

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA NALOGA

ANALIZA MANAGEMENTA TURIZMA V OKOLICI MURSKE SOBOTE

Ljubljana, februar 2020

NINO HORVAT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Nino Horvat, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza managementa turizma v okolici Murske sobote, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	1
2. TURIZEM	2
3. MANAGEMENT.....	3
4. FUNKCIJE MANAGEMENTA	3
4.1 Funkcija planiranja.....	3
4.2 Funkcija organiziranja.....	5
4.3 Funkcija vodenja	7
4.4 Funkcija kontroliranja.....	9
5. ANALIZA PRIMERA: EXPANO IN MURSKOSOBOŠKO JEZERO.....	10
5.1 Metoda raziskovalnega dela.....	10
5.2 Paviljon Expano.....	11
5.3 Soboško jezero	12
5.4 Primerjava Soboškega jezera z podobnimi jezeri v okolici	13
5.4.1 Bukovniško jezero.....	13
5.4.2 Blatno jezero	13
5.4.3 Velenjsko jezero.....	14
5.4.4 Schwarzl See.....	14
5.5 Ugotovitve iz primerjav.....	15
6. ANALIZA INTERVJUJEV	15
6.1 Intervjuji domačinov.....	15
6.2 Intervjuji tujih obiskovalcev	16
7. PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE IN NOVE IDEJE	17
7.1 Soboško jezero in paviljon Expano	17
7.2 Murska Sobota	20
7.3 Stadion Fazanerija	21
7.4 Mobilna aplikacija in turistični zemljevidi.....	21
8. SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	23

KAZALO SLIK

Slika 1: Funkcijska organizacijska oblika.	6
Slika 2: Timska organizacijska struktura.	7
Slika 3: Soboško jezero in Expano.	12
Slika 4: Pomol za zabavo in sončenje na Balaton Soundu.	19
Slika 5: Notranjost paviljona Expano.	20

KAZALO TABEL

Tabela 1: Matrična oblika analize PSPN.	5
--	---

1. UVOD

V Sloveniji se prihod in število prenočitev povečuje že pet let zapored, in sicer je leta 2018 bilo že 15,6 milijona prenočitev, kar je 8% več v primerjavi z letom 2017 (Slovenia.info, 2019). Podatki nam iz leta v leto dokazujejo, da je Slovenija turistična država, ki ima v tej panogi še veliko potenciala za razvoj. Največjo rast števila turistov v Sloveniji beležijo v Gorenjski, Osrednjeslovenski in Obalno-Kraški regiji, v Pomurski regiji, pa število turistov stagnira (Sobotainfo, 2018). Ker prihajam iz Pomurske regije, me takšen podatek ne razveseljuje. Nalogo želim raziskovati z namenom, da bi se število turistov v prihodnosti povečevalo, in sicer si želim ugotoviti, kaj vse se še da spremeniti, v kaj se izplača investirati in kaj si turisti ob današnji ponudbi še dodatno želijo. Želim si najti konkretne predloge, rešitve in nasvete, ki bi lahko dejansko pripomogli podjetjem, občinam in celotni turistični panogi v Pomurju.

Glavni cilj naloge je, da bi našel čim več idej in predlogov, ki bi lahko pozitivno vplivali na turizem in ki bi izboljšali kakovost življenja prebivalcem Murske Sobote in celotne Pomurske regije. Želel bi si, da bi našel čim več takšnih predlogov, ki bi lahko bili v prihodnosti tudi realno izvedeni in doseženi in ne samo napisani na papirju. Drugi cilj je, da čim bolje spoznam funkcijo managementa v teoriji, ter njegov resničen pomen v praksi. Tretji cilj je uspešno narediti dokončati nalogo, ki mi bo omogočila končanje študija na dodiplomskem programu. Ob pisanju naloge se želim naučiti tudi iskanja strokovnih člankov na spletu, ter pravilno navajati vire po APA standardih.

Naloga bo sestavljena najprej iz teoretičnega dela, v katerem bom opredelil management in podrobneje opisal štiri funkcije managementa. Pri pisanju teoretičnega dela si bom pomagal z različnimi knjigami, spletnimi članki in spletnimi stranmi, med vsemi gradivi pa bom izluščil najpomembnejše. V drugem (empiričnem) delu si želim predstaviti turizem v okolici Murske Sobote. Osredotočal se bom na novo zgrajen objekt Expano, ki je slavnostno otvoritev doživel aprila 2019 in bo nekako predstavljal »vrata v Pomurje«. V tem delu bom intervjuval nekaj domačih in tujih obiskovalcev, od katerih bom želel izvedeti s čim so trenutno zadovoljni, kaj bi radi izboljšali in na kakšen način, ter zbrati čim več predlogov o izboljšavah. Predlogi, ki se mi bodo zdeli najbolj potencialni bom opisal še podrobneje. Pri tem bom poizkušal dodati še svoje mnenje in naštet nekaj razlogov, zakaj bi ti predlogi vplivali pozitivno na turizem v okolici Murske Sobote.

2. TURIZEM

Osebe, ki z turističnim namenom obiščejo nek kraj in pri tem prestopijo državo mejo, imenujemo potniki (Mihalič, 2008, str. 3-5). Med potnike ne štejemo maloobmejnih delavcev, imigrantov, beguncev, oboroženih sil, nomadov in diplomatov, ki niso zajeti v turistično statistiko. Tisti potniki, ki pa so zajeti v turistično statistiko pa se imenujejo obiskovalci. Obiskovalec je oseba, ki se odpravi izven svojega običajnega življenjskega okolja za manj kot 12 mesecev. Nato lahko obiskovalce delimo na turiste in enodnevne obiskovalce. Enodnevni obiskovalci ostanejo v obiskanem kraju manj kot 24 ur, turisti pa ostanejo vsaj 1 noč. Ko se je povečalo število potnikov, je nastala beseda turizem, ki opredeljuje množično potovanje posameznikov. Če turizem delimo po vrstah, pomeni da govorimo o alpskem ali mestnem, vikend ali počitniškem turizmu. Če pa turizem delimo po turističnih konceptih, pa se navezuje na trajnostni ali ekološki turizem (Mihalič, 2008, str. 3-5). Turizem se bo v prihodnosti še zelo razvil in tudi spremenil. Cene letalskih letov in križarjenj se bodo znižale in sicer bodo nizkocenovni leti tudi medcelinski, kar bo naredilo svet manjši. Ker je vse več ljudi na svetu samskih, se bodo morala temu prilagoditi tudi potovanja. Ponudniki nastanitev bodo morali zato ponujati sobe za eno osebo. Tudi internet bo imel vpliv na počitnice posameznika in sicer bodo ponudniki v neki destinaciji primorani ponuditi virtualno doživetje, kjer si bodo potniki lahko ogledali kraj že predhodno in spoznali njihove domačine, navade in kulturo (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 22,23). Vse več destinacij se v trženju osredotoča na internet in družbena omrežja in vse manj preko radia, televizije in tiskanih medijev. Družbena omrežja imajo namreč pri mladih velik vpliv, preko njih je možno tudi direktno komunicirati s potniki, oglaševati, videti komentarje in oceno drugih potnikov, ter ustvariti popularnost kraja (Kiralova & Pavličenska, 2015, str. 360).

Trajnostni turizem je izraz, ki se navezuje na trajnostni razvoj in se nanaša na koncept razvoja turizma. Trajnostni turizem zagotavlja optimalno uporabo naravnega okolja, pomaga varovati naravne vire, spoštuje socialno-kulturno avtentičnost lokalnega prebivalstva in ohranja kulturno dediščino. Ob tem na dolgi rok zagotavlja ekonomsko uspešnost, koristi za vse udeležence, pravično razporeditev in odpravlja revščino. Trajnostni turizem krepi ekoodgovornost in zadovoljstvo turistov. Trajnostni turizem je pogosto enačen z ekoturizmom, ki je prav tako koncept turizma. Za ekoturizem je značilno, da je turizem v neokrnjenem naravnem okolju, ter da lokalno prebivalstvo zavestno zmanjšuje negativne vplive na okolje (Mihalič, 2008, str. 20,21). Za trajnostni turizem skrbi tudi Vlada Republike Slovenije in sicer s Strategijo trajnostne rasti turizma, ki zajema obdobje od leta 2017 do leta 2021. Temelji na razvijanju konkurenčnih prednostih, povezovanju nacionalnih, lokalno-regijskih in podjetniških interesov, ter spodbuja vse turistične produkte, kjer ima Slovenija neko konkurenčno prednost. Cilj strategije je doseči od 5 do 5,5 milijonov turističnih obiskov, od 16 do 18 milijonov nočitev, od 18 do 22 tisoč novih turističnih sob, ter dvig prihodkov iz turizma na 3,7 do 4 milijarde evrov. Slovenija si želi postati zelena butična destinacija za obiskovalca (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2019).

3. MANAGEMENT

Management je proces, v katerem usklajujemo družbene elemente. Zahteva učinkovito rabo virov, povezano z usmerjanjem ljudi, da bi dosegli postavljeni cilj. Gre za prevzemanje odgovornosti in osredotočanje na tiste vidike poslovanja, ki pomagajo dosegati cilje. V managementu poznamo 4 funkcije: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Funkcije so med seboj povezane in se dopolnjujejo. Namreč ko vodja začne opravljati eno funkcijo, se hkrati začneja tudi druga funkcija. Različni ljudje lahko uporabljajo enake funkcije na različne načine, zato imajo lahko management in funkcije managementa mnogo opredelitev (Belyh, 2017). Drucker (Choudhary, 2018) je za management zapisal naslednjo opredelitev: »Management je večnamenski organ, ki upravlja poslovanje, managerje, delavce in delo.«

Nekaj anekdot, ki jih je kot prvi zapisal Peter Drucker oz. t.i. »oče sodobnega managementa« (British Library, brez datuma):

- »struktura naj sledi strategiji.«
- »uspeh pride, če se držiš osnov.«
- »kvaliteta je merilo produktivnosti.«

Iz teh anekdot lahko razberem, da je bil Drucker inovator in mislec, saj s takimi zapisi, ki jih v praksi izvajamo velikokrat ravno obratno, še danes zelo izstopa. Številni managerji po svetu danes razvijajo in nadaljujejo njegova dela in s tem je Drucker management zaznamoval za vedno (British Library, brez datuma).

