Italijo (čezmejna Kras-Carso destinacija) ali z Avstrijo (Alpe-Adria regija) bodo do 2030 zaživel v večjem obsegu, kar lahko poveča konkurenčnost regije kot celote.

Če povzamemo, turizem 2030 bo za Slovenijo pomeni doseganje ravnotežja med količinsko rastjo in kakovostjo. Sektor naj bi rasel, a ne za vsako ceno – primarno merilo uspeha bodo postali zadovoljstvo gostov in prebivalcev, višja dodana vrednost in okoljska vzdržnost, skladno s strateškim sloganom *"Slovenia – green&boutique"*. Vseskozi bo potrebno biti pripravljen tudi na morebitne krize (pandemije, podnebni ekstremi): odpornejši, digitalno podprt in trajnostno voden turizem bo lažje preстал šoke. Glede na trenutno usmeritev in zaveze lahko sklenemo, da ima slovenski turizem do 2030 jasno vizijo: biti vrhunska trajnostna destinacija za zahtevne popotnike, ki iščejo avtentična doživetja v neokrnjeni naravi, z visoko ravni storitev, podprto z inovacijami – in hkrati ohranjati dobrobit lokalnega okolja ter prebivalcev.

Zaključek

Priporočila za nadaljnji razvoj po zaključku trenutne strategije

Ob zaključku aktualne strategije trajnostnega turizma 2022–2028 se ponuja priložnost za premislek in oblikovanje novega razvojnega načrta do 2035. Na podlagi ugotovitev v tem prispevku podajamo priporočila za nadaljnji razvoj slovenskega turizma v prihodnje.

Nadaljevanje trajnostne usmeritve in merjenje učinkov

Po 2028 naj Slovenija še odločneje sledi zavezam trajnostnega turizma kot osrednje paradigme. Ohranjena narava in kulturna dediščina naj ostaneta temelj turistične ponudbe, pri čemer je nujno, da dejanska ponudba ustreza trženjski obljubi zelene destinacije. Priporočamo oblikovanje nacionalnih smernic za "zelene" turistične produkte in uvedbo kazalnikov uspešnosti, ki se odmikajo od klasičnih števil prihoda/nočitev proti indikatorjem kakovosti: število ponudnikov z okoljskimi certifikati, ogljični odtis turizma, delež lokalne hrane v nastanitvah, število celoletnih zaposlitev v panogi itd.. Nova strategija naj določi ciljne vrednosti teh kazalnikov do 2035. Država naj nadaljuje finančne spodbude za trajnostne naložbe (npr. energetske sanacije hotelov, trajnostna mobilnost v destinacijah) in s tem pomaga sektorju na poti v nizkoogljičnost. Priporočljivo je tudi razviti program *"Zero Waste Tourism"* za destinacije, da se minimizira odpadke in onesnaženje.

Osredotočenost na dvig dodane vrednosti in kakovosti namesto na množičnost

Pri načrtovanju nove strategije je smiselno vizijo nadgraditi v smeri butičnosti in personalizacije. Namesto tekmovanja v številkah prihodov naj Slovenija meri uspeh v zadovoljstvu gostov, doseženi ceni na gosta in multiplikativnih učinkih na lokalno gospodarstvo. To pomeni razvijati produkte za zahtevnejše segmente (kulturni turizem z doživetji, gourmet turizem, zdraviliški wellness paketi, konferenčni turizem z visoko dodano vrednostjo) in spodbujati razpršitev turističnih tokov iz visokih sezon v nižje, iz najbolj obleganih krajev v manj obiskane (za kar se lahko uporabijo mehanizmi cenovne politike, promocija alternativnih destinacij, omejevanje dnevnih obiskov na preobremenjenih mestih). S tem se bo povečala trajnostna nosilnost turizma – turisti bodo bolje razporejeni tako časovno kot krajevno, kar zmanjšuje pritisk na okolje in prebivalce. Ključna je tudi vključitev lokalnih skupnosti: priporočamo vzpostavitev rednega dialoga z lokalnim prebivalstvom pri snovanju turističnih projektov, da se zagotovi podpora in soustvarjanje ponudbe, ki ustreza tudi njim.

