

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA
RAZVOJ NOVIH STORITEV V ZDRAVILIŠKEM
TURIZMU

ELIDA BORDON

MENTOR
pred. mag. IGOR HRIBAR

KOPER, 2007

POVZETEK

Zdraviliški turizem je v vzponu, statistični podatki kažejo, da je obisk domačih gostov vsako leto večji. V zdraviliščih imajo ponudbe wellnessa in zdravstvenega dela. Wellness je za prebivalce obalnih občin predrag, zdravstveni del pa opravlja večinoma terapije iz plačila obveznega zdravstvenega zavarovanja. Ker se te ugodnosti zmanjšujejo, bi bilo treba sestaviti samoplačniške programe za obalne odjemalce.

Faze razvoja kažejo, da bi nove storitve dopolnile ponudbo in prinesle dobiček, anketa pa prikazuje zanimanje za nove storitve. Za podjetje, ki išče nove možnosti za razvoj, bi lahko to bila prednost povečanja samoplačniškega deleža med obalnimi odjemalci.

Ključne besede: zdraviliški turizem, zdravilišča, zdraviliške storitve, razvoj storitev, faze razvoja storitev, udeleženci razvoja, odjemalci obalnih občin, ponudba storitev

ABSTRACT

The health resort tourism is in increase which is additionally proved by statistical data showing that the number of Slovenian guests is higher every year. The health resorts offer wellness programmes and health services but from the local people's point of view, these are too expensive. The health service mostly performs the therapies covered by the basic health insurance. Since the benefits are less and less, we should design programmes for paying customers on the Slovenian coast.

The developmental phases show that new services could complement the offer and contribute to profit, while the questionnaire shows interest for new services. A company, which is looking for new development possibilities, could try to increase the share of payable services among local people.

Key words: health resort tourism, health resorts, health services, development of services, developmental phases, participants in the developmental phases, customers from the littoral communities, the offer of services

UDK: 339.138:338.46(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Pomen in vloga razvoja novih storitev	3
2.1	Vzroki za uvajanje novih storitev	4
2.2	Dejavniki, ki vplivajo na razvoj novih storitev	5
2.3	Razlike med procesom razvoja storitev in proizvoda	6
3	Udeleženci v procesu razvoja novih storitev	9
3.1	Menedžment	9
3.2	Zaposleni	10
3.3	Odjemalci	10
3.4	Širše in ožje okolje	11
4	Faze razvoja	13
4.1	Viri in ocenjevanje idej	14
4.2	Razvoj koncepta storitve	15
4.3	Oblikovanje strategije trženja	16
4.4	Poslovna analiza	17
4.5	Tehnološko razvijanje	17
4.6	Tržni test	17
4.7	Uvedba nove storitve	18
5	Vzroki neuspehov pri uvedbi novih storitev	21
6	Uvajanje novih storitev v Termah Krka Strunjan	23
6.1	Predstavitev Term Krka Strunjan	23
6.2	Proces razvoja nove storitve	23
6.2.1	Ideja za nove storitve	23
6.2.2	Zbiranje in ocenjevanje idej	23
6.2.3	Razvoj koncepta storitev	23
6.2.4	Poslovno-tržna analiza	24
6.2.5	Tehnološko razvijanje	28
6.2.6	Tržno razvijanje	28
6.2.7	Projekt izvedbe in uvedba na trg	29
6.2.8	Prednosti in nevarnosti uvedbe novih storitev	29
7	Rezultati in ugotovitve ankete	31
7.1	Analiza odprtih vprašanj	35
7.2	Ugotovitve ankete	36
8	Sklep	39
	Literatura in viri	41
	Priloge	43

SLIKE

Slika 2.1 Različni pristopi razvijanja proizvodov in storitev	4
Slika 3.1 Analiziranje značilnosti širšega okolja podjetja (Aaker, 1988:112).....	11
Slika 4.1 Odločitveni proces razvoja nove storitve	13
Slika 4.2 Nastanek idej znotraj in zunaj podjetja	14
Slika 4.3 Od ideje do koncepta	15
Slika 7.1 Obisk v zdravilišču	31
Slika 7.2 Napoteni prek obveznega zdravstvenega zavarovanja	32
Slika 7.3 Samoplačniki storitev v zdravilišču.....	32
Slika 7.4 Izboljšanje po terapijah.....	33
Slika 7.5 Odločanje za nove terapevtske programe	33
Slika 7.6 Tedenski obisk zdravilišča	34
Slika 7.7 Mesečno plačilo za zdraviliške storitve.....	34
Slika 7.8 Izbira terapij.....	35
Slika 7.9 Nezadovoljni z zdraviliškimi storitvami	35
Slika 7.10 Financiranje športnih in drugih dejavnosti v podjetjih.....	36

TABELE

Tabela 6.1 Tabela ocene naložbe	27
---------------------------------------	----

1 UVOD

V zadnjih letih se slovenska zdravilišča srečujejo s pomembnimi spremembami. Po eni strani se spreminja ponudba storitev v zdraviliščih, po drugi strani pa se zmanjšuje delež plačil terapevtskih storitev, ki se financirajo preko obveznega zdravstvenega zavarovanja. Ponudba v zdraviliščih se zato razvija v smer wellness centrov, ki ponujajo kakovostne, a drage storitve. Obseg storitev, ki jih financira zdravstveno zavarovanje, se znižuje, poleg tega pa morajo odjemalci na zdraviliške storitve čakati dalj časa. Razvoj novih storitev je zato v zdraviliškem turizmu pomembna dejavnost, ki vpliva na konkurenčnost ponudbe in uspešnost zdravilišča.

Namen diplomskega dela je analizirati proces razvoja novih storitev in na empiričnem primeru analizirati potrebe potencialnih uporabnikov zdraviliških storitev ter njihovo pripravljenost sprejeti samoplačniške storitve v zdravilišču, ki bi zagotavljale prilagojenost njihovim potrebam in ustrezno pogostost izvajanja. Osnovni cilj diplomskega dela je analizirati proces razvoja novih storitev v Termah Krka Strunjan.

Cilji teoretičnega dela diplomske naloge je opredeliti razvoj novih storitev, preučiti proces in faze razvoja novih storitev. Iz preučevanja strokovne literature bom analizirala vzroke, zakaj se podjetja odločajo za razvoj novih storitev, kateri dejavniki vplivajo na razvoj, kdo so udeleženci v razvoju procesa, obravnavala bom razvoj novega procesa in posamezne faze razvoja ter analizirala vzroke za neuspeh pri uvajanju novih storitev. Narava študije bo predvsem teoretična analiza, temelječa na strokovni literaturi in opisu procesa razvoja novih storitev. Splošne metode, ki bodo uporabljene, bodo zbiranje, presojanje, preučevanje in izpisovanje iz literature.

Cilji empiričnega dela diplomske naloge so s pomočjo ankete analizirati tržni potencial, na osnovi analiz proučiti možnosti za razvoj novih storitev ter podati priporočila o oblikovanju ustreznega procesa razvoja novih storitev. Ciljne skupine bodo odjemalci obalnih občin, kvotni vzorec pa bo zajemal osebe različne starosti, spola, izobrazbe, ki živijo v obalnih mestih in se zadržujejo na območjih, kot so zdravilišča, zdravstveni domovi in razna društva za katere se predvideva, da poznajo zdraviliške storitve. Podatki bodo zbrani z metodo spraševanja, za to uporabljen strukturiran vprašalnik pa bo vseboval odprta in zaprta vprašanja. Viri podatkov bodo primarni, večinoma kvantitativni pa tudi kvalitativni. Za obdelavo podatkov anket bom uporabila statistične metode prikazovanja rezultatov. Analiza bo pokazala, ali bi se odjemalci odločali za nove storitve, kakšni so njihovi nakupni nameni in potrebe po zdraviliških storitvah. Omejitev je, da notranje dokumentacije v podjetju ni na voljo, zato bom uporabila razpoložljive vire ter delovne izkušnje pri opravljanju zdraviliških storitev.

2 POMEN IN VLOGA RAZVOJA NOVIH STORITEV

Storitve zavzemajo v bruto domačem proizvodu srednje in visoko razvitih dežel približno dvotretjinski delež, ki raste z razvitostjo (Tavčar 2000, 131).

Države se razvijajo, s tem se večja življenjski standard, podjetja se morajo zaradi stalnih sprememb med seboj diferencirati za obstoj na tržišču ali pa se med seboj združevati. Zaradi raznih dejavnikov, kot so konkurenca, globalizacija, različne potrebe odjemalcev je razvoj storitev vedno bolj pomemben.

Novi produkti so kritični za uspeh v razvoju modernih podjetij. S soočanjem večanja konkurence doma in v tujini, hitrim razvojem tehnologij, spreminjanjem odjemalčevih potreb in krajših življenjskih ciklusov izdelka, je razvoj novih produktov bistven za uspešnost podjetja (Milton idr. 2005, 3).

Z razvojem storitev, pa imajo odjemalci večjo možnost izbire. Zvestoba odjemalcev se večja tako, da jim podjetje ponuja nove storitve, nove ugodnosti, izboljšave, jih s tem seznanja in z njihovimi informacijami pridobiva nove izkušnje za izpopolnjevanje ali razvoj novih storitev.

Slediti trendom sodobnega časa, celovito obravnavati kakovost kupca, pravilno oceniti, kaj je pomembno za kakovostno trženje storitev, pridobivati nova znanja ter posvetiti se zahtevam, željam in potrebam kupcev so osnovni pogoji za doseganje pričakovanih rezultatov podjetja (Meško Štok 2001, 150).

Če podjetje želi obstajati na tržišču mora izpopolnjevati svoje storitve ali pa uvajati nove.

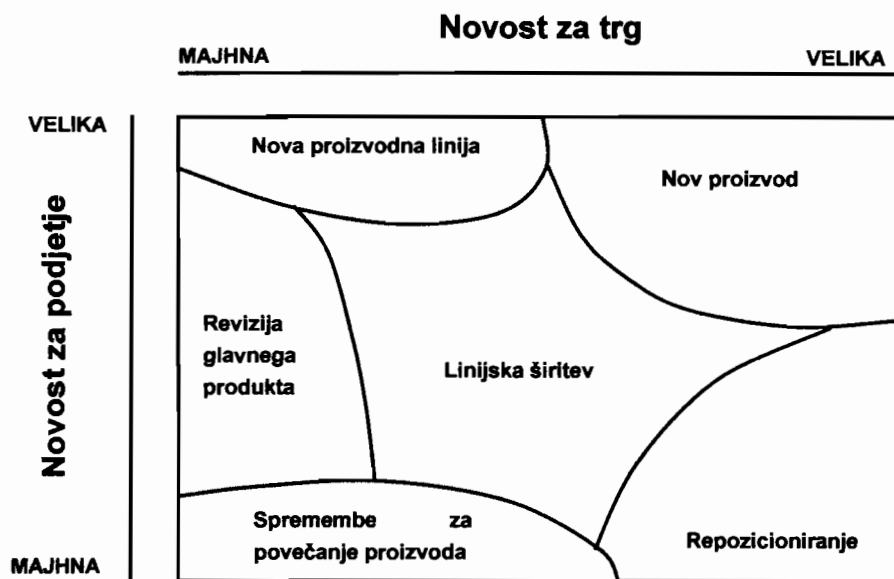
Pod pojmom nove storitve lahko razumemo:

- tehnično nove storitve, ki ustvarjajo popolnoma nove trge,
- nove storitve, s katerimi se podjetje pojavi na že obstoječem trgu,
- nove storitve, ki dopolnjujejo na trgu že uveljavljeno skupino storitev podjetja,
- izboljšane storitve, ki nadomestijo obstoječe storitve (Potočnik 2000, 97).