4. FUNKCIJE MANAGEMENTA

4.1 Funkcija planiranja

Funkcija planiranja, ki je izmed vseh štirih funkcij managementa najbolj povezana z vrhnjim managementom, določa smer in poti, kako priti do naših ciljev. Z drugimi besedami je planiranje razmišljanje o prihodnosti z namenom, da bi nanjo lahko vplivali. Cilji so rezultati, ki si jih želimo doseči, plan pa razporeja vire, urnike, naloge in druge dejavnosti za dosego teh ciljev. Z eno besedo ti dve ideji imenujemo planiranje. Za začetek planiranja mora organizacija opredeliti vizijo, poslanstvo in strateške cilje (Dimovski in drugi, 2014, str. 29; Rozman, 1993, str. 20).

Poslanstvo podjetja je dokument, ki definira temeljni namen, smisel in razloge za obstoj organizacije, ki naj bi jim dolgoročno sledila. Predstavlja naj bi svoje dejavnosti in značilnosti, po katerih se razlikuje od drugih organizacij, na katere trge in stranke se želi usmeriti, kakšna bo širina poslovne dejavnosti, koga dojema kot konkurenco in za katere vrednote si prizadeva.

Ponavadi je poslanstvo preprosto in razumljivo. Opredelitev poslanstva ni obvezna, jo pa v zadnjem desetletju pogosto omenjamo in štejemo med pomembnejše dokumente (Rozman & Kovač, 2017, str. 142). Vizija je opis predvidevanja, kakšna bo organizacija v prihodnosti, ko bo dosegla svoje predvidene cilje. Pove nam, kam se bo organizacija usmerila, katere bodo njene poslovne dejavnosti, kakšna bo njena kultura, katero tehnologijo bodo uporabljali, kakšen položaj si želi podjetje na trgu in vse drugo, za kar si vodstvo prizadeva in želi spremeniti v prihodnosti. V primerjavi s poslanstvom je vizija bolj nejasna in spremenljivejša. (Dimovski in drugi, 2014, str. 29-31; Ipsos, 2014; Rozman & Kovač, 2017, str. 167).

Cilji morajo biti vnaprej določeni, da je planiranje sploh možno. Poslanstvo in vizija sodita med planske cilje, in sicer jih razvrščamo glede na organizacijsko raven – cilji organizacije, poslovne enote, oddelki; čas – trajni, dolgoročni, srednjeročni, kratkoročni cilji; vsebino – prodajni, proizvodni, nabavni cilji in glede na pomen – strateški, taktični in operativni cilji (Dimovski in drugi, 2014, str. 30). V članku spletne strani *Project manager* so predstavili 5 ciljev, po katerih naj bi se dober manager neke organizacije zgledoval: (1) upoštevanje dogovorjenih rokov, (2) upoštevanje proračuna, (3) izpolnitev svojih zahtev, (4) zadovoljitev strank, (5) zadovoljitev zaposlenih. Ti cilji managerju omogočajo vpogled v organizacijo z različnih vidikov, ne samo z enega. Za organizacijo je pomembno, da zadovolji vse subjekte, ki tvorijo okolje organizacije, ne pa samo določene (Westland, 2016).

Pristopi k planiranju

Planiranje, ki ga obvladujejo vodilni managerji ali specialisti za planiranje in nato poročajo vodilnim, uvrščamo med tradicionalne pristope k planiranju. Pri tem lahko nastane težava, saj planerji niso vsak dan v stiku s strankami ali dobavitelji, kot so na primer nižji managerji ali zaposleni. Temu se lahko izognemo, če uporabljamo moderni pristop k planiranju. Ta temelji na decentraliziranem planskem osebju, in sicer so specialisti za planiranje na različnih oddelkih in tako so veliko bolj v stiku z zaposlenimi in poslovnim procesom. Organizacija sledi konceptu učeče se organizacije (Dimovski in drugi, 2014, str. 34).

Analiza organizacije in predvidevanje okolja

Analiza je namenjena managerjem, njen cilj pa je, da prispeva k odločitvam, ki bi organizacijo vodile k večji učinkovitosti in uspešnosti. Je tipičen moderen pristop k planiranju, saj metodo analize organizacije delimo na opazovanje in diagnozo. Tako specialisti v planiranju najprej opazujejo oz. analizirajo organizacijo in nato na podlagi tega reagirajo oz. izboljšujejo organizacijo. Dober model za analizo organizacije je analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, za analizo zunanjega in konkurenčnega okolja pa Porterjeva analiza petih silnic (Rozman & Kovač, 2017, str. 156).

Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

Ena izmed strateških orodij za oblikovanje celovite strategije je PSPN analiza. Analiziramo lahko prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki vplivajo na organizacijo. Sestavljena je iz notranje in zunanje analize. Pri notranji analizi se osredotočamo na prednosti in slabosti podjetja in na enote oz. lastnosti, ki imajo pozitiven ali negativen vpliv na organizacijo. Pri zunanji analizi pa se osredotočamo na priložnosti in nevarnosti, ki vplivajo na organizacijo in prihajajo izven njenega okolja. Analiziramo za sedanjost in prihodnost, matrika pa je uporabna za vse vrste podjetij (Jovanova, 2011).

Tabela 1: Matrična oblika analize PSPN.

Prednosti - Ugled podjetja/organizacije - Kakovost proizvodov/storitev	Slabosti - Slabi odnosi s kupci/strankami - Slabo vodstvo
Priložnosti - Tehnološki napredek - Novi trgi	Nevarnosti - Gospodarska kriza - Sprememba zakonodaje

Vir: Prirejeno po Dimovski in drugi (2014); Rozman & Kovač (2017).

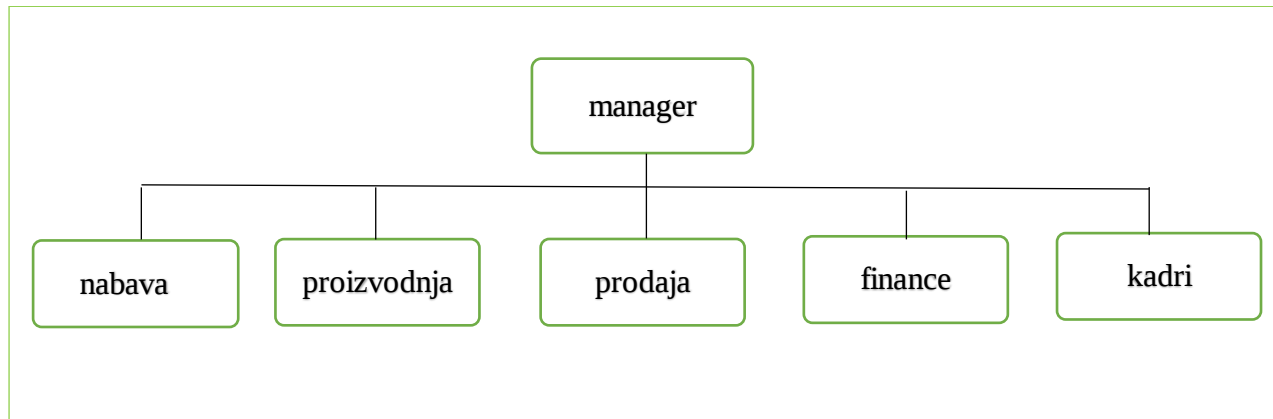
4.2 Funkcija organiziranja

Druga izmed štirih funkcij managementa je organiziranje. Organiziranje pomeni smiselno uporabo resursov in ustrezno razdelitev delovnih nalog, da bi dosegli postavljene cilje. Kako bomo razdelili položaje posameznih članov organizacije, delovna mesta in oddelke, nam določa organizacijska struktura. Organizacijska struktura je razmeroma dolgoročna in se ne spreminja iz dneva v dan. Obstaja več modelov organizacijskih struktur, najpogosteje omenjeni elementi pa so formalizacija, organizacijska kompleksnost, centralizacija, kontrolni razpon in hierarhija avtoritete (Dimovski in drugi, 2014, str. 53, 56). Vsaka organizacija si izbere model, ki ji najbolj ustreza in je zanjo najbolj učinkovit. Organizacije se razlikujejo po velikosti, tehnologiji, okolju, ciljih, strategijah in drugih spremenljivkah, zato ne obstaja samo en idealen model, ki bi ustrezal vsem. Zaradi hitro spreminjajočega okolja je danes za podjetja pomembno, da imajo model, ki je prilagodljiv okolju in razmeroma dolgoročen (Rozman & Kovač, 2017, str. 221, 224).

Daft (2012) je organizacijske strukture razvrstil na tradicionalne in inovativne organizacijske strukture. Med tradicionalne spadajo funkcijska, divizijska in matrična organizacijska struktura,

značilnost teh pa je, da imajo hierarhično strukturo in ozek kontrolni razpon (Dimovski in drugi, 2014, str. 59). Drugi poznan izraz za tako oblikovano organizacijo je mehanistična oz. mehanska organizacija. Gre za trikotno obliko, na vrhu katere je vodja ali manager, navzdol pa se deli na več oddelkov in pododdelkov. Najbolj mehanska je funkcijska organizacijska struktura (Johnson, brez datuma).

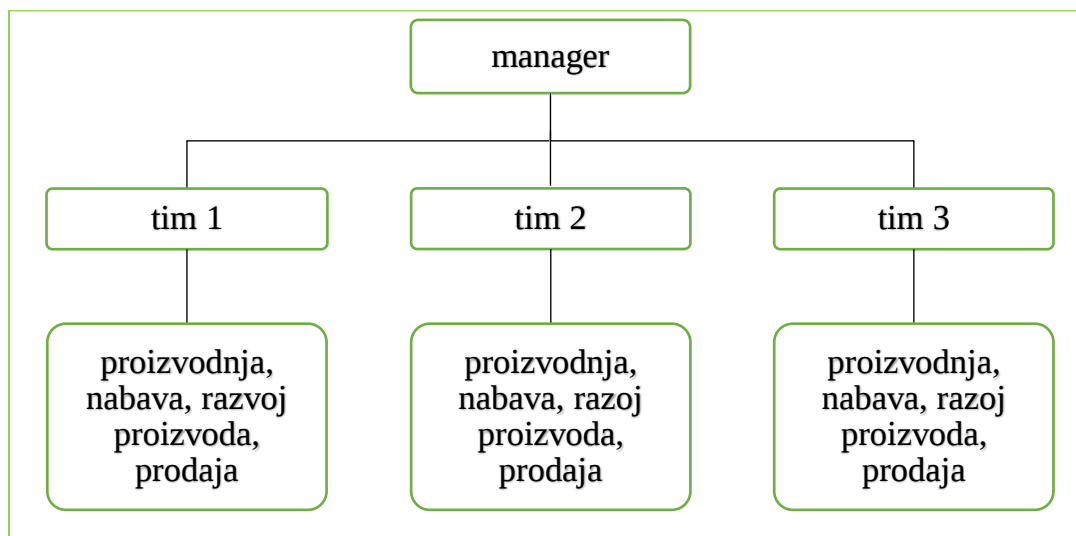
Slika 1: Funkcijska organizacijska oblika.



