

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Zaključna projektna naloga

NAČRTNO UVAJANJE NOVE DEJAVNOSTI

Mentor: doc. dr. Drago Dubrovski

Obravnavana organizacija: Čarman, Bled, d.o.o.

Strokovni sodelavec iz organizacije: Mušič Aleš

POVZETEK

Zaključna projektna naloga v teoretičnih izhodiščih kaže pomen uvajanja nove dejavnosti v podjetje in razloge za uvajanje. Velik pomen pri uvajanju nove dejavnosti ima tržišče, za katerega se uvaja nov proizvod. S pomočjo SPIN analize, raziskave ponudbe in povpraševanja ter z izvedeno anketo nam daje odgovor na vprašanje smiselnosti uvedbe nove dejavnosti. Velik poudarek v projektni nalogi je predvsem na strateškem povezovanju, ki je v današnjih tržnih razmerah nujno za uspeh. V zaključku je nanizanih veliko število ugotovitev in predlogov, ki so managementu lahko v pomoč.

Ključne besede: nova dejavnost, podjetje, življenjski cikel proizvoda, SPIN analiza, anketa, trženjski splet, turistična ponudba, turistično povpraševanje, strateško povezovanje

ABSTRACT

My thesis shows the theoretical meaning and reasons of how to launch a new economic activity into an enterprise. When starting a new economic activity the most important thing is the market, which a new product is made for. Further more my thesis gives the answer to the meaning of this new economic activity, based on SPIN analysis, market research and questionnaire which has been carried out. Major emphasis is given on strategic tie, which is necessary for a successful business nowadays. At the end of my work a list of facts and recommendations is given to the management, for successful launching of the new business.

Key words: new economic activity, enterprise, product's life cycle, SPIN analysis, questionnaire, marketing mix, tourist offer, tourist inquiry, strategic tie

UDK 65.011.8:001.895 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Uvajanje nove dejavnosti in produkta v podjetje	3
2.1	Teoretična izhodišča uvajanja nove dejavnosti	3
2.2	Življenjski cikel proizvoda oz. storitve	3
3	Predstavitev podjetja Čarman, Bled, d.o.o.	9
3.1	Naziv (firma) podjetja	9
3.2	Lastništvo podjetja, velikost, število zaposlenih	9
3.3	Smotri našega podjetja	9
3.4	Vizija našega podjetja	9
3.5	Poslanstvo našega podjetja	9
3.6	Dejavnosti podjetja	10
4	Opredelitev problema	11
5	Analiza podjetja in raziskava tržišča	13
5.1	Pomen trženjskih informacij	13
5.2	Analiza podjetja	14
5.3	Analiza notranjega okolja	15
5.3.1	Prednosti	15
5.3.2	Slabosti	16
5.4	Analiza zunanjega okolja	16
5.4.1	Izzivi	16
5.4.2	Nevarnosti	17
5.5	Raziskava turističnega tržišča	18
5.5.1	Turistična ponudba na Jesenicah	18
5.5.2	Turistično povpraševanje na Jesenicah	19
5.6	Analiza ankete	21
6	Trženje hotelskega produkta	29
6.1	4 P model	29
6.2	P 1 Proizvod	30
6.3	P 2 Cena	31
6.4	P 3 Distribucija	32
6.5	P 4 Promocija	32
6.6	P 5 Ljudje	33
6.7	P 6 Procesiranje	34
6.8	P 7 Fizični dokazi	34
7	Sklep	35
7.1	Ugotovitve	35

7.2 Predlogi.....	36
Literatura	39

TABELE

Tabela 5.1 SPIN analiza podjetja.....	15
Tabela 5.2 Število gostov po narodnosti v letu 2004 v občini Jesenice	20
Tabela 5.3 Možnosti za razvoj hotelirstva v občini Jesenice	22
Tabela 5.4 Potencialni turisti hotela Korotan	22
Tabela 5.5 Pozitivni dejavniki	23
Tabela 5.6 Negativni dejavniki.....	23
Tabela 5.7 Osebna naravnost anketirancev do bivanja v hotelu	24
Tabela 5.8 Razlog, zaradi katerega bi se anketiranci odločili za bivanje v hotelu	25
Tabela 5.9 Osebna priporočila anketirancev svojim poslovnim partnerjem	25
Tabela 5.10 Naravnost podjetij do koriščenja storitev za poslovne namene	26
Tabela 5.11 Povezovanje s turističnimi agencijami	26
Tabela 5.12 Kateri dejavnosti bi hotel Korotan namenili anketiranci	27

GRAFI

Graf 5.1 Domači in tuji gostje v odstotkih	21
--	----

KRAJŠAVE

FM	Fakulteta za management
RAGOR	Razvojna agencija zgornje Gorenjske
TIC	Turistično informacijski center

1 UVOD

Uvajanje novih dejavnosti in s tem tudi novih proizvodov je za vsako podjetje kar stresna in zahtevna zadeva. V današnjem že prenasičenem tržišču je zelo težko najti prostor, ki še ni zapolnjen, vendar se sem ter tja najde tudi ta. Podjetje, katerega management to opazi in zazna, lahko iz tega povleče veliko pozitivnih stvari. Dejstvo je, da je vsako uvajanje novih dejavnosti in produktov v podjetje tvegano, še toliko bolj, če odločitev¹ temelji zgolj na intuiciji². Intuicija je sicer zelo dobrodošla in priporočljiva v poslovanju, vendar ni vedno zadostna. Sama odločitev je precej manj tvegana, če jo podpremo z raziskavo, ki nam poda določena dejstva. Iz tega razloga sem se odločila, da raziščem bodoče tržišče, zaradi katerega bomo v podjetju uvedli povsem novo dejavnost.

Že pred leti je podjetje postalo lastnik razpadajočega hotela Korotan na Jesenicah, ki bo predvidoma do sredine naslednjega leta popolnoma prenovljen. Izvajalec gradbenih del je podjetje samo. Iz tega sledi, da je bilo v prenavo hotela vloženo že ogromno dela in finančnih sredstev. Glede na dana dejstva bi bilo škoda, da bi hotel skušali tržiti na slepo, brez predhodnih raziskav, saj bi bile lahko vse te investicije brez pomena, poleg tega pa bi si nakopali ogromne izgube. Najhujše od vsega pa je, da niti ne vemo, ali obstaja povpraševanje po hotelskih storitvah ali ne.

Cilj moje projektne naloge je ugotoviti, kakšne so posledice uvedbe nove dejavnosti in produkta za podjetje. Skušala bom najti in raziskati potencialno tržišče. Z nalogo bi rada dokazala managementu, da obstajajo nevarnosti pri uvajanju nove dejavnosti in proizvoda oz. storitve brez predhodne raziskave, sploh če predpostavimo, da je hotel Korotan lociran na Jesenicah, ki niso nobena turistična meka ali veliko poslovno središče. Ravno iz tega razloga se mi zdi nujno narediti raziskavo o možnostih uspeha nove dejavnosti predvsem z vidika trženja, kajti če obstaja povpraševanje po tej storitvi, je sama naložba že nekoliko bolj sprejemljiva.

¹ V tem primeru ne gre za rutinsko ali adaptivno, ampak za inovativno odločitev, saj bo v podjetje prinesla nekaj povsem novega in zaposlenim manj znanega. Inovativne odločitve so izbire, ki temeljijo na odkritju, identifikaciji in diagnozi neobičajnega in nerazrešenega problema ter razvitju edinstvenih ali kreativnih rešitev. To so načini delovanja, ki predstavljajo zelo jasno prekinitev preteklega delovanja, uvajanje nekaj bistveno novega. Do njih se pride navadno na dva načina. Enega predstavlja dolgotrajno analitično delo posameznikov, medtem ko gre v drugem primeru za naključna odkritja ali iznajdbe. (Kavčič 1994, 220)

² Intuicija je vživetje z navdihom. To pomeni, da se vživimo v sam problem, potem pa z navdihom, ki je neka vrsta spoznanja iz podzavesti, dobimo idejo, kako nekaj rešiti. Intuicija deluje neodvisno od razumskega razčlenjevanja. (povzeto po Kralj 2003, 369)

2 UVAJANJE NOVE DEJAVNOSTI IN PRODUKTA V PODJETJE

2.1 Teoretična izhodišča uvajanja nove dejavnosti

V trdem konkurenčnem boju je danes nujno potrebno stalno nadgrajevati temeljne zmožnosti³ podjetja. Organizacija je nadpovprečno uspešna le, če premore takšne temeljne zmožnosti, ki nadpovprečno povečujejo koristi vplivnih udeležencev. (Biloslavo in Tavčar 2006, 11)

Temeljna zmožnost je ponavadi sinergična kombinacija sestavin podjetja. V našem primeru so ena izmed pomembnejših sestavin finančna sredstva.

Obstoječe temeljne zmožnosti skuša organizacija kar najbolj izrabljati in jih sproti dopolnjevati. Ker pa izgubljajo moč zaradi spreminjanja potreb udeležencev v menjalnih procesih in ker jih posnemajo konkurenti, uspešno delovanje organizacije zahteva zaporedje snovanja in udejanjanja vedno novih temeljnih zmožnosti. (Biloslavo in Tavčar 2006, 11)

Dejstvo je, da ima vsaka storitev ali proizvod, ki ga podjetje proizvaja, svoj življenjski cikel, ki ga ne smemo zanemariti.

2.2 Življenjski cikel proizvoda oz. storitve

Življenjski cikel proizvoda oz. storitve ima v trženju zelo pomembno mesto in je odraz konkurenčne dinamike proizvoda oz. storitve.

Faza uvajanje proizvoda

Ta faza je za številne proizvode in storitve ena izmed najbolj občutljivih in najtežjih. Pri prodaji mora biti angažiranih veliko več ljudi kot pa v kasnejših fazah, kjer zadostujejo že komercialisti. Tu naj omenim predvsem strokovnjake, ki morajo informirati potencialne kupce o najpomembnejših prednostih proizvoda oz. storitve. V tej fazi so proizvodne serije oz. izvedene storitve običajno majhne, zato pa so proizvodni oz. storitveni in drugi stroški na enoto veliki. Tudi stroški ekonomske propagande na enoto so v tej faz največji, dobiček pa najmanjši ali pa ga sploh ni. Sicer pa je uspeh odvisen od okoliščin, kot so na primer: vrsta proizvodov, konkurenca, zasičenost tržišča, kupna moči potencialnih odjemalcev itd. Cilj podjetja je, da skuša v fazi uvajanja zavzeti vodilno pozicijo. Če podjetje razpolaga z ustreznim strokovnim kadrom in zadostnimi sredstvi za uvedbo novega proizvoda oz. storitve, v našem primeru celo dejavnosti, se lahko fazo uvajanja skrajša oziroma se hitreje doseže boljše prodajne rezultate in s tem preide v najlepšo fazo, rast prodaje. Če na tržišču, na

³ Temeljno zmožnost organizacije lahko predstavlja katera koli sestavina ali sestavina politike organizacije oz. njihova sinergična kombinacija. (Biloslavo in Tavčar 2006, 11)

katerega vstopamo, ni konkurence z našega področja, nam niso potrebna tolikšna finančna sredstva za promocijo. (povzeto po Devetak 1999, 61)

Strategije trženja v fazi uvajanja proizvoda so lahko naslednje:

