

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA PLANA TURISTIČNEGA RAZVOJA
NA PRIMERU HRVAŠKE ISTRE**

Ljubljana, september 2010

ANA VUGRIN

IZJAVA

Študentka **Ana Vugrin** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **dr. Tanje Mihalič**, in dovolim objave diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16.09.2010

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. TURISTIČNA DESTINACIJA	2
2. MANAGEMENT	3
3. DESTINACIJSKI MANAGEMENT	4
3.1 OPREDELITEV POJMA.....	4
3.2 DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATION	5
3.3 CILJI.....	6
3.4 DELEŽNIKI.....	7
3.5 KOOPERATIVNE FUNKCIJE	9
4. PREDSTAVITEV MASTER PLANA	12
4.1 STRATEGIJA RAZVOJA DESTINACIJE	12
4.2 MASTER PLAN	12
4.3 PREDSTAVITEV TURISTIČNEGA MASTER PLANA ISTRE	13
5. ANALIZA TURISTIČNEGA MASTER PLANA ISTRE PO KOOPERATIVNIH FUNKCIJAH	16
5.1 ANALIZA FUNKCIJE PLANIRANJA	16
5.2 ANALIZA FUNKCIJE OBLIKOVANJA PONUDBE.....	19
5.3 ANALIZA FUNKCIJE TRŽENJA	20
5.4 ANALIZA FUNKCIJE ZASTOPANJA INTERESOV	21
6. SKLEPA OCENA TURISTIČNEGA MASTER PLANA PO KOOPERATIVNIH FUNKCIJAH	23
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO SLIK

SLIKA 1: TURISTIČNA DESTINACIJA KOT KOMPLEKSNA ENTITETA	2
SLIKA 2: OSNOVNE FUNKCIJE MANAGEMENTA	3
SLIKA 3: DESTINACIJSKI MANAGEMENT	5
SLIKA 4: MEDSEBOJNO SODELOVANJE DELEŽNIKOV DESTINACIJSKEGA MANAGEMENTA	8
SLIKA 5: KOOPERATIVNE FUNKCIJE TURISTIČNE DESTINACIJE	11

KAZALO TABEL

TABELA 1: PROGRAM KONKURENČNOSTI NA PRIMERU KLASTERJA POREČ	18
TABELA 2: OBRAVNAVANE NALOGE KOOPERATIVNIH FUNKCIJ DESTINACIJE V MP-U ISTRE	23

UVOD

Iz leta v leto beležimo naraščanje porabnikov (obiskovalci, turisti, izletniki) turističnih proizvodov in storitev. Leta 2005 je število turistov preseglo 800 milijonov. Po napovedih Svetovne turistične organizacije (angl. *WTO – World tourism organization*) naj bi leta 2020 v svetovnem pogledu potovalo 1,6 milijarde ljudi. Mednarodni prihodi turistov so leta 1950 znašali 25 milijonov, leta 1980 277 milijonov in leta 2008 922 milijonov. V Evropi je mednarodni prihod turistov leta 2008 znašal 489 milijonov (UNWTO, 2009). Prav iz teh števil je razvidno, da je turizem zelo naraščajoča gospodarska panoga, ki je izrednega pomena za svet.

Termin »master plan« ni mogoče ustrezno posloveniti, saj slovenska prostorska in druga zakonodaja ne pozna dokumenta, ki bi bil identičen pojmu »master plan«. Najbolj pogost in običajen prevod izraza je kar glavni načrt (in to na različnih področjih). Turističnega master plana ne moremo niti povsem poimenovati prostorski plan, saj izraz prostorski plan zavzame le del vsebine, ki se nahaja v master planu. Pri master planu gre v celoti za fizično načrtovanje ozemlja, ki opredeljuje turistično strukturo ozemlja, rabo zemljišč, prednosti razvojnega področja (destinacije), zahteve po infrastrukturi, opreми in osnovnih sredstvih, osnovnih kriterijih urbanističnega načrtovanja. Cilj turističnega master plana je lokalni razvoj turizma, ki mora biti skladen s strategijo razvoja destinacije na nacionalni ravni. V nalogi bom uporabljala originalni naziv master plan (se pravi turistični Master plan Istre).

Bieger je veliko raziskoval na področju destinacijskega managementa. Tega razlaga na temelju štirih kooperativnih funkcij, in sicer funkciji planiranja, oblikovanja ponudbe, trženja in zastopanja interesov. Prva zajema analizo konkurenčnosti destinacije, spremembo konkurenčnosti strategije, analizo trga, povpraševanja, konkurence in pozicioniranje. Funkcija oblikovanja ponudbe je sestavljena iz izboljšave javne ponudbe, nove oblike ponudbe in ponudbe zasebnih turističnih ponudnikov. Kooperativna funkcija trženja navaja kot prvo trženjsko strategijo destinacije, imidž in znamko destinacije, pospeševanje prodaje in oglaševanje ter rezervacijski sistem in informacije. Funkcija zastopanja interesov zajema spodbude lokalnega prebivalstva, koordiniranje interesov ter zastopanje interesov turizma v politični panogi.

Namen naloge je vrednotenje Master plana Istre z metodologijo kooperativnih funkcij turistične destinacije po Biegerju, ki je teoretični okvir za nadaljnjo analizo in oceno, ali Master plan Istre ustreza postavljenim teoretičnim kriterijem za destinacijski management. Na tej osnovi bom ovrednotila Master plan in predlagala morebitne izboljšave.

Cilj je razjasniti najprej sam pojem »master plan«, ali je ta enak »strategiji razvoja destinacije«, predstaviti turistični Master plan Istre, kaj ta vsebuje ter ali so v Master planu

obravnavane kooperativne funkcije turistične destinacije, se pravi ali Master plan Istre zadovoljuje teoretične kriterije po destinacijskem managementu. V nadaljevanju ga bom ocenila po zadani metodologiji, navedla možna odstopanja od teoretičnega koncepta ter možne predloge in izboljšave.

1. TURISTIČNA DESTINACIJA

Pri obravnavanju pojma turistične destinacije se pojavljajo različna navajanja turističnih destinacij, saj se izraz uporablja za mesta, regije, države ter različne zabaviščne parke. Vendar je skupno vsem krajem to, da so to posebna območja, katera turisti obiskujejo in se tam tudi zadržujejo (izberejo kot cilj potovanja) zaradi njihovih naravnih, izgrajenih, kulturnih ter socialnih privlačnosti (Mihalič, 2003, str. 37).

Turistična destinacija predstavlja geografski prostor (kraj, regijo, zaselek), ki ga gost ali segment gostov izbere za svoj potovalni cilj. Prostor vsebuje vso potrebno opremo za bivanje (prenočevanje), oskrbo, zabavo in poslovne zadeve. Prav tako je destinacija najbolj konkurenčna enota v receptivnem (angl. *incoming*) turizmu in mora biti vodena kot strateška poslovna enota (Bieger, 2005, str. 56).

Bieger (2005, str. 56) definira turistično destinacijo v odnosu do štirih elementov:

- ekonomsko okolje
- naravno okolje
- politično okolje
- družbeno okolje

Podsistemi ekonomskega okolja govorijo o gospodarskih in investicijskih značilnostih destinacije, podsistemi naravnega okolja pa o razpoložljivih naravnih virih destinacije. S tega vidika je destinacija zaključena enota, v kateri turistična ponudba intenzivno sodeluje med sabo ter hkrati vpliva na turističnega porabnika (Bieger, 2005, str. 56).

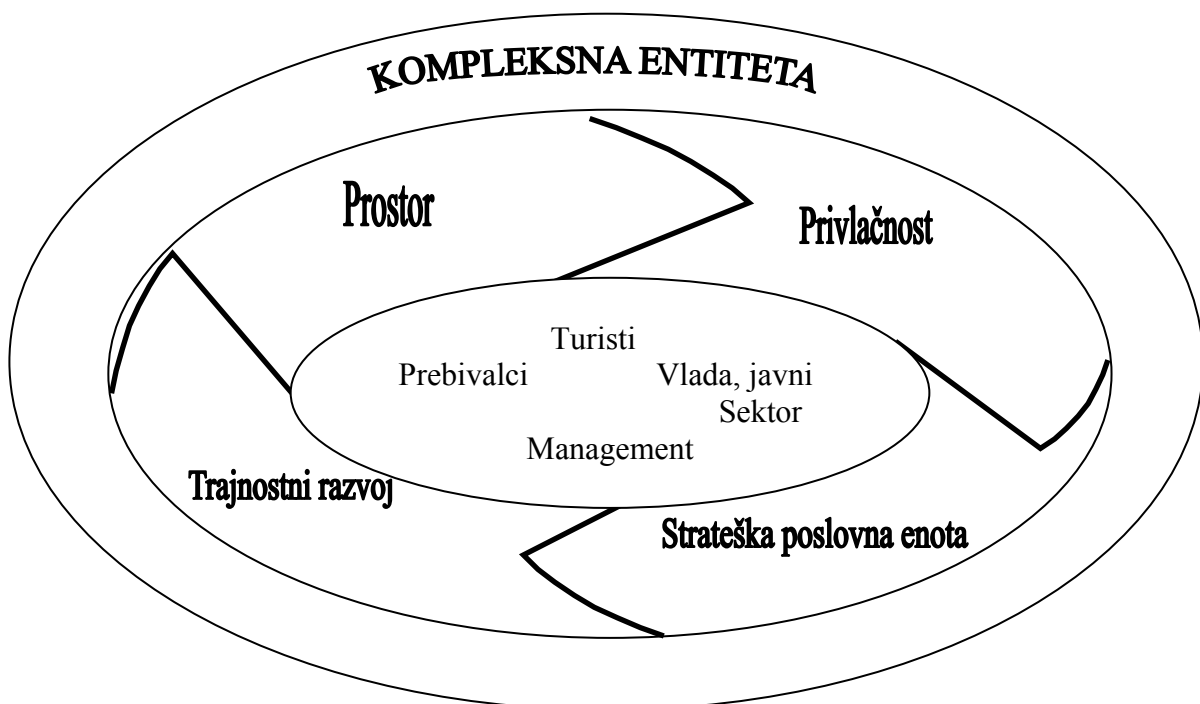
Kot že omenjeno je turistična destinacija zaokrožen geografski prostor, ki ga določajo sile turističnega povpraševanja ter turistične ponudbe. V tem primeru turistično gospodarstvo prilagaja, reorganizira ter preoblikuje naravne in izvedene značilnosti geografskega prostora tako, da bo v prihodnosti zadostovalo večjemu turističnemu povpraševanju (Uran & Juvan, 2009, str. 219).

