

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VREDNOTENJE POZICIONIRANJA BLAGOVNE ZNAMKE
MOUNTVACATION.COM NA TRGU VELIKE BRITANIJE**

Ljubljana, oktober 2011

ANŽE ŠTER

IZJAVA

Študent Anže Šter izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Kir Kuščerja, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POZICIONIRANJE IN BLAGOVNA ZNAMKA	1
1.1 POZICIONIRANJE IN CILJNO TRŽENJE	1
1.1.1 SEGMENTACIJA	2
1.1.2 IZBOR CILJNIH TRGOV	3
1.1.3 POZICIONIRANJE	4
1.2 BLAGOVNA ZNAMKA	6
1.2.1 BLAGOVNA ZNAMKA IN ZNAMČENJE	6
1.2.2 RAZLIČNI VIDIKI BLAGOVNE ZNAMKE IN POZICIONIRANJA	7
2 PREDSTAVITEV PODJETJA MOUNTVACATION.COM – OBS d.o.o.	9
2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA	9
2.2 PREGLED INDUSTRIJE, KUPCEV IN KONKURENCE PODJETJA	9
3 ANALIZA POZICIONIRANJA BLAGOVNE ZNAMKE MOUNTVACATION.COM NA TRGU VELIKE BRITANIJE	12
3.1 CILJI IN NAMEN	12
3.2 RAZISKOVALNE HIPOTEZE	12
3.3 ANALIZA REZULTATOV ANKETE	13
3.3.1 OPREDELITEV VZORCA IN METODE RAZISKOVANJA	13
3.5.2 REZULTATI	15
3.5.2.1 SEGMENTACIJA	15
3.5.2.2 REZULTATI ANKETE Z VIDIKA VSAKEGA SEGMENTA POSEBEJ	17
3.3.2.3 POSEBNOSTI POSAMEZNIH SEGMENTOV	23
3.4 OMEJITVE	24
3.5 PRIPOROČILA ZA NADALJNJA RAZISKOVANJA	24
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	28

KAZALO SLIK

SLIKA 1: RAZPOREDITEV SEGMENTOV V ODSOTOKIH	17
SLIKA 2: ČAS REZERVACIJE SMUČARSKIH POČITNIC PO SEGMENTIH (V ODSOTOKIH)	18
SLIKA 3: GLAVNI VIR INFORMACIJ O PRIHODNJEM POTOVANJU PO SEGMENTIH (V ODSOTOKIH)	18
SLIKA 4: NAJPOGOSTEJŠA METODA REZERVACIJ POČITNIC PO SEGMENTIH (V ODSOTOKIH)	19
SLIKA 5: OCENA PREFERENČNIH DEJAVNIKOV PRI IZBIRI NASLEDNJIH ZIMSKIH POČITNIC PO SEGMENTIH	20
SLIKA 6: IZVOR DOSTOPA DO PORTALA MOUNTVACATION.COM PO SEGMENTIH (V ODSOTOKIH) ...	20
SLIKA 7: PRECEPCIJA LASTNOSTI MOUNTVACATION.COM PO SEGMENTIH (V ODSOTOKIH)	21
SLIKA 8: ZADOVOLJSTVO S STORITVJO MOUNTVACATION.COM PO SEGMENTIH (V ODSOTOKIH) ..	22
SLIKA 9: PERCEPCIJA BLAGOVNE ZNAMKE MOUNTVACATION.COM NA PODLAGI LASTNOSTI PO SEGMENTIH (V ODSOTOKIH).....	22

KAZALO TABEL

TABELA 1: SPOL.....	14
TABELA 2: DRUŽINSKI STATUS.....	14
TABELA 3: LETNI DOHODEK NA GOSPODINSTVO	15
TABELA 4: STAROSTNI RAZREDI.....	15
TABELA 5: POSEBNOSTI KUPCEV PO POSAMEZNIH SEGMENTIH.....	23
TABELA 6: OBISK SPLETNEGA PORTALA MOUNTVACATION.COM PO DRŽAVAH IZVORA OBISKOVALCEV	18
TABELA 7: PORABA SREDSTEV, NAMENJENIH ZA OGLAŠEVANJE, PO DRŽAVAH	18

UVOD

Internet je radikalno spremenil način poslovanja, nakupi preko spleta so postali naša vsakdanja praksa. Podjetja namenjajo ogromno sredstev in naporov pri privabljanju čim večjega obiska na njihovo spletno mesto, na drugi strani pa kupci prosto raziskujejo splet v iskanju najboljših ponudb. Industrija potovanj je bila in je še zmeraj v samem vrhu teh trendov, saj vedno več ljudi privzema splet kot njihov prioriteten kanal za rezervacijo počitnic.

Namen mojega diplomskega dela je teoretično in empirično ovrednotiti pozicijo blagovne znamke MountVacation.com na trgu Velike Britanije, saj menim, da je pozicija blagovne znamke ključni dejavnik uspeha podjetja na določenem trgu. Glavni cilj je s pomočjo poglobljene raziskave segmentirati trg in nato analizirati trenutno pozicijo blagovne znamke v mislih britanskih kupcev.

Kljub temu da MountVacation.com aktivno nastopa na vsaj desetih evropskih trgih, sem si za analizo pozicioniranja izbral trg Velike Britanije, ki je po svojih lastnostih in številu kupcev eden izmed vodilnih turističnih trgov v Evropi. Ker v podjetju še nikoli nismo naredili kakšne analize ali ocene nastopanja na določenem trgu, mi je ovrednotenje pozicioniranja blagovne znamke predstavljalo poseben izziv. Ali bomo znali segmentacijo trga izkoristiti za bolj poglobljeno preučevanje posameznih segmentov, njihovih navad in potreb? Ali lahko analizo pozicioniranja v podjetju uporabimo za bolj sistematičen nastop na trgu? Kakšno pozicijo ima MountVacation.com trenutno izoblikovano na trgu?

Moje diplomsko delo je sestavljeno iz treh delov. V prvem delu predstavljam pregled teorije pozicioniranja ter povezavo le-tega z blagovno znamko podjetja. V drugem delu predstavljam podjetje OBS d.o.o., ki upravlja s spletnim rezervacijskim portalom MountVacation.com, ter značilnosti industrije, kupcev in konkurentov na trgu. Znotraj poglavja so podane še ugotovitve iz obeh intervjujev, in sicer z direktorjem in ustanoviteljem podjetja Dejanom Romihom ter članom uprave Dickom Porterjem, sicer soustanoviteljem in dolgoletnim izvršnim direktorjem STA Travel. V tretjem, empiričnem delu diplomskega dela, predstavljam rezultate analize ankete. Na podlagi segmentacije sem kupce najprej razdelil v vsebinsko in logično zaokrožene skupine. Tako segmentirane kupce sem nato medsebojno primerjal glede na njihove preference, nakupne navade in odnos do blagovne znamke MountVacation.com, rezultate analize ankete pa sem skupaj z ugotovitvami iz obeh intervjujev uporabil pri vrednotenju pozicioniranja blagovne znamke na trgu Velike Britanije.

1 POZICIONIRANJE IN BLAGOVNA ZNAMKA

1.1 Pozicioniranje in ciljno trženje

Podjetja danes tekmujejo na trgih, ki so razdeljeni v ozke niše in kjer so kupci vsakodnevno zasičeni z mnogimi ponudbami. Tudi največja podjetja se danes na trgih soočajo s težavami pri ustvarjanju zadostne konkurenčne prednosti. Da bi premagala to težavo, podjetja nenehno iščejo

podlago za asociacijo njihove blagovne znamke v zavesti kupca z namenom, da znamko diferencirajo od konkurentov. To naredijo s pozicioniranjem blagovne znamke (Fuchs & Diamantopoulos, 2009).