- ✓ *Strategija hitrega posnemanja smetane* je uvajanje novega proizvoda oz. storitve z visoko ceno z namenom, da bi ustvarila najvišji možni dobiček. V tržno komuniciranje vlaga ogromne količine denarnih sredstev, saj že potencialne kupce hoče prepričati, da njegov proizvod oz. storitev kupijo kljub zelo visoki ceni.
- ✓ *Strategija počasnega posnemanja smetane* je uvajanje novega proizvoda oz. storitve z visoko ceno in šibkim tržnim komuniciranjem. Visoka cena pomaga ustvariti najvišji možni dobiček, šibko tržno komuniciranje pa zmanjša stroške trženja. Od te kombinacije se pričakuje zelo visok dobiček, koristna pa je v primeru, ko je velikost tržišča omejena in ko se večji del tržišča zaveda obstoja proizvoda oz. storitve. V teh dveh primerih so kupci pripravljeni plačati višjo ceno, zato možna konkurenca ne predstavlja velike nevarnosti.
- ✓ *Strategija hitrega prodiranja* je uvajanje novega proizvoda oz. storitve z nizko ceno in veliko mero tržnega komuniciranja. Ta strategija omogoča najhitrejši prodor na tržišče in zavzame največji tržni delež. Uporabimo jo takrat, ko je tržišče veliko, kadar se tržišče proizvoda oz. storitve ne zaveda, kadar je večina kupcev cenovno občutljiva, kadar je možnost konkurence zelo velika in kadar proizvodni stroški na enoto padajo z obsegom proizvodnje in povečanimi tržnimi izkušnjami.
- ✓ *Strategija počasnega prodiranja* je uvajanje novega proizvoda oz. storitve z nizko ceno in nizko mero tržnega komuniciranja. Zaradi nizke cene kupci proizvod oz. storitev zelo hitro sprejmejo, nizki stroški tržnega komuniciranja pa imajo za posledico višji dobiček. Podjetje je prepričano, da je povpraševanje na tržišču močno cenovno elastično, toda neelastično glede na tržno komuniciranje. Strategija je uporabna za velika tržišča, kadar je zavedanje tržišča o izdelku visoko, je tržišče cenovno občutljivo in obstaja možnost konkurence. (Kotler 1996, 361)

Faza rasti

O fazi rasti govorimo šele, ko dosežemo tak obseg prodaje, da ustvarja proizvod oz. storitev že določen dobiček. Uspešna prodaja je dokaz, da je tržišče proizvod oz. storitev sprejelo. Za to fazo je značilna hitra rast prodaje. Tudi v fazi rasti mora služba za promocijo še vedno učinkovito voditi ustrezne aktivnosti za povečanje prodaje. Dejstvo je, da konkurenca v tej fazi nenehno spremlja naše delovanje in čaka na

primeren trenutek, da nas napade. To velja zlasti za take proizvode oz. storitve, ki bistveno pripomorejo k povečanju dobička. Običajno se dobiček v fazi rasti povečuje, ker se stroški na enoto proizvoda oz. storitve zmanjšajo. V tej fazi moramo slediti reakcijam potrošnikov in jih upoštevati predvsem glede povpraševanja, prodajnih pogojev itd. Ker se v tej fazi pogosto pojavljajo konkurenti, moramo aktivirati ustvarjalce v podjetju, da sledijo konkurenčnim proizvodom ali storitvam in temu primerno izboljšujejo lasten proizvod oz. storitev in tehnologijo proizvodnje zaradi doseganja večje produktivnosti, s čimer se zmanjšajo stroški. V mnogih primerih je ravno ta faza odločilna za prihodnost proizvoda oz. storitve. Faza rasti se na koncu prevesi iz naraščajoče v upadajočo. Podjetja morajo biti pozorna na pričetek upadanja faze rasti, ker morajo do takrat izdelati nove strategije. (povzeto po Devetak 1999, 62)

Na tej stopnji podjetje uporabi več strategij, ker želi obdržati hitro rast kar najdlje.

- ✓ Podjetje izboljša kakovost proizvoda in mu doda nove značilnosti ter izboljšan slog.
- ✓ Podjetje doda nove modele ter proizvode za boj proti konkurenci.
- ✓ Vstopi v nove tržne segmente.
- ✓ Poveča pokritost z distribucijsko mrežo in se vključi v nove tržne poti.
- ✓ Oglaševanje zavedanja o proizvodu zamenja z oglaševanjem za pridobitev naklonjenosti do proizvoda.
- ✓ Zniža cene, da bi pritegnilo naslednjo plast kupcev, ki so cenovno občutljivi.

Podjetje, ki sledi takšnim strategijam, bo vsekakor okrepilo svoj konkurenčni položaj.

Faza zrelosti

Ko se novi proizvod uspešno prebije na novo tržišče in doživi uspešno rast prodaje, sledi faza zrelosti, v kateri sta prodaja in dobiček še vedno ugodna. V tej fazi se pogosto dogaja, da podjetja zaspijo na starih lovorikah in pozabijo na to, da jim je konkurenca tik za petami. Ravno tako kot v predhodnih fazah je treba tudi v tej spremljati reakcije tržišča, potrošnikov in konkurence ter se temu primerno tudi odzivati na njihove reakcije, da ne bi prišlo do upada prodaje in s tem do manjšega dobička. Zavedati se moramo, da ji sledi faza upadanja, kar pomeni, da moramo okvirno že vedeti, kaj bomo s to dejavnostjo v prihodnosti.

Naše podjetje se je znašlo ravno na tej točki. Pri storitvi prevozov s turističnimi vlakci je bilo v letošnjem letu že opaziti rahel upad rasti prodaje, vendar nisem ravno prepričana, ali smo dejansko že v tej fazi. Dejstvo je, da je izvedba te storitve tesno povezana z vremenskimi razmerami, ki pa nam v letošnji sezoni niso bile naklonjene. V

našem primeru se je management podjetja odločil za uvedbo nove storitve (hotelske storitve), in s tem povsem nove dejavnosti, že v samem začetku faze rasti prevozov s turističnimi vlakci, kar je verjetno teoretično optimalno. Ker pa je storitev prevozov s turističnimi vlakci še vedno zelo aktualna, moramo začeti razmišljati, kako ravnati s to storitvijo, ko bo dejansko prešla v fazo upadanja. Priporočljivo je, da v tej fazi proizvoda ali storitve angažiramo tudi zunanje strokovnjake za svetovanje in pomoč pri strategiji nadaljnega razvoja. (povzeto po Devetak 1999, 62)

V tej fazi se začne bitka med konkurenti za prazen prostor na tržišču. Konkurenčna podjetja znižujejo cene proizvodov oz. storitev, uvajajo razne popuste, povečujejo proračun za oglaševanje, razvoj in raziskave, da bi lahko čim dlje ostali na vodilnem mestu. V tej fazi se podjetja odločajo za naslednje strategije:

- ✓ sprememba tržišča, s tem da poveča število uporabnikov (pridobiva dotedanje neuporabnike, vstopi na nove tržne segmente, pridobi konkurentove kupce) ali pa spremeni obseg potrošnje (pogostejša uporaba, uporaba večje količine ob eni uporabi, nove in bolj raznolike uporabe);
- ✓ sprememba proizvoda (izboljšanje kakovosti, izboljšanje značilnosti, izboljšanje sloga);
- ✓ sprememba trženjskega spleta (cene, distribucija, oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebna prodaja, storitve). (Kotler 1996, 368)

Faza odmiranja ali degeneracije

V tej fazi prodaja hitro upada, zaradi tega so zmogljivosti neizkoriščene. Vse to vodi do slabših poslovnih rezultatov, zmanjševanja dobička ali celo ustvarjanje izgube. Faza upadanja je lahko počasna ali pa hitra, prodaja lahko pade na ničlo ali pa ostane na zelo nizki ravni. Veliko je razlogov za upadanje prodaje, vse od tehnoloških izboljšav, spremembe okusa kupcev, do povečane domače in tuje konkurence. Dejstvo je, da vsak proizvod ali storitev pride enkrat v fazo odmiranja in v tej fazi se mora management oz. prodajno osebje odločiti, ali se program ukine ali pa skuša najti novo tržišče za omenjeni proizvod ali storitev. Vendar je to včasih zelo neprijetno, saj se je težko posloviti od programa, ki je bil pač toliko časa naša stalnica.

Trženjske strategije v tej fazi so naslednje:

- ✓ ugotavljanje slabih proizvodov (podjetje mora uvesti sistem, po katerem bo presojalo, kateri izmed proizvodov oz. storitev so slabi in primerni za izločitev);
- ✓ določevanje strategij trženja (žetev ali hitra ukinitvev);
- ✓ odločitev o opustitvi. (Kotler 1996, 369)

Iz prej opisanih teoretičnih dejstev sem razbrala, da smo se znašli v situaciji, ko je uvedba novega proizvoda, v našem primeru storitve in dejavnosti hkrati, čisto normalna za vsako razvijajoče se in rastoče podjetje. Ena izmed dejavnosti, ki je še vedno glavna molzna krava,⁴ je prevoz turistov s turističnimi vlakci, vendar je možno opaziti rahel upad rasti. Iz tega logično sklepam, da je nova dejavnost lahko dobra temeljna zmožnost podjetja, vendar menim, da so za uvedbo le-te potrebne predhodne raziskave, ki jo bodo upravičile. Uvajanje proizvoda ali storitve na povsem novo tržišče brez podrobne predhodne raziskave je zelo tvegana poslovna poteza predvsem iz sledečih razlogov:

- ✓ pojav novega proizvoda oz. storitve,
- ✓ premajhno tržišče in premajhna rast tržišča,
- ✓ substitucija proizvoda,
- ✓ pojav nove konkurence,
- ✓ ekološki problemi,
- ✓ institucionalni problemi,
- ✓ sprememba zakonodaje,
- ✓ višja sila,
- ✓ vojno stanje,
- ✓ sprememba družbenopolitičnega režima,
- ✓ sprememba tržnih okoliščin (stagnacija plačilne sposobnosti kupcev),
- ✓ kreditnomonetarna politika (inflacija, devalvacija itd.).

⁴ Molzne krave so tisti programi in dejavnosti, ki ohranjajo nek določen tržni delež in prinašajo velike donose v podjetje. Pri molznih kravah se moramo izogibati pretiranemu vlaganju v tak program, presežke likvidnostnih sredstev pa moramo namenjati tistim programom, ki so obetavni in se ne morejo sami financirati. (Biloslavo in Tavčar 2006, 30)

3 PREDSTAVITEV PODJETJA ČARMAN, BLED, D. O. O.

3.1 Naziv (firma) podjetja

Družba posluje s firmo, ki se glasi: Čarman, podjetje za gostinstvo, turizem in storitve, Bled, d. o. o. Skrajšana oblika firme je Čarman, Bled, d. o. o. Družba je pravna oseba, ki je bila vpisana v sodni register 22. 2. 1990 pri temeljnem sodišču v Kranju. Sedež družbe je na Cesti svobode 37, Bled. Kot je že iz firme razvidno, gre za družbo z omejeno odgovornostjo, kar pomeni, da družba za svoje obveznosti odgovarja z vsem svojim premoženjem, ne pa s premoženjem družbenikov.

3.2 Lastništvo podjetja, velikost, število zaposlenih

Podjetje je v zasebni lasti direktorja Aleša Mušiča in njegove sestre Mojce Mušič že od samega začetka, ko je bilo ustanovljeno. Sprva sta bila enakovredna lastnika, kasneje pa je direktor podjetja svoj delež povečal z dokapitalizacijo, tako da je sedaj z 90% večinski lastnik, 10% lastnica pa je njegova sestra.

Po velikosti spada med mala podjetja, trenutno ima 15 zaposlenih, kar pa je še trikrat več, kot pa v lanskem letu, kar nam pove, da se je poslovanje zelo razširilo.

3.3 Smotri našega podjetja

Smoter podjetja Čarman, Bled, d. o. o. je obstati na tržišču, se razvijati in razširiti svojo dejavnost, saj si s tem zagotavlja obstoj na dolgi rok.

Smoter vsakega podjetja je obstati na tržišču, se razvijati in širiti. To pa dosežemo s tem, da opravljamo svojo dejavnost, ki nam pomaga, da pridemo do zastavljenih ciljev.

3.4 Vizija našega podjetja

Vizija našega podjetja je postati uspešno podjetje glede na evropske razmere, zato se nenehno trudimo in uvajamo v podjetje nove zamisli in kakovostne storitve.

Od trenutka, ko smo vstopili v Evropsko unijo, se je za vsa podjetja konkurenca na tržišču še povečala. Zato se trudimo, da bi postali konkurenčni tudi na evropskem tržišču, kar pa je lahko dolgotrajno in naporno. Da bi to konkurenčnost dosegli, moramo v poslovanje podjetja vnašati nove zamisli in ideje, ki nam bodo pomagale v hudem konkurenčnem boju. Pri zagotavljanju konkurenčne prednosti pa je v turizmu, gostinstvu in posredovanju nepremičnin pomembna predvsem visoka kakovost storitev, za katero se v našem podjetju še posebej trudimo.

3.5 Poslanstvo našega podjetja

Poslanstvo našega podjetja je zagotavljati kakovostne storitve našim strankam in jih s tem prepričati, da se še vrnejo.

