

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

STRATEGIJA TRŽENJA KONJENIŠKEGA
CENTRA

Tanja Ipavec

Koper, 2009

Mentor: doc. dr. Roberto Biloslavo



POVZETEK

Konjenišтво v Sloveniji kljub porastu zanimanja, vse večjemu številu konj in konjeniških klubov še vedno ne dosega ravni razvitih zahodnoevropskih držav. Razloga sta dva, in sicer pomanjkanje strokovnosti in odsotnost tržnih raziskav. Vpeljava strokovnosti in kakovostnih pristopov v konjeniško panogo bistveno prispeva k zadovoljnemu uporabniku konjeniških storitev, ki se vrača in privablja nove člane, s tem pa tudi uspešnosti konjeniškega centra. Priprava trženjske strategije in oblikovanje trženjskega spleta pa je tu ravno tako pomembna kot v drugih gospodarskih panogah. Z njima se orientiramo na trgu in pripravljamo temelje bodočih ravnanj in dejanj. Ne smemo pa tudi spregledati kompleksnega okolja, v katero je konjenišтво s svojo dejavnostjo vpeto. Ne samo da je z njim povezana industrija, ki konjeniško panogo oskrbuje, brez sodelovanja lokalnega (nacionalnega) podjetniškega in institucionalnega okolja ne more zares uspeti in zaživeti.

Ključne besede: konjenišтво, konjeniški center, trženjska strategija, trženjski splet, konjeniške storitve

SUMMARY

Equestrian horseback riding in Slovenia is still falling behind the level of other west European countries, even though the interest in this area is still rising, as well as the number of horses and equestrian centers. There are two basic reasons for this - the first is in a lack of professionalism, and the second is the lack of expert market research. Introduction of quality approaches in equestrian services leads to satisfied customers who attract new followers, which consequently leads to successful equestrian centers. Preparation of the market strategy and designing the adequate marketing mix is as important in this field, as in any other part of the economy. The right strategy helps with positioning in the market and it also contributes to future success. Therefore, we cannot overlook the complexity of the environment in which we perform equestrian services. The environment is closely related to this field, furthermore, it is its supplier and without the cooperation and the help of local (national) entrepreneurship and institutions, equestrianism cannot fully develop and prosper.

Key words: equestrian, equestrian centre, market strategy, marketing mix, equestrian services

UDK: 339.13:798(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelevitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	1
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
1.5	Struktura diplomske naloge	3
2	Dejavnost konjeništv in KC Lesce - Bled	5
2.1	Konji kot pomemben zgodovinski dejavnik	5
2.2	Konjeništv in konjereja na Slovenskem	7
2.3	KZS in Slovenska konjeniška akademija	8
2.4	Zgodovina konjeništv v Lescah	10
2.5	Temeljne dejavnosti KC Lesce-Bled	11
2.2.1	Šola jahanja	11
2.2.2	Rekreacijsko jahanje–terensko jahanje	12
2.2.3	Konjičkove delavnice	12
2.2.2	Hipoterapija	13
2.2.3	Nastanitev in oskrba konj	13
2.6	Možnosti uvajanja novih storitev v smeri turističnega jahanja	13
2.7	Ekonomski multiplikativni efekt konjeniške dejavnosti	14
3	Snovanje tržne strategije KC Lesce - Bled	15
3.1	Vizija in poslanstvo KC	15
3.1.1	Vizija Centra	16
3.1.2	Poslanstvo Centra	16
3.2	Segmentiranje trga in pozicioniranje ponudbe	16
3.2.1	Segmentiranje trga glede na njegove osnove	17
3.2.2	Segmentiranje trga kot osnova za uspešen tržni nastop	17
3.3	Trženjsko okolje in implementacija trženjske strategije	17
3.3.1	Trženjsko okolje	18
3.3.2	Proces načrtovanja trženjske strategije	19
3.3.3	Definiranje ciljnih trgov	20
3.3.4	Razvoj trženjske strategije	21
3.4	Swot oz. spin analiza	22
3.5	Koncept trženja, ki temelji na odnosih	24
3.6	Oblikovanje in uresničevanje trženjske strategije	25
4	Trženjski splet KC Lesce - Bled	27
4.1	Izdelek oz. storitev P-1 (product)	27
4.2	Cena P-2 (price)	28
4.3	Tržne poti P-3 (place)	29

4.4	Promocija P-4 (promotion).....	30
4.5	Ljudje P-5 (people).....	31
4.6	Izvajanje P-6 (processing).....	33
4.7	Fizični dokazi (physical evidences)	35
5	Analiza kakovosti in zadovoljstva storitev jahalne šole in uvajanje novih storitev.....	37
5.1	Intervju s članom, zainteresiranim za šolo jahanja	37
5.2	Intervju s članom, zainteresiranim za hipoterapijo in terapijsko jahanje	39
5.3	Intervju s članom, zainteresiranim za turistično rekreativno jahanje	42
5.4	Intervju s članom, zainteresiranim za delo z otroki	45
5.5	Analiza zadovoljstva in kakovosti storitev ter uvajanje novih produktov	48
6	Sklep.....	55
	Literatura	57
	Priloge	58

KRAJŠAVE

KZS	Konjeniška zveza Slovenije
KC	Konjeniški Center
ipd.	in podobno
t. i.	tako imenovani
npr.	na primer
tj.	to je



1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

V vseh razvitih državah sodobnega sveta je konj vedno bolj povezan s turizmom in športom. Kako približati konjeništvu kot storitveno dejavnost uporabnikom tj. domačim kot tujim gostom, je dokaj težka naloga, saj tržne razmere v konjeništvu v slovenskem prostoru še niso povsem izoblikovane. Slovenija namreč še nima pripravljenega enotnega razvojnega programa za področje konjeništvu, kar se odraža tudi na področju trženja konjeniških storitev.

Trženje predstavlja sistem upravljanja, v katerem se (konjeniške) storitve načrtujejo, snujejo, določajo cene, planira se trženjsko komuniciranje in distribucija z namenom, zadovoljiti uporabnika (konjeniških storitev) in organizacijo (v tem primeru konjeniški klub) v procesu menjave. Problem pri konjeništvu nastopi že v samem začetku, saj ni izdelanih resnejših tržnih raziskav (naj navedemo samo primer najmočnejšega predstavnika nacionalnega konjeništvu tj. Kobilarno Lipica), ni segmentacije trga, ni zadostnih finančnih virov in sponzorstva, posledično pa ni ustreznih konj, opreme, ponudbe in namesto uspešnega razvoja in rasti organizacije nastopi stagnacija. Tako že v sami osnovi pred pripravo razvojnega programa manjka kakovostna tržna raziskava, ki bi dala odgovore na kdo, kaj, zakaj, koliko, kako in kje, saj je celotno trženje zaenkrat zastavljeno predvsem na opazovanju in izkušnjah zaposlenih v konjeništvu. Poleg tega je konjeništvu, še zlasti konjeniški šport, pri nas premalo povezano z gospodarstvom in lokalnim podjetniškim okoljem, kot je to drugod po svetu.

V svojem diplomskem delu sem se lotila problematike trženja konjeniških storitev, pri čemer sem za primer vzela vodilnega akterja v turistični regiji Julijske Alpe KC Lesce - Bled, za katerega bomo poskušali zasnovati strategijo trženja in oblikovanja marketinškega spleta.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Glavni namen diplomskega dela je ugotoviti, kako doseči učinkovito in uspešno trženje konjeniških storitev na zaokroženem področju (turistične regije) zgornje Gorenjske. Natančneje nas zanima, kaj moramo storiti, da bi KC Lesce - Bled postal bolj prepoznaven na tržišču in kakšne metode uporabiti za povečanje povpraševanja in s tem tržnega deleža v regiji. Doseči želimo večjo prepoznavnost kluba in s tem povečanje uporabe jahalnih storitev in s tem tudi končno ohranjanje dolgoletne tradicije in vzgojo novih jahalnih rodov.

Želimo pridobiti osnove za oblikovanje strategije trženja storitev konjeniške dejavnosti, ki jo predstavljata strateška analiza in diagnoza trženjskega okolja, s katerima pridobimo informacije o priložnostih in nevarnostih kompleksnega okolja, v

katerega je s svojo dejavnostjo vpet konjeniški klub, ter pridobiti spoznanje o prednostih in slabostih v primerjavi s konkurenco. Temu bo sledila opredelitev izbora dejavnosti, s katerimi bomo neposredno vplivali na ciljne skupine oz. načrtovali bomo trženjski splet (marketing mix). Skozi teorijo marketinškega spleta bomo izpostavili pomembnost sedmih ključnih dejavnikov marketinškega spleta (7 P) v konjeništvu in obdelali vsako njegovo prvino.

Osnovni cilj naloge, s tem pa tudi njen prvi del, je predstavitev obstoječega in - hipotetično - bodočega stanja KC Lesce - Bled in njegove dejavnosti. Jedrni cilj, s tem pa njen osrednji del, pa predstavlja snovanje njegove trženjske strategije in oblikovanje trženjskega spleta, s tem pa tudi doseganje večjega tržnega deleža.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Pri pisanju diplomskega dela se bom poleg literature in sekundarnih virov oprla predvsem na lastno znanje s področja konjeništvu in ga poskusila povezati s problemom trženja storitev v konjeništvu in vse bolj perspektivno turistično industrijo. Pri svoji raziskavi si bom pomagala s svojimi dolgoletnimi izkušnjami z delom v KC Lesce - Bled in vodenjem šole jahanja.

V teoretičnem delu raziskave bom uporabila deskripcijo kot način raziskovalnega dela. Z njo bom predstavila elemente snovanja tržne strategije in oblikovanja trženjskega spleta. Pri navezovanju le-teh na KC Lesce - Bled bom uporabila metodi sinteze in kompilacije.

V empiričnem delu bom uporabila rezultate SWOT oz. SPIN analize, tj. analize notranjih prednosti in slabosti na eni ter zunanjih priložnosti in nevarnosti na drugi strani. S tem bom dobila hiter vpogled v samo dogajanje, in kar je bistveno, v konkurenco na tržišču. Po opravljeni analizi bom opredelila strategijo agresivnega trženja, opredelila cilje in strategijo trženjskega spleta. Poleg tega bom uporabila metodo polstrukturiranega intervjuja. Opravila bom intervju s štiri osebami iz jahalnega kluba, vsi štirje so dolgoletni člani, zainteresirani (specializirani) vsak za svojo zvrst jahanja oz. dela s konji, z namenom pridobiti mnenja in informacije predvsem v zvezi s kakovostjo in zadovoljstvom z obstoječimi kot tudi z uvajanjem novih storitev turističnega jahanja. Štiri intervjuvane osebe predstavljajo nekako v grobem orisu štiri tržno najbolj popularne zvrsti konjeništvu oz. dela s konji. Te zvrsti so:

- šola jahanja (osnovni in nadaljevalni tečaji) z možnostjo nadaljevanja v dresurnem jahanju, preskakovanju ovir, western jahanju,
- hipoterapija ter terapijsko jahanje,
- terensko turistično rekreativno jahanje z elementi vodenega ogleda,
- konjičkove delavnice, tj. delo z otroki kot prva stopnja vzgoje novih jahalnih rodov.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema:

Konjenišтво je pri nas v porastu, saj se večja članstvo po klubih, pa tudi prodajalne s konjeniško opremo zaznavajo porast uporabnikov, zato predpostavljam, da je položaj konjenišťva mogoče izboljšati z učinkovitim trženjem. Predpostavljam tudi, da trženje zahteva poznavanje in povezovanje številnih znanj, ni samo skrb za uspešno prodajo ampak tudi način življenja zaposlenih v podjetju oz. konjenišťkemu klubu.

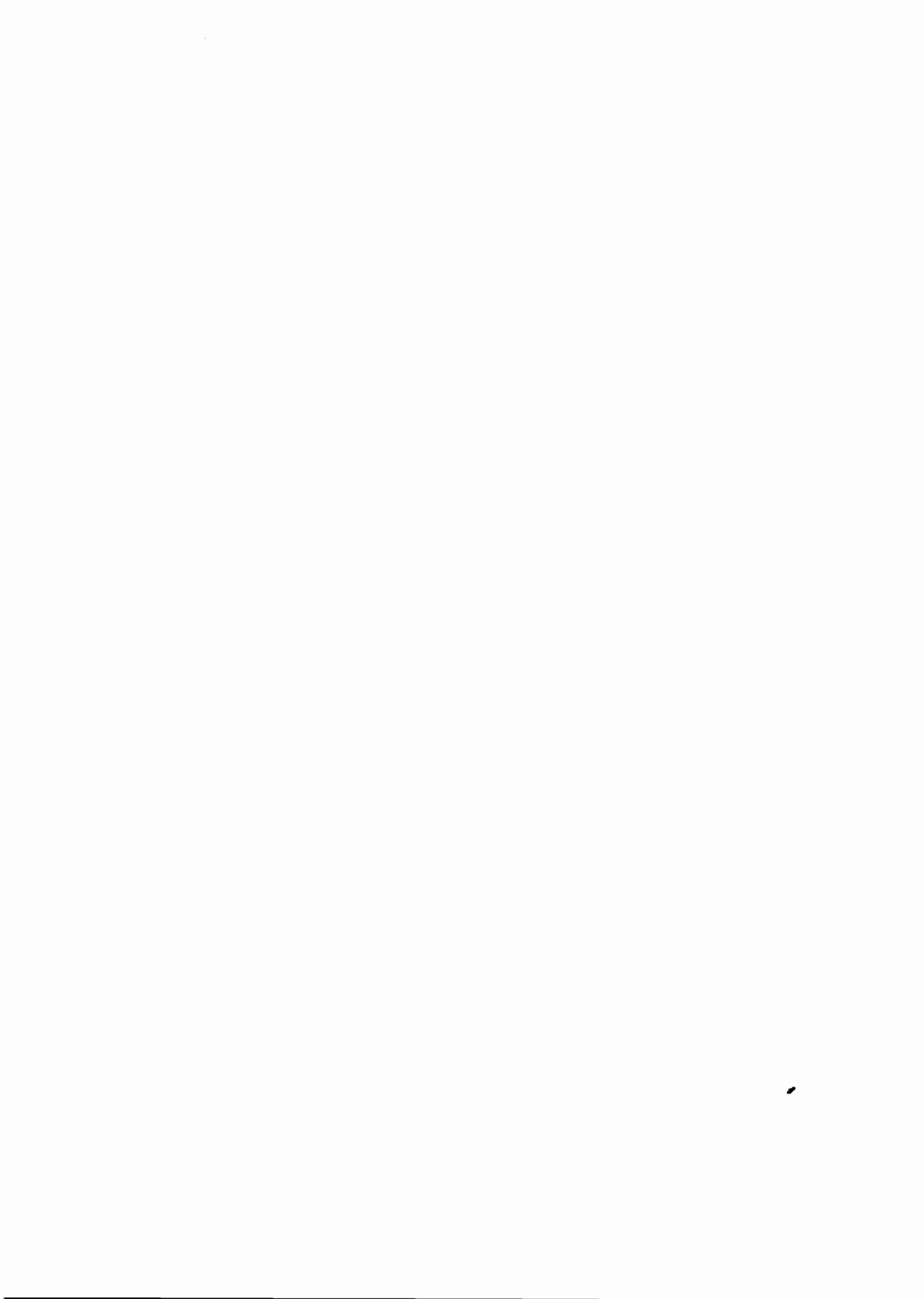
V slovenskem konjenišťvu je bilo že nekaj projektov, ki naj bi pomagali pri razvoju panoge. Vendar ni bilo večjih rezultatov, ker je konjenišťvo, še zlasti konjenišťski šport, premalo povezano z gospodarstvom, kot je to drugod po svetu. Predpostavljam, da je za uspešen in dobičkonosen konjenišťski center nujno sodelovanje med vsemi lokalnimi akterji ter panožna povezava oz. sodelovanje med kmetijstvom, turizmom, obrtjo in storitvenimi dejavnostmi. Govorimo seveda o predpostavki multiplikativnega efekta turističnega gospodarstva – turizem ima namreč enega največjih panožnih multiplikatorjev.

V nalogi sem se omejila predvsem na KC Lesce - Bled in na njegovem primeru skušala predstaviti konjenišťsko organizacijo ter trženje konjenišťskih storitev, saj je le-ta na zgornjem Gorenjskem najmočnejši predstavnik konjenišťva.

Največjo omejitev pri diplomski nalogi je predstavljala literatura o trženju konjenišťskih storitev, ki je praktično skoraj ni, zato bom večino informacij pridobila od odgovornih oseb v KC Lesce - Bled, na KZS in prek spleta.

1.5 Struktura diplomske naloge

V pričujočem diplomskem delu v uvodnem poglavju definiramo problem teoretične in praktične raziskave, ki se nanaša na uspešen konjenišťski center, sledi opredelitev ciljev ter pripadajočih metod za doseganje ciljev ob omejitvah, ki se nanašajo na raziskavo. V drugem poglavju iz splošne panoge konjenišťva preidemo na konjenišťvo na slovenskem ter opredelimo dejavnosti KC Lesce - Bled. Sledi oblikovanje tržne strategije za potrebe KC, v kateri definiramo vizijo in poslanstvo, opravimo segmentacijo trga, iz katere izpeljujemo predpostavke za realizacijo le-te. V četrtem poglavju naredimo načrt trženjskega spleta, ki nam bo služil kot osnova za tržno pozicioniranje. Sledi empirični del, v katerem pridobivamo mnenja in ocene o zadovoljstvu z obstoječimi kot tudi z uvajanjem novih storitev KC Lesce - Bled z namenom, ustvariti uspešen KC Lesce - Bled, kar pomeni popularizacijo konjenišťva na zgornjem Gorenjskem s pridobivanjem novih potencialnih uporabnikov konjenišťskih dejavnosti, aktivnosti in storitev.



2 DEJAVNOST KONJENIŠTVA IN KC LESCE - BLED

V današnjem času nobena gospodarska panoga ne potrebuje več konja kot energetske vir oz. delovno silo, pač pa konj postaja v vedno večji meri človekov rekreativni partner v prostem času. Kaže se rastoča tendenca v konjereji kot tudi samem konjeniškem športu. Ozbič (2006, 15) tako ugotavlja da se je »reja konj popolnoma prilagodila novim potrebam in tako je nastal tip lahkega, jezdnega konja v skoraj idealni obliki.« Vertelj (2007, 2) gre tu še korak dlje s trditvijo, da je »konjenišstvo postalo predvsem storitvena dejavnost, ki je usmerjena v zadovoljevanje potreb uporabnikov konjeniških storitev.« Tako konjenišstvo postane zanimivo za trženjsko dejavnost in se pojavi tudi kot nov turistični izdelek, primeren tako za domače kot tuje goste oz. uporabnike. Konjeniški turizem pa je v svetu vedno bolj cenjen in iskan.

Poznamo različne oblike dela s konji in različne discipline, le štiri od teh so tudi olimpijske discipline, to so dresura, preskakovanje ovir, military (tridnevno tekmovanje) in vožnja kočij. Med drugimi disciplinami so najbolj znane western jahanje, galopske in kasaške dirke, polo, vzdržljivostno jahanje. Konj je pogosto uporabljen tudi v cirkusih, veliko držav pozna policijsko konjenico kot tudi vojaško enoto konjenice (tudi Slovenija), pogoste so oblike raznih konjenic – večdnevno terensko jahanje, razne tradicionalne oblike jahanja in vožnje, viteške igre ipd. Konjeniški šport je danes možen tudi kot šport invalidov (srečamo ga na paraolimpiadi), v zadnjem času pa se uveljavlja tudi hipoterapija, posebna oblika terapije za hudo gibalno in psihično prizadete osebe, kjer igra pomembno vlogo stik s konjem in njegovo gibanje. Hipoterapijo lahko izvajajo le posebej izšolani fizioterapevti oziroma strokovno usposobljeno medicinsko osebje.

V vseh razvitih državah sveta je tako konjenišstvo vse bolj naslonjeno na turizem in šport (čeprav ne bo nikoli zasedel prejšnjega mesta). Konja uporabljajo v športne, razvedrilne namene, vzgojne namene, lahko pa tudi kot terapevtsko sredstvo pri zdravljenju. V ta namen se ustanavljajo konjeniški centri, v našem primeru je to KC Lesce - Bled, ki združuje različne interese v skupen cilj.

