

# Znamka *I feel Slovenia*: vključevanje predstavnikov ključnih področij v proces njenega oblikovanja

MAJA KONEČNIK RUZZIER in NUŠA PETEK  
*Univerza v Ljubljani, Slovenija*

PETRA LAPAJNE in DAVORIN MILINOVIČ  
*Pristop, Slovenija*

V prispevku osvetljujemo del procesa razvoja znamke *I feel Slovenia*, v okviru katerega predstavljamo rezultate kvantitativne raziskave, ki smo jo izvedli med sedemsto sedmimi predstavniki ključnih interesnih skupin v državi. Sodelujoči anketiranci so bili predstavniki vseh ključnih notranjih interesnih skupin v državi ter so v kombinaciji z drugima dvema ciljnim skupinama znamke (mnenjskimi voditelji in prebivalci Slovenije) predstavljali pomembne deležnike pri oblikovanju znamke *I feel Slovenia*. Rezultati raziskave kažejo na visoko stopnjo strinjanja o posameznih identitetnih elementih znamke med anketiranci, kar potrjuje, da je znamko mogoče izgraditi na takšnih identitetnih značilnostih, s katerimi se strinjajo predstavniki različnih področij v državi. Tovrstni predpogoj predstavlja eno izmed pomembnih značilnosti, na osnovi katerih je mogoče znamko države – ob sistematičnem in trdem delu – razviti v uspešno in močno znamko.

*Ključne besede*: znamka, država, Slovenija, *I feel Slovenia*, interesne skupine

## Uvod

Države, mesta in regije so se v zadnjih letih začele zavedati, da je za njihov uspeh na globalnem trgu zelo pomemben razvoj močne znamke z edinstveno identiteto. Celine, države, mesta, regije ali celo manjše geografske enote lahko enačimo s pojmom turistične destinacije (Bieger 2000; Buhalis 2000; Konečnik Ruzzier 2010). Izraz znamka turistične destinacije oziroma destinacije se največkrat navezuje na področje turizma, nekateri avtorji pa poudarjajo, da znamka turistične destinacije poleg turizma vključuje tudi širša področja, kot so gospodarstvo, kultura, zunanja politika ipd. (Morgan, Pritchard in Piggott 2003; Dinnie 2004; Hanna in Rowley 2008).

Ker v slovenski strokovni literaturi na tem področju ni sprejeta enotna terminologija, bomo v prispevku uporabljali besedno zvezo

znamka turistične destinacije, kadar jo bomo preučevali z vidika turizma, oziroma izraz *znamka države*, če bomo z njo zajeli tudi druga področja (Konečnik Ruzzier 2010). Že samo oblikovanje znamke turistične destinacije predstavlja za njene snovalce velik izziv (Konečnik in Go 2008), razvoj znamke države pa zaradi vključenosti velikega števila različnih interesnih skupin še večjega.

Tovrstni močni izziv je bilo mogoče čutiti tudi pri uveljavljanju aktualne znamke *I feel Slovenia*; trdimo lahko, da gre v tem primeru za prvi sistematični poskus uveljavljanja znamke države. Povod za odločitev o razvoju znamke Slovenije v letu 2007 je bila odsotnost jasne zgodbe in konsenza o poudarjanju enkratnih identitetnih značilnosti Slovenije (Konečnik Ruzzier, Lapajne, Drapal in de Chernatony 2009), s pomočjo katerih bi bilo mogoče sistematično voditi in tržiti Slovenijo. Končni rezultat procesa je bilo rojstvo znamke *I feel Slovenia*, ki na podlagi mnenja širokega kroga notranjih interesnih skupin sporoča, katere so tiste enkratne značilnosti Slovenije, ki so skupne vsem področjem v državi.

V pričujočem prispevku bomo predstavili rezultate kvantitativne raziskave, izvedene med sedemsto sedmimi predstavniki ključnih področij države; raziskava je predstavljala drugo stopnjo zbiranja mnenj o identitetnih značilnostih znamke *I feel Slovenia*. Kvantitativni vprašalnik in raziskava sta močno temeljila na izsledkih mnenjskih voditeljev, katerih mnenja smo zbrali s pomočjo metode delfi in so predstavljala prvo stopnjo zbiranja mnenj. Kot tretjo ciljno skupino pa smo k sodelovanju povabili splošno javnost. Kot rečeno, se v prispevku predstavljeni rezultati osredotočajo na predstavitev mnenj sedemsto sedmih predstavnikov ključnih področij v državi, ki smo jih povprašali o posameznih predpostavljenih identitetnih značilnostih znamke. Ker pa se njihova mnenja močno navezujejo tudi na prvo stopnjo (torej na mnenja mnenjskih voditeljev), bomo v prispevku na kratko osvetlili ključne ugotovitve prve stopnje.

### **Znamka države – kompleksna entiteta raznolikih interesnih skupin**

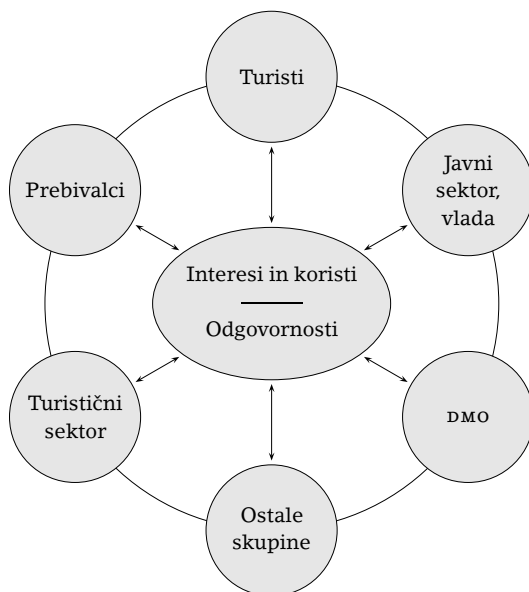
Preučevanje in analiza znamk držav in turističnih destinacij postaja v zadnjih letih v znanstveni literaturi eno izmed bolj aktualnih področij (Morgan in Pritchard 2002; Cai 2002; Konečnik 2004; Konečnik in Gartner 2007; Pike 2009). Osnovni koncepti oblikovanja znamk turističnih destinacij so se razvili na podlagi osnovnih pristopov in idej, značilnih za oblikovanje znamk izdelkov. Kljub temu da so nekateri avtorji nasprotovali prenašanju koncepta blagovne znamke tudi na raven turistične destinacije (O'Shaughnessy in O'Shaughnessy

2000), danes prevladuje mnenje zagovornikov koncepta znamk turističnih destinacij (Cai 2002; Konečnik in Gartner 2007; Pike 2009; Dinnie 2004). Pri tem avtorji opozarjajo na previdnost pri prenosu konceptov znamk izdelkov na druge vrste znamk (de Chernatony in Dall'Olmo Riley 1999; Konečnik Ruzzier 2010). To še posebej velja za razvoj znamk turističnih destinacij, saj se te oblikujejo, razvijajo in upravljajo na drugačen način kot druge vrste znamk (Hankinson 2007; Kavartzis 2005; Pike 2005; Konečnik in Go 2008).