Vir: Prirejeno po Rozman & Kovač (2017).

Med inovativnimi organizacijskimi strukturami pa so najpogostejše timske, mrežne in virtualne organizacijske strukture (Dimovski in drugi, 2014, str. 59). Značilno za te strukture je, da je veliko manj hierarhije, veliko več je sodelovanja in komuniciranja med zaposlenimi, odločitve pa sprejemajo vsi zaposleni in ne le vodilni. Posamezen manager ima v primerjavi z mehansko organizacijo pod nadzorom veliko več zaposlenih. Manager naj bi sestavil takšne time, da bi bile osebnostne značilnosti ljudi čim bolj homogene. Ljudje v timu so zato pripravljeni bolj sodelovati, hkrati pa zmanjšamo tveganje morebitnih sporov (Treven, 2010). Take organizacije imenujemo tudi organske organizacije, saj so veliko bolj »žive«. Večji poudarek je na inovativnosti in pripadnosti zaposlenih, kakor pa na upoštevanju pravil (Bragg, 2018).

Slika 2: Timska organizacijska struktura.



Vir: Prirejeno po Rozman & Kovač (2017).

Organiziranje v praksi

- Najprej je potrebno določiti dejavnosti in naloge, ki se morajo opraviti. Za lažje razumevanje in boljšo predstavo to lahko sodelavcem predstavimo s pomočjo slikovne sheme.
- Pooblastila prenesemo tudi na druge kvalificirane zaposlene, kar pa ne pomeni, da je manager osvobojen odgovornosti. Še vedno je odgovoren za dejanja svojih podrejenih.
- Spremljamo uspešnost zaposlenih. Želimo, da se počutijo prijetno, da znajo postavljati vprašanja in prositi za pomoč, ko se pojavijo težave.
- Logično povezujemo dejavnosti in delovna mesta na učinkovit način.
- Spremljamo rezultate in se prilagajamo tekočim in prihodnjim organizacijskim zahtevam. Ocenimo uspešnost delovnega mesta ter ga po potrebi preoblikujemo (Ahmed, 2017).

4.3 Funkcija vodenja

Funkcija vodenja je definirana kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Pri tem izstopajo trije dejavniki: ljudje, vpliv in cilji. Koncept vodenja se neprestano razvija hkrati s spreminjanjem potreb organizacije. Vodenje v širšem pomenu vključuje: lastnosti in ravnanje vodje, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje. Med vodjo in managerjem obstaja razlika, in sicer se nanaša na izvor in domet njune moči.

Managerska moč izhaja iz organizacijske strukture in poudarja stabilnost, red in reševanje problemov znotraj strukture, vodstvena moč pa izhaja iz notranjih virov, ki poudarjajo vizijo, kreativnost in spremembe v organizaciji. Za podjetje sta pomembni obe vrsti moči, vendar osebnostna oz. notranja moč prihaja vedno bolj v ospredje zaradi prisotnosti timskega dela v podjetjih. Na vodenje vplivajo tudi ekonomska in etična vprašanja, globalizacija, tehnološke spremembe, novi načini dela in družbeni premiki (Dimovski in drugi, 2014, str. 77-78). Druga razlika med vodjo in managerjem je v doseganju ciljev. Manager si prizadeva za doseganje organizacijskih ciljev, medtem ko vodja vpliva na cilje določenih ljudi ali skupine, ki ne spadajo nujno tudi med organizacijske cilje. Toda popolno razlikovati pojma manager in vodja ne moremo, saj je dober manager lahko le tisti, ki ima tudi vodstvene sposobnosti in ga tako lahko imenujemo tudi vodja-manager (Stojilkovič, 2016).

Značilnosti vodje

Značilnosti vodje so odvisne predvsem od situacije in pa vrste organizacije, v kateri je vodja. Vedno bolj se poudarja, da sodobni vodja potrebuje več kot le vizijo in energijo ter sposobnost strateškega usmerjanja. Imeti mora sposobnost, da pokaže svoje slabosti, razumevanja, inspiracijsko vodenje zaposlenih in ima sposobnost razkritja lastne drugačnosti. Odlika sodobnega vodje je tudi čustvena inteligentnost, ki se kaže v gradnji vezi med ljudmi, motivacijo in samozavedanjem. Številni managerji so priznali, da so bili pri svojem delu premalo čustveno inteligentni, kar je negativno vplivalo na poslovanje podjetij, ki so jih vodili. Pri določanju značilnosti vodij tako poznamo tri vrste. Avtorski vodja se nanaša na legitimno in prisilno moč ter moč nagrajevanja. Takšen vodja je prepričan v svoj prav in so delavci izločeni od pomembnih odločitev. Delavci so dolgoročno nezadovoljni, kratkoročno pa zadovoljni. Demokratični vodja pa izboljšuje poslovne rezultate tako, da spodbuja sodelovanje. Tak vodja se osredotoča na koordiniranje in organizacijo in ne več samo na ukazovanje. Ker pri razpravah porabijo veliko časa, so delavci kratkoročno nezadovoljni, dolgoročno pa zadovoljni, saj so skupno prišli do rešitev. Liberalni stil vodenja je takrat, ko so delavci prepuščeni sami sebi, ko ne dobijo nobene kritike niti pohvale. Delavci so tako kratkoročno in dolgoročno nezadovoljni. O tem, na kakšen način bo manager vodil organizacijo, odloča sam (Dimovski in drugi, 2014, str. 79-81; Dimovski & Penger, 2008, str. 115.-119; Kuzma, 2016, str. 12).

V članku poslovne revije Forbes so predstavili 5 lastnosti, s katerimi se lahko dobre vodje soočijo, slabi pa ne morejo. (1) S svojimi zaposlenimi se pogovori o najboljših možnih idejah za doseg najboljšega cilja, medtem ko slab vodja ne sprejme nikakršnega nasprotovanja svoji ideji. (2) Dober vodja je sposoben priznati svojo napako, slab vodja pa jo noče priznati. (3) Dober vodja se zaveda, da »več glav več ve«, zato bo povprašal pri zaposlenih za stvari, ki jih ne ve, slab vodja ne bo priznal neznanja/nepoznavanja. (4) Zaprošiti za pomoč, razlago ali drugo mnenje je dejanje, ki ga lahko naredi le dober vodja. (5) Dober vodja spregovori o težavah, problemih ali nestrinjanju z delom s svojim nadrejenim šefom, slab vodja ostane tiho (Ryan, 2016).

Trpinčenje na delovnem mestu

Trpinčenje na delovnem mestu pomeni, da določena oseba trpi sistematične in dalj časa trajajoče napade ene ali več oseb in sicer z namenom, da bi jo odrinili iz delovnega mesta. Trpinčenja ne enačimo z nasiljem na delovnem mestu, saj so pri nasilju ponavadi izpostavljeni delavci z nižjo izobrazbo, pri trpinčenju pa pogosteje kvalitetni in izobraženi delavci, ki so z svojo inteligentnostjo in kreativnostjo nad povprečjem. Trpinčenje se dogaja v organizacijah, ki so slabo organizirane ali slabo vodene. Trpinčenje na delovnem mestu je prepovedano tudi zakonsko in sicer se pod določenimi pogoji lahko opredeli kot kaznivo dejanje. Trpinčenja na delovnem mestu se lahko obvarujemo tako, da z izvajalcem trpinčenja komuniciramo pisno, saj nam tako komuniciranje predstavlja tudi dokazno gradivo. Ustnih opozoril ne moremo dokazati. Žrtev trpinčenja lahko zahteva sodno varstvo pred trpinčenjem na delovnem sodišču. Da se trpinčenje dokaže, da se je izvajalo oz., da se ni, mora dokazati delodajalec (Turk, 2017).

Stres managerjev

Managerji imajo veliko odgovornosti, lahko so pod časovnim, finančnim ali lastniškim pritiskom, zato so pogostokrat pod stresom. Stres je nekaj skoraj vsakdanjega pri človeku in nekatere osebe se v stresnih trenutkih znajdejo bolje, spet druge slabše. Prvi korak k temu, da bi bili managerji in ostali zaposleni na določenem delovnem mestu čim manj izpostavljeni stresu je ta, da mora posameznik spoznati sebe in razloge, zaradi katerih je pod stresom. V drugem koraku k zmanjšanju stresa na delovnem mestu prispeva tista organizacija, ki naj bi postala nekakšen podporni sistem proti stresu. To pomeni, da naj bi zaposlenim omogočali večje ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, da bi imeli fleksibilen delovni čas ter npr. v šolskih počitnicah več časa za otroke. Tretji korak so spodbujanja, obravnavanje in dajanje več pozornosti stresu na delovnem mestu. K temu lahko pripomorejo vsi, ki so na kakršen koli način povezani z organizacijo, tudi tisti, ki z njo niso tesno povezani, npr. mediji in politiki (Hartney, 2018).

4.4 Funkcija kontroliranja

Kontrola ali kontroliranje je prizadevanje, da bi se planirano doseglo. To je zadnja po vrsti izmed štirih funkcij managementa. Pri kontroliranju želimo ugotoviti, katera so bila dejanska odstopanja od planiranega in kateri so bili vzroki za odstopanja. Ko ugotovimo vzroke, lahko podamo temu primerne ukrepe. Ta funkcija je torej povezana s funkcijo planiranja, saj nam plan služi kot izhodišče, iz katerega bomo ugotavljali dejanski rezultat. Kontrola lahko pri podjetju predstavlja tudi način učenja, saj je smiselno, da se iz vzrokov za odstopanja dejanskega od planiranega in napak tudi kaj naučimo (Rozman & Kovač, 2017, str. 434-438).

Glede na pogostost izvajanja kontrole poznamo stalno, periodično in občasno kontrolo. Med stalno kontrolo uvrščamo navodila, pravila, postopke in politike znotraj organizacije. Med periodično kontrolo uvrščamo sestanke, poročila, proračune in revizijske preglede. Med občasno kontrolo pa

uvrščamo posebne kontrole, disciplinske postopke in opazovanja (Dimovski in drugi, 2014, str. 116).