Celostna digitalna transformacija turističnega ekosistema

Digitalizacija mora ostati ena od prioritet tudi po 2028. Priporočamo kontinuirano izvajanje in posodabljanje Strategije digitalne preobrazbe turizma (tudi po 2026) ter njeno nadgradnjo glede na tehnološki razvoj (vključitev AI, novih trendov). Pomembno je, da dosežki do tedaj (vzpostavitev NTIS, digitalne promocijske platforme) ne zastarajo, temveč se razvijajo naprej. MSP-jem je treba še naprej nuditi podporo: naj se oblikuje stalni program digitalnih vavčerjev za turistična podjetja (za spletno oglaševanje, rezervacijske sisteme, e-poslovanje) in mreža svetovalcev za digitalni marketing v turizmu (npr. pri STO ali GZS). Prav tako priporočamo spodbujanje startupov na področju turističnih tehnologij – Slovenija lahko postane pilotno okolje za inovacije (npr. razvijalci turističnih aplikacij, rešitev za pametne hotele). S tem bi sektor do 2035 postal bolj inovativen in odporen. Poleg tega naj strategija naslovi kibernetško varnost v turizmu z usposabljanji za podjetja, saj bo vedno več poslovanja in podatkov online.

Reševanje kadrovskega izziva in dvig kompetenc

Za zagotavljanje vrhunske kakovosti storitev mora nova strategija vključiti ambiciozne ukrepe na področju razvoja človeških virov v turizmu. Priporočamo vzpostavitev programa štipendiranja in promocije poklicev v gostinstvu in turizmu, da se mlade privabi v panogo. Del tega naj bo kampanja za izboljšanje podobe teh poklicev (pokazati možnosti za kariero, kreativnost dela v turizmu ipd.). Nadalje je treba spodbujati vseživljenjsko učenje za obstoječe kadre – npr. z brezplačnimi tečaji tujih jezikov, digitalnih spretnosti, vodenja in trajnostnih praks za turistične delavce. Posebej poudarjamo nujnost izboljšanja delovnih pogojev: podjetja naj se zavežejo k dvigu plač (morda s kolektivnimi dogovori, vezanimi na rast produktivnosti), k ureditvi delovnega časa (da turizem ne slov slov po izgorevanju zaposlenih) in k možnosti poklicnega napredka. Brez zadovoljnih in usposobljenih zaposlenih tudi gostje ne bodo zadovoljni – ta povezava se pogosto zanemarja. Strategija naj zato vključi kazalnike, kot sta *delež stalnih zaposlitev v panogi* in *nivo zadovoljstva turističnih delavcev*, ter cilje za izboljšanje teh.

Produktna inovativnost in diferenciacija destinacij

Po zaključku trenutne strategije, ki je identificirala 35 vodilnih destinacij, bo ključno premisliti, ali so se vmes pojavile nove perspektivne destinacije ali nišne oblike turizma, ki jih je smiselno razvijati. Do 2030 bodo npr. kulturni in kreativni turizem (povezan tudi z Evropsko prestolnico kulture 2025 – Nova Gorica), filamski turizem (ob obisku tujih produkcij v Sloveniji), industrijska dediščina, zdravstveni turizem (specializirane klinike) ipd. dobili nov zagon. Priporočamo oblikovanje smernic za razvoj novih turističnih produktov, ki temeljijo na slovenski unikatnosti – npr. večdimenzionalna *wellness* ponudba, ki združuje termalne vode, gorski zrak in lokalno prehrano za celostno zdravje; digitalni interpretativni centri, ki inovativno predstavijo slovensko tradicijo (npr. center čebelarstva z AR vsebinami, ipd.). Vsaka regija naj prepozna svoje edinstvene prednosti in dobi podporo države pri razvijanju tega v butični produkt. S tem bo slovenska turistična ponudba bolj uravnotežena in manj homogena (ne le "Ljubljana-Bled-Postojna-Piran", ampak tudi druge zvezde z edinstvenimi zgodbami). To bo razbremenilo pritisk na najbolj obiskane kraje in dvignilo turistično gospodarstvo širše po državi.