Podjetje se odloča za razvoj novih storitev na osnovi svojih idej, lahko posnema konkurenco ali pa kupi licenco za izvajanje storitev. Odvisno od podjetja koliko lahko vlaga v razvoj oziroma koliko časa je potrebno za razvoj novih storitev. Prednost nakupa licence ali posnemanja konkurence je predvsem v času in nižjih stroških kot, če bi se podjetje samo odločalo za razvoj. Če pa ima podjetje dobro razdelan razvojni program, finančna sredstva in interes slediti trendom, izkorišča prednosti na trgu.

Tavčar (2000, 164) trdi, da se storitvena organizacija ponavadi le za krajše obdobje odloči vztrajati z obstoječimi storitvami pri obstoječih odjemalcih in porabnikih - čeprav inoviranje programov, to je storitev in ciljnih tržišč, terja dodatno porabo zmoglosti in povečuje tveganja storitvene organizacije.

Slika 2.1 Različni pristopi razvijanja proizvodov in storitev



Vir: Wikipedia, the free encyclopedia 2006.

Slika prikazuje različne pristope, kot so novi proizvodi ali storitve, za katere se podjetje odloča na osnovi raziskav in dogovarjanj za njihovo uvajanje. Pri že obstoječih proizvodih je več možnosti širjenja oziroma izboljšav kot so linijska širitev, repozicioniranje in nova proizvodnja linija. Pristopi so različni odvisno od uspešnosti proizvoda in s tem širjenja na druge trge, prilagajanja na tržišču in prilagajanja različnim odjemalcem. Revizija glavnega produkta je pregled uspešnosti obstoječega vodilnega proizvoda, izboljšav in sprememb. Na povečanje prodaje in povpraševanja po proizvodu pa vplivajo spremembe, kot so spremembe oblike, embalaže, izboljšanje funkcionalnosti, kakovosti, nižje cene, marketinški prijemi. Vsak pristop lahko privede do konkurenčne prednosti, lahko pa so tudi tveganja. Pri tveganjih je lahko velika konkurenca, preveliki stroški, nepravilne finančne ali kadrovske odločitve, nepoznavanje trga in odločitev odjemalcev v prihodnosti. V podjetju in na trgu so lahko manjše ali večje novosti ponudbe. Če so manjše, gre za spremembe v že obstoječih storitvah, če pa razvija nova storitev, je lahko novost na trgu, novost za podjetje ali pa novost za podjetje in trg.

Večina novih storitev je pravzaprav izboljšanje že obstoječih storitev. Ali je to tako ali pa gre za popolnoma nov razvoj, treba je slediti po vrsti določenim fazam v procesu, da se minimizira tveganje (Hope in Mühlemann 1997, 127).

2.1 Vzroki za uvajanje novih storitev

Potočnik (2000, 97) navaja najbolj tehtne razloge za uvajanje novih storitev:

- nove storitve nadomestijo tiste, ki so zastarele in katerih prodaja upada,

- nove storitve zadovoljujejo spreminjajoče se zahteve porabnikov storitev,
- nove storitve so potrebne, če ima podjetje presežne zmogljivosti,
- z novimi storitvami obvladuje podjetje sezonska nihanja prodaje,
- z novimi storitvami zmanjšuje tveganje, če ponuja samo ozek asortiment storitev.

Vsako podjetje na svoj način išče nove možnosti za razvoj. Razvoj je odvisen od življenjskega ciklusa storitve, časa v katerem podjetje reagira na spremembe in koliko je podjetje sposobno izkoristiti prednosti pred drugimi sorodnimi podjetji kot temeljno zmožnost, kot kakovostnejšo in težko posnemano storitev.

2.2 Dejavniki, ki vplivajo na razvoj novih storitev

Odločitve o poteh v zvezi z razvijanjem novih storitev so odvisne od številnih dejavnikov, pri čemer je treba upoštevati:

- usklajenost alternativ s strukturo ciljev organizacije,
- dimenzijo časa,
- stroške,
- managerske, tehnološke, pravne in tržne vidike (Snoj 2000, 134).
- Urban in Hauser (1993, 6–8) pa navajata naslednje dejavnike:
- finančne cilje,
- prodajno marketinško rast,
- konkurenčne akcije,
- življenjski cikel,
- tehnologijo,
- globalizacijo,
- zakonske predpise,
- materialne stroške in razpoložljivost,
- invencije,
- demografske spremembe in spremembe v življenjskem stilu,
- odjemalčeve zahteve,
- dobaviteljeve reakcije in spodbude,
- zaveznitva.

Udeleženci v podjetju se želijo razvijati in ustvarjati dobiček. To pa je pogojeno z iskanji in usklajenostjo alternativ, s strukturo ciljev v organizaciji za povečanje dobička oziroma prednosti pred konkurenco. Pri razvoju novih storitev je pomembno, koliko sredstev in kdaj se vlaga v storitev, pravi čas vstopanja na tržišče, kolikšna je poraba dovoljenih stroškov. Ker so vsi ti dejavniki omejeni, lahko zakasnitev pomeni večje

tveganje in večje stroške. Vsaka storitev mora biti narejena po določenih standardih, upoštevani morajo biti tehnološki in pravni vidiki. Pri dejavniku trženja je pomembna ocena odjemalcev, sodelovanje z dobavitelji, spremljanje konkurence in novosti na trgu. V času globalizacije in sprememb se povečuje tveganje zaradi velike konkurence in zavezništov. Posebni pristopi se zahtevajo na različnih tržiščih, pri demografskih spremembah, življenjskem stilu odjemalcev, kulturi in njihovih vrednotah. Tehnologija je dejavnik, ki vpliva na razvoj storitev, oziroma če podjetje želi izpopolnjevati ali ponuditi nove storitve, mora slediti novostim in novim tehnologijam, ki jih prinaša čas. Podjetje deluje v skladu s svojo strategijo, razpoložljivimi sredstvi, z možnostmi izvedbe v okolju, v katerem deluje, in odzivi notranjih ter zunanjih udeležencev. Ker je všteti veliko dejavnikov in je treba upoštevati vsakega od njih, je veliko storitev ali proizvodov, ki ne uspejo na tržišču.

2.3 Razlike med procesom razvoja storitev in proizvoda

Organizirano razvijanje novih storitev ni tako pogosto kot razvijanje izdelkov. Najpomembnejši razlogi za to so:

- storitvena podjetja imajo bolj omejene vire (finančne in človeške) kot proizvodna podjetja,
- v javnih storitvenih podjetjih so spodbude za inovacije skromne, ker ni prave konkurence,
- storitvena podjetja so sorazmerno mlada in za razvoj novih storitev niso bila posebej zainteresirana (Potočnik 2000, 99).

Razlike v značilnostih storitev in proizvodov vplivajo na njihovo razvijanje.

Hart (1996, 404) omenja naslednje razlike med razvojem proizvoda in storitve:

- Storitve so večkrat povezane s posebnimi določenimi fizičnimi elementi, vendar je za večino značilno, da odjemalci tvegajo pri nakupu, saj ne morejo vnaprej oceniti določenega rezultata ali doživetja.
- Podjetje mora poudariti nove storitve, da pomaga odjemalcem pri pojmovanju in ovrednotenju storitve. To je po navadi otipljiv prikaz storitve, da je za odjemalce manj abstrakten. Podjetja morajo vključiti fizične dokaze, kot so brošure in bistvene informacije o novih storitvah.
- Pri proizvodnih dobrinah stremi proizvodni in distribucijski sistem postranskemu vplivu, kako so novi proizvodi zaznani s strani odjemalcev, v storitvah pa sta proizvodnja in dostava kritična sestavna dela v uspešnem načrtu ponudbe novih storitev.

- Storitvena podjetja imajo manj spodbude kot proizvodna podjetja za prevzemanje dragih pionirskih razvojev, ker je večinoma nemogoče doseči dolgo časovno prednost.
- Ker storitev ne moremo patentirati in po navadi potrebujejo manj začetnega naložbenega kapitala, se inovativne ideje hitro posnemajo.
- Storitvena podjetja ustvarjajo nove storitve z očitno lahkoto, saj se nagibajo k uporabi bolj naključnih pristopov za razvojni proces, kar pa lahko pripelje k neuspehu novih storitev.

Kljub razlikam med razvijanjem novih proizvodov in storitev so možnosti za razvoj vsakodnevne, saj se ponudba in povpraševanje nenehno spreminjata. Za uspeh je treba razumno tvegati, kar pa nekatera storitvena podjetja ne želijo sprejeti zaradi bojazni neuspehov in stroškov.

Če storitev ponudimo in iz določenih razlogov ne uspe imamo stroške, če pa tega podjetje ne naredi stagnira in lahko tudi propade. Nepretrgan razvoj podjetja na vseh področjih podjetja in njegov obstoj sta odvisna od pravilne in pravočasne opredeljenosti strategije in taktike poslovanja (Devetak 1997, 105).



3 UDELEŽENCI V PROCESU RAZVOJA NOVIH STORITEV

3.1 Menedžment

Vloga menedžmenta v podjetju je, da načrtuje, organizira, koordinira, vodi in nadzira razpoložljive vire v podjetju.

Osnovne naloge managerjev v vsaki organizaciji so:

- načrtovanje ciljev v skladu s postavljenimi smotri, merili in standardi uspešnosti; načrtovanje strategij za doseganje teh ciljev;
- organiziranje urejenosti organizacije (strukture in procesov) ter oskrbe organizacije s sredstvi (materialnimi, nematerialnimi),
- usmerjanje dejavnosti sodelavcev organizacije in drugih, da organizacija učinkovito deluje in uspešno dosega cilje;
- nadzorovanje učinkovitosti in uspešnosti delovanja sodelavcev in drugih delov organizacije in organizacije v celoti ter polaganje računov, to je poročanje in utemeljevanje poročil ter priporočil drugim lastnikom in drugim vplivnim udeležencem organizacije (Tavčar 2000, 2).

Obstoječe storitve morajo biti definirane kot proces, v katerem je določen potek delovnega procesa, kdo so izvajalci, odgovornosti in koliko ljudi ter tehničnih pripomočkov je vključenih v ta proces. Storitve je treba ponuditi ob pravem času, na pravem mestu, za ugodno ceno, kot kakovostno storitev in kot skupek vseh kontinuiranih procesov, ki sodelujejo v ponudbi. Menedžment je odgovoren za procese, ljudi, finančno korist, iskati mora prave rešitve za obstoječe in nove storitve.

Urban in Hauser (1993, 609) pojasnjujeta:

- Prvo je potrebna javna politika o inoviranju, podrobno opisana organizacijska struktura, naštevanje virov in določanje obveznosti do novega produkta.
- Top menedžment oceni potrebe po času, sredstvih in virih za doseganje ciljev podjetja.
- Top menedžment mora imeti realna pričakovanja o času in stroških, ki so vpleteni.
- Ko top menedžment soglaša s stroški in časom izvedbe, razume produkt in priložnosti ter marketinško strategijo, se idejni razvoj lahko začne.

Menedžment mora spremljati vse faze v razvoju posebno pa pri razpoložljivih virih in času. Spremljati je treba tudi, ko je storitev že znana na trgu, saj je menedžment odgovoren za uspešno in učinkovito delovanje podjetja.

Menedžment je lahko tako ujet v uspeh projekta in ne upošteva, ko se ga seznanjajo z možnimi problemi. Bolj so zainteresirani kasneje, ko potencialni problemi postanejo realni in ko je po navadi že prepozno (Smith 2003).

3.2 Zaposleni

Kontaktne osebe ima pri povezovanju organizacije z okoljem dve temeljni vlogi: informiranje in zastopanje (Snoj 2000, 65).

Informiranje odjemalcev o ponudbi, spremljanje želja odjemalcev in seznanjanje splošnih informacij, ki so pomembne za odjemalce, zastopati morajo svoje podjetje v skladu s politiko, vizijo in dobrim imenom. Pri uvajanju novih storitev je treba zaposlene pravočasno informirati o uvajanju novih storitev, saj se prepozno seznanjanje lahko pozna na nesprejemanju ali nerazumevanju novih storitev.