Napake pri kontroliranju

Napake ali omejitve niso zaželeni pri kontroliranju, in sicer je lahko za to veliko razlogov: 1. Dejansko uspešnost je težko primerjati z vnaprej določenimi standardi, če ti niso navedeni količinsko. Primer: zadovoljstvo zaposlenih pri delu. 2. Ni kontrole nad zunanjimi dejavniki, ki imajo vpliv na organizacijo (tehnološke spremembe, vladne politike). 3. Zaposleni se upirajo kontrolnim sistemom, saj kontrolo dojemajo kot omejevanje svobode. 4. Pri kontroli nastajajo tudi stroški, in sicer zaradi časa, truda in finančnih sredstev za izvajanje kontrole. Pomembno je, da pri namestitvi ali delovanju kontrole nimamo višjih stroškov, kot pa so pričakovane koristi kontroliranja (Kalpana, brez datuma).

Tako kot imamo pri prejšnjih treh funkcijah več načinov, kako najbolje izvajati neko funkcijo v praksi, imamo tudi pri kontroliranju. Kontroliranje ni smiselno za vsako ceno, saj lahko povzroči več škode (v obliki dodatnih stroškov) kot koristi. V tem primeru se mora manager vprašati, ali je boljše kontroliranje ali zaupanje. Kontrola je najbolj zaželena tam, kjer se deli denar, saj lahko prihaja do zlorab položaja in kršenja zakonodaje (Poznič, 2018). Kontrola je zaželena npr. v hotelirstvu, da se naključno pregleda nekaj sob, ali so bile le te primerno očiščene. Taka kontrola je učinkovita in koristna, toda nekateri managerji pozabijo, kje so meje kontroliranja, kdaj kontrola ni več smiselna in zaradi tega naredijo več škode kot koristi. To se dogaja managerjem, ki ne razumejo svoje vloge managerjev in nimajo zadostnega znanja. To pomeni, da manager kontrolira podrejenega na vsakem koraku ne glede na to, ali ta opravlja delo slabo ali dobro. Oseba, ki jo kontrolira, dobi občutek, da je na povodcu, počuti se neprijetno in zadušeno. Da bi ti izboljšali odnose s svojim nadrejenim, ga morajo najprej spoznati. Ugotoviti, katere so njegove občutljivosti in kako se jim čim bolj izogniti. Prepiranje je drugi dejavnik, ki ga morajo odpraviti, hkrati pa ugotoviti vzroke za nastanek prepira. Tretji dejavnik je pridobivanje zaupanja od nadrejenega, saj bo pomembnejše naloge ipd. podelil samo tistim, ki jim zaupa. Četrty dejavnik je, da zaposleni stremi v prihodnost in to nadrejenemu tudi da vedeti. Z njim se več pogovarja, planira in postavlja cilje. Ti dejavniki še ne zagotavljajo dobrih odnosov, vendar so majhni koraki k izboljšanju le-teh (Dillon, 2014).

5. ANALIZA PRIMERA: EXPANO IN MURSKOSOBOŠKO JEZERO

5.1 Metoda raziskovalnega dela

Za svojo nalogo sem intervjuval 14 oseb, med temi je bila polovica domačinov (stanujočih v Murski Soboti ali njeni okolici) in polovica tujih oseb, ki prihajajo od drugod po Sloveniji. Za opravljanje intervjujev sem uporabljal Stanfordski vprašalnik družbene inovacije. Vprašalnik je

sestavljen z vprašanji odprtega tipa, kar pomeni, da odgovori niso podani vnaprej. Napačnih odgovorov pri tem intervjuju ni bilo, saj je intervjuvanec sam oblikoval opisne odgovore s svojimi mnenji, idejami in rešitvami. Namen intervjujev je bil pridobiti čim več različnih osebnih mnenj in predlogov o izboljšanju turistične ponudbe v Murski Soboti in njeni okolici.

Vprašanja oz. naloge, ki sem jih postavil intervjuvancem, so bile:

1. Kako dojemate trenutno ponudbo (kulinarika, zabava, šport, turizem ...) v Murski Soboti in njeni okolici?
2. Na kakšen način in kako bi vi ponujali?
3. Kaj potrebujete v Murski Soboti in njeni okolici in zakaj?
4. Podajte pet idej, za katere menite, da jih Murska Sobota potrebuje oz. bi lahko imele za mesto pozitivne eksternalije.
5. Z intervjuvancem argumentirava in razpravljava o idejah in njihovih možnostih za uresničitev.
6. Intervjuvanec skicira oz. opiše svojo največjo idejo.

Z intervjuji sem pridobil veliko različnih mnenj o trenutni ponudbi ter veliko rešitev in idej, ki bi zadovoljevale potrebe domačih intervjuvancev ter tujih. V analizi bom naprej analiziral obe skupini posebej, da bom ugotovil, kaj si želijo domačini in kaj tuji obiskovalci. Tako bom ugotovil, kakšna so njihova mnenja o ponudbi, razvitosti in atraktivnosti turizma po mnenju domačinov in kakšna po mnenju tujih obiskovalcev. Naštel bom tudi vse njihove predloge za izboljšave in ideje, ki bi po njihovem mnenju regiji dodali neko vrednost in bi zato bili turistično bolj privlačni. Čim več naštetih idej bom poizkušal združiti v eno turistično atrakcijo oz. jo predstaviti tako, da je možna dejanske uresničitve na določenem kraju oz. ob določeni turistični atrakciji.

5.2 Paviljon Expansio

Paviljon Expansio, ki se nahaja ob murskosoboškem jezeru, je ime dobil po svetovni razstavi Expo, na katerem se je z istim paviljonom leta 2015 v Milanu predstavljala Slovenija. Expansio je del projekta Vrata v Pomurje, katerega namen je predstaviti in promovirati ponudbo v Pomurski regiji, da bi se turisti odpravili raziskovat Pomursko regijo (Levičnik, 2019). V paviljonu se nahaja TIC (turistični informativni center), gostilna in restavracija, poslovno središče ter interaktivni doživljajski park, v katerem lahko obiskovalci spoznavajo Pomurje z razno moderno tehnologijo. V sklopu interaktivnega doživljajskega parka je 5 predelov, in sicer: v Čarobni jasi, lahko spoznavajo hologramske podobe živali, ki prebivajo v tamkajšnjih gozdovih, v predelu Panoramo lahko raziskujejo po regiji na ogromnem zaslonu z zemljevidom, v predelu Panoramo lahko virtualno poletijo z balonom nad Pomurjem, v Neutermah lahko testirajo svoje možgane in z njimi premikajo vodo, v Panuartu pa spoznavajo glasbo in umetnost (Expansio, 2019).

5.3 Soboško jezero

Soboško jezero je nastalo z izkopavanjem gramoza, zato domačini jezero imenujejo tudi Gramoznica ali Kamenšnica. Pred projektom Vrata v Pomurje je bil dostop do vode otežen, okolica pa ni bila urejena, zato so nekateri poimenovali jezero Dachau - po koncentracijskem taborišču v Nemčiji (Mariborinfo, 2019). Jezero je veliko 64 hektarjev (Expano, 2019). Od centra mesta Murske Sobote je oddaljeno približno 2,7km, za kar je potrebno približno pol ure hoje oz. 10 minut kolesarjenja. Pri njem je tudi postaja javnega kolesarskega omrežja Soboški biciklin. Ob jezeru se nahaja fitnes park, otroška igrala, ter 4 hišice z kaminom za piknike na prostem (Korelc, 2019).

Slika 3: Soboško jezero in Expano.



Vir: Košir (brez datuma).

Mesto in jezero se nahajata neposredno ob avtocesti, kar omogoča hiter dostop z avtom. Do mesta Maribor je oddaljeno cca. 30 minut, do Gradca in letališča Gradec cca. 1 uro, do Ljubljane 2 uri, Kopra 3 ure in do najbližjega smučišča 30 minut (Visitmurskasobota, 2019).

5.4 Primerjava Soboškega jezera z podobnimi jezeri v okolici

5.4.1 Bukovniško jezero

Tudi Bukovniško jezero ni naravno, temveč je akumulacijsko jezero, ki je nastalo z zajezitvijo potoka Bukovnica, ki teče skozi istoimensko naselje. Od Soboškega jezera se razlikuje predvsem v tem, da je jezero obdano z gozdom, v njem in ob njem pa prebiva mnogo vrst živali in rastlin. Ker se jezero nahaja v majhnem kraju, stran od avtocest in mest, je popolni kraj za sprostitve, piknike v naravi, ribolov in za vse, ki imajo radi naravo. Soboško jezero je pravo nasprotje Bukovniškega jezera. Nahaja se namreč tik ob avtocesti in ob mestu, okrog njega ni gozda, temveč so njive, v vodi in ob njej ni toliko živalskega življenja, zrak ni tako svež in tudi mira in tišine ni takšne, kot je ob Bukovniškem jezeru. Je pa zato v Soboškem jezeru veliko bolj jasna voda in bo zelo verjetno kmalu dobila tudi status kopalne vode, česar pa Bukovniško jezero sploh ne potrebuje (Izletko, 2019). Leta 2018 naj bi Bukovniško jezero imelo okrog 70000 obiskovalcev, številka se pa iz leta v leto povečuje, kar dokazuje turistični potencial jezera. Ob jezeru se nahajajo energijske točke, ki zdravijo baje razne bolezni (srca, dihal) in ljudem pomagale z različnimi odvisnostmi (od kajenja, alkohola ipd.). V bližini jezera se nahaja tudi kapelica Svetega Vida, kjer vsakoletno »proščenje« privabi množico domačih ljudi in turistov, ter Vidov izvir. Voda iz Vidovega izvira bi naj izboljševala vid in pomagala slabovidnim (Kocmur, 2019). Po mojem mnenju za Soboško jezero ne morem iskati veliko idej iz Bukovniškega jezera, saj sta si jezera zelo različni. Ker se jezera nahajata blizu ena drugega, se morata skupaj oglaševati in poslovno-turistično sodelovati. Najbolj zaželeno bi bilo, da bi turisti najprej obiskali paviljon Expano, kjer bi si ogledali vse znamenitosti in načrtovali pot po regiji. Nato bi lahko odšli do Bukovniškega jezera, v bližini katerega se nahaja še tropski vrt Ocean Orchids, adrenalinski park in vinogradi.