V to kakovost je zajeta poštenost, zaupanje in pa družinska tradicija podjetja. V turizmu je kakovost storitev ravno tako pomembna kot v drugih dejavnostih ali pa še bolj, ker je turist nenehno vpleten v samo izvajanje dejavnosti. Primer: če je v času bivanja turista v nekem kraju storitev izvedena kakovostno in je turist z njo zadovoljen, se bo še vrnil, ali pa bo naše podjetje predlagal drugim (dober glas seže v deveto vas).

3.6 Dejavnosti podjetja

Paleta dejavnosti, ki jih ima podjetje zapisane v svojem ustanovnem aktu, je zelo široka. Glavna področja pa so: gostinstvo, turizem, trgovina in posredovanje pri nepremičninah. Gostinstvo in turizem je v tej družini že tradicionalna dejavnost, v zadnjih letih pa so ji dodali še trgovino in posredovanje pri nepremičninah. Turistična in trgovinska dejavnost se navezuje predvsem na Etnogalerijo in turistični servis Pletna, ki se nahaja na samem sedežu podjetja. Turistični servis oz. turistično informacijski kotiček posreduje informacije turistom, ki to želijo. Nudimo jim tudi pestro in bogato paleto prospektov in brošur v več jezikih. Prodajne police so bogato založene z vodniki, kartami, zemljevidi, knjigami o Sloveniji. Gostom posredujemo tudi ribiške dovolilnice, pri nas si lahko sposodijo čoln, kolo ali se navdušijo za spust z raftom. Na voljo pa so jim tudi informacije o prenočevanju v zasebnih sobah in apartmajih. Poleg tega se je podjetje v zadnjih dveh letih podalo v nove vode. Verjetno vsi poznate vlakec, ki vozi na Ljubljanski grad, okoli Blejskega jezera in po Izoli. Ti trije vlakci so last našega podjetja, ki je po zadnjih podatkih najuspešnejše v Sloveniji, kar se tiče te vrste potniškega prometa.

V začetku sem omenila, da se podjetje že nekaj časa ukvarja tudi z nepremičninami. Moram pa omeniti, da tu ne gre za klasično posredovanje z nepremičninami, ampak za nakup le-teh. Kasneje, ko pridobimo vsa dovoljenja, jih adaptiramo in spremenimo (če je treba) njihovo namembnost in jih nato prodajamo kot stanovanja ali poslovne prostore, slednje tudi oddajamo v najem. K prodaji spada še cela vrsta storitev, ki jih opravljamo za naše stranke (priskrbimo jim kredit, izdelamo stanovanje po njihovih željah, odobrimo jim obročno odplačevanje, izdelamo pogodbe, ki so potrebne itd. ...).

Iz tega lahko razberemo, da ima podjetje res pestro paleto dejavnosti, ki pa so vse dokaj občutljive. Turisti na splošno so zelo hitro nezadovoljni, zato se moramo še posebej potruditi, da so storitve kakovostne, hitre in učinkovite. Pomembno je, da nam ljudje zaupajo, da smo pošteni, saj bomo le na tak način opravljali svoje poslanstvo. Poštenost in zaupanje sta zelo pomembna pri posredovanju z nepremičninami. Vsi vemo, koliko afer se je zgodilo v zadnjih letih prav pri tej dejavnosti, zato so ljudje zelo nezaupljivi do posrednikov z nepremičninami. Prav iz tega razloga se moramo tu še posebej potruditi, da storitve opravimo kakovostno in pošteno. Le tako nam bodo ljudje zaupali.

4 OPREDELITEV PROBLEMA

Sredi lanskega leta se je direktor odločil, da bomo v podjetje uvedli novo dejavnost – hotelirstvo. Že pred leti je postalo podjetje lastnik razpadajočega hotela Korotan na Jesenicah, ki bo predvidoma do sredine naslednjega leta popolnoma prenovljen. Izvajalec gradbenih del je podjetje samo. Iz tega sledi, da je bilo v prenavo hotela vloženo že ogromno dela in finančnih sredstev. Glede na dana dejstva bi bilo škoda, da bi hotel skušali tržiti brez predhodnih raziskav, zato smo se odločili, da bo raziskava narejena v sklopu moje projektne naloge. V primeru, da dejavnost ne bi bila uspešna, bi si nakopali ogromne izgube, kar pa ni v interesu nikogar. Cilj tega dela je prikazati managementu podjetja, da obstajajo nevarnosti pri uvajanju nove dejavnosti in proizvoda, sploh če predpostavimo, da je hotel Korotan lociran na Jesenicah, ki ni razvita turistična destinacija ali veliko poslovno središče. Zato menim, da je analiza o uvajanju nove dejavnosti nujna.

Nova dejavnost bi lahko podjetje, čeprav je močno stoječe, pahnila v krizo. Z vidika hitrosti nastanka krize je mogoče razlikovati:

- ✓ nenadno in nepričakovano krizo,
- ✓ postopno in spoznavno krizo.

Nenadne in nepričakovane krize običajno nastopijo zaradi enkratnega neugodnega dogodka, na katerega ni mogoče vplivati oz. ga preprečiti. Izbruhnejo lahko tudi v času harmonije in nadzorovanega razvoja, njihov značaj pa je bolj ali manj katastrofičen. Postopna ali spoznavna kriza se lahko pojavi povsem predvidljivo in preračunljivo. Ne gre pa enačiti tovrstne razvrstitve z zaznavo managementa, za katerega je lahko velikokrat sicer postopna in spoznavna kriza nenadna in nepričakovana. (Dubrovski 2004, 30)

Ravno iz zgornje definicije sklepam, da bi bila kriza, ki bi zajela naše podjetje, postopna, saj bi po vsej verjetnosti kar nekaj časa poizkušali doseči planirane rezultate. Če bi le-te dosegli, bi bila uvedba nove dejavnosti več kot upravičena. V nasprotnem primeru pa bi si ustvarili ogromne izgube, ki bi podjetju zadale hude finančne težave. Kriza, v katero bi zašlo naše podjetje, bi bila še toliko večja, ker je verjetno zaradi postopnega nastajanja sploh ne bi opazili vse do trenutka, ko bi bili cilji našega podjetja ogroženi.

Ko podjetje zapade v krizo, so ponavadi ogroženi naslednji cilji:

- ✓ operativni (ohranjanje tekoče likvidnosti in uspešnosti),
- ✓ strateški (zagotavljanje sedanjih in prihodnjih strateških položajev uspešnosti),

- ✓ normativni (zagotavljanje sposobnosti življenja in razvoja podjetja). (Dubrovski 2004, 31)

Zaradi naštetih razlogov menim, da je raziskava novega tržišča nujna. Če bodo rezultati raziskave uvedbi nove dejavnosti v prid, se bo le-ta uvedla, v nasprotnem primeru pa se narejene apartmaje razproda za stanovanjske namene. Sama bi prostore, ki bodo namenjeni turistični dejavnosti, v celoti namenila za stanovanja, ker je trenutno na tem področju povpraševanje veliko večje, kot je ponudba. Zato se mi zdi smiselno apartmaje narediti tako, da bodo primerni za prvo ali drugo situacijo. Vsi ostali prostori, ki so še pod streho hotela, kot so restavracija, slaščičarna, frizerski salon in trgovski lokali, pa so namenjeni takojšnji prodaji.

Namen uvajanja nove dejavnosti

Investicije v nepremičnine so pogosto velik zalogaj za vsako podjetje, za takšno, ki se s tem tudi ukvarja, pa še posebej. Dejstvo je, da naše podjetje potrebuje ogromne količine finančnih sredstev (ki so v našem primeru temeljna zmožnost) za obnovo objektov. Že sam nakup objekta pomeni velike finančne izdatke, temu pa sledi še adaptacija in rekonstrukcija. Povsem logično je, da od nekod moramo ta sredstva pridobiti. Veliko tega se financira s krediti, ki pa jih je ponavadi treba začeti odplačevati, preden začnemo dobivati prihodke od prodanih stanovanj. Omenjena dejstva nam dajo jasen odgovor, da podjetje potrebuje program oz. dejavnost, ki bo za nas predstavljala molzno kravo. Ena izmed teh je dejavnosti je prevoz s turističnimi vlakci, kar pa ob širitvi dejavnosti nepremičnine ne zagotavlja več dovolj sredstev. Opazno pa je tudi da rast prodaje upada.

Glede na to, da je bil hotel Korotan mrtvi kapital, se je direktor odločil, kljub temu da adaptacija in rekonstrukcija hotela predstavljata veliko finančno breme, da se nameni za nadaljnje trženje v smislu, da nam bo prinašal potrebna sredstva za investicije na drugih bolj perspektivnih objektih. Vprašanje, ki se vedno znova pojavlja, pa je, ali bo hotel Korotan sploh lahko molzno krava.

5 ANALIZA PODJETJA IN RAZISKAVA TRŽIŠČA

5.1 Pomen trženjskih informacij

Informacijo pojmuje kot surovino za odločitveni proces, katerega rezultat je upravljalni ukrep kot model upravljalnih akcij in njihovih možnih posledic v podjetju. Informacijski proces je proces zagotavljanja informacij, potrebnih za zadovoljevanje informacijskih potreb. Informacijski proces je navadno sestavljen iz treh faz:

- ✓ zajemanje podatkov,
- ✓ obdelava podatkov,
- ✓ oblikovanje informacij.

Z vidika tržišča lahko tako razlikujemo med podatki, ki so splošni količinski pojmi in opredeljujejo določeno stanje stvari ali pojavov, in tržnimi informacijami, ki pa so vsebinsko dopolnjeni in na nekoga ali za določen namen umerjeni tržni podatki. Podatki se torej preoblikujejo v informacije, te pa so podlaga za sprejemanje novih poslovnih odločitev.

Da bi podjetje lahko svoj trženjski program prilagodilo ciljnim skupinam oz. tržnim segmentom, mora le-te spoznati, se seznaniti z vsemi tistimi značilnostmi, ki so za prilagajanje trženjskega spleta pomembne. Poznavanje značilnosti odjemalcev, vstopnih ovir, konkurence, priložnosti in nevarnosti pa lahko temelji na načrtnem in sistematičnem raziskovalnem pristopu.

Vrednost informacij je treba vedno primerjati s stroški njihovega pridobivanja, ker je izvedba primarne raziskave lahko bistveno dražja od vrednosti pridobljene informacije. Zato si moramo pred samo raziskavo zastaviti nekaj vprašanj, kot na primer:

- ✓ kakšna je odločitev, ki jo moramo sprejeti,
- ✓ kakšni so lahko potencialni stroški (škoda), če bo odločitev napačna,
- ✓ kakšna je verjetnost ali tveganje za sprejem napačne odločitve zgolj na podlagi obstoječih informacij,
- ✓ s kakšnim opravičilom lahko sprejmemo odločitev brez zbiranja informacij,
- ✓ kako nam bo dodatna informacija pomagala,
- ✓ kako hitro potrebujemo dodatno informacijo,
- ✓ kakšen nivo natančnosti je zahtevan ipd.

Do podatkov in informacij prihajamo na več načinov:

- ✓ z neusmerjenim opazovanjem (splošno sprejemanje informacij brez posebej določenega namena),

- ✓ z usmerjenim opazovanjem (sprejemanje določene vrste informacij z bolj ali manj določenega področja, vendar brez aktivnega raziskovanja),
- ✓ z neformalnim raziskovanjem (omejeno in nestrukturirano pridobivanje določenih informacij oz. informacij za določene namene),
- ✓ s formalnim raziskovanjem (sistematično, načrtno in metodološko urejeno iskanje določenih informacij).

Najpogostejša področja trženjskih raziskav so: možnosti razvoja potencialov in deležev, analiza tržnih deležev, ugotavljanje tržnih značilnosti, konkurenčne proizvodne študije, analize zmožnosti in sprejemljivosti novih proizvodov, kratkoročno napovedovanje. (povzeto po Dubrovski 2006, 109-112)

Na podlagi prej naštetih teoretičnih izhodišč sem se odločila za formalno raziskovanje oz. za sistematično⁵, načrtno in metodološko urejeno iskanje določenih informacij. Najprej bom analizirala podjetje s pomočjo SPIN analize, nato bom načrtno iskala informacije o turistični ponudbi in povpraševanju na območju občine Jesenice. Vse zbrane informacije mi bodo dale določeno sliko o turističnem tržišču na Jesenicah. Da bodo moje domneve in videnje potrjeni, pa bom na podlagi prej zbranih informacij sestavila anketo, s katero bom kasneje kar se da točno napovedala možnosti za uspeh nove dejavnosti.