Grönroos (2000, 338) navaja, da interni marketinški cilji pomagajo pri predstavljanju o novih storitvah, zunanjim marketinškim dejavnostim in procesu, ki vsebuje naslednje:

- da se zaposleni zavedajo in sprejmejo novo razvito storitev, ki je bila ponujena na trgu,
- da se zaposleni zavedajo in sprejmejo novo zunanjo marketinško dejavnost,
- da se zaposleni zavedajo in sprejmejo nove metode dela, uporabljene nove ali prenovljene tehnologije, sisteme, rutine in
- katera različna dela in odgovornosti vplivajo na interne in zunanje odnose, vplivanje marketinškega nastopa podjetja, ki morajo biti obravnavani.

Sodelovanje z zaposlenimi v zgodnjih fazah razvoja lahko pripomore k izboljševanju idej in pri razvoju novih storitev. Zaposlene je treba uvajati v nove storitve, organizirati strokovna izobraževanja in jih seznanjati z določanjem kakovosti.

Katera koli pomembna sprememba sproži pozitivne in negativne reakcije. Izobraževanje je potrebno, da pomaga menedžmentu in zaposlenim, da dojemajo bolj pozitivne, kot negativne vidike sprememb (Daft 2001, 149).

3.3 Odjemalci

V današnjem času so stalne spremembe, prihaja do novih informacij, odjemalci sami iščejo novosti in so z njimi seznanjeni, zato je nujno slediti trendom.

Odjemalec je ključni dejavnik v procesu storitve, zato je potrebno stalno spremljanje zadovoljstva potrošnikov. Vedeti moramo, kdo je naš potrošnik, razumeti moramo njihove potrebe, razvijati odnose z njimi in znati ravnati z različnimi potrošniki (Johnston in Clark 2001, 15).

Uvajanje novih storitev je za podjetje tveganje, saj se ne ve ali bodo odjemalci storitve sprejeli. Nekateri odjemalci se tudi težko navajajo in sprejemajo spremembe. Lovelock (1996, 486–487) navaja v menedžmentu šest korakov za odpravo občutljivosti odjemalcev in odpora na spremembe:

- razviti odjemalčevo zaupanje,
- razumeti odjemalčeve navade in pričakovanja,
- poudarjati nove postopke in opremo,
- reklamiranje uporabe,
- učenje odjemalcev za uporabo novih in reklamnih naročil,
- nadzorovanje prikaza storitev in nadaljevanje iskanja izboljšav.

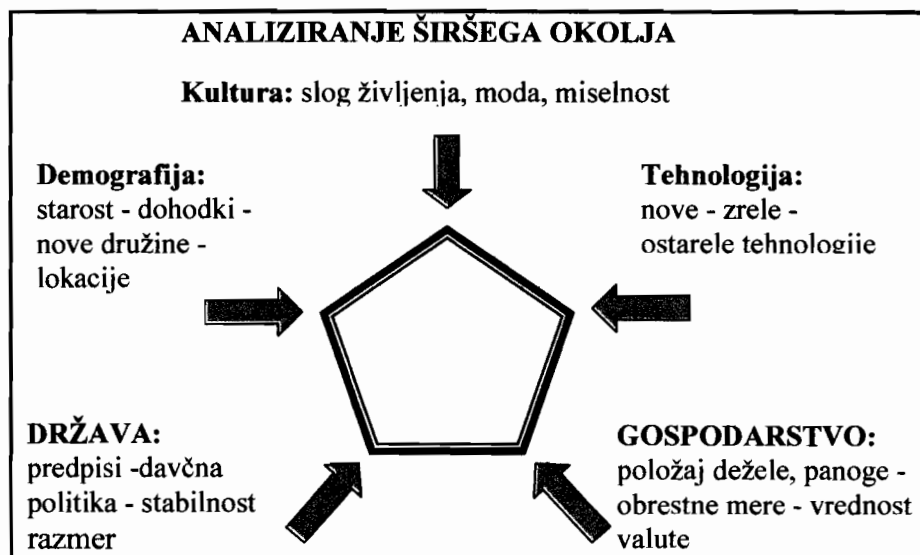
Ne glede na to kaj je podjetje vložilo v storitvene produkte, je odjemalčevo zaznavanje tisto, ki določa, če so storitve uspešne ali ne (Macdonald in Payne 1998, 96).

3.4 Širše in ožje okolje

Na poslovanje podjetja vplivata širše in ožje okolje, katerih delovanje menedžment stalno spremlja. Na poslovanje vplivajo politične in gospodarske spremembe, spremembe okolja, spreminjanje tehnologije, povečanje konkurence, spremembe v povpraševanju storitev in obnašanju odjemalcev.

Slika prikazuje širšo analizo okolja, ki se nanaša predvsem na politične, družbene, gospodarske in kulturne spremembe. Ožja analiza okolja pa se nanaša na samo panogo.

Slika 3.1 Analiziranje značilnosti širšega okolja podjetja (Aaker, 1988:112)



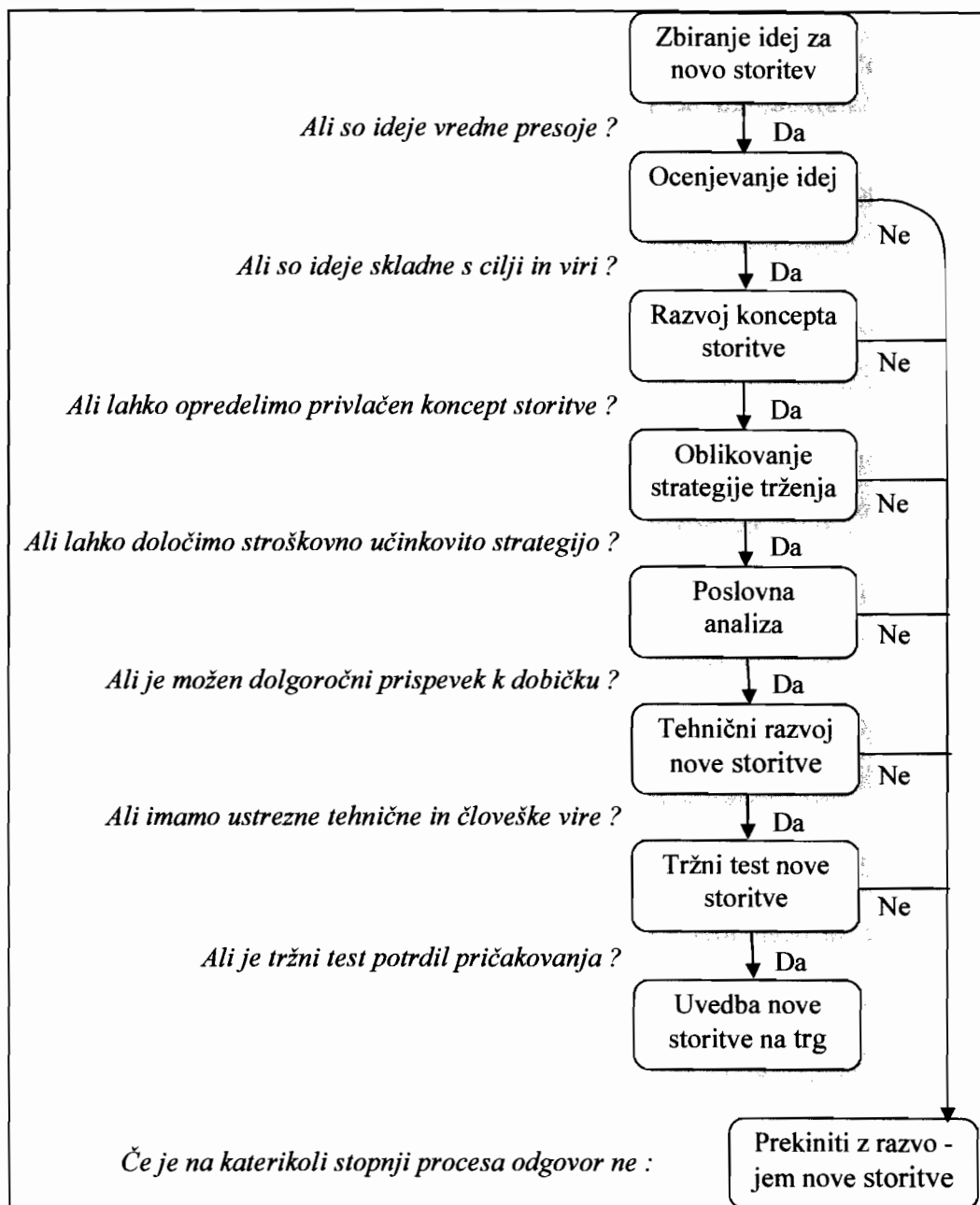
Vir: Tavčar 1999, 63.

Podjetje mora delovati skladno z okoljem, varovati okolje, biti v skladu s panogo, državo in lokalno skupnostjo. Pri spremembi zakonodaje se mora podjetje prilagajati. Gospodarski vidiki so lahko prehod na evropski trg, zamenjava denarne enote, inflacija, spremembe na trgih. Kultura ima velik vpliv v podjetju, treba jo je upoštevati in delovati skupaj z njo.

Kultura storitvene organizacije je skupek njenih dosežkov, ki se kaže v načinih njenega delovanja in prilagajanja okolju. Vsebuje akumulirano znanje, vrednote, prepričanja, prioritete, potrebe, cilje, pričakovanja, norme, ideje in navade zaposlenih v organizaciji (Snoj 2000, 149).

4 FAZE RAZVOJA

Slika 4.1 Odločitveni proces razvoja nove storitve



Vir: Potočnik in Umek 2004, 228.

Na sliki je prikazan proces oziroma faze razvoja novih storitev, pri vsaki fazi pa dileme in soglasja med tistimi, ki odločajo. Če na kateri fazi pride do negativnega odgovora, pomeni, da proces ni na pravi poti in se vrne k prvotni ideji ali pa se idejo za določen čas odloži, saj se lahko v prihodnosti izkaže, da je bila ideja dobra, vendar čas za izvedbo ni bil pravi.

4.1 Viri in ocenjevanje idej

Ideje lahko podjetje dobi na več načinov, lahko se pridobivajo iz notranjih in zunanjih virov. Notranji vir idej imajo lahko menedžment, marketinški oddelek, oddelek razvoja in raziskav ali zaposleni. Pri zunanjih virih spremljamo konkurenco in njena dejanja ter spremembe v panogi. Dejavnosti konkurence lahko podjetje spremlja tudi prek benchmarkinga, ko se podjetje primerja s podobnim podjetjem v panogi in ugotavlja možnosti za izboljšanje ali spremembe storitev.

Benchmarking moremo koristno uporabiti pri izvajanju programa za celovito obvladovanje kakovosti, za izboljšanje postopkov, za potrebe novega managementa, za spreminjanje programov, za uvajanje novih programov, za preverjanje obstoječe politike in strategij, ob pritiskih konkurence in v kriznih stanjih (Ivanko 1999, 65).

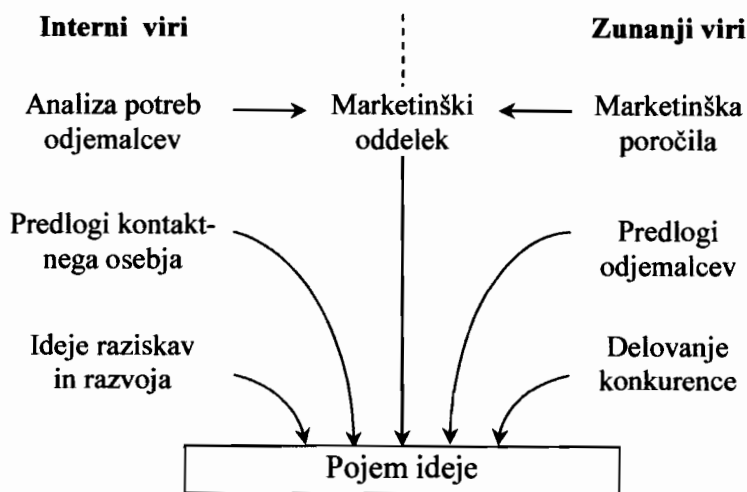
Odjemalci so lahko vir idej, saj lahko prek pohval in pritožb pomagajo priti do izboljšave ali ideje za novo storitev. Zato je potrebno spremljanje njihovih reakcij, z anketami, pogovori in slediti glede zadovoljstva s storitvami.