Podjetja so v tej nenehni tekmi za zadovoljevanje potreb kupcev prešla skozi 3 faze trženjskega pristopa. Najprej je bila v ospredju strategija masovnega trženja (angl. *mass marketing*), pri katerem podjetje masovno proizvaja in trži le en proizvod za vse vrste kupcev. Naslednji pristop je bilo trženje različnih izdelkov (angl. *product-variety marketing*), kjer je podjetje proizvajalo 2 vrsti proizvodov, ki so imeli različne lastnosti in pokrivali različne segmente kupcev. Danes je v ospredju strategija ciljnega trženja (angl. *target marketing*), kjer podjetje prepozna in izbere več različnih segmentov, nato pa za posamezni segment razvije produkt in prilagodi trženjski splet. Ciljno trženje omogoča iskanje tržnih priložnosti in razvoj pravšnjih produktov za izbrani trg, za večjo učinkovitost pa podjetja poleg svojih proizvodov posameznemu segmentu prilagodijo cene, distribucijske kanale in celoten trženjski splet.

Sam proces ciljnega trženja proizvoda oz. storitve sestoji iz treh korakov:

- 1) segmentacija trga (angl. *market segmentation*),
- 2) izbor ciljnih trgov (angl. *market targeting*),
- 3) pozicioniranje proizvodov ali blagovne znamke na ciljnem trgu (angl. *market positioning*).

Segmentacija razdeli trg v posamezne skupine kupcev z enakimi potrebami in lastnostmi, z izborom ciljnih trgov podjetje oceni privlačnost vsakega segmenta in izbere enega ali več, na katerega bo vstopilo, s pozicioniranjem pa podjetje nato postavi konkurenčne pozicije proizvoda oz. storitve in izdela natančen trženjski splet, s katerim bo doseglo kar največji učinek v posameznem segmentu (Kotler, Bowen & Makens, 1999, str. 239 - 240).

1.1.1 Segmentacija

Segmentacija trga predstavlja prvi korak v procesu ciljnega trženja in jo lahko opredelimo kot proces razvrstitve kupcev v posamezne skupine (glede na potrebe, navade ali vedenje), ki jih lahko naslovimo skozi proces trženja (Wood, 2005, str. 53; Kotler et.al, 1999, str. 240). Znotraj posameznega segmenta imajo porabniki istovrstne potrebe oz. iščejo enake koristi ter drugače reagirajo na dražljaje in spodbude trženjskega spleta kot ostali segmenti. V kolikor bi vsi segmenti kupcev reagirali na enak način, ne bi bilo nobene potrebe po segmentiranju trga. Segmentacija podjetjem omogoča osredotočanje razpoložljivih sredstev na najbolj perspektivne priložnosti s tem, ko izboljša učinkovitost in uspešnost trženja. Podjetje tako spozna profil kupcev v posameznem segmentu, njihovo obnašanje na trgu, posledično pa tudi hitreje reagira na posamezne spremembe v segmentu (Wood, 2005, str 54 - 55).

Ne obstaja en sam proces kako segmentirati trg. Tržniki morajo z različnimi spremenljivkami in kombinacijo le-teh poiskati najboljši način, da dobijo pravo sliko strukture posameznega trga. Kot podlago za segmentiranje izbirajo med 4 skupinami spremenljivk:

- demografske (starost, spol, prihodek, nacionalnost, socialni status, poklic, izobrazba, itd.),
- geografske (lokacija, poseljenost, stopnja urbanizacije, itd.),

- psihografske (življenjski slog, interesi, prostochasne aktivnosti, osebnostne značilnosti, itd.) ter
- vedenjske (stopnja informiranosti o produktu/blagovni znamki, pogostost uporabe, lojalnost znamki/podjetju, odnos do blagovne znamke/produkta, cenovna občutljivost, itd.).

Podjetje lahko izbrani trg segmentira s katerokoli izmed zgoraj naštetih spremenljivk, število le-teh pa je odvisno od tega, kako podrobno marketinško analizo je podjetje pripravilo, da bi kar najbolje analiziralo profil kupcev ter njihove navade (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 1996, str. 354 - 374).

1.1.2 Izbor ciljnih trgov

Segmentaciji trga sledi izbor ciljni trgov (angl. *market targeting*), kjer podjetje oceni posamezne segmente trga in se nato na podlagi ocen odloči, v katere in v koliko segmentov bo vstopilo.

Avtorji (Kotler et.al, 1999, str. 250 - 253; Wood, 2005, str. 62) poudarjajo več faktorjev ocenjevanja privlačnosti segmenta, ki jih lahko v glavnem razdelimo v tri kategorije:

- faktor trga (velikost trga, stopnja rasti, življenjski cikel proizvoda in trga, gibanje povpraševanja, ipd.),
- faktor strukturne privlačnosti segmenta (št. in moč konkurentov, vstopne ovire, pogajalska moč dobaviteljev in kupcev, št. substitutov, stopnja diferenciacije, regulacija trga, zakonodaja in predpisi, ipd.) in
- faktor skladnosti s cilji in viri podjetja, ki je ponavadi najmočnejši dejavnik, ko se odločamo za vstop v posamezni segment, saj mora podjetje preučiti, kako bo vstop v določen segment vplival na sposobnost doseganja splošnih ciljev, kot sta rast in dobičkonosnost.

Z ocenjevanjem tako prepoznamo privlačne in neprivlačne segmente, po oceni pa sledi odločitev, v katere segmente bo podjetje vstopilo in katero strategijo bo pri tem uporabilo. Podjetje ponavadi vstopi le v tiste segmente, na katerih lahko ponudi neko nadstandardno vrednost svojim kupcem in tako pridobi prednosti pred konkurenti. Wood (2005, str. 65) izpostavlja tri strategije izbora in vstopa na trg: koncentrirano trženje, nediferencirano trženje in diferencirano trženje.

Pri **koncentriranem trženju** podjetje izbere enega ali več manjših segmentov, ponavadi najbolj privlačnega. Prednost pristopa je, da podjetje vsa trženjska sredstva, napore in znanja osredotoči na le eno ali dve skupini kupcev, kar pomeni večji izkoristek sredstev in višji tržni delež v izbranem segmentu, vendar po drugi strani predstavlja nevarnost, v kolikor se rast segmenta ustavi ali v segment vstopijo konkurenčni ponudniki, da segment čez noč izgubi privlačnost. Ta pristop je primeren za mlada podjetja z omejenimi sredstvi.

Popolno nasprotje koncentriranemu trženju je **nediferencirano trženje**, kjer podjetje cilja vse segmente kupcev z enako trženjsko strategijo oz. na celotni trg vstopi z eno ponudbo. Pristop prezre vsakršne razlike med segmenti kupcev in predvideva, da ena strategija trženja pokrije vse segmente in tako proizvede kar največ dobička. Kljub temu da pristop ne zahteva veliko

investicij v razvoj produkta, trženje in ostale taktike, ga danes ne uporablja skoraj nobeno podjetje, saj v času množice razdrobljenih segmentov in raznolikih trgov pristop ni primeren, uporabljajo ga večinoma samo tržni vodje oz. podjetja, ki imajo visoke tržne deleže na trgu.

Namesto tega podjetja danes največkrat uporabljajo **diferencirano trženje**, ki uporablja ločeno trženjsko strategijo za vsak segment kupcev. Podjetje v tem primeru kar najbolj racionalno izkoristi svoje omejene vire, pogoj za uspešno izvedbo pristopa pa je dobra raziskava trga, s katero dobimo vpogled v potrebe in navade vsakega segmenta. Slabost pristopa mnogi vidijo v visokih stroških diferenciacije produktov in trženjskih kampanj. Na žalost ima mnogo podjetij omejene vire, zato se v tem primeru uporabi strategija postopnega uvajanja (angl. *rollout strategy*), ki predvideva postopni vstop v posamezni segment glede na prioriteto.