Institucionalno in promocijsko prilagajanje po 2028

Priporočamo, da se sočasno z novo strategijo pregleda tudi učinkovitost obstoječe turistične organiziranosti (STO, lokalne organizacije, produktna združenja). Morda bo potreben premik v vlogah – več poudarka destinacijskemu managementu in manj le promociji. Prav tako naj se strateško premislijo ciljni trgi in načini promocije v luči trendov do 2030: npr. več vlaganj v digitalni marketing na globalnih platformah, partnerstva z globalnimi OTA (Online Travel Agencies) in *influencerji*, uporaba Big Data za segmentacijo trgov. Po pandemiji je smiselno tudi obuditi nekatere avrilne povezave – program za večjo letalsko povezljivost 2023–2025 se že izvaja, nadaljevanje le-tega do 2030 (a z upoštevanjem trajnostnih vidikov, npr. spodbujanje bolj okoljskih prevozov za bližnje trge). Slovenija naj dobi do 2030 vsaj eno novo mednarodno letalsko povezavo z daljnim trgom (npr. direktni let v Azijo), kar bo olajšalo prihod premožnejših gostov iz teh držav – to pa naj bo uravnoteženo s spodbujanjem daljšega bivanja teh gostov, da se njihov ogljični odtis porazdeli.

Monitoring in prilagodljivost strategije

Priporočamo, da se bodoča strategija (2030) oblikuje na podlagi sodelovanja stroke, gospodarstva in lokalnih skupnosti, z jasnimi merljivimi cilji. Vzpostavi naj se neodvisno telo za spremljanje uresničevanja zavez, ki bo letno poročalo o napredku (podobno kot to počne *Glas ljudstva* za nekatere zaveze). S tem bo zagotovljena večja transparentnost in možnost sprotnih prilagoditev ukrepov, če cilji ne bodo doseženi. Svetovna turistična panoga se spreminja hitro (lekcijski COVID-a je, da je treba biti pripravljen na nenadne spremembe), zato

mora biti strategija dovolj agilna – predvideti različne scenarije (optimistične, zmerne, pesimistične) in imeti pripravljene ukrepe za vsakega. Na ta način bo slovenski turizem lažje krmaril skozi negotovosti in izkoriščal priložnosti.

Sklepno, slovensko turistično gospodarstvo ima dobre možnosti, da do leta 2030 in naprej utrdi svojo pozicijo trajnostne in digitalno napredne destinacije. Upoštevanje zgornjih priporočil bo pomagalo, da se po koncu trenutne strategije ne vrnemo na stare tire, temveč zgradimo nov, odpornejši in kakovostnejši turizem, ki bo koristil tako obiskovalcem kot prebivalcem in okolju. Turizem ostaja ena od razvojnih priložnosti Slovenije, a le če bo voden premišljeno in odgovorno. Kot poudarja strategija 2022–2028, "*turizem so ljudje*" – zato naj bodo v središču prihodnjega razvoja človeški kapital, gostoljubnost ter skrb za prostor, v katerem živimo in ki ga gostimo.

Odgovor na raziskovalno vprašanje

Raziskovalno vprašanje prispevka se glasi: Kako so se ključni kazalniki slovenskega turističnega gospodarstva razvijali v obdobju po drugi svetovni vojni do danes in kakšni so verjetni razvojni scenariji slovenskega turizma do leta 2030 ob upoštevanju digitalne in trajnostne preobrazbe?