Deloittova raziskava je denimo pokazala, da kar osemdeset odstotkov idej pride iz zunanjega okolja, od dobaviteljev, kupcev, poslovnih partnerjev ali raziskovalnih institucij (Vidmar 2004, 24).

Notranji vir so zaposleni, ki so lahko velik vir idej, saj so v direktnem stiku z odjemalci in lahko imajo drugačen pogled na storitve kot menedžment. Svoje delo jemljejo bolj osebno, zato bi jih bilo potrebno za ideje primerno stimulirati.

Zaposleni na nižjih ravneh podjetja se pri vsakdanjem delu srečujejo z drugačnimi težavami kot menedžerji, zato imajo lahko povsem drugačne predloge za izboljšave in inovacije (Turk 2006).

Slika 4.2 Nastanek idej znotraj in zunaj podjetja



Vir: Slack idr. 1998, 143.

Namen ocenjevanja je ovreči slabe ideje, kakor hitro je le mogoče, ker pač velja osnovno načelo, da stroški razvoja izdelka naraščajo z vsako naslednjo stopnjo razvoja. Ko izdelek doseže kasnejše stopnje, vodstvo podjetja meni, da je vložilo v razvoj izdelka že preveč sredstev in bi ga bilo treba uvesti na trg že zato, da bi projekt vrnil nekaj vložnega denarja (Kotler 1996, 327).

Mihelič navaja da se kar osemdeset odstotkov slovenskih podjetij razvija od sejma do sejma – običejejo določen sejem, pogledajo, v katero smer se razvijajo tekmeci, in temu prilagodijo svoj razvoj. Ta pot je zelo cikcakasta in dolga (Kobal in Kranjec 2006).

4.2 Razvoj koncepta storitve

Kotler (1996, 329) pojasnjuje, da je vsako idejo mogoče pretvoriti v več konceptov, pred tem pa si moramo postaviti naslednja vprašanja:

- Kdo bo izdelek uporabljal?
- katero osnovno prednost naj pri izdelku uporabimo?
- Katera je osnovna prednost za uporabo tega izdelka?

Haksever in drugi (2000, 196) navajajo, da je koncept storitve opis paketa koristi, rešitev in vrednosti storitve, ki jo bomo priskrbeli odjemalcem.

Slika 4.3 Od ideje do koncepta



Vir: Slack idr. 1998, 145.

Koncept nima končne oblike in ni dokončno dodelan, se pa na trgu lahko predstavi in na osnovi tega lahko podjetje dobi informacije, ali je zanimiva za odjemalce ali ne.

Razvoj koncepta in testiranje zajema:

- razvoj marketinških in inženirskih podrobnosti,
- kdo so tržne tarče,
- koristi od storitev,
- kako se bodo odjemalci odzvali na storitve,
- kako bo storitev nastala,
- koliko bo stala izvedba (Wikipedia, the free encyclopedia).

Koncept storitev razvijamo v obliko, da jih lahko testiramo in s tržno raziskavo ugotavljamo njihov namen. Pridobivanje hitrih informacij nam pomaga pri razvijanju koncepta storitev. Cilj testiranja koncepta je določiti možne odjemalčeve odzive, tako da se iz nadaljnjega tehtanja izločijo ideje, ki za odjemalce niso zanimive (Haksever idr. 2000, 196).

4.3 Oblikovanje strategije trženja

Po opravljeni tržni analizi, ki zajema analizo trga odjemalcev, konkurentov, panoge, možnega pozicioniranja na tržišče, zakonskih predpisov, lahko podjetje na pozitivnem odzivu trga na nove storitve snuje strategije trženja.

Kotler (1996, 334) pojasnjuje načrt trženjske strategije, ki je sestavljen iz treh delov:

- Prvi opisuje velikost, sestavo in obnašanje ciljnega trga, načrtovano pozicioniranje, prodajo, tržni delež in načrtovani dobiček za prvih nekaj let.
- V drugem delu trženjske strategije je večji poudarek na načrtovani ceni izdelka, strategiji distribucije, enoletnem proračunu za trženje.
- Tretji del načrta trženjske strategije se nanaša na prodajo in dobiček na dolgi rok ter na strategijo trženjskega spleta v času.

Načrt trženja opisuje, kako bo podjetje doseglo predvideno prodajo. Prikazati mora:

- celotno trženjsko strategijo,
- prodajno strategijo in cenovno politiko,
- tržno komuniciranje,
- prodajne poti (Vahčič idr. 2000, 3–4).

Del načrta trženja vsebuje tudi kako in na kakšen način bo podjetje prikazalo nove storitve odjemalcem.

Prvo in glavno je, da morajo podjetja razumeti svojo najbolj donosno ciljno skupino odjemalcev in ustvariti strategijo koristi tem odjemalcem bolj, kot kateri koli drug (Clancy 2001).

4.4 Poslovna analiza

Poleg načrta trženja je treba opraviti poslovno analizo ali se podjetju izplača uvesti razvoj novih storitev.

Slack in drugi (1998, 147) navajajo, da mora finančni oddelek izračunati finančne vpletenosti, kot so:

- kapital in naložbene zahteve,
- stroške delovanja,
- mejo koristi,
- verjetno hitrost pri izplačilu.

Podjetje se odloča na osnovi pridobljenih finančnih analiz za uvajanje novih storitev, če izračuni prikažejo donosnost oziroma dobiček. Analize so pridobljene iz preteklosti in z novopridobljenimi podatki. Več kot je podatkov in izračunov, bolj točna je analiza. Če se z analizo odlašajo, so lahko kasneje višji stroški in ni predvidenih podatkov o donosnosti novih storitev.

4.5 Tehnološko razvijanje

Tehnološko razvijanje mora biti v skladu s tržnim in finančnim oddelkom.

Tehnična izpeljava je:

- začetek novega programa,
- ocena sredstev,
- zahtevane objave,
- planiranje delovanja inženirjev,
- razpored oddelkov,
- sodelovanje dobaviteljev,
- objavljen načrt sredstev,
- program pregledov in nadzora,
- naključja – kaj, če načrt (Wikipedia, the free encyclopedia 2006).

Pri tehnološkem razvijanju se opredeli s kakšno opremo, stroji in tehnologijo bo podjetje delovalo, ali je potreben nakup nove opreme, koliko zaposlenih bo sodelovalo, kako bo delo razporejeno in odgovornosti. Odločilno je tudi ali bodo nove storitve vključene v že obstoječi proces, ali pa bodo vključeni zunanji izvajalci in ali je s tem pogojen nakup novih stavb in tehnologije.

4.6 Tržni test

Testiranje storitev na trgu je odvisno od tega ali podjetje za to nameni sredstva. Za podjetje je bolje, da testira, saj test pokaže ali bo storitev na trgu dovolj uspešna.

Določi se kraje testiranja, izbiranje testne metode in število testov, čas ter določanje skupin odjemalcev za opravljanje testiranja.

Tržni test je poskus prodaje produkta določenemu tržišču ali odjemalcem za izmero sprejemanja produkta v resničnem tržnem kontekstu (Rangan, Shapiro in Moriarty 1995, 44).

Snoj (1998, 137) omenja, da so le redke organizacije pripravljene vložiti običajno velika sredstva v prototip storitve, saj napačno zaznavajo le majhno razliko med stroški pri polni vzpostavitvi delovanja sistema nove storitve in njenega poskusnega izvajanja, zato je za večino storitvenih organizacij dejansko uvajanje na trg običajno prvi dejanski test njene koristnosti in sprejemljivosti na ciljnih trgih.

Lahko pa je testiranje storitev neposredno, kjer se izvaja omejeno osnovno storitev na eni ali več lokacijah, vendar so storitve, zaposleni in odjemalci pristni. Namen tega koraka je ugotoviti odjemalčevo sprejemanje iz neposrednega poznavanja in za potrebne popravke, ki se opirajo na izbranih informacijah odjemalcev. (Haksever idr. 2000, 199).

Cilj je seznaniti odjemalce s prednostmi novih storitev. Podjetje pa pridobi informacije o odzivu in sprejemanju storitev. S seznanjanjem odjemalcev o novih storitvah pa se seznanja tudi konkurenca, ki lahko podjetje prehití z uvedbo na tržišču.

4.7 Uvedba nove storitve

Ko je podjetje uspešno prešlo vse faze v procesu novih storitev, se odloči za uvedbo storitev na trg.

Pred uvedbo nove storitve na trg se mora storitveno podjetje odločiti glede naslednjih vprašanj:

- Kdaj začeti s ponudbo in prodajo nove storitve?
- Kje začeti (lokalni trg, širše območje, celotni trg)?
- Kako začeti (Potočnik in Umek 2004, 234)?
- Kotler (1998, 345) pa dodaja še vprašanje za koga (ciljna skupina možnih kupcev) in navaja, da mora podjetje usmeriti svojo distribucijo in promocijo k najobetavnejšim skupinam kupcev.

Čas je ključen dejavnik. Če podjetje zamudi pravi čas, ima lahko zaradi tega visoke stroške. Storitve sezonske narave se uvede pred začetkom sezone, ko je največje povpraševanje. V katerih mestih ali na katerem trgu bo podjetje delovalo v začetku, je odvisno od velikosti podjetja in kapitala, ki ga podjetje lahko vloži v razvoj in pa ciljnih skupin, ki jih želijo pridobiti.

Pri načinu vstopa Potočnik in Umek (2004, 234) pojasnjujeta, da na sprejem novosti pri uporabnikih vplivajo v glavnem naslednji dejavniki:

- prednosti nove storitve,

- združljivost z dosedanjim načinom porabe storitev in navadami porabnikov,
- zapletenost nove storitve,
- možnost vsaj delno preizkusiti novost,
- enostavnost pri komuniciranju.

5 VZROKI NEUSPEHOV PRI UVEDBI NOVIH STORITEV

Urban in Hauser (1993, 55–56) navajata naslednje vzroke za neuspehe:

- premajhen trg,
- slabo ujemanje v podjetju,
- nič novega, nič različnega,
- ni koristi,
- slabo pozicioniranje glede na konkurenco,
- neustrezna podpora pri distribuciji,
- napake pri napovedih,
- slab čas,
- odziv konkurence,
- nezamenjane stare tehnologije,
- spremembe v odjemalčevih okusih,
- spremembe zaradi ovir v okolju,
- slab ponoven nakup ali pa ni obširne prodaje,
- slabe poprodajne storitve,
- nezadostno povračilo vloženega,
- pomanjkanje uskladištev v funkcijah.

Če se tisti, ki v podjetju odločajo, ne ujemajo, je težko usklajevati vse faze v razvoju. Marketing in razvoj se večkrat ne ujemata in ne usklajujeta, saj je za razvoj pomembno, kako bo storitev nastala, za marketing, pa pravi čas vstopa na tržišče.