Svetovna turistična organizacija (angl. *World tourism organization*, v nadaljevanju WTO) definira turistično destinacijo kot fizični prostor, v katerem turist preživi (prenoči) vsaj eno noč. Prav tako vključuje turistične produkte, kot so oskrba, znamenitosti destinacije ter izleti z

vrnitvijo istega dne. Ima fizične in upravne meje, opredeljene s strani managementa, imidž in dojemanje pa opredeljujejo njegovo konkurenčnost trga. Destinacijo lahko obravnavamo na ravni celotne države, regije, otokov, pa vse do vasi, krajev, mest ter tematskih parkov (WTO, 2007, str. 1).

Konečnikova (2007, str. 116) navaja turistično destinacijo kot kompleksno entiteto, sestavljeno iz množice različnih izdelkov, storitev in doživetij. Ta je vodena s strani večjega števila interesnih skupin (turističnega sektorja, javnega sektorja in lokalnih prebivalcev) ter opazovana z različnih zornih kotov (turista, lokalnega prebivalca, managementa destinacije). Turistična destinacija ima nalogo zagotavljanja izvajanja in usklajevanja nalog strateškega managementa in trženja. Tako je cilj strateškega managementa ohranjanje konkurenčne in dolgoročno stabilne pozicije destinacije, strateškega trženja pa povezovanje nalog managementa destinacije in njenega edinstvenega značaja v očeh turista.

Slika 1: Turistična destinacija kot kompleksna entiteta



Vir: M. Konečnik, Trženje v turizmu, 2007, str. 117.

Povzamem lahko, da je turistična destinacija kompleksen pojem, ki so ga obravnavali in raziskovali številni avtorji. Vsi se strinjajo s tem, da je to določen geografski prostor, katerega turist izbere za svoj končni potovalni cilj in tam tudi vsaj enkrat prenoči. Destinacijo pa lahko obravnavamo z vidika države, regije, mesta ali pa različnih tematskih parkov.

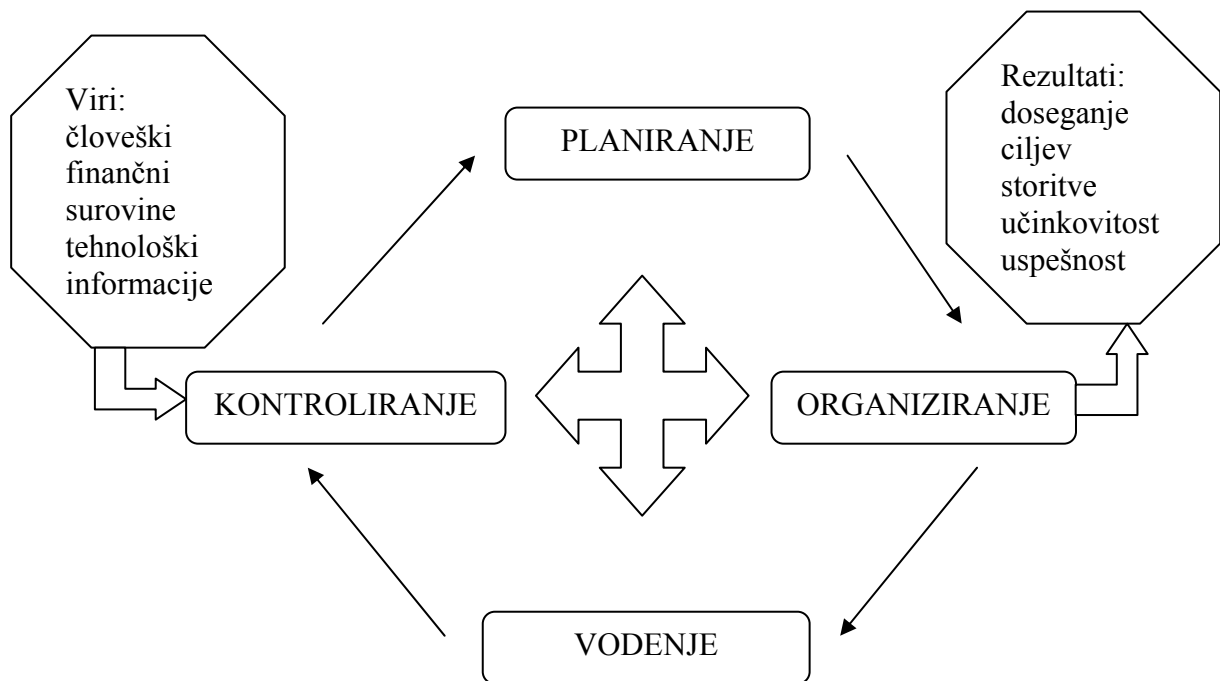
2. MANAGEMENT

Beseda management izhaja iz angleščine in bi jo lahko poslovenili kot poslovanje, upravljanje ali ravnanje. Zato, da ne bi prihajalo do nesporazumov, se uporablja tuji izraz management (Možina at al., 1994, str. 17).

Daft (1991, str. 5) razlaga management kot pojem poslovanja organizacij, ki skrbi za doseganje ustreznih ciljev na učinkovit in uspešen način s pomočjo štirih osnovnih funkcij managementa. Te so planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola virov, s katerimi razpolaga določena organizacija. Iz tega razberemo, da je osrednja naloga managementa doseganje ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način. Možina (1994, str. 16) pravi, da prav ti služijo kot vodila za naloge in aktivnosti.

Dimovski (2003, str. 3) se strinja tudi glede druge opredelitve avtorjev, da management pomeni planiranje, organiziranje, vodenje ter kontroliranje dela oz. vseh nalog in aktivnosti v organizaciji, ki jih opravljajo zaposleni.

Slika 2: Osnovne funkcije managementa



Vir: V. Dimovski, S. Pengler & J. Žnidaršič, Sodobni management, 2003, str. 4.

Prav tako lahko prilagodimo ti dve razlagi in ju preoblikujemo v razlago na našem turističnem primeru oz. v tem primeru na temelju destinacije. Tako lahko razlagamo management kot celoto vodenja destinacije, ki skrbi za doseganje učinkovitih in uspešnih ciljev. Torej imajo

funkcije (planiranje, organiziranje, vodenje, kontroliranje) skupen cilj opravljanja nalog in aktivnosti na ravni destinacije.

3. DESTINACIJSKI MANAGEMENT

Od konca osemdesetih let prejšnjega stoletja se v Evropi pojavlja problem na področju turizma oziroma destinacijskega managementa (angl. *destination management*). Na naši celini se pojavlja zastarelost turističnega proizvoda, saj je turistični proizvod voden s strani proizvoda in ne s strani potrošnika oziroma njegovega povpraševanja. Tudi ponudba turističnih agencij je postala monotona, saj je večina ponudbe turističnega produkta sonce, morje in pozimi ponudba produktov, ki so vezani na sneg. Tudi to lahko navajamo kot vzrok, zakaj se niso destinacije v preteklosti diverzificirale (Vodeb, 2007, str. 23).

3.1 OPREDELITEV POJMA

Destinacijski management bi lahko opredelili kot upravljanje turizma na konkretnem geografskem prostoru (v tem primeru destinaciji). Kot cilj destinacijskega managementa pa lahko opredelimo doseganje ekonomskih, družbenih in okoljskih koristi za obiskovalce, prebivalce in ponudnike (Brezovec, 2004, str. 2).

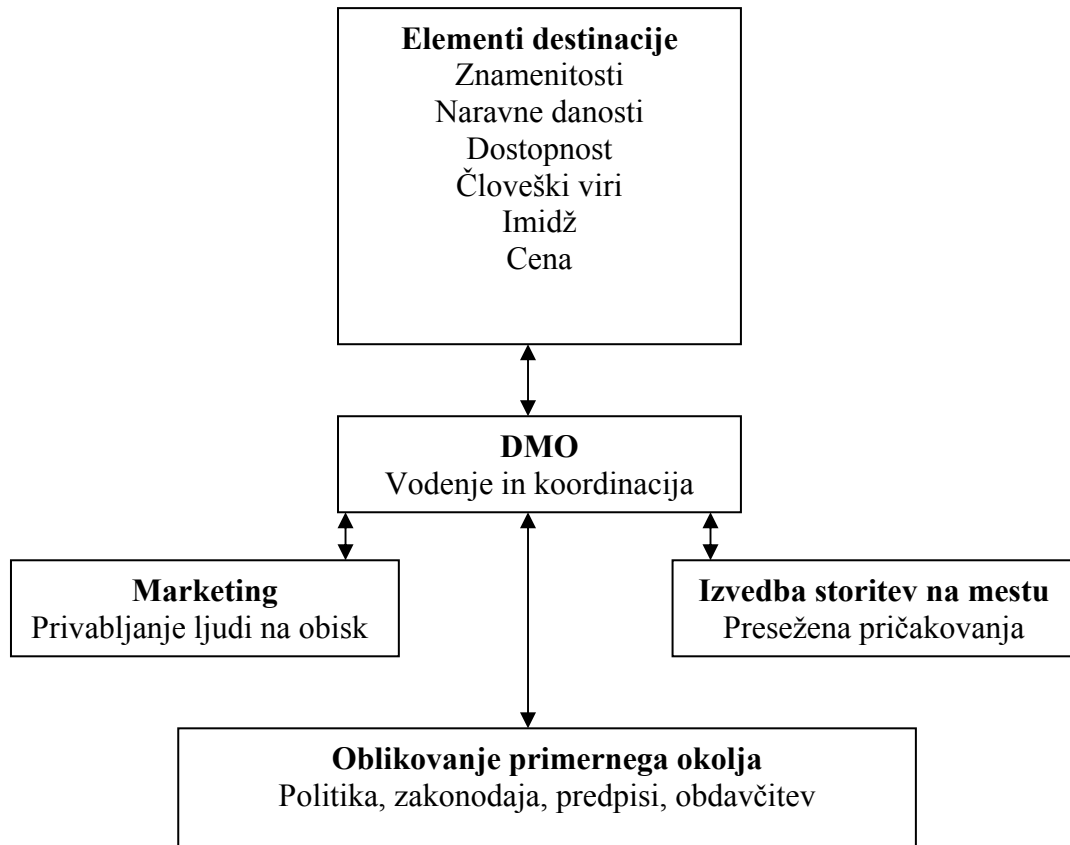
Pojem destinacijski management bi lahko najbližje poslovenili z »vodenjem« oziroma »upravljanjem turističnih ciljev«. V tem primeru pa pod pojmom turistični cilji mislimo na geografsko zaokrožen prostor, v katerem ima turizem velik pomen, ali pa je celo najpomembnejša gospodarska dejavnost. Destinacijski management zajema medsebojno sodelovanje vseh turističnih deležnikov v okolju, tu mislimo na pripadnike javnega, civilnega in zasebnega sektorja (Klačnik, 2003, str. 8).