1.1.3 Pozicioniranje

Potem ko podjetje izbere segmente kupcev, v katere bo vstopilo, in določi strategijo pokrivanja, je poslednji korak odločitev o strategiji pozicioniranja. Pozicioniranje je razmeroma nov marketinški koncept, zato je tudi pravilna definicija pojma nekoliko nejasna, saj obstaja skoraj toliko različnih tolmačenj pojma, kolikor je piscev o tej zadevi.

Da bi se izognili zmedi pri obravnavi koncepta pozicioniranja, je pomembno, da razčistimo razliko med pozicioniranjem blagovne znamke in strateškim/tržnim pozicioniranjem. Strateško pozicioniranje se nanaša na konkurenčni položaj podjetja na trgu v primerjavi s konkurenti, medtem ko se pozicioniranje blagovne znamke osredotoča na percepcijo kupca o proizvodu/storitvi in blagovni znamki (Fuchs & Diamantopoulos, 2009).

Večina avtorjev je mnenja, da pozicioniranje ni nekaj, kar naredimo s proizvodom (storitvijo), temveč je nekaj, kar naredimo v mislih potencialnih kupcev, to je umestimo proizvod v njihove misli (Ries & Trout, 2001, str. 4 - 5). Pozicijo lahko razumemo tudi kot način, kako je proizvod zaznan s strani kupcev napram konkurentom (Kotler, 1999, str. 256), oz. kot kupčevo zaznavanje lastnosti, uporabe, kvalitete ter prednosti in slabosti proizvoda v primerjavi z ostalimi konkurenčnimi blagovnimi znamkami (Sengupta, 2005, str. 289).

Naloga podjetja, ki želi v dobi visoke in ostre globalne konkurence postati uspešnejše od ostalih, je torej ustvarjanje percepcije svoje blagovne znamke v mislih potencialnih kupcev, ki se razlikuje od konkurenčnih znamk (Sengupta, 2005, str. 8), na način, da kupec v njej zazna izrazito prednost, ki mu jo podjetje nudi bolj prepričljivo kot njegovi konkurenti. To se imenuje konkurenčna prednost (Ries & Trout, 2001, str. 44).

Sam proces pozicioniranja sestoji iz treh korakov (Kotler et. al, 1999, str. 259):

- 1) identifikacija nabora možnih konkurenčnih prednosti, na osnovi katerih gradimo pozicijo,
- 2) izbira prave konkurenčne prednosti ter
- 3) komunikacija in prenos izbranih pozicij k skrbno izbranim ciljnim trgom.

Identifikacija nabora možnih konkurenčnih prednosti

Podjetje se razlikuje od konkurentov z združevanjem konkurenčnih prednosti, ki jih lahko pridobi s ponujanjem nižjih cen za podoben produkt oz. s ponujanjem več koristi, ki upravičujejo višje cene v razmerju do konkurentov. V realnem konkurenčnem gospodarstvu večina podjetij nima na voljo veliko priložnosti za pridobitev konkurenčnih prednosti, saj nekatera, predvsem manjša podjetja, identificirajo le manjše prednosti, ki pa jih večji konkurenti lahko dokaj preprosto posnamejo in so zato hitro minljive. Takšnim podjetjem preostane le kontinuirano iskanje novih konkurenčnih prednosti, ki jih nato postopoma predstavijo kupcem. V današnjem času globalne konkurence zelo malo podjetij doseže stalno konkurenčno prednost, zato večina pridobiva manjše prednosti, ki jim postopoma pomagajo osvojiti želen tržni delež (Kotler et.al, 1999, str. 260).

Podjetje lahko proizvod ali blagovno znamko diferencira glede na fizične lastnosti (npr. izgled produkta), lastnosti storitve (npr. hitra dostava), lastnosti prodajnega kanala (npr. veliko izbire, hitra dostopnost) in cenovne lastnosti v primerjavi s konkurenti (Wood, 2005, str 66), Kotler (Kotler et.al, 1999, str. 261) pa pri tem dodaja še osebje, lokacijo in ugled oz. podobo podjetja. Izbira lastnosti temelji na na stopnji konkurenčnosti na posameznem trgu oz. segmentu in na tem, kaj kupci cenijo. Pri tem morajo paziti, da se izbrane lastnosti oz. konkurenčne prednosti skladajo s cilji, vizijo, viri in podobo podjetja.

Izbira prave konkurenčne prednosti

Potem ko podjetje izbere oz. identificira dovolj potencialnih konkurenčnih prednosti, mora izmed vseh izbrati tiste, na katerih bo gradilo svojo strategijo pozicioniranja. Na tem mestu se vsa podjetja soočijo z dilemo koliko in katere prednosti izbrati.

Številni tržniki menijo, da naj podjetja agresivno tržijo le eno konkurenčno prednost za izbrani ciljni trg. Podjetja v tem primeru razvijejo edinstveno prodajno vrednost (angl. *unique selling proposition*; v nadaljevanju USP) za vsak produkt oz. blagovno znamko in se le-te držijo (Kotler et. al, 1999, str 263). Vsako podjetje oz. njegova blagovna znamka mora v tem primeru izbrati samo en atribut in graditi svojo podobo tako, da v izbranem atributu postane najboljša na trgu.

Po drugi strani se mnoga podjetja v današnjih razmerah, ko se masovni trg deli v več manjših tržnih segmentov, pozicionira z več kot enim faktorjem diferenciacije. Prednost pristopa je, da podjetja razširijo strategije pozicioniranja in s tem dosežejo več segmentov kupcev, slabost pa je, da s povečanjem števila pozicij blagovne znamke podjetje tvega, da bo s tem izgubilo jasno pozicijo pri kupcih in posledično ustvarilo nezaupanje.

Podjetje mora skrbno izbrati smernice, v katerih se bo na trgu razlikovalo od konkurentov, saj ima vsaka prednost lastnost, da prinese podjetju koristi in obenem stroške. Prednosti je smiselno razvijati do te mere, da zadostujejo naslednjim kriterijem (Kotler et. al, 1999, str 264):

- pomembnost: prednost sporoča visoko cenjene prednosti proizvoda oz. storitve ciljnim kupcem,
- prepoznavnost: konkurenti ne ponujajo enake prednosti oz. jo ponujajo na različne načine,

- nadpovprečnost: prednost je kakovostnejša oz. močnejša ter vsebuje vse konkurenčne koristi,
- komunikativnost: prednost lahko enostavno in dovolj razločno sporoči porabnikom,
- izključna prednost: konkurenti težko ponaredijo oz. posnemajo prednost,
- dostopnost: kupci si lahko privoščijo plačati za izbrano prednost in
- dobičkonosnost: podjetje lahko prednost posreduje oz. vpelje z donosom.

Nekatere konkurenčne prednosti se lahko hitro izločijo, ker so prešibke, zahtevajo preveč vloženih sredstev ali pa se preprosto ne ujemajo s profilom podjetja. V splošnem se morajo podjetja izogibati štirim najpogostejšim napakam pozicioniranja (Kotler et.al, 1999, str. 264):

- **podpozicioniranje** (*angl. underpositioning*) oz. neuspešno pozicioniranje podjetja/blagovne znamke. Kupci imajo nejasno, neizpopolnjeno predstavo o podjetju in pravzaprav ne vedo ničesar o sami blagovni znamki,
- **nadpozicioniranje** (*angl. overpositioning*) oz. posredovanje preveč ozke slike podjetja/blagovne znamke kupcem,
- **nejasno pozicioniranje** (*angl. confused positioning*), kjer podjetje kupcem posreduje preveč nejasno oz. zmedeno podobo podjetja/blagovne znamke
- **dvomljivo pozicioniranje** (*angl. doubtful positioning*), kjer kupci dvomijo v blagovno znamko zaradi napačno predstavljenih lastnosti proizvoda, cene, ipd.