Analiza kaže, da se je slovensko turistično gospodarstvo v obdobju po drugi svetovni vojni razvijalo v dolgoročnem trendu rasti, pri čemer so se izmenjevala obdobja pospešenega razvoja in globokih prelomov. V socialističnem obdobju je turizem opravljal predvsem socialno in zdravstveno funkcijo z izrazito prevlado domačih gostov ter dolgim povprečnim trajanjem bivanja. Po osamosvojitvi in prehodu v tržno gospodarstvo se je struktura turizma postopno internacionalizirala, delež tujih gostov se je povečal, povprečno trajanje bivanja pa se je skrajšalo, kar odraža spremembe potrošniških navad in razvoj mobilnosti. Rekordno leto 2019 je potrdilo visoko konkurenčnost slovenskega turizma, pandemija COVID-19 pa je povzročila največji upad turistične aktivnosti v sodobni zgodovini ter razkrila strukturno ranljivost zlasti v segmentu mednarodnega povpraševanja.

Rezultati modeliranja časovnih vrst z eksponentnim glajenjem kažejo, da se večina ključnih kazalnikov po pandemiji ponovno vrača na dolgoročne trendne tirnice. Stabilnost domačega turizma, razmeroma počasne spremembe trajanja bivanja ter stabilni deleži turizma v gospodarstvu nakazujejo visoko stopnjo odpornosti sistema, medtem ko večja volatilitnost prihodov in nočitev tujih turistov kaže na povečano izpostavljenost zunanjim šokom. Na tej podlagi je mogoče sklepati, da bodo do leta 2030 verjetni razvojni scenariji zaznamovani z zmerno, a stabilno rastjo turistične aktivnosti, ob hkratnem postopnem dvigu kakovosti in dodane vrednosti, ne pa nujno z nadaljnjo intenzivno rastjo obsega.

Prihodnji razvoj slovenskega turizma bo v odločilni meri odvisen od uspešnosti digitalne in trajnostne preobrazbe. Digitalizacija poslovnih procesov, trženja in upravljanja destinacij bo ključna za povečanje produktivnosti in boljše obvladovanje turističnih tokov, trajnostna usmeritev pa bo določala dolgoročno družbeno sprejemljivost in konkurenčnost turizma. Raziskava tako potrjuje, da slovenski turizem do leta 2030 ne bo več primarno usmerjen v kvantitativno rast, temveč v odporen, digitalno podprt in trajnostno uravnotežen razvoj, ki bo ustvarjal večjo dodano vrednost za gospodarstvo in lokalne skupnosti.

Omejitve raziskave

Kljub celoviti analizi razvoja slovenskega turističnega gospodarstva ima raziskava več omejitev, ki jih je treba upoštevati pri interpretaciji rezultatov.

Prva omejitev izhaja iz uporabe sekundarnih statističnih podatkov, predvsem podatkov Statističnega urada Republike Slovenije. Čeprav gre za uradne in zanesljive vire, so se skozi daljše časovno obdobje spreminjale metodologije zbiranja in klasifikacije podatkov (npr. opredelitev turističnih dejavnosti, razredi nastanitvenih obratov, razmejitve dejavnosti po SKD), kar lahko vpliva na popolno primerljivost časovnih vrst, zlasti v zgodovinskem delu analize.

Druga pomembna omejitev je povezana z modeliranjem časovnih vrst. Uporabljeni modeli eksponentnega glajenja temeljijo na predpostavki relativne stabilnosti dolgoročnih trendov in ne upoštevajo morebitnih prihodnjih strukturnih prelomov, kot so nove globalne zdravstvene krize, geopolitični konflikti, energetske šoki ali izrazite podnebne spremembe. Projekcije do leta 2030 je zato treba razumeti kot verjetne razvojne scenarije in ne kot natančne napovedi prihodnosti.

Tretja omejitev se nanaša na agregirano raven analize. Raziskava obravnava turizem predvsem na nacionalni ravni, zaradi česar niso zajete razlike med posameznimi destinacijami, vrstami turističnih produktov ali poslovnimi modeli podjetij. Regionalne in mikroekonomske razlike, ki so v slovenskem turizmu izrazite, bi lahko pomembno vplivale na podrobnejše razumevanje razvojnih procesov.