V znanstveni literaturi prevladuje prepričanje, da sta management in trženje znamk turističnih destinacij najbolj podobna managementu in trženju korporacijskih znamk (Hankinson 2007; Kavartzis 2005). Kljub številnim podobnostim pa so znamke turističnih destinacij veliko bolj kompleksne kot korporacijske znamke, kar lahko pripišemo predvsem velikemu številu deležnikov, ki sestavljajo turistično destinacijo (Buhalis 2000; Ryan 2002; Morgan, Pritchard in Piggott 2002; 2003; Konečnik in Go 2008). Poleg tega je pri oblikovanju znamk turističnih destinacij treba upoštevati tudi posebnosti okolja, kot so svojevrstni družbeni odnosi, zgodovina in zemljepisne značilnosti destinacije.

Enega izmed največjih izzivov pri razvoju znamk turističnih destinacij predstavlja vključitev različnih vplivnih interesnih skupin v proces oblikovanja znamke in pozneje v proces njene implementacije. Da moramo biti pri trženju in managementu turistične destinacije previdni, opozarja Buhalis (2000), ko navaja, da turistično destinacijo sooblikuje in ustvarja šest večjih interesnih skupin: turisti, lokalni prebivalci, turistični sektor in vlada, destinacijske organizacije in ostale skupine (okoljevarstvene, kulturne, izobraževalne ipd.). Vsaka izmed navedenih skupin ima svoje interese in koristi, hkrati pa tudi odgovornosti do turistične destinacije. Usklajevanje strategij turistične destinacije, ob upoštevanju želja raznolikih deležnikov in zmanjševanju negativnih vplivov in stroškov, predstavlja za turistično destinacijo velik izziv. Izziv je še toliko večji, saj so si interesi in koristi posameznih deležnikov nemalokrat nasprotujoči. Zato Buhalis (2000) izpostavlja, da so med navedenimi deležniki turistične destinacije potrebni predvsem dinamični odnosi (slika 1). Le skupno sodelovanje vseh skupin omogoča dolgoročno uspešen in trajen razvoj turistične destinacije.

Analogijo, ki jo predstavlja Buhalis (2000), lahko prenesemo tudi na področje oblikovanja znamk držav, ki so v primerjavi s turističnimi destinacijami veliko bolj kompleksne. Ko govorimo o oblikovanju znamk držav, ne moremo spregledati mnogoštevilnih interesnih skupin, ki delujejo na različnih področjih (npr. turizem, gospodar-



SLIKA 1

Dinamični odnosi med deležniki turistične destinacije (DMO – organizacije, ki se ukvarjajo z managementom destinacije; prirejeno po Buhalis 2000, 99)

stvo, kultura ipd.). Poleg različnih področij delovanja imamo v državi opravka z notranjimi interesnimi skupinami na različnih ravneh; to so skrbniki znamke države, ki jih največkrat postavi vlada, in lokalni prebivalci, ki znamko aktivno doživljajo, živijo in soustvarjajo (Konecnik Ruzzier 2010). Med notranje interesne skupine poleg skrbnikov znamke in lokalnih prebivalcev uvrščamo tudi interesne skupine z različnih področij države, od javne in lokalne uprave do širšega gospodarstva in drugih interesnih področij (Kotler, Hamlin, Rein in Heider 2002). Poleg notranjih deležnikov pa predstavljajo pomembno skupino zunanji deležniki in njihova percepcija znamke države (Konečnik in Gartner 2007). Kotler et al. (2002) med zunanje deležnike države uvrščajo turiste, zunanje investitorje in proizvajalce, predstavništva mednarodnih podjetij, morebitne nove prebivalce države in izvoznike. Poleg naštetih je med zunanje deležnike smiselno uvrstiti tudi tuje vlade, mednarodne zveze, zavezništva, druge mednarodne interesne skupine ter organizacije z najrazličnejših področij.

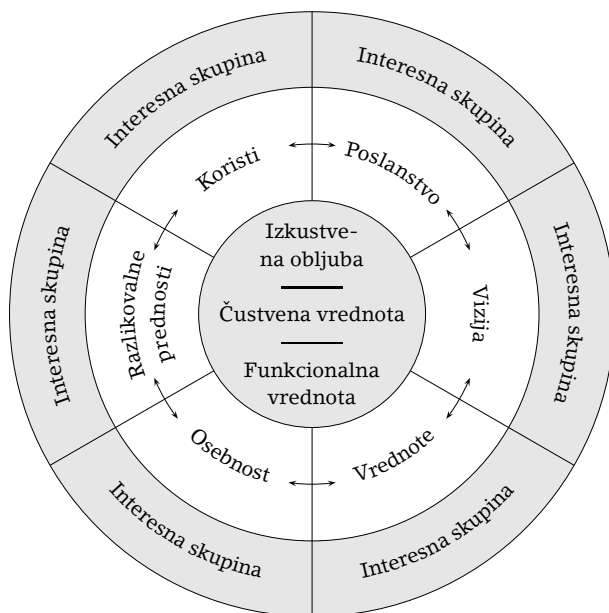
Na močno konkurenčnem globalnem trgu bodo mnogoštevilne zunanje deležnike privabile le močne znamke držav z jasno, preprosto in prepoznavno zgodbo (Fan 2006). Prednosti, ki jih prinaša močna znamka države, so med drugim podpora izvozu, trženjsko komuniciranje države kot turistične destinacije, privabljanje visoko

kvalificirane delovne sile, novih podjetij in investicij ter mednarodno trženje države (Moilanen 2007). Poleg vseh naštetih prednosti močne znamke držav, ki se navezujejo predvsem na zunanje interesne skupine, pa novejši znanstveni prispevki poudarjajo, da so resnično močne tiste znamke držav, v katerih so notranje interesne skupine seznanjene z identitetnimi značilnostmi in glavnimi konkurenčnimi prednostmi znamke (de Chernatony 1999; Morgan in Pritchard 2002; Konecnik Ruzzier in de Chernatony 2011). Zaradi tega je smiselno, da se oblikovanja znamke lotimo z identitetnega vidika, ki govori o tem, kako na znamko države gledajo notranje interesne skupine. Pomembno je, da so predstavniki različnih notranjih interesnih skupin vključeni že v proces razvoja znamke države ter da sodelujejo pri njeni poznejši implementaciji in vzdrževanju (Konecnik in Go 2008; Konecnik Ruzzier in Ruzzier 2009; Konecnik Ruzzier 2010). Ne nazadnje so notranje interesne skupine države pri soustvarjanju ter dolgoročnem uspehu znamke države ključne. Prednosti, ki jih močna znamka države lahko prinese lokalnim prebivalcem, so med drugim utrditev nacionalne identitete in povečanje samozavesti lokalnih prebivalcev (Moilanen 2007).