Komunikacija in prenos izbranih pozicij k skrbno izbranim ciljnim trgom

Potem ko izberemo karakteristike in vodilo (*angl. statement*) pozicioniranja, moramo prenesti pozicijo blagovne znamke oz. proizvoda izbranim ciljnim kupcem, saj pozicioniranje samo ne bo zgradilo konkurenčne prednosti, čeprav deluje kot gonilna sila za strategije trženja. Pomembno je, da diferenciacijo podpremo s celovitim trženjskim spletom podjetja.

Avtorji (Peter & Olson, 2010, str. 374 - 378; Kotler et.al, 1999, str. 258) v splošnem poudarjajo pet **strategij pozicioniranja**, in sicer pozicioniranje glede na svojevrstne lastnosti (prednosti) produkta, pozicioniranje glede na potrebe, ki jih pokrivajo, koristi, ki jih ponujajo, pozicioniranje glede na določene vrste uporabnikov in pozicioniranje glede na obstoječo konkurenco. Med odločanjem o strategiji pozicioniranja mora podjetje pregledati oz. oceniti svoje konkurenčne prednosti, upoštevati svojo vlogo na trgu in izbrati pozicijo, ki postavlja podjetje v konkurenčen oz. močnejši položaj glede na konkurente (Kotler, 1998, str. 97). Pri tem mora upoštevati dejstvo, da lahko poudarjanje več strategij pozicioniranja naenkrat vključuje tveganje za napake pri pozicioniranju.

1.2 Blagovna znamka

1.2.1 Blagovna znamka in znamčenje

Proučevanje in razumevanje pozicije blagovne znamke v mislih kupca je ključnega pomena pri postavljanju smernic za vpeljavo primerne strategije pozicioniranja. Pri tem je analiza kupčeve percepcije, ki jo označimo kot proces, po katerem ljudje izbirajo, organizirajo in razlagajo dražljaje ter si tako ustvarijo lastno podobo okolice (Kotler et.al, 1996, str 285), odlična podlaga

za prepoznavanje atributov blagovne znamke, katere lahko uporabimo pri postavljanju teh strategij (Ibrahimi & Gill, 2005).

Blagovno znamko označimo kot ime, izraz, oznaka, simbol, vzorec ali kombinacija teh, z njo prepoznamo proizvod ali storitev podjetja z namenom diferenciacije napram konkurentom (Kotler et.al, 1996, str. 556). Že samo ime blagovne znamke mora sprožiti takojšnjo asociacijo s posebnostjo, katero smo uporabili pri poziciji produkta z namenom, da v spominu (kupca) vzbudi pozitivne asociacije do blagovne znamke (Hansen & Christensen, 2003, str.13).

Znamčenje (angl. *branding*) daje proizvodu oz. storitvi razločno identiteto in ga diferencira od konkurentov z uporabo besed, zunanjih značilnosti in simbolov, zato lahko znamčenje razumemo kot trženjski postopek ustvarjanja imena, simbola ali dizajna z namenom, da kupci povežejo blagovno znamko z določeno skupino prvin (kot so zunanja oblika, koristi in kakovost, poprodajne storitve, proces nakupa, itd,) in tako poenostavijo proces nakupne odločitve (Wood, 2005, str. 94). Blagovna znamka mora biti prepoznavna, da si jo kupci enostavno zapomnijo, in primerna za vstop na mednarodne trge, ko se podjetje odloči vstopiti na globalni trg.

1.2.2 Različni vidiki blagovne znamke in pozicioniranja

Pozicioniranje blagovne znamke se v principu ne razlikuje od pozicioniranja posameznega izdelka ali storitve, saj je »blagovna znamka rezultat komunikacije, ki kupcem sporoča, kaj predstavlja, komu je namenjena in kaj ponuja« (Hansen & Christensen, 2003, str.15).

Za uspešno pozicioniranje mora podjetje, poleg znamčenja, na trgu upoštevati še moč oz. vrednost blagovne znamke, podobo blagovne znamke, kupčev odnos do znamke, zavedanje kupcev o blagovni znamki, nakupno namero blagovne znamke ter lojalnost kupcev do blagovne znamke.

Podoba blagovne znamke (angl. *brand image*) je niz prepričanj, ki jih imajo kupci o določeni blagovni znamki (Kotler et.al, 1996, str. 293). Na trgu se blagovne znamke razlikujejo po stopnji moči in vrednosti. Značilnost močne znamke je visoka vrednost oz. kapital blagovne znamke (angl. *brand equity*), ki jo Hansen in Christensen (2003, str. 14) označujeta kot vrednost, ki je zgrajena v okviru blagovne znamke in jo izmerimo na podlagi višine zavedanja kupcev o blag. znamki. Peter in Olson (2010, str. 131) izpostavljata 2 vidika moči oz. vrednosti blagovne znamke, in sicer vidik kupca ter vidik tržnika. Za tržnika moč blagovne znamke pomeni večji dobiček, višji denarni tok ter večji tržni delež, z vidika kupca pa je moč blagovne znamke skupek pozitivne naravnosti do znamke, temelječ na pozitivnem mnenju in zaupanju v znamko. Moč blagovne znamke je pomemben člen pri pozicioniranju le-te, saj močnejša ko je blagovna znamka, bolj spodbuja lojalnost kupcev ter dvigne življenjsko vrednost kupca (angl. *customer lifetime value*), ki je definirana kot znesek, ki ga kupec porabi za nakupe izdelkov blagovne znamke skozi celoten nakupni odnos (Wood, 2005, str. 95 - 96). Moč blagovne znamke podjetje ščiti pred konkurenčnimi grožnjami, poleg tega pa močna blagovna znamka pomaga podjetju pri uvedbi novega proizvoda ali storitve na trg, še posebej če je le-ta v ciljnem segmentu že uveljavljena.

Vsak porabnik v nakupnem procesu vzpostavi določeno naravnost do različnih fizičnih, psiholoških in socioloških objektov, kot so proizvodi, storitve, trgovine, osebe, posamezni vidiki trženjske strategije (npr. oglasi), ipd. Enako velja za odnos do blagovne znamke (angl. *brand attitude*), ki ga kupec vzpostavi v procesu nakupa proizvoda. Peter in Olson (2010, str. 49) ga označujeta kot kombinacijo znanja in emocionalnih občutkov kupca o določeni blagovni znamki, ki tvori celostno oceno in odnos do znamke. Hansen in Christensen (2003, str.17 - 18) sta pri odnosu do blagovne znamke izpostavila tri ravni motivov, zaradi katerih kupci na trgu izberejo določeno blagovno znamko: lastnosti (kaj proizvod ima), prednosti (kaj kupci zahtevajo) in čustva (kaj kupci čutijo).