Treba je oceniti in spremljati trg. Pri nepravilni oceni trga lahko pride do prevelike napovedi prodaje in s tem premajhne prodaje storitev, povpraševanje za to storitev ne zadovolji ciljev, s tem se stroški povečajo glede na vloženo. Če ni prave ocene konkurence lahko konkurenca podjetje prehitijo, jo kopira, ima novejšo tehnologijo ali boljše pozicioniranje. Spremeni se okolje, lahko politično, ekonomsko, pravno in za podjetje nastanejo nepredvidljive ovire. Če odjemalec oceni, da ni posebne koristi od storitev ali da ni ponujeno nič novega, se za ponoven nakup ne bo odločil. Možno je, da bodo kupovali storitev v manjši meri od predvidenega, ali pa po začetem nakupu prodaja pade. Vzroki so lahko v poprodajnih storitvah, pomanjkanje v celoviti ponudbi storitve ali pa ni zadovoljive podpore v distribuciji. Pri razpoložljivih sredstvih se lahko zgodi, da podjetju zmanjka sredstev za nadaljnji razvoj ali pa začne zmanjševati sredstva in s tem zmanjšuje kakovost razvijanja storitev. Ker so življenjski ciklusi proizvodov in storitev vse krajši, se podjetja soočajo z veliko konkurenco, s pravočasnim vstopom na tržišče in s tem povezanimi stroški.



6 UVAJANJE NOVIH STORITEV V TERMAH KRKA STRUNJAN

6.1 Predstavitev Term Krka Strunjan

Zdravilišče spada pod okrilje Družbe Krkinih zdravilišč. Naravni viri kot so soline in solinsko blato so prednost za zdravljenje pljučnih, revmatičnih bolezni in raznih poškodb. Zdravilišče nudi hotelski, terapevtski in nov wellness center. V zdraviliškem delu je zaposlenih 40 ljudi. Od tega je 10 maserjev, 20 fizioterapevtov, drugo pa so zdravniki in medicinske sestre.

V sklopu zdravilišča deluje tudi društvo Zdrav podjetnik. Organizirane imajo preventivne zdravstvene preglede, razna predavanja o zdravi prehrani, alternativnem zdravljenju in istrski kulturi (Društvo Zdrav podjetnik).

6.2 Proces razvoja nove storitve

6.2.1 Ideja za nove storitve

Pred leti je bilo mogoče vsako leto dobiti prek obveznega zdravstvenega zavarovanja terapije glede na zdravstveno stanje. Sedaj terapija načeloma pripada enkrat na dve leti, zmanjšalo pa se je tudi število pripadajočih terapij. Nekatere terapije so se tudi časovno skrajšale.

Nezadovoljstvo zaradi zmanjševanja uslug in večje povpraševanje po samoplačniških storitvah je prispevalo k ideji o prirejenih samoplačniških programih za obalne odjemalce.

6.2.2 Zbiranje in ocenjevanje idej

V zdraviliškem podjetju sledijo novostim v panogi in sprejemajo ideje zaposlenih, strokovnjakov in vodstva. Marketinški oddelek spremlja zadovoljstvo odjemalcev prek pritožb in pohval in s tem pridobiva nove informacije za uvajanje novih ali za izboljšanje obstoječih storitev. Ideje ocenjuje vodstvo in uprava zdravilišč Krke v Novem mestu.

6.2.3 Razvoj koncepta storitev

Nove storitve bi se opravljale v popoldanskem času. Elementi storitev bi bile fizioterapevtske, ambulantne in talasoterapevtske storitve. Fizioterapevtske storitve so različne vrste telovadbe na suhem in v bazenu, elektroterapija, ročne in podvodne masaže, skupinske ali individualne vaje. Ambulantne storitve nudijo posvete pri zdravniku, dodatne preglede po dogovoru, meritve osteoporoze, diagnostične preiskave, preglede pri specialistih kot so ortoped, kardiolog, ginekolog, dermatolog. Ponudba osnovnega paketa in cena je prilagojena anketi. V nadaljevanju pa bi se s povpraševanjem in ponudbo dograjevalo in spreminjalo paket in ceno. Osnovni paket je

prirejen za večino odjemalcev, saj če ima nekdo na primer visok pritisk ali težave s srcem določenih terapij ne more imeti.

Osnovni mesečni paket z enkrat tedensko terapijo, bi vseboval:

- Prvi teden: Posvet pri zdravniku, cena je 3.600 tolarjev in ročna masaža 20 minut, cena je 4.000 tolarjev.
- Drugi teden: Skupinske vaje v bazenu, cena je 1.200 tolarjev.
- Tretji teden: Dihalne skupinske vaje, cena je 1.200 tolarjev.
- Četrti teden: Skupinske vaje v telovadnici, cena je 1.200 tolarjev in Biarritz kopel, cena je 3.300 tolarjev.
- Skupna cena paketa bi znašala 14.500 tolarjev na mesec.

Prednosti za odjemalca bi bile bližina storitev, izbira terapij po željah posameznika v dogovoru s strokovnjaki, neprekinjeno izvajanje terapij, usposobljen kader in zdravniški nadzor.

6.2.4 Poslovno-tržna analiza

Obalni trg pokrivata zdravilišči Terme Portorož in Krka Strunjan in nudita obalnim odjemalcem storitve prek plačila obveznega zdravstvenega zavarovanja. Drugi del je samoplačniška ponudba wellness centra Salia v Strunjanu in ajurvedski center v Portorožu. Če želi nekdo od obalnih odjemalcev na primer kupiti samoplačniško masažo na zdravstvenem delu, mora počakati na prost termin par dni ali več, nima strokovnega pregleda in istega terapevta vsak dan za izvedbo. Z novo ponudbo storitev, pa bi lahko ponudili tudi terapije za potrebe in želje obalnih odjemalcev. Tržni segment bi se izvajal od oktobra do konca maja. Čez poletje se terapije zaradi vročine ne bi izvajale. V poletnem času pa bi zdraviliško podjetje izkoristilo povpraševanje s tujimi in domačimi nastanitvenimi gosti.

Pri poslovni analizi podjetje ocenjuje napoved in ceno storitev, oceno stroškov in napoved dobička.

Napoved prodaje

Število domačih gostov v zdraviliških se je avgusta 2006 povečalo za 7 odstotkov, kar se odraža na doseganju indeksa rasti na letnem nivoju in sicer 5,5 odstotka za domače goste (Rumbak 2006). V zdraviliških krajih je bilo prihodov domačih turistov za leto 2005 10.284 (Statistični urad Republike Slovenije). Podatki o izkoristku terapij žal niso dosegljivi, ker so v te podatke vštete tudi hotelske nastanitve, domači gostje pa niso razdeljeni po območjih. Kljub temu se kaže povečanje zanimanja za zdraviliški turizem in terapevtske storitve. Povpraševanje je prav gotovo tudi iz obalnega dela Slovenije, zato bi bilo potrebno ponuditi nove storitve na obalnem področju. Družba Zdravilišča je v letu 2005 ustvarila 23 odstotkov prihodkov s prodajo zdravstvenih

storitev, od tega je 69 odstotkov prometa opravljeno z Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije (Letno poročilo Krka-Zdravilišče Strunjan 2005, 9). Iz prihodkov iz dejavnosti je razvidno, da so zdravstvene storitve pred gostinsko dejavnostjo, največ prihodkov pa prinesejo hotelske nastanitve. Del obalnih odjemalcev je že koristil storitve prek zdravstvenega zavarovanja v zdravilišču Talaso Strunjan in dodatno samoplačniški oddih v drugih zdraviliščih Slovenije, zato bi bilo smotrno izkoristiti prodajo samoplačniškega dela zdravstvenih storitev z novo ponudbo obalnim odjemalcem. V razvoju novih storitev bi odjemalce razdelila v dve skupini po 20 oseb, ki bi imele osem mesecev terapijo enkrat na teden. V drugem in tretjem letu sem število povečala na 80 oziroma 100. Tako bi bilo na koncu 5 skupin mesečno, ki bi terapijo opravljale od ponedeljka do petka. Življenjske dobe teh storitev nisem zaključila, saj imajo take storitve dolgo dobo v sklopu programov zdravilišč. Osredotočila sem se bolj na ponudbo samoplačniških storitev z obstoječimi zaposlenimi. V obdobju rasti storitev pa bi se pokazalo ali bi se število odjemalcev povečevalo, terapija bi se lahko s trendi spremenila oziroma dodala z novimi ponudbami. Pri večjem povpraševanju bi bilo treba zaposliti nov kader.

Ocena stroškov

Pri uvajanju novih storitev sem vključila le tiste stroške, ki bodo nastali izključno zaradi uvedbe. Ker so stroški podjetja poslovna skrivnost, sem se opirala na dosegljive podatke. Skupni stroški niso natančni, so pa približni izračun. Stroški, ki bi nastali pred uvajanjem novih storitev, so:

- stroški službe trženja so 100.000 tolarjev,¹
- stroški oglaševanja na radiu so 172.125 tolarjev,²
- stroški zaposlenih za dneve odprtih vrat so 288.542 tolarjev.³

Skupni stroški za uvajanje bi bili 560.667 tolarjev.

Pri stroških zaposlenih bi za terapijo skupine 20 ljudi potrebovali:

- Enkrat na mesec redno zaposlenega zdravnika, ki bi delal pet ur.⁴
- Enkrat na mesec maserja, ki bi bil zaposlen kot s.p. in bi delal osem ur.⁵
- Enkrat na mesec redno zaposlenega maserja, ki bi delal dve uri.⁶

¹ Stroški podani iz agencije Emigma.

² Oglaševanje na radiu Capris.

³ Izračun 15 zaposlenih za dve soboti za dneve odprtih vrat.

⁴ Bruto plačana ura v mesecu avgustu 2006 za izvenbolnišnično dejavnost je 1.986 tolarjev.

⁵ Približen izračun, odvisen od dogovora je 2.000 tolarjev na uro.

⁶ Bruto plača za uro meseca avgusta 2006 iz dejavnosti salonov za nego telesa je 1.061 tolarjev.

- Trikrat na mesec redno zaposlenega fizioterapevta, ki bi delal eno uro in pol.⁷
- Enkrat mesečno redno zaposlenega talasoterapevta, ki bi delal tri ure in pol.⁸

Vse storitve v popoldanskem času že obratujejo, razen zdravnika, ki bi imel dvakrat v mesecu prilagodljiv urnik.

Neposredni stroški storitev za prvo leto, kjer bi bilo vključenih 40 oseb, so:

- stroški za izdajanje brošur so 600.000 tolarjev,⁹
- delo s.p. maserja je 256.000 tolarjev,
- delo redno zaposlenega maserja je 33.952 tolarjev,
- delo redno zaposlenega talasoterapevta je 59.192 tolarjev,
- delo redno zaposlenega fizioterapevta je 39.072 tolarjev,
- delo redno zaposlenega zdravnika je 158.880 tolarjev,
- stroški za masažno olje so 5.600 tolarjev,¹⁰
- stroški za posteljni papir so 8.800 tolarjev,¹¹
- stroški vode pri kopelih so 47.040 tolarjev,¹²
- stroški pranja brisač so 66.240 tolarjev.¹³

Posredni stroški, ki nastanejo ob izvajanju novih storitev, so približno ocenjeni, ker natančnih podatkov ni na razpolago:

- Stroški porabljene vode na osebo v bazenu za tuširanje in drugo so 25 litrov. Za 40 oseb letno je to 3.920 tolarjev.
- Tehnični material, kot so izdelava kartončkov na katerih so napisane terapije in drugo je 150 tolarjev. Za 40 oseb na leto je skupaj 48.000 tolarjev.

Skupni stroški ogrevanja in čiščenja niso vštet, ker so v popoldanski izmeni že vključeni.

⁷ Bruto plača na uro v mesecu avgustu 2006 iz samostojnih zdravstvenih dejavnosti, ki jih ne opravljajo zdravniki je 1.628 tolarjev.

⁸ Bruto plača za uro meseca avgusta 2006 iz drugih osebnih dejavnosti je 1.057 tolarjev (Statistični urad Republike Slovenije).

⁹ Izdelava brošure je 50.000 tolarjev, za tiskanje 1000 brošur je 30.000 tolarjev, pošiljanje brošure je 6-12 tolarjev na kos. Vsak mesec bi se poslalo določeno število brošur, razen v poletnem času.