Na podlagi navedenih dejstev je moč znamke države močno odvisna od poistovetenja notranjih in zunanjih deležnikov z identiteto znamke države. Identiteta znamke nam pove, kaj skrbniki znamke želijo, da znamka sporoča njenim deležnikom, in zato predstavlja temelje za razvoj znamke (Aaker in Joachimsthaler 2000). Izgradnja identitete znamke se na prvi pogled zdi preprosta, saj je, kot poudarja Kapferer (1997), pri tem treba odgovoriti na preprosto vprašanje: »Kdo sem?«, vendar pa je odgovor nanj zelo zapleten (Konecnik 2006).

Identitetni modeli znamk, ki so se prvič pojavili v devetdesetih letih preteklega stoletja, so se večinoma navezovali na znamke izdelkov in storitev (Balmer in Stotvig 1997; Ind 1997; Kapferer 1997; Aaker 1996; Aaker in Joachimsthaler 2000; de Chernatony 1999 in 2010). Zaradi značilnosti preučevanih entitet so ti modeli na področje znamk držav težko prenosljivi.

V zadnjem obdobju so se pojavili tudi identitetni modeli znamk destinacij, ki pa so se največkrat navezovali le na področje turizma (Cai 2002 in 2009; Park, Cai in Letho 2009; Konecnik in Go 2008; Balakrishnan 2009). V literaturi univerzalni identitetni model za razvoj znamke države, ki bi upošteval mnenja raznolikih interesnih skupin, ki sooblikujejo in soprispevajo k njeni močni znamki, ni pogosto obravnavan.



SLIKA 2  
Identitetni model znamke države (prirejeno po Konečnik Ruzzier in de Chernatony v tisku)

### Metodologija raziskave

Za razliko od predhodnih poskusov trženja Slovenije, ki so se navezovali na predstavitev njenih vizualnih elementov ter poudarjali predvsem njen turistični vidik, predstavlja znamka *I feel Slovenia* prvi sistematični poskus vzpostavitve znamke države (Konečnik Ruzzier et al. 2009; Konečnik Ruzzier 2010), izpeljan v skladu s sodobnimi pristopi k razvoju in trženju znamk držav. V ta namen je bil razvit identitetni model znamke države (slika 2), ki je temelji na de Chernatonyjevem identitetnem modelu blagovne znamke (1999 in 2010). Predlaganim elementom identitete, in sicer *vizija*, *vrednote*, *osebnost* in *razlikovalne prednosti*, sta bila dodana dva elementa, *poslanstvo* in *koristi*. Prav tako so bile v model vključene tudi funkcionalne in čustvene vrednote ter izkustvene obljube znamke. Model predpostavlja vključitev ključnih notranjih deležnikov v proces razvoja znamke države (več o razvoju identitetnega model glej v Konečnik Ruzzier in de Chernatony (v tisku)).

Predpostavljeni identitetni model je pomenil osnovo za zbiranje mnenj raznolikih interesnih skupin, ki smo jih, kot smo omenili, k sodelovanju povabili na treh stopnjah (Konečnik Ruzzier 2010). Na podlagi pregleda sekundarnih podatkov (npr. Musek 1989 in 1994; Konečnik 2004; Šušteršič, Rojec in Korenika 2005; Slovenian Tou-

rist Board 2007) in mnenj, ki smo jih pridobili od mnenjskih voditeljev (Konečnik Ruzzier 2009), smo razvili raziskovalni instrument za kvantitativno raziskavo; predstavili ga bomo v osrednjem delu pričujočega prispevka (Konečnik Ruzzier 2010). Namen kvantitativne raziskave je bil pridobiti predloge in mnenja predstavnikov ključnih področij o identitetnih značilnostih znamke, ki jih je mogoče oblikovati in razviti s pomočjo predpostavljenih identitetnih elementov znamke. Rezultati kvantitativne raziskave in izpostavljene identitetne značilnosti znamke so bili vključeni v končni dokument o znamki, imenovan »Priročnik znamke Slovenije« (2007).

V kvantitativni raziskavi so sodelovali predstavniki z vseh ključnih področij države, ki so bila določena na podlagi presoje projektne skupine in naročnika projekta; ta področja so: turizem, gospodarstvo, politika in javna uprava, znanost, kultura in umetnost, šport ter civilna družba. Vključitev predstavnikov z različnih področij je bila ključnega pomena, saj je bil namen raziskave pridobiti mnenje o identitetnih elementih znamke Slovenije na vseh področjih, ki bodo znamko Slovenije uporabljala.

Anketirance smo k sodelovanju povabili po elektronski pošti. Na vprašalnik so odgovarjali na uradnem spletnem mestu znamke, ki je bilo dejavno ves čas trajanja projekta. Delu povabljenih anketirancev pa smo vprašalnik poslali po pošti, saj smo predvidevali, da na vprašanja preko spleta ne bodo odgovarjali. Anketiranje je potekalo septembra 2007.

Skupno je na vprašalnik v celoti odgovorilo 707 anketirancev, ki so bili zaposleni v šestih ključnih dejavnostih oziroma področjih države (preglednica 1). V raziskavi je sodelovalo nekaj več predstavnikov moškega spola (60,4 odstotka). Kar 44,3 odstotka anketirancev je imelo srednješolsko ali višjo izobrazbo, 39,6 odstotka univerzitetno, 12,7 odstotka magisterij ali doktorat, 3,4 odstotka pa osnovnošolsko izobrazbo ali manj. Od sodelujočih v raziskavi jih je bilo približno 39 odstotkov starih od 26 do 35 let, 28 odstotkov od 16 do 25 let, 16 odstotkov od 36 do 45 let, 10 odstotkov od 46 do 55 let, nekaj več kot 5 odstotkov anketirancev je bilo starih od 56 do 65 let, 1,4 odstotka od 66 do 75 let, nekaj manj kot odstotek anketirancev pa je bilo starejših od 75 let. Gre za nereprezentativen vzorec.