5.4.2 Blatno jezero

Največje jezero v srednji Evropi in drugi najbolj obiskan turistični kraj na Madžarskem je Blatno jezero. Madžari in Prekmurci jezero imenujemo kar po madžarsko – Balaton, nekateri pa mu pravijo tudi Madžarsko morje. Dolgo je namreč kar 77 km, najširši del jezera meri 15 km, najožji pa 4 km. Leži na polovici poti med slovenskim mestom Lendava in Budimpešto, in sicer se tako, kot ob Soboškem jezeru, tudi ob Blatnem jezeru nahaja avtocesta. Avtocesta poteka ob južni obali, kar je morda razlog, da je južna stran jezera bolj poseljena in jo obišče več turistov kot severno stran. V poletnih mesecih temperatura jezera naraste tudi do 26°C, zato se turisti in domači kopalci počutijo kot na morju (Jana, 2017). Eno izmed najpomembnejših mest ob jezeru je mesto Siófok. Mesto je postalo znano po zdraviliškem turizmu in veliki plaži ob jezeru (Žitnik, 2013). V zadnjih letih se je mesto spremenilo v mesto za mlade in ljubitelje nočnega življenja. V mestu se nahaja veliko diskotek, nedaleč izven mesta, in sicer v kraju Zamárdi, pa se vsako leto odvija eden največjih glasbenih dogodkov v Evropi. Glasbeni festival traja 5 dni, v letu 2019 pa so našli 172

tisoč obiskovalcev. Zraven koncertov se na festivalu odvijajo tudi razni športni in adrenalinski dogodki (Prlekija-on, 2019). Plaža za kopanje, majhno mesto in avtocesta so torej stvari, ki so skupne pri Soboškem in Blatnem jezeru. Največja razlika med njima je pa velikost jezera (na kar težko vplivamo), ter dogajanja in ponudba ob njem, kar pa bi se ob Soboškem jezeru definitivno dalo izboljšati.

5.4.3 Velenjsko jezero

Tako kot Soboško jezero je tudi Velenjsko jezero umetno, ki pa ni nastalo z kopanjem gramoza, temveč zaradi ugrezanja zemlje, kar je posledica rudarjenja. Po površini Velenjsko jezero meri približno 140 hektarjev, kar je približna velikost Blejskega jezera, ter 76 hektarjev večje od Soboškega jezera. Prav tako je jezero Velenjsko jezero veliko globlje, ter ima dva pritoka, Soboško jezero pa pritoka nima. Zraven Velenjskega jezera se nahajata še Škalsko in Družmirsko jezero, ki sta nastali na enak način kot Velenjsko jezero (Štefe, 2018). V kategoriji naravna kopališča je Velenjsko jezero osvojilo naziv Naj kopališča 2019, ki tekmovanje organizira RTV Slovenija. V času kopalne sezone ga obišče 100 tisoč obiskovalcev, ki lahko brezplačno uporabljajo vodna igrala, parkirajo in se kopajo v jezeru (Mestna občina Velenje, 2019). Do konca leta 2020 naj bi ob jezeru bila končana gradnja prireditvenega odra in prizorišča, kjer se bodo v prihodnje odvijali razni festivali in glasbeni dogodki. Skupne investicije v ta projekt znašajo približno 11,5 milijona evrov (Piano, 2019). Mesto Velenje je nekoliko prej spoznalo potencial jezera, kot mesto Murska Sobota, kjer se do leta 2017 ni delalo praktično nič. Najbolj zanimiva naložba in popestritev je po mojem mnenju festivalsko oz. glasbeno prizorišče, kar bi po mojem mnenju bilo prav tako primerno pri Soboškem jezeru. Več o idejah in predlogih je napisano v nadaljevanju naloge.

5.4.4 Schwarzl See

Avstrijsko jezero Schwarzl ima veliko skupnih lastnosti z Soboškim jezerom. Tako kot Soboško jezero, se tudi to jezero nahaja tik ob avtocesti. Prav tako se nahaja blizu mesta, in sicer je oddaljeno manj kot 2 kilometra do enega največjih nakupovalnih centrov na avstrijskem Štajerskem imenovanem Seesberg, ter približno 15km od centra Gradca. Jezero Schwarzl je prav tako nastalo zaradi izkopavanja gramoza, veliko pa je približno 70 hektarjev. Je pa jezero Schwarzl veliko bolj živahno, saj ga na leto obišče tudi do 2 milijona obiskovalcev. Ti imajo možnost kopanja, kempiranja ter uživati v športnih in adrenalinskih aktivnostih. Zraven jezera se nahaja 45 m visok stolp, po katerem se obiskovalci lahko spuščajo z vrvjo in veliko restavracij ter diskotek. Jezero spada v razred kakovostnih kopalnih voda z malo algami, za kar poskrbijo z cirkulacijo vode, ki jo dosežejo z vožnjami z motornimi čolni. Ob jezeru se vsako leto nahaja tudi veliko glasbenih festivalov (Sobotainfo, 2013).

5.5 Ugotovitve iz primerjav

Avstrijsko jezero Schwarzl je po velikosti, legi in nastanku najbolj podobno Soboškemu jezeru. V Avstriji in na Madžarskem so potencial za turizem in oživitev krajev videli že veliko prej, kot v Sloveniji. Zdi se, da se v Velenju in v Murski Soboti sedaj zgledujejo po naših sosedih in jih na nek način probajo posneti z raznimi koncertnimi ploščadi, športnimi aktivnostmi, kampiranjem ipd. Pozitivna stvar je ta, da so občine končno uvidele potencial in možnosti, kaj vse je mogoče narediti ob enem jezeru. Jezera v tujini imajo tako že stalne obiskovalce, dobro ime, veliko raznih festivalov in dogodkov, ter boljšo infrastrukturo. V Sloveniji smo šele na začetku in sicer v fazi ureditev dostopa do kopališč in pridobitev statusov kopalnih voda, kar pomeni, da velikih glasbenih festivalov v bližnji prihodnosti še ne moremo pričakovati. Soboško jezero je po mojem mnenju dovolj veliko jezero, ki je na dobri lokaciji blizu mesta in avtoceste, ki bi ga lahko na vrhuncu sezone obiskalo vsaj po tisoč ljudi dnevno. Ob jezeru je še veliko prostora za razvoj, investicije in uresničitev idej, ki bi lahko oživele Soboško jezero, mesto Mursko Soboto in celotno bližnjo okolico.

6. ANALIZA INTERVJUJEV

6.1 Intervjuji domačinov

Na podlagi intervjujev sem mnenja, da so ljudje na splošno zadovoljni z življenjem v Prekmurju. Menijo, da se je v zadnjih desetih letih regija zelo razvila (hitra cesta, obvoznica, nova delovna mesta, kolesarske poti, pločniki, znamenitosti, ipd.), kar omogoča boljše povezave z večjimi mesti, pretočnost prometa je hitrejša, brezposelnost se zmanjšuje, življenjski standard pa se zvišuje, zato so glede infrastrukture in razvitosti zadovoljni. Prav tako so zadovoljni z turističnimi ponudbami, restavracijami in znamenitostmi v regiji. Domačini glede domačega turizma najpogosteje izpostavljajo dobro kulinarično hrano, veliko znamenitosti, kakovostno ponudbo in tradicijo.

Glede oglaševanja so prav vsi domači intervjuvanci mnenja, da bi se Prekmurski turizem moral bolje promovirati na spletu. Menijo, da je premalo plačljivega oglaševanja na družbenih omrežjih, kot sta Facebook in Instagram, ter da bi bilo takšno promoviranje tudi najbolj učinkovito. Trenutno ponudbo bi izboljšali tako, da bi v restavracijah ponujali lokalno pridelano hrano in pijačo, ponujali bi več domačih tradicionalnih jedi in po ugodnih cenah. Turistu želijo prikazati, da je regija prijazna, udobna, varna, da so znamenitosti in, da bodo z obiskom zadovoljni.

Ideje in izboljšave, ki si jih želijo videti domačini v Murski Soboti in njeni okolici:

- Prekmurska hiša z slamnato streho, v kateri bi bila restavracija z domačimi jedmi in pijačo
- Večja ponudba sezonske hrane v restavracijah

- Več dogajanja v centru Murske Sobote in ob Expanu (koncerti, festivali)
- Večji del centra v Murski Soboti, ki bi bil zaprt za promet
- Diskoteka z vstopom omejenim za starostnike na 21 let
- Organizirane kmečke igre v mestnem parku ali vodne igre ob Soboškem jezeru
- Večji koncerti ob Soboškem jezeru
- Pivnica v centru mesta
- Večja ponudba veganske hrane v restavracijah
- Več dreves pri Expanu in na plaži Soboškega jezera
- Plitvina ob vstopu v Soboško jezero
- Status kopalne vode Soboškega jezera
- Restavracijo z mehiško in tajsko hrano
- Pumptrack kolesarska proga za državna tekmovanja in skate park
- Go-kart steza v okolici Murske Sobote.

6.2 Intervjuji tujih obiskovalcev

Mojim intervjuvanci so najbolj navdušeni nad prekmursko kulinariko in tradicijo. Prekmurska tradicionalna hrana in domača vina so jim okusna, na splošno pa imajo občutek, da je take hrane v ponudbi premalo. Intervjuvanci bi si želeli več tradicionalnih restavracij v Murski Soboti, saj se jih veliko nahaja razmetanih po celotni regiji, v njih pa bi želeli slišati tudi v živo igrano etno glasbo. Intervjuvanci ne vedo, da je Expano namenjen promociji regije in ostalih znamenitosti v njej, zato so znamenitosti izbrskali sami na spletu. Všeč jim je narava, ki na ravnici in gričevju ponuja urejene poti za sprehode in kolesarjenje, ter možnosti za druge razne rekreacijske športe. Prekmurje dojemajo, kot idealen kraj za vikend izlet, saj si lahko ogledajo veliko zanimivosti, okušajo dobro hrano, se rekreirajo, hkrati pa umirijo ob reki Muri ali ob kakšnem jezeru. Prekmurce dojemajo, kot prijazne, ustrezljive in dobre ljudi, ki jim želijo pokazati najboljše kar Prekmurje lahko ponudi.