Četrta omejitev izhaja iz omejene obravnave povpraševanja in vedenjskih vidikov turistov. Analiza temelji predvsem na kvantitativnih kazalnikih (prihodi, nočitve, prihodki, zaposleni) in ne vključuje primarnih podatkov o motivih potovanja, zadovoljstvu obiskovalcev ali dojemanju trajnosti in digitalnih storitev, kar bi lahko dodatno osvetlilo kakovostne vidike razvoja turizma.

Nazadnje je treba izpostaviti, da raziskava ne meri neposrednih vzročnih povezav med digitalizacijo, trajnostnimi politikami in gospodarskimi učinki turizma. Digitalna in trajnostna preobrazba sta obravnavani predvsem na strateški in opisni ravni, zato ugotovitev ni mogoče interpretirati kot dokaz vzročnosti, temveč kot indikativne povezave, ki zahtevajo nadaljnje empirične raziskave.

Viri in literatura:

1. Alexis, P. (2017). R-Tourism: Introducing the Potential Impact of Robotics and Service Automation in Tourism. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 17(1).
2. Armstrong, J. S. (2001). *Principles of forecasting: a handbook for researchers and practitioners* (Vol. 30). Springer Science & Business Media.
3. Beliaeva, N., Petrochenkov, A., & Bade, K. (2013). Data set analysis of electric power consumption. *European Researcher. Series A*, 10–2, 2482. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0160-7383\(95\)00041-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0160-7383(95)00041-0)
4. Box, G. E. P., Jenkins, G. M., Reinsel, G. C., & Ljung, G. M. (2015). *Time series analysis: forecasting and control*. John Wiley & Sons.
5. Bozdogan, H. (1987). Model selection and Akaike's information criterion (AIC): The general theory and its analytical extensions. *Psychometrika*, 52(3), 345–370. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/bf02294361>
6. Bu, N. (2017). The 22nd Session of the UNWTO General Assembly–Special Session on Smart Tourism: Chengdu, China, 14–15 September 2017. *Anatolia*, 1–3.
7. Horvat, U. (2019). Razvoj in značilnosti turističnega obiska v Ljubljani po letu 1960. *Journal for Geography*, 14(2), 53–76.
8. Hyndman, R. J., & Koehler, A. B. (2006). Another look at measures of forecast accuracy. *International Journal of Forecasting*, 22(4), 679–688. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2006.03.001>
9. Ivanov, S., & Webster, C. (2017). Adoption of robots, artificial intelligence and service automation by travel, tourism and hospitality companies—a cost-benefit analysis.
10. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT). (2017). Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021. http://www.mgrrt.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem/strategija_trajnostne_rasti_slovenskega_turizma/
11. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS. (2022). Strategija digitalne preobrazbe slovenskega turizma 2022–2026. <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MGTS/Dokumenti/DTUR/Nova-strategija-2022-2028/Strategija-slovenskega-turizma-2022-2028-dokument.pdf>
12. Nolan, B. (1994). *Data analysis: an introduction*. Polity.
13. Perrottet, J. G., Messerli, H. R., Twining-Ward, L. D., Mann, S., Nevill, H. L. T., McComb, J. F., & Beath, A. (2020). Rebuilding Tourism Competitiveness: Tourism Response, Recovery and Resilience to the COVID-19 Crisis.
14. SURS. (2024). Delo in brezposelnost. <https://pxweb.stat.si/sistat/sl/Podrocja/Index/139/delo-in-brezposelnost>
15. SURS. (2025). Statistični podatki o pokojninah in staranju prebivalstva. Statistični Podatki o Pokojninah in Staranju Prebivalstva. <https://www.stat.si/statweb>
16. Tableau. (2014). *Visual Analysis Best Practices*. Tableau Software, 41. <http://www.tableausoftware.com/learn/whitepapers/tableau-visual-guidebook>
17. UNWTO. (2022). UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2022. *UNWTO World Tourism Barometer*, 20(1), 1–40. <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng.2022.20.1.1>
18. UNWTO. (2024). *International Tourism Highlights, 2024 Edition*. In *International Tourism Highlights, 2024 Edition*. <https://doi.org/10.18111/9789284425808>