Raziskovalni instrument je vseboval zaprta vprašanja o predlaganih elementih identitete znamke, preverjal pa je tudi sociodemografske značilnosti anketirancev. Vprašanja so se navezovala na vseh šest predpostavljenih elementov identitete znamke Slovenije. Vprašalnik je vseboval dva tipa vprašanj. Pri prvem so anketiranci ocenjevali svoje strinjanje ali nestrinjanje s posameznimi trditvami

PREGLEDNICA 1 Dejavnosti, v katerih so zaposleni anketiranci

Dejavnosti	Delež*
Gospodarstvo	39,3
Turizem	18,4
Znanost	14,3
Javna uprava in politika	14,3
Kultura in umetnost	11,3
Šport	2,4

OPOMBE \*V odstotkih.  $n = 707$ .

glede najpomembnejših elementov identitete znamke Slovenije na 5-stopenjski Likertovi lestvici (1 – najmanj pomemben/značilen, 5 – najbolj pomemben/značilen). Rezultati so predstavljeni s pomočjo aritmetičnih sredin in standardnih odklonov. Ker v okviru pričujočega prispevka predstavljamo mnenje sodelujočih na predpostavljanih ključnih področjih, smo se odločili za predstavitev s pomočjo enosmerne analize variance ANOVA ( $F$ -test). Vprašalnik je vseboval tudi vprašanja, pri katerih so anketiranci izmed naštetih odgovorov izbrali tri najpomembnejše, ki so se navezovali na predlagane elemente znamke. Rezultati tega tipa vprašanj so predstavljeni z deleži. Za obdelavo raziskovalnega instrumenta smo uporabili programsko orodje SPSS.

V nasprotju s tedaj navzočim mnenjem splošne in strokovne javnosti, da se Slovenci ne moremo zediniti glede naših ključnih značilnosti, smo bili člani projektne skupine močno presenečeni, saj je že metoda delfi med mnenjskimi voditelji izpostavila podobne poudarke in značilnosti, na osnovi katerih naj bi bila osnovana nova znamka.

Glede na rezultate študije delfi v pričujočem prispevku predpostavljamo naslednjo ključno raziskovalno hipotezo:

**HIPOTEZA** *Predstavniki ključnih področij v državi se v splošnem strinjajo glede osnovnih značilnosti, ki se navezujejo na posamezne predpostavljene identitetne elemente znamke, in sicer ne glede na to, na katerem predpostavljenem področju delujejo.*

## Rezultati raziskave in diskusija

### REZULTATI O NAJBOLJ ZNAČILNIH ELEMENTIH IDENTITETE ZNAMKE *I feel Slovenia*

V nadaljevanju prispevka predstavljamo rezultate raziskave o najbolj značilnih elementih identitetne znamke Slovenije, pri čemer v grobem sledimo predstavitvi ključnih značilnosti v tematsko za-



PREGLJEDNICA 2 Katere so najpomembnejše značilnosti, ki bi jih v Sloveniji radi prepoznali čez deset let in v kakšni državi bi radi živeli

Značilnosti	Delež*
Ohranjena narava	78,5
Kakovost življenja je pomembnejša kot materialno bogastvo	49,2
Varnost	47,9
Ohranitev slovenstva	30,8
Tehnološka naprednost	26,2
Spodbujanje in nagrajevanje sposobnosti	21,8
Odprtost za novosti	14,1
Majhna razslojenost prebivalstva	13,4
Podjetništvu prijazno okolje	9,2
Bogata	8,8

OPOMBE \* V odstotkih.  $n = 707$ .

okroženih sklopih, ki temeljijo na elementih identitetnega modela znamke (Konecnik Ruzzier 2010; Konecnik Ruzzier in de Chernatony (v tisku)): poslanstvo, vizija, vrednote, osebnost, razlikovalne prednosti in koristi.

#### *Poslanstvo in vizija*

Pri ocenjevanju značilnosti, ki bi jih v Sloveniji radi prepoznali in bili deležni čez deset let, so si bili anketiranci, zaposleni v različnih dejavnostih, skoraj popolnoma enotni. Kot najpomembnejšo značilnost so zaposleni v vseh dejavnostih izbrali ohranjeno naravo (78,5 %). Sledita ji: »Kakovost življenja je pomembnejša od materialnega bogastva« in »Varnost« (glej preglednico 2). Največja odstopanja v značilnostih, ki bi jih anketiranci v Sloveniji radi prepoznali čez deset let, se pojavljajo pri tehnološki naprednosti, ki jo je izbralo kar 44,6 odstotka zaposlenih v znanosti, 16,9 odstotka zaposlenih v turizmu in 18,8 odstotka zaposlenih v javni upravi in politiki.

Glede vizije, ki naj bi ji sledila Slovenija, so anketiranci ocenjevali najpomembnejše razvojne usmeritve naše države. Kot najpomembnejšo razvojno usmeritev so omenili željo, naj bi Slovenija postala država, v kateri bi se modernost prepletala s tradicijo tako, da to ne bi imelo negativnih posledic na okolje in bi hkrati ohranjalo slovenske vrednote in posebnosti (glej preglednico 3). Pri pomenu, ki so ga pripisali tej usmeritvi, razlik med anketiranci iz različnih dejavnosti nismo zaznali. V povprečju se strinjajo, da sta pomembni razvojni usmeritvi Slovenije butična podjetnost in mikrospecializacija, ki bi zapolnjevali tržne niše. S pomočjo analize varianc smo ugotovili, da se mnenja o butični podjetnosti in zapolnjevanju tržnih niš

PREGLEDNICA 3 Najbolj zaželene razvojne usmeritve Slovenije

Usmeritve	AS	SO	$p^*$
Slovenija naj bo država, v kateri se modernost prepleta s tradicijo na način, ki na okolje nima negativnih posledic in ohranja slovenske vrednote in posebnosti.	4,51	0,89	0,061
Slovenija naj bo država z butično podjetnostjo in mikrospecializacijo, ki bi zapolnjevali tržne niše.	3,74	1,17	0,001
Slovenija naj bo zglede drugim državam pri modelu vključevanja v EU in pri prehodu v nov ekonomski in družbeni sistem.	3,40	1,12	0,258

OPOMBE \*  $F$ -test, AS – aritmetična sredina, SO – standardni odklon,  $n = 707$ .

razlikujejo glede na dejavnosti, v katerih so zaposleni anketiranci ( $p = 0,001$ ). Omenjeno razvojno usmeritev v povprečju najnižje ocenjujejo zaposleni v športu (AS = 3,35), zlasti v primerjavi z zaposlenimi v gospodarstvu (AS = 3,85) in turizmu (AS = 3,98), ki jo ocenjujejo najvišje. Anketiranci se v povprečju bolj strinjajo, kot ne strinjajo z usmeritvijo, naj Slovenija postane zgled drugim državam pri modelu vključevanja v EU in pri prehodu v nov ekonomski in družbeni sistem (AS = 3,40). Tudi pri tej razvojni usmeritvi nismo zaznali razlik v pomembnosti med anketiranci iz različnih dejavnosti.