Kljub temu, da je Prekmurje leta 2019 praznovalo 100 obletnico priključitve k matični državi in je bilo zaradi tega deležno večje medijske pozornosti, se tudi tujim obiskovalcem zdi, da se regija premalo oglašuje preko spleta in televizije. Intervjuvanci bi najraje oglaševali preko družbenih omrežij, na katerih bi prikazovali fotografije in posnetke narave, znamenitosti, možnosti rekreacije in zabave. Turistom bi na več mestih ponujali brošure, na katerih bi bile na kratko predstavljene zanimivosti, ter zemljevid na katerih bi bila vidna njihova lokacija. Ob turističnih znamenitostih bi ponudili še neko dodatno aktivnost, da obiskovalci nebi prišli tja samo za 5 minut in takoj odšli naprej. V več krajih bi ponujali delavnice, na katerih bi se obiskovalci učili starih običajev (npr. ustvarjanje oblačil iz lana). Na Soboškem jezeru bi ponujali več športnih aktivnosti in več nočnega dogajanja ob jezeru ter v Murski Soboti.

Ideje in izboljšave, ki si jih želijo videti tuji obiskovalci v Murski Soboti in njeni okolici:

- Več AirBnb nastanitev na vaseh, kjer bi obiskovalci jedli domače jedi in doživeli prekmurski ritem življenja
- Zgoščenost in živahnost centra Murske Sobote
- Glasbeni festivali in koncerti ob Soboškem jezeru
- Večje parkirišče ob Soboškem jezeru
- Prostor za kampiranje, bungalovi in počitniške hiše ob Soboškem jezeru
- Poletni koktejl bar in točilnica pijače na plaži ob Soboškem jezeru
- Luksuzno kampiranje (glamping)
- Več restavracij z ponudbo tradicionalne hrane
- Tradicionalna etno glasba v restavracijah in v centru mesta
- Brošura z znamenitostmi in zemljevidom znamenitosti
- Brošura predlogov za enodnevne izlete
- Večji del za promet zaprtega mestnega jedra
- Botanični vrt
- Adrenalinski park ob Soboškem jezeru ali v Murski Soboti
- Escape room v Murski Soboti
- Več gostiln v centru Murske Sobote
- Posodobitev mestnega stadiona Fazanerija
- Več sence ob jezeru
- Sadna drevesa med Expanom in gibalnim parkom
- Krožna pot okoli jezera
- Manj pusta okolica Soboškega jezera
- Knjižnica pod krošnjami v mestnem parku ali ob Soboškem jezeru.

7. PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE IN NOVE IDEJE

7.1 Soboško jezero in paviljon Expano

Leto 2019 je bila prelomnica za Soboško jezero, saj se pred tem na jezeru in ob njem ni dogajalo skoraj nič, potem pa je v enem letu Soboško jezero postalo ena glavnih znamenitosti Murske Sobote. Plaža ob Soboškem jezeru je bila urejena leta 2019 in ob vrhuncu poletne sezone, trava še ni zrasla, drevesa pa so bila šele na novo zasajena. Zaradi tega po mojem mnenju obiskovalci še niso videli Soboškega jezera v najboljši luči, saj je bila okolica jezera zaradi razkopane zemlje še celotna rjava in zaradi manj zelene barve ni izgledala tako lepo, kot bo izgledala v prihodnosti. Prvo leto po ureditvi okolice jezera je obiskovalcem omogočen lažji dostop do jezera, da se lahko v jezeru kopajo, imajo ob njem piknik, se rekreirajo in sprostijo.

Po primerjavah s podobnimi jezери v okolici in mnenjih, pridobljenih iz intervjujev, sem ugotovil, da je ob Soboškem jezeru najmanj naravne sence. Naravne sence ni, ker so ob plaži zasajena nova drevesa, ki še nekaj let ne bodo nudile nobene sence. Ob najbolj vročih dneh, kopalci v Soboškem jezeru nimajo nobene druge možnosti, da bi se umaknili vročemu soncu, razen v primeru, da bi prinesli svoj senčnik. Po mojem mnenju, dokler kopalci ne bodo imeli na voljo več sence, se ob najbolj vročih dneh ne bodo odpravljali hladit na Soboško jezero, temveč raje kam drugam. Moj prvi predlog je, da bi vsak obiskovalec oz. skupina kopalcev imela na plaži na voljo senčnik, katerega bi si lahko brezplačno ali za nizko ceno izposodili ob jezeru. Drugi predlog, ki sem ga pridobil od domačega intervjuvanca je, da bi bilo ob vstopu v jezero nekoliko več plitvine, ki bi omogočal varnejše kopanje otrokom in neplavalcem. Po mnenju intervjuvanca je trenutno dostop v jezero bolj primeren le za odrasle in tiste, ki znajo plavati. Tretji predlog je sprehajalna pot okoli jezera, katero bi si intervjuvanci želeli in je trenutno okoli jezera ni. Ob sprehajalni poti bi lahko bilo postavljenih nekaj klopi za počitek in košev za smeti. Pot okoli jezera bi lahko bila tudi učna pot, in sicer bi lahko bile ob njej razne table o živalih in rastlinah, ki živijo v jezeru in ob njem. Pot okoli jezera bi lahko uporabljali tudi tekači in drugi športniki, ki bi se po teku nato lahko odpravili v gibalni center. Seveda bi tudi ob tej poti bila zaželeno drevesa, ki bi nudila naravno senco. Takšna pot se nahaja tudi okoli Bukovniškega jezera, peš pa se je mogoče sprehoditi tudi okoli Schwarzlskega jezera. Po primerjava z drugimi jezeri sem ugotovil, da je so ob Blatnem jezeru in Schwarzlskem jezeru priljubljeni glasbeni festivali, ki si jih v prihodnje želijo organizirati tudi ob Velenjskem jezeru. Nekateri intervjuvanci so mi prav tako predlagali glasbene festivale ali koncerte ob Soboškem jezeru, kar bi kraju dodalo zanimivost in živahnost. Četrty predlog, ki se navezuje na Soboško jezero, je organizacija glasbenega festivala. Zabave na jezerih so priljubljene v tujini in mnenja sem, da bi tudi festival Soboškega jezera privabil množice domačih in tujih obiskovalcev. Za začetek bi se lahko organizirali manjši enodnevni koncerti, ki bi se čez leta razširili na večdnevne festivale. Festival Soboškega jezera bi lahko potekal v poletnih mesecih, trajal bi od 3 do 4 dni, nastopale pa bi domače in tuje rock skupine in didžeji. Soboško jezero bi lahko postalo znano po živahnem dogajanju in bi privabljalo mlade in starejše skozi celo poletje. Tudi v času, ko ne bi bilo festivala ali koncertov bi lahko ob vikendih potekale zabave, kjer bi za glasbo skrbel en didžej. Te bi lahko potekale na terasi paviljona Expano, na plaži ob jezeru ali pa na zgrajenem pomolu, ki bi bil namenjen sončenju, na festivalih in ob poletnih vikendih pa bi na njem lahko stregli pijačo, za glasbo bi pa skrbeli razni didžeji. Pomol bi bil zgrajen iz kopnega na jezero, iz njega bi bile zgrajene stopnice do vode, stal pa bi na jekleni konstrukciji obiti z lesom. Na spodnji sliki je primer pomola, ki se nahaja na festivalu Balaton Sound ob Blatnem jezeru.

Slika 4: Pomol za zabavo in sončenje na Balaton Soundu.



Vir: bbj.hu, (2019).

Na plaži bi se lahko zgradil manjši leseni bar, okrog katerega bi bilo še nekaj stolov in ležalnikov, v njem pa bi stregli razne osvežilne pijače in sladoled. Živahna glasba, koktejli, kopanje in sončenje na plaži bi obiskovalcem dajala občutek, kot da so na morju in prepričan sem, da bi zaradi tega mladi Soboško jezero vzljubili še hitreje. Jezero, ki se nahaja neposredno ob avtocesti in katerega ne obdaja gozd ali zaščitena narava bi nedvomno lahko postalo bolj središče za šport in zabavo, kot pa za počitek in sprostitev v tišini.

Paviljon Expanso je moderen objekt z veliko naravne svetlobe in dobro razporeditvijo prostorov. Intervjuvancem se paviljon zdi zanimiv po izgledu, je prostoren in ima dobro izkoriščeno notranjost. Restavracija in gostilna ponuja veliko vrst jedi in pijače, med katerimi je široka ponudba kulinarične hrane, v njem so prostori za promoviranje regije na zabaven način, v njem pa si obiskovalci lahko kupijo tudi kakšen spominek. Po mojem mnenju je paviljon dobro izkoriščen in uspešno sledi svojemu namenu. Spletna stran expanso.si, je preprosta, ažurna, pregledna in zanimiva. Tujemu obiskovalcu, ki ne pozna regije, je obisk te spletne strani dovolj, da ugotovi katere vse znamenitosti se nahajajo v Pomurju. Po ugotovitvah iz intervjujev je edina pomanjkljivost paviljona premalo parkirnih mest. Teh lahko hitro zmanjka že ob sončnih vikendih, ko tam ni nobenega dogodka. Če bi v prihodnje želeli organizirati kakšen koncert ali če bo plaža postala med domačini priljubljena točka za druženje, bodo obiskovalci morali parkirati pri nakupovalnem centru Tuš in se do jezera odpraviti peš. Nekaj dodatnih parkirnih mest ob paviljonu je predlog, ki bo v bližnji prihodnosti vsekakor nujen uresničitev.

Slika 5: Notranjost paviljona Expano.



Vir: Držaj, (2018).

7.2 Murska Sobota

Domačini in tuji obiskovalci so mnenja, da center Murske Sobote ponuja premalo. Mestna občina Murska Sobota se je že lotila projekta, da bi poživeli center mesta in sicer z prenovo južnega dela Slovenske ceste. Dela bi naj bila končana do konca leta 2020, mesto pa bo tako dobilo najdaljšo ulico z omejenim režimom za motorna vozila. Enosmerna cesta bo tlakovana z granitnimi kockami, ob njej pa bo drevored z 93 drevesi. Lipe, ki so bile do sedaj zasajene ob tej cesti, bodo preselili ob Soboško jezero, tako da se bo en predlog, ki se je nanašal na Soboško jezero tudi uresničil (Mestna občina Murska Sobota, 2019). Z prenovljeno glavno ulico in omejenim prometnim režimom bodo uresničeni tudi predlogi intervjuvancev, saj je bila večina mnenja, da je to tisto, kar mesto potrebuje. Predlog in želja, ki se bo sedaj ob prenovljeni ulici lažje uresničila, je večja živahnost mesta. Najverjetneje se bo ob ulico naselilo še nekaj gostiln in restavracij, kakšna trgovina, turistični center ipd. Dogajanje in ponudba bosta bolj zgoščena, kar je bila prav tako želja intervjuvancev.