¹⁰ 200 ml olja za masažo v Obalnih lekarnah stane 1.290 tolarjev.

¹¹ 1 ovoj papirja v trgovini Surf v Luciji stane 1.100 tolarjev.

¹² Poraba vode za eno kopel je približno 300 m³, cena za liter vode je 0,49 tolarjev.

¹³ Pranje v kemični čistilnici Chemoexpres srednje brisače je kos 270 tolarjev, davek je 45 tolarjev, na večje količine je 40 odstotkov popusta.

Ocena naložbe

Na podlagi ocenjenih najpomembnejših elementov, kot so napoved prodaje in izračun stroškov, lahko predvidevamo, kakšen dobiček je mogoč po več letih in ali je naložba upravičena. V spodnji tabeli so izračunani samo osnovni paketi z najnižjo ceno, kar se v praksi glede na povpraševanje lahko spremeni. Pri izračunu ni upoštevana amortizacija, ker podatki niso dostopni.

Tabela 6.1 Tabela ocene naložbe

	OBDOBJE 0	OBDOBJE 1	OBDOBJE 2	OBDOBJE 3
Prihodki od poslovanja	0,00	4.640.000,00	9.280.000,00	11.600.000,00
Operativni stroški	0,00	741.016,00	1.482.032,00	1.852.540,00
Stroški trženja	0,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00
Ostali stroški	0,00	51.920,00	103.840,00	129.800,00
Bruto DČ	0,00	3.217.064,00	7.094.128,00	9.017.660,00
Davek na DČ	/	1.298.825,60	2.837.651,20	3.607.064,00
Čisti DČ	/	1.948.238,40	4.256.476,80	5.410.596,00
Denarni tok	/	1.948.238,40	4.256.476,80	5.410.596,00
Izdatki za razvoj novih sredstev	560.667,00	/	/	/
NETO DENARNI TOK	-560.667,00	1.948.238,40	4.256.476,80	5.410.596,00
Diskontiran denarni tok	-560.667,00	1.771.125,81	3.517.749,42	4.068.117,29

Ker naložba izračunana v prihodnosti izgublja na vrednosti denarja, izračunamo neto sedanjo vrednost NSV. Za izračun NSV potrebujemo tudi izračunano zahtevano donosnost, kjer je:

$$r_z = r_o + (r_t - r_o) \times \beta = 10\% \quad 1$$

Kjer so:

r_z zahtevana stopnja donosa,

r_odonosnost netveganih naložb,

r_tpovprečna donosnost tveganih naložb,

$(r_t - r_o)$... premija za tveganje,

β mera sistematičnega tveganja³ (Repovž in Peterlin 2000, 92).

Za stopnjo netvegane naložbe sem izbrala donos enoletnega depozita v Bank Austria Creditanstalt, kjer je nominalna vrednost od 2,8 do 3 odstotna obrestna mera. Povprečna donosnost tveganih naložb v gospodarstvu je 10 odstotna. Pri sistematičnem tveganju sem se odločila za mero 1, saj menim, da ne gre za veliko tveganje, ker je

zdraviliški turizem v porastu, specifična oprema ni potrebna, zunanje in notranje okolje je stabilno.

NSV nam pokaže ali se sredstva izplača vlagati v naložbo in ali bomo od tega imeli dobiček.

$$NSV = NDT_1 / (1+r) + NDT_2 / (1+r)^2 + NDT_3 / (1+r)^3 - I_o \quad 2$$

$$NSV = 8.796.325,52 \text{ SIT}$$

Kjer so:

NSVneto sedanja vrednost,

NDT čisti denarni tok v posameznem obdobju,

$1/(1+r)^i$ diskontni faktor za obdobje *i*,

r diskontna stopnja,

I_onaložbeni izdatki v začetnem obdobju (Biloslavo 1999, 129).

Ker je $NSV > 0$ je naložba sprejemljiva.

S poslovno analizo smo ugotovili, da se izplača uvesti nove storitve, saj bi podjetje imelo dobiček, povečal bi se samoplačniški delež v zdravstvu in nova ponudba, ki gre v korak s spremembami na področju iz plačila obveznega zdravstvenega zavarovanja.

6.2.5 Tehnološko razvijanje

Nove storitve lahko vključimo v obstoječ storitveni proces. Naložbe v obdobju uvajanja ne bi bile predvidene. Kasneje bi z večanjem povpraševanja potrebovali novo informacijsko podporo in po potrebi nove aparature.

6.2.6 Tržno razvijanje

Pri tržnem razvijanju bi poleg osnovnih storitev ponujali tudi dodatne storitve, kot so:

- prodaja raznih zeliščnih preparatov,
- merjenje osteoporoze,
- predavanja o zdravem življenju,
- predavanja o alternativnih metodah zdravljenja,
- predavanja o pravilnem prehranjevanju,
- organizirani sprehodi in telovadba v naravi,
- možnost povezave s sečoveljskimi solinami in prodaja pakiranega blata in drugih solinskih naravnih izdelkov za domačo uporabo.

Pri tržnem razvijanju bi razdelili ciljne skupine in njihove želje oziroma potrebe in v sklopu teh razvijali možnosti za različne izvedbe storitev. Če bi imeli na primer skupino odjemalk s stanjem osteoporoze, bi poleg terapije imele tudi razna predavanja,

delavnice, posvete in organizirane preglede zunanjih specialistov. Pomembna je kakovost storitev, saj je najboljše zaznavanje teh storitev boljše počutje in zmanjšanje ali odpravljanje bolečin oziroma težav. Zdravstveno kontaktno osebje naj bi se enkrat na mesec sestalo in si izmenjalo informacije o odjemalcih in rezultatih terapij. Prek pritožb, pohval in anket bi ugotavljali zadovoljstvo odjemalcev.

Zadovoljitev kupca je primarna dolžnost in pritožbe kupcev negativno vplivajo na imidž podjetja. Podjetje naj periodično preverja, če so kupci zadovoljni s kvaliteto, ki jo nudi podjetje (Marolt 1994, 95).

6.2.7 Projekt izvedbe in uvedba na trg

V mesecu oktobru se poveča povpraševanje po terapevtskih storitvah, zato je takrat najprimernejši čas za uvedbo. S povpraševanjem pa bi trženjski oddelek določil najboljšo ciljno skupino, h kateri se usmeriti. Promocija bi bila z objavami v lokalnih medijih in dnevom odprtih vrat. Z dnevom odprtih vrat bi bile prikazane terapije, organizirane bi bile skupinske delavnice in razna predavanja. Odjemalci obalnih občin bi se tako seznanili z vsemi potrebnimi informacijami in ponudbo.

Po začetni uvedbi na trg bi nove storitve lahko ponudili raznim podjetjem, ki bi delno ali v celoti financirali storitve zdravilišča svojim zaposlenim. Nekatera podjetja že razmišljajo o zdravstvenem stanju zaposlenih, odsotnosti iz dela in stroških, s pravo ponudbo pa bi lahko prišlo do realizacije.

6.2.8 Prednosti in nevarnosti uvedbe novih storitev

Prednosti uvajanja novih storitev so:

- Menim, da je največja prednost uvedbe novih storitev v tem, da se podjetja ne morejo vedno zanašati na tuji turizem in zasedenost domačih gostov v hotelu, ampak morajo svojo dejavnost širiti tudi na odjemalce, ki živijo v bližini.
- Prednost celovite ponudbe terapij, strokovnih pregledov, posvetov, izkoriščenosti dane narave in okolice na enem mestu.
- Prednosti razvijanja dejavnosti, ki bi se zaradi sprememb v plačevanju storitev iz obveznega zdravstvenega zavarovanja še bolj pokazala v prihodnosti.
- Prednost zdraviliškemu podjetju, da se v tej smeri razvija. Večja zasedenost terapevtskega dela zdravilišča, prehod odjemalcev iz zdravstvenega na samoplačniško plačevanje in povečevanje števila obalnih odjemalcev.

Nevarnosti pa so:

- da se ciljni odjemalci ne odzovejo tako, kot je pokazalo v raziskavi,
- da se spremeni gospodarsko okolje in ni več začetnih možnosti za razvoj storitev,

Uvajanje novih storitev

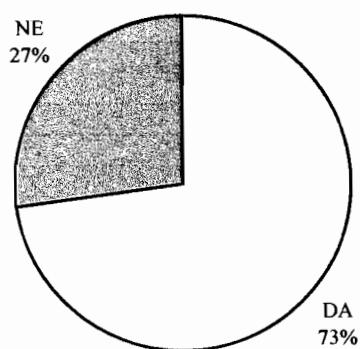
- da je s ponudbo seznanjena konkurenca zdraviliškega podjetja in ponudi kakovostnejše, novejše ali cenejše storitve.

7 REZULTATI IN UGOTOVITVE ANKETE

Cilj raziskave je ugotoviti, ali bi se prebivalci obalnih občin odločali za organizirane terapevtske programe v zdravilišču. Zanimalo me je, kolikokrat si odjemalci sami plačujejo storitve in koliko časa traja izboljšanje. Pri terapevtskih programih pa sem želela izvedeti možnost tedenske izvedbe, vsebino in sprejemljivo ceno. Ciljna populacija za vzorčenje so bili prebivalci obalnih občin anketirani na mestih, na katerih se je predvidevalo, da so seznanjeni s terapijami, in sicer v zdravilišču, zdravstvenem domu in raznih društvih. V vzorec je bilo zajetih 70 naključnih prebivalcev iz obalnega območja. Za oblikovanje vprašalnika sem uporabila strukturiran vprašalnik z vnaprej določenimi vprašanji in možnimi odgovori. Dodala sem še dve nestrukturirani oziroma odprti vprašanji, s katerimi sem želela dobiti pisne odgovore glede nezadovoljstva pri izvajanju terapij zaradi izboljšanja kakovosti storitev. Pri drugem odprtem vprašanju pa me je zanimal interes podjetij pri organiziranju in plačevanju športnih ter zdravstvenih dejavnosti. Za pridobitve informacij pri namenu raziskave so bili podatki zbrani primarno, rezultati ankete pa obdelani s programskim paketom Microsoft Office.

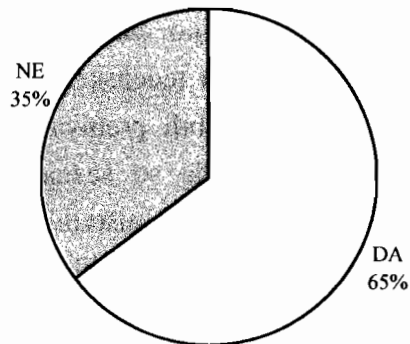
Pri prvem vprašanju, ali ste bili kdaj v zdravilišču na terapijah, je pritrdilno odgovorilo 51 oseb, negativno pa 19 oseb.

Slika 7.1 Obisk v zdravilišču



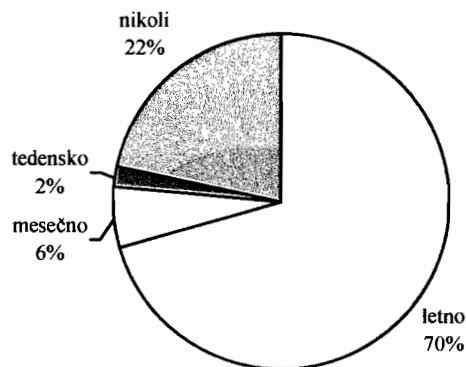
Pri vprašanju, ali vas je v zdravilišče napotil osebni zdravnik prek obveznega zdravstvenega zavarovanja, je 33 oseb odgovorilo z da, 18 oseb pa je terapijo koristilo samoplačniško.