#### *Vrednote in osebnost*

Kot najpomembnejše lastnosti Slovencev so anketiranci v povprečju izpostavili zagnanost pri stvareh, ki jih radi delamo, delavnost, aktivnost in urejenost. Glede individualizma, zadržanosti in nemobilnosti se anketiranci v povprečju niso niti strinjali niti ne strinjali, da so to najpomembnejše lastnosti Slovencev (glej preglednico 4). Zadržanost, individualizem, prebrisanost, aktivnost, delavnost in zagnanost pri stvareh, ki jih radi delamo, so anketiranci v povprečju ocenjevali podobno, in to ne glede na dejavnost, v kateri so zaposleni. Razlike med zaposlenimi v različnih dejavnostih se kažejo pri ocenjevanju urejenosti ( $p = 0,045$ ) in nemobilnosti ( $p = 0,024$ ). Urejenost v povprečju višje ocenjujejo zaposleni v turizmu (AS = 3,86) kot zaposleni v znanosti (AS = 3,47).

#### *Fizične značilnosti/razlikovalne prednosti*

Anketiranci so kot najbolj prepoznavne pokrajinske značilnosti Slovenije v povprečju izpostavili gore, Kras in jame, gozdove, zdravilišča, Ljubljano in avtohtone živalske in rastlinske vrste (glej preglednico 5). Razlike v oceni najbolj bistvenih pokrajinskih značilnosti Slovenije glede na dejavnost, iz katere prihajajo anketiranci, se kažejo pri večjem številu navedenih značilnosti: Kras in jame, gozdovi, zdravilišča, panonske ravnice, mesta in vasi ter obala. Kras in

PREGLEDNICA 4 Najpomembnejše lastnosti Slovencev

Lastnosti	AS	so	<i>p</i> *
Zagnanost pri stvareh, ki jih radi delamo	4,09	0,98	0,559
Delavnost	4,08	0,96	0,567
Aktivnost	3,84	0,96	0,145
Urejenost	3,70	0,96	0,045
Individualizem	3,12	1,17	0,885
Zadržanost	2,90	1,17	0,163
Nemobilnost	2,86	1,29	0,024
Prebrisanost	2,66	1,12	0,311

OPOMBE \**F*-test, AS – aritmetična sredina, so – standardni odklon, *n* = 707.

PREGLEDNICA 5 Najbolj prepoznavne pokrajinske značilnosti Slovenije

Značilnosti	AS	so	<i>p</i> *
Gore	4,44	0,77	0,313
Kras in jame	4,42	0,82	0,029
Gozdovi	4,18	0,92	0,001
Zdravilišča	3,93	0,95	0,001
Ljubljana	3,61	1,21	0,357
Avtohtone živalske in rastlinske vrste	3,52	1,13	0,213
Panonske ravnice	3,44	1,03	0,002
Mesta in vasi	3,38	1,11	0,004
Obala	3,27	1,12	0,048
Vrtovi in polja	2,86	1,06	0,001

OPOMBE \**F*-test, AS – aritmetična sredina, so – standardni odklon, *n* = 707.

jame v povprečju višje ocenjujejo zaposleni v turizmu (AS = 4,52) ter kulturi in umetnosti (AS = 4,50), nižje pa tisti, ki delajo v športu (AS = 3,82). Gozdove v povprečju ocenjujejo kot bolj značilne zaposleni v kulturi in umetnosti (AS = 4,49), manj značilni pa se zdijo zaposlenim v športu (AS = 3,53). Zdravilišča kot eno izmed najbolj prepoznavnih pokrajinskih značilnosti Slovenije v povprečju najvišje ocenjujejo zaposleni v turizmu (AS = 4,16), v povprečju najnižje pa zaposleni v znanosti (AS = 3,61).

Anketiranci so kot najbolj značilno barvo, ki najbolje označi Slovenijo, v povprečju izpostavili zeleno (glej preglednico 6). V povprečju se strinjajo, da so modra, bela, rdeča in rumena prav tako značilne barve Slovenije. Barvi, ki ju anketiranci v povprečju najmanj povezujejo s Slovenijo, sta črna in roza. Modra, bela, rdeča, oranžna in roza so barve, katerih izbira ni odvisna od dejavnosti, v kateri je anketiranec zaposlen. Razlika je značilna pri zeleni, rumeni, turkizni in črni barvi. Zeleno barvo v povprečju najvišje ocenjujejo zaposleni

PREGLEDNICA 6 Barve, ki najboljše opišejo Slovenijo

Barve	AS	SO	p*
Zelena	4,55	0,89	0,084
Modra	3,80	1,17	0,751
Bela	3,09	1,40	0,158
Rdeča	2,79	1,40	0,652
Rumena	2,52	1,35	0,003
Turkizna	1,96	1,27	0,010
Oranžna	1,68	1,04	0,212
Črna	1,40	0,85	0,005
Roza	1,29	0,68	0,127

OPOMBE \*F-test, AS – aritmetična sredina, so – standardni odklon, n = 707.

v turizmu (AS = 4,70), najnižje pa zaposleni v znanosti (AS = 4,37).