Končni kupec ne more kupiti izdelkov oz. storitev določene blagovne znamke, če se je ne zaveda, zato lahko vzamemo zavedanje o blagovni znamki (angl. *brand awareness*) kot enega izmed glavnih ciljev vseh trženjskih strategij. Cilj podjetja na tej ravni je, da kupec v svoj odločevalski proces vključi določeno znamko in jo obravnava kot eno izmed možnosti nakupa (Peter & Olson, 2010, str. 432). V kolikor kupci niso zmožni priklicati določene blagovne znamke v nakupni proces, bodo izbrali drugo, konkurenčno znamko, ki so si jo je na podlagi določenih dražljajev umestili v svojo zavest. Končni cilj trženjskih strategij je torej povečanje (ohranitev) verjetnosti, da bodo porabniki kupili izdelke ali storitve določene blagovne znamke, in posledično vplivati na nakupno namero blagovne znamke (angl. *brand purchase intention*) (Peter & Olson, 2010, str. 418). Namera o nakupu blagovne znamke temelji na kupčevem odnosu do blagovne znamke in je odvisna od vplivov socialnih norm oz. mnenja in pričakovanja drugih ljudi. Za ustvarjanje uspešne strategije pozicioniranja, usmerjene v nakupno namero, morajo tržniki dobro poznati naravo nakupnih namer svojih kupcev, saj porabniki velikokrat ne kupijo izdelka ob takojšnji izpostavitvi oglaševalskih dražljajev blagovne znamke, temveč je bolj verjetno, da bo kupec dražljaj odložil do trenutka, ko bo le-ta v kontekstu z nakupno namero in nakupnim prostorom. Samo kupci, ki pri sebi identificirajo potrebo po izdelku ali storitvi ter so v aktivnem procesu nakupa, se bodo odzvali na direktni trženjski dražljaj in se odločili za nakup.

V današnjem času spletne prodaje je bistveno, da podjetje ohranja kupce, kar je veliko ceneje, kot da nenehno privablja nove (Balabanis & Souitaris, 2007). Zaradi vse večje zasičenosti trga s konkurenti in ponudbami, blagovne znamke izgubljajo na pomenu, saj vse večja dostopnost informacij povečuje pogajalsko moč kupcev in zmanjšuje lojanost kupcev do blagovne znamke (angl. *brand loyalty*) (Jones & Galat, 2010), ki jo Peter in Olsen (2010, str. 389 - 390) opredelita kot trajno obvezo kupca do ponavljajočega kupovanja izdelkov ali storitve določene znamke. To še posebej velja za nizkocenovne proizvode, ki jih na internetu kupujemo vsakodnevno, pri dražjih proizvodih, ki jih si jih provoščimo le nekajkrat letno (kamor spadajo tudi počitnice), pa so blagovne znamke ohranile visoko vrednost v očeh kupcev (Rowley, 2004). Uspešno pozicioniranje blagovne znamke na trgu pripomore k visoki lojanosti do znamke, ki jo bodo kupci tako vedno upoštevali pri svojem nakupnem procesu (Fuchs & Diamantopoulos, 2009). Solomon (1994, str. 226) pri tem poudarja, da morajo podjetja nenehno ohranjati in izboljševati vrednost proizvodov oz. storitev, pri tem pa se izogibati prepričanjem, da so kupca za zmeraj pridobili na svojo stran.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA MOUNTVACATION.COM – OBS d.o.o.

V tem poglavju bom podrobneje predstavil MountVacation.com, njegov trenutni položaj na trgu, glavne konkurente in značilnosti ter posebnosti kupcev. V poglavje sem vključil tudi rezultate kvalitativne analize v obliki dveh intervjujev, in sicer z g. Dickom Porterjem, soustanoviteljem in dolgoletnim izvršnim direktorjem STA Travel, ki ima svoje poslovalnice v 92 državah sveta in se ponaša z letnimi prihodki preko 1,3 mrd £, in z g. Dejanom Romihom, ustanoviteljem in direktorjem MountVacation.com. Daljša povzetka obeh intervjujev sta na voljo v Prilogi 3.

2.1 Predstavitev podjetja

MountVacation.com je spletni rezervacijski portal, ki posluje na ozko specializiranem področju (spletnega) turizma, tj. gorski turizem. Podjetje O.B.S. (Online Booking Systems) d.o.o., ki upravlja rezervacijski portal MountVacation.com, je bil ustanovljeno februarja 2008, na spletu pa je začelo delovati oktobra istega leta. Zgodba podjetja se je začela že leto prej, ko je predhodnik MountVacation.com, spletni portal GOGOSKI.com, dobil nagrado za Najboljši poslovni načrt leta 2007, ki so ga podelili Ljubljanski tehnološki park, Ljubljanski univerzitetni inkubator in Center za razvoj malih podjetij. Nekaj mesecev pozneje se je portal GOGOSKI.com za potrebe boljše prepoznavnosti blagovne znamke preimenoval v MountVacation.com.

Spletni portal MountVacation.com je bila ena izmed prvih investicij Poslovnih Angelov Slovenije in eden redkih tovrstnih investicijskih projektov, ki kaže znake uspešne mednarodne prihodnosti. Na mednarodni ravni je podjetje jeseni 2010 dobilo še priznanje **10 najboljših start-up podjetij v Osrednji in Vzhodni Evropi**.

Cilj podjetja je do leta 2015 postati eno izmed vodilnih Evropskih podjetij v panogi gorskega turizma, ki svojim kupcem nudi celovito poudbo vsega, kar potrebujejo za brezkrbne počitnice, na enem mestu (angl. »one-stop shop«) v kar 12 različnih jezikih. V prihodnosti si Dejan Romih MountVacation.com predstavlja kot zaupanja vredno blagovno znamko, ki bo po njegovem mnenju sinonim za »Google za gorske počitnice«. V idealnih okoliščinah se bo MountVacation.com razvijal v smeri, da bodo udeleženci (ponudniki namestitev in kupci) v celoti sami ustvarjali vsebino, kar trenutno ne počne še nobeno podjetje v celotni panogi spletnega turizma.

2.2 Pregled industrije, kupcev in konkurence podjetja

Spletna potovalna industrija (angl. *e-travel industry*) je segment, ki ustvari največ prihodkov v celotnem globalnem e-poslovanju. Medtem ko so postali segmetni poletnih počitnic, počitnic na morju ter počitnic v mestih nadpovprečno »pokriti« s strani večjih podjetij, je segment gorskih in zimskih počitnic razmeroma slabo »pokrit«. Celoten trg gorskih počitnic na letni ravni v Evropi dosega približno 15 mrd €, od tega je spletni gorski turizem vreden okrog 5 mrd €. V primerjavi z bolj razvitimi trgi (npr. ZDA) ima evropski trg še veliko prostora za rast, saj se pričakuje, da se bo vrednost evropske spletne potovalne industrije v prihodnjih nekaj letih vsaj podvojila. Poleg

tega segment počitnic v gorah v okviru celotne spletne potovalne industrije ponuja najvišjo povprečno nakupno košarico, ki znaša 750 € na osebo (glej Slika 1 v Prilogi 2).

Britanski turistični trg igra veliko vlogo na celotnem evropskem trgu spletnega turizma. Po podatkih raziskave (EyeforTravel, 2009) je britanski trg spletnega turizma največji v Evropi, saj predstavlja kar 30 % trga, značilnosti visokorazvitega trga pa kaže tudi v tem, da naj bi do leta 2012 delež spletnega turizma dosegel enak delež kot tradicionalna veja turizma (več o značilnosti britanskega turističnega trga je na voljo v Prilogi 3).