Slika 7.2 Napoteni prek obveznega zdravstvenega zavarovanja



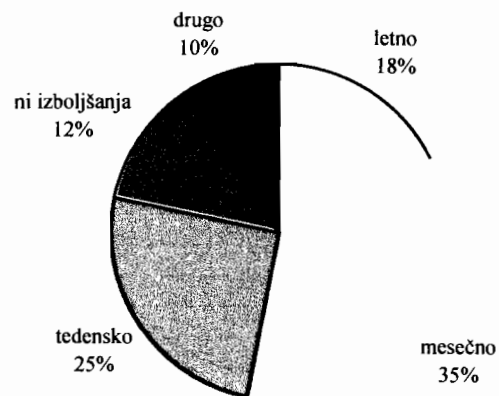
Pri vprašanju, koliko krat si sami privoščijo storitev v zdraviliščih, so se odjemalci odločali letno, in sicer 36 oseb. Manjši obisk je bil mesečno za tri osebe in pa tedensko ena oseba. Enajst odjemalcev pa si ni nikoli plačalo zdraviliških storitev.

Slika 7.3 Samoplačniki storitev v zdravilišču



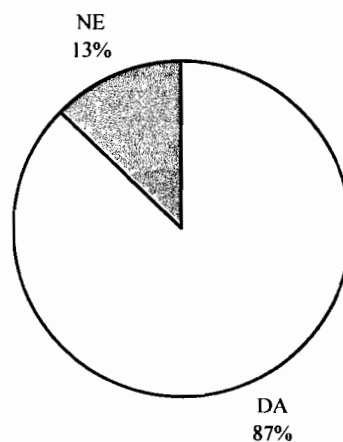
Pri vprašanju za tiste, ki so obiskovali zdravilišče, je čutilo izboljšanje po terapijah 13 oseb le za en teden, za mesec dni 18 oseb, vse leto pa devet oseb. Šest oseb ni čutilo nobenega izboljšanja, nedorečenih pa je bilo pet oseb.

Slika 7.4 Izboljšanje po terapijah



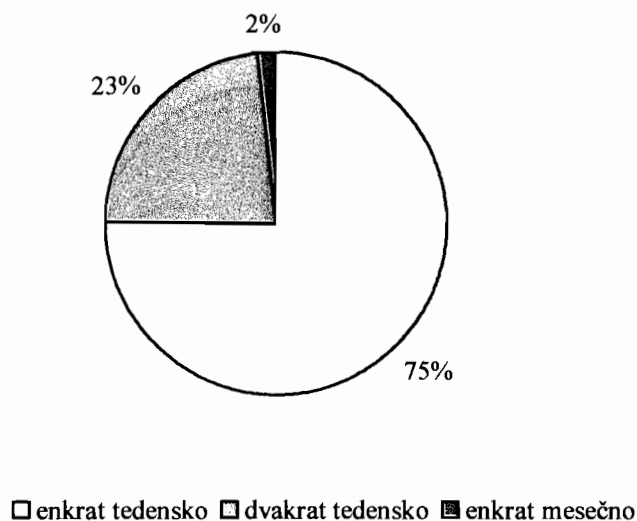
Pri vprašanju, ali bi se odločali za nove mesečne terapevtske programe je, da obkrožilo 61 oseb, ne pa devet oseb.

Slika 7.5 Odločanje za nove terapevtske programe



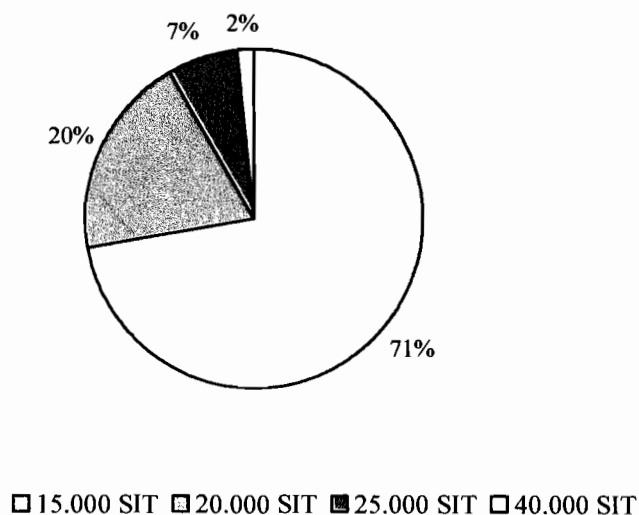
Za terapijo enkrat na teden se je odločilo 46 oseb, dvakrat tedensko 14 oseb in enkrat na mesec ena oseba. Trikrat tedenske možnosti izvajanja terapij, pa ni obkrožila nobena oseba.

Slika 7.6 Tedenski obisk zdravilišča



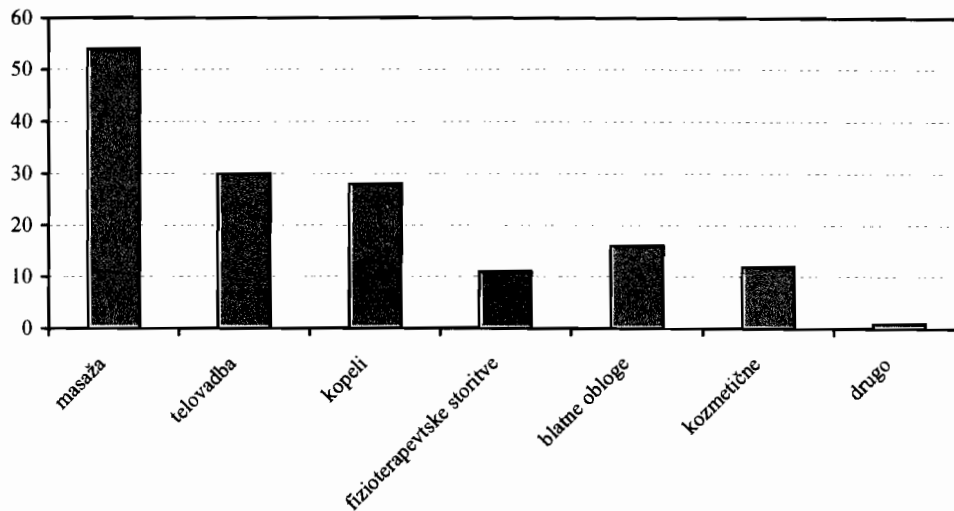
Pri vprašanju koliko denarja bi bili mesečno pripravljeni odšteti za zdraviliške storitve, je bilo največ odgovorov za 15.000 tolarjev, in sicer 44 oseb. Dvanajst oseb bi bilo pripravljeno odšteti 20.000 tolarjev, 25.000 tolarjev štiri osebe, 30.000 tolarjev in 40.000 tolarjev nobena oseba, ena oseba pa več kot 40.000 tolarjev.

Slika 7.7 Mesečno plačilo za zdraviliške storitve



Najbolj zaželene terapije so masaže, za katere se je odločilo 54 oseb, za telovadbo 30 oseb, kopeli 28 oseb, blatne obloge 16 oseb, kozmetične storitve 12 oseb, fizioterapevtske storitve 11 oseb in druge storitve ena oseba.

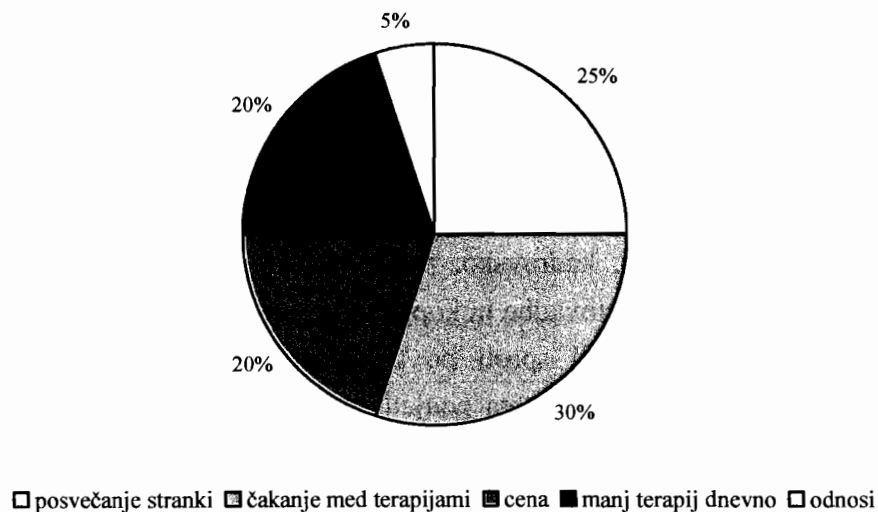
Slika 7.8 Izbira terapij



7.1 Analiza odprtih vprašanj

Pri vprašanju zadovoljstva z zdraviliškimi storitvami je bilo nezadovoljnih 20 oseb. Odjemalce najbolj moti čakanje med terapijami, in sicer šest oseb. Da se pri terapijah ne posvetijo dovolj posamezni stranki, je napisalo pet oseb. Štiri osebe moti cena storitev in prav tako bi si štiri osebe želele manj terapij v istem dnevu in te temeljitejše. Ena oseba pa ni zadovoljna z odnosom na recepciji oziroma v sprejemni pisarni.

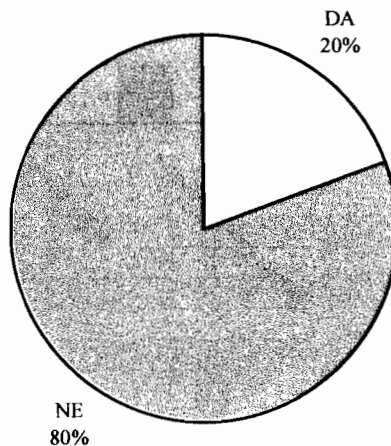
Slika 7.9 Nezadovoljni z zdraviliškimi storitvami



Pri drugem vprašanju ali podjetje nudi določene športne in druge dejavnosti povezane z zdravjem, je z ne odgovorilo 37 oseb, z da pa devet oseb. Na to vprašanje je odgovarjalo manj oseb, in sicer 46, ker so bili med anketiranimi upokojeanci in

nezaposleni. Podjetje največ financira telovadbo, in sicer za štiri osebe, sledijo jim športne dejavnosti za dve osebi in popusti pri uporabi fitnesa in bazena prav tako dve osebi. Samo ena oseba ima na voljo dve uri masaže po dogovoru na leto.

Slika 7.10 Financiranje športnih in drugih dejavnosti v podjetjih



7.2 Ugotovitve ankete

Večina anketiranih oseb pozna zdraviliške storitve. Nekateri so koristili terapije prek zdravstvenega zavarovanja, drugi kot samoplačniki. Izboljšanje s terapijami enkrat na leto ali dve ne izboljšuje zdravstvenega stanja dolgoročno. Ker izboljšanje po terapijah traja kratek čas, se je večina anketiranih odločila, da bi obiskovala terapevtske programe. Iz ankete je razvidno, da bi se največ odjemalcev odločalo za tedensko ponudbo zdraviliških storitev, in sicer bi se ta v večini primerov izvajala enkrat na teden, kar je dovolj za ohranjanje zdravja in zadovoljstvo posameznika ter dovolj tržno zanimivo za zdraviliško podjetje. Cena in vrste terapij, za katere so se odjemalci odločali največ, je časovno, kadrovsko, prostorsko in finančno izvedljiva. Želje po terapijah so največ masaže, telovadbe in kopeli. Pri sami izvedbi pa bi se odjemalci za druge vrste terapij dogovarjali sproti po zdravnikovem posvetu in individualnem pristopu. V manjšem številu so všteta podjetja, ki nudijo športne in druge dejavnosti povezane z zdravjem svojih zaposlenih. Ker preventiva sloni vedno bolj na posamezniku, je ponudba zanimiva tudi za podjetja, ki bi se lahko vključila v pomoč pri plačilu v sklopu zdraviliške ponudbe, saj se z bolniškimi izostanki ubadajo vsa podjetja. Zmanjšali bi se izostanki iz dela, splošno zdravje bi se izboljšalo, bilo bi manj stresnih situacij in s tem večje zadovoljstvo zaposlenih. Pri razvijanju novih storitev pa bo potreben poseben poudarek na kakovosti storitev, saj si odjemalci, ki niso bili

zadovoljni z dosedanjimi storitvami, želijo bolj individualnega pristopa in kakovostnejših storitev.