WTO (2007, str. 4) razlaga destinacijski management kot koordinirano izvajanje vseh elementov, ki sodelujejo na zaokroženem geografskem prostoru (znamenitosti, naravne danosti, dostop, trženje in oblikovanje cen). Destinacijski management zavzema strateški pristop za boljše vodenje destinacije. Poznamo naslednje možnosti za izvajanje destinacijskega managementa:

- partnerstvo državnih organov, katerim storitve nudijo poslovni partnerji
- partnerstvo državnih organov, katerim storitve nudijo združene upravne enote
- državni organi izvajajo dostavo zasebnim podjetjem s pomočjo zunanjih izvajalcev (angl. *outsource*)
- javno - zasebno partnerstvo za specifične funkcije - večkrat v obliki neprofitnega podjetja

- združenje ali podjetje, ki je financirano izrecno iz partnerstva privatnega sektorja in/ali trgovanja – ponovno za specifične funkcije

Slika 3: Destinacijski management



Vir: WTO, A practical guide to a tourism destination management, 2007, str. 4.

Elementi destinacije so podprti s strani marketinga, ki naj bi privabljal ljudi, da obišejo destinacijo, in izvajanja storitev z obrazložitvijo, da so pričakovanja za destinacijo izpolnjena. Pri poudarjanju teh dejavnosti je pomembno zagotoviti primerno okolje (fizično, socialno in ekonomsko), v katerem naj bi se razvijala turistična destinacija (WTO, 2007, str. 4).

3.2 DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATION

Destinacijski management na regionalni ravni vodi in koordinira organizacija za destinacijski management (angl. *Destination management organization*). Destinacijske organizacije (v nadaljevanju DMO) so lahko javne ali zasebne, v katerih sodelujejo tudi predstavniki občin in regije, turistična društva, predstavniki namestitev (pri tem mislimo na hotele, kampe, turistične kmetije), incoming turističnih agencij ter regionalnih (ali lokalnih) gospodarskih zbornic (Klačnik, 2003, str. 8).

DMO je organizacija, ki pri destinacijskem managementu povezuje interese javnega, zasebnega in civilnega sektorja v destinaciji. Ponavadi se pojavlja kot ustanovitelj DMO-jev javni in zasebni sektor, ki ga prav tako financirata. Osnovne naloge DMO-jev pa so trženje in vodenje destinacije (Knežević Cvelbar, 2009, str. 5).

Klačnik se strinja z dejstvom, da sta ustanovitelja DMO-jev javni in zasebni sektor. Javna sredstva so zagotovljena iz regionalnih občasnih pa tudi državnih proračunov. V celoti so DMO-ji neprofitne ustanove, ki so ponavadi ustanovljene kot javni zavodi, ali pa bodisi zasebne ali lastniško mešane organizacije. DMO-ji se največkrat pojavljajo kot javni zavodi, ki so organizirani top-down (od zgoraj). Kadar pa je organizacija partnerstvo med javnimi in zasebnimi (PPP angl. *public private partnership*), je pa ta organizirana bottom-up (od spodaj s strani lokalnega in regionalnega turističnega gospodarstva, ki pa išče podporo pri upravnem sektorju) (Klačnik, 2003, str. 8).

Naloga DMO-ja je vodenje in koordinacija dejavnosti pod usklajeno strategijo. DMO-ji ne kontrolirajo dejavnosti svojih partnerjev, ampak združujejo vire, izkušnje, stopnjo neodvisnosti ter objektivnost in jih vse skupaj vodijo k enako usmerjenim ciljem. DMO mora imeti razvito visoko stopnjo razvoja in vodenja partnerjev (WTO, 2007, str. 2).

3.3 CILJI

Glede na to, da so dogodki v današnjem času razmeroma težko predvidljivi, se bo zaradi tega management odločil za več kot en cilj. V primeru formuliranja večjega števila ciljev bo zelo pomembno imeti v mislih, da morajo vsi ti cilji najprej omogočiti in zagotavljati obstanek destinacije na turističnem trgu, v razvojnem smislu pa povečanje udeležbe in prestiža na že omenjenem trgu (Dobre, Župan Rusković & Čivljak, 2004, str. 106).

Tudi pri obravnavanju destinacije lahko cilje ločimo na kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne. Kratkoročni cilji so nekako najbližji sedanjemu času in bi prav ti morali predstavljati sedanost z manjšim odstopanjem proti prihodnosti. Srednjeročni cilji se definirajo in nanašajo na obdobje ne krajše od enega leta in ne daljše od petih let. Dolgoročni cilji pa se nanašajo na obdobje daljše od petih let in bi morali v časovnem smislu predstavljati cilje prihodnosti destinacije (Dobre, Župan Rusković & Čivljak, 2004, str. 106).

S stališča sodobne orientacije turizma v pogledu iniciative njegove humanizacije, orientacije na socio-kulturne potrebe ter na ekološki vidik, morajo cilji turistične destinacije izpolnjevati tudi takšne zahteve destinacije. S tega vidika Getz navaja cilje turistične destinacije tudi kot (v Dobre et al., 2004, str. 107):

- razvoj lokalne uprave v celoti
- ohranjanje kulturno – zgodovinske dediščine in ohranjanje narave
- spodbujanje zavesti o kulturni identiteti
- skupna uporaba virov, ki so na razpolago v destinaciji
- spremembe na področju demografije
- izboljšanje socialnih in splošnih življenjskih pogojev v destinaciji.

WTO (WTO, 2007, str. 36) navaja, da naj bi cilji:

- razdelili vizijo v definirane rezultate
- bili srednje ali dolgoročno usmerjeni
- bili realistični ali dosledni vodič za akcijo
- nadgradili prednosti destinacije in izkoristili najboljše ponujajoče priložnosti rasti
- izločili slabosti in bili previdni glede groženj zunanjega okolja
- dobri nizi ciljev se morajo držati naslednjih načel – tako imenovani SMART princip:
 - specifični (angl. *specific*). Cilji naj bi opredelili kaj točno bi radi dosegli
 - merljivi (angl. *measured*). Obstajati mora možnost za merjenje, da se prepričamo oz. preverimo, ali so cilji doseženi.
 - dosegljivi (angl. *achievable*). Potrebno je preveriti, ali so cilji, ki smo si jih zastavili, dosegljivi.
 - realistični (angl. *realistic*). Potrebno se je vprašati, ali lahko realno dosežemo cilje z viri, ki jih imamo na razpolago.
 - časovno omejeni (angl. *Timebound*). To pomeni, v katerem času bi radi dosegli cilje.

Kot že omenjeno bi lahko destinacijski management najboljše poslovenili z izrazom »vodenje turističnih ciljev«. V tem primeru razumemo turistični cilj kot destinacijo. Kot cilje destinacijskega managementa Klačnik (2003, str. 8) navaja naslednje:

- trajnostni razvoj
- konkurenčen odnos vrednost - cena
- standardi kakovosti
- dobičkonosnost.

3.4 DELEŽNIKI

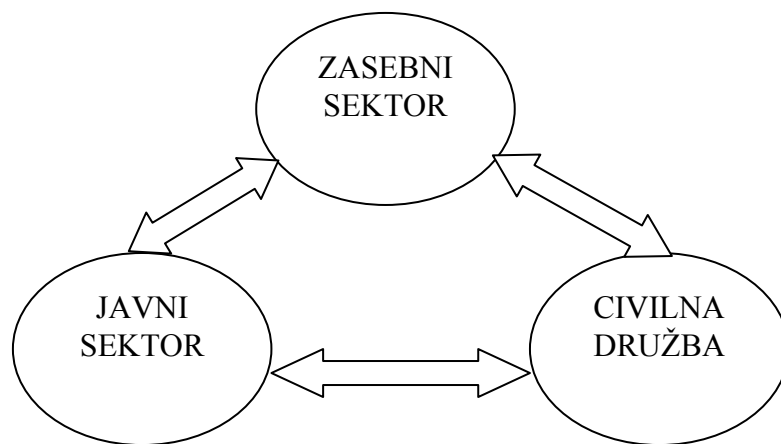
Knežević Cvelbar (2009, str. 5) deležnike na ravni turistične destinacije deli v tri skupine. Te so:

- zasebni sektor. Sem spadajo turistična podjetja

- javni sektor. V to skupino uvrščamo državne in lokalne oblasti
- civilna družba. Sem sodijo društva, združenja, ki delujejo na področju turizma.

Medsebojno sodelovanje javnega in zasebnega sektorja je še posebej pomembno, saj prav ta omogoča izvedbo različnih projektov v destinaciji, ki jih sam javni sektor ni sposoben finančno podpreti, zasebni sektor pa v tem primeru razvija in zagotavlja konkurenčno prednost. Zraven teh dveh deležnikov pa pristopi k sodelovanju tudi civilna družba oziroma civilni sektor (kot vidimo na sliki 4). Ti niso plačani s strani javnih sredstev, kar pomeni, da njihov cilj ni dobiček. Imajo pa izredno pomembno vlogo pri zagotavljanju uspeha v turistični destinaciji (Brezovec, T., 2003 str. 3). V nadaljevanju bom pokazala na konkretnem primeru, kako se je civilni in javni sektor vključil v planiranje na sami destinaciji.

Slika 4: Medsebojno sodelovanje deležnikov destinacijskega managementa



Vir: T. Brezovec, Turizem, 2003, str. 3.

Uran in Juvan (2009, str. 67) poimenujeta deležnike kot stebre oziroma področja. Tako razlagata, da destinacijski management tvorijo štirje temeljni stebri. To so zakonodajni steber, poslovni ali gospodarski steber, okoljski steber ter antropološki steber.