2.1 Konji kot pomemben zgodovinski dejavnik

V zgodovini človeštva imajo konji velik in neprecenljiv pomen. Udomačevanje konj se je začelo 4 tisočletja pr. n. š. Sprva so konje uporabljali le za meso in krzno. Kavar (2008, 41) piše o prelomni točki tj. enega od možnih potekov udomačitve konj:

Morda se je proces udomačevanja začel, ko so naši predniki, recimo okrog leta 4000 pr. n. št., prišli do »superžrebca«, ki se je od drugih razlikoval v kakšni pomembni lastnosti, ki bi lahko omogočila lažjo udomačitev. Verjetno se je naključno pojavila kakšna nova mutacija, zaradi katere je bil določen žrebec veliko primernejši za vzrejo v nenaravnih okoliščinah kot njegovi tedanji sorodniki.

Prvi rejci so bili tako nomadska ljudstva in plemena. Konj je dovršen za dolge proge, je močna, vzdržljiva in hitra žival – peta najhitrejša kopenska žival. Vse te lastnosti je človek izkoristil, zajahal ga je, vpregel in tako omogočil srečanje ljudstev in njihovih kultur. Konji so bili glavni bojevniki, kralji, vojskovodje so z njim osvajali imperije in jih spet izgubljali. Najstarejši zgodovinskemu spominu poznani jezdeci so bili Mongoli, ki so pod svojim voditeljem Džingiskanom s pomočjo konja uspeli vzpostaviti največji strnjen imperij v zgodovini. Tudi Aleksander Veliki je ogromno kraljestvo Evrazije osvojil z udarno močjo svoje konjenice. Zelo znan je francoski vojskovodja Napoleon Bonaparte I., ki je jahal belega arabskega konja.

Konje in jezdece so urili v jahalnih institucijah in šolah. Cilj vojaške konjenice je bilo izuriti hitrega, lahko vodljivega, nadvse okretnega konja. Do 19. stoletja, vse do masovne uporabe strelnega orožja, so ostale konjenice najnevarnejše in najučinkovitejše orožje proti sovražniku. Že v preteklosti je konj sodeloval v športu, Vertelj (2007, 21) se na tej točki zadrži kar nekaj časa.

Iz lova na lisice v Angliji in na Irskem se je razvila disciplina, ki se je iz »gladiatorske predstave«, v kateri sta bili pomembni le moč konja in pogum jezdeca, spremenila v tehnično dovršeno disciplino - preskakovanje ovir. Druga disciplina, ki se je razvila iz bojnih veščin, je dresurno jahanje. Za jezdeca na bojnem polju je bilo izrednega pomena, da je konj obvladal piruete, menjave galopa, stranhode in ostale elemente. Veščino bojevanja na posebej izučeni konjih so razvili v Španiji, od koder izhaja ime »španska jahalna šola«, njene klasične veščine lahko občudujemo na nastopih naših lipicancev.

Na področju zabave konj ni spremenil svoje vloge. Prirejanje konjskih dirk je že stoletja zabava visoke in imenitne družbe. Konja se izuri tako, da se naučil poudariti veščine, ki so pravzaprav prvinski nagon njihovega vedenja. Z vrtenjem se skuša konj izogniti brci v glavo, tako je nastala pirueta, pasaž pa temelji na svatovskih obredih žrebcev, ki z dviganjem nog želijo pritegniti kobile. Njegova prilagodljivost zadovoljuje potrebe ljudi po prijateljstvu, sprostitvi in zabavi še danes.

V zadnjem času je tudi vedno bolj popularno oz. se zelo pogosto uporablja v praksi terapijsko jahanje, ki je oblika uporabe konja za izboljšanje kakovosti življenja ljudem, ki imajo posebne potrebe. Je dejavnost, ki celotno vpliva na gibanje in psihosocialne funkcije, ter je dinamično zdravljenje, usmerjeno na celotnega človeka (telo in duha). Terapijsko jahanje ni usmerjeno le na odpravljanje bolezni in motenj, ampak na razvoj potencialov; samouresničevanja, razvoj socialnosti in humanega odnosa do drugih, če povzamemo terapijsko jahanje kot tako, daje konjeništvu socialno noto. Petrovič (2001, 51) nam poroča o uporabnih področjih in možnostih uporabe konja:

V razvojnem procesu ima »zdravljenje s terapevtskim jahanjem« bistven delež. Uporaba konja na treh področjih: v medicini, pedagogiki in športu je urejena in je nosilna

za nadaljnji razvoj. V tujini je ta metoda že vrsto let priznana, pri nas pa se je šele začela uveljavljati.

Konjeništvu lahko uvrstimo tudi med turistične proizvode. Turizem je dejavnost, ki omogoča hiter razvoj podjetništva, vključuje šport, kulturo, trgovino in ostale dejavnosti. V Sloveniji zaenkrat še ne obstaja specializirana turistična agencija, ki bi se ukvarjala prav s konjeniško ponudbo. Drugod, kjer je konjeništvu visoko razvito, takšne agencije že obstajajo (npr. v Nemčiji Pferd&Reiter, ki pokriva celo Evropsko unijo in Združene države Amerike). Specializirane turistične konjeniške organizacije organizirajo posebne trekinge za turiste, ki želijo preživeti dopust na konjevem hrbtu ali pa si želijo le enodnevni izlet s konjem.

2.2 Konjeništvu in konjereja na slovenskem

Tudi v Sloveniji se radi pohvalimo s tradicijo in znanjem na tem področju, predvsem po zaslugi Lipice in lipicanca. V Sloveniji se je konjeništvu začelo razvijati v Lipici. Leta 1576 se je nadvojvoda Karel odločil za ustanovitev kobilarne v Lipici, njegove sanje so bile ustvariti popolnega konja. Iz Španije so tako pripeljali andaluzijske plemenske žrebce, ki so oplemenitili skromne kraške kobile. Le te so Rimljani uporabljali za vleko vozov. Zaradi gospodarskih potreb so želeli vzgojiti konje, ki bi bili močni, odporni, skromni pa tudi lepi. Z njimi so oskrbovali dunajski dvor (oficirje višjih rangov in generalov) in pa Špansko jahalno šolo, ki je ponesla sloves lipicanca po vsem svetu. Lipica je v svoji zgodovini doživela uspehe in padce, vendar je še vedno vodilna kobilarna, kot tudi vodilni konjeniški center v Sloveniji. Heric (2007, 8) nam podrobno osvetljuje še dodatne zgodovinske parametre:

Kraški konj – lipicanec je imel že v preteklosti velik pomen, saj sta ga odlikovala vzdržljivost in visoko dvignjen korak. Zaradi teh značilnosti so ga cenili že stari Rimljani, in sicer kot bojnega in tekmovalnega konja na dirkah v Koloseju. Tudi v srednjem veku je bil kraški konj cenjen kot deloven, turnirski in vojaški konj. Zaradi vseh teh značilnosti so ga v 15. in 16. stoletju uporabljali predvsem na bojnih pohodih. Janez V. Valvasor je leta 1689 zapisal: » ... vzrejajo najboljše konje, ki se imenujejo kraški konji in se izvažajo po Evropi. Rimsko cesarsko veličanstvo ima lastno žrebičarno v Lipici na Krasu ... Po vsej Evropi hvalijo kraške konje, zaradi njihove vztrajnosti, ker dolgo žive in stanovitno prenašajo delo in ježo ... «

Jurkovič (1973, 23) pa nam še podrobneje razčleni genealogijo lipicanca v prvem njegovem obdobju v matični domovini:

Več kot dvesto let, do leta 1796, se je čreda v celoti razvijala na Krasu, v Lipici in na sosednjih posestvih. V tem času se je oblikovalo šest današnjih linij žrebcev: Pluto (1772), Conversano (1774), Favory in Maestoso (1782), Neapolitano (1783) in kasneje še ena linija Siglavy (1810).

Med obema svetovnjima vojnama je konj v veliki meri pripomogel k preživetju Slovencev. V tistem obdobju se je dobra polovica zaposlenih in njihovih družin preživljala s kmetijstvom, kjer je svojo pomembno vlogo odigral konj kot energetski vir. V podrobnejši opis gospodarske rabe konj na slovenskem se spusti Sitar (2006, 42-43) s sledečo navedbo:

V prevozu so bili nepogrešljivi vprežni vozovi, posebno tam, kjer v bližini ni bilo železnice ali kakega drugega prevoznega sredstva. Poštna služba je za prevoz pošte uporabljala konje še v poznih tridesetih letih, pa tudi v mestih se je obdržala vprega na določenih specializiranih področjih, kot so bila pobiranje smeti, prevoz bolnikov, gasilske službe itn.

Konjereja je na Slovenskem, v okviru SHS oz. Jugoslavije, temeljila na prizadevanjih sistematičnega stopnjevanja kakovosti vse od Marije Terezije naprej. V času njene vladavine so (Sitar 2006, 43) »na Murskem polju vpeljali toplokrvnega kasaškega konja, ki so ga prevzgojili iz športnega konja, primerne za vojsko in gospodarstvo.«

V Sloveniji prevladujeta kasaštvo in turnirski šport, počasi pa se uveljavljajo tudi druge konjeniške zvrsti, npr. terensko turistično rekreativno jahanje v zadnjih letih beleži viden porast. Če predvidevamo, da se bo konjeništv pri nas razvijalo tako kot v drugih zahodnoevropskih državah, lahko pričakujemo, da se bo tudi reja ustreznih pasem znatno povečala. Analizi stanja konjereje v Evropi in pri nas se posveti Vejnovič (2008, 27):

Konjereja je povsod v Evropi in tudi pri nas učinkovita dopolnilna dejavnost na manjših kmetijah. Tudi večjim kmetijam omogoča diverzifikacijo – raznolikost pridelave in prireje. To je razvojni koncept, ki se v EU uveljavlja kot model razvoja, ki preprečuje ali vsaj blaži škodljive ekonomske učinke tržnih in cenovnih nihanj.

Konjeništv kot obetavna športna in rekreativna dejavnost vse večjega števila ljudi učinkuje neposredno spodbujevalno na razvoj konjereje, po drugi strani pa je generator vrste gospodarskih dejavnosti, povezanih s konjeništvom: obrti, trgovine, specilizirane turistične ponudbe in navsezadnje je treba omeniti tudi konjske stave, za katere pravi Vejnovič (2008, 27) »v državah z razvito konjerejo zagotavljajo pomembne proračunske prilive in po drugi strani omogočajo, oz. upravičujejo finančne podpore.«

2.3 KZS in slovenska Konjeniška Akademija

Konjeniška zveza Slovenije (KZS) je nepridobitna, prostovoljna, strokovnošportna, društvena organizacija, ki naj bi skrbela za razvoj konjeniškega športa ter usmerjala discipline, ki jih združuje Mednarodna konjeniška organizacija FEI. V okviru KZS, ki pokriva področje turnirskega konjeništv: preskakovanje ovir, dressuoa, endurance in vožnjo vpreg, deluje Slovenska konjeniška akademija, ki skrbi za izobraževanje. Za

tekmovanja kasačev pa skrbi Kasaška zveza Slovenije, ki se je osamosvojila. KZS sestavljajo konjeniški klubi z licenciranimi tekmovalci, konjeniška društva, rejska združenja, turistične kmetije s konjeniško dejavnostjo in ocenjene jahalne šole. Za doseganje osnovnega namena in ciljev zveza sodeluje s turističnimi in športnimi društvi ter drugimi pravnimi osebami. KZS je tudi članica Olimpijskega komiteja - Združenja športnih zvez Slovenije ter mednarodnih organov in organizacij konjeniškega športa.

Trenutno ima 71 članov, 34 se jih udeležuje tekmovanj (preskakovanje ovir in dresura), ostalih 37 članov pa se ukvarja z endurancem in rekreacijskim jahanjem (društva, rejska združenja, turistične kmetije). Vse delo je podprto prek upravnih organov KZS-a: skupščine, upravnega odbora, nadzornega odbora in disciplinske komisije. Cilji in naloge zveze so (KZS 2009):

- razvijanje vseh oblik konjeniškega športa in reje,
- razvijanje in krepitev športno-kulturnih odnosov pri svojih članih; uveljavljanje kolektivnega dela, odločanje in odgovornost v vseh organih,
- pospeševanje in razvijanje množičnosti v konjeniškem športu,
- izvajanje politike vključevanja v mednarodna tekmovanja v vseh konjeniških športnih disciplinah,
- prirejanje tečajev in druge oblike dopolnilnega usposabljanja strokovnih kadrov - iz vrst članov zveze s področja konjeništvu ter v okviru dejavnosti SKA izdaja licence za usposabljanje za zasebne športne delavce, za vpis v razvid zasebnih športnih delavcev pri Ministrstvu za šolstvo in šport,
- organiziranje državnih prvenstev, mednarodnih tekmovanj in drugih uradnih amaterskih tekmovanj v vseh disciplinah konjeniškega športa, ali za to pooblasti člane zveze,
- skrb za razvoj vrhunškega konjeniškega športa in odločanje o sestavi državne reprezentance za vse discipline ter spremljanje in posredovanje informacij o konjeniškem športu doma in v tujini,
- sodelovanje z drugimi športnimi organizacijami, s Slovensko vojsko in z organi za notranje zadeve zaradi usklajevanja športne dejavnosti in obrambno-zaščitne dejavnosti,
- izdajanje strokovne literature s področja delovanja zveze v skladu z veljavno zakonodajo s tega področja,
- pomoč pri vzreji športnih konj in zaradi tega sodelovanje z organizacijami in državnimi organi, ki skrbijo za konjerejo,
- vodenje evidence članov zveze in izdajanje potrdil za poklicne športnike za vpis v razvid poklicnih športnikov pri Ministrstvu za šolstvo in šport,

- vodenje registra o poreklu in izvoru športnih konj ter razglašanje uradnih rezultatov tekmovanj,
- vodenje evidence in izdajanje licence tekmovalcem za tekmovanja doma in v tujini za vse discipline.

KZS ima strokovne organe, ki morajo obvezno vključevati predstavnike trenerjev, sodnikov, tekmovalcev, organizatorjev ter sektor državne reprezentance za posamezno disciplino (KZS 2009):

- Slovensko konjeniško akademijo (SKA),
- Strokovni svet za disciplino preskakovanje ovir,
- Strokovni svet za disciplino dresurno jahanje,
- Strokovni svet za endurance.

2.4 Zgodovina konjeništv na zgornjem Gorenjskem

Med obema vojnama je konj služil kot pomočnik pri delu na polju in kot lokalno prevozno sredstvo ljudi in tovara (prevoz premoga, drva, plußenje cest pozimi). Imeli so jih večji kmetje. Po pričevanju starejših ljudi so že pred drugo svetovno vojno organizirali kmečke dirke z vozovi na območju današnjega kampa Zaka na Bledu, kar je odraz, da se je že takrat kazalo zanimanje za druženje s konji v športne in kratkočasne - rekreativne namene.

Po drugi svetovni vojni približno do 1960. leta skoraj ni jahalnih konj na območju zgornje Gorenjske. Po tem obdobju se začnejo pojavljati in sodelovati prvi ljubitelji jahanja, ki imajo konja bolj kot prijatelja in družabnika in ne kot sredstvo za delo na polju ali transportno sredstvo. Prvi prostor, kjer so se konjeniki zbirali, je bil ob današnji avtocesti Ljubljana - Jesenice od izvozu za Bled. Takrat se organizira Konjeniški klub Triglav Bled. Ker pa je bila zemlja na tem območju rodovitna, se je takratni kmetijski skupnosti zdelo, da je ta prostor neprimeren za konjeništv. Konjeniški klub so s soglasjem občine okrog leta 1970 premestili na današnjo lokacijo Hipodrom pod Lescami. Zapuščen peskokop je bil članom takratnega kluba nov izziv za ureditev svojih prostorov in pridobitev jahalnih površin. Zgradila se je kasaška steza, hlevi so bili postavljeni iz odpisanih lesenih Elanovih pisarn. Vse se je gradilo volontersko s pomočjo ljubiteljev konj. Kasneje okrog leta 1984 se je zgradil zidan hlev.

Hipodrom pod Lescami je bil središče konjeniškega dogajanja na zgornjem Gorenjskem. Razvijal se je kasaški in jahalni šport. Odvijala so se raznovrstna konjeniška tekmovanja (kasaške dirke, preskakovanje ovir ...), konjeniške prireditve in srečanja. Dobro je bila organizirana jahalna šola, ki je bila kar uspešna, saj iz nje izhaja nekaj uspešnih tekmovalcev. Jahalna šola je imela poudarek na učenju otrok in mladine.

Na žalost pa so se z osamosvojitvijo Slovenije stvari znotraj kluba zapletle. Z zakonom o denacionalizaciji Konjeniški klub (v nadaljevanju KK) ni bil lastnik

zemljišča, na katerem je deloval. Zaradi navzkrižnih interesov članov je KK Triglav Bled razpadel na dva dela in se preimenoval v KC Lesce - Bled. Kmetška Zadruga Sava Lesce, ki je bila lastnica zemljišča, je prodala zemljišče, tako je moral KC Lesce - Bled (sicer z nekaj odškodnine) zapustiti prostor hipodroma pod Lescami.

KC Lesce - Bled se je tako preselil na Brezje, kjer se je z lastnico kmetije, ki ima vizijo kmečkega turizma v kombinaciji s konjeniškim centrom, pogodbeno vezal za najem in sovlaganje v novem projektu.

2.5 Temeljne dejavnosti KC Lesce - Bled

Konjeniški šport je danes v svetu poznan kot elitni in temu primerno drag šport, prav tako so tudi vse dejavnosti okrog tega športa povezane z visokimi stroški za uporabnike. Obstaja pa tudi veliko število različnih klubov in društev, med njimi tudi KC Lesce - Bled, ki te storitve približajo širšemu krogu interesentov po bolj ugodnih cenah, ob hkratnem prizadevanju za ohranitev kakovosti teh storitev.

Perspektivnost KC Lesce - Bled in iz tega izhajajoč potencial za njegovo rast v prihodnosti lahko utemeljim z naslednjimi dejstvi:

- sodoben človek zaradi stresnega načina življenja izgublja stik z naravo, zato dejavnosti, ki tak stik omogočajo, pridobivajo na pomenu in popularnosti;
- viša se življenjski standard prebivalstva, zato je tudi kupna moč večja, ljudje namenijo več sredstev za zdravo in aktivno preživljanje prostega časa;
- večja se zanimanje za udejstvovanje v konjeniškem športu, ki je vedno posebljal elitni šport;
- konjeništvu je dejavnost, ki povezuje številne druge dejavnosti;
- slikovita pokrajina predalpskega sveta s svojimi posebnostmi nudi odlične pogoje za razvoj konjeniške dejavnosti in s tem omogoča harmoničen razvoj podeželja.

2.5.1 Šola jahanja

Vsakdo, ki se želi naučiti jahanja, ima za to svoje razloge, od želje do sprehoda na konjskem hrbtu, do znanja dresure ali preskakovanja ovir, nekaterim pa je želja tekmovalni šport. Vsem je skupna želja, da bi se naučili pravilno in čim bolje jahati ter humano delati s konjem. Ker KC Lesce - Bled daje velik poudarek kakovosti storitev, poteka šolanje individualno ali po dogovoru v manjši skupini po znanju enakovrednih jahačev, kar omogoča hiter napredek pri učenju. Šola jahanja poteka po dveh stopnjah:

- začetni tečaj – usposabljanje za pridobitev naziva Jahač 1,
- nadaljevalni tečaj – usposabljanje za pridobitev naziva Jahač 2.

Oba tečaja potekata po programu Konjeniške akademije Slovenije, ki podeljuje ustrezne nazive po uspešno opravljenem izpitu, sestavljenem iz teoretičnega in praktičnega dela. Kdor želi postati tekmovalec, ima po uspešno opravljenem izpopolnjevalnem tečaju pred seboj nov izziv – pridobitev tekmovalne licence. Odloči se lahko za dresuro in preskakovanje ovir. Z dodatnimi treningi jahač še izpopolni svoje znanje in na predlog učitelja pristopi k izpitu. Konjeniška akademija organizira tudi tečaje za inštruktorje jahanja, kar omogoča pridobitev poklica. Marsikateremu jahaču je želja in izziv tudi poučevanje jahanja, s pridobljenim nazivom pa se s tem lahko tudi poklicno ukvarjajo. Temelj in bistvo šole jahanja zelo lepo povzame Werner (1993, 120), ki pravi:

Konj in človek ne govorita istega jezika. Kljub temu je sporazumevanje med jezdecem in konjem možno, če se oba partnerja učita novega skupnega jezika. To je cilj šolanja. Konj se mora naučiti, kako se gibati z dodatno težo jezdeca in sedla, kako pravilno razumeti in izvesti različna sporočila vajeti, nog in teže jezdeca. Začetnik se mora naučiti, kako obvladati ravnotežje na nemirnem in neudobnem konju in kako z vajetmi, nogami in križem tankočutno in jasno vplivati na konja.