Ključni dejavnik za uspešen nastop MountVacation.com na britanskem trgu gorskih počitnic je po mnenju Dicka Porterja močna blagovna znamka, s katero lažje pridobimo nove kupce, po drugi strani pa se izognemo številnim posrednikom na strani kupcev ter na strani dobaviteljev. Glavne lastnosti spletnega rezervacijskega podjetja, ki naredijo močno blagovno znamko, so po njegovem mnenju dobra rezervacijska tehnologija, preprosta, a unikatna spletna stran, cene proizvoda, ki kupcem vzbujajo zaupanje, da bodo za vplačana sredstva prejeli kar največ vrednosti, jasno vidni indikatorji varnosti, ki kupcu zagotavljajo, da njihovi plačilni podatki ne bodo zlorabljeni, podjetje pa mora imeti tudi jasne predstave o ciljnem segmentu kupcev, katerim mora zagotoviti privlačen proizvod in orodja.

S spremembo načina poslovanja v potovalni industriji se drastično spreminjajo tudi lastnosti kupcev počitnic preko spleta. Z vse večjim številom konkurentov na celotnem evropskem trgu se je spremenila pogajalska moč kupcev, ki postajajo iz dneva v dan močnejši, kar se kaže predvsem na vse nižjih cenah smučarskih počitnic v Evropi. Prav cena je v 62 % primerov najbolj odločilen dejavnik pri izbiri dopustovanja, takoj za ceno pa se postavlja celotna kupčeva izkušnja (38 %). Podjetja v spletni potovalni industriji se poleg nižjih cen spopadajo še z novimi izzivi, ki bodo že v bližnji prihodnosti krojili trg gorskih počitnic. Kupci se za nakup odločajo vse bolj pozno, kar vpliva na drastično rast rezervacij v zadnjem hipu (angl. *last minute booking*). Vse več ljudi počitnikuje večkrat na leto, posledično se povprečno št. dni bivanja zmanjšuje. Večina teh rezervacij, ki se prav tako opravijo v zadnjem hipu, pa je pogosto odvisna od vremenskih razmer. Na trgu se vse bolj zmanjšuje delež zgodnjih rezervacij (angl. *Early bird bookings*), eden izmed glavnih razlogov za to je, da so cene rezervacij v zadnjem hipu velikokrat nižje od zgodnjih rezervacij, svoje pa sta naredili tudi gospodarska kriza in negotovost ljudi. Posledica, ki jo podjetja zaradi dogajanja na trgu v zadnjih letih najbolj občutijo, pa je padec povprečne vrednosti rezervacij, ki neposredno vpliva na uspešnost podjetij v panogi (Jones & Galant, 2010, str 5 - 11).

Najnovejši izziv spletnih turističnih podjetij v tem trenutku je, da morajo v osnovi zadovoljiti vsaj 2 glavni vrsti kupcev, tiste, ki želijo rezervirati celotni paket na enem mestu, in tiste, ki iščejo samo eno, specifično komponento počitnic. Zadnja vrsta kupcev je vse pogostejša, posebnost teh kupcev pa je, da so sposobni zelo hitro poiskati alternativno ponudbo drugje, pri tem pa so jim najpomembnejši dejavniki cena, raznolikost in izkušnja pri nakupu. Kupčeva nakupna izkušnja (angl. *customer experience*) tako nezadržno postaja ključna točka

diferenciacije na visoko konkurenčnem trgu (Jones & Galant, 2010, str. 6) (celoten povzetek poročila je na voljo v Prilogi 3).

Evropski trg ponudnikov smučarskih počitnic je zelo razdrobljen, saj tržni vodja pokriva le 1 % celotnega trga. Na trgu pa ni prisotna nobena blagovna znamka, ki bi bila uspešna in razpoznavna na celotnem evropskem trgu, na katerem se MountVacation.com sooča z velikim številom konkurentov. Iz matrike konkurenčnosti MountVacation.com (glej Priloga 2: Slika 2), lahko razberemo, da se konkurenti delijo na 2 ravni, in sicer na **specializirana podjetja** (specialisti s področja gorskega turizma) in **generična podjetja** (največja podjetja s področja spletnega turizma). Po mnenju Dicka Porterja so glavne prednosti, na katerih bi moral MountVacation.com graditi uspešno pozicijo blagovne znamke, ozka usmerjenost na gorski turizem, lokacija podjetja v alpski državi, kar omogoča, da podjetje vodijo ljudje, ki imajo strast do smučanja in aktivnosti v gorah, celovito izdelana ponudba gorskih destinacij z velikim obsegom koristnih informacij ter dobro stoječa partnerstva z močnimi dobavitelji, kar podjetju omogoča, da na trg lansira edinstveno ponudbo, ki jo kupci ne dobijo nikjer drugje.

MountVacation.com trenutno aktivno nastopa na 10 trgih po celotni Evropi. Zaradi omejenosti oglaševalskih sredstev in visokih vstopnih ovir na nekaterih trgih se je podjetje v zadnjem letu osredotočilo na nastop na trgih Slovenije, Jugovzhodne in Vzhodne Evrope, kjer je oglaševanje ceneje, zaradi nižje konkurenčnosti pa je vstop na te trge hitrejši in lažji. Dober pokazatelj uspešnosti na izbranih trgih je višina dobičkonosnosti sredstev, ki jo MountVacation.com dosega na teh trgih, na katerih si je že ustvaril razmeroma uspešno pozicijo svoje blagovne znamke (Priloga 2: Tabela 1, Tabela 2). Na trgih Zahodne Evrope MountVacation.com najuspešneje nastopa na trgu Velike Britanije, kjer dosega velik krog kupcev z razmeroma majhnim vnosom sredstev in tudi najvišjo dobičkonosnost sredstev v primerjavi s preostalimi zahodnoevropskimi trgi. Glavni razlog za tolikšen razpon uspešnosti med britanskim trgom in preostalimi zahodnoevropskimi trgi je, da je MountVacation.com na trgu Velike Britanije našel pravšnja orodja oglaševanja in si skozi izkušnje pridobil boljše razumevanje kupcev tega trga. Po besedah Dejana Romiha je trg Velike Britanije za MountVacation.com zelo pomemben, saj imajo Britanci v povprečju daleč najvišji znesek nakupa gorskih počitnic v Evropi, največji oviri za vstop na ta trg pa sta po njegovem mnenju drago komuniciranje in drag proces gradnje blagovne znamke. Kot največje konkurente na britanskem trgu Dejan Romih izpostavlja Crystalski.co.uk, Tui Ski, Igluski.com, Nielson, SkiBed.com in deloma še Ski Horizon, ki velja za največji evropski rezervacijski portal za gorske oz. zimske počitnice. Njihova največja prednost pred MountVacation.com je lokalna prisotnost, ponudba storitev s predstavniki na lokacijah ter že izdelana blagovna znamka. Na tem trgu lahko MountVacation.com po njegovih besedah trenutno konkurira z največjim izborom destinacij in objektov ter s procesom dinamičnega pakiranja, kjer lahko kupci v enem samem procesu rezervirajo več različnih storitev naenkrat in s tem prihranijo čas in denar. Glavne slabosti napram konkurentom so slaba podpora uporabnikom, nekonsistentna ponakupna komunikacija in veliko manjši oglaševalski proračun.

Pozicija blagovne znamke MountVacation.com na britanskem trgu je po njegovem mnenju trenutno slaba, glavni razlog pa išče ravno v premajhnem proračunu, namenjenem za konstantno

oglaševanje. Če bi lahko blagovno znamko MountVacation.com opisal z 1 – 2 lastnostima, bi Dejan Romih izbral »največja baza namestitev in destinacij v Evropi« ter »one-stop shop za počitnice v gorah«, kar pomeni, da si lahko kupec na enem spletnem mestu po svoje prilagodi in rezervira svoje idealne počitnice. V vseh treh letih delovanja se je poskušal MountVacation.com na britanskem trgu pozicionirati kot največji ponudnik smučarskih počitnic, kjer si lahko kupci zelo enostavno in pregledno rezervirajo paket počitnic (namestitev, smuč. vozovnice, prevoz do destinacije), na trgu pa je podjetje nastopalo s sloganom »*Book your next mountain holiday online*« (slo. »Rezervirajte si svoje naslednje gorske počitnice preko spleta«).