Anketiranci so se v povprečju strinjali, da bi Slovenijo tujcem zagotovo opisali z besedami: »Raznovrstnost na majhnem prostoru.« V povprečju so se strinjali tudi s tem, da bi za opis Slovenije tujcem uporabili naslednje trditve: »Slovenci ljubimo slovenščino, a se zavedamo pomena sposobnosti sporazumevanja v tujih jezikih,« »Ponosni smo na Slovenijo in na svoje dosežke,« »V Sloveniji so ljudje izredno gostoljubni,« »Slovenija je Evropa v malem,« in »Kakovost življenja je na visoki ravni« (glej preglednico 7). Glede na to, kako bi anketiranci tujcem opisali Slovenijo, obstajajo glede na dejavnost, v kateri so anketiranci zaposleni, razlike pri opisu: »V Sloveniji so ljudje izredno gostoljubni.« To trditev so zaposleni v turizmu v povprečju ocenili višje (AS = 3,82) kot zaposleni v znanosti (AS = 3,33). Razlike se pojavljajo tudi pri opisu: »Slovenija je Evropa v malem.« Tudi to trditev v povprečju višje ocenjujejo zaposleni v turizmu (AS = 3,70), nižje pa tisti, ki so zaposleni v gospodarstvu (AS = 3,36) in športu (AS = 3,35). Statistično značilne razlike se pojavijo tudi pri opisu: »Slovenci so vestni delavci.« Zaposleni v gospodarstvu ga v povprečju ocenjujejo višje (AS = 3,67) kot zaposleni v kulturi in umetnosti (AS = 3,28) ter turizmu (AS = 3,34).

Anketiranci so v povprečju izpostavili, da je raznolikost pokrajin tista značilnost, po kateri se Slovenija najbolj razlikuje od drugih držav (glej preglednico 8). Ohranjenost narave, varnost, urejenost in pristnost so anketiranci v povprečju ocenili kot pomembne značilnosti Slovenije. Statistično značilne razlike se pojavijo pri uvrstitvi slovenščine in njenih jezikovnih posebnosti, ki jih v povprečju višje ocenjujejo zaposleni v kulturi in umetnosti (AS = 3,73) kot zaposleni v javni upravi in politiki (AS = 3,03), turizmu (AS = 3,11) in gospodarstvu (AS = 3,24). Prav tako so statistično značilne razlike pri oce-

PREGLEDNICA 7 Opis Slovenije tujcem

Opis	AS	SO	p*
Raznovrstnost na majhnem prostoru.	4,66	0,70	0,600
Slovinci ljubimo slovenščino, a se zavedamo, da je sposobnost sporazumevanja v tujih jezikih pomembna.	3,84	1,13	0,544
Ponosni smo na Slovenijo in na svoje dosežke.	3,64	1,17	0,655
V Sloveniji so ljudje izredno gostoljubni.	3,57	1,03	0,011
Slovenija je Evropa v malem.	3,51	1,26	0,036
Kakovost življenja je na visoki ravni.	3,51	1,04	0,193
Slovinci so vestni delavci.	3,50	1,07	0,015
Slovenija slovi po urejenosti.	3,33	0,98	0,691
Vsak Slovenec po službi še kaj dela.	3,17	1,21	0,148
Slovinci bodo zagreto sodelovali v razpravi, na koncu pa bodo pozdravili sporazum.	2,68	1,11	0,627

OPOMBE \* *F*-test, AS – aritmetična sredina, SO – standardni odklon, *n* = 707.

PREGLEDNICA 8 Značilnosti, po katerih se Slovenija razlikuje od drugih držav

Značilnosti	AS	SO	p*
Raznolikost pokrajin	4,54	0,83	0,446
Ohranjenost narave	4,34	0,81	0,160
Varnost	4,11	0,93	0,068
Urejenost	3,72	1,01	0,843
Pristnost	3,62	1,07	0,155
Slovenščina in njene jezikovne posebnosti	3,26	1,30	0,007
Pripadnost kraju, v katerem živimo	3,25	1,30	0,504
Butičnost	3,17	1,06	0,001

OPOMBE \* *F*-test, AS – aritmetična sredina, SO – standardni odklon, *n* = 707.

njevanju butičnosti Slovenije, ki jo v povprečju višje ocenjujejo zaposleni v turizmu (AS = 3,43) in gospodarstvu (AS = 3,17), nižje pa zaposleni v znanosti (AS = 2,81).

Anketiranci so na vprašanje o za Slovenijo najbolj značilnih dvojnostih odgovarjali zelo usklajeno, saj so vse tri najpomembnejše dvojice kot pomembne izbrali anketiranci v vseh dejavnostih z izjemo zaposlenih v kulturi in umetnosti, ki v to skupino dvojic uvrščajo še »mediteransko uživanje – severnjaška pedantnost«. Najpomembnejša dvojica je »raznovrstnost (pokrajinska, podnebna, kulturna) – etična homogenost (večina državljanov je Slovencev)«, ki jo je kar 72,4 odstotka anketirancev izbralo kot eno izmed treh najpomembnejših dvojic. Sledita dvojici »mlada država (od leta 1991) – tisočletna zgodovina« z 59,4 odstotka in »potujemo – se ne selimo« z 59 odstotki (glej preglednico 9).

PREGLEDNICA 9 Za Slovenijo najbolj značilne dvojnosti

Dvojnosti	Deleži*
Raznovrstnost (pokrajinska, podnebna, kulturna) – etična homogenost (večina državljanov je Slovencev)	72,4
Mlada država (od leta 1991) – tisočletna zgodovina	59,4
Potujemo – se ne selimo	59,0
Modernost – tradicija	43,6
Mediterransko uživanje – severnjaška »pedantnost«	44,0
Čustvenost – logičnost/racionalnost	21,6

OPOMBE \*Deleži v odstotkih.  $n = 707$ .

PREGLEDNICA 10 Prednosti, ki bi tujce pritegnile v Slovenijo

Prednosti	Deleži*
Neokrnjena narava	76,0
Kakovost življenja	52,8
Možnost pisanega preživljanja prostega časa	52,3
Dosegljiva lokacija za oddih	40,5
Kakovostna delovna sila	23,7
Športne dejavnosti	22,8
Vodilni strokovnjaki v določeni dejavnosti ali na določenem področju	14,7
Konstruktivno partnerstvo	9,6
Davčne ugodnosti	7,6

OPOMBE \*Deleži v odstotkih.  $n = 707$ .

### *Prednosti*

Anketiranci so ocenjevali, katere prednosti bi tujce v Sloveniji najbolj pritegnile, pri čemer so morali izbrati tri po njihovem mnenju najvplivnejše. Kot najvplivnejšo prednost, ki bi utegnila tujce pritegniti v Slovenijo, je kar 76 odstotkov anketirancev izbralo neokrnjeno naravo. Sledijo ji kakovost življenja, možnost pestrega preživljanja prostega časa in lahko dosegljiva lokacija za oddih (glej preglednico 10). Anketiranci, zaposleni v različnih dejavnostih, so bili pri ocenjevanju neokrnjenosti narave kot najpomembnejše prednosti enotni. Večina od njih je kakovost življenja umestila pri vrhu, športniki pa so jo s 35,3 odstotka ocenili šele kot peto najpomembnejšo. Zanje sta pomembnejša dejavnika možnost pestrega preživljanja prostega časa (52,9 %) ter športne dejavnosti in kakovostna delovna sila (41,2 %).