Ni pa pomemben samo urejen center mesta, če se tik izven njega nahajajo zapuščene zgradbe in tovarne. Intervjuvanci so podali željo, da bi v Murski Soboti radi imeli na voljo paintball in go-kart stezo. V središču mesta, kjer se nahaja stara Ekonomska šola, bi se lahko v notranjosti te uredil večnadstropni poligon za paintball. Druga dobra lokacija za ta šport bi bila nekdanja tovarna Mura, kjer se trenutno nahaja veliko prostornih zgradb, ki so zapuščene. V notranjosti teh zgradb bi se prav tako lahko uredila go-kart steza, kjer bi vozniki tekmovali v ambientu zastrašujočega zapuščenega kraja. En odsek steze bi izgledal, kot npr. močvirje in gozd, drugi del kot zapuščen grad, tretji kot rudnik, ipd. Česar podobnega še nisem zasledil nikjer na spletu, tako, da bi se takšna unikatna proga lahko hitro širila po spletu in postala atraktivna.

7.3 Stadion Fazanerija

V Murski Soboti je najbolj priljubljen šport nogomet. V sezoni 2018/2019 si je na mestnem stadionu Fazanerija tekme ogledalo 54,3 tisoč gledalcev, več gledalcev so našli le pri NK Mariboru, katerega domače tekme si je ogledalo 85,5 tisoč gledalcev (Snportal, 2019). Največje derbije si na stadionu Fazanerija ogleda tudi po 5 tisoč gledalcev (Siol; Snportal, 2019), kvalifikacijsko tekmo za Ligo Evropa pa si je ogledalo približno 4 tisoč gledalcev, od tega približno 100 gostujočih navijačev iz Izraela (Pomurec, 2019). Dolgoletna želja podpornikov NŠ Mure je dograditev in posodobitev stadiona, ki bi po prenovi lahko sprejel do 8 tisoč gledalcev in bi lahko gostil tekme ranga Liga Evropa. Vodstvo NŠ Mure in mestna občina Murska Sobota že pripravljata načrte in dokumentacijo za morebitne razpise, iz katerih bi črpali denarna sredstva, in sicer bi bilo potrebnih ob šest do sedem milijonov evrov (Snportal, 2019). Prenovljen stadion bi tako bil še bolj privlačen za domačo publiko, hkrati pa bi ga ob mednarodnih tekmah obiskalo tudi veliko tujih gledalcev, ki bi jih lahko uvrščali tudi med turiste. Šport je lahko zelo dobra promocija, Mura in stadion Fazanerija pa sta srce Murske Sobote, kar bi bilo smiselno izkoristiti.

7.4 Mobilna aplikacija in turistični zemljevidi

Tuji intervjuvanci so po večini znamenitosti iskali preko raznih spletnih strani in si nato izdelali svoj načrt poti do znamenitosti, ki so si jih ogledali. Njihov predlog je bil tudi turistični zemljevid oz. brošura, v kateri bi bile na kratko opisane znamenitosti in kaj ponujajo, na eni strani pa bi bile prikazane kje se nahajajo na zemljevidu. Takšen zemljevid se sicer nahaja na zaslonu v paviljonu Expano in na tabli pred paviljonom, vendar se mi zdi, da je to premalo. Novo izdelane brošure in zemljevidi bi lahko bile obiskovalcem na voljo v več restavracijah in gostilnah, ter ob vsaki znamenitosti, katero obiščejo. Na več mestih bi lahko bilo postavljenih tudi tabel z zemljevidom znamenitosti. Obiskovalec, ki si pred prihodom sam ne bi načrtoval poti, bi si jo tako lahko lažje organiziral po prihodu v Mursko Soboto ali ob obisku katere od znamenitosti. Predlagam, da bi se lahko ustvarila aplikacija, ki bi služila kot vodnik po Murski Soboti ali po celotni regiji. Trenutno obstaja mobilna aplikacija Explore Prekmurje, kjer so uporabniku predstavljene gostilne, doživetja, prenočišča ipd. Aplikacija je na voljo v slovenskem in angleškem jeziku, uporabniku pa sicer ne ponuja zemljevida z znamenitostmi (Vestnik, 2019). S to aplikacijo uporabnik samo izve o znamenitostih, pot za ogled teh in na katerih lokacijah se nahajajo, pa si mora načrtovati sam v drugem zemljevidu, kar aplikacijo naredi nekoliko nepraktično. Ustvarjanje nove aplikacije ne bi bilo potrebna, saj bi bila možna samo nadgradnja trenutno obstoječe aplikacije, ki bi jo morali tudi bolje oglaševati. Na vsakem turističnem zemljevidu, brošuri in ob raznih znamenitostih bi se lahko nahajale QR kode, ki bi uporabnika vodile do prenosa aplikacije na svojo mobilno napravo.

8. SKLEP

Namen zaključne naloge je bil, da bi našel čim več praktičnih in mogoče izvedljivih predlogov, ki bi lahko pozitivno vplivali na prihod turistov v Mursko Soboto in njeno okolico. Leta 2019 je bil ob Soboškem jezeru odprt paviljon Expano, ki bo predstavljal vstopno točko v pomursko regijo. V paviljonu se nahaja restavracija z kulinaricnimi jedmi, obiskovalci lahko spoznajo, kakšni so prekmurski običaji in katere znamenitosti so v regiji, katere lahko tudi pozneje obišejo. Ob Soboškem jezeru so uredili novo plažo, sprehajalne poti in gibalni center, da bo v poletnih dneh jezero priljubljena točka za ohladitev in druženje. Tudi center mesta Murske Sobote je deležen številnih prenov, ki bi oživele središče mesta in ga olepšale. V teh projektih se vidi želja Mestne občine Murska Sobota, da bi mesto postalo bolj priljubljeno med domačimi prebivalci, ter da bi privabili čim več tujih obiskovalcev.

V teoretičnem delu sem opisal turizem in pomen trajnostnega turizma. Trajnostni turizem je del managementa, in sicer se z trajnostnim turizmom prepletajo štiri funkcije managementa: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. V praktičnem delu sem najprej opisal paviljon Expano in Soboško jezero, nato pa sem Soboško jezero primerjal še s podobnimi jezери v okolici. Ugotovil sem, da ima Soboško jezero veliko skupnih lastnosti z Velenjskim jezerom in Avstrijskim jezerom Schwarzlsee. Jezero Schwarzlsee je Soboškemu jezeru podobno po vzroku nastanka, velikosti in lokaciji neposredno ob avtocesti, razlikujeta se pa po tem, da ob jezeru Schwarzlsee naštejejo veliko več obiskovalcev. Ugotovil sem, da se v Sloveniji morda zgledujemo po primerih iz tujine, in sicer ob Velenjskem jezeru gradijo prireditveni oder za razne koncerte, kar že dolgo let imajo ob jezeru Schwarzlsee ali ob Blatnem jezeru na Madžarskem. V nadaljevanju sem opravil nekaj intervjujev z domačimi prebivalci in obiskovalci, ki ne živijo v Prekmurju. Ugotovil sem, kako oboji dojemajo trenutno ponudbo ob Soboškem jezeru in v Murski Soboti, ter na kakšen način bi oni ponujali, promovirali in kaj bi izboljšali. V tem delu sem pridobil veliko idej in mnenj o izboljšavah trenutne ponudbe, kaj bi si želeli še videti, doživeti ipd. Čim več teh predlogov sem poizkušal združiti in jih opisati na dejanskih praktičnih primerih. Ta del je bistvo naloge in menim, da sem našel dobre predloge, ki so izvedljivi in zaradi katerih bi mesto in okolica na dolgi rok lahko postala bolj prepoznavna in vabljiva za tuje obiskovalce.

Soboško jezero bi lahko po vzgledu Velenjskega jezera, jezera Schwarzlsee in Blatnega jezera postalo poletno središče, kamor bi prihajalo veliko kopalcev, na njem in ob njem bi lahko potekale številne športne aktivnosti ter veliko raznih dogodkov. Ob jezeru je dovolj prostora za organizacijo večjih koncertov in večdnevni festivalov, ki bi vabili ljudi iz celotne Evrope. Vsi v nalogi opisani predlogi so po mojem mnenju uresničljivi, dokler bodo ambicije in želje po tem tudi pri tistih, ki imajo večjo moč pri odločitvah, vezanih na prihodnost mesta.

Projekt Vrata v Pomurje ocenjujem kot zelo uspešen, prav tako prihodnjo ureditev centra Murske Sobote. Želim si, da se tukaj razvoj mesta ne bo ustavil, in da bi se v prihodnje mesto še bolj moderniziralo, da bi se posodobil mestni stadion Fazanerija, da bi bilo čim manj zapuščenih objektov, kot so nekdanji prostori tovarne Mura in da bo mesto in celotna regija na dolgi rok konkurenčnejša v gospodarstvu in turizmu z ostalimi slovenskimi regijami.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahmed, A. (2017, 26. september). How to Organize as a Management Function. *Bizfluent*. Pridobljeno 18. marca 2019 iz <https://bizfluent.com/how-2078714-organize-as-management-function.html>.
2. Belyh, A. (2017, 27. marec). Functions of Management – Planning, Organizing, Staffing and More. *Cleverism*. Pridobljeno 5. aprila 2019 iz <https://www.cleverism.com/functions-of-management-planning-organizing-staffing/>.
3. Bragg, S. (2018, 3. februar). Organic organizational structure. *AccountingTools*. Pridobljeno 9. februarja 2019 iz <https://www.accountingtools.com/articles/what-is-an-organic-organizational-structure.html>.
4. Bbj.hu. (2019, 18. december). Balaton Sound early bird VIP tickets now on sale. Pridobljeno 27. decembra 2019 iz https://bbj.hu/culture/balaton-sound-early-bird-vip-tickets-now-on-sale_175919.
5. Choudhary, A. (2018, 8. februar). A profile of Peter F. Drucker – Father of modern management. *Toronto school of management*. Pridobljeno 9. aprila 2019 iz <https://www.torontosom.ca/blog/a-profile-of-peter-f-drucker-father-of-modern-management>.
6. Daft, R. L. (2012). *New Era of Management*. South-Western: Cengage Learning.
7. Dillon, K. (2014, 23. december). What to Do If Your Boss Is a Control Freak. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 27. marca 2019 iz <https://hbr.org/2014/12/what-to-do-if-your-boss-is-a-control-freak>.
8. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
9. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