3 ANALIZA POZICIONIRANJA BLAGOVNE ZNAMKE MOUNTVACATION.COM NA TRGU VELIKE BRITANIJE

3.1 Cilji in namen

Empirični del diplomskega dela »Vrednotenje pozicioniranja blagovne znamke MountVacation.com na trgu Velike Britanije« temelji na kvantitativni raziskavi, ki je podrobneje opisana v nadaljevanju poglavja.

Namen raziskave je preučiti in oceniti trenutno pozicijo blagovne znamke MountVacation.com na trgu Velike Britanije. Cilj raziskave je anketirance najprej razvrstiti v segmente, nato primerjati njihove nakupovalne navade, preference, njihov pogled na prednosti in slabosti napram konkurentom in percepcijo blagovne znamke MountVacation.com ter na koncu na podlagi teh podatkov ovrednotiti pozicijo blagovne znamke na trgu.

3.2 Raziskovalne hipoteze

MountVacation.com je na trgu Velike Britanije vedno nastopal z enotno strategijo in pri tem ni upošteval morebitnih razlik med segmenti kupcev. Posledično sem si najprej postavil vprašanje, ali se britanski kupci po segmentih razlikujejo glede na nakupovalne navade in njihove nakupne preference. Prva hipoteza se tako glasi (H1): **segmenti britanskih kupcev se med seboj razlikujejo glede na nakupovalne navade in preference.**

Na podlagi ankete, kjer sem anketirance spraševal, katere lastnosti bi pripisali blagovni znamki, me je v nadaljevanju zanimalo, kako se odgovori razlikujejo po posameznih segmentih. Glede na to, da imajo posamezni segmenti po vsej verjetnosti različne lastnosti, preference, pričakovanja in želje, sem predvideval, da je tudi zaznavanje lastnosti blagovne znamke po segmentih različno. Moja druga hipoteza se glasi (H2): **segmenti se pri zaznavanju blagovne znamke MountVacation.com med seboj razlikujejo.**

Ker je MountVacation.com na trgu prisoten šele 3 leta, je imel v vseh letih delovanja na razpolago relativno malo sredstev in se je bolj kot s samim nastopom na trgu soočal s problemi rasti podjetja, predvidevam, da je pozicija blagovne znamke na britanskem trgu dokaj nejasna in premalo izpostavljena. Moja zadnja hipoteza se glasi (H3): **blagovna znamka**

MountVacation.com ima na trgu Velike Britanije v primerjavi s konkurenti zgrajeno nejasno in šibko pozicijo.

3.3 Analiza rezultatov ankete

3.3.1 Opredelitev vzorca in metode raziskovanja

Anketna vprašanja sem oblikoval v sodelovanju z direktorjem podjetja, kjer sem poleg vprašanj, povezanih z mojo raziskavo, upošteval še vidik podjetja. Nekatera vprašanja sem zato nekoliko prilagodil z namenom, da se pridobljeni rezultati lahko uporabljajo ne samo za namen raziskave britanskega trga, temveč tudi za namen analize preostalih stanj v podjetju. Skupaj je anketni vprašalnik, preden sem ga odposlal izbranemu vzorcu, pregledalo in potrdilo 5 oseb. Spletna anketa, ki je bila sestavljena posebej za britanski trg, je skupaj vsebovala 11 vprašanj, večino teh so predstavljala vprašanja z vnaprej podanimi odgovori, izmed katerih so anketiranci izbrali enega, dva vprašanja sta bila zastavljena po Likertovi lestvici, eno vprašanje je bilo odprtega tipa, kamor so anketiranci vpisovali svoje poglede in mnenja, ter zadnje vprašanje, kjer so vnesli svoje osebne podatke (celotna anketa je na voljo v Prilogi 1).

Anketo sem sestavil in odposlal v okviru spletne aplikacije *SurveyMonkey*. Za razpošiljanje ankete smo v podjetju uporabili različne kanale. Najprej smo uporabili lastno bazo preteklih kupcev iz Velike Britanije, ki je zajemala 1.735 e-mail kontaktov, kamor smo jim spletno anketo najprej poslali. Odziv na anketo je bil sprva skoraj ničen, razlog pa smo poiskali v predolgem spremnem tekstu in pomanjkanju dejavnikov, s katerimi bi kupce motivirali za izpolnitev ankete. Po posvetovanju znotraj podjetja smo čez 4 tedne spletno anketo ponovno poslali na vseh 1.735 kontaktov. Tokrat smo poleg krajšega in zanimivejšega spremnega teksta vsem kupcem, ki bodo dokončali anketo, ponudili promocijsko kodo v višini 20 €, ki jo bodo lahko tekom tega leta porabili za rezervacije preko MountVacation.com. Odziv je bil boljši, vendar še zmeraj dokaj slab glede na velikost baze. V drugem koraku smo izkoristili našo bazo 854 britanskih porabnikov socialnega omrežja Facebook, preko katerega smo glede na velikost baze zopet prejeli dokaj malo odgovorov. Tretji korak pri pridobivanju zadostnega števila odgovorov pa je bil osebno pošiljanje prošnje za rešitev ankete preko elektronskih naslovov. Ta metoda se je izkazala za najuspešnejšo, saj smo na koncu tako prejeli največ odgovorov.

Končni vzorec raziskave zajema pretekle kupce MountVacation.com, starejše od 18 let, ki so izpolnili spletno anketo. V obdobju raziskave, to je od 1. 3. 2011 do 16. 5. 2011, smo prejeli 126 popolnih odgovorov ($n=126$). Kljub temu da je vzorec relativno dobro razpršen glede na različne sociodemografske lastnosti anketirancev, rezultatov ne morem posploševati na celotni trg Velike Britanije, saj je vzorec premajhen, vprašanja pa so bila razposlana ozkemu segmentu kupcev MountVacation.com. Strukturo vzorca tabelarično prikazujem v nadaljevanju.

Kot je razvidno iz Tabele 1, je struktura anketirancev glede na spol dokaj enakovredno razporejena, in sicer je v anketi zajetih 52,38 % žensk in 47,62 % moških.

Tabela 1: Spol

	f	%
Moški	60	47,62
Ženske	66	52,38
Skupaj	126	100,00

Vir: Spletna anketa »Help us improve MountVacation.com« (glej Prilogo 1), 2011.

Vzorec anketirancev glede na družinski status razkriva, da je bilo v vzorec vključenih največ parov z otroki (62,7 %), slaba četrtnina je parov brez otrok, samskih anketirancev brez otrok je 10,03 %, medtem ko je samskih anketirancev z otroki le 3,2 %.

Tabela 2: Družinski status

	f	%
Par z otroki	79	62,7
Par brez otrok	30	23,6
Samski brez otrok	13	10,3
Samski z otroki	4	3,2
Skupaj	126	100

Vir: Spletna anketa »Help us improve MountVacation.com« (glej Prilogo 1), 2011.

Iz Tabele 3 je razvidno, da so anketiranci relativno dobro razpršeni tudi glede na letni dohodek na gospodinjstvo. Povprečni letni dohodek na gospodinjstvo v Veliki Britaniji je v letu 2010 znašal 31.036 £, v ta dohodkovni razred (30.000 – 40.000 £) pa spada 11,9 % anketirancev. Več kot tri četrtine britanskih kupcev pri MountVacation.com ima letni dohodek na gospodinjstvo višji od 30.000 £, podpovprečni letni dohodek na gospodinjstvo pa ima le 23,1 % britanskih kupcev, ki so od leta 2008 rezervirali namestitev oz. počitnice preko MountVacation.com.