Namen šole jahanja je spodbujati v ljudeh ljubezen do konj in narave. V dobrem programu šole jahanja se zgradijo temelji za posamezne discipline v konjeništvu. Ljudje glede na pripravljenost učenja in na svoje interese izberejo disciplino, v kateri bodo uživali in se družili s konji. To je terensko jahanje v naravi, športno jahanje (preskakovanje ovir, dresurno jahanje, western jahanje ...) Po zaključku šole so učenci sposobni samostojne ježe in samostojne uporabe znanja, ali kot navaja Werner (1993, 120): »Šele ko se jezdec in konj sporazumeta v vseh treh osnovnih vrstah hoda – koraku, kasu in galopu – je osnovno šolanje zaključeno.«

2.5.2 Rekreatijsko jahanje – terensko jahanje

Nekateri ljudje so radi v družbi konj in jih športni dosežki ne zanimajo, iščejo pa svobodo in gibanje v naravi. Za ta segment uporabnikov obstaja možnost terenskega rekreativnega jahanja. Potepanje s konjem po gozdovih in poljskih poteh predalpskega sveta zgornje Gorenjske predstavlja odlično rekreacijo in sprostitev. Na konjskem hrbtu se namreč opazuje naravo s popolnoma drugačnimi očmi.

2.5.3 Konjičkove delavnice

Otroški program je v KC Lesce - Bled relativno nov. Da bi pokrivali čim širšo starostno skupino ter vzbudili zanimanje za konje tudi pri najmlajših, so bile pred nekaj leti dodane storitve otroškega programa s poniji za najmlajše in z manjšimi konji za tiste, ki so malo večji. Razmišlja pa se, da bi se v sodelovanju s šolami vključili v program šol v naravi in s tem otrokom približali svet sožitja z živaljo.

2.5.4 Hipoterapija

Leta 2004 je bila s pomočjo Centra za usposabljanje, delo in varstvo Matevža Langusa Radovljica in društva Sonček – Društvo za cerebralno paralizo Kranj organizirana hipoterapija, kot dodatek jahalni šoli. Gre za nevrofizioterapevtsko obravnavo oseb z motnjo drže in gibanja na konju ter predstavlja medicinski vidik terapijskega jahanja, o katerem nam podrobno opiše Petrovič (2001, 52):

Z nevrofiziološke osnove to metodo indicirajo pri bolnikih z nevrološkimi gibalnimi motnjami. Te so zapisane pri zdravniku, za hipoterapijo usposobljen terapevt pa jih še dodatno testira. Metodo uporabijo takrat, ko s konvencionalnimi metodami zdravljenja ne dosežejo popolnega uspeha.

Hipoterapija je v Sloveniji uradno priznana nevrofizioterapevtska metoda obravnave (oseb z nevrološkimi motnjami gibanja), z namenom izboljšati funkcijske sposobnosti posameznika. Dodatno usposobljen nevrofizioterapevt s pomočjo konjevega gibanja v ritmu koraka jahaču posreduje kvalitetne gibalne, vzravnalne in ravnotežne izkušnje. Ko se jahač pravilno prilagaja konju (v kar ga usmerja fizioterapevt), krepi mišičje celega telesa (zlasti trupa) in utrjuje spontane ravnotežnostne odzive. To pomembno pripomore k izboljšanju splošnih gibalnih sposobnosti posameznika, kar pa nadalje pozitivno vpliva tudi na druge funkcijske sposobnosti.

2.5.5 Nastanitev in oskrba konj

KC Lesce - Bled ima prostor za nastanitev 20-ih konj v boksih, velikih 3,5 x 3,5 m, v sklopu hleva pa so še sedlarnica, garderoba, sanitarije, prostor za pranje konj. Trening je možen na zunanjem jahališču, v okolici je tudi veliko terenskih poti. Pod oskrbo sodijo naslednje storitve: trikrat dnevno hranjenje konj, dvakrat dnevno čiščenje boksov, vodenje konj v izpust in iz njega po dogovoru z vodjem Konjeniškega centra, obveščanje lastnikov o počutju konj, preventivne veterinarske storitve (obvezno cepljenje). Lastnik si sam izbere veterinarja in kovača, na voljo pa je asistenca pri zdravljenju in kovanju.

2.6 Možnosti uvajanja novih storitev v smeri turističnega jahanja

V konjeništvu gre za to, da se pojavlja vse več novih ponudnikov konjeniških standardnih storitev (šola jahanja, dresura, preskakovanje ovir, turistični trekking ...), zato se določeni ponudniki odločijo za dodajanje novih storitev, kot npr. praznovanje rojstnega dneva, konjeniški tabori itd. S tem se ponudniki ne razlikujejo več le po številu in kakovosti konj ter opremi, temveč se njihova ponudba vse bolj diferencira.

Na širšem območju Slovenije, predvsem pa na obravnavanem območju turistične regije Julijskih Alp tj. zgornje Gorenjske so dobre možnosti za razvoj novega

turističnega proizvoda – konjeništv, ki temelji na športno - rekreacijski ponudbi, ter trženju izdelkov s podeželja. Z ureditvijo skupne infrastrukture in s povezavo obstoječih ponudnikov ter ustreznim trženjem se konjeništv lahko uveljavi kot enkratna turistična ponudba, ki nudi spontanost, izvornost in svojevrsten rekreativni slog. Z oblikovanjem novih turističnih izdelkov je turističnim ponudnikom omogočen dodatni vir zaslužka.

V konjeništvu imamo tak primer razvoja, kot je omenjeno v drugi alineji, na področju zgornje Gorenjske, kjer se odvija projekt »Razvoj konjeniških poti zgornje Gorenjske«. V projekt je vključenih več klubov, lokalnih konjenikov ter jahalnih centrov. Da pa bi bila ponudba celovita, so k projektu pritegnili še ostale akterje z gostinsko ponudbo; s prenočišči, z napajališči, turistične vodnike itn.

2.7 Ekononski multiplikativni efekt konjeniške dejavnosti

Poleg same reje in jahanja so konjeniške in konjerejske dejavnosti povezane z vrsto drugih dejavnosti. Že na začetku se pojavi problem zemljišč, kot tudi izraba prostora, tako za dejavnost samo kot tudi za pridelavo krme. Ozbič (2006, 16) v svojem delu izpostavi problematiko panožne povezane industrije:

Poseben problem je infrastruktura v različnih centrih za konjeniško dejavnost, s konji je povezana industrija – od predelave krmil, različnih dodatkov do raznovrstne opreme za konja in jahača, kot tudi razna transportna sredstva, zdravila, kovaštvo in še kaj.

Dejavnost konjeništv je torej izjemno obsežna, združuje številne druge strokovne dejavnosti z različnih področij. V razvitem svetu je konjeniški šport označen kot elitni šport, glede na številne stroške, ki jih ima lastnik s konjem, ta oznaka drži. Kljub temu je v evropskih državah izredno popularen, tako v rekreativni kot tudi v tekmovalni obliki.

3 SNOVANJE TRŽNE STRATEGIJE KC LESCE - BLED

Vsako podjetje, bodisi veliko ali malo, mora imeti razlog za svoj obstoj, pravimo mu organizacijsko poslanstvo, najpomembnejše poslanstvo pa je zadovoljiti kupce. Trženje je zato pomembna poslovna funkcija in tudi način razmišljanja, ki ga moramo sprejeti za svojega. Kaj sploh pomeni trženje? Kotler (1998, 6), ki je eden vodilnih strokovnjakov s tega področja, ga opredeljuje takole:

Trženje je družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost.

Podjetje mora danes odlično opraviti svoje delo, če hoče preživeti na vse bolj konkurenčnem globalnem trgu. Kupci lahko izbirajo med številnimi ponudniki, ki se trudijo izpolniti vsako njihovo potrebo. O ključu uspešnega podjetja nadalje razpravlja Kotler (1998, 6):

Je prav v tem, da spozna in zadovolji ciljnega potrošnika s ponudbo, ki presega ponudbo tekmecev. Trženje predstavlja tisto funkcijo v podjetju, katere naloga je, da opredeli ciljne kupce in predlaga, kako bi kar najbolje, konkurenčno ter dobičkonosno zadovoljili njihove potrebe in želje.

Že kar nekaj let se ukvarjam s storitvami v konjeništvu ter spremljam razvoj tega športa tako pri nas kot v tujini. Glede na to, da posebnosti dela dobro poznam, lahko izpostavim trditev, da ima konjeniški šport na zgornjem Gorenjske bogato tradicijo in možnost perspektivnega, dolgoročnega razvoja. Oblikovanje tržne strategije KC Lesce - Bled pa predstavlja idejno jedro, iz katerega bomo izpeljevali načrt posameznih akcij v praksi.

3.1 Vizija in poslanstvo KC

Z vizijo si običajno predstavljamo neko določeno stvar ali pojav v prihodnosti, njeno bodoče ali zeleno stanje. Vizijo, kot se opredeljuje v strateškem managementu, podrobno opiše Biloslavo (2006, 104):

Je projekcija organizacije v prihodnosti, ki smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Vizija opisuje zeleno podobo organizacije v prihodnosti, njene dosežke in njen položaj v odnosu do vplivnih udeležencev. Dobra vizija zraste med pomembnimi udeleženci, ki verjamejo vanjo in se zanj zavzemajo (dober primer je vizija podjetja Sony, ki jo je oblikoval njen ustanovitelj Masaru Ibuka: »Postali bomo najbolj poznano podjetje na svetu. Z vrhunsko tehnologijo in ugledom naših proizvodov bomo uveljavili kakovost japonskih proizvodov.«)

3.1.1 Vizija KC

KC Lesce - Bled želi postati vodilni center na področju hipoterapije, šole jahanja, otroških (konjičkovih) delavnic, turistično rekreativno - terenskega jahanja in oskrbe konj na zgornjem Gorenjskem oz. turistični regiji Julijskih Alp, sčasoma pa želi postati zelo uspešen tekmovalni klub v Sloveniji ter strokovni KC za šolanje konj.

Svojo ponudbo bo še obogatil z možnostjo šolanja konj in jahačev po načelih naravnega konjarstva (metode Pat Parelli – partnerski odnos do konja), katere spoznanja so sicer uporabljena tudi v modernih pristopih treninga, vendar so večini jahačev le slabo poznana. Ambicija centra je tudi postati kakovosten posrednik pri nabavi in prodaji konj, saj povpraševanje na trgu po tovrstnem strokovnem profilu raste.

3.1.2 Poslanstvo KC

Konjeniški Center Lesce - Bled nudi kvalitetno strokovno delo z jahači in konji. Storitve Centra spadajo v višji cenovni razred in so namenjene porabnikom z višjimi dohodki, take storitve so namestitvev in trening konja, trening jahačev, posredovanje pri nakupu in prodaji. Kupci z nižjimi dohodki se lahko odločijo za šolo jahanja, kjer se naučijo osnov tega športa.

Center ima za potrebe izpolnjevanja svojega poslanstva bistven faktor, tj. prostore za izvajanje dejavnosti, zunanje jahališče, travnat prostor za trening, izpuste za konje ter hlev s sedlarnico, garderobo in sanitarijami. Vsi treningi in šola jahanja so pod vodstvom strokovnih kadrov – inštruktorjev, učiteljev in trenerjev, ki so tudi licencirani preko domačih ali mednarodnih organizacij.

Z različnimi teoretičnimi predavanji, seminarji, ki jih vodijo domači in tuji strokovnjaki, želi center omogočiti svojim strankam pa tudi širši javnosti dostop do informacij ter znanja s področja konj in jahanja.

3.2 Segmentiranje trga in pozicioniranje ponudbe

Trg sestavljajo kupci, ki se razlikujejo z več vidikov, kot so njihove želje, kupna moč, prostorska razporeditev, nakupno vedenje, način nakupovanja. Vsako od teh spremenljivk lahko uporabimo za segmentacijo trga konjeniških storitev.

Segmentiranje trga tako pomeni razčlenitev celotnega trga na manjše dele (segmente) porabnikov, ki imajo podobne značilnosti, tako lahko podjetje bolje zadovoljuje njihove potrebe in želje. Tržni segmenti so velike skupine, ki jih je mogoče določiti znotraj trga. Naslednji korak je oblikovanje tržnih vrzeli (tržne niše), to je manjši, zelo homogen del tržnega segmenta, ki skuša najti posebno kombinacijo koristi. Podjetja v tržni vrzeli se morajo zato specializirati, da bi uspela. Skrajna stopnja segmentacije je posamezni kupec, ki zahteva individualno obravnavo.

3.2.1 Segmentiranje trga glede na njegove osnove

Za segmentiranje porabniškega trga lahko uporabimo eno ali več osnov, glavne pa so demografske, geografske, psihografske in osnove, povezane s porabo izdelka. Glede na posebnosti dejavnosti konjeništvaja je smiselna segmentacija trga glede na geografske osnove ter na družbenoekonomske osnove. Ozbič (2006, 24) ugotavlja:

Da je zanimanje za nakup storitev podjetja veliko na tistih geografskih področjih, kjer se je tradicija reje konj in konjeništvaja ohranjala, to so predvsem nemško govoreče države. Popularnost konjeniškega športa pa je dovolj velika tudi na tržišču Velike Britanije in v državah Beneluxa. Slovenija je majhen trg in ni izrazitega ločevanja glede na geografske kriterije v posameznih regijah.

Še bolj pomembno pa je za KC Lesce - Bled segmentiranje trga glede na družbenoekonomske osnove. Konjeniški šport je predvsem domena kupcev z visokimi in zelo visokimi dohodki, medtem ko je rekreativno jahanje razširjeno tudi med prebivalstvom, ki si lastnega konja ne more privoščiti. Ciljna skupina kupcev storitev Centra so predvsem tisti, ki si nakup lastnega konja lahko privoščijo in to tudi načrtujejo, oziroma tisti, ki so že lastniki konja in želijo izpopolniti svoje znanje jahanja ali izšolati konja na višjo stopnjo.

3.2.2 Segmentiranje kot osnova za uspešen tržni nastop

Po izbiri ciljnega trga mora podjetje oblikovati glavne značilnosti svoje ponudbe, po katerih se razlikuje od konkurence, svoje izdelke ali storitve pozicionira na trgu. Glavne razlike, po katerih se storitve KC Lesce - Bled razlikujejo od konkurenčnih ponudnikov, so:

- velika skrb za kakovost storitev,
- možnost prilagajanja storitev posameznemu kupcu,
- osebni pristop,
- nove storitve na trgu,
- zanesljivost, strokovnost in uslužnost zaposlenih,
- skrb za obveščenost kupcev.

3.3 Trženjsko okolje in oblikovanje trženjske strategije

Snovanje strategije trženja je kompleksen proces, ki zajema mnogo faktorjev, katerih kombinacija in prepletenost ter sinergija odločajo o končnem tržnem uspehu podjetja v vse bolj ostrem konkurenčnem boju. Kotler (1998, 13-14) ta proces podrobno razdeli z naslednjo opredelitvijo:

Strateško načrtovanje zajema tudi opredelitev trženjske strategije, na osnovi katere določimo selekcijo ciljnih trgov, izbiro konkurenčnega položaja, oblikovanje trženjskega

spleta, določitev stroškov za trženje, razporeditev razpoložljivih sredstev za trženje ter časovni načrt za izvedbo posameznih akcij.

Ključnega pomena pa je tudi razdelava strategije v operativni načrt oz. kratkoročno načrtovanje posameznih akcij v podjetju ali organizaciji in opredelitev nosilcev le-teh. Snaj in Gabrijan (2004, 241) namenjata temu prav posebno pozornost:

Doseganje strateških ciljev omogoča kratkoročno načrtovanje, ki naj bi bil stalen proces v organizaciji. Z njim konkretiziramo splošne in strateške usmeritve, ki izhajajo iz strateškega načrtovanja in gre za točno določena dejanja, kako jih storiti in kdo to stori .

KC Lesce - Bled že v sklopu poslovnega načrta opredeli svoje poslanstvo. Pri opredelitvi poslanstva mora center znati odgovoriti na vprašanja: Kaj naj bi bila naša dejavnost? Kdo je kupec? Kaj pomeni vrednost za kupca? Kam gremo? Poslanstvo KC Lesce - Bled je aktivno delovanje v konjeništvu kot ponudnik različnih storitev s tega področja. Značilnost centra je, da skrbi za visoko kakovost izvajanja storitev. Z opredelitvijo poslanstva moramo ponuditi tudi vizijo in smeri delovanja centra za daljše obdobje. Vizija KC Lesce - Bled je postati prepoznaven ponudnik specializiranih storitev na zgornjem Gorenjskem oz. turistični regiji Julijske Alpe, s tem pa tudi v širšem evropskem prostoru.

Del poslovnega načrta centra je tudi načrt trženja, v katerem je potrebno opredeliti cilje trženja. Cilji temeljijo na poslanstvu in določajo, kaj želi center doseči. Kot cilje KC Lesce - Bled lahko navedemo:

- preživetje centra, nato doseganje dobička in širitev,
- širitev konjeniške kulture v javnosti,
- kakovostna ponudba storitev s področja šolanja konj in jahačev,
- program za najmlajše oz. vzgoja novih jahalnih rodov,
- delovanje na turističnem trgu oz. širitev ponudbe na tuje trge.

Naslednji korak pri oblikovanju strategije je tržna raziskava, s katero je potrebno raziskati in predstaviti podatke o trženjskem okolju in ciljnem trgu.

3.3.1 Trženjsko okolje

Trženjsko zunanje okolje podjetja sestavljajo konkurenti in širše družbeno okolje regije zgornje Gorenjske. Konkurenti so predvsem člani KZS, gre za 37 društev in 34 tekmovalnih konjeniških klubov (KZS 2009), ki so imeli v letu 2009 registriranih 417 licenciranih tekmovalcev in 779 tekmovalnih konj. Lokalna konjeniška društva in klubi predstavljajo največjo konkurenco KC Lesce - Bled. Njihova ponudba je sicer podobna v nekaterih pogledih, vendar ni prisotna visoka kakovost, razen izjemoma je ta odvisna od odločitve lastnika za športno udejstvovanje, predvsem v preskakovanju ovir. KC

Lesce - Bled ponuja svojim potrošnikom drugačen pristop in jih z njim spreminja v svoje poslovne partnerje. Kupcem namerava ponuditi že sam nakup in oskrbo lastnega konja ter skrbeti za šolanje konja in jahača, za tiste, ki niso zainteresirani za nakup konja, pa obstaja možnost treninga na konjih v lasti centra.

Poleg konkurence sestavljajo zunanje okolje podjetja še drugi dejavniki, navedbi letih se posveti Ozbič (2006, 35):

Podjetje mora tako poznati informacije s področja gospodarstva (npr. stopnja BDP, nezaposlenost, višina plač ...), kulturne spremembe, napredek na področju tehnologije. Predvsem pa so pomembni podatki s področja povpraševanja znotraj same panoge, ne sme se zanemariti tudi pravnih vprašanj.

V analizi notranjega okolja pa so spremenljivke finančna sredstva, vodstvena ekipa in razpoložljivost strokovnega kadra, izbor dobaviteljev pa tudi sam namen in cilji Centra, ki se spreminjajo.

3.3.2 Proces načrtovanja trženjske strategije

Proces načrtovanja strategije trženja je sestavni del strategije podjetja. Temu ključnemu delu se posveti Kotler (1998, 62):

K trgu usmerjeno strateško načrtovanje je poslovodni postopek, ki razvije in vzdržuje usklajenost med cilji, sposobnostmi in viri organizacije ter njenimi spreminjajočimi se tržnimi priložnostmi. Cilj strateškega načrtovanja je oblikovati in preoblikovati dejavnosti ter izdelke podjetja tako, da prinesejo načrtovane dobičke in dosežejo načrtovano rast.