Zakonodajni steber oziroma okolje bi lahko enačili z javnim sektorjem saj ta vključuje vse deležnike na lokalni, regionalni, nacionalni ravni. Poslovni ali gospodarski steber lahko primerjamo s pojmom zasebni sektor, saj ta vključuje vse deležnike, ki za svoje ime in v svojem imenu izvajajo turistično dejavnost. Antropološki steber lahko poimenujemo tudi civilni (ljudski) sektor, saj zajema interese vseh treh skupin ljudi v turizmu. Pri tem mislimo na človeka, ki se pojavlja v vlogi gosta in gostitelja, slednji pa se pojavlja v dveh vlogah, in sicer kot gostitelj zaposlen v turizmu in gostitelj prebivalec turistične destinacije. K tem trem stebrom je potrebno dodati tudi okoljski steber, saj se v tem odvijajo glavni vplivi razvoja turizma v naravnem okolju destinacije (Uran & Juvan, 2009, str. 67).

S stališča organizacije temelji destinacijski management na povezovanju treh najpomembnejših deležnikov destinacije. Ti so kot že omenjeno javni, zasebni in civilni sektor. S tem se izboljša kakovost destinacije in sorazmerno se bo povečalo tudi povpraševanje. Hkrati pa je to tudi priložnost (Konečnik, 2007, str. 116) za ohranjanje dolgoročne turistične destinacije. Vsi omenjeni deležniki morajo v sklopu organizacije in sodelovanja dosegati sinergijske razvojne učinke turizma.

3.5 KOOPERATIVNE FUNKCIJE

V literaturi najdemo različne razlage tako za opredelitve pojma destinacijskega managementa kot za v nadaljevanju različne poslovne funkcije. Večina poudarja (Konečnik, 2003, str. 10) potrebo po oblikovanju posebne, centralne organizacije. Prav njena naloga je skrb za koordinacijo, sodelovanje in izvajanje kooperativnih funkcij.

Freyer (1993, str. 201) izpostavlja funkcijo oblikovanja turistične ponudbe za destinacijo, kot je spodbujanje celostne podobe mesta, posvetovanj s podjetji in prebivalci posameznega kraja ter sama oskrba gostov. Zraven omenjene funkcije navaja tudi funkcijo trženja, ker meni, da se da turista privabiti s primernim marketingom. Tukaj štejemo tudi različne načine pospeševanja prodaje, kot so udeležbe na sejnih, odnosi z javnostmi, sodelovanje s turističnimi agencijami in podobno.

Kaspar (1991, str. 96) poudarja funkcijo zastopanja interesov turizma, funkcijo oblikovanja turistične ponudbe (pri tem gre za sooblikovanje in upravljanje turistične ponudbe) ter funkcijo trženja turistične destinacije (tukaj misli na ohranjanje odnosov z določenimi upravnimi organi, hoteli, restavracijami, javnim prevozom, udeležbo na sejnih, organizatorji potovanj, mediji, organizacijam vseh vrst ter zasebniki).

Heath in Wall (v Bieger, 2005, str. 64) v ospredje postavljata funkcijo planiranja (izdelavo strategije turizma za določeno regijo in sodelovanje z lokalnimi oblastmi in drugimi strankami), funkcijo zastopanja interesov destinacije in turističnega gospodarstva, funkcijo spodbujanja razvoja turistične ponudbe pri privatnem sektorju (razvoja turističnih prednosti in ustanov, ki ustrezajo spremenljivemu trgu) ter funkcijo trženja (gre za trženje destinacije, zagotavljanje informacijskih in privzetih storitev, izdelava in distribucija ustreznih publikacij in spodbujanje razvoja odnosov z javnostmi).

Bieger (2005, str. 67) na koncu povzame vse funkcije zgoraj navedenih avtorjev in jih združi v štiri glavne funkcije. Te so:

- funkcija planiranja
- funkcija oblikovanja ponudbe

- funkcija trženja
- funkcija zastopanja interesov.

V funkciji **planiranja** navaja naslednje naloge:

- dogovarjanje s političnimi strankami v destinaciji pri določanju ciljev turističnega razvoja destinacije
- tekoče analiziranje konkurenčne situacije destinacije, ki vključuje analizo trgov, neposredne in posredne konkurence, povpraševanja, dobaviteljev in panoge
- določanje konkurenčne strategije destinacije, predvsem pozicioniranje destinacije na trgu
- spreminjanje konkurenčne strategije destinacije s svetovanjem turističnim podjetjem ter z aktivnim managementom sprememb in managementom inovacij

Naloge funkcije **oblikovanja ponudbe** so:

- zagotavljanje javne ponudbe (npr. vzdrževanje sprehajalnih poti, animacija gostov, informacijska služba)
- koordiniranje turistične ponudbe destinacije in povezovanje turističnih storitev destinacije v pavšalne proizvode
- ustvarjanje novih oblik turistične ponudbe (svetovanje in dajanje pobud zasebnim turističnim ponudnikom ali z izvajanjem lastnih turističnih storitev)
- kontroliranje kakovosti turistične ponudbe v destinaciji

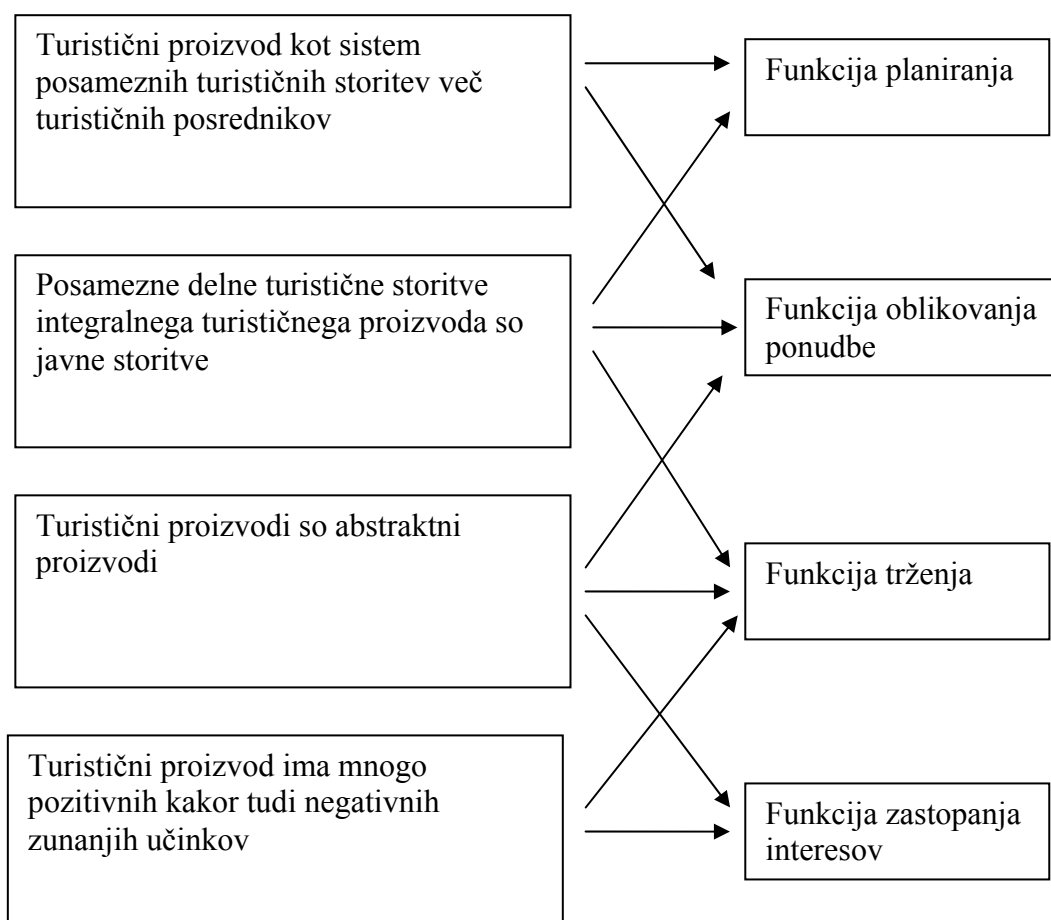
Pri funkciji **trženja** gre za naslednje naloge:

- izdelava trženjske strategije destinacije
- skrb za ohranjanje imidža destinacije in oblikovanje (storitvene) znamke destinacije
- pridobivanje gostov s pospeševanjem prodaje, rezervacijskim sistemom, oglaševanje in odnosi z javnostmi
- informacije potencialnih gostov

Funkcija **zastopanja interesov** pa narekuje naslednje:

- zastopanje interesov turizma v politični in drugi javnosti
- spodbujanje lokalnega prebivalstva k pozitivnemu odnosu do turizma
- koordiniranje interesov panoge

Slika 5: Kooperativne funkcije turistične destinacije



Vir: T. Bieger, *Management von Destinationen*, 2005, str.67.

Medtem, ko Biegerjeve funkcije izhajajo iz kompleksnega turističnega področja, Uran in Juvan (2009, str. 20) izhajata iz drugih stališč. Izpostavila sta naslednje funkcije, in sicer organizacijsko, marketinško, izvedbeno, operativno in kontrolno funkcijo. Organizacijska in kontrolna funkcija sta funkciji, ki sta ju povzela iz osnov managementa, dodala pa sta še marketinško, izvedbeno in operativno funkcijo. Kot najpomembnejšo poudarjata marketinško funkcijo destinacijskega managementa. Ta se od klasične marketinške funkcije razlikuje v tem, da marketinška funkcija destinacijskega managementa gradi svojo konkurenčnost med samimi destinacijami in ne posameznimi podjetji znotraj destinacije.

Klačnik (2003, str. 8) pa v članku o destinacijskem managementu navaja naslednje funkcije:

- načrtovanje
- razvoj
- ohranjanje
- marketing
- poslovanje

4. PREDSTAVITEV MASTER PLANA

Strateško načrtovanje je bistvena komponenta cikla razvoja turizma. Master plan (v nadaljevanju MP) ali kateri koli drug koncept razvoja turizma je strateški pristop za uspešen in trajnostni razvoj turizma na določenem območju, da se spodbudijo pozitivni učinki, kot so zaposlovanje, lokalni prihodki, naložbe, infrastruktura in splošna blaginja (The Global Development Research, 2010).