10. British Library. (brez datuma). *Peter Drucker*. Pridobljeno 6. aprila 2019 iz <https://www.bl.uk/people/peter-drucker>.
11. Držaj, N. (2018, 26. november). Spoznajmo Pomurje: Paviljon Expano. [blog]. Pridobljeno 2. januarja 2020 iz <https://www.mamiblogerke.si/2018/11/potepanja/potovanja/spoznajmo-pomurje-paviljon-expano/>.
12. Expano. (2019). *Vrata v Pomurje*. Pridobljeno 19. decembra 2019 iz <https://www.expano.si/>.
13. Hartney, E. (2018) A three-step model of stress management for health leaders. *Canadian College of health leader*, 81-84. Pridobljeno 13. marca 2019 iz <https://journals-sagepub-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/full/10.1177/0840470417751157>.
14. Ipsos. (2014). *Kaj je poslanstvo, kaj so vrednote, kaj je vizija?* Pridobljeno 19. decembra 2019 iz http://www.ipsos.si/VodenjeVIZ_VI_kaj_je_poslanstvo_vrednote_vizija.html.
15. Izletko. (2019). *Bukovniško jezero*. Pridobljeno 5. decembra 2019 iz <https://www.izletko.si/kam-na-izlet/pomurska/bukovnisko-jezero.html>.
16. Jana (2017, 29. julij). Ideja za izlet: Blatno jezero – jezero, ki mu ni videti ne konca ne kraja. *Aktivni.metropolitan*. Pridobljeno 6. decembra 2019 iz <https://aktivni.metropolitan.si/dobropocutje/potovanja/ideja-za-izlet-blatno-jezero-jezero-ki-mu-ni-videti-ne-konca-ne-kraja/>.
17. Johnson, S. (brez datuma). Mechanistic organizational structure. *Chron*. Pridobljeno 9. februarja 2019 iz <https://smallbusiness.chron.com/mechanistic-organizational-structure-58785.html>.
18. Jovanova, A. (2011, 27. april). Do strategije podjetja s SWOT analizo. *Mladi podjetnik*. Pridobljeno 13. marca 2019 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/do-strategije-podjetja-s-swot-analizo>.
19. Kalpana, R. (brez datuma). Controlling: It's Definition, Importance and Limitations / Management Functions. *Business Management Ideas*. Pridobljeno 18. marca 2019 iz <http://www.businessmanagementideas.com/advertisement/controlling-its-definition-importance-and-limitations-management-functions/2399>.

20. Kiralova, A. & Pavličeka A. (2015). Development of Social Media Strategies in Tourism Destination. *Sciencedirect*. Pridobljeno 14. aprila 2019 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815012719>.
21. Kocmur, H. (2019, 11. april). Biser, ki so ga vzljubili tudi predsedniki. *Delo*. Pridobljeno 5. decembra 2019 iz <https://www.delo.si/prosti-cas/potovanja/biser-ki-so-ga-vzljubili-tudi-predsedniki-169045.html>.
22. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Trženje v turizmu*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
23. Korelc, M. (2019). Soboško jezero – Expano. *Mojajezera*. Pridobljeno 4. decembra 2019 iz https://mojajezera.si/seznam_mojih_jezer/pomurska/571/sobosko_jezero_expano/.
24. Košir, A. (brez datuma). Soboško jezero: ambient v katerega se boste vedno znova vračali. *Tvambienti*. Pridobljeno 11. decembra 2019 iz <https://www.tvambienti.si/22/08/2019/sobosko-jezero-ambient-v-katerega-se-boste-vedno-znova-vracali/>.
25. Kuzma, B. (2016). *Gradivo za maturo 2016*. (Interno gradivo). Murska Sobota: Bernarda Kuzma.
26. Levičnik, V. (2019, 15. april). Paviljon iz Milana zaživel v Pomurju. *Dnevnik*. Pridobljeno 3. decembra 2019 iz <https://www.dnevnik.si/1042883242>.
27. Mariborinfo. (2019, 31. julij). *Video: Kako je iz zaraščene gramoznice nastalo priljubljeno športno središče*. Pridobljeno 4. decembra 2019 iz <https://mariborinfo.com/novica/lokalno/video-kako-je-iz-zarascene-gramoznice-nastalo-priljubljeno-sportno-sredisce/240981>.
28. Mihalič, T. (2008). *Turizem*. (1. izd.). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
29. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. *Strategija trajnostne rasti Slovenskega turizma*. Pridobljeno 12. aprila 2019 iz http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem/strategija_trajnostne_rasti_slovenskega_turizma/.
30. Mestna občina Murska Sobota. (2019, 5. november). *Lipe s Slovenske ulice bodo presajene ob Soboško jezero*. Pridobljeno 2. januarja 2020 iz <https://www.murska-sobota.si/novice/lipe-s-slovenske-ulice-bodo-presajene-ob-sobo%C5%A1ko-jezero>.

31. Mestna občina Velenje. (2019, 16. oktober). *Velenjska plaža ponovno naj slovensko naravno kopališče*. Pridobljeno 11. decembra 2019 iz <https://www.velenje.si/sporocila-za-javnost/2019/10/9895-Velenjska-plaza-ponovno-naj-slovensko-naravno-kopalisce>.
32. Piano, B. (2019, 31. maj). Oder ob jezeru v letu in pol. *Delo*. Pridobljeno 11. decembra 2019 iz <https://www.delo.si/lokalno/stajerska/oder-ob-jezeru-v-letu-in-pol-190728.html>.
33. Pomurec. (2019, 18. julij). *Mura kljub vodstvu do poraza na Fazaneriji*. Pridobljeno 6. januarja 2020 iz https://www.pomurec.com/vsebina/53507/FOTO_in_VIDEO__Mura_kljub_vodstvu_do_poraza_na_Fazaneriji.
34. Poznič, M. A. (2018, 15. maj). Zaupanje je dobro, kontrola je še boljša! *Časnik*. Pridobljeno 27. marca 2019 iz <https://www.casnik.si/zaupanje-je-dobro-kontrola-je-boljsa/>.
35. Prlekija-on. (2019, 17. julij). *Festival Balaton Sound 2019 z rekordnim obiskom*. Pridobljeno 9. decembra 2019 iz <https://www.prlekija-on.net/ostale-novice/21660/festival-balaton-sound-2019-z-rekordnim-obiskom.html>.
36. Rozman, R. (1993). *Planiranje in poslovanje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Rozman, R. & Kovač, J. (2017). *Management*. (2. izd.). Ljubljana: GV Založba.
38. Ryan, L. (2016, 8. oktober). Five things strong leader can handle and weak managers cant. *Forbes*. Pridobljeno 9. februarja 2019 iz www.forbes.com/sites/lizryan/2016/10/08/five-things-strong-leaders-can-handle-and-weak-managers-cant/#f39e2364f263.
39. Siol. (2019, 3. avgust). *Milec rešil Maribor, derbi navdušil polno Fazanerijo #video*. Pridobljeno 6. januarja 2020 iz <https://siol.net/sportal/prva-liga/porocilo-mura-maribor-504078>.
40. Slovenia.info. (brez datuma). *Turizem v številkah*. Pridobljeno 10. aprila 2019 iz <https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/raziskave-in-analize/turizem-v-stevilkah>.
41. Snportal. (2019, 27. maj). *Najbolj gledana ekipa Maribor, najbolj obiskan Ljudski vrt*. Pridobljeno 6. januarja 2020 iz <https://snportal.si/prva-liga/najbolj-gledana-ekipa-maribor-najbolj-obiskan-ljudski-vrt/>.
42. Snportal. (2019, 6. november). *Kmalu prenova Fazanerije?* Pridobljeno 6. januarja 2020 iz <https://snportal.si/prva-liga/kmalu-prenova-fazanerije/>.

43. Sobotainfo. (2018, 14. maj). *Slovenija sredi turističnega razcveta, jo Pomurje dohaja?* Pridobljeno 10. aprila 2019 iz <https://sobotainfo.com/novica/turizem/slovenija-sredi-turisticnega-razcveta-jo-pomurje-dohaja/431717>.
44. Sobotainfo. (2013, 19. avgust). *Kako gramoznice izkoristijo v Avstriji.* Pridobljeno 19. decembra 2019 iz <https://sobotainfo.com/novica/lokalno/kako-gramoznice-izkoristijo-v-avstriji/32448>.
45. Stojilkovič, S. (2016, 6. oktober). *Ste vodja ali menedžer? Banka za podjetnike.* Pridobljeno 6. aprila 2019 iz <https://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/ste-vodja-ali-menedzer/>.
46. Štefe, T. (2018, 21. december). *Velenjsko jezero. Kam.si.* Pridobljeno 11. decembra 2019 iz <https://www.kam.si/velenjsko-jezero/>.
47. Treven, M. (2010, 15. september). *Temeljne funkcije managerjev v povezavi z uspešnim ravnanjem z ljudmi pri delu. Vzajemci.* Pridobljeno 18. marca 2019 iz <https://www.vzajemci.com/novice/zivljenjski-stil/429/temeljne-funkcije-managerjev-v-povezavi-z-uspesnim-ravnanjem-z-ljudmi-pri-delu>.
48. Turk, B.J. (2017, 9. november). *Mobing na delovnem mestu. Mladi podjetnik.* Pridobljeno 11. aprila 2019 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/mobing-na-delovnem-mestu>.
49. Vestnik. (2019, 21. december). *Explore Prekmurje: Raziščite lepote naše pokrajine z mobilno aplikacijo.* Pridobljeno 2. januarja 2020 iz <https://vestnik.si/clanek/aktualno/explore-prekmurje-raziscite-lepote-nase-pokrajine-z-mobilno-aplikacijo-747883>.
50. Visitmurskasobota. (2019). Pridobljeno 4. decembra 2019 iz <https://visitmurskasobota.si/>.
51. Westland, J. (2016, 20. januar). *5 Goals of Effective Managers. Project manager.* Pridobljeno 5. februarja 2019 iz <https://www.projectmanager.com/blog/5-goals-of-effective-managers>.
52. Žitnik, B. (2013, 9. maj). *Siofok – izlet, vikend ali zabava. Prlekija-on.* Pridobljeno 9. decembra 2019 iz <https://www.prlekija-on.net/ostale-novice/5806/siofok-izlet-vikend-ali-zabava.html>.