5.2 Analiza podjetja

V tej projektni nalogi bom skušala predstaviti trenutno stanje s pomočjo SPIN analize⁶. Pri notranjem okolju bom predstavila predvsem prednosti in slabosti, ki jih podjetje trenutno ima in bi ga lahko ovirale ali pa ne pri uvajanju nove dejavnosti – hotelirstva. Pri zunanjem okolju pa bom naštel predvsem nevarnosti in prednosti, s katerimi se bomo srečevali, ko bomo to dejavnost začeli uvajati.

⁵ Sistematično raziskovanje tržišča je dejavnost, ki oskrbuje management s pravočasnimi, zanesljivimi, jedrnatimi, prav ovrednotenimi informacijami o tržišču; te informacije so dragocene strateške zmožnosti podjetja. (Tavčar 2000, 44)

⁶ SPIN analiza je metoda, ki vključuje poleg ocene notranjih prednosti in slabosti tudi oceno zunanjih izzivov in nevarnosti, saj je bila ob nastanku mišljena kot orodje za oceno skladnosti med strategijo organizacije in njenim okoljem. (Biloslavo in Tavčar 2006, 21) V mojem primeru bom SPIN analizo uporabila za ugotavljanje smiselnosti uvajanja nove dejavnosti v trenutnem stanju.

Tabela 5.1 SPIN analiza podjetja

	P R E D N O S T I	S L A B O S T I
N O T R A N J E O K O L J E	<ul style="list-style-type: none"> ✓ zaposleni imajo kar nekaj izkušenj v turizmu ✓ izredno sposoben direktor ✓ velika privrženost zaposlenih podjetju ✓ dobro ime podjetja na območju Jesenic 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ premalo izkušenj v hotelirstvu ✓ nejasna prihodnost na tem področju ✓ strah zaposlenih pred neuspehom
	I Z Z I V I	N E V A R N O S T I
Z U N A N J E O K O L J E	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ni konkurence, šibka konkurenca ✓ novo tržišče ✓ možnosti za strateška povezovanja ✓ bližina velikih turističnih centrov in avtoceste ✓ povpraševanje po turističnih kapacitetah 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vstop novih konkurentov ✓ premajhno tržišče ✓ nizka rast tržišča

5.3 Analiza notranjega okolja

5.3.1 Prednosti

Prva dejavnost, ki jo je podjetje registriralo, je bila turistična. Poleg tega je turizem na Bledu nekaj povsem običajnega, saj se s tem srečujemo vsak dan. V podjetju je tudi nekaj zaposlenih, vključno z mano, ki imamo zaključeno višjo šolo za turizem, kar nam daje določeno prednost pred tistimi, ki tega nimajo.

Sposoben direktor je lahko zelo velika prednost v podjetju, kar v našem gotovo je. Po mojem mnenju je rojen vodja. Če predpostavim, da je po izobrazbi kuhar, vodi pa eno izmed uspešnejših podjetij na Bledu, nam je takoj lahko jasno, da mora biti izredno sposoben. Brez njegove iznajdljivosti, inteligentnosti, fleksibilnosti, podjetnosti, natančnosti in brez njegovega pristopa do zaposlenih podjetje gotovo ne bi bilo, kar danes je.

Velika privrženost zaposlenih podjetju je gotovo posledica izrednega vodenja našega direktorja. Privrženost zaposlenih se mi zdi pri uvajanju nove dejavnosti izrednega pomena, kajti brez zagnanosti zaposlenih bi bilo uvajanje brez smisla. Poleg

tega je pozitivna naravnost do tega direktorju dala še dodatno moč in željo za to širitev.

Dobro ime podjetja vedno prav pride. Dobro ime se je počasi skozi razvoj podjetja na območju Jesenic zelo prijelo. Res je, da je šlo predvsem za prodajo stanovanj, vendar lahko predpostavimo, da bodo naše potencialne goste k nam pošiljali iz turističnih podjetij in organizacij, kjer smo prav tako prepoznavni.

5.3.2 Slabosti

Ena izmed slabosti je predvsem ta, da nimamo neposrednih izkušenj v hotelirstvu, kar bo verjetno predstavljajo za podjetje težave. Vedeti moramo, da je delo z ljudmi izredno težko in zahteva nenehno prilagajanje in trud, da bi jim ustregli. Čeprav dejavnosti, ki jih opravljamo sedaj, ravno tako zahtevajo delo z ljudmi, je pristop tu povsem drugačen. Tu se ne sklepa obvezujočih pogodb. Velik problem v današnjih časih predstavlja dejstvo, da je zelo težko najti kakovosten in zanesljiv hotelski kader, ki je bistven za uspešno poslovanje hotela.

Dejstvo je, da ni bila opravljena še nobena raziskava na temo, ali bo hotel Korotan tržno zanimiv. Mislim, da je to bistvena slabost pri tem uvajanju. Dejstvo, da se nam niti ne sanja, ali ima hotel na območju Jesenic perspektivo ali ne, je grozljivo. Jasno nam je, da obstaja možnost, da je investicija v hotel povsem zgrešena. V primeru, da se to zgodi, lahko to pomeni za podjetje zelo hud udarec, ki ga bo težko preživel.

Strah zaposlenih pred neuspehom je z mojega stališča povsem upravičen. Tržišče ni raziskano, posledice uvajanja nove dejavnosti niso definirane. Območje, na katerem bo hotel obratoval, ni turistična destinacija in nima prepoznavnih turističnih zanimivosti in atrakcij. Poleg tega Jesenice ne predstavljajo velikega poslovnega središča.

5.4 Analiza zunanjega okolja

5.4.1 Izzivi

Velik izziv na tem področju je, da na območju Jesenic ni hotela, ki bi obratoval, kar pomeni, da nimamo konkurence, ki bi nas ovirala. Vstopamo na povsem novo tržišče, ki nam ob uspešnem prodoru lahko zagotovi možnost nadaljnega razvoja. Pri slabostih sem izpostavila problem, da turizem na Jesenicah ni gonilna sila gospodarstva, kar je dejansko res. Moram pa poudariti, da je na omenjenem območju kar nekaj turističnih podjetij in organizacij, s katerimi bi lahko stopili v strateške povezave⁷. Te bi nam lahko zelo pomagale pri samem vstopu na tržišče in kasneje pri izvajanju dejavnosti.

⁷ Strateško povezovanje in strateška partnerstva so sodobne oblike ustvarjanja, vzdrževanja in povečevanja konkurenčnosti v globalnem tržnem okolju. Rastoča konkurenca v vseh pogledih zahteva več sodelovanja med podjetjem in njegovimi dobavitelji, med podjetjem in

Ena izmed velikih prednosti je tudi ta, da Jesenice ležijo v neposredni bližini znanih slovenskih letovišč, kot sta Bled in Kranjska Gora. Iz izkušenj lahko potrdim, da bi bil hotel predvsem zaradi bližine Kranjske Gore v zimskem času polno zaseden. Dejstva kažejo, da v zimski sezoni v Kranjski Gori primanjkuje kapacitet, kar bi mi kot ponudniki lahko s pridom izkoristili. Bližina avtoceste je pri prehodnih turistih ravno tako bistvenega pomena, saj jim v bistvu ni pomembno, v katerem kraju prenočijo.

Najpomembnejši izziv, zaradi katerega je management sploh dobil idejo za uvedbo nove dejavnosti, je veliko *povpraševanje po hotelskih storitvah na Jesenicah*⁸. Ne gre zgolj za prehodne goste, ampak tudi za turiste, ki prihajajo k nam na dopust. Priznam, da sem bila zelo presenečena, ko sem brskala po spletnih straneh TIC-a na Jesenicah. Niti približno si nisem predstavljala, da se turizem na Jesenicah tako naglo razvija. Znano je, da se mesto zelo hitro in uspešno razvija na drugih področjih, kar je verjetno posledično vplivalo tudi na pospešen razvoj turizma. Natančnejše analize turističnega tržišča bom predstavila v naslednjem poglavju.

5.4.2 Nevarnosti

Ena izmed nevarnosti je vsekakor vstop novih konkurentov, kar je na malem tržišču še toliko bolj občutno. Poizkus vstopa novih konkurentov zaenkrat še ni zaznan, najverjetneje zaradi velike stopnje tveganja. Kljub temu se moramo zavedati, da je konkurenca tista, ki je najbolj nepredvidljiva, saj bomo verjetno kaj hitro dobili konkurenta, če bo posel donosen in če bo povpraševanje nad pričakovanim.

Premajhno tržišče in premajhna rast tržišča sta po mojem mnenju največji nevarnosti, ki nam grozita ob uvedbi nove dejavnosti. Trenutno se mi tržišče zdi premajhno iz razloga neuveljavljenosti kraja v turističnem smislu. Iz enakega razloga se lahko zgodi, da rasti tržišča sploh ne bo, kar pa bi dejansko pomenilo ukinitve dejavnosti. Hotel pa bi morali nameniti drugim namenom. Po vsej verjetnosti bi v

njegovimi odjemalci, med podjetjem in njegovimi konkurenti ter izvajalci posameznih funkcij. (Dubrovski 2004, 81)

⁸ Na forumu RAGOR sem zasledila polemiko glede prenočitvenega obrata na Jesenicah. Sporočilo javnosti pa se glasi takole: »Zadnjič sem se znašla v veliki zadregi. Neka družina, ki je očitno prepotovala že zelo dolgo pot, me je prosila za nasvet, kje na Jesenicah bi lahko prenočili in se okrepcali. Lahko si predstavljate, kako grozno sem se počutila. Naj jim rečem, da naše mesto nima niti motela? V zadnjem trenutku sem se spomnila na apartmaje Šranc, ampak nisem bila prepričana, ali v času izven sezone obratujejo ali ne. Kdaj lahko na Jesenicah pričakujemo kakšen sodobnejši prenočitveni obrat? Hotela itak nima smisla graditi, glede na to, da Jesenice ležijo ob pomembni avtocesti, pa bi bilo smiselno razmisliti vsaj o kakšnem motelu. Nekaj časa sem delala v turizmu (na Bledu) in prehodni gostje so se dostikrat pritoževali, da imajo velike probleme z iskanjem prenočišča za eno noč. Kranjska Gora in Bled sta zelo draga turistična kraja, za nameček pa se v glavni sezoni prehodnih gostov otepajo, ker nimajo od njih nobenega dobička. Naslednji hotel pa je šele v Kranju...« (Ragor, B.l.) To je po pripovedovanju turističnih delavcev na Jesenicah zelo pogost problem, na katerega naletijo.

primeru neuspešnega uvajanja hotel poizkušali prodati po delih ali pa v celoti za stanovanjske in poslovne namene.

5.5 Raziskava turističnega tržišča

V tem poglavju bi rada predstavila stanje, v katerem se trenutno nahaja jeseniški turizem in tudi *turistično tržišče*⁹. Na kratko bom opisala turistično ponudbo, ki trenutno na Jesenicah že obstaja. V obstoječe stanje pa bom skušala vplesti hotel Korotan, ki bo na nek način dopolnjeval in izboljševal turistično ponudbo.

5.5.1 Turistična ponudba na Jesenicah

Turistična ponudba¹⁰ je precej bolj razvita, kot sem pričakovala. V samem startu mojega raziskovanja sem bila nagnjena k temu, da se nova dejavnost ne uvede, kajti bila sem prepričana, da na Jesenicah turizem enostavno ne obstaja. Kaj kmalu sem bila prijetno presenečena. Razvoja, kakršnega trenutno doživljajo Jesenice, ni deležno veliko občin.

Občina Jesenice je imela v letu 2004 registrirane 4 prenočitvene obrate (planinske koče), v katerih je bilo na voljo 69 ležišč. V letu 2005 sta se pojavila dva nova ponudnika namestitvenih storitev, kmečki turizem Betel in Apartmaji Podlogar, ki imata na voljo dodatnih 19 ležišč. Vsi prej omenjeni obrati so locirani precej izven mestnega jedra, štirje celo v gorah, kar je za hotel Korotan pozitivno. Iz tega sklepam, da nimamo neposredne konkurence, saj smo edini, ki imamo objekt lociran v mestnem jedru in v bližini avtoceste, kar je za prehodne goste poglavitnega pomena.