Načrtovanje trženjske strategije je kreativno delo, poznati je treba stranke in glede na to oblikovati ponudbo. Proces načrtovanja lahko razdelimo na naslednje stopnje:

- opredelimo poslanstvo podjetja,
- določimo cilje trženja,
- izvedemo tržno analizo,
- določimo tržni splet,
- vpeljemo strategijo in jo nadzorujemo.

KC Lesce - Bled je opredelil svoje poslanstvo, ki temelji na tem, kar ponuja ali želi ponuditi kupcem konjeniških storitev. Poslanstvo centra je usmerjeno v prihodnost, opredeljena je tudi smer razvoja centra (vizija), predstavljene so predvsem dolgoročne koristi za uporabnike konjeniških storitev z namenom zagotovitve njihove zvestobe. Sledi opredelitev trženjskih ciljev centra, ki temeljijo na poslanstvu in določajo, kaj center želi doseči. Običajni cilji so donosnost, rast prodaje, inovativnost, izboljšanje tržnega deleža in podobno. Cilji morajo biti merljivi in časovno opredeljeni.

KC Lesce - Bled nato pripravi analizo trga, okolja poslovanja, v katerega je s svojo dejavnostjo vpet, s katero dobi posnetek stanja za oceno situacije in služi za učinkovit nastop na trgu. Pri tem se center odloči za SWOT analizo, s katero prepozna prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Postavljeni cilji in analiza trga so osnovno vodilo pri strateškem odločanju. Da bi lažje analizirali probleme in možnosti, se center odloči za SWOT analizo (strengths, weaknesses, opportunities, threats). V njej lahko na nazoren način prikazemo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, s katerimi se sreča podjetje, in s tem analiziramo stanje. Okvirno to metodo predstavi Biloslavo (2006, 72):

 Za boljše vodenje svoje politike mora vsaka organizacija vedeti, kje pravzaprav je na posameznem področju v primerjavi s konkurenco. Zato potrebuje metodo ali model, ki bi ji omogočila analizo njenih prednosti in slabosti, obenem pa tudi nevarnosti in priložnosti, ki se ponujajo v okolju. Klasična metoda, ki se uporablja v ta namen, je t.i. analiza SPIN (slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti).

Center se mora osredotočiti, to pomeni, da koncentrira svojo ponudbo konjeniških storitev tam, kjer ima največ možnosti za uspeh. Ozbič (2006, 27) na tem mestu navaja da je: »največja prednost malih ponudnikov storitev poosebljanje s poslom, pomemben dejavnik je tudi specializacija ali delo po naročilu«. Ker je področje zgornje Gorenjske geografsko razgibano z obilico razglednih točk, sicer zelo priljubljenih med jahači KC Lesce - Bled, v poletnem času pa se srečujemo z naraščajočim povpraševanjem s strani tujih in domačih turistov po terenskem – rekreativnem jahanju, se priložnost izvajanja tovrstne jahalne storitve ponuja sama po sebi.

Celoten trg nato podjetje razčleni na manjše dele kupcev s podobnimi značilnostmi (segmentacija) in izbere ciljne trge. To omogoča KC Lesce - Bled, da prepozna svoje konkurenčne prednosti, diferencira in pozicionira ponudbo in načrtuje svoje trženjske aktivnosti tako, da se čim bolj približa kupcem konjeniških storitev.

Sledi oblikovanje tržnega spleta. Pri tem morajo biti orodja trženjskega spleta kombinirana tako, da vsako zase in vsi skupaj izpolnjujejo zahteve konkurenčnosti. Zadnji korak je uvajanje, spremljanje in analiza izvajanja strategije ter uvajanje sprememb in dopolnitev.

3.3.3 Definiranje ciljnih trgov

Ciljni trg KC Lesce - Bled so lastniki in bodoči kupci konja, ki se želijo ukvarjati z jahanjem za športne namene ali za kakovostno preživljanje prostega časa in imajo dovolj visoke dohodke, da sebi in konju omogočijo visoko kakovost življenja. Čeprav je na domačem trgu že nekaj podobnih ponudnikov, ima KC Lesce - Bled tudi specialno ponudbo, ki lahko pritegne nove kupce, ne samo domače ampak tudi tuje. Prav vstop na tuje trge je tudi dolgoročni cilj podjetja.

Preden se v podjetju odločijo za kakršnokoli strategijo, je treba zastaviti realne in natančno določene cilje. Tržni cilji so odgovor na vprašanje »kam gremo«, določiti je treba tržni delež, prodajo, tržni prodor, politiko cen, uvedbo novega proizvoda ali storitve na trg, promocijo in oglaševalsko podporo. Cilji morajo biti razumni in izvedljivi, odvisni pa so od poslovnega položaja, morajo biti tudi merljivi po količini, saj to omogoča nadzor.

V KC Lesce - Bled so kratkoročni in dolgoročni cilji trženjski cilji. Ker je center ambiciozno zastavil povečanje kapacitet v okviru novega projekta, so pomembni kratkoročni cilji, ki bodo omogočili obstoj podjetja:

- polna zasedenost razpoložljivih mest za nastanitev konj v oskrbo,
- dnevno najmanj 4 učne ure jahačev v prvem letu delovanja, kar pomeni približno 1200 učnih ur v prvem letu delovanja,
- trening najmanj 3 zasebnih konj v prvem letu,
- trening konj v lasti KC Lesce - Bled, ki morajo napredovati za eno stopnjo izšolanosti (center se zgleduje po tekmovalnem sistemu),
- sodelovanje na konjeniških prireditvah, sejmih,
- prodaja najmanj 1 izšolanih konj letno.

Kot dolgoročne cilje podjetja lahko štejemo:

- prepoznavnost na domačem trgu,
- razvoj lastne blagovne znamke,
- širitev ponudbe na šolanje v preskakovanje ovir,
- širitev ponudbe na tuje trge.

3.3.4 Razvoj trženjske strategije

Ko KC Lesce - Bled opredeli tržne cilje, lahko začne razvijati tržno strategijo in akcijski načrt, da bi te cilje dosegel. To so natančno določene dejavnosti, oblikovane tako, da zadovoljujejo cilje poslovnega načrta. Strategija in delovne odločitve vplivajo na spremenljivke tržnega spleta. Strategijo lahko poenostavljeno predstavimo v obliki seznama:

1. Ciljni trg: kupci z višjimi in visokimi dohodki, invalidne oz. osebe s prilagojenimi potrebami, otroci v rangu osnovne šole.
2. Pozicioniranje: podjetje ponuja kakovostne in unikatne storitve za dostopno ceno, cilj Centra je v dolgoročnem prevzemu vodilne vloge na domačem tržišču na področju kakovostnih storitev šolanja konj in jahačev, konjičkovih delavnic, tj. vzgoje novih jahalnih rodov, ter terapijskega jahanja oz. hipoterapije.

3. Menedžment storitev: ponudba obsega storitve s področja konjeništv. To ponudbo lahko center širi, vendar mora posvetiti veliko pozornost ohranjanju kakovosti.
4. Storitve: možnost prilagajanja kupcu, možnost širitve asortimana storitev.
5. Cena: postavljena podobno kot konkurenčni ponudniki, poudarek na kakovosti.
6. Oglaševanje: izdelava oglaševalske akcije, ki bi podprla strategijo pozicioniranja.
7. Pospeševanje prodaje: izdelava proračuna za pripravo predstavitev in sodelovanje na prireditvah in sejmih, oglaševanje v medijih.
8. Raziskave in razvoj: vlaganje v razvoj lastne blagovne znamke.
9. Trženjska raziskava: priprava proračuna za izboljšanje poznavanja procesa in razmer na tujih trgih.

3.4 Swot oz. Spin analiza

KC Lesce - Bled mora delovati po tržnih načelih, zato mora tudi učinkovito tržiti konjeniške storitve, pri čemer mu pomagata strateška analiza in diagnoza stanja. Le-ta se začne z iskanjem odgovorov na vprašanja, kateri poslovni rezultati trženja konjeniških storitev so boljši ali slabši od planiranih v preteklosti ter boljši ali slabši od dosežkov konkurence.

Poleg različnih metod za izvajanje strategij trženja (portfolio analiza, scenariji, veriga vrednosti ipd.) lahko za kakovostnejše strateško planiranje uporabimo metodo SWOT oz. SPIN analize. Z njo bomo razčlenili in nazorno prikazali notranje prednosti in slabosti ter zunanje izzive in nevarnosti KC Lesce - Bled ter kompleksnega okolja, v katero je s svojo dejavnostjo vpeto. Treven (1992, 647) je glavni namen te analize v tem, »da dobimo jasno, natančno in relativno kratko poročilo o stanju v organizaciji in na trgu v primerjavi s konkurenco na področju prodaje izdelkov in storitev.« Devetak (2000, 224) pa nam osvetli še dodaten vidik z navedbo, da z njo »temeljito analiziramo in ovrednotimo stanje na tržišču, ter si pridobimo informacije, ki so pomembne za oceno preteklega, sedanjega in prihodnjega obdobja.«

Notranje prednosti:

- dobra geografska lega (v osrčju Dežele in na robu Triglavskega narodnega parka oz. Julijskih Alp, bližina avtoceste, športnega letališča, alpskih letovišč Bleda in Bohinja, bližina Italije in Avstrije ...),
- bogate izkušnje v šoli jahanja, športnem jahanju, hipoterapiji in konjeništvu nasploh, zaradi tega možnost povezovanja posameznih disciplin in področij,
- zaradi odmaknjenosti od naselja možnost organizacije prireditev, tekmovanj,
- parkirni prostori,

- atraktivna in slikovita narava, mirno okolje, ugoden teren,
- tedenski in vikend paketi jahanja,
- možnost ostalih dopolnilnih dejavnosti (fitnes, golf, igralništvo, bazeni ...),
- uveljavljena blagovna znamka KC Lesce - Bled v konjeniški javnosti,
- visoka stopnja motiviranosti, iniciativnosti in inovativnosti notranjih in zunanjih sodelavcev kluba.

Notranje slabosti:

- pomanjkanje kapacitet jahalne ponudbe (garderoba, izposojevalnica opreme ...),
- premajhno število jahalnih konj (10 konj, primernih za trženje),
- veliki stroški, povezani z nakupom in vzdrževanjem konj, opreme in infrastrukture,
- občutek za delo s konji, v nasprotnem primeru konji lahko zbolijo, se utrudijo, pride do poškodb,
- konji so nepredvidljive živali, možnost poškodbe pri delu je večja,
- premajhna fleksibilnost v organizaciji jahalnih paketov,
- pomanjkljivo znanja tujih jezikov,
- pomanjkanje informacij in raziskav na področju ciljnih skupin, segmentacije,
- pomanjkanje trženjskih raziskav s področja konjeniških storitev,
- neustrezna izobrazbena struktura, ker naš šolski sistem nima programov na področju konjenišva in konjereje.

Priložnosti v (zunanjem) okolju:

- več individualne ponudbe – novi individualni ciljni gostje,
- naraščajoče potrebe uporabnikov in nasploh naraščajoče število uporabnikov konjeniških storitev,
- razvoj programov novih turističnih paketov, kjer je osredotočenje na konjenišvo in naravo,
- možnost organiziranja konjeniških prireditev, ki bodo popestrile turistično ponudbo,
- uporaba interneta za trženje in promocijo storitev,
- povezovanje in sodelovanje s KZS,
- delovanje KC Lesce - Bled kot turističnega centra, kar pomeni odprtost centra,
- izobraževanje kadra s pomočjo tujih trenerjev in strokovnjakov.

Nevarnosti v (zunanjem) okolju:

- razvoj konkurence na področju jahalnega turizma in oskrbe konj, predvsem s strani okoliških (turističnih) kmetij,
- slaba informiranost potencialnih uporabnikov in turističnih delavcev,
- jahalne poti niso urejene in lastnik zemljišča lahko prepove prečkanje njegovega zemljišča s konji,
- pomanjkanje kakovostnih tržno usmerjenih programov,
- omejene priložnosti za izobraževanje in usposabljanje (drugod obstajajo srednje konjeniške šole, v Sloveniji ni take šole),
- ni pokritega jahališča, ob zimskem času in v slabem vremenu je trening konj in opravljanje dejavnosti turističnega in rekreativnega jahanja zelo oteženo.

Pri določanju prednosti in slabosti organizacije gre za interno analizo, ki je v našem primeru pokazala, da KC Lesce - Bled sicer ima specifične prednosti na področju dela z otroki ter primerne konkurenčne veščine. Vendar pa tega še ne izkorišča v zadostni meri, saj ponuja predvsem programe za širše množice oz. za uporabnike širše ciljne skupine, kar posledično vpliva na kulturo jahanja. Nižjo kakovost storitev predstavlja tudi večje število opravljenih ur in večje skupine, v katerih se vedno prilagajajo najslabšim.

Zunanja analiza pa določa priložnosti in nevarnosti v okolju. Na osnovi le-te KC Lesce - Bled zagotovo lahko glede na porast konjeništv v Sloveniji pričakuje nove in obstoječe konkurente (konjeniški klubi), ki jim konkurirajo predvsem na področju cen, ter spremembe potreb in hotenj uporabnikov.

3.5 Koncept trženja, ki temelji na odnosih

V KC Lesce - Bled je trženje po eni strani pojmovano kot filozofija, ki uči, da mora biti kupec v središču vseh dejavnosti centra. Na drugi strani je funkcija, prioriteta tržnika v podjetju, pri tem pa sodelujejo vsi zaposleni. Zaradi značilnosti dejavnosti konjeništv v podjetju poudarjajo pomen graditve pozitivnih odnosov s kupcem – uporabnikom konjeniških storitev. Gre za trženje, ki temelji na odnosih. Na ta način dobiček prinese večja prodaja, uspešnost pa se izboljšuje s ponovnimi stiki. Pri prvi prodaji je treba vlagati v navezovanje začetnega odnosa, tj. spoznavanje kupca - konjenika in njegovih potreb, pri čemer se vzpostavi tudi začetna stopnja zaupanja. Kupec, ki zaupa storitvam konjenškega centra, se vrača, kupuje še naprej, proces prodaje pa zahteva manj časa.

V našem konjeniškem centru posvečamo veliko pozornost graditvi dobrega dolgoročnega odnosa s kupci - konjeniki. Veliko lažje je namreč obdržati zveste kupce kot nenehno iskati nove. Izredno pomembno je stalno preverjanje kakovostne izvedbe

storitev, prav tako je pomemben odnos zaposlenih do kupcev, ki mora biti profesionalen in pošten. Za merjenje zadovoljstva porabnikov storitev je na voljo vedno dostopna knjiga pohval in pritožb, občasno pa se izvede tudi anketa.

3.6 Oblikovanje in uresničevanje trženske strategije

V KC Lesce - Bled se v zadnjem času odločamo predvsem za akcije, ki bodo podjetje naredile prepoznavno v svojem okolju: oglaševanje v medijih, javna predstavitev delovanja jahalne šole, dan odprtih vrat centra, udeležba na domačih sejmih, udeležba na specializiranih mednarodnih sejmih, nastopi na konjeniških prireditvah, forsiranje lastnega jahalnega kluba za potrebe nastopanja v športu, izobraževalne delavnice s področja konjeništvaja, udeležba na tekmovanjih. Za primer lahko vzamemo načrtovano predstavitev jahalne šole.

Predstavitve bo izvedena v februarju in v juniju, v času pred šolskimi počitnicami, glede na to, da se v času šolskih počitnic lahko pričakuje povečan obseg dela. Predstavitve izvedeta dva trenerja in tržnik centra. Primeren čas bi bil sobota dopoldne. Sama predstavitev bi trajala približno dve uri. Najprej bi predstavili center in njegove dejavnosti, nato samo delovanje šole jahanja, kjer bi podali tudi prve informacije o tem športu. Nato bi trenerji praktično prikazali učenje jahanja in odgovarjali na vprašanja. Ob zaključku predstavitve bi interesentom razdelili propagandni material v obliki zgibanke.

Predviden je dan odprtih vrat KC Lesce - Bled. Tudi za to dejavnost je primeren čas sobota, s prireditvijo bi začeli dopoldne, trajala bi približno osem do deset ur. Na samo prireditve bi povabili tudi predstavnike medijev in sponzorje. Obiskovalcem bi razkazali infrastrukturo centra, predstavili zaposlene ter tudi konje in storitve, ki jih podjetje nudi. Trenerji bi pripravili kratek nastop, v njem bi lahko sodelovale tudi obstoječe stranke podjetja in poslovni partnerji ter vabljeni gostje, sledila bi predstavitev jahalne šole ter učenja klasične dresure. Obiskovalci bi imeli pogostitev, otroci bi imeli možnost jahanja (približno 10 - 15 minut vodenega sprehoda). Na prireditve bi lahko povabili tudi goste, poslovne partnerje podjetja, ki bi popestrili program (kratek nastop, predstavitev). V sami prireditvi bi sodelovali vsi zaposleni centra in tudi zunanji sodelavci.

4 TRŽENJSKI SPLET KC LESCE - BLED

Trženjski splet (marketing mix) podjetja predstavlja kombinacijo sestavin trženja, ki jo oblikuje podjetje, s ciljem vplivati na povpraševanje po svojih izdelkih in storitvah ter spodbuditi odziv na ciljnih trgih. Poznamo štiri osnovne sestavine trženjskega spleta, ki jih popularno označujemo s kratico 4P: izdelek (product), cena (price), mesto oziroma način prodaje (place) in promocija (promotion). Trženjski splet za storitve pozna še tri sestavine: ljudje (people), storitveni proces (process) in fizični dokazi (physical evidence), čedalje bolj pa se vključuje tudi osmi element, to je produktivnost (productivity) in z njo povezana kakovost. V nadaljevanju predstavljam trženjski splet KC Lesce - Bled, oblikovan za storitev šolanje konj in jahačev.

4.1 Izdelek oz. storitev P-1 (product)

Uporabniki konjeniških storitev se v KC Lesce - Bled lahko odločajo med različnimi disciplinami (preskakovanje ovir, endurance, dresura...), med različnimi možnostmi, s kakšnimi nameni gojiti neko disciplino (rekreacija, tekmovanje, izboljšanje zdravstvenega stanja). V vsakem primeru gre za zadovoljevanje neke nepotešene potrebe po izdelkih, v našem primeru konjeniški storitvah. O trženjskem vidiku konjeniških storitev razmišlja Devetak (2000, 32):

Tako so tudi konjeniške storitve tiste, ki jih lahko ponudimo v prodajo, uporabo, da s tem zadovoljimo željo ali potrebo uporabnika npr. po prestižu, športu, pripadnosti, ljubezni do konj itn. Pri storitvi kot izdelku obravnavamo predvsem kakovost, značilnosti, blagovno znamko, garancijo, image, good will itn.

Šolanje konj in jahačev je v KC Lesce - Bled središčna dejavnost. Tudi nekemu, ki ne pozna konjeniškega športa, se izvežbanost, eleganca in natančnost gibanja ter harmonija in lepota konjev in jezdecov globoko vtisne v spomin.

Dolga stoletja, tisočletja je bil konj pomembno transportno sredstvo, pomembna pa je tudi njegova vloga v vojnah. Konji, namenjeni za konjenico, so morali biti fizično utrjeni, poslušni, ubogljivi in sposobni reakcije na najmanjši znak jezdeca, kajti sicer mogoče ne bi imeli druge možnosti. Ozbič (2006, 27) takole razmišlja o ključni strukturi pomembnosti dresurnega elementa jahalnega športa:

Ne preseneča dejstvo, da se je znanje o šolanju konja razvijalo in prenašalo skozi stoletja, nekateri mojstri jahanja so to znanje tudi zapisali in prav te imenujemo danes klasični mojstri. Predvsem jih je zanimalo, kako šolati konja, da bi nosil jezdeca, bil poslušen jezdečevim ukazom, hkrati pa razvijal fizično sposobnost in tako brez težav igral svojo vlogo. Prav gotovo so to tudi vprašanja, na katera išče odgovor sodobni jahač. Kje je torej to znanje in zakaj ga danes ne uporabljamo več? Znanje se je sicer ohranilo, vendar ga danes uporabljamo v okrnjeni obliki. Razlog za to je nepotrpežljivost, vsak jahač se hoče čim prej vsega naučiti, da bi lahko s svojim konjem jahal po terenu ali šel na tekmovanja.