### DISKUSIJA

Na podlagi predstavljenih rezultatov lahko potrdimo temeljno hipotezo in sprejmemo sklep, da se predstavniki ključnih področij v

državi v splošnem strinjajo glede osnovnih značilnosti identitetnih elementov. Kot so opozorili že izsledki v prvi stopnji zbiranja mnenj med mnenjskimi voditelji (Konečnik Ruzzier 2009), tudi rezultati te raziskave kažejo, da je konsenz glede glavnih identitetnih značilnosti Slovenije med različnimi notranjimi interesnimi skupinami v državi mogoč in tudi dosegljiv. Do statistično značilnih razlik pri odstopanju mnenj je prišlo le v manjšem obsegu; pojasniti jih je mogoče s posebnostmi posameznega področja (npr. umetnost in kultura bolj poudarjata kulturološke poteze, turizem se sklicuje na gostoljubnost Slovencev ipd.).

Ob tem je smiselno opozoriti tudi na razloge, zaradi katerih je med predstavniki različnih področij v državi prišlo do podobne izpostavitve ključnih identitetnih značilnosti. Eden izmed vzrokov za podobna mnenja anketirancev je sestava vprašalnika, ki je temeljil na rezultatih študije Delfi, opravljene med mnenjskimi voditelji. Izbrani metodološki pristop je zagotavljal prilagajanja različnim mnenjem in usmerjanje debate s postopnim usklajevanjem mnenj o identiteti znamke Slovenije med predstavniki različnih področij. Dobra stran tovrstnega metodološkega pristopa je njegova nepristranskost in postopno približevanje identiteti, s katero se strinja večina udeležencev, njegova pomanjkljivost pa je v tem, da določeni močnejši elementi izgubijo ostrino, kadar se določena druga skupina s temi elementi izrazito ne strinja. Kljub temu da smo glede na pretekle situacije snovalci znamke predpostavljali, da bo do tovrstnih odstopanj prišlo, večjih nestrinjanj med mnenjskimi voditelji ni bilo.

Rezultati raziskave, ki potrjujejo visoko stopnjo strinjanja med sodelujočimi, torej kažejo na dejstvo, da se Slovenci kljub vsemu v splošnem strinjamo o tem, kaj so glavne značilnosti Slovenije, Slovencev in kakšno skupno prihodnost si želimo. Celostni pristop k izgradnji znamke *I feel Slovenia*, ki je že k njenemu oblikovanju povabil ključne, vendar raznolike notranje interesne skupine države, kaže, kakšen je smiselni pristop pri vzpostavljanju znamke države.

## Sklep

Management in trženje znamk držav sta zelo kompleksen proces, ki je težko primerljiv z drugimi vrstami znamk, saj moramo pri razvoju znamke države upoštevati mnogoštevilne notranje in zunanje interesne skupine. Zadnji znanstveni prispevki izpostavljajo, kako pomembno je, da se notranje interesne skupine, ki bodo znamko aktivno doživljale in z njo živele v prihodnosti, z njo poistovetijo (de Chernatony 1999; Morgan in Pritchard 2002; Konečnik in Go 2008; Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2009). Zaradi tega je zelo pomembno,

da raznolike notranje interesne skupine povabimo in vključimo že v proces razvoja znamke države, saj jim tako omogočimo aktivno sooblikovanje znamke, ki jo kasneje soustvarjajo in živijo (Konečnik Ruzzier 2010).

V prispevku smo spregovorili o tem, kako se je treba lotiti razvoja identitete znamke države. Kot smo prikazali v prispevku, sistematičen postopek razvoja znamke države omogoča pridobitev mnenj različnih interesnih skupin, kar posledično pripelje do elementov identitete znamke države, s katero se strinja velika večina deležnikov. Glede na pridobljene rezultate raziskave lahko predpostavljamo, da se Slovenci kljub vsemu v splošnem strinjamo o tem, kaj so glavne identitetne značilnosti Slovenije, združene v znamki *I feel Slovenia*.

Pridobljena mnenja smo ob upoštevanju izsledkov drugih dveh stopenj zbiranja mnenj združili in sistematično vključili v predlagani identitetni model znamke *I feel Slovenia*. Identiteta se v vseh šestih elementih (poslanstvu, viziji, razlikovalnih prednostih, prednostih, vrednotah in posebnostih) močno navezuje na našo naravo. Naravno se kaže v poslanstvu znamke, opredeljenem z besedno zvezo »Najprej z naravo«, ki opozarja na pomen narave, hkrati pa nas usmerja v prihodnost in razvoj. Seveda pa mora biti razvoj takšen, da bo dolgoročno ohranjal našo naravo in njeno elementarnost. Poslanstvo se tako navezuje na vizijo, ki vključuje tudi organski razvoj. Med razlikovalnimi prednostmi je ohranjena narava, med koristimi pa možnost pristnega stika, kakovosti življenja in aktivnosti – vse tudi v povezavi z naravo. Vsi omenjeni elementi se pozneje kažejo kot obljube na treh ravneh. Na najvišji govorimo o izkustveni obljudi slovenske zelene, ki pa v tem primeru ne pomeni le barve, temveč celotno doživetje, ki ga je mogoče občutiti (Konečnik Ruzzier 2010). Podrobnejša vsebina znamke *I feel Slovenia* je predstavljena v »Priročniku znamke Slovenije« (2007).

Ne nazadnje bi veljalo opozoriti na pomanjkljivost izvedene raziskave, ki se kaže v nereprezentativnem vzorcu predstavnikov ključnih področij države. Ključna področja države so bila oblikovana glede na kasnejšo implementacijo znamke in njeno delovanje ter tako ne sovpadajo s siceršnjimi aktualnimi kategorizacijami dejavnosti v Sloveniji. Snovalci znamke so k sodelovanju povabili okvirno število predstavnikov s posameznih področij, ki v grobem sovpadajo s številom predstavnikov, zaposlenih na posameznih področjih. Kljub temu da ne moremo govoriti o reprezentativnem vzorcu, rezultati raziskave kažejo, da so mnenja, pridobljena v raziskavi, v veliki meri skupna vsem ključnim notranjim interesnim skupinam v državi.