Vendar je pomembno, da se ozremo tudi na druge potencialne goste, na tiste, ki niso samo prehodni, ampak bi bili pripravljeni v hotelu Korotan ostati dlje časa. To so predvsem poslovneži, ki prihajajo na obiske k svojim poslovnim partnerjem in na kongrese, ki bi jih organizirali znotraj hotela. Poleg prej omenjenih pa ne smemo pozabiti tudi na tiste, ki bi radi preživeli dopust v kraju, od koder bi imeli hiter in lahek dostop tako do Julijskih Alp kot do Karavank. Da bi omenjene turiste lahko obdržali v hotelu dalj kot le eno noč, pa bi se morali povezati s turističnimi agencijami in TIC-om, ki organizirajo razne ekskurzije in ogleda po okolici. Naj omenim samo nekaj

⁹ Turistično tržišče se že od nekdaj zelo razlikuje od klasičnih tržišč, kjer gre zgolj za pretok blaga. Posebnosti, ki omenjeno tržišče razlikujejo od drugih, so sledeče: raznovrstnost in heterogenost ponudbe in povpraševanja, visoka cenovna elastičnost povpraševanja in majhna cenovna elastičnost ponudbe, variabilnost ponudbe in povpraševanja, prostorska ločenost ponudbe in povpraševanja, slaba organiziranost turističnega povpraševanja in slaba preglednost turističnega tržišča.

¹⁰ V skladu s splošno ekonomsko opredelitvijo ponudbe se opredeljuje turistična ponudba kot tista količina turističnih dobrin, ki so jih ponudniki pripravljene ponuditi pri dani ravni cen. Raven cen je bistveni dejavnik, ki določa količino turistične ponudbe. V veliki meri pa je odvisna od turističnega povpraševanja in kakovosti turističnih privlačnosti. (Mihalič 1995, 13)

udarnejših turističnih poti in točk, ki so za večino bolj nepoznane kot poznane. Mednje spadajo Slovenska geološka transvenzala, naravoslovna in rudarska učna pot, Gornjesavski muzej, arheološko najdišče na Ajdnu in še mnoge druge neodkrite znamenitosti. Bližina Triglavskega narodnega parka je lahko prav tako odlična iztočnica za razvoj turizma. Poleg vseh teh imajo na Jesenicah in v okolici zelo razvito rekreacijsko infrastrukturo: letno kopališče, športni park Podmežakla, sankarske proge, smučišče in še mnoge druge. Tudi prireditve so lahko tisti dejavnik, ki bi pritegnil turiste. Vsem so poznane hokejske tekme, praznik narcis, Jožefov sejem, kresovanje na Golici, žeganje konj na Blejski Dobravi itd. Naj omenim še to, da se v TIC-u trudijo, da bi vzpostavili kolesarske steze in mreže, ki bi bile primerne za vse kolesarje, za aktivne in rekreativne. Ravno zaradi vseh teh možnosti za turistične aktivnosti se mi zdi smiselno strateško povezovanje s turističnimi agencijami, saj nam bodo pomagale turiste obdržati dalj časa, kar posledično pomeni tudi več prihodkov.

5.5.2 Turistično povpraševanje na Jesenicah

Ko sem pregledovala turistično ponudbo jeseniške občine, sem bila prijetno presenečena. Potem ko sem se lotila raziskovanja turističnega povpraševanja,¹¹ pa se je situacija rahlo obrnila. Če predpostavimo, da so imele Jesenice v letu 2004 na razpolago 69 ležišč in da so vsi objekti skupaj ustvarili samo 1.396 nočitev, to pomeni 5,5-odstotno zasedenost, kar ni prav nič spodbudno. Dejstvo je, da so planinske kočje odprte maksimalno tri mesece, kar odstotek kar precej zviša, na 22,5%. Vendar iz teh dveh odstotkov zelo težko razberemo, kakšno zasedenost bo imel hotel. Vsekakor bo ta morala biti višja, če bomo hoteli upravičiti uvedbo nove dejavnosti. Prav zaradi maksimalne zasedenosti bomo morali še posebej tesno sodelovati s turističnimi podjetji in organizacijami.

Iz statističnega letopisa je razvidno, da večina gostov, ki so prenočevali v obratih na Jesenicah, prihaja iz domačih krajev in ne iz tujine, kar 75% (planinci in pohodniki). S tem kazalcem želim prikazati, da hotel Korotan ne bo imel domačih gostov, kajti planinci in pohodniki se ne bodo nikoli odločili za prenočevanje sredi mesta, sploh pa ne Slovenci, saj se lahko domov vrnejo v vsega skupaj dveh urah. Ravno zaradi tega je pomembno dejstvo, ki so mi ga posredovali v TIC-u Jesenice, da pretežni del turistov, ki iščejo prenočitve in druge gostinske usluge v kraju, predstavljajo tujci, kar 70%, od tega jih največ odpade na nemške državljane, državljane Velike Britanije in Češke, glede na starostno skupino pa so spadali med mlajše obiskovalce, in sicer v skupino do 35 let. Iz

¹¹ Turistično povpraševanje smo opredelili kot pripravljenost turistov, da menjajo oz. pridobijo količino turističnih dobrin za določeno količino denarja. (Mihalič 1995, 22) Trije poglavni dejavniki, ki vplivajo na turistično povpraševanje, so: osebni dohodek povpraševalcev, prosti čas in trendi v turizmu.

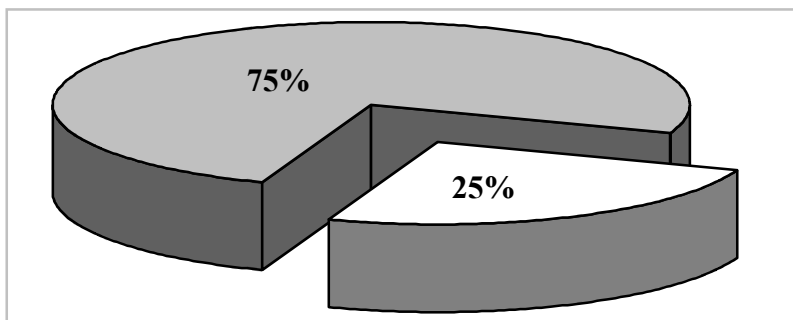
tega sklepam, da bodo za največjo zasedenost v hotelu Korotan poskrbeli prehodni gostje, kar so mi potrdili tudi na TIC-u. Vendar za maksimalno zasedenost samo povpraševanje še ni dovolj. Glede na to, da se hotel ne nahaja neposredno ob avtocesti in da je neprepoznaven za javnost, sploh za tuje goste, je najprej nujna povezava s turističnimi podjetji in organizacijami. Poleg tega je za prehodne goste potrebna dobra in jasna postavitev smerokazov na tista mesta, ki so ključna za prehodne turiste. Kakšne turiste poleg prehodnih še lahko pričakujemo v hotelu Korotan, pa bom skušala raziskati z anketo, ki sem jo izvedla med turističnimi podjetji in organizacijami, ki potencialne goste na Jesenicah najbolj poznajo.

Tabela 5.2 Število gostov po narodnosti v letu 2004 v občini Jesenice

DRŽAVLJANSTVO	DOMAČI TURISTI	TUJI TURISTI
Avstrija		58
Belgija		11
Belorusija		3
Bolgarija		17
Bosna in Hercegovina		11
Češka republika		8
Danska		5
Francija		17
Hrvaška		34
Italija		18
Madžarska		12
Nemčija		86
Nizozemska		15
Norveška		1
Poljska		13
Slovenija	1.048	0
Španija		5
Švedska		13
Velika Britanija		9
Izrael		12
SKUPAJ	1.048	348
ODSTOTEK	75%	25%
<i>SKUPAJ</i>		<i>1.396</i>

Vir: Statistični letopis 2005

Graf 5.1 Domači in tuji gostje v odstotkih



■ DOMACI TURISTI
□ TUJI TURISTI

Vir: Statistični letopis 2005

5.6 Analiza ankete

Anketa je vir, ki nam podaja primarne informacije in podatke. Anketni vprašalnik predstavlja določeno strukturirano zaporedje vprašanj, s katerimi želimo pridobiti ustrezne informacije in podatke oz. mnenja kupcev in uporabnikov pri nadaljnjih odločitvah.

Anketo sem izvedla v 12 turističnih podjetjih in organizacijah v jeseniški občini. Postopek vzorčenja populacije je vključeval naključno izbrane primarne enote vzorčenja, ki so v neposrednem stiku s potencialnimi potrošniki naše storitve in se nahajajo v občini Jesenice. Primarne enote so torej podjetja in organizacije, ki se ukvarjajo s turizmom, sekundarna enota vzorčenja je potemtakem delavec, ki je zaposlen v enem izmed teh podjetij. Izbrala sem tiste, katerih elektronske naslove je bilo možno najti na spletu. Vzorčna populacija je zajemala predvsem turistične agencije, prenočitvene obrate in nekatera društva, ki se ukvarjajo s turizmom. Predpostavila sem, da se pretežno srečujejo s turisti, ki obiskujejo Jesenice, in ti vsekakor predstavljajo naše potencialne potrošnike. Vzorčna populacija je bolj homogena kot pa heterogena, kar je povsem logično, saj vse vzorčne enote opravljajo podobno dejavnost.

Vprašanja sem sestavila tako, da sem dobila odgovore na to, kakšen odnos imajo anketiranci osebno do novega hotela in kakšnega imajo kot podjetje. Odziv je presenetljiv, saj sem dobila izpolnjenih osem anket, kar predstavlja 67%. Anketiranci pa so me presenetili, saj so navedli eno izmed tržnih niš, na katero mi nismo niti pomislili, torej sem z anketo odkrila tržno nišo, ki bi bila za naše podjetje kar zanimiva. V nadaljevanju bom analizirala anketo na podlagi vrnjenih anketnih listov, vsako vprašanje posebej.

1. Glede na to, da se Jesenice izredno hitro razvijajo, ali po vašem mnenju obstaja možnost za razvoj hotelirstva?

Tabela 5.3 Možnosti za razvoj hotelirstva v občini Jesenice

	DA	NE	NE VEM
Število odgovorov	6	1	1
Odstotek	74%	13%	13%

Prvi pogoj, ki je potreben za razvoj hotelirstva, je vsekakor povpraševanje oz. potreba po tej vrsti storitev. Precej lažje je začeti z opravljanjem neke dejavnosti, če po njej že obstaja povpraševanje, ponudbe pa ni. Potrebo po storitvah lahko podjetje ustvari tudi umetno, z agresivnim tržnim komuniciranjem. V našem primeru povpraševanje že obstaja, kar za nas predstavlja prednost, saj nam ne bo treba nameniti večjih količin finančnih sredstev za agresivno tržno komuniciranje. Vsa prej naštetá dejstva nam potrjujejo tudi anketiranci z odgovori na prvo vprašanje.

Pri prvem vprašanju je 74% anketirancev odgovorilo, da obstaja možnost za razvoj hotelirstva na Jesenicah, kar je za naše podjetje odličen kazalec, saj kaže, da bi bila uvedba nove dejavnosti smiselna. Glede na to, da sem anketirala turistične delavce, menim, da so ti odgovori precej realni, saj oni točno vedo, po čem obstaja povpraševanje.

2. Kateri so po vašem mnenju potencialni uporabniki te storitve?

Tabela 5.4 Potencialni turisti hotela Korotan

	Turisti	Poslovneži	Tranzitni gostje	Ne obstajajo	Drugo
Število odgovorov	0	3	8	0	4

Prejšnje vprašanje potrjuje, da potencialni potrošniki obstajajo. S tem vprašanjem sem hotela potencialne potrošnike segmentirati¹². Naš cilj je vsekakor pridobiti dovolj velik segment, ki bo upravičeval uvedbo nove dejavnosti in bo hkrati dobičkonosen.