Na najvišjih nivojih konjeniškega športa so se ohranila številna spoznanja s področja jahanja, vendar večina jahačev tega nivoja ne doseže ali pa ga niti ne išče. Cilj KC Lesce - Bled je zato omogočiti dostop do znanja, ki je dokazano in ima trdno osnovo, podano pa je s sodobnim pristopom. Storitev šolanja konj in jahačev je mišljena kot izvajanje treninga predvsem konj zasebnih lastnikov in jahačev. Pri treningu jahačev se izvaja navadno nekajkrat tedensko individualno poučevanje, šolanje konj pa poteka vsakodnevno in je mišljeno za daljše obdobje. O podrobnostih treninga se lastniki ali jahači dogovorijo s trenerjem, ki pripravi načrt dela za posameznega konja ali jahača.

KC Lesce - Bled tako ohranja šolo jahanja, ki upošteva naravno gibanje konja in celovito spoštovanje njegove osebnosti. To pomeni, da šolanje konj poteka brez prisile, zato sta jahač in konj enakopravna partnerja, kar pa v konjeništvu ni vedno čisto normalno.

4.2 Cena P-2 (price)

Cena je tista spremenljivka tržnega spleta, ki prinaša dobiček, obenem pa je tudi najbolj prilagodljiva. Podjetje jo lahko hitro spremeni, za razliko od lastnosti izdelka ali tržnih poti. Na oblikovanje cene vpliva veliko dejavnikov: stroški, konkurenca, ciljni trg, cilji podjetja. Določanje cene je problem, ko podjetje določa ceno prvič, saj se mora odločiti, kaj želi doseči z določenim izdelkom ali storitvijo. Potočnik (2004, 52) vidi proces cenovnega elementa takole:

Postopek oblikovanja prodajne cene zajema naslednje korake določitev cenovnih ciljev, opredelitev povpraševanja, ocenitev stroškov, analiza ponudbe in cen konkurentov, izbiranje metode oblikovanja cen, določitev končne cene.

Najpomembnejši cilj je nedvomno preživetje podjetja, vendar so pomembni tudi drugi cilji: ohranitev sedanjega stanja, povečanje prodaje in tržnega deleža, maksimiranje dobička, vodstvo v kakovosti izdelka in drugi cenovni cilji. Pri oblikovanju cen uporabljajo storitvena podjetja dva temeljna pristopa:

- oblikovanje prodajne cene na podlagi stroškov,
- tržno oblikovanje prodajne cene.

Oblikovanje cen poteka z izbiro primerne metode določanja cene za vsako storitev posebej ali skupino storitev. Cene morajo biti skladne s cenovno politiko podjetja, torej sprejemljive za porabnike in hkrati dovolj visoke, da ustvarijo pozitiven finančni rezultat. KC Lesce - Bled se pri oblikovanju cene odloči za kombinacijo obeh temeljnih pristopov. Pomemben del cene predstavljajo stroški izvajanja storitve – visoka cena storitve, zato podjetje upošteva tržne razmere, preuči konkurenco in oblikuje ustrezno ceno. Ob tem lahko ponudi tudi nekatere ugodnosti, npr. popust pri vnaprejšnjem plačilu oziroma ob nakupu večjega števila ur treninga, kar velja za treninge jahačev. V

primeru treninga konja (najmanj šest mesecev) podjetje oblikuje pavšalno mesečno ceno treninga.

Cena pa ne zajema le cenika, temveč tudi nakupne pogoje, tako je npr. nakup desetih ur jahalne šole skupaj lahko tudi do 30 % cenejši kot kupovanje vsake ure posebej. V KC Lesce - Bled so bile uvedene prilagojene vstopnine za družine oz. družinski popust. Pri jahalnih programih pa so cene diferencirane glede na zahtevnost in individualizem, kar pomeni, da je potrebno k individualni uri jahanja prišteti še dodatnih 20 %, saj so tudi programi glede na večjo zahtevnost dražji. Najcenejši programi so tisti, ki imajo namen vzpodbujati prvo ljubezen do konja, to je program otroškega jahanja. Torej gre za plačilne roke, rabate, kreditiranje, razne popuste in kompenzacije itd., o katerih naj se bi odločali v KC Lesce - Bled, da privabijo čim večje število uporabnikov, saj Slovenija nima toliko tistih kupcev, ki bi lahko uporabljali le prestižne programe z visokimi cenami.

4.3 Tržne poti P-3 (place)

Tržne poti definiramo kot organiziran sistem posrednikov, ki izvajajo vse dejavnosti za prenos izdelkov od proizvajalcev do porabnikov. Odločitve o tržnih poteh sodijo med najpomembnejše odločitve posloводства. Izbrane poti podjetja vplivajo na vse druge trženjske odločitve. O ciljih trženjskega komuniciranja razmišljata Snoj in Gabrijan (2004, 145):

Gre za ciljno usmerjeno aktivnost, katere namen je informirati oz. biti informiran. Prvenstvena naloga trženjskega komuniciranja je sporočanje o izdelku in organizaciji. Cilji trženjskega komuniciranja so, da organizacija informira, spomni in omogoči razlikovanje izdelka pri potencialnih ciljnih skupinah ter ustvari, da se le-te zavedajo ponudbe organizacije.

Udeleženci na tržnih poteh so proizvajalci, posredniki, zastopniki, trgovska podjetja, finančne institucije, podjetja, ki opravljajo trgovske storitve, in končni porabniki. Ozbič (2006, 29) se tej problematiki podrobno posveti:

Lahko so neposredne, če gre za neposredno povezavo med proizvajalcem in potrošnikom, ali posredne, kjer se v proces vključuje eden ali več posrednikov. Razlogi za vključevanje posrednikov so različni, poveča se učinkovitost zaradi manjšega obsega pogajanj in zaradi specializacije opravljanja funkcije distribucije, zadovoljitev potrošnikov je boljša. Glavni vir prihrankov pri prodaji prek posrednikov je zmanjšanje števila kontaktov. Aktivnosti, ki jih udeleženci opravljajo na tržnih poteh, so informiranje, pogajanja, prevzem lastništva izdelkov, prevzem tveganja, komuniciranje, skladiščenje in prevoz.

Dve ključni področji trženjskega spleta za storitve sta lokacija izvajanja storitev in posredniki, prek katerih lahko storitev pride do porabnikov. Potočnik (2004, 330)

smatra da, tako »tržne poti opredeljujeta okolje, v katerem storitveno podjetje storitve posreduje, in način, kako jih posreduje, ter s tem povezano porabnikovo zaznavanje kakovosti storitev.«

V primeru podjetja KC Lesce - Bled pride porabnik k izvajalcu storitve, lokacija je zato zelo pomembna. Odločitve v zvezi s potjo, po kateri posredujemo storitev do porabnika, so povezane tudi z udeleženci v samem procesu, to so izvajalci, posredniki in porabniki storitve. Tradicionalna oblika posredovanja storitev je neposredna prodaja, vse bolj pa se uveljavlja tudi iskanje posrednih prodajnih poti (npr. lokalne specializirane športne turistične agencije) zaradi povečanja prodaje in polne izrabe razpoložljivih zmogljivosti. Izbira posrednikov je odvisna od značilnosti storitev in zahtev porabnikov. V KC Lesce - Bled je tako tudi smiselna prodaja storitev preko specializiranih športnih in potovalnih agencij, oglaševanje v specializiranih revijah ter elektronsko oglaševanje.

Velik prispevek k privabljanju in ohranjanju porabnikov storitev imajo vsi zaposleni v KC Lesce - Bled, ki s tem zagotavljajo trajno konkurenčno prednost podjetja. Podjetje mora natančno opredeliti, kaj pričakuje od zaposlenih pri njihovem kontaktiranju s porabniki ali samem izvajanju storitev. Pridobivanje, usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih ni le področje kadrovanja, ampak izjemno pomemben vsebinski del trženjskega spleta.

Primer osebne prodaje: zaposleni trenerji s kakovostnim izvajanjem storitev obdržijo stalne stranke in pridobivajo nove.

Prodaja preko posrednikov: specializirane potovalne agencije, specializirani sejmi, specializirane revije (obstaja ena domača in veliko tujih revij), elektronsko oglaševanje (podjetje ima svoje internetne strani, vpisano je v domače in tuje iskalnike).

Tako lahko KC Lesce - Bled komunicira tudi prek prireditve, ki jo organizira, s svojo potencialno ciljno skupino, se promovira prek doseženih rezultatov na tekmovanjih, prek javnih medijev (TV, radio, tiskani mediji, elektronski mediji) ter osebne prodaje na mestu izvajanja storitve in prek tujih specializiranih agencij. Ker organizacija komunicira tudi prek opozorilnih tabel, so v letošnjem letu v Jahalnem centru Lesce - Bled pričeli pripravljati novo celostno podobo, v okviru katere bodo pripravili nove table, ki bodo označevale jahalni center.

4.4 Promocija P-4 (promotion)

Tržno komuniciranje obsega organizacijo, sredstva, metode in sporočila, s katerimi storitveno podjetje prenaša informacije o temeljnih značilnostih storitev, da bi se porabniki lažje in hitreje odločili za nakup. Tudi za tržno komuniciranje lahko sestavimo splet dejavnosti, Potočnik (2004, 333) tu navaja obseg:

Osebno prodajo storitev, oglaševanje storitev, neposredno trženje storitev, elektronsko trženje storitev, stiki z javnostmi, pospeševanje prodaje storitev. Glavni cilji tržnega komuniciranja so obveščanje porabnikov o dejavnostih podjetja in njegovih storitvah, prepričevanje porabnikov, da ima uporaba oglaševane storitve večjo korist kot uporaba konkurenčne storitve, ponavljanje že znanih tržno komunikacijskih sporočil ipd.

Vsaka komunikacijska aktivnost pa omogoča določene učinke in povzroča tudi stroške.

Tržno komunikacijski splet sestavlja pet sestavin: oglaševanje, neposredno trženje, osebna prodaja, stiki z javnostmi in pospeševanje prodaje. Podjetje jih praviloma ne kombinira hkrati, ampak za vsako skupino izdelkov pripravi različen promocijski splet, odvisno od trženjskih ciljev, razpoložljivih sredstev za komuniciranje, značilnosti ciljnega trga, značilnosti izdelka, stroškov in učinkovitosti posrednikov sporočil. Za zelo pomembno smatra Potočnik (2004, 344) podobo podjetja v javnosti:

Podjetje želi v svojem okolju tudi ustvariti ugodno podobo o svojem delovanju, zato potrebuje tudi stike z javnostjo ali publiciteto. Ti stiki so namenjeni porabnikom, dobaviteljem, delničarjem, bankam, družbenim organizacijam in celotni javnosti.

KC Lesce - Bled se odloči za sledeče metode:

- oglaševanje: občasno objavljanje oglasov v domačih in tujih medijih, brošure, zgibanke,
- pospeševanje prodaje: obsega poslovna srečanja, posredovanje reklamnega materiala, promocijskih daril, nagradne igre,
- stiki z javnostmi: podjetje izdaja tiskovna poročila, letna poročila in prireja letna srečanja ter dneve odprtih vrat, predstavniki podjetja sodelujejo na različnih prireditvah.

4.5 Ljudje P-5 (people)

Udeleženci so tisti, ki imajo pri izvajanju najrazličnejših storitev s področja konjenišva izredno pomembno vlogo. Nastopajo kot izvajalci na eni strani in kot kupci ali potrošniki na drugi strani. Pri izvajanju zahtevnih storitev morajo biti izvajalci visoko strokovno usposobljeni, poznati morajo vse značilnosti določene storitve (dresura, oskrba konj ...). Prav tako morajo biti ustvarjalni in vešči komuniciranja. Podjetje mora izvajalce storitev tudi ustrezno motivirati in stimulirati ter izobraževati. Na podlagi pogostosti komuniciranja s porabniki in ravni, do katere so vključeni v trženjske aktivnosti, deli Potočnik (2004, 348) zaposlene v storitvenem sektorju na štiri skupine:

- kontaktno osebje so zaposleni, ki imajo pogoste ali stalne stike s strankami, biti morajo dobro usposobljeni, pripravljeni in motivirani za vsakodnevne kontakte s strankami in izvajanje storitev,
- pomožno osebje, ne opravlja trženjskih aktivnosti, vendar ima pogoste ali stalne stike s strankami, zato se mora takoj odzivati na njihova vprašanja in želje,
- vplivneži so vključeni v oblikovanje trženjskega spleta, vendar nimajo stikov s strankami. Njihovo delo obsega razvijanje novih storitev, tržno raziskovanje, organiziranje storitvenega procesa, reševanje pritožb in podobno,
- zaposleni, ki izvajajo različne podporne funkcije in nimajo stikov s strankami ter niso vključeni v trženjske aktivnosti, vendar je uspešnost storitvenega podjetja v precejšnji meri odvisna od učinkovitosti njegovih podpornih dejavnosti.

Izvajalec storitev je ključnega pomena za zunanjega porabnika, ki prejema storitev, ter za samo storitveno podjetje. Za zunanjega porabnika je izvajalec del storitve. Njegova sposobnost in pripravljenost zadovoljiti potrebe porabnika ter njegovo vedenje vplivajo na zadovoljstvo porabnika med izvajanjem storitve. Potočnik (2004, 348) navaja vzroke za nezadovoljstvo kontaktnega osebja in izvajalcev:

Nejasnost vlog pri opravljanju storitve, pretežka naloga, neustreznost izvajalca za izvajanje določene storitve, večji poudarek na količini storitev kot na njihovi kakovosti, premalo pooblastil za odločanje o izvedbi storitve ali reševanju pritožb in podobno.

Zaposleni v jahalnem centru so pomemben dejavnik pri trženju konjeniških storitev, saj je porabnik ponavadi prisoten pri sami izvedbi storitvenega procesa. Prav zaposleni s svojim konjeniškim strokovnim obnašanjem, znanjem, sposobnostmi in motivacijo vplivajo na kupčevo zaznavo in vrednotenje konjeniških storitev. Tako vodstvo kot zaposleni v KC Lesce - Bled se zavedajo, da so prav zaposleni, ki so v neposrednim stiku s kupci, najpomembnejši tržniki podjetja. Pomembno je tudi, da se vsi v podjetju zavedajo, da pri storitvah ni najpomembnejše pridobivanje čim večje število novih uporabnikov, ampak predvsem graditev in vzdrževanje dolgoročnih odnosov z njimi.

KC Lesce - Bled ima redno zaposlene oskrbnike za nego in oskrbo konj (hlevarji, konjarji) ter strokovni kader – trenerje. Center vodi poslovodja, ki je tudi strokovnjak s področja trženja, v sodelovanju z lastniki. Center mora pogodbeno sodelovati tudi s strokovnjaki iz področja veterine, kovaštva, vzdrževanja. Občasno sodeluje s strokovnjaki s področja prava, zavarovanja, medicine. Za računovodske in knjigovodske storitve v podjetju skrbi drugo podjetje oziroma strokovnjaki s tega področja. V podjetju je zaposlena tudi oseba za organizacijo poslovanja ter stike s strankami, ki ureja postopke, kot so rezervacije učnih ur in prevzemanje vplačil, odpovedi učnih ur,

sprejemanje in obravnavanje pritožb, sprejem novih strank, pomoč novim strankam, sprejemanje telefonskih klicev ali osebnih obiskov ljudi, ki želijo informacije o ponudbi, prva pomoč in izpolnjevanje poročil o nesreči ali poškodbi, preverjanje dnevnih delovnih pol glede podrobnosti učnih ur in informacij o urah za vsakega konja, vodenje evidence o popravilih jahalne opreme, evidentiranje veterinarskih storitev, cepljenj, kovanja, krmljenja ...

V KC Lesce - Bled se posveča veliko pozornosti zadovoljstvu porabnikov konjeniških storitev, vendar je lastnikom podjetja pomembno tudi zadovoljstvo zaposlenih, zato skrbijo za pridobivanje, usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. Stalno izobraževanje zaposlenih trenerjev je nujno, zato jim podjetje omogoča udeležbo na različnih seminarjih s področja konjeništv, predvsem doma pa tudi v tujini. Zaposleni so motivirani finančno in tudi z drugimi ugodnostmi. Trenerji (učitelji, inštruktorji) morajo biti licencirani pri Slovenski konjeniški akademiji, ki je del Slovenske konjeniške zveze, ta pa je članica Mednarodne konjeniške zveze (FEI). Poleg izvajanja procesa treninga konj in jahačev spada v njihovo delo tudi mentorstvo jahačem pri pridobivanju nazivov in tekmovalnih licenc, pomoč in podpora učencem na turnirjih, sodelovanje pri organizaciji tekmovanj, pregled konj, namenjenih za prodajo, sodelovanje na prireditvah in tekmovanjih doma in v tujini, udeležba na strokovnih seminarjih in srečanjih doma in v tujini. Zelo pomemben je tudi videz in urejenost izvajalcev storitev, zato se v Jahalnem centru Lesce - Bled vse bolj razmišlja, da bi bilo vse osebe oblečeno v enotne uniforme, kakršne so značilne za konjenike.

Trženjski splet za storitev šolanje jahačev in konjev ima za kupce naslednje vrednosti:

- kakovost storitve je nadpovprečna in popolnoma primerljiva s kakovostjo podobnih storitev na tujih trgih,
- stroški so primerljivi s stroški podobnih storitev, v primerjavi s tujimi trgi so cene nekoliko nižje,
- storitev je možno prilagajati željam in potrebam kupca, kupec v veliki meri sodeluje v sami izvedbi storitve.

4.6 Izvajanje P-6 (processing)

Storitveni proces v konjeništvu vključuje naloge, delovne postopke in delovne operacije, ki omogočajo izvedbo storitve, obsega oblike in načine vključitve izvajalcev in porabnikov v potek izvajanja storitve. Proces je pogosto najpomembnejša sestavina trženjskega spleta, saj porabnik zazna izvedbo konjeniške storitve kot storitev samo. Izvajalci storitve so kritični dejavnik trženjskega spleta, zato morajo procesu nameniti posebno pozornost, sicer porabnike preženejo h konkurentom.

V KC Lesce - Bled skrbijo za varnost, zato je napisan pravilnik, ki ga morata spoštovati tako trener kot jahač (npr. nošenje zaščitnih čelad, teža jahača, lonžiranje ...), strokovnost (dobri inštruktorji, konji in oprema ...) in za hitrost pri opravljanju določene storitve (npr. dosegati napredovanje v jahanju zaradi uporabe primerne tehnike inštruktorja).

Trenerji imajo v procesu izvajanja storitve dvojno vlogo, nastopajo lahko kot trenerji jahačev ali kot trenerji konj. V tem primeru gre za smiselno povezavo, ki pa od trenerjev zahteva dodatna znanja in sposobnosti. Ozbič (2006, 33) se v svojem delu podrobno posveti procesu treninga konj in praksam, prisotnim na tem področju:

Poteka lahko od samega začetka, od ujahovanja pa do vrhunsko izšolanega konja lahko poteče štiri do šest let rednega (vsakodnevnega) treninga. Večina lastnikov se raje odloči za občasno intenzivnejši trening in pripelje konja na trening za krajše obdobje, drugi se po potrebi odločijo za korekturni trening konja, kadar spoznajo, da jim lastno znanje ne omogoča obvladovanja konja.

KC Lesce - Bled ima na razpolago nekaj lastnih konj različnih pasem, ki jih trenerji običajno izšolajo do najvišje možne stopnje v skladu s sposobnostmi posameznega konja. Te konje uporabljajo trenerji za šolanje jahačev, prav tako so namenjeni za prodajo. Kvalitetnejše konje uporabljajo trenerji za nastope in tekmovanja. Trening jahačev (lastnikov) poteka po dogovoru s trenerji, občasno se izvajajo tudi seminarji in delavnice. Jahač se jahanja uči lahko celo življenje, zato trenerji intenzivnost treninga prilagajajo glede na cilje, sposobnosti in želje jahačev. Individualne učne ure jahanja trajajo od trideset do petinštirideset minut.

Organizacija učne ure je prepuščena trenerju, poleg samega jahanja pa lahko obsega še teoretično predpripravo in tudi stik s konjem ter skrb zanj pred lekcijo jahanja in po njej. Šolanje konja poteka kot redni, vsakodnevni trening. Z mladim konjem poteka delo najprej na lonži, nato se konja ujaha in privaja na osnovne ukaze, hkrati pa navaja na nove situacije. V tem delu Ozbič (2006, 33) razkriva postopnost pri izvajanju dresure konj:

Konj v prvem letu šolanja še ni zmožen izvajati težjih dresurnih vaj. Trening v naslednjih letih poteka tako, da trener postopoma prehaja z lažjih na težje vaje, po treh do štirih letih je večina konj že sposobna pokazati kvalitetno znanje. Za nastopanje v športu samo kvalitetno znanje ni dovolj, potreben je tudi izredno kvaliteten konj, ki ima vse telesne predispozicije, da postane vrhunski športnik. Le tak konj, ki je zraven še kvalitetno izšolan lahko danes posega po vidnejših uvrstitvah.

Izvajalci storitev v KC Lesce - Bled obvladajo stroko, tehnološke postopke, tehniko hitrega učenja in zakonske omejitve (kje so konjeniške poti in kje je prepovedano jahanje, uporaba čelade itd.), obstajajo pa določene pomanjkljivosti, kot je pomanjkljivo znanje tujih jezikov.

4.7 Fizični dokazi (physical evidences)

Na nakupne odločitve pogosto odločilno vplivajo fizična podpora in fizični dokazi, zato mora konjeniško storitveno podjetje posvetiti posebno pozornost oblikovanju fizičnih dokazov storitve, o katerih pravi Devetak (2000, 35) naslednje:

Fizični dokazi morajo imeti ustrezno kakovost, videz, barvo, konstrukcijo. Fizično okolje mora podpirati izvajanje storitve, saj je od njegove ustreznosti odvisno zadovoljstvo udeležencev in uspeh izvedbe storitve.

Tako lahko posledično neurejeni izpusti, maneža, privezi, neočiščeni boksi za konje itd. povzročijo nezadovoljstvo pri uporabnikih, pa tudi sama kvaliteta izvedbe storitve ne more biti uspešna.

Fizično okolje kot tako ustvarja atmosfero z vidnimi, slišnimi, otipljivimi in drugimi zaznavami storitve in pomembno vpliva na porabnikov vtis o procesu nastajanja storitve. Porabnikom omogoča udobno počutje, ustvarjanje zaupanja podjetju, ustvarjanje vzdušja, potencialni vpliv na vtis o procesu nastajanja storitve. Potočnik (2004, 434) s tem v zvezi navaja:

Ker so dejavniki fizičnega okolja izredno vplivni, lahko storitveno podjetje z njimi na različne načine manipulira, da bi ustvarilo pozitivno zaznavanje storitve. Storitvev skuša pojasniti s fizičnimi dokazi (stvarmi), ki jih lahko porabnik zazna s svojimi čutili.

V KC Lesce - Bled lahko kot fizične dokaze upoštevamo vse prostore podjetja, sprejemni (klubski) prostor, garderoba, hlev, jahališče kot tudi samega izvajalca storitve in komunikacijo sporočil v različnih oblikah. V KC Lesce - Bled se zavedajo pomena fizičnih dokazov, zato so temu področju namenili tudi posebno skrb. Stranka, ki pride v center, ima možnost parkirnega prostora, ki je urejen. Skrbi se za čistočo in urejenost sprejemnih prostorov in sanitarij, garderobe, hleva ter jahališča.

Zaposleni v centru, predvsem oskrbniki, poskrbijo za redno čiščenje hleva in samih konj, kar je ob začetnem pomanjkanju kadra večji napor, vendar ima pozitiven vpliv na stranke podjetja, ki se večinoma rade vključijo v sam delovni proces zaradi doživljanja stika s konjem. Ostali fizični dokazi so še računi, propagandni material, izdaje internih brošur za potrebe izobraževanja in podobno.

Fizični dokazi za uspešno izvedeno konjeniško storitev so lahko tudi: potrdilo Slovenske konjeniške akademije o opravljenem izpitu, diplome in potrdila, ki jih je možno pridobiti v KC Lesce - Bled.



5 ANALIZA KAKOVOSTI IN ZADOVOLJSTVA STORITEV JAHALNE ŠOLE IN UVAJANJE NOVIH STORITEV

V empiričnem delu je uporabljena metoda polstrukturiranega intervjuja. Intervjuvala sem štiri osebe Konjeniškega centra Lesce - Bled, vsaka od njih predstavlja eno popularno zvrst jahanja, s tem pa smo tudi dosegli celostno pokritje in si ustvarili kompleksen pregled čez konjeniško panogo ter dosegli široko zastopanost mnenj, ki naj podajo izhodišča za relevanten sklep. Ena intervjuvana oseba se že dve leti ukvarja s poučevanjem jahanja na osnovni stopnji, tj. jahanjem začetnikov in rekreativcev, druga je že štiri leta terapevt jahanja, tretja izkazuje močan interes na področju rekreativnega in terenskega jahanja, četrta pa že dve leti dela na področju dela z najmlajšimi oz. konjičkovi delavnicami. Intervjuje sem opravila v času od 20. 6. do 1. 7. 2009.

Zaradi lažjega spremljanja sem vsak intervju snemala na digitalni diktafon. Povzetke in analizo sem naredila s ponovnim poslušanjem posnetkov. Opravila sem polstrukturirane intervjuje, za katere sem za vse pripravila enaka vprašanja, ki so bila rdeča nit intervjuja.

5.1 Intervju s članom, zainteresiranim za šolo jahanja

Prva oseba, ki sem jo intervjuvala, je stara 24 let, z jahanjem se ukvarja ljubiteljsko od svojega 12. leta, bolj resno pa že četrto leto, od tega se zadnji dve leti intenzivno posveča poučevanju jahanja na osnovni stopnji, tj. učenju začetnikov in rekreativcev.

Ali se po vašem mnenju v Sloveniji zanimanje za konjenišтво povečuje?

Intervjuvana oseba je mnenja, da se zanimanje za konjenišťvo v Sloveniji povečuje. »To se najbolj odraža predvsem v nastajanju novih konjeniških klubov v naši okolici, kot tudi v vedno večjem zanimanju za razvoj konjeništva na področju turizma.« Da se zanimanje zares povečuje, pa dokazuje tudi dejstvo, da »imamo v naši jahalni šoli vsako leto več članov«.

Ali je po vašem mnenju prisotne dovolj strokovnosti v slovenskem konjenišťvu in ali se vam konjeniška kultura v slovenskem prostoru zdi ustrezna?

Nivo strokovnosti se sicer iz leta v leto izboljšuje, vendar intervjuvanec poudarja, »da učenje jahanja dostikrat izvajajo laiki z izkušnjami in ne za to usposobljeni inštruktorji.« Dobro bi bilo, če bi se letno izvajalo več tečajev za inštruktorje jahanja, ki

bi potekali na različnih koncih Slovenije, saj bi se tako za strokovne tečaje zagotovo odločalo več ljudi, ki jahanje učijo, vendar za to niso strokovno usposobljeni.

Kaj so po vašem mnenju tiste značilnosti posameznih konjeniških disciplin, ki so lahko zanimive za posamezne uporabnike?

»Vsaka konjeniška disciplina ima svoje značilnosti in čare«, poudarja intervjuvana oseba. Sicer se sama največ ukvarja z učenjem začetnikov ter poudarja, »da je zato skozi proces učenja vsakega posameznika zanimivo opazovati, kako in v katero smer se razvija ter kaj ga navdušuj«. Zanimivo pa je, da se »predvsem najmlajši vedno pogosteje odločajo za tekmovalne vode, predvsem preskakovanje ovir, saj jim to, vsaj iz izkušenj, v življenje prinaša prepotrebno dozo adrenalina, medtem ko se starejši vedno bolj navdušujejo za western«.

Zadovoljstvo in kakovost sta zelo pomembni pri izvajanju storitev jahalne storitve. Kaj štejete za kakovost in zadovoljstvo v jahalni šoli?

Po mnenju intervjuvanca je potrebno uporabniku ponuditi »zadostno infrastrukturo, imeti na voljo konje, ki so primerni glede na znanje in potrebe vsakega uporabnika, in posledično tudi inštruktorja, ki bo uporabnikove potrebe lahko tudi zadovoljil«.

Kaj po vašem mnenju vpliva na zadovoljstvo uporabnikov storitev jahalne šole?

Na zadovoljstvo uporabnikov, meni intervjuvana oseba, vpliva predvsem to, »s kakšnimi pričakovanji in cilji vsak posameznik sploh pride v jahalno šolo.« Zato je pomembno, da se pred samim začetkom učenja jahanja s posameznikom opravi kratek razgovor, v katerem, kot poudarja, »se ta pričakovanja razčistijo in inštruktor lahko posledično ugotovi, ali mu na poti do doseganja njegovih pričakovanj in ciljev lahko pomaga«. Glede na pričakovanja in postopen napredek med učenjem pa se stopnjuje tudi zadovoljstvo vsakega posameznega uporabnika.

Kako ste sami zadovoljni s storitvami jahalne šole (tj. jahališčem, lokacijo, inštruktorji, izbiro konj, organiziranostjo, učno uro jahalne šole, individualnim dogovorom, ceno)?

Lokacijo jahalne šole ocenjuje kot zelo primerno, ker je odmaknjena od vrveža cest in mest, še vedno pa je dovolj blizu glavna cesta in avtocesta, da je dostop dovolj lahek. Konji so stalno v stiku z ljudmi, delajo skoraj vsak dan in so »posledično zelo mirni, prijazni ter posledično primerni tudi za popolne začetnike, medtem ko se z njimi da učiti

tudi osnove preskakovanja in dresure, dobro pa prenašajo tudi moteče elemente na terenskem jahanju«. Učne ure so tako »strokovno, cenovno kot tudi organizacijsko konkurenčne« tistim na trgu, saj predvsem tistim uporabnikom storitev, ki imajo polno zasedene delovnike, omogočajo individualen dogovor o urniku učnih ur, medtem ko se za tiste malo mlajše običajno organizirajo skupinske učne ure, »saj se tako tudi drug od drugega naučijo še več«. Tako se jahalna šola »zna prilagoditi vsakemu posamezniku glede na njihove specifične želje in časovne zmožnosti, s tem pa tudi dosega visok konkurenčni status in položaj na trgu«.

Kaj bi sami še izboljšali oz. dodali v ponudbi jahalne šole?

Intervjuvana oseba bi dodala le še »pokrito jahalnico, ki bi omogočala delo tudi ob slabih vremenskih pogojih«, saj to največkrat ovira kontinuiran proces jahalne šole in pa želje posameznikov po jahanju, ter »inštruktorja, usposobljenega za učenje preskakovanja ovir in osnov dresure«.

V katerem primeru bi se udeležili organiziranih jahalnih počitnic?

Med najmlajšimi zaznavamo rastočo tendenco po druženju in spoznavanju konj. Glede na to, da gre za organizacijsko in infrastrukturno velik zalogaj, bi se jahalnih počitnic udeležila, če bi bilo poskrbljeno za bivanje in doživljanje narave in konj v avtentičnem kmečkem okolju in podeželju.

5.2 Intervju s članom, zainteresiranim za hipoterapijo in terapijsko jahanje

Oseba, ki se v KC Lesce - Bled ukvarja s hipoterapijo in terapijskim jahanjem, je stara 39 let. Ljubiteljsko se ukvarja z jahanjem od svojega 6. leta, zadnja štiri leta pa se je specializirala za področje hipoterapije in terapevtskega jahanja. Obiskuje Visoko poslovno šolo za poklic komercialista.

Ali se po vašem mnenju v Sloveniji zanimanje za konjenišтво povečuje?

Po njenem mnenju je v porastu, »saj to dokazuje tudi organizacija prvega konjeniškega sejma letos v Ljubljani«. Vedno večje število konj je prisotnih v naši okolici, večja se tudi število članov po konjeniških društvih. Vidno več je članov v našem društvu, ugotavlja ter poudari, da je »povprečni letni prirastek letos večji kar za trikrat«.

Ali je po vašem mnenju prisotne dovolj strokovnosti v slovenskem konjeništvu in ali se vam konjeniška kultura v Slovenskem prostoru zdi ustrezna?

Strokovnost v konjeništvu po oceni intervjuvane osebe v slovenskem prostoru »zelo počasi napreduje, je pa v primerjavi z nekaterimi evropskimi državami, kot so Nemčija, Švedska, Švica, še zelo nizka«. Tam organizirajo zdravljenja in terapije s pomočjo konja, po njenih navedbah v »nekaterih državah stroške zdravljenja pokrivajo celo zdravstvene zavarovalnice«. Pri nas ni usposobljenega kadra za to področje. Prav tako je »osveščenost zdravnikov o tem, kakšne učinke imajo konji na ljudi, majhna. Vendar se stvari premikajo na bolje. Že so se organizirala prva izobraževanja kadrov za izvajanje hipoterapije in terapijskega jahanja. Stvari se premikajo v pravo smer. Upam, da bo sčasoma konjeniška kultura v slovenskem prostoru ustrežnejša«.

Kaj so po vašem mnenju tiste značilnosti posameznih konjeniških disciplin, ki so lahko zanimive za posamezne uporabnike?

Vsaka disciplina v konjeništvu ima po njegovem mnenju »svoje privlačne značilnosti, ki so lahko zanimive za posamezne uporabnike.« Intervjuvanec je ozko specializiran na področju terapijskega jahanja in se zato posveti naštevanju zanimivih značilnosti, ki bi lahko pritegnile uporabnike na tem področju. Pravi, da »ob obilici koristnih učinkov, ki jih proizvaja ta znotraj medicinske znanosti upoštevana veda, bi bilo smotno in koristno popularizirati in razširiti konjeništvu kot zanimivo in koristno športno panogo«. Terapevtski vidik z vidika učinkov je tako razdeljen na štiri skupine.

Pedagoško-kognitivni učinki:

- urjenje zaznavanja,
- krepitev pozornosti in koncentracije,
- izgradnja discipline,
- izgradnja občutka odgovornosti,
- zvišanje frustracijske tolerance.

Psihološki učinki:

- izboljšanje samozavedanja,
- povečanje samospoštovanja,
- pridobivanje občutka varnosti,
- sprejemanje, priznanje in premagovanje strahov,
- povečanje zmožnosti občutenja in čustvovanja.

Socialni učinki:

- prepoznavanje in upoštevanje skupno postavljenih pravil,
- dajanje in prejemanje pomoči,
- vključevanje v skupinsko dogajanje,
- zmanjševanje agresivnih načinov vedenja,
- izgradnja stikov in zaupanja preko trikotnega odnosa udeleženec-konj-terapevt,
- pridobivanje empatije.

Telesni učinki:

- izboljšanje usklajenosti in drže telesa,
- reguliranje mišičnega tonusa,
- izboljšanje ravnotežja, reakcijskih sposobnosti in koordinacije,
- povečevanje kontrole medeničnega predela in posledična stabilizacija trupa,
- izboljšanje zaznavanja lastnega telesa in telesnih sposobnosti,
- sprostitiv.

Zadovoljstvo in kakovost sta zelo pomembni pri izvajanju storitev jahalne storitve. Kaj štejete za kakovost in zadovoljstvo v jahalni šoli?

Za kakovost intervjuvane osebe šteje, »da je storitev opravljena strokovno, v primernem okolju, z zadostno podporo strokovnega kadra.« Za zadovoljstvo pa smatra »dobro počutje uporabnikov, ki se med storitvijo počutijo varne na konju, imajo občutek napredovanja, sprejetja od strokovnega kadra ..., skratka zadovoljstva«.

Kaj po vašem mnenju vpliva na zadovoljstvo uporabnikov storitev jahalne šole?

Ljudje imamo po njegovem gledanju »različne želje in pričakovanja in tudi različne predstave o istih stvareh.« Zato meni, da na zadovoljstvo ljudi vplivajo vse te stvari. Zato je pomembno, da se »uporabnikom stvari najprej predstavi, potem pa se poskuša upoštevati njihove želje, se jim razloži, kaj lahko pričakujejo v jahalni šoli«.

Kako ste sami zadovoljni s storitvami jahalne šole (tj. jahališčem, lokacijo, inštruktorji, izbiro konj, organiziranostjo, učno uro jahalne šole, individualnim dogovorom, ceno)?

V jahalni šoli imajo dva starejša umirjena konja, ki sta primerna za terapijo s konjem, jahališče je na mirnem kraju, tako da ni večjih zunanjih dejavnikov, ki bi motili

terapije. Cene so konkurenčne. Šola se poskuša »po svojih najboljših možnostih prilagajati posameznikom«.

Kaj bi sami še izboljšali oz. dodali v ponudbi jahalne šole?

Predvsem bi bila potrebna »pokrita jahalnica, da bi se jahalna šola lahko organizirala v vsakem vremenu«. Predlagala bi, da se »občasno organizira kakšno strokovno predavanje na temo konji – šolanje konj in jahačev ...«.

V katerem primeru bi se udeležili organiziranih jahalnih počitnic?

Jahalnih počitnic bi se udeležila, če bi o konjih lahko zvedela še kaj zanimivega – strokovna predavanja, prijetni konji, urejeno okolje, zanimive konjeniške prireditve ...

5.3 Intervju s članom, zainteresiranim za turistično rekreativno jahanje

Oseba obiskuje jahalno šolo oz. je član jahalnega kluba pol leta. Stara je 36 let, po izobrazbi pa univerzitetni diplomirani politolog.

Ali se po vašem mnenju v Sloveniji zanimanje za konjeništvu povečuje?

Zanimanje za konjeništvu se po intervjuvančevem mnenju v Sloveniji zelo povečuje, »vendar bi bilo pametno razmišljati o kakovosti same reje, športa in navsezadnje tudi jahalnih šol«. Za konja ni lahko pravilno skrbeti in skoraj vsak z malo več dohodka si ga lahko privošči, kar pa ne pomeni, da je o tem dovolj poučen. Ocenjuje, da »število konj vidno narašča, prav tako rekreativnih in športnih tekmovalcev, večja se tudi število športnih in kulturnih prireditev«. Ravno tako pravi, »da se bi se interes za konjeništvu še povečeval, sami pa bi morali poskrbeti za kakovost le-tega«.

Ali je po vašem mnenju prisotne dovolj strokovnosti v slovenskem konjeništvu in ali se vam konjeniška kultura v Slovenskem prostoru zdi ustrezna?

»Strokovnosti na športno-rekreativnem področju« po mnenju intervjuvane osebe »še ni dovolj«. Beležimo veliko »pomanjkanje vrhunsko usposobljenih trenerjev in tudi konj, da ne omenjamo stanje infrastrukture (privezi, napajalniki ...), ki so za potrebe tovrstnega jahanja še vedno na nezadostni ravni. Enostavno se v Sloveniji vedno zadovoljimo zgolj s povprečjem.« Zaveda se, »da smo mala država in da se na tem področju moramo še veliko razviti, vendar poudarja, da to moramo storiti sami«.

Vlagati bi bilo potrebno v svoje znanje (z raznimi seminarji, predavanji, obiski tujih jahalnih – rekreativnih centrov ...).

Kaj so po vašem mnenju tiste značilnosti posameznih konjeniških disciplin, ki so lahko zanimive za posamezne uporabnike?

Pri terenskem rekreativnem jahanju je po mnenju intervjuvanca »vsekakor najbolj zanimivo raziskovanje narave iz konjskega hrbta.« Namreč, »tu se svet opazuje s čisto drugačnimi očmi«. Temu bi lahko dodali še »vodene ogleda po zgodovinskih in kulturnih točkah, posledično pa bi dobili čisto nov in svež pristop v trženju konjenišva«. Pri vsaki disciplini, še posebno pa pri tej, je najbolj pomembna povezanost ter sodelovanje med konjem in jezdecem. Meni, »da bi vsaka jahalna šola morala imeti poudarek na tem medsebojnem odnosu, še posebej ker gre za gibanje v naravi. Konja moramo razumeti in z njim sodelovati v spoštovanju in prijateljstvu.« Vsaka konjeniška disciplina po njegovem »ponuja svoje užitke, nevarnosti in tveganja«.

Zadovoljstvo in kakovost sta zelo pomembni pri izvajanju storitev jahalne storitve. Kaj štejete za kakovost in zadovoljstvo v jahalni šoli?

Kakovost v jahalni šoli je po oceni intervjuvanca »predvsem vidna na napredku posameznika.« Nekateri so bolj talentirani, drugi manj, ampak gleda se napredek, ne končno znanje. Kakovost gradijo po njegovem mnenju »inštruktor, oprema, konji in varnost«. Konji morajo biti mirni, primerni za začetnike in tudi bolj izkušene ter zahtevne jezdece. Tem se mora prilagajati tudi inštruktor, ki mora biti usposobljen za delo za majhnimi otroki in tudi odraslimi. Odvisno od njega je tudi, »kako bodo jezdecji zadovoljni in ali jih bo navdušil, da se bodo odločili med vsemi možnostmi tudi za rekreativno pot«. Inštruktor mora biti zelo inovativen, da zadrži tudi stalne učence - ponuditi jim mora nove konje, nove metode, nove terene, nove izzive ... Predvsem pa njihovo zadovoljstvo vidi skozi pogovor in tudi v tem, koliko novih ljudi pride v jahalno šolo. Prav tako kot sami jezdecji se mora tudi inštruktor izpopolnjevati.

Kaj po vašem mnenju vpliva na zadovoljstvo uporabnikov storitev jahalne šole?

Na zadovoljstvo po mnenju intervjuvane osebe »najbolj vpliva inštruktorjev odnos do konjev in do učencev.« Inštruktor mora biti »strokoven, prijazen, korekten in zelo inovativen«. Jezdecji potrebujejo »napredek in razgibano učno uro«. Po njegovem so »nekateri ure priporočene kot individualne, da učenec vidi, da si inštruktor vzame čas samo za njega, drugič spet so zanimive skupinske ure, vendar je treba paziti, da ne pride do prevelike tekmovalnosti med samimi učenci. Za sprostitev jezdeca in konja pa je

vsekakor priporočljiv teren, ki tudi mora biti pester in razgiban.« Jezdec so tudi zadovoljni, če lahko preizkusijo čim več različnih konjev in jih med seboj primerjajo. Prav tako mora biti oprema lična in seveda varna.

Kako ste sami zadovoljni s storitvami jahalne šole (tj. jahališčem, lokacijo, inštruktorji, izbiro konj, organiziranostjo, učno uro jahalne šole, individualnim dogovorom, ceno)?

»Jahalna šola v našem kraju nudi jezdecu pravi razvoj. Za vsakogar se najde nekaj - od tistih najmlajših, ki se udeležijo konjičkovih delavnic, do športnih tekmovalcev, ki si želijo tekmovati, in nazadnje tudi turisti, ki si želijo le videti in izkusiti našo lepo pokrajino. Konji so različnih kakovosti in zahtevnosti. Najbolj mirni so seveda za hipoterapijo in najmlajše začetnike, bolj temperamentni pa za zahtevnejše in izkušenejše jezdece. Jahališče ponuja možnost učenja in pripravljanja na tekmovanja. Cena se mi zdi primerna, saj si začetni tečaj in sploh delavnico za otroke lahko privoščijo skoraj vsi starši. Inštruktorica je prijazna, predvsem je pomembno to, da se z njo da dogovarjati za zelo različne termine in različne treninge. Organizacija je urejena, saj lahko z več kolektiva izvedejo več dejavnosti hkrati. Obstoječo raven storitev je zelo kakovostna z elementi visoke fleksibilnosti.«

Kaj bi sami še izboljšali oz. dodali v ponudbi jahalne šole?

Z vidika terenskega rekreativnega jahanja bi se po oceni intervjuvanca lahko »povečalo predvsem število konj, ki so za to primerni«. Potrebno bi bilo »raziskati nove terenske jahalne treking poti različnih zahtevnosti, vključiti naravne in kulturne znamenitosti ter vpeljati elemente vodenega ogleda«. Intervjuvana oseba je namreč lokalni turistični vodič in v »tem aspektu vidi povezavo s konjeništvom«. Tovrstna dejavnost, ki jo v sosednjih državah, zelo intenzivno pa na slovenskem avstrijskem Koroškem poganja turizem, »bi nam lahko bila za vzgled«. Ostale stvari se mu zdijo v jahalni šoli »zelo na nivoju in menim, da se tudi razvija v pravo smer«.

V katerem primeru bi se udeležili organiziranih jahalnih počitnic?

»Jahalne počitnice so predvsem zanimive za otroke v osnovni in tudi srednji šoli. Predvsem se jih udeležujejo zaradi spoznavanja s konji in ostalimi vrstniki. Jaz bi se udeležil jahalnih počitnic, če bi le-te ponujale pester izbor dejavnosti in učenja. Otroci morajo biti veliko zunaj, prav tako pa se morajo skozi igro spoznavati s konji in naravo. Za spanje je skoraj najboljši senik, malice in kosila prav tako v kmečkih hišah ali v gozdu. Otroci morajo na teh počitnicah spoznati, da je imeti konja odgovorno in

zahtevno dejanje, saj je konj živo bitje, ne pa ena igrača, ki se je naveličaš in jo zavržeš. V Sloveniji teh jahalnih počitnic ni in zanimivo bi bilo, če bi se jih kdo lotil.

5.4 Intervju s članom, zainteresiranim za delo z otroki

Oseba, ki se v KC Lesce - Bled intenzivno ukvarja z otroki in vodi konjičkove delavnice, je stara 30 let. Po izobrazbi je gimnazijski maturant. Z jahanjem se ukvarja od svojega 16. leta, od tega bolj intenzivno zadnja 4 leta.

Ali se po vašem mnenju v Sloveniji zanimanje za konjenišтво povečuje?

Intervjuvana oseba, ki šele skoraj 5 let biva v Sloveniji in se približno četrto leto bolj intenzivno ukvarja s konjeništvom, je mnenja, »da se je samo od prejšnje sezone dalje število interesentov za konje in jahanje v našem klubu močno povečalo s strani mlajših generacij«. Res je, da je večina »novincev« mladoletnih, a že od nekdanj ve, verjame in trdi, »da so otroci naša prihodnost tudi v konjeništvu«.

Ali je po vašem mnenju prisotne dovolj strokovnosti v slovenskem konjeništvu in ali se vam konjeniška kultura v Slovenskem prostoru zdi ustrezna?

Intervjuvanec ne dvomi, »da je na nekaterih področjih slovenskega konjeništa kar dosti strokovnosti (npr. preskakovanje ovir, kasaštvo, vprege)«, čeprav ocenjuje, da se človek na tem področju nikoli ne more vsega naučiti in pogreša malo več angažmaja za usposabljanje, nadaljnje učenje ali nadgrajevanje znanja. »Saj če primerjamo slovensko konjeništo z drugim državami, se opazi, da precej počasi napreduje. Je pa nekaj področij, ki v Sloveniji še niso dovolj razvita, ker so novejšje stroke, kot na primer terapija s pomočjo konja.« Kar se konjeniške kulture v Sloveniji tiče, se njegovo mnenje o tem navezuje prav na to strokovnost, ki je tu primanjkuje. Meni, »da se doseže največje uspehe pri delu s konji predvsem na podlagi zaupanja in medsebojnega razumevanja med konjem in človekom. Šele ko človeku konj lahko zaupa, njemu v zameno lahko zaupa tudi človek, kar je na nekaterih področjih konjeništa še posebej pomembno, predvsem pri učenju jahanja malih otrok in terapijah s konji.« Po njegovem mnenju je »te zavesti je v Sloveniji še premalo in se konje še prepogosto obravnava kot sredstvo za doseganje določenih ciljev, kot predmet za delo ali samo kot neki statusni simbol. Premalo se čuti odgovornost do njih.« Vendar je intervjuvana oseba mnenja, da »se to počasi le spreminja – čeprav morda vendarle prepočasi«.

Kaj so po vašem mnenju tiste značilnosti posameznih konjeniških disciplin, ki so lahko zanimive za posamezne uporabnike?

Konjeniških disciplin je po mnenju intervjuvanca ogromno, »konjeniški športi pa v vsakem primeru spadajo med elitne, kajti oskrba, vzgoja, reja, nakup konj in opreme ni poceni«. Misli pa, da kljub raznolikosti konjeniških disciplin imajo v osnovi vse enako značilnost, ki vse »uporabnike« priteguje, »navezuje se zopet na to unikatnost teh bitij«. Konj sam, kot bitje, priteguje ljudi. Konji so »velike, močne, impresivne živali, ki pri mnogih povzročajo tudi strah, že samo s svojo pojavo. Po drugi strani pa so lahko tudi nežni, ljubeznivi, prijazni, razigrani in previdni, kar predvsem otroke in njihove starše fascinira. Predvsem za mnoge male punčke je jahanje le pristranska stvar in se jim bolj gre za druženje s konji. Veliko več časa vložijo v nego (krtačenje, tuširanje, mazanje kopit, pletenje kitk), crkljanje, preprosto druženje v boksu in na paši.« Intervjuvana oseba je tudi omenja, da so »skozi celo zgodovino konji izpolnjevali različne naloge, so večstranski in tudi elegantni, bistri in spretni in ravno tu se potem ločijo okusi oziroma pade izbira za določeno konjeniško disciplino.« Odvisno od človeka samega, njegovih želja, odvisno od posameznega karakterja in ambicij si nekdo, ki »npr. uživa v adrenalinu izbere za svoje področje recimo galopske dirke ali preskakovanje ovir. Drugi pa, ki mu pomeni odnos, sobivanje z živalmi in sožitje z naravo veliko več, bo zadovoljen samo s sprehodi po terenu ali treningu na tleh. Zopet tretji cilj nekoga lahko pripelje do dresure, westernsko jahanje ali do terapijo na konju, ne glede na to ali je pacient ali terapevt.«

Zadovoljstvo in kakovost sta zelo pomembni pri izvajanju storitev jahalne storitve. Kaj štejete za kakovost in zadovoljstvo v jahalni šoli?

Na prvem mestu je za intervjuvano osebo (kot na vsakem področju, kjer več ljudi sodeluje, ne glede na to, ali je to v službi, društvu, družini, šoli), »najprej zdrav in človeški odnos do drugih, v tem primeru do ljudi in do konj. To pomeni, da najprej kader jahalne šole ustvari iskren, strpen, razumen, neposreden, a tudi prijazen odnos do strank, živali in drugih sodelujočih podjetij in društev. S tem je tudi povezano vse ostalo. Dobra kakovost se pokaže, ko se vsi ljudje in živali dobro počutijo. Zdrava klima nastane pri medsebojni pomoči, skupni skrbi za red in čistočo, občasnem druženju izven jahalnih ur, upoštevanju nekaterih osebnih želja ali predlogov. Pomembna je seveda varnost, predvsem otrok v sedlu, za katero na tem področju predvsem poskrbi inštruktor. Torej inštruktor mora biti dober poznavalec ljudi in konj, prav tako tudi odgovoren, prijazen in neposreden. Iz tega vsega pa seveda logično sledi, da se ustvari in poskrbi za okolje in sredstva, ki so konju in jahaču primerna, to pomeni: čisti hlevi in korita, velike paše, varna jahalna območja (maneža, jahalnica, teren), najnujnejša zaščitna oprema, pravilna krma in oskrba konj in vse, kar je s tem povezano. Konec koncev pa naj bi jahalna šola tudi nudila dovolj časa za konje in stranke, kajti nestrpnost in hitenje pri uživanju vsakega hobija povzroča samo pritisk, stres in nelagodje.«

Kaj po vašem mnenju vpliva na zadovoljstvo uporabnikov storitev jahalne šole?

Intervjuvanec poudarja, da se odločamo za delo s konji predvsem zaradi tega, ker »pričakujemo užitek in veselje pri druženju z živali in tudi drugimi ljudmi.« Zato navaja zase kot izvajalca katerega koli hobija, da je najbolj zadovoljen, če v »varnem in čistem okolju strpen in razumevajoč učitelj za moje plačilo posreduje dovolj strokovnega znanja in če tudi med ostalimi sodelujoči (v tem primeru med ljudmi ter ljudmi in konji) obstaja prijeten, zdrav odnos.«

Kako ste sami zadovoljni s storitvami jahalne šole (tj. jahališčem, lokacijo, inštruktorji, izbiro konj, organiziranostjo, učno uro jahalne šole, individualnim dogovorom, ceno)?

Lokacija je intervjuvani osebi zelo všeč. Nudi dovolj prostora za številne konje, ki se lahko v miru pasejo in družijo. Ceste so dovolj oddaljene in hrupa, s tem misli na »sosednje motorke, kosilnice oz. vlake, letala in podobno«, skoraj ni. Jahališča po njenem mnenju nudijo vse za osvojitve osnovnih veščin jahanja, tudi preskakovanje ovir. Le za deževne in mrzle čase manjka pokrita jahalnica. Izbira konj je načelom in cilju jahalne šole primerna, to pomeni prav tako zelo umirjene, strpne, flegmatične konje za male otroke, sveže začetnike in otroke/mladino s posebnimi potrebami, kakor bolj temperamentne konje za izkušene jahače, ki želijo nadgrajevati svoje znanje in izboljšati svoje jahalne veščine, oziroma za tiste, ki želijo odjahati na teren in spoznavati okolje na konju pod vodstvom kadra jahalne šole. Cene so primerne ponudbi, poskrbljeno je za varnost jahačev, inštruktorji organizirajo jahalne ure, ki so primerne znanju strank, možne so individualne ure. Jahalna šola deluje vsak dan, tudi ob vikendih in praznikih, tako da si stranke v veliki meri lahko sami izberejo čas. »Morda je potrebno še malo izboljšati timing ali točnost dogovorjene ure, vendar to ni vedno izvedljivo, kajti delo z živalmi je včasih nepredvidljivo.«

Kaj bi sami še izboljšali oz. dodali v ponudbi jahalne šole?

Intervjuvana oseba tu navaja, da »manjka pokrita jahalnica, ker jahanje pri prenizkih zimskih temperaturah in dežju preprosto tik pred zajci odpade. Včasih učenec samo pride in se vrača domov, ker je pričelo deževati. Želela bi boljše obveščanje o dogodkih o konjeništvu in iz konjeniškega sveta, npr. obnovitev in redno osvežitev internetne strani ali kakšno oglasno desko, na kateri se objavljajo tudi drugi konjeniški dogodki izven kluba oziroma v tujini (tekmovanja, festivali, sejmi).

V katerem primeru bi se udeležili organiziranih jahalnih počitnic?

Jahalnih počitnic bi se udeležila, če bi ponujali na primer kakšen seminar, v katerem bi svoje znanje lahko izboljšala na področju komunikacije človek - konj. »Veliko sem prebrala, poslušala in videla o značaju in vedenju konj in kako pristopiti do njih, da me razumejo, jaz pa njih. Vendar imam premalo priložnosti, da bi prebrano in slišano tudi v živo poskusila in preverila. Ko bi lahko preizkusila različne odzive konja na moje vedenje in obratno, bi se lažje naučila razumeti konjski značaj in tako bi se sama bolj lagodno počutila ob delu z jahači, prav tako bi se pa gotovo tudi učenci, s katerimi delam, počutili bolj varni ob meni.

5.5 Analiza zadovoljstva in kakovosti storitev ter uvajanje novih produktov

Pri analiziranju podatkov zbranih intervjujev sem prišla v zvezi z vprašanjem povpraševanja po konjeniških storitvah in nivoja strokovnosti do naslednjih ugotovitev.

Član, zainteresiran za šolo jahanja, pravi, da se porast konjenišva najbolj opazi »v nastajanju novih konjeniških klubov v naši okolici« ter konkretno v primeru KC Lesce - Bled, v katerem »imamo v naši jahalni šoli vsako leto več članov.« Stanje strokovnosti v slovenskem konjeništvu pa označi z navedbo, »da učenje jahanja dostikrat izvajajo laiki z izkušnjami in ne za to usposobljeni inštruktorji«.

Oseba, ki izvaja terapijsko jahanje, rastoče zanimanje za konjenišvo podkrepi z dokazom o prelomnem dogodku, tj. »o organizaciji prvega konjeniškega sejma letos v Ljubljani.« Nivo strokovnosti pa je po njenem mnenju v »primerjavi z nekaterimi evropskimi državami, kot so Nemčija, Švedska, Švica, še zelo nizka.« Tudi pogledi medicinske stroke na pozitiven vpliv konja na človeka so daleč za evropskim povprečjem, saj je »osveščenost zdravnikov o tem, kakšne učinke imajo konji na ljudi, majhna.«

Član, zainteresiran za turistično rekreativno jahanje, vidi povečan interes v konjeniški panogi v dejstvu, da »število konj vidno narašča, prav tako rekreativnih in športnih tekmovalcev, večja se tudi število športnih in kulturnih prireditev«. Strokovnost znotraj same panoge pa negira s trditvijo, da v primerjavi z razvitimi državami beležimo drastično »pomanjkanje vrhunsko usposobljenih trenerjev in tudi konj, da ne omenjamo stanja infrastrukture (privezi, napajalniki ...), ki so za potrebe tovrstnega jahanja še vedno na nezadostni ravni«.

Oseba, zainteresirana za delo z otroki, trditev o povečanem zanimanju na področju konjenišva potrdi z mnenjem, »da se je samo od prejšnje sezone dalje število interesentov za konje in jahanje v našem klubu močno povečalo s strani mlajših generacij«. Pomanjkanje strokovnosti, predvsem pa odsotnost zavesti o ravnanju s konji pa vidi v »prepogosti obravnavi konja kot sredstva za doseganje določenih ciljev, kot predmeta za delo ali samo kot nekega statusnega simbola.«

O porastu zanimanja za konjeništvu priča tudi organizacija štiridnevnega 1. mednarodnega konjeniškega festivala v Ljubljani letos s poetičnim imenom Saeta Equina. Ena od glavnih tematik je bila predstavitev novosti v konjeniškem svetu, pa tudi alternativne, pri nas še malo poznane metode dela s konji, ki pripomorejo k popolnoma drugačnemu odnosu človeka do konja (Krcn 2009, 10).

V ta namen je organizator pripeljal na prireditveni prostor nekaj zvenečih imen alternativnih metod dela s konji, kot so: v srce segajoči Čeh Honza Blaha s konjem širokega srca Gastonom, Silke Valentin na invalidskem vozičku s frizijcem Bikom, Chriss Kremer kot predstavnik metode konji učijo ljudi je nastopal celo z izposojenimi konji. Posebno mesto na sejmu si zasluži predstavitev metode visoke šole Nevzorov ustanovitelja Rusa Aleksandra Nevzorova po vzoru stare visoke šole Haute Ecole, ki temelji na razumevanju konjevega razmišljanja.

Pomanjkanje oz. odsotnost ustrezne konjeniške kulture ter problemov, ki zavirajo trženje konjeniških storitev na primeru reprezentančnega predstavnika slovenskega konjeništvu, tj. kobilarne Lipica, v svojem delu najbolj plastično ponazori Vertelj (2007, 55):

Neprepoznavanje podjetniških priložnosti in nepreverjanje tržnih možnosti, pomanjkanje sredstev, visoki stroški za urejanje infrastrukture, nezadostno sodelovanje z lokalno skupnostjo, nepovezanost na področju promocije, pomanjkanje informacij, nezavedanje lastnih potencialov itn.

Vse štiri intervjuvane osebe, vsaka s svojega interesnega področja, potrdijo, da je konjeništvu na Slovenskem v porastu, tj. večja še število konj in konjeniških klubov, večja se število tečajnikov v jahalnih šolah ... Vendar strokovnost – kvalitativni pristop v panogi kot tudi povezujočih se področjih (hipoterapevt tu izpostavi medicino) v primerjavi z razvitimi zahodnoevropskimi državami še zdaleč ne dosega kvantitativnega napredka. Tu so si vsi intervjuvanci enotni, da beležimo pomanjkanje strokovno usposobljenih inštruktorjev oz. trenerjev kot tudi konj po eni strani, po drugi strani pa prevladuje odsotnost zavesti o partnerskem odnosu s konjem, saj konj v veliko primerih predstavlja statusni simbol in sredstvo za doseganje določenih ciljev, kot vidi strokovnost oseba, zainteresirana za delo z otroki.

Vtis o slednjem je letos nekako poskušal popraviti 1. mednarodni konjeniški festival Ljubljani, katerega namen je bil poleg popularizacije konjeništvu in približanja le-tega čim širšim množicam tudi predstavitev alternativnih metod dela s konji, ki temeljijo v glavnem na partnerskem in prijateljskem odnosu.

Izkaz nizke nacionalne konjeniške kulture v zadnjih letih predstavlja tudi nezavidljiv položaj vodilnega akterja v slovenskem konjeništvu, Kobilarne Lipica,

katere glavna težava je odsotnost zavestne usmerjenosti organizacije k točno določenim ciljem.

Glede prispevka kakovosti jahalne storitve k zadovoljstvu uporabnika so moje ugotovitve naslednje:

Član, zainteresiran za šolo jahanja, vidi kakovost storitve v »zadostni infrastrukturi konjeniškega centra, primernih konjih za uporabnike in inštruktorju, ki te potrebe tudi zadovolji.« Za ključni dejavnik, ki vodi k zadovoljstvu uporabnika, pa šteje kratek informativni razgovor z interesentom za jahanje in jahalno šolo, v katerem »se ta pričakovanja razčistijo in inštruktor lahko posledično ugotovi, ali mu na poti do doseganja njegovih pričakovanj in ciljev lahko pomaga.«

Hipoterapevt izpostavlja temelj kakovosti v tem, »da je storitev opravljena strokovno, v primernem okolju, z zadostno podporo strokovnega kadra«. Za fazo, ki sledi, tj. fazo zadovoljstva, pa se mu zdi najpomembnejše, da se »uporabnikom stvari najprej predstavi, potem pa se poskuša upoštevati njihove želje se jim razloži, kaj lahko pričakujejo v jahalni šoli«. Iz tega potem logično izhaja »dobro počutje uporabnikov, ki se med storitvijo počutijo varne na konju, imajo občutek napredovanja, sprejetja od strokovnega kadra ..., skratka zadovoljstva.«

Rekreativni jahač poudarja temelje kakovosti, ki se nahajajo v naslednjih elementih: »inštruktor, oprema, konji in varnost.« K zadovoljstvu uporabnika pa po njegovem največ prispeva pojava trenerja-inštruktorja, ki mora biti »strokoven, prijazen, korekten in zelo inovativen«. Jezdec sam pa potrebujejo »napredek in razgibano učno uro«, ravno v taki meri kot organizacijo terenskega jahanja in pa »priporočljiv teren, ki tudi mora biti pester in razgiban«, če naj prispeva k zadovoljnemu uporabniku.

Za člana, zainteresiranega za delo z najmlajšimi, predstavlja kakovost najprej »zdrav in človeški odnos do drugih, v tem primeru do ljudi in do konj«, vse ostalo je posledično oz. izhaja iz tega. Za zadovoljstvo pa smatra, da »v varnem in čistem okolju strpen in razumevajoči učitelj za moje plačilo posreduje dovolj strokovnega znanja, in če tudi med ostalimi sodelujoči (v tem primeru med ljudmi ter ljudmi in konji) obstaja prijeten, zdrav odnos«.

Povezava med kakovostjo in zadovoljstvom je ključni tvorec uspešnega konjeniškega centra. To navezo lepo oriše Grecs (2008, 3) v svojem delu:

Organizacije so uspešne, če so njihove stranke zadovoljne. Zadovoljne pa so, če so storitve kakovostno opravljene. Člani jahalne šole so s storitvami konjeniškega kluba zadovoljni, kar pomeni, da šola dosega njihova pričakovanja, zato jo bodo obiskovali še naprej. Na njihovo zadovoljstvo najbolj vpliva kakovosten pristop k učenju, ki zajema veliko znanja in sposobnost inštruktorjevega motiviranja. Prav tako jim je pomembno, da je osebjem kluba prijazno in odprte narave.

Vse intervjuvane osebe potrdijo, da je strokovno in kakovostno opravljena storitev v primernem infrastrukturo podprtem okolju temelj zadovoljstva uporabnikov konjeniških storitev, ki se vračajo, s tem pa tudi ustvarjajo pozitivne prihodke poslovanja konjeniškega centra. Za člana, zainteresiranega za šolo jahanja in hipoterapevta temelj predstavlja informativni razgovor, kjer se pričakovanja, želje in hotenja s potencialnimi in obstoječimi uporabniki razčistijo. Za terenskega jahača je pomembna osebnost trenerja, ki jahača pripelje do zelenega cilja. Za člana, zainteresiranega za delo z otroki, pa je ključen element zadovoljstva, s tem pa tudi jahalnega kluba, human in človeški odnos med samimi udeleženci. Psihološki moment strokovnosti, zadovoljstva in ugodja, ki naj ga proizvaja osebje kluba, s tem pa tudi zadovoljnega uporabnika in pa samega konjeniškega centra, pa potrdi tudi Grecs.

Vpliv infrastrukture konjeniškega centra, strokovnosti in fleksibilnosti delavcev na tržno pozicioniranje potrjujejo naslednje ugotovitve.

Član, zainteresiran za šolo jahanja, kot največjo prednost navaja strokovnost in fleksibilnost, kar pomeni da se »zna prilagoditi vsakemu posamezniku glede na njegove specifične želje in časovne zmožnosti, s tem pa tudi dosega visok konkurenčni status in položaj na trgu«. Mnenja je, da bi lahko izgradili »pokrito jahalnico, ki bi omogočala delo tudi ob slabih vremenskih pogojih«, saj povpraševanje po konjeniških storitvah obstaja v vsakem vremenu, s tem pa bi povečali prihodke jahalnega centra in postali privlačnejši klub za vse potencialne in obstoječe uporabnike konjeniških storitev – jahače. V kontekstu povečane konkurenčnosti tudi izpostavi potrebo po svežih kadrih, in sicer »inštruktorja, usposobljenega za učenje preskakovanja ovir in osnov dresure«.

Član, posvečen terapevtskemu jahanju, je ravno tako mnenja, da se jahalna šola »po svojih najboljših možnostih poskuša prilagajati posamezniku« ter za še dodatno izboljšanje kakovosti storitev priporoča izgradnjo »pokrite jahalnice, da bi se jahalna šola lahko organizirala v vsakem vremenu«. Povpraševanje po jahalnih storitvah centra v zadnjih let namreč skokovito narašča. Ravno tako poudarja konstantno izobraževanje in strokovnost, in sicer naj se »občasno organizira kakšno strokovno predavanje na temo konji – šolanje konj in jahačev ...«

Interesent za izvajanje terensko-rekreativnega jahanja smatra obstoječo raven storitev za »zelo kakovostno z elementi visoke fleksibilnosti« ter vidi možnost in priložnost za konjeniški center, s tem pa tudi bistveno povečano konkurenčnost ter boljše tržno pozicioniranje v nujni potrebi »raziskati nove terenske jahalne treking poti različnih zahtevnosti, vanje vključiti naravne in kulturne znamenitosti ter vpeljati elemente vodenega ogleda.« V razvitih zahodnoevropskih držav, pa tudi nam zelo blizu, onstran Karavank, tovrstna konjeniška panoga prinaša konjeniškim centrom kar lepe dohodke.

Za člana, zainteresiranega za konjičkove delavnice, zelo pomemben dejavnik konkurenčnosti in uspešnosti centra predstavlja fleksibilnost, in sicer to, »da jahalna šola deluje vsak dan, tudi ob vikendih in praznikih, tako da si stranke v veliki meri lahko sami izberejo čas, kdaj bi prihajale«. Za potrebe izboljšanja ponudbe, s tem pa tudi dvig ravni in konkurenčnosti, »manjka pokrita jahalnica, ker jahanje pri prenizkih zimskih temperaturah in dežju preprosto tik pred zajci odpade«. Sem umesti tudi izboljšanje informacijske infrastrukture, in sicer gre po njenem za »boljše obveščanje o dogodkih o konjeništvu in iz konjeniškega sveta« z namenom boljšega pretoka informacij med zainteresiranimi uporabniki konjeniških storitev.

O izboljšanju procesa trženja konjeniških storitev na podlagi strokovnosti delavcev kot tudi primerne infrastrukture, s tem pa tudi bolj uspešnem repozicioniranju ponudnika konjeniških storitev, spregovori Vertelj (2007, 55) v svojem delu:

V konjeništvu uporabniki zaznavajo kakovost storitve v kombinaciji s sposobnostmi zaposlenih, znanj, izkušenosti, kvalitete opreme in konj ter ustrezne garderobe, jahalnice itd. Pri tem ne moremo mimo dejstva, da boljše zadovoljevanje potreb uporabnikov zagotavlja ugodnejši konkurenčni položaj. To pomeni, da je treba ponuditi tako storitev, ki je boljša od konkurence, ki ima višjo kakovost ter ustrezno ceno. Prav prednosti storitve se najbolje pokažejo na trgu; v kakovosti in ceni storitve.

Vsi intervjuvani člani KC Lesce - Bled so mnenja, da so s kakovostno ravnijo storitev, infrastrukturne opreme ter fleksibilnosti konkurenčen dejavnik na trgu ponudnikov konjeniških storitev. Vendar bi center svojo konkurenčnost in uspešnost, s tem pa še svoje prihodke, lahko še povečal z izgradnjo pokrite jahalnice, s tem pa tudi zadostil vse bolj naraščajočemu povpraševanju. Hipoterapevt tu doda še element dodatnih strokovnih izobraževanj, s katerim bi dvignili kompetenčno raven samih delavcev. Terenski jahač vidi povečano konkurenčno priložnost v razvoju novih turističnih produktov s področja jahanja, član, zainteresiran za delo z otroki, pa izboljšanje pretoka informacij med samimi člani kluba z metoda oglasne deske ali osveženo spletno stranjo.

Terapijsko jahanje, v zahodnem svetu vse bolj popularna in tudi tržno uspešna dejavnost, je prijetna za vse sodelujoče, saj se ustvarja odnos med človekom in konjem. Je dejavnost, ki celotno vpliva na gibanje in psihosocialne funkcije, in je dinamično zdravljenje, usmerjeno na celotnega človeka (telo, dušo in duha). Terapijsko jahanje ni usmerjeno le na odpravljanje bolezni in motenj, ampak na razvoj potencialov; samouresničevanja, razvoj socialnosti in humanega odnosa do drugih. Kot takemu mu pripisujemo velik potencial za prihodnost in glede na naraščajoče povpraševanje je njegova pomembna vloga znotraj KC Lesce - Bled zagotovljena.

Na območju zgornje Gorenjske oz. turistične regije Julijskih Alp so dane dobre možnosti za razvoj novega turističnega produkta konjeništvu, ki temelji na športno-

rekreacijski ponudbi ter trženju proizvodov in storitev s podeželja. Posamezne kmetije, konjeniški klubi in jahalno-rekreacijski centri že ponujajo možnost turistično-rekreativnega trekinga, tako tudi konjeniški center, vendar pa, kot je bilo že omenjeno, je ta ponudba nepovezana in nezadostno organizirana. Glede na to, da je konjenišstvo zaenkrat neprofitna dejavnost, lahko uvaja konjeniški center nove storitve, ki so širšega pomena, le v sklopu razvojnih programov regij, zato bi bilo treba urediti skupno infrastrukturo, povezati konkurenco oz. ponudnike ter uspešno tržiti z namenom ustvarjanja svojevrstnega rekreativnega sloga.

Z vidika najmlajših bi bilo poleg že obstoječega produkta konjičkovih delavnic glede na rastoče zanimanje in povpraševanje tako s strani staršev kot otrok smotno razmišljati tudi organizaciji jahalnih počitnic za otroke. S tem bi razvijali otroško ljubezen in spoštovanje do konj in živali nasploh, pomembno pa bilo tudi preživljanje počitnic v avtohtonem slovenskem kmečkem okolju in na podeželju.



6 SKLEP

Uspešen konjeniški center, ki je predmet pričujočega diplomskega dela, je tisti, ki mu uspe privabiti in obdržati množico uporabnikov konjeniških storitev, s tem pa si zagotoviti nemotena sredstva za poslovanje, investicije in razvoj.

KC Lesce - Bled je vodilni akter v turistični regiji zgornje Gorenjske, s tem pa tudi vodilni ponudnik konjeniških storitev. Namen diplomskega dela je bil predstaviti dejavnosti konjenišva ter centra, sledilo je teoretično oblikovanje osnov strategije trženja storitev s praktičnimi implikacijami za potrebe konjeniške dejavnosti centra in pa pripadajočega marketinškega spleta. Opredelili smo vizijo in poslanstvo organizacije ter s tem opredelili njeno ambicioznost na trgu ponudnikov konjeniških storitev zgornje Gorenjske. Sledila je tržna analiza ključnega momenta, in sicer segmentacije trga in njenih porabnikov. Tu smo prišli do zaključka, da je konjenišvo domena kupcev z visokimi dohodki, vendar se najširšim množicam lahko približa to dejavnost preko šole jahanja, kjer se naučijo osnov tega športa. Dolgoročni cilj KC Lesce - Bled je tudi vstop na tuje trge. Uporabili smo SWOT oz. SPIN analizo, katerih bistvo je v analizi dejavnikov notranjih prednosti in slabosti ter zunanjih priložnosti in nevarnosti kompleksnega okolja, v katerega je center s svojo dejavnostjo vpet. Eno od temeljnih spoznanj v tem delu je, da tu prevladuje koncept trženja, ki temelji na odnosih in zaupanju, katerih težnja je, da postanejo dolgoročni.

Namen empiričnega dela naloge pa je bil analiza kakovosti in zadovoljstva s konjeniški storitvami z namenom pridobitve indikatorjev za uspešen konjeniški center, s tem pa tudi njegovo boljše tržno pozicioniranje. V raziskavi sem intervjuvala štiri osebe, vsako zainteresirano za svojo zvrst oz. panogo konjenišva, in sicer šolo jahanja, terapevtsko jahanje, turistično-rekreativno jahanje in delo z otroki. Vse intervjuje sem za lažjo interpretacijo snemala, zaradi kakovosti snemanja noben digitalni zapis ni bil moten. Posnetke sem strnila v povzetke intervjujev in prišla do naslednjih ugotovitev: konjenišvo je v Sloveniji v porastu, vse več je konj, s tem pa tudi uporabnikov konjeniških storitev, organiziran je bil tudi prvi mednarodni konjeniški festival, vendar kakovost in strokovnost v panogi kvantitativnega napredka ne dohaja. Izraz nizke konjeniške kulture je tudi nezavidljiv položaj in trenja okoli glavnega in reprezentančnega predstavnika slovenskega konjenišva Kobilarne Lipica. Nadalje se vsi člani centra strinjajo, da kakovostne jahalne storitve proizvajajo zadovoljnega uporabnika, ki se vrača, kar samo po sebi pomeni definicijo uspešnosti in tržne učinkovitosti. Zatečena infrastrukturna opremljenost je ustrezna in zagotavlja normalne pogoje za delo, vendar se priporoča izgradnjo pokrite jahalnice za še bolj tržno uspešno uresničevanje poslanstva.

KC Lesce - Bled se trudi zadovoljevati potrebe, želje in zahteve svojih članov. Povratne informacije članov jim predstavljajo pomemben vir podatkov, članom šole pa zaželen dialog. Z ugotovitvami potrjujem glavno ter obe stranski hipotezi. S pridobljenimi rezultati analize intervjuja bo imel jahalni center možnost ustreči predlogom svojih članov. Dejanje bo zadovoljilo pričakovanja članov in jih naredilo še bolj zadovoljne, tako bo možnost prenosa informacij o zadovoljstvu in s tem novih učencev še večja.

Za nadaljnje raziskave zadovoljstva priporočam sprotno in redno spremljanje zadovoljstva vseh udeležencev s pogovori, anketnimi vprašanji in intervjuji. Le sprotno spremljanje bo privedlo do točnih rezultatov in razlogov, ki so ključni pri odkrivanju nezadovoljstva in ki jih je potrebno spremeniti.

Glede na to, da je namen diplomske naloge proučevanje trženja konjeniških storitev, predvsem v KC Lesce - Bled, lahko poudarim pomembnost načrtovanja trženja in trženjskih raziskav. Trženje konjeniških storitev v KC Lesce - Bled ne sledi trendom sodobnega trženja in ne ponuja izdelka kot celote vseh storitvenih sestavin. Ne prevladuje zavedanje, da uporabnik v množici različnih storitev ne kupuje le znanja jahalnih veščin, temveč vse, kar sestavlja neko storitev: v simbolnem pomenu kupuje konja (kvaliteto slovenskega toplokrvnega konja), v fizičnem pomenu le karto za ure jahanja, poleg tega kupuje jahalno opremo, jahalnico, garderobo, trenerja, urejeno okolje, kulturno dediščino ... Vse v simbolnem pomenu, kot sestavine storitve.

Slovensko konjenišтво, rastoča in razvijajoča se športna panoga, bo moralo v prihodnosti slediti svetovnim trendom konjenišťva. Potrebno bo, da bo konjenišťvo postalo šport, ki bi privabljal čim več gledalcev in uporabnikov, kar omogoča popularizacija športa na osnovi trženjskega komuniciranja, dodajanje spremnih dogodkov osnovnim prireditvam itd.

Dejstvo, da je konjenišťvo pri nas dokaj mlada panoga in da je v porastu, zahteva dobre in temeljite raziskave trga, iskanje konkurenčnih prednosti ter med drugim iskanje potencialnih uporabnikov ter nenazadnje skrb za obstoječe – zveste uporabnike. Izrednega pomena pa je tudi že omenjeno raziskovanje želja in potreb uporabnikov in s tem povezano razvijanje novih produktov, vezanih na tržne niše.

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bregar, Uroš. 2007. Konjeništvo kot del turistične ponudbe. *Revija o konjih*, marec, 29.
- Brezovec, Aleksandra. 2000. *Marketing v turizmu*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
- Burtoluci, Mato in Nevenka Čavlek. 1998. *Turizam i sport*. Zagreb: Fakultet za fizički kultur.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Grecs, Seta. 2008. *Zadovoljstvo s storitvami jahalne šole*. Diplomsko delo, Fakulteta za management Koper.
- Heric, Dragica. 2007. Konj v službi človeka. *Revija o konjih*, marec, 8.
- Jefkins, Frank. 1993. *Modern Marketing*. London: Pitman.
- Jurkovič, Jože. 1973. *Kobilarna Lipica*. Lipica: TOZD Konjerejsko – turistični center.
- Kavar, Tatjana. 2008. Udomačitev konj. *Revija o konjih*, maj, 41.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Konjeniška zveza Slovenije. 2009. *Statut konjeniške zveze Slovenije*. [Http://www.konj-zveza.si](http://www.konj-zveza.si) (5. 10. 2009)
- Krnc, Irena. 2009. 1. mednarodni konjeniški festival v Ljubljani. *Revija o konjih*, julij, 11.
- Mumel, Damijan. 2001. *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Ozbič, Uljana. 2006. *Trženje konjeniških storitev v mali gospodarski družbi*. Diplomsko delo, Višja strokovna šola Dutovlje.
- Petrovič, Vanica. 2001. *Hipoterapija, zdravljenje z jahanjem konja*. Velenje: Pozoj.
- Potočnik, Vekoslav. 2004. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Sitar, Sandi. 2006. Konji, pomemben gospodarski dejavnik. *Revija o konjih*, avgust, 42-43.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Snoj, Boris in Vladimir Gabrijan. 2004. *Zbrano gradivo pri predmetu osnove marketinga – prvi in drugi del*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Treven, Sonja. 1992. Swot analiza. *Organizacija in kadri*. 25 (9/10):644-653.
- Trunk Širca, Nada in Mitja I. Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- Vejnovič, Jana. 2008. *Naši konji*. Ljubljana: Kmečki glas.
- Vertelj, Nataša. 2007. *Trženje konjeniških storitev (primer Kobilarne Lipica)*. Diplomsko delo, Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor.
- Werner, Heidrun. 1993. *Konji*. Ljubljana: DZS.



PRILOGE

Priloga 1 Vprašanja za intervju: Zadovoljstvo s storitvam KC in uvajanje novih storitev



Intervju
ZADOVOLJSTVO S STORITVAM KC IN UVAJANJE NOVIH STORITEV

1. Ali se po vašem mnenju v Sloveniji zanimanje za konjenišтво povečuje?
2. Ali je po vašem mnenju prisotne dovolj strokovnosti v slovenskem konjeništvu in ali se vam konjeniška kultura v slovenskem prostoru zdi ustrezna?
3. Kaj so po vašem mnenju tiste značilnosti posameznih konjeniških disciplin, ki so lahko zanimive za posamezne uporabnike?
4. Zadovoljstvo in kakovost sta zelo pomembni pri izvajanju storitev jahalne storitve. Kaj štejete za kakovost in zadovoljstvo v jahalni šoli?
5. Kaj po vašem mnenju vpliva na zadovoljstvo uporabnikov storitev jahalne šole?
6. Kako ste sami zadovoljni s storitvami jahalne šole (tj. jahališčem, lokacijo, inštruktorji, izbiro konj, organiziranostjo, učno uro jahalne šole, individualnim dogovorom, ceno)?
7. Kaj bi sami še izboljšali oz. dodali v ponudbi jahalne šole?
8. V katerem primeru bi se udeležili organiziranih jahalnih počitnic?