Podjetju predlagam, da uvede nove storitve, in sicer v sklopu že obstoječega popoldanskega dela. Odjemalci bi bili razdeljeni v skupine, določilo bi se terapije enkrat tedensko po pregledu pri zdravniku, ki trajajo ves mesec. Cena začetnega mesečnega programa je izenačena s ceno anketirancev, prav tako najbolj iskane terapije. Vsaka skupina ima svoj mesečni program, kateremu se kontaktno osebje prilagaja in sledi v zadovoljstvu odjemalcev in kakovosti storitev.

Podjetju svetujem, da na osnovi poslovne analize začne z uvajanjem novih storitev, saj vložek ni velik, ni velikega tveganja, naložba pa se izplača, saj je treba tržiti neizkoriščen potencial. Popoldanski urnik bi se zapolnil s samoplačniškimi storitvami, saj je v zdravstvenem delu za lansko obdobje le 31 odstotkov samoplačniškega dohodka iz prodaje. Podjetje pa bi si v letnem načrtu moralo zadati tudi dvig samoplačniških zdravstvenih storitev in ne samo dvig točk prek obveznega zdravstvenega zavarovanja.



8 SKLEP

Povpraševanje po zdraviliških storitvah je vsako leto večje. Zdravilišča pa tekmujejo med seboj, kdo bo ponudil kaj novega, sproščujočega v wellness centrih. Nobeno zdravilišče ne išče možnosti pri razvoju zdravstvenih storitev, še več, sedaj je trend, da sta wellness in zdravstveni del ločena. S tem ni konkretne ponudbe za okoliške prebivalce kot samoplačnike.

Podjetje mora pri razvoju novih storitev preiti skozi faze razvoja, te pa potrdijo ali ovržejo smisel uvajanja novih storitev. Čez faze smo ugotovili, predvsem čez poslovno analizo, da se spleta naložba v razvoj izkoristka popoldanskega obratovanja delovnega časa tudi za samoplačnike v zdravstvenem centru in ne samo wellness centra, kjer so storitve drage in brez posveta. V empiričnem delu naloge je anketa med naključno izbranimi pokazala zanimanje za tovrstno ponudbo. Z odgovori na posamezna vprašanja se kaže potreba po tem, da posameznik individualno poskrbi za svoje zdravje in preventivo.

Dandanes se posameznik sooča z dejstvom, da bo za svoje zdravje v veliki meri moral poskrbeti sam. Zaradi tega bi moralo zdravilišče izkoristiti nove možnosti, ki se ponujajo s spremembami na področju plačevanja iz zdravstvenega zavarovanja. Mesečni program terapij, kjer bi bile zdraviliške storitve organizirane za potrebe obalnih odjemalcev, bi lahko izkoristili za povečanje samoplačniškega dela v zdravstvenem delu zdravilišča.

S promocijo bi bilo potrebno seznaniti odjemalce o dolgoročnih prednostih terapij, saj so pomembne za zdravje posameznika in s tem celotne družbe. Zdravstveno stanje posameznika bi se izboljšalo kar bi se poznalo na zmanjševanju bolniških, lažjega opravljanja dela na delovnem mestu, večjega zadovoljstva na delu, izboljšanje kakovosti življenja, zmanjševanje uporabe raznih zdravil in obremenjevanja obveznega zdravstvenega zavarovanja z bolniškimi in zdraviliškimi uslugami.

Podjetje ima vse možnosti za uvajanje in širjenje storitev in prednosti razvoja pred drugimi ponudniki obalnega zdravilišča in raznimi ponudniki kozmetičnih in masažnih salonov, ker ima z uvedbo prednost vseh terapij dosegljivih na enem mestu. Vseeno pa je treba pohiteti z uvedbo, saj se odpirajo novi masažni in fizioterapevtski centri, ki bi lahko, če bi uvedli kompleksnejšo ponudbo, konkurirali zdraviliškim storitvam. Ker se mora podjetje razvijati in iskati nove možnosti, bi lahko bila uvedba teh storitev tržna niša. Po uvedbi bi se lahko potrebe po storitvah širile za potrebe Trsta in okolice, saj v tem delu nimajo organiziranih zdraviliških storitev in pa ponudba obalnim podjetjem in njihovim zaposlenim.

Kontinuiteta terapij z individualnim in kakovostnim programom bi prinašala podjetju dobiček in določeno zanesljivost, da bi se storitve izvajale na dolgi rok.

LITERATURA IN VIRI

- Biloslavo, Roberto. 1999. *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management.
- Clancy, J. Kevin. 2001. *As seen in the Advertiser: Counterintuitive Approaches to Outstanding Marketing*. <http://www.copernicusmarketing.com/about/docs/advertiser.htm> (2.6.2006).
- Daft, l. Richard. 2001. *Essentials of organization theory & design*. 2. izd.. Ohio: South – Western College Publishing.
- Devetak, Gabriel. 1997. *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Društvo Zdrav podjetnik. 2006. *Preventivni zdravstveni pregledi*. <http://www.zdrav-podjetnik.net/zdravstvo.php> (12.6.2006).
- Grönroos, Christian. 2000. *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. 2. izd.. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Haksever, Cegniz, Barry Render, Roberta S. Russel in Robert G. Murdick. 2000. *Service management & operations*. 2. izd.. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Hart, Susan. 1996. *New product development*. London: Harcourt Brace & Company.
- Hope, Christine in Alan Mühlemann. 1997. *Service operations management: Strategy, design & delivery*. London: Prentice Hall.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Johnston, Robert in Graham Clark. 2001. *Service operations management*. London: Financial Times/Prentice Hall, cop.
- Kobal, Edvard in Samo Kranjec. 2006. Finance on-net. *Brez novih izdelkov ni globalne konkurenčnosti*. <http://www.finance-on.net/?cat=98> (12.6.2006).
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management: Trženjsko upravljanje: analiza načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Krka-Zdravilišče Strunjan d.o.o.. 2005. *Letno poročilo 2005*.
- Lovelock, H. Christopher. 1996. *Services marketing*. 3. izd.. New York: Prentice Hall INc.
- MacDonald, Malcolm in Adrian Payne. 1996. *Marketing Planning for Services*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Marolt, Janez. 1994. *Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.
- Meško Štok, Zlatka. 2002. *Vloga managementa za dvig kakovosti trženja storitev*. V zborniku 2. strokovnega posveta Visoke šole za management Koper, Bernardin 16-17.11.2001. Koper: Visoka šola za management.
- Milton, D. Rosenhau, Abbie Griffin, George A. Castellion in Ned F. Anschuetz. 2005. *The PDMA handbook of new product development*. <http://www.amazon.com/gp/product/0471141895/002-7190795-3026444?v=glance&n=283155> (2.6.2006).
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Potočnik, Vekoslav in Alenka Umek. 2004. *Trženje storitev s primeri iz prakse*. 2., dopolnjena izd.. Ljubljana: GV založba.
- Rangan, V. Kasturi, Benson P. Shapiro in Rowland T. Moriarty JR. 1995. *Business marketing strategy: concepts and applications*. Chicago: Richard D. Irwin, Inc.
- Repovž, Leon in Jožko Peterlin. 2000. *Financiranje*. 2., dopolnjena izd.. Koper: Visoka šola za management.
- Rumbak, Rudi. 2006. *Ocena poletne turistične sezone v zdraviliščih*. www.termegiz.si/dokumenti/62\2006\TkSlo06-9-g_2121.doc-262KB (10.11.2006)
- Slack, Nigel, Stuart Chambers, Christine Harland, Alan Harrison in Robert Johnston. 1998. *Operations management*. 2. izd.. London: Pitman publishing.
- Smith, G. Preston. 2003. *New Product Dynamics. The Risk of talking about Risk*. <http://www.newproductdynamics.com/Risk/MD0303PS.pdf> (2.6.2006).
- Snoj, Boris. 2000. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2006. *Povprečne bruto mesečne plače 2006*. http://www.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/07_trg_dela/10_place/01_07010_place/01_07010_place.asp (10.11.2006).
- Tavčar, I. Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. 2. izd.. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, I. Mitja. 2000. *Strategija trženja*. 2. izd.. Koper: Visoka šola za management.
- Turk, Dunja. 2006. Finance on-net. *Cilj naj bo 12 idej na leto na zaposlenega*. <http://www.finance-on.net/danes.php?dat=2006-04-12> (12.4. 2006).
- Urban, L. Glen in John R. Hauser. 1993. *Design and marketing of new products*. 2. izd.. London: Prentice Hall Inc.
- Vahčič, Aleš, Branko Bučar, Mateja Drnovšek in Nataša Logar. 2000. *Priročnik za vaje Osnove podjetništva*. <http://www.lui.uni-lj.si/datoteke/prirocnikzavaje.pdf> (2.6.2006).
- Vidmar, Borut. 2004. Glas gospodarstva. *Z inovacijo do hitrejše rasti*. <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=15745&IDpm=1296> (2.6.2006).
- Wikipedia, the free encyclopedia. 2006. *Types of new products*. http://en.wikipedia.org/wiki/New_product_development (1.6.2006).

PRILOGE

Priloga 1 Anketa za prebivalce obalnih občin



ANKETA ZA PREBIVALCE OBALNIH OBČIN

Spoštovani!

Na Fakulteti za Management v Kopru zaključujem visokošolski študij menedžmenta. V zaključni projektni nalogi bom pisala o uvajanju novih zdraviliških storitev v Termah Krka Strunjan. V vprašalniku bi želela izvedeti o zanimanju za zdraviliške storitve, ki bi bile prilagojene Vašim potrebam in bi se izvajale čez celo leto (razen poletja) tedensko. Anketa je anonimna, podani rezultati pa mi bodo pomagali pri raziskavi, zato se že vnaprej zahvaljujem za Vaše sodelovanje.

Elida Bordon

1. Ali ste bili kdaj v zdravilišču na terapijah?
 - a) Da
 - b) Ne

2. Ali vas je v zdravilišče napotil osebni zdravnik prek obveznega zdravstvenega zavarovanja?
 - a) Da
 - b) Ne

3. Koliko krat si sami privoščite storitev v zdraviliščih?
 - a) tedensko
 - b) mesečno
 - c) letno
 - d) nikoli

4. Ali ste v zdravilišču bili zadovoljni s storitvami, če ne, kaj vas je motilo?

.....

.....

.....

.....

.....

5. Koliko časa ste čutili izboljšanje po terapijah?
- a) teden
 - b) mesec
 - c) leto
 - d) ni bilo izboljšanja
 - e) drugo
6. Ali bi se odločili za nove mesečne terapevtske programe?
- a) da
 - b) ne
7. Koliko krat na teden bi želeli, da se izvajajo terapije?
- a) enkrat tedensko
 - b) dvakrat tedensko
 - c) trikrat tedensko
 - d) enkrat mesečno
8. Koliko denarja bi bili pripravljeni odšteti mesečno za zdraviliške storitve? Od vsote je odvisna vrsta in število terapij na mesec.
- a) 15.000 sit
 - b) 20.000 sit
 - c) 25.000 sit
 - d) 30.000 sit
 - e) 40.000 sit
 - f) več

9. Katere terapije bi imeli najraje v terapevtskem programu? Lahko obkrožite več možnih odgovorov.

- a) masaže
- b) telovadba
- c) kopeli
- d) blatne obloge
- e) fizioterapevtske storitve
- f) kozmetične storitve
- g) drugo

10. Ali vam v podjetju nudijo športne in druge dejavnosti povezane z zdravjem? Katere?

.....

.....

.....

.....

.....