Zanimalo me je, kakšni gostje povprašujejo po hotelskih storitvah. Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov. Po mnenju anketirancev bi največjo skupino

¹² Segmentiranje je delitev potencialnega tržišča na enovite celote. Obsega segmentiranje po ciljih (potrebah, željah, pričakovanjih) organizacije in segmentiranje po potrebah in zmožnostih odjemalcev. (Tavčar 2000, 46) Za segmentiranje sem se odločila zato, ker ima prva skupina (tranzitni gostje) povsem druge vedenjske značilnosti od druge (poslovneži), kar pomeni, da bo storitev morala biti diferencirana.

gostov predstavljali tranzitni gostje, kar sem tudi pričakovala. Nekaj anketirancev meni, da so naši potencialni gostje tudi poslovneži. Popolnoma pa me je presenetilo, da je bil na štirih anketnih listih obkrožen odgovor drugo. Vsi anketiranci, ki so obkrožili ta odgovor, menijo, da so eni izmed naših potencialnih gostov tudi državljani bivše Jugoslavije, ki obiskujejo svoje sorodnike na Jesenicah, in vsi vemo, da jih ni malo.

3. Kateri dejavnik je po vašem mnenju tisti, zaradi katerega bi se potencialni uporabniki odločili za bivanje v hotelu Korotan?

Tabela 5.5 Pozitivni dejavniki

	Bližina avtoceste	Bližina turističnih središč	Poslovni razlog	Ne obstaja	Drugo
Število odgovorov	7	1	3	0	0

Razlogi, zaradi katerih se potencialni kupci odločijo za turistično storitev, so lahko zelo različni. Lokacija je eden izmed tistih dejavnikov, ki nekemu turističnemu objektu doprinese največ dodane vrednosti. Če izhajajmo iz tega dejstva, se mi je zdelo smiselno ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, zaradi katerih je lokacija hotela Korotan ugodna z vidika potrošnikov in posledično tudi podjetja.

Večina anketirancev meni, da je ključnega pomena bližina avtoceste, kar posredno kaže na našo največjo potencialno skupino potrošnikov – tranzitne goste. Na drugo mesto so uvrstili poslovni razlog, kar je povsem možno. Če pogledamo gospodarski razvoj Jesenic v zadnjih letih, je precej verjetno, da bodo tudi poslovneži potrebovali svoj prostor za družabna srečanja, poleg tega pa tudi za prenočevanje poslovnih partnerjev iz drugih držav. Bližina turističnih središč očitno ni tisti dejavnik, ki bi prepričal turiste, da bi se odločili za nočitev v hotelu Korotan, kar je po svoje povsem razumljivo. Ljudje gredo v današnjih časih na dopust nekam, kjer se naužijejo miru, česar pa v centru mesta ni moč pričakovati.

4. Kateri dejavnik je po vašem mnenju tisti, zaradi katerega se potencialni uporabniki ne bi odločili za bivanje v hotelu Korotan?

Tabela 5.6 Negativni dejavniki

	Negativni sloves Jesenic	Lokacija	Premalo turističnih atrakcij	Drugo
Število odgovorov	7	1	4	0

Vedno poleg pozitivnih dejavnikov obstajajo tudi negativni, ki turiste odvrtaajo od tega, da bi se odločili za bivanje v nekem hotelu. Tudi v tem primeru igra glavno vlogo lokacija. Pomembni so vsekakor tudi drugi, ki pa jih sedaj še ne moremo opredeliti, ker zamisel še ni zaživela in je zato ne moremo analizirati (strokovnost, ustrežljivost, prijaznost in doslednost zaposlenih, opremljenost objekta, kakovost ponudbe in še mnogi drugi).

Dejstvo je, da se Jesenic še vedno drži negativni sloves mesta s težko industrijo. Jesenice so bile nekoč eno izmed najbolj onesnaženih mest in to se na žalost ne da spremeniti, spremenimo pa lahko miselnost ljudi. Ta miselnost se mi zdi problematična zgolj s strani domačega prebivalstva. Menim, da so tuji precej manj dovzetni za to. Štirje izmed anketiranih so omenili, da je negativni dejavnik poleg »imena« Jesenic še pomanjkanje turističnih atrakcij. Res je, da v samem mestu le teh ni, ampak v bližnji okolici pa se najde nič koliko naravnih znamenitosti in lepot, možnosti za rekreacijo itd. Ta drugi odgovor nam posredno kaže, da bomo turiste, ki prihajajo k nam na dopust zelo težko privabili v hotel Korotan.

5. Ali je lokacija hotela Korotan primerna za turiste, ki prihajajo na dopust, za poslovneže ali za prehodne turiste – popotnike?

S tem vprašanjem sem hotela najti odgovor na vprašanje kakovosti lokacije za tri različne potencialne goste hotela. Rezultati so bili pričakovani. Večina je potrdila, da je lokacija za preživljanje dopusta neprimerna, delno primerna bi bila za poslovne dogodke, zelo primerna pa bila za tranzitne goste, kar je bilo razvidno že iz prejšnjih vprašanj.

6. Ali bi se vi osebno odločili za bivanje v hotelu Korotan?

Tabela 5.7 Osebna naravnost anketirancev do bivanja v hotelu

	DA	NE	NE VEM
Število odgovorov	4	0	4
Odstotek	50%	0%	50%

Osebni vpliv ima pri uvajanju novega proizvoda zelo pomembno vlogo. Osebni vpliv odraža učinek, mišljenje o proizvodu, ki ga neka oseba izrazi, na mišljenje druge osebe oziroma na verjetnost njenega nakupa. Čeprav je osebni vpliv pomemben dejavnik, je njegov pomen v nekaterih situacijah in za nekatere posameznike manjši kot

za druge. Osebni vpliv je pomembnejši na stopnji ocenjevanja v procesu sprejemanja proizvoda kot pa na drugih stopnjah. Večji vpliv ima na pozne kot pa na zgodne kupce in pomembnejši je v tveganih kot pa v varnih situacijah. (Kotler 1996, 349)

S tem vprašanjem sem hotela izvedeti, kakšna je osebna naravnost anketirancev do bivanja v hotelu Korotan. Osebno se mi zdi to zelo pomembno, saj bodo osebe, ki so izpolnjevale anketo, naši posredniki, torej smo odvisni od njihovega dela in tudi odnosa do kateregakoli hotela na Jesenicah. Če bi večina odgovorila z »ne«, bi to pomenilo negativen odnos, kar bi posledično lahko zmanjševalo tudi rast prodaje. Vsekakor pa se mi zdi vredno omeniti, da sem pričakovala večji odstotek odgovorov DA. Rezultat, kakršnega sem dobila, je verjetno tudi posledica tega, da anketiranci nimajo dobre predstave o sami ponudbi, ki jo bo hotel Korotan nudil, in da se niso postavili v kožo turista, ki verjetno išče nekaj povsem drugega kot dotična oseba.

7. Če ste odgovorili z DA, iz kakšnega razloga bi se odločili za bivanje v hotelu Korotan?

Tabela 5.8 Razlog, zaradi katerega bi se anketiranci odločili za bivanje v hotelu

	Preživljanje počitnic	Poslovni razlog	Nujni počitek	Drugo
Število odgovorov	0	2	3	2

Namen tega vprašanja je najti razloge, zaradi katerih bi se anketiranci osebno odločili za prenočevanje v hotelu Korotan. Zanimivo je, da so vsi trije, ki bi se odločili za prenočevanje v hotelu, izbrali naslednje odgovore: poslovni razlog, nujni počitek in drugo. Pod drugo sta dva anketiranca navedla, da bi se odločila za bivanje v tem hotelu, če bi bila na mestu svojih sorodnikov iz bivše Jugoslavije, ki pridejo na obisk.

8. Ali bi svojemu poslovnemu partnerju priporočili hotel Korotan?

Tabela 5.9 Osebna priporočila anketirancev svojim poslovnim partnerjem

	DA	NE	NE VEM
Število odgovorov	5	0	3
Odstotek	62%	0%	38%

Vsak hotel, ki se nahaja v centru mesta, ima ponavadi precej opravka tudi s poslovnimi. Že v prejšnjih poglavjih sem omenila, da se Jesenice gospodarsko zelo hitro razvijajo, kar bo v mesto pripeljalo tudi tuje poslovneže. Po mojem mnenju je lokacija hotela idealna za poslovne dogodke, druženja in tudi za poslovne sestanke. Trenutno na

Jesenicah ni takšnega objekta, zato menim, da so lahko poslovneži za naš hotel pomemben segment.

Moje prepričanje so potrdili tudi anketiranci, saj je večina odgovorila, da bi hotel Korotan priporočila tudi svojim poslovnim partnerjem. V primeru da bi poslovneži predstavljali dokaj velik segment, se mi zdi smiselno urediti tudi posebne prostore za sestanke, predavanja idr., kar zaenkrat še ni predvideno. Kar se tiče druženja in družabnih dogodkov med poslovnimi partnerji, pa ne bo večjih problemov, saj ima hotel dve ločeni restavraciji.

9. Ali bi kot podjetje koristili storitve hotela Korotan za poslovne namene (kongresi, sestanki, družabna druženja)?

Tabela 5.10 Naravnost podjetij do koriščenja storitev za poslovne namene

	DA	NE	NE VEM
Število odgovorov	6	0	2
Odstotek	75%	0%	25%

S tem vprašanjem sem hotela od anketirancev izvedeti, ali bodo tudi oni kot podjetje naši kupci, in pričakovano sem dobila 75% pozitivnih odgovorov. Kakor sem omenila že pri prejšnjem vprašanju, bi bilo smiselno ravno iz tega razloga, da neko povpraševanje že obstaja, razmišljati o diferencirani ponudbi za poslovneže, predvsem kar se tiče ponudbe posebnih prostorov.

10. Ali menite, da bi povezanost s turističnimi agencijami na Jesenicah in v Kranjski Gori bistveno pripomogla pri zapolnitvi kapacitet?

Tabela 5.11 Povezovanje s turističnimi agencijami

	DA	NE	NE VEM
Število odgovorov	8	0	0
Odstotek	100%	0%	0%

Glede na to, da smo v času globalizacije, nam je jasno, da eno samo podjetje na globalnem tržišču ne more uspeti. Če že uspe, za to porabi neprimerno več sredstev, kot če deluje skupaj s partnerji. Pomembno se mi zdi omeniti pojem sinergije, ki pomeni sodelovanje, vzajemno pomoč, družno delovanje, sodelovanje dveh ali več sil ali organov. V poslovni rabi se sinergija nanaša na zmožnost dveh ali več enot, podjetij za

doseganje večje vrednosti na osnovi skupnega delovanja, kot pa bi ta bila v ločenem delovanju.

Odgovori na to vprašanje so bili identični, kar kaže, da se podjetja danes že zavedajo, da je sodelovanje zelo pomembno. Iz ankete je razvidno, da je pripravljenost turističnih podjetij in organizacij na sodelovanje 100-odstotno, kar je za nas in seveda tudi zanje velika korist.

11. Če bi bili investitor vi, ali bi hotel Korotan namenili hotelirstvu ali kaki drugi dejavnosti?

Tabela 5.12 Kateri dejavnosti bi hotel Korotan namenili anketiranci

	DA	NE	NE VEM
Število odgovorov	5	0	3
Odstotek	62%	0%	38%

To vprašanje pa sem postavila zgolj zaradi radovednosti, kakšno mnenje imajo anketiranci o tem, da bo na Jesenicah od sredine naslednjega leta obratoval hotel Korotan. Poleg tega me je zanimalo, kaj bi v našem primeru naredila že obstoječa turistična podjetja na Jesenicah, ki veliko bolj poznajo potencialne kupce. 62% anketirancev je odgovorilo, da bi hotel Korotan namenilo turistični dejavnosti, 38% pa jih je odgovorilo z »ne vem«, s pripombo, da so za obnovo hotela Korotan potrebne nenormalno velike količine finančnih sredstev, ki jih majhna podjetja ponavadi ne premorejo.

6 TRŽENJE HOTELSKEGA PRODUKTA

Trženje je poslovna filozofija, usmerjena k potrošnikom. Podjetje se mora čim bolj približati željam in potrebam potrošnikov. Trženje se nanaša na odločitve podjetja, le-te pa se nanašajo na odločitve potrošnika. Obe vrsti odločitev pa se srečata na tržišču. Pomembno je, da se tržniki postavijo v kožo potrošnikov, saj si podjetje lahko le na ta način zagotovi uspeh. Poleg tega si mora podjetje prizadevati, da potrošnik med nešteti proizvodi izbere prav njihovega, ne pa proizvoda konkurenta, saj si s tem podjetje zagotavlja dobiček, ki pa si ga dolgoročno lahko zagotavlja samo preko zadovoljnih potrošnikov.