Tabela 3: Letni dohodek na gospodinjstvo

	f	%	Kumulativa
pod 10.000 £	4	3,2	3,2
10.000 £ - 20.000 £	17	13,5	16,7
20.000 £ - 30.000 £	8	6,4	23,1
30.000 £ - 40.000 £	15	11,9	35,0
40.000 £ - 50.000 £	34	26,9	61,9
50.000 £ - 75.000 £	23	18,3	80,2
75.000 £ - 100.000 £	11	8,7	88,9
nad 100.000 £	14	11,1	100
Skupaj	126	100	

Vir: Spletna anketa »Help us improve MountVacation.com« (glej Prilogo 1), 2011.

Britanski statistični urad je v letnem statističnem poročilu za panogo turizma izpostavil 7 starostnih skupin (UK office for national statistics, 2009), ki sem jih zaradi poenostavljenega interpretiranja rezultatov skrčil na 4 skupine (Tabela 4). Natančno polovica sodelujočih v anketi spada v starostni razred 35 – 54 let, dobra tretjina (35,7 %) je starih med 25 in 34 let, medtem ko je starejših od 55 let oz. mlajših od 25 let manj kot desetino.

Tabela 4: Starostni razredi

	f	%
16(18) – 24 let	10	7,9
25 – 34 let	45	35,7
35 – 54 let	63	50,0
Nad 55 let	8	6,4
Skupaj	126	100

Vir: Spletna anketa »Help us improve MountVacation.com« (glej Prilogo 1), 2011.

3.5.2 Rezultati

3.5.2.1 Segmentacija

Pri segmentaciji pridobljenega vzorca sem uporabil statistični program SPSS, kjer sem vzorec poskušal segmentirati na tri načine, in sicer z metodo *k-means* (nehierarhična metoda), *Wardovo* metodo (hierarhična metoda) in *TwoStep* metodo, katera ima značilnosti hierarhičnih in nehierarhičnih metod. Najbolj razločne in z vsebinskega vidika razumljive rezultate sem dobil z metodo segmentiranja *TwoStep*.

Za kriterije segmentacije sem določil sociodemografske spremenljivke (starost, višino letnega prihodka in družinski status) in kriterij pogostosti odhoda na počitnice. Naštete spremenljivke so mi ponudile najbolj razločno segmentacijo vzorca, na podlagi katere sem izoblikoval 3 segmente

kupcev. Tako določene segmente sem nato analiziral z vsebinskega vidika, kjer sem primerjal aritmetične sredine vseh odgovorov za vsak segment posebej. Pri tem sem uporabljal parametrični test, in sicer enosmerna ANOVA test, ki se uporablja za primerjavo aritmetičnih sredin numeričnih spremenljivk, pri čemer ima spremenljivka več kot 2 možna odgovora. V primeru primerjave ordinalnih spremenljivk med segmenti sem uporabil hi-kvadrat test, ki primerja povezanost oz. razlike med dvema ordinalnima spremenljivkama.

Glede na rezultate sem posamezne segmente tudi poimenoval glede na njihove značilnosti. Prvi segment sem poimenoval družine in vsebuje 51,60 % anketirancev, drugi segment – aktivni smučarji sestavlja 24,60 % vprašanih in tretji segment – neaktivni smučarji, ki vsebuje 23,80 % vseh vprašanih v anketi.

Sociodemografske značilnosti segmentov

Prvi segment lahko označimo kot segment z nadpovprečnimi letnimi prihodki na gospodinjstvo, saj ima le 4,6 % anketirancev v segmentu dohodke nižje od 40.000 £, dobra petina (21,5 %) pa ima letne prihodke na gospodinjstvo nad 100.000 £.

Veliko večino segmenta (89,2 %) predstavljajo družine (pari z otroki), 6,2 % je samskih staršev z otroki, le 4,6 % vprašanih v tem segmentu pa predstavljajo pari brez otrok.

Starostna razporeditev segmenta je enotna, saj kar 97,9 % vprašanih v tem segmentu spada v starostni razred 35–54 let, medtem ko 2,1 % v razred nad 55 let.

Anketiranci v prvem segmentu na zimske oz. smučarske počitnice povečini hodijo 1-krat letno (73,8 %), 1-krat na vsaki 1–2 leti na zimske počitnice hodi 21,6 % vprašanih, le 4,6 % vprašanih v tem segmentu pa si počitnice privošči 2-krat ali več na leto. Na podlagi naštetih kriterijev lahko prvi segment poimenujemo **družine**.

Drugi segment sestavljajo samske osebe brez otrok (41,9 %) in pari brez otrok (58,1 %). Letni dohodki na gospodinjstvo so tukaj v povprečju nižji, največ, 54,8 %, jih letno zasluži med 10.000 £ in 20.000 £, najvišji dohodki v tem segmentu pa dosega med 40.000 £ in 50.000 £, ki pa ga dosega le 9,3 % anketirancev v tem segmentu.

Noben izmed anketirancev v segmentu ne spada v starostni razred 35–54 let, zato pa je skoraj polovica (48,4 %) starih med 25 in 34 let, tretjina (32,3 %) je starih med 18 in 24 let, skoraj vsak peti (19,3 %) pa je star nad 55 let.

Skoraj tri četrtine (74,2 %) vprašanih v tem segmentu si privošči zimske oz. smučarske počitnice vsaj 2-krat letno, dobra četrtina (25,8 %) pa si jih privošči 1-krat letno.

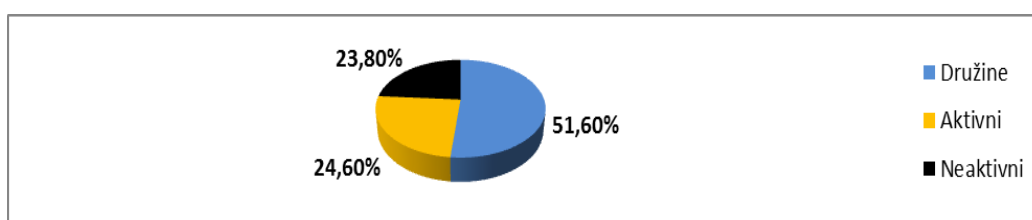
Segment lahko torej označimo kot segment **aktivnih smučarjev**, saj segment sestavljajo mlajše osebe brez otrok, z relativno nižjimi dohodki, ki povečini hodijo na zimski oddih vsaj 2-krat letno.

Tretji segment sestavljajo mlajše družine (70 %) in pari brez otrok (30 %), z enotno starostno skupino 25–34 let.

Anketirance v tem segmentu bi glede na dohodek uvrstili v sredino lestvice, saj ima dve tretjini vprašanih letni dohodek na gospodinjstvo med 30.000 £ in 50.000 £, dohodki pa niso nižji od 20.000 £ oz. višji od 75.000 £.

Anketiranci v tem segmentu se za odhod na zimske oz. smučarske počitnice večinoma odločajo 1-krat na 1–2 leti (63,4 %), tretjina pa 1-krat letno (33,3 %). Anketirance v tem segmentu bom glede na karakteristike in za potrebe lažje interpretacije v nadaljevanju poimenoval **neaktivni smučarji**.

Slika 1: Razporeditev segmentov v odstotkih



Vir: Spletna anketa »Help us improve MountVacation.com« (glej Prilogo 1), 2011.

V nadaljevanju sem za posamezne segmente naredil analizo odgovorov glede na anketna vprašanja.

3.5.2.2 Rezultati ankete z vidika vsakega segmenta posebej