**Literatura**

- Aaker, D. A. 1996. *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A., in E. Joachimsthaler. 2000. *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
- Balakrishnan, M. S. 2009. »Strategic Branding of Destinations: A Framework.« *European Journal of Marketing* 43 (5–6): 611–629.
- Balmer, J. M. T., S. Stotvig. 1997. »Corporate Identity and Private Banking: A Review and Case Study.« *International Journal of Bank Marketing* 15 (5): 169–184.
- Bieger, T. 2000. *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*. Muenchen: Oldenbourg.
- Buhalis, D. 2000. »Marketing the Competitive destination of the Future.« *Tourism Management* 21 (1): 97–116.
- Cai, L. A. 2002. »Cooperative Branding for Rural Destinations.« *Annals of Tourism Research* 29 (3): 720–742.
- . 2009. »Tourism Branding in a Social Exchange System.« V *Tourism Branding: Communities in Action*, ur. L. A. Cai, W. C. Gartner in A. M. Munar, 89–104. Bingley: Emerald.
- De Chernatony, L. 1999. »Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation.« *Journal of Marketing Management* 15 (1–3): 157–179.
- , L. 2010. *From Brand Vision to Brand Evaluation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- De Chernatony, L., in F. Dall’Olmo Riley. 1999. »Experts’ Views about Defining Service Brands and the Principles of Services Branding.« *Journal of Business Research* 46 (2): 181–192.
- Dinnie, K. 2004. »Place Branding: An Overview of an Emerging Literature.« *Place Branding and Public Diplomacy* 1 (1): 106–110.
- Fan, Y. 2006. »Branding the Nation: What is Being Branded?« *Journal of Vacation Marketing* 12 (1): 5–14.
- Hankinson, G. 2007. »The Management of Destination Brands: Five Guiding Principles Based on Recent Developments in Corporate Branding Theory.« *Journal of Brand Management* 14 (3): 240–254.
- Hanna, S., J. Rowley. 2008. »An Analysis of Terminology Use in Place Branding.« *Place Branding and Public Diplomacy* 4 (1): 61–75.
- Ind, N. 1997. *The Corporate Brand*. London: Macmillan.
- Kapferer, J.-N. 1997. *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 2. izdaja. London: Kogan Page.
- Kavaratzis, M. 2005. »Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models.« *The Marketing Review* 5 (4): 329–342.
- Konečnik, M. 2004. »Evaluating Slovenia’s Image as a Tourism Destination: A Self-Analysis Process Towards Building a Destination Brand.« *Journal of Brand Management* 11 (4): 307–316.

- . 2006. »Izzivi proučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnoteženega pogleda nanjo.« *Organizacija* 39 (4): 265–272.
- Konečnik, M., in W. C. Gartner. 2007. »Customer-Based Brand Equity for a Destination.« *Annals of Tourism Research* 34 (2): 400–421.
- Konečnik, M., in F. Go. 2008. »Tourism Destination Brand Identity: The Case of Slovenia.« *Journal of Brand Management* 15 (3): 177–189.
- Konečnik Ruzzier, M. 2009. »Notranji pogled na razvoj znamke I feel Slovenia: soustvarjanje njene identitete s pomočjo mnenj strokovnjakov.« *Organizacija* 42 (4): A188–A193.
- Konečnik Ruzzier, M., in M. Ruzzier. 2009. »A Two-Dimensional Approach to Branding: Integrating Identity and Equity.« V *Tourism Branding: Communities in Action*, ur. L. A. Cai, W. C. Gartner in A. M. Munar, 65–73. Bingley: Emerald.
- Konečnik Ruzzier, M. 2010. *Trženje v turizmu*. Ljubljana: Meritum.
- Konečnik Ruzzier, M. 2011. »Country Brand and Identity Issues: Slovenia.« V *Destination Brands: Managing Place Reputation*, ur. N. Morgan, A. Pritchard in R. Pride, 291–302. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Konečnik Ruzzier, M., L. de Chernatony. V tisku. »Developing and Applying a Place Brand Identity Model: The Case of Slovenia.« *Journal of Business Research*.
- Konečnik Ruzzier, M., P. Lapajne, A. Drapal in L. de Chernatony. 2009. »Celostni pristop k oblikovanju identitete znamke I feel Slovenia.« *Akademija* 11 (13): 51–62.
- Kotler, P., M. A. Hamlin, I. Rein, in D. H. Haider. 2002. *Marketing Asian Places*. Singapore: Wiley.
- Moilanen, T. 2007. »Building a Country Brand.« [http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/730493a8cd104eacc4322570ac00411b4b/6d8dff0ecd09be9c22573540028b6eb/\\$FILE/Teemu\\_Moilanen\\_280807engl.ppt](http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/730493a8cd104eacc4322570ac00411b4b/6d8dff0ecd09be9c22573540028b6eb/$FILE/Teemu_Moilanen_280807engl.ppt)
- Morgan, N., in A. Pritchard. 2002. »Contextualizing Destination Branding.« V *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, ur. N. Morgan, A. Pritchard in R. Pride, 10–41. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Morgan, N., A. Pritchard in R. Piggot. 2002. »New Zealand, 100 % Pure: The Creation of a Powerful Niche Destination Brand.« *Journal of Brand Management* 9 (4–5): 335–354.
- . 2003. »Destination Branding and the Role of the Stakeholders: The Case of New Zealand.« *Journal of Vacation Marketing* 9 (3): 285–299.
- Musek, J. 1989. »O osebnostnem profilu Slovencev.« *Anthropos* (1–2): 270–286.
- . 1994. *Osebnostni portret Slovencev*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

- O'Shaughnessy, J., N. J. O'Shaughnessy. 2000. »Treating the Nation as a Brand: Some Neglected Issues.« *Journal of Macromarketing* 20 (1): 56–64.
- Park, O., L. A. Cai in X. L. Lehto. 2009. »Collaborative Destination Branding.« V *Tourism Branding: Communities in Action*, ur. L. A. Cai, W. C. Gartner in A. M. Munar, 75–86. Bingley: Emerald.
- Pike, S. 2005. »Tourism Destination Branding Complexity.« *Journal of Product and Brand Management* 14 (4): 258–259.
- . 2009. »Destination Brand Positions of a Competitive Set of Near-Home Destinations.« *Tourism Management* 60 (6): 857–866.
- »Priročnik Znamke Slovenije.« 2007. Ministrstvo za gospodarstvo, Ljubljana. <http://www.majakonecnik.com/konecnik/dokumenti/File/znamkaifeelslovenia.pdf>
- Ryan, C. 2002. »The Politics of Branding Cities and Regions: The Case of New Zealand.« V *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, ur. N. Morgan, A. Pritchard in R. Pride, 66–86. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Slovenian Tourist Board. 2007. *Development Program for Slovenian Tourism 2007–2011*. Ljubljana: Slovenian Tourist Board.