Trženje je torej splet različnih razmišljanj, razmišljanj podjetja, potrošnika in konkurenta.

6.1 4 P model

V teoriji in praksi se uveljavlja formula 4 P, ki jo na kratko poimenujemo trženjski splet. To je kombinacija trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje mora kontrolirati za doseg ustrezne prodaje na ciljnem tržišču. V najnovjšem obdobju pa se je trženjski splet razširil z dodatnimi tremi prvimi, tako da pri obravnavanju storitev govorimo o formuli 7 P. (Devetak 1999, 4)

Ne glede na različna dodajanja novih elementov k tradicionalnemu modelu 4 P gre prej za terminološke kot pa za vsebinske razlike. Še vedno je smiselno uporabljati model 4 P, vendar pod pogojem, da elemente tega modela razumemo in oblikujemo:

- ✓ dovolj široko in kompleksno (proizvod kot ponudbeni paket),
- ✓ dovolj sodobno (vključenost storitev, medorganizacijskega trženja, elektronskega poslovanja).

Vsebina posameznih elementov trženjskega spleta mora biti torej dovolj sodobna in dovolj kompleksna, kar pomeni:

- ✓ razviti in oblikovati proizvod v smislu ponudbenega paketa, ki s kombinacijo jedrnega dela proizvoda ter navdušujočih spremljajočih storitev zadovoljuje odjemalca v izbrani ciljni skupini;
- ✓ oblikovati prodajne pogoje v njihovi medodvisnosti, pri čemer je prodajna cena zgolj eden, sicer verjetno najpomembnejši prodajni pogoj, upoštevajoč pri tem stroškovni, konkurenčni in dinamični pristop pri oblikovanju prodajnih cen;
- ✓ vzpostaviti nove ali se vključiti v obstoječe distribucijske kanale, po katerih bo proizvod oz. storitev na najcenejši in najhitrejši način dosegel izbranega odjemalca;

- ✓ prilagajati politiko komuniciranja na eni strani izdelkom oz. storitvam in na drugi strani ciljni skupini odjemalcev. (Dubrovski 2006, 239)

Glede na to, da v projektni nalogi obravnavam trženje hotelske storitve, bi rada na kratko opredelila vsakega izmed elementov trženjskega spleta.

6.2 P 1 Proizvod

Običajno govorimo, da je proizvod glavni igralec ne samo v trženjskem spletu, temveč sploh v trženjski filozofiji in praksi. Potrošnik je tisti, ki ocenjuje proizvod oz. storitev. Pri izdelkih in storitvah je izrednega pomena spremljanje življenjskega cikla. Prav tu bi rada omenila, da je ena izmed naših storitev že v fazi upadanja rasti in zaradi tega se je management podjetja odločil za novo storitev, ki v bistvu predstavlja kar novo dejavnost – hotelirstvo. Z gotovostjo lahko potrdim, da so bili prevozi s turističnimi vlaki po slovenskih turističnih mestih zelo dobra molzna krava za naše podjetje v preteklih petih letih. V tem letu pa se je že pokazal rahel upad rasti, kar kaže na fazo zrelosti. Večji problem, ki se bo pojavil v naslednjem letu, pa je nova konkurenca – žičnica, ki bo vozila na Ljubljanski grad. Ravno iz tega razloga je bilo nujno uvesti novo storitev, v tem primeru gre za hotelirstvo.

Hotelski paket je turistični proizvod, le-ta pa je osrednja enota turistične ponudbe in povpraševanja. Sestava vsakega turističnega proizvoda oz. storitve je različna, odvisna pa je od poznavanja potreb turističnih potrošnikov in njihovih želja, zato morajo tržniki veliko pozornosti posvetiti tržnim raziskavam. Vedno se morajo gibati v smeri trendov, ne smejo pustiti, da jih čas povozi, kar se v današnjih časih pogosto dogaja. Raziskava tržišča tržnemu osebju pomaga, da sestavi proizvod oz. storitev, ki ustreza izbranemu segmentu, ki ga je za določeno ceno pripravljen tudi trošiti. Turistični proizvod je lahko celotni ali delni.

Celotni turistični proizvod

To je turistični proizvod, ki ga sestavljajo turistične agencije - turooperatorji, katerih osnovna dejavnost je organizacija potovanj in počitnic. Takšen proizvod vključuje transport, nastanitev, prehrano, privlačnosti, animacijo ipd. Turistični proizvod je v bistvu celotno doživetje od trenutka, ko turist zapusti kraj stalnega bivanja, pa do trenutka, ko se vrne vanj. Glede na to pa je turistični proizvod sestavljen iz:

- ✓ privlačnosti destinacije,
- ✓ storitev v destinaciji,
- ✓ dostopnosti destinacije.

Delni turistični proizvod

Delni turistični proizvod je posamezna ali skupek storitev, ki jih proizvajalec proizvaja in prodaja. V to skupino proizvodov spadajo: nočitev, avtobusni prevoz, kosilo v restavraciji ipd.

Iz prej navedenih teoretičnih izhodišč je razvidno, da gre v našem primeru zgolj za delni turistični produkt oz. storitev, ki pa bi jo lahko v sodelovanju s turističnimi podjetji na Jesenicah vključili v celotne turistične produkte.

Naša storitev bo bazirala na prenočevanju in gostinskih storitvah. Hotel bo imel na voljo predvidoma 15 apartmajev. V pritličju hotela bodo lokali, ki bodo namenjeni prodaji, z namenom, da se nam povrnejo sredstva, ki so bila vložena v obnovo objekta. Zelo pomembno je, da bomo z novimi lastniki teh lokalov v kar se da dobrih odnosih, saj bomo skupaj ustvarjali storitev, ki nas bo predstavljala na tržišču. Da se bodo ti odnosi ohranjali na tistem nivoju, ki je za odlično kakovost potreben, bi se bilo smiselno strateško in partnersko povezovati.

6.3 P 2 Cena

Cena je denarni izraz proizvoda ali storitve. Na oblikovanje cene vpliva zlasti konkurenca (ponudba in povpraševanje). Tržno ceno oblikujemo na več načinov, pri čemer je treba upoštevati proizvodne stroške, konkurenco in druge okoliščine. Poleg tega cene diferenciramo po prodajnih območjih, po kupcih, po posrednikih, s posebnimi popusti, po sezonah, po namenu uporabe. V mnogih primerih je prav cena tista, ki pripomore k uspešni prodaji. (Devetak 1999, 6)

Na turističnem tržišču se cene oblikujejo pod vplivom že prej omenjenih dejavnikov. Seveda pa so tu prisotne nekatere posebnosti, ker sta ponudba in povpraševanje po svojih značilnostih drugačna kot na nekaterih drugih tržiščih. Povpraševanje je v večji meri glavni dejavnik oblikovanja cen, ker turistične potrebe niso nujne dobrine za preživetje posameznika. Problem oblikovanja cene se pojavlja tudi zaradi narave posla, ki je v večini primerov sezonski.

Iz navedenega dejstva in iz analize ankete lahko razberemo, da pri nočitvah ne bomo mogli doseči visokih cen. Če bi upoštevali samo proizvodne stroške in konkurenco, ki dejansko v tem trenutku ne obstaja, bi bile cene verjetno vrtoglave. Glede na to, da je hotel lociran na Jesenicah, ki nimajo takšnega turističnega potenciala kot recimo Bled ali pa Kranjska Gora, bo potrebno ceno temu primerno prilagoditi v taki meri, da bo sprejemljiva tako za potrošnike kot za nas ponudnike. Iz ankete je razvidno, da bo velik del naših potencialnih kupcev prehodnih turistov, ki bodo koristili naše storitve večinoma za počitek med dolgo vožnjo. Prehodni gostje večinoma niso pripravljeni odšteti veliko denarja, zato bomo morali ceno za ta segment kupcev diferencirati. Potencialnim kupcem bomo ponudili konkurenčno ceno glede na cene

drugih prenočitvenih objektov na Jesenicah. V sezonah bi bile cene glede na povečano povpraševanje višje.

Kar se oblikovanja cene tiče, moramo biti zelo pozorni, saj moramo upoštevati dejstvo, da morajo biti cene določene več mesecev pred njihovo veljavnostjo, to pa predvsem iz razloga oglaševanja preko turističnih podjetij in organizacij. Ceno, ki jo posredujemo posredniku, le-ta vključi v svoj katalog in v primeru, da bi mi že po izdaji tega kataloga ceno takoj spremenili, bi naredili škodo sebi in posredniku, poleg tega bi izpadli kot neresni in neposlovni.

6.4 P 3 Distribucija

Distribucija pomeni organiziran prevoz proizvodov po raznih prodajnih poteh od proizvajalca do potrošnika. Distribucija je lahko neposredna¹³ ali posredna¹⁴. Običajno težimo k temu, da je posrednikov čim manj, saj nam vsak dodaten posrednik zmanjša našo prodajno ceno za določen odstotek.

Pri hotelirstvu ne govorimo o prevozu proizvodov, ampak gre predvsem za posrednike, kot so turistične agencije, ki s svojimi alotmajskimi pogodbami zakupijo določeno število namestitvenih kapacitet ali drugih storitev, ki jih potem prodajajo naprej v skupku storitev pod svojim imenom. Ker gre ponavadi za zakupe večjih količin, hotelirji in drugi ponudniki turističnih storitev dajejo turističnim posrednikom zelo velike popuste. Če predpostavimo, da turisti v neki kraj prihajajo iz vseh možnih koncev sveta, nam takoj postane jasno, da moramo imeti celo verigo posrednikov, da potencialni potrošnik pride ravno do nas. V našem primeru je zelo pomembno, da bomo izbrali takšne posrednike, ki bodo zajeli potencialne potrošnike, za katere predvidevamo, da bodo za nas ključni. Vsekakor pa se mi zdi nujno povezati s TIC-om Jesenice, ki bo po vsej verjetnosti ključni posrednik ali pa kar strateški partner.

6.5 P 4 Promocija

Promocija predstavlja enega od načinov komuniciranja s potrošniki oz. kupci zaradi pospeševanja in povečevanja prodaje. Možne kupce obveščamo zato, da bi se lažje in hitreje odločili za naš produkt in ne za produkt konkurence. Načinov za uspešno promocijo proizvodov in storitev je več, na primer demonstracija proizvodov in storitev, degustacija, tehnična svetovanja, poskusne vožnje, reklame v sredstvih javnega obveščanja. Promocijo oz. tržno komuniciranje ponavadi razdelimo na naslednja štiri področja:

¹³ Neposredna distribucija pomeni, da pride proizvod od proizvajalca direktno do kupca, ni vmesnih členov.

¹⁴ Posredna prodaja pa je prodaja preko posrednikov, ki se vrinejo med proizvajalca in potrošnika.

- ✓ ekonomska propaganda,
- ✓ pospeševanje prodaje,
- ✓ osebna prodaja,
- ✓ odnosi z javnostmi.

S pomočjo tržnih komunikacij informiramo, spominjamo in prepričujemo pretekle, sedanje in bodoče potrošnike oz. kupce, da bi jim prodali določeno blago ali storitve. Naloga promocije oz. tržnih komunikacij je tudi povezovanje potrošnikov s proizvajalci. (Devetak 1999, 6)

V našem primeru se mi v tem trenutku zdi najprimernejše in najugodnejše nastopati v sklopu TIC-a Jesenice, ki ima zelo dobro izdelano spletno stran, na kateri so predstavljeni vsi prenočitveni obrati na Jesenicah. Dejstvo je, da si danes najbolj opazen prav na spletnih straneh interneta. Poleg tega se mi zdi smiselno povezovati s turističnimi podjetji in organizacijami, ki bi tržile naše namestitve v sklopu svojih celostnih turističnih proizvodov, kar pomeni, da bi nastopali v njihovih katalogih. S tem načinom promoviranja bomo lahko izvedli strategijo počasnega prodiranja na tržišče, kar nam bo prihranilo zajeten kupček finančnih sredstev.