4.1 STRATEGIJA RAZVOJA DESTINACIJE

Strokovna literatura opredeljuje strategijo razvoja kot plan, ki seže v prihodnost, to pomeni za pet let ali več, vendar pa ni nujno, da je dolžina strateškega razvoja natančno opredeljena. Bistvena vsebina je izdelava strategije poslovnega sistema, to pomeni, da nakazuje, kakšni so njegovi dolgoročni cilji. S tega vidika poznamo dolgoročne in srednjeročne strategije. V prvih na grobo opredelimo posamezne elemente, v srednjeročnih strategijah pa jih natančneje oblikujemo in potrdimo. To pomeni, da se v srednjeročnih strategijah definira, kako realizirati dolgoročno postavljene cilje. Strateški plani so pogosto nedorečeni, imajo razmeroma majhno natančnost, saj se v časovnem obdobju, za katerega so predvideni, lahko zgodi marsikaj nepredvidljivega (Andrejčič et al, 1997, str. 115).

Strategija razvoja destinacije je dokument, ki omogoča destinaciji konkurenčen in trajnostni razvoj turizma. S tem dokumentom pojasnimo, kakšni bi morali biti cilji turističnega razvoja, kakšne so realne možnosti za doseganje teh in možnosti destinacije, kateri je najbolj privlačen posel v destinaciji za turistična podjetja, katere morajo biti omejitve in ritem turističnega razvoja, kakšen je najboljši način za rast ipd.

4.2 MASTER PLAN

Pri MP-u gre v celoti za fizično načrtovanje ozemlja, ki opredeljuje turistično strukturo ozemlja, rabo zemljišč, prednosti razvojnega področja (destinacije), zahteve po infrastrukturi, opremi in osnovnih sredstvih, osnovne kriterije urbanističnega načrtovanja in arhitekture ipd.

Sam MP razvoja Istre je omenjen tudi v strategiji hrvaškega turizma do leta 2010 (Strategija razvoja hrvaškega turizma do 2010, str. 24). Definiran je kot strateški dokument, katerega cilj je lokalni razvoj turizma (destinacije na lokalnem oziroma regionalnem nivoju), za vse turistične regije, ki morajo biti skladne s strategijo razvoja turizma na nacionalni ravni. Vsak MP mora vsebovati naslednje:

- identifikacijo in valorizacijo turističnih virov (tistih, ki že obstajajo)

- opis lokalnih tem in značilnosti turističnega produkta, katere je potrebno še razviti (npr. kmečki turizem)
- opis potrebne turistične infrastrukture, namestitev, logistike, distribucije ter glavni koncept za določanje cen in strategije marketinga
- plan akcije za izvedbo MP. Ta mora upoštevati tudi sredstva za financiranje programa, potrebno lokalno organizacijsko strukturo, procese in potrebne kadre.

4.3 PREDSTAVITEV TURISTIČNEGA MASTER PLANA ISTRE

Turistični Master plan Istre bi lahko najbolje poslovenili kot glavni turistični plan destinacije. Pri tem govorimo o destinaciji Istri, ki je razdeljena na manjša področja, tako imenovane mikrodestinacije, ki jih v planu navajajo kot »klasterje«. Tudi sama bom uporabljala izraz (turistični) Master plan in klaster.

V Istri se je turizem od začetka šestdesetih let prejšnjega stoletja razvijal monotono. Temeljna turistična ponudba na tem prostoru je bil turistični produkt »sonce morje«. To pomeni, da so se gradile nastanitve z velikim številom prenočišč, česar posledica je bil masovni turizem. Razvijal se je sezonski turizem, prednost so bile naravne danosti, vendar se ni razvijalo na aktivnostih za turiste, šoping ponudbi, na določenih rekreacijskih conah in podobno. Prav zaradi vseh teh dejavnikov ter globalizacije in hude konkurenčnosti, ki zajemata ves svet, se je javni in zasebni sektor Istre odločil za korak naprej. Leta 2002 so podpisali pogodbo takratni istrski župan, predsednik Turistične skupnosti Istre in predsednik španskega podjetja THR iz Barcelone, ki bo tudi izvajalec turističnega MP-a. Kot že povedano je glavni izvajalec MP-a podjetje THR, sodelujeta pa tudi Horwath consulting Zagreb in Arcadia architects. Prav tako je bila podpisana pogodba glede financiranja, ki pa so jo podpisali občina Istra, Turistična skupnost Istre ter predstavniki vseh hotelskih podjetij in vodje lokalnih turističnih skupnosti.

Turistični Master plan bodo financirali slednji:

- Javni sektor
 - Istrska županija¹
 - Turistična skupnost (v nadaljevanju TS) Istre
 - TS mesta Umag
 - TS mesta Savudrija
 - TS mesta Novigrad

¹Županija je okraj (regionalnih) vlad na ozemlju Republike Hrvaške katere področje predstavlja naravno, zgodovinsko, prometno, gospodarsko, družbeno in samoupravno celino in je organiziran za opravljanje nalog področnih (regionalnih) interesov.

- TS mesta Tar – Vabriga
 - TS mesta Poreč
 - TS mesta Funtana
 - TS občine Vrsar
 - TS mesta Rovinj
 - TS občine Vodnjan
 - TS mesta Labin
- Zasebni sektor
 - Adria Resorts, Rovinj (Anita, Vrsar; Jadranturist, Rovinj)
 - Arenaturist, Pula
 - Istraturist, Umag
 - Laguna Novigrad, Novigrad
 - Plava Laguna, Poreč
 - Rabac, Rabac
 - Maslinica, Rabac
 - Riviera holding, Poreč

Velike so bile tudi polemike prebivalstva, kaj jim bo pozitivnega Master plan prinesel. Na kratko je glavni cilj tega dokumenta (Master plana Istre) gospodarska blaginja celotne regije, v kateri je turizem sredstvo za doseg tega cilja.

Izvajalsko podjetje je začelo s pridobivanjem informacij s strani stroke na takšen način, da je organiziralo različne delavnice, na katerih so sodelovali turistični delavci, predstavniki turistične skupnosti in mestne uprave pod vodstvom THR-jevih sodelavcev. Ti so odgovarjali na vprašanja o položaju na trgu, konkurenčnosti posameznih podjetij, o pogojih povpraševanja, faktorjih proizvodnje, podpori lokalnih skupnosti v smislu podpore pri trženju in kvaliteti različnih storitev ter sodelovanju javnega in zasebnega sektorja. In prav zaradi tega so strokovnjaki ocenili ta način planiranja kot sodoben pristop planiranja turizma.

Za spremljanje in izvedbo MP-a razvoja turizma Istre so formirani naslednji organi:

- odbor za spremljanje izdelave MP-a (6 članov) – njegova naloga je koordinacija vseh aktivnosti povezanih za izdelavo MP-a, komunikacija med izvajalcem THR in vsemi klasterji, pripravlja in izvaja delavnice, določa dinamiko izdelave posameznih točk MP-a in izpolnjevanje finančnih obveznosti.
- kontrolni tim za kontrolo kvalitete izdelave MP-a (22 članov) – v timu so prisotni člani predstavniki vsakega podpisnika Pogodbe o sofinanciranju. Njegova naloga je spremljanje kontrole kakovosti izdelave MP-a po posameznih fazah in daje soglasnost za dokumentacijo, ki jo bo v sklopu izdelave MP-a dostavljal izvajalec.

- operativno tehnični odbor (20 članov) – člani po klasterjih zbirajo potrebne podatke, statistične podatke in druge pomembne elemente za izdelavo in izvajanje delavnic, oblikujejo smernice razvoja, katere pa potrdi strateški oziroma politični organ. V njihovo področje delovanja se prištevajo predstavniki udeležencev v turizmu (oz. klasterju), kot so hotelirji, turistična združenja, gostinci, predstavniki občin, mest in drugi.
- politični oziroma strateški odbor (4 do 6 članov) – sestavljen je iz štirih do šestih članov po klasterju, ki potrjujejo aktivnosti iz predhodne, pripravne faze realizacije projekta, ta odbor pa predlaga tudi dodatne mere in aktivnosti za bolj kvalitetno izdelavo dokumenta ter odloča o strateškem razvoju turističnega področja.

MP razvoja turizma Istre 2002 – 2010 je sestavljen iz dveh faz. Prva je izdelava MP za vsak klaster posebej, druga faza pa izdelava Integriranega MP Istre. Prva faza (MP za vsak klaster posebej), bo vsebovala naslednje dokumente:

- razvojni model turizma
- plan konkurenčnosti
- možnosti in potrebe financiranja
- trženjski plan
- plan izvedbe

Tako imenovani klasterji so turistične mikrodestinacije v sklopu ene turistične regije, ki jih povezujejo podobne turistične značilnosti. Klasterji predstavljajo dinamično koncentracijo in kombinacijo turističnih privlačnosti, infrastrukture, opreme, storitev, ljudi ipd. na zaokroženem zemljepisnem področju, v katerem se razvija določena turistična izkušnja. Tako so v Istri definirali sedem klasterjev, ki so:

- klaster Umag – Novigrad
- klaster Poreč
- klaster Vrsar – Funtana
- klaster Rovinj
- klaster Labin – Rabac
- klaster osrednja Istra
- klaster Pula – Medulin

Pri tem je potrebno pripomniti, da klaster Pula – Medulin (TS Pule in TS Medulina) ni podpisal pogodbe, ki jo je podpisalo 21 subjektov v Istri. Vendar pa je k pogodbi pristopilo hotelsko podjetje Arenaturist, ki ima svoje objekte prav tako v Puli in Medulinu. Za njih se bo tudi izdelal MP, vendar ne bo na tako kakovostnem nivoju, bo pa vseboval predloge za boljši razvoj podjetja na tem področju.

Vsak od navedenih klasterjev v MP vsebuje kratek opis, kakšna je njihova že znana identiteta in katera je razširjena identiteta, portfolio sektorja, potrebe in možnosti investiranja, sistem doživljanja, kaj je do sedaj storjeno in predlogi v klasterju, prihodnji koraki, vizija klasterjev po sektorjih, utemeljitev ključnih programov konkurenčnosti, model močnih partnerskih odnosov.

5. ANALIZA TURISTIČNEGA MASTER PLANA ISTRE PO KOOPERATIVNIH FUNKCIJAH

Kot že omenjeno poznamo več navajanj pojma destinacijskega managementa kakor tudi njegovih funkcij. Turistični Master plan Istre bom analizirala glede na Biegerjeve kooperativne funkcije (funkcija planiranja, funkcija oblikovanja ponudbe, funkcija trženja in funkcija zastopanja interesov) turistične destinacije. V nadaljevanju bom ocenila ali MP Istre zadostuje kriterijem prej omenjenih funkcij, povzela prednosti in slabosti ter podala predloge za izboljšavo.

Osnovni razlogi, da se je Istra odločila za izdelavo MP-a, so želje po kvalitetnem upravljanju destinacije, po nujenju kakovostne storitve in po odgovorih na ključna vprašanja bodočega turističnega razvoja. Za izdelavo MP-a so se lažje odločili, ker je končan proces privatizacije v hotelskem sektorju v Istri. Tako je javni in zasebni sektor pripravljen na sodelovanje in ker v regiji vlada stabilno politično okolišje (kontakt g. Ivošević, TS Istre).

Koristi, pridobljene s pomočjo MP-a, pa so sinergija ključnih deležnikov v destinaciji, turistični razvoj destinacije, močnejši položaj na trgu ter večja privlačnost za investitorje.

5.1 ANALIZA FUNKCIJE PLANIRANJA

Prvi korak pri funkciji planiranja je dogovarjanje s političnimi strankami v destinaciji glede ciljev in izvedbe MP-a. To pomeni podrobno dogovarjanje z javnim sektorjem, kar je bilo v konkretnem MP-u tudi storjeno, saj so bili podpisniki pogodbe že kot omenjeno istrski župan, predstavnik Turistične skupnosti Istre ter direktor izvajalskega podjetja THR iz Barcelone.

Pri povečanju konkurenčnosti strategije destinacije je izredno pomembno medsebojno sodelovanje, svetovanje turističnim podjetjem ter aktivne spremembe in inovacije v destinaciji. Glede na to, da Turistična skupnost Pule in Medulina nista pristopnici MP-a, saj ti niso podpisali že omenjene pogodbe, je pa pristopilo h pogodbi hotelirsko podjetje Arenaturist, za katerega bodo izdelali predloge glede razvoja podjetja na tem področju. Za vse ostale klasterje pa se podrobno izdelata ključni program konkurenčnosti. Ta je sestavljen iz desetih programov, ki se razčlenijo še na ključne podprograme. V nadaljevanju podajam primer programa konkurenčnosti za klaster Poreč.

Kot že povedano so splošne informacije pridobivali s pomočjo zaposlenih v turističnem sektorju. Organizirali so delavnice na različnih območjih pod vodstvom predstavnikov izvajalcev iz Španije. Ti so posredovali informacije o stanju na trgu, konkurenčnosti turističnih podjetij, pogojih povpraševanja, faktorjih proizvodnj ter o podpori lokalne skupnosti. Iz tega je tudi razvidno, da so naredili analizo trga, same konkurenčnosti podjetij ter povpraševanja.

Prav tako so opravili tudi analizo emitivnih trgov (emitivni turizem pomeni »odtekanje« turistov iz kraja stalnega prebivališča). To so naredili s pomočjo naslednjih kriterijev:

- zmogljivosti in rast povpraševanja – število nočitev, ki jih opravijo turisti emitivnih tržišč in njihov razvoj v času, število izletov kratkega časovnega obsega, nagnjenost k potovanju in podobno.
- geografska povezanost in lahka dostopnost v destinacijo (z avtomobilom, vlakom, letalom, ladjo ali trajektom)
- gostota naseljenosti in povpraševanje po potovanjih
- splošni in posebni nivo povpraševanja - plačan dopust, število javnih dopustov, sezonskost povpraševanja po dopustu in podobno
- nagnjenost in izbira potovanj v odvisnosti od sedanji in bodoči portfolio produkta Istre.

Po ocenitvi predhodno navedenih kriterijev so določili ciljne trge, in sicer primarne (Nemčija, Italija, Avstrija, Slovenija in Hrvaška) ter sekundarne (Češka, Nizozemska, Madžarska in Velika Britanija) trge. V nadaljevanju so te razčlenili še na manjše geografske cone, ki so atraktivne za Istro.

Na začetku so se v planu najprej osredotočili na segmentacijo in pozicioniranje. Najprej so definirali, kakšen turist prihaja trenutno v destinacijo, torej kakšne so njegove lastnosti, kaj ga zanima, kakšne vrste animacije si želi, kakšno ima kupno moč, kar nam da tudi posledično odgovor na to, kakšno namestitev potrebujemo (npr. hotele s koliko zvezdicami). Prav to se je zgodilo tudi pri pozicioniranju. Pozicioniranje je oblikovanje določene ponudbe in »slika«, ki zasede posebno mesto na ciljnim trgu (Kotler, 2000, str. 298). Definirali so pozicioniranje vseh sedmih klasterjev in ugotovili, da je dosedanje pozicioniranje usmerjeno v kratko sezono (oziroma sezonsko orientiranost) ter visoko odvisnost celotne regije od turističnega produkta sonce in morje. Kot repozicioniranje je seveda navedeno pri večini klasterjev podaljšanje sezone na osem do devet mesecev ter bistveno zmanjšanje odvisnosti od produkta sonce in morje. Prav zaradi tega želijo doseči hitro kreiranje novih turističnih produktov. Zraven klasične ponudbe sonce in morje bo vsak klaster izbral določeno število sektorjev, v katerih se bo ob že navedenem produktu, specializiral in posledično bo konkuriral podobnim destinacijam na Mediteranu.

Vizija trženjske strategije Istre je pozicionirati Istro v krogu znanih evropskih turističnih destinacij, katerih ponudba temelji na izkušnji, kot na primer Toskana, Provansa ali Tirolska. Dolgoročni cilji destinacije Istre v trženjski strategiji so poslovanje skozi vse leto in ne usmerjenost k sezonskosti, privabiti turiste večje plačilne sposobnosti ter si prizadevanje za razvoj Istre kot destinacije.

Tabela 1: Program konkurenčnosti na primeru klasterja Poreč

Št.	Ime programa	Ime podprograma	
F1	Izboljšanje dostopa	F11	Dostop po kopnem
		F12	Dostop po morju
		F13	Parkirne cone
		F14	Javni prevoz
F2	Označevanje (signalizacija)	F21	Integrirani sistem osnovnega turističnega označevanja
		F22	Sistem označevanja posebnih interesov
F3	Poudarjanje sonca in morja	F31	Integrirani sistem osnovnega turističnega označevanja
		F32	Sistem označevanja posebnih interesov
		F33	Izboljšanje plaž
F4	Označbe kakovosti	F41	Sistem EKO oznak
		F42	Oznake kvalitete prenočišč in posebne oznake
		F43	Diverzifikacija in specializacija gostinske ponudbe
		F44	Diverzifikacija in specializacija trgovin
		F45	Lokalne potniške agencije
F5	Davčne in finančne spodbude	F51	Sistem lokalnih spodbud obdavčevanja
		F52	Sistem finančnih spodbud na lokalnem in regionalnem nivoju
CS1	Izboljšanje namestitve	CS11	Hoteli
		CS12	Apartmaji in vile
		CS13	Avto kampi
		CS14	Privatna namestitvev
		CS15	Kmečki turizem
CS2	Izobraževanje v turizmu	CS21	Integrirani plan izobraževanja
SS1	Urbana estetika	SS11	Javne površine in oprema v turističnih conah
		SS12	Zaščita, ohranjanje in izboljšanje stavb
		SS13	Estetika podjetij v turističnih conah
SS2	Sodelovanje	SS21	Model sodelovanja privatni – privatni sektor
		SS22	Model sodelovanja javni – privatni sektor
		SS23	Model sodelovanja javni – javni sektor
SS3	Turizem v prihodnosti	SS31	Turizem v prihodnosti
		SS32	Zavedanje o gostoljubnosti

Vir: Master plan Istre, klaster Poreč, 2002-2010.

Kot je razvidno iz tabele, gre po večini za uvajanje sprememb, inovacij in izboljšav na področju klasterja Poreč, v številki CS2, SS2 in SS3 pa lahko vidimo, da gre tudi za svetovanje turističnim podjetjem. Pri teh točkah programa se govori o izobraževanju, ki je posebej pomembno za zasebni sektor, saj prav ta neposredno nastopa v direktnem kontaktu z gostom. Naslednja točka je sodelovanje, ki je izrednega pomena, saj je bistvo destinacijskega managementa prav to medsebojno sodelovanje treh deležnikov v destinaciji, javnega, zasebnega in civilnega sektorja.

V celoti gledano ocenjujem, da je v MP-u funkcija planiranja zelo dobro zastopana. Najprej so s političnimi predstavniki določili cilje destinacije Istre in definirali, da si želijo nekaj več. Pri tem so predvsem mislili na vodeno destinacijo, zato so se tudi odločili za izdelavo MP-a. Za tem so se lotili s podrobnimi analizami konkurenčnosti destinacije, ki pa vključuje analizo trga, konkurence, povpraševanja in panoge. Ko so dobili potrebne podatke, katere so iskali pri tistih, ki so v neposrednem stiku s turisti, so naredili repozicioniranje same destinacije ter novo konkurenčno strategijo. Zelo dobro so zajete vse točke funkcije planiranja in menim, da so v tem primeru zelo dobro oblikovati izhodišča za nadaljnjo izdelavo MP-a.

5.2 ANALIZA FUNKCIJE OBLIKOVANJA PONUDBE

Sodobni turisti si v današnjem času želijo raziskovanja, so ekološko osveščeni, želijo biti v neposrednem stiku z neokrnjeno naravo, obožujejo lepe plaže in čisto morje, kar so tudi pokazale prvotne raziskave za izdelavo MP-a. V Istri poudarjajo, da je bistvenega pomena posvetiti večjo pozornosti animacijam za turiste, kot so potapljanje, kolesarske in peš poti, izobraževalne delavnice in podobno. V MP-u je zato pomembno boljše zagotavljanje javne ponudbe. Poleg pomena animacije gostova pa želijo izpostaviti tudi informacijske službe, razvoj dobre gostinske ponudbe ter razvoj novih turističnih produktov, kot je kmečki turizem. Tudi v vsakem razčlenjenem portfoliju sektorja v MP-u je pod prioriteta razviden poudarek na razvoju novih produktov: kmečkega turizma, vinskih poti, pohodnih ter kolesarskih poti, trženje ter priprava tartufov, različne športne aktivnosti, povezane z vodo, poučne delavnice, nautika, različni dogodki in manifestacije.

Klaster osrednje Istre je v veliki odvisnosti od turizma morje in sonce, saj večina turistov, ki se nahajajo v preostalih klasterjih, pride preprosto na izlet v klaster Notranjost Istre. Zato je njihov cilj razviti svojo lastno identiteto in privabljati goste, ki si želijo miren počitek na tradicionalen in zdrav način v avtohtonem območju. Ti turisti preferirajo kmečki turizem, avtohtone delicije, gastronomijo in podobno. Pri tem lahko govorimo o razvoju popolnoma novega turističnega produkta kakor tudi o povezovanju proizvodov, saj ti lahko ponujajo določen turistični produkt v povezavi z obiskom vinskih poti, kolesarskih izletov, pokušino tartufov ter vina.

Tudi v trženjski strategiji Istre v ospredje postavljajo naslednje proizvode: kolesarski turizem, Istra gourmet (sem sodijo razni gastronomski projekti, potapljanje, kulturni turizem ter turizem v notranjosti Istre).

Analiza funkcije oblikovanja ponudbe je pokazala nekatere pomanjkljivosti. MP v veliki večini zajema okvirno navedeno Biegerjevo teorijo, vendar so premalo pozornosti posvetili povezovanju turističnih storitev. Povezovanje je izrednega pomena, saj to pomeni, da bi pri

razvoju kmečkega turizma lahko v ponudbo vključili različne kolesarske izlete, kjer je možno tudi kopanje, pokušine jedi, vin in podobno. Tako sam turistični produkt zajema dosti več zanimivih dejavnosti, ki lahko pritegnejo večje število različnih turistov. Slabše razdelano je tudi kontroliranje kakovosti turistične ponudbe v destinaciji. V MP-u je definiran organ, ki bo spremljal izvajanje kakovosti samega MP-a ne pa tudi kakovosti turistične ponudbe. Pri definiranju ciljev in različnih analizah v funkciji planiranja so postavljeni tudi cilji večje kakovosti turistične ponudbe. Za cilj so si zastavili razvoj večih turističnih produktov, večje kakovosti namestitev, javne ponudbe in podobno. Predlagam ustanovitev organa, ki bi bil zadolžen za preverjanje kakovosti, saj ta ponavadi skozi čas nazaduje in nastale napake se sproti ne odpravljajo.

5.3 ANALIZA FUNKCIJE TRŽENJA

Trženje ima zelo pomembno funkcijo pri destinacijskem managementu. Potrebno je izdelati dobro trženjsko strategijo same destinacije, saj se s tem privablja turiste v samo destinacijo. Prav tako je pomembno ustrezno pospeševanje prodaje, kot je udeležba na različnih sejmih, dogodkih, samopromocija, odnosi z javnostmi in podobno. Trženjska strategija je skupna za celotno Istro, ki se bo financirala s partnerstvom vseh zainteresiranih strani. Pri tem mislimo partnerstvo na različnih nivojih, kot so zasebno-zasebno, javno-zasebno in javno-javno. Za dobro izvedbo trženjske strategije pa bo izrednega pomena medsebojno sodelovanje klasterjev, lokalnih turističnih skupnosti in Turistične skupnosti Istre.

Kot omenjeno so v MP-u izdelali tudi trženjsko strategijo destinacije. Ta je sestavljena iz devetih sektorskih planov. Ti so:

- krovni trženjski plan
- trženjski plan za hotele in apartmaje
- trženjski plan za kampe
- trženjski plan za zasebne namestitve
- trženjski plan za kmečki turizem
- trženjski plan turizma posebnih interesov (športna, kulturna, pustolovska, gastronomska potovanja)
- trženjski plan za prireditve
- trženjski plan za sestanke (angl. *meetings*)
- trženjski plan za navtični turizem
- trženjski plan za potovanja (angl. *touring*)

Prav tako kot pri vseh proizvodih, ki jih ponujajo na trgu in so namenjeni končnemu potrošniku, tako je tudi pri turističnih destinacijah izrednega pomena (storitvena) znamka. Določene proizvode potrošniki prepoznamo prav po znamki oz. imenu. Verjetnost za obisk

morebitne destinacije je pri potencialnemu turistu toliko večja, kolikor je močnejša znamka same turistične destinacije (Konečnik, 2007, str. 125). Simbol koze je zgodovinski simbol Istre, zato je prav ta prepoznavni znak Istre. S pomočjo »brandinga« so dosegli, da jih končni kupec prepozna s pomočjo pomembnih atributov, kot so avtohtonost, edinstvenost, unikatnost, tradicija, koncept, ideja dizajn, ugled, personalizacija, intelektualna lastnina in podobno.

Na uradni spletni strani Istre lahko turist dobi že vse potrebne informacije o turističnih proizvodih v celotni Istri kot tudi v posameznih klasterjih. Prav tako se tam nahajajo tudi obvestila o različnih dogodkih v celotni regiji, tradicionalni kulinariki, zgodovini, znamenitostih in plažah. Preko tega portala je narejen tudi rezervacijski sistem. Se pravi, da se turist lahko vnaprej informira o sami destinaciji, preveri kaj ga zanima in nato opravi rezervacijo. Najprej izbere regijo oziroma klaster nato še želeni tip namestitve (hoteli in apartmaji, družinski in mali hoteli, kampi, zasebna namestitve, počitnice v zeleni Istri). Tako se je možno preko spletnega portala informirati o Istri in hkrati opraviti tudi rezervacijo.

Zanimalo me je, ali je res trženje destinacije Istre sestavljeno po klasterjih, ali se znamka Istre kot destinacije dosti izpostavlja in ali je izpostavljen kakšen novi turistični proizvod. S tem namenom sem šla na predstavništvo Hrvaške turistične skupnosti v Ljubljani po informativno brošuro o Istri. V njej je razvidno trženje po zastavljenih klasterjih. Najprej so predstavljeni turistični proizvodi, tako kot je bilo poudarjeno v MP-u. Torej, v ospredje so postavljene plaže (kot sem že povedala, je turizem sonce in morje izrednega pomena v regiji), neokrnjena narava, istrska mesta, zgodovina in kulinarika. V nadaljevanju je predstavljena dostopnost do Istre. Če se vrnemo na program konkurenčnosti, je bila omenjena izboljšava dostopa po morju in kopnem, s tem da navajajo še možnost prihoda z letalom in vlakom. Nato je predstavljenih vseh sedem klasterjev, prav tako kot v MP-u naslavlajo svoje potencialne turiste z razdelano segmentacijo. Točno vedo, na koga se osredotočajo (npr. na turiste, ki so željni pustolovščine, zabave, romantike, zgodovine, neokrnjeno naravo in podobno). Na koncu je poudarjen tudi kmečki turizem, katerega so v MP-u obravnavali kot pomemben novorazvijajočise turistični proizvod. K temu bi rada dodala, da je trženjska funkcija zelo podrobno obdelana in da so zajete prav vse postavke, ki jih navaja Bieger. Menim, da je to najboljše izdelana funkcija v MP-u.

5.4 ANALIZA FUNKCIJE ZASTOPANJA INTERESOV

Pri destinacijskem managementu ima veliki pomen medsebojno sodelovanje treh že omenjenih deležnikov: javnega, zasebnega in civilnega sektorja. Zadnji ima dokaj pomembno vlogo, saj njihov cilj ni dobiček, ampak ima posebno vlogo pri zagotavljanju uspeha v destinaciji. Pri MP-u je prihajalo do polemike lokalnega prebivalstva, zakaj oni MP sploh potrebujejo in zakaj morajo to razvijati tujci in ne domača podjetja. Vendar je bilo potrebno

pojasniti, da bodo od tega MP-a imeli koristi tudi lokalni prebivalci, saj se bo izboljšala infrastruktura, javni prevoz, povečalo se bo število parkirišč, da bodo lokalni pridelovalci olivnega olja in vina lahko razvijali kmečki turizem in najpomembneje, da stremijo k povečanju blaginje celotnega prebivalstva v regiji.

Spodbujanje deležnikov destinacije je omogočeno s pomočjo naslednjih programov:

- »Neka moja Istra blista« – je ekološko edukativna akcija, ki spodbuja in opominja na ekologijo v turizmu lokalno prebivalstvo in njihov odnos do turizma;
- »Nagrada Zlata koza« – je nagrada, ki jo podeljuje TS Istre za dosežke na področju trženja aktivnosti v turizmu, posebej na področju spodbujanja proizvodov in turistične promocije Istre. V tem primeru gre za spodbujanje javnega in zasebnega sektorja pri aktivnem sodelovanju v promociji same destinacije;
- Istrski turistični forum – dogodek, na katerem se predstavljajo rezultati v tekočem letu in sama predstavitev trženjske strategije za tekoče leto;
- podpora projektom (megaprojektom) – TS Istre in Hrvaška turistična skupnost dajejo finančno podporo projektom, od katerega ima interes celotna Istra (kulturni, športni, zabavni projekti);
- podpora lokalnim projektom – TS Istre podpira atraktivne projekte, ki se izvajajo na prostoru notranjosti Istre, da bi pomagali pri razvoju še ne tako poznanih produktov;
- izobraževanje – gre za izobraževanje kadra TS Istre, saj je izrednega pomena, da so prav oni sposobni voditi različne projekte, da govorijo več tujih jezikov, kupujejo strokovno literaturo, poslovna potovanja ipd.

Z uvedbo predlogov izboljšave MP-a bodo tudi pripadniki civilnega sektorja imeli več možnosti za zaposlitev v vodilnih ekonomskih sektorjih regije, s pomočjo natančnega planiranja in investiranja v regiji bo tudi lokalno prebivalstvo lahko uživalo v turističnim atrakcijam regije ter izboljšala se bo kvaliteta življenja zaradi boljšega izkoriščanja virov in večjih prihodkov.

Funkcija zastopanja interesov je precej slabo opredeljena v MP-u. To je zelo šibka točka MP-a, hkrati pa tudi ena pomembnejših funkcij destinacijskega managementa. V samem planu ni podrobno opredeljene točke, ki omenja koordiniranje interesov panoge. Pri tem ima veliko vlogo DMO, saj je prav ta povezava med javnim, zasebnim in civilnim sektorjem. Pri tej funkciji MP najbolj odstopa od zadanega teoretičnega okvirja. Menim, da bi bilo potrebno bolje opredeliti samo koordinacijo interesov. DMO je sicer omenjen v samem MP-u in tudi cilj je urediti, da ta skladno deluje, vendar menim, da bi bilo bolje na začetku definirati, kako bo delovalo samo povezovanje vseh treh pomembnih deležnikov na ravni destinacije. Javni in zasebni sektor sta zelo dobro povezana in tudi v samem MP-u je poudarjeno, da brez medsebojnega sodelovanja ne bi bilo mogoče izpeljati destinacijskega managementa, vendar

je zelo slabo opredeljen civilni sektor in kakšna je njegova vloga v medsebojnem sodelovanju. Tudi na TS Istre (kontakt g. Ivošević) nisem dobila podrobnejših podatkov glede tega.

6. SKLEPA OCENA TURISTIČNEGA MASTER PLANA PO KOOPERATIVNIH FUNKCIJAH

V nadaljevanju v tabeli prikazujem obravnavane naloge štirih kooperativnih funkcij po Biegerju in oceno, ali so te v MP-u bile izpolnjene.

Tabela 2: Obravnavane naloge kooperativnih funkcij destinacije v MP-u Istre

Kooperativne funkcije destinacije	Obravnavane naloge v MP-u Istre	Ocena
Planiranje	Določanje ciljev razvoja	+
	Analiza konkurenčnosti destinacije	+
	Analiza trga	+
	Analiza konkurence	+
	Analiza povpraševanja, panoge	+
	Sprememba konkurenčne strategije	+
Oblikovanje ponudbe	Zagotavljanje nove ponudbe	+
	Povezovanje v pavšalne proizvode	o
	Razvoj novih turističnih proizvodov	o
	Kontrola kakovosti turistične ponudbe	-
Trženje	Trženjska strategija destinacije	+
	Imidž in znamka destinacije	+
	Pospeševanje prodaje in oglaševanje	+
	Rezervacijski sistemi in informiranje	+
Zastopanje interesov	Zastopanje interesov turizma v politični panogi	o
	Spodbude lokalnega prebivalstva	+
	Koordiniranje interesov	-

Legenda:

- ni zastopano
- o delno zastopano
- + popolnoma zastopano

V MP-u Istre sta najbolj zastopani funkciji planiranja in trženja. Obe izpolnjujeta povsem teoretično zastavljene kriterije in nimam nobene pripombe ali predloga izboljšave. V nasprotju s tem pa sta opredeljeni funkciji oblikovanja ponudbe in zastopanja interesov. V funkciji oblikovanja ponudbe je slabo opredeljeno stališče v povezovanju proizvodov, kakor tudi ni zastopana kontrola kakovosti turistične ponudbe. Povezovanje proizvodov je bežno omenjeno, vendar mislim, da bi morali biti bolj razdelani. Sama ponudba bi bila bolj pregledna in bolj diverzificirana za različne skupine turistov.

Najslabše opredeljena je funkcija zastopanja interesov, saj je popolnoma razdelano le stališče spodbude lokalnemu prebivalstvu. Zastopanje interesov je delno omenjeno v funkciji planiranja, saj je na začetku potekalo dogovarjanje z različnimi političnimi subjekti glede ciljev MP-a. Zelo slabo pa je opredeljen civilni sektor, njegova vloga v destinacijskem managementu in medsebojno koordiniranje interesov. Dosti pomanjkljivosti je prineslo tudi to, da TS Pule in Medulina nista podpisali pogodbe o pristopu k MP-u, saj je bistvo destinacijskega managementa celovito vodenje destinacije. S tem, ko prej omenjeni klaster ni podpisal pogodbe je to definitivno slabost pri vodenju destinacije. Podjetje Arenaturist je sicer vključeno v sam MP, vendar je to prednost zgolj za samo podjetje.

Funkciji planiranja in trženja sta v popolnosti zajeti v MP-u Istre. Funkcija oblikovanja ponudbe ter zastopanja interesov pa ne popolnoma, a kljub temu je velika večina zajeta. Po končani podrobni analizi vseh štirih kooperativnih funkcij destinacijskega managementa in njihovih nalog opredeljujem, da je master plan ustrezen dokument destinacijskega managementa. Pojavljajo se odstopanja od zastavljenega teoretičnega koncepta, vendar ne v veliki meri.

SKLEP

Turistična skupnost Istre v sodelovanju z ostalimi akterji se je odločila za izdelavo MP-a, saj se je turizem razvijal monotono na elementarni fazi. V ospredju je bil samo produkt »sonce in morje«, poslovanje je bilo usmerjeno v sezonskost, infrastruktura je bila slabše kakovosti (povprečje treh zvezdic) in podobno. Glede na to, da si destinacija ni želela poudarka na masovnem turizmu, je bil to pokazatelj za potrebno diverzifikacijo ponudbe.

MP Istre sem ocenjevala s pomočjo štirih kooperativnih funkcije destinacije po Biegerju. Najprej sem razložila katere so te funkcije in njihove osnovne naloge, nato pa na temelju MP-a naredila analizo, ali ta izpolnjuje te kriterije. Na koncu lahko povzamem, da turistični Master plan Istre zadovoljuje kriterije kooperativnih funkcij destinacije po Biegerju, saj so v njem obravnavane vse funkcije kakor tudi velika večina njihovih nalog.

V nalogi sem razjasnila sam pojem master plan ter razliko med njim in strategijo razvoja turizma. Prav tako sem nakazala, kako obsežen pojem je destinacijski management ter kako kompleksno je vodenje turistične destinacije. Po končni analizi MP-a sem ugotovila, da so nekatere funkcije zastopane v celoti, druge le delno. Problem samega plana je tudi to, da vsi klasterji niso podpisali pristopne pogodbe, saj so že na začetku onemogočili dobro sodelovanje.

V turističnem MP-u Istre so obravnavane štiri kooperativne funkcije turistične destinacije: planiranje, oblikovanje ponudbe, trženje ter zastopanje interesov. MP zadostuje teoretičnemu

konceptu teh funkcij, saj so v njem obravnavane tudi osnovne naloge posamezne funkcije. Na temelju tega zaključujem svojo analizo MP-a in ga v celoti ocenjujem kot uspešno izvedenega glede na kriterije kooperativnih funkcij turistične destinacije po Biegerju. Plan bi bilo možno izboljšati z vidika sodelovanja, da bi bili vsi klasterji podpisniki pristopne pogodbe in bi v celoti sodelovali pri planiranju in izvedbi MP. Kot že omenjeno, TS Pule in Medulina to nista storila. V samem MP bi bilo potrebno več poudarka posvetiti funkciji zastopanja interesov, tukaj mislim na vključevanje civilnega sektorja. Tudi na začetku planiranja MP je pri lokalnem prebivalstvu prihajalo do polemike, zakaj oni MP sploh potrebujejo, zakaj morajo to razvijati tujci in ne domača podjetja. Več pozornosti bi bilo potrebno posvetiti tudi kontroli kakovosti turistične ponudbe, saj je potrebno imeti nadzor nad storitvami v turistični destinaciji, ker skozi čas ta ponavadi pada.

LITERATURA IN VIRI

1. Bieger, T. (2000 a). *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*. 4. Auflage. Munchen: Oldenbourg.
2. Bieger, T. (2005 b). *Management von Destinationen*. Munchen: Oldenbourg.
3. Brezovec, A. (2004 a). Destinacijski menedžment – celovito upravljanje turizma v kraju, spet »samo« branding ali še huje: le predmet trženja organizatorjev potovanj?. *Tur!zem*, VIII, (71), 2-4.
4. Brezovec, A. (2004 b). Tudi turistična dejavnost je že krepko zakoračila v obdobje strateških povezav. *Tur!zem*, VIII, (69), 2-4.
5. Brezovec, T. (2004). Model strateškega partnerstva v turizmu. *Tur!zem*, VIII, (69), 4.
6. Daft, R. (1991). *Management*. 2. izdaja. Chicago: The Dryden Press.
7. Dettmer, H. (2005). *Managementformen im Tourismus*. Munchen, Wien: Oldenbourg.
8. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Dobre, R., Župan Rusković, P. & Čivljak, M. (2004). *Menadžment turističke destinacije: skripta*. Šibenik: Visoka škola za turistički menadžment.
10. Freyer, W. (1993). *Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*. 4 Auflage. Munchen: Oldenbourg.
11. The Global Development Research Center. *Tourism Destination Management*. Najdeno 10. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.gdrc.org/uem/eco-tour/destination-mgmt.html>.
12. Istarska županija. *Master plan turizma Istre 2002-2010*. Najdeno 5. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.istra-istria.hr/masterplan/index.htm>
13. Istra: službeni turistički portal. Najdeno marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.istra.hr/>.
14. Kaspar, C. (1991). *Die Tourismuslehre im Grundriss*. 4 Auflage. Bern: Haupt.
15. Klačnik, R.V. (2003). V pričakovanju destinacijskega managementa na slovenski način. *Tur!zem*, VIII, (63), 8.
16. Knežević Cvelbar, L. (2009). *Prosojnice predavanj: Poslovanje turističnih podjetij*. 6. predavanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Konečnik, M. (2003). *Opredelitev, vrste in kooperativne funkcije turistične destinacije*. Najdeno 1. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.majakonecnik.com>.
18. Konečnik, M. (2007). *Trženje v turizmu*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.
19. Kotler, P. (2000). *Marketing management*. New Jersey: Prentice – Hall.
20. Laws, E. (1995). *Tourist destination management: issues, analysis and policies*. London: Routledge.

21. *Marketing plan Istre za 2010. godinu: smernice* (2009). Poreč: Turistička zajednica Istarske županije.
22. Mihalič, T. (2003). *Turistična podjetja: Poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Možina, S. (1994). Management danes. V Možina, S. et al., *Management* (str. 14-20). Radovljica: Didaktika.
24. Planina, J. & Mihalič, T. (2002). *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Ministarstvo turizma. *Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2010. godine*. Zagreb: Ministarstvo turizma. Najdeno 9. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.mint.hr/UserDocsImages/Strategija%20hrvatskog%20turizma%20-%20finalna%20verzija.pdf>.
26. THR, *International Tourism Consultants*. Najdeno 2. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.thr.es/en/services/2>.
27. UNWTO. *Tourism Highlights 2009*. Najdeno 2. junija 2010 na spletnem naslovu http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/UNWTO_Highlights09_en_HR.pdf.
28. UNWTO. *Tourism 2020 Vision*. Najdeno 2. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm>.
29. Uran, M. & Juvan, E. (2009). *Strateški management v turizmu: oblikovanje strategije turizma in vloga deležnikov*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
30. Vodeb, K. (2007). *Čezmejna turistična destinacija*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
31. World Tourism Organization, (2007). *A practical guide to tourism destination management*. Madrid: World Tourism Organization.