Glede na to, da gre v mojem primeru za storitve, bom na kratko opisala še dodatne 3P-je, ki so neposredno povezani z izvajanjem storitev.

6.6 P5 Ljudje

Ljudje so tisti, ki imajo pri izvajanju storitev zelo pomembno vlogo. Tu nastopajo ljudje kot kupci ali potrošniki na eni in ljudje kot izvajalci, ki so lahko istočasno tudi prodajalci, na drugi strani. Zelo pomembno pri ljudeh, ki delajo v storitvenih dejavnostih, je, da so za to strokovno usposobljeni. Po naravi naj bi bili to ustvarjalni in izredno komunikativni ljudje. Zaposleni, ki imajo opravka s samo izvedbo storitve, morajo paziti tudi na urejenost, higieno in govorico telesa, ki pove veliko več, kot povedo besede. Poleg tega je pomembno, da storitev izvedejo kar se da hitro in kakovostno. Kritike morajo sprejemati v želji, da bi napake odpravili in s tem maksimalno zadovoljili potrošnika. Nemalokrat se zgodi, da so potrošniki »manj kulturni« od povprečja, kar od zaposlenih zahteva dodaten napor, da zadovoljijo njihove želje. (povzeto po Devetak 1999, 7)

Ta peti P je v turizmu še kako pomemben, zato menim, da bomo morali na to dati velik poudarek. Najprej moramo najti usposobljen kader, ki rad dela z ljudmi. Tega bomo zelo težko našli na zavodu za zaposlovanje, zato predlagam, da se povežemo s šolami, ki ljudi prav posebej usposabljaajo za te namene. Ker bo večina poslov opravljena s tujci, moramo paziti, da bodo zaposleni imeli tudi ustrezna znanja s

področja tujih jezikov. Da si zagotovimo, da bodo zaposleni svoje delo opravljali strokovno in kakovostno, jih bomo morali ustrezno motivirati in stimulirati.

6.7 P 6 Procesiranje

Procesiranje predstavlja bistvo storitve. Daje nam nekakšna navodila, kako moramo storitev opraviti. Pri tem mora biti poskrbljeno za varnost, kakovost in ustrezno hitrost. Ljudje morajo v celoti obvladovati stroko, tehnologijo, postopke in zakonske omejitve. Kakšno bo izvajanje storitve, pa je predvsem odvisno od kadra, ki storitev izvaja. (povzeto po Devetak 1999, 7)

6.8 P 7 Fizični dokazi

Fizični dokazi so vse tisto, kar kupec vidi, sliši ali občuti. V hotelu to predstavlja opremljenost sobe, urejenost, čistost prostorov, zgradba sama, lokacija itd. Fizični dokazi morajo imeti ustrezno kakovost, videz, konstrukcijo.

Pri zadnjih treh P-jih večino kakovosti zagotovijo zaposleni s svojim delom in odnosom do dela. Zato bi rada še enkrat izpostavila, kako zelo pomembno je, da bomo zaposlili usposobljen kader, saj bo prihodnost hotela odvisna večinoma od njega.

7 SKLEP

7.1 Ugotovitve

Naj najprej na kratko opišem, kaj sem v svoji zaključni projektni nalogi obravnavala. V podjetju, v katerem sem zaposlena, nameravamo v prvi polovici naslednjega leta uvesti novo dejavnost in s tem tudi novo storitev. Odločitev je bila sprejeta zgolj na podlagi intuicije in nuje po pridobitvi nove molzne krave. Meni osebno, študentki FM, se je vsa zadeva zdela precej tvegana, zato sem se odločila, da raziščem novo tržišče pred uvedbo nove dejavnosti in s tem odkrijem možne nevarnosti, ki bi lahko ogrozile podjetje.

Najprej sem s pomočjo SPIN analize analizirala notranje in zunanje okolje podjetja in že našla neke smernice, ki so kazale na uspeh. Vendar še nisem našla odgovora na vprašanje »uvesti ali ne uvesti«. Da bi našla odgovor na to vprašanje, sem se odločila za raziskavo turističnega tržišča in bila nič kolikokrat presenečena, saj sem bila prepričana, da Jesenice kot mesto turizma sploh ne poznajo. Vsa ta dejstva, ki sem jih nanizala skozi svoja raziskovanja, sem hotela še dodatno potrditi z anketiranjem turističnih podjetij in organizacij. Na koncu, ko sem vse raziskave analizirala, sem končno dobila odgovor na prej zastavljeno vprašanje, in ta se glasi: »uvesti«.

Med raziskovanjem in samo izdelavo zaključne projektne naloge sem bila večkrat prijetno presenečena. Najbolj me je presenetilo dejstvo, da povpraševanje po hotelskih storitvah obstaja in da Jesenice niso več to, kar so bile, ampak je to ena izmed najhitreje razvijajočih se občin na Gorenjskem.

Med analiziranjem podjetja in tržišča sem ugotovila, da obstaja kar nekaj možnosti za uspešno in kasneje tudi dobičkonosno dejavnost. Do tega so me pripeljala naslednja dejstva:

- ✓ povpraševanje po hotelskih storitvah obstaja (menim, da je to najpomembnejše, kajti brez tega nova dejavnost ne bi zaživela; lahko bi tudi umetno ustvarili potrebo po tej storitvi, ampak to zahteva veliko količino finančnih sredstev, ki pa bi jih podjetje po vseh teh stroških zelo težko zbralo),
- ✓ občina Jesenice skuša razviti turizem,
- ✓ neposredna konkurenca še ne obstaja,
- ✓ za trenutne tržne segmente je lokacija Korotana dobra,
- ✓ glede na izvedeno anketo predvidevam, da obstajajo trije segmenti potencialnih kupcev (tranzitni gostje, poslovneži in prebivalci bivše Jugoslavije),

- ✓ turistična podjetja, društva in TIC so pokazali pripravljenost na sodelovanje in povezovanje.

Kljub vsem tem pozitivnim ugotovitvam pa me še vedno moti misel na to, da je tržišče, na katerega želimo vstopiti, premajhno in da bo rast prodaje majhna. Poleg tega je turizem v Sloveniji zelo sezonske narave, kar pomeni, da bomo izven sezone imeli neizkoriščene kapacitete.

7.2 Predlogi

Iz naštetih ugotovitev bi rada podala predloge za management podjetja.

- ✓ Po trenutnih raziskavah menim, da je odločitev za uvedbo nove dejavnosti dobra, ampak zato, da bi bila maksimalno izkoriščena, se moramo povezati z turističnimi agencijami in drugimi podjetji, če se bo le dalo strateško. Menim, da nam bo brez teh povezav težko uspelo.
- ✓ Za prodor na trg managementu predlagam strategijo počasnega prodiranja, ker bo storitev zaradi nizke cene med potrošniki hitreje sprejeta. Poleg tega nam ta strategija zagotavlja večji dobiček od ostalih, ker ne zahteva izdatnih finančnih sredstev za agresivno tržno komuniciranje.
- ✓ Za začetek predlagam, da se osredotočimo na dva segmenta, ki sem ju opredelila že v anketi: tranzitni gostje in poslovneži. Segmentoma primerno moramo produkte tudi diferencirati. Dejstvo je, da se ta dva segmenta zelo razlikujeta, zato ne bi bilo napak, da se del, ki bo namenjen zlasti za poslovne namene, fizično loči od ostalega. Če se bo kasneje pokazalo povečano povpraševanje gostov iz bivše Jugoslavije, se bomo o tem odločali naknadno in jih prerazporedili v poseben segment. Do takrat pa bi jih uvrščala med tranzitne goste.
- ✓ Z novimi lastniki gostinskih, trgovskih in drugih lokalov, ki se nahajajo v pritličju hotela, predlagam strateške in partnerske vezi. Na ta način bomo najlažje obvladovali kakovost storitev.
- ✓ Glede na lokacijo in samo ponudbo Jesenic in hotela Korotan ter glede na segmente, za katere menimo, da so za nas bistveni, moramo oblikovati ceno tako, da bo zadovoljevala obe strani, tako nas kot ponudnike kot tudi povpraševalce.
- ✓ Kar se tiče distribucije, se mi zdi smiselno povezati se s tistimi turističnimi podjetji in organizacijami, ki bodo za nas ključne (info točke ob avtocesti, TIC, turistične agencije na Jesenicah in v Kranjski Gori). Ravno tako bi se bilo smiselno povezovati glede promocije. Za nas bi bila promocija s strani

info točk, v katalogih in na spletnih straneh najugodnejša glede na ceno in učinek.

- ✓ Velik poudarek moramo dati na izbiro kadra, ki bo skrbel za samo izvajanje dejavnosti. Če ne bo ustrezen, bodo potrošniki nezadovoljni, kar pomeni, da se ne bodo vračali, poleg tega pa lahko širijo o nas slab glas.
- ✓ Čeprav so moja videnja uvedbe precej drugačna od začetnih, bi zaradi varnosti hotelske apartmaje vseeno uredila tako, da bi jih v primeru, da nam nova dejavnost spodleti, lahko razprodali kot garsonjere.
- ✓ Glede na to, da bodo naša večinska klientela najverjetneje tranzitni gostje, se mi zdi pomembno, da je hotel dobro označen in da so smerokazi postavljeni ob avtocesti.
- ✓ Smiselno se mi zdi povezati se tudi z občino, ki bi lahko glede na to, da spodbuja razvoj regije v celoti, na kakršen koli način priskočila na pomoč.

Na podlagi vseh teh ugotovitev menim, da je uvedba nove dejavnosti smiselna. Pomembno pa je, da se strateško in partnersko povežemo s tistimi podjetji in organizacijami, ki bodo za nas imela ključni pomen, saj bo to v korist vseh, ne le našega podjetja, ki išče novo molzno kravo s tem, da uvaja novo dejavnost in storitev na povsem novo tržišče. Pri tem bi rada omenila še to, da bi razvoj hotelirstva v občini veliko pripomogel k boljšemu rezultatu poslovanja drugih turističnih in vseh ostalih podjetij ter lokalne skupnosti in s tem tudi občine, če upoštevamo *multiplikativni učinek turizma*¹⁵.

Kljub vsem pomislekom, ki sem jih imela glede uvedbe nove dejavnosti, sem na koncu ugotovila, da obstajajo možnosti za njen uspeh. Da bo hotelirstvo na Jesenicah v hotelu Korotan zaživel, moramo stopiti s partnerji v strateške in partnerske povezave, ki nam bodo zagotavljale možnost za dolgoročni razvoj in uspeh. Če se bomo držali starega slovenskega reka, »v slogi je moč«, nam uspeh ne uide.

¹⁵ Multiplikativni učinek turizma kaže, v kolikšni meri turistična potrošnja kot oblika nove osebne potrošnje vpliva ne samo na dohodek turističnega sektorja gospodarstva, temveč tudi na kroženje denarja v narodnem gospodarstvu in tako tudi na dohodek številnih neturističnih dejavnosti. Multiplikator je razmerje med prihodki, ki jih imajo najrazličnejša podjetja, in sektorji s tem, da turističnim podjetjem prodajajo blago in storitve, ki jih ta potrebujejo za svojo proizvodnjo in za oblikovanje končne turistične ponudbe, ter začetno turistično potrošnjo kot delom osebne potrošnje. Multiplikator v turizmu je nedvomno zelo velik, njegov izračun in tolmačenje pa je težavno in komplicirano. (Špec 2000, 70)

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto in Mitja I. Tavčar. 2006. *Strateški management*. Koper: Fakulteta za management.
- Devetak, Gabriel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetij*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Kotler, Philip. 1996. *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kavčič, Bogdan. 1994. Odločanje. V Možina, Stane, ur. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Kralj, Janko. 2003. *Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper : Visoka šola za management.
- Mihalič Tanja. 1995. *Ekonomija okolja v turizmu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- RAGOR - Razvojna agencija zgornje Gorenjske. B.l. *Prenočitveni obrat na Jesenicah - kdaj?!* <http://forum.ragor.si/>. 21.9.2006
- Statistični letopis. 2005. *Prihodi in prenočitve po občinah, državah in vrstah namestitvenih objektov, Slovenija letno*. <http://www.stat.si/> 21.9.2006
- Špec, Jana. 2000. *Ekonomika turizma*. Bled: Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem.
- Tavčar, I.Mitja. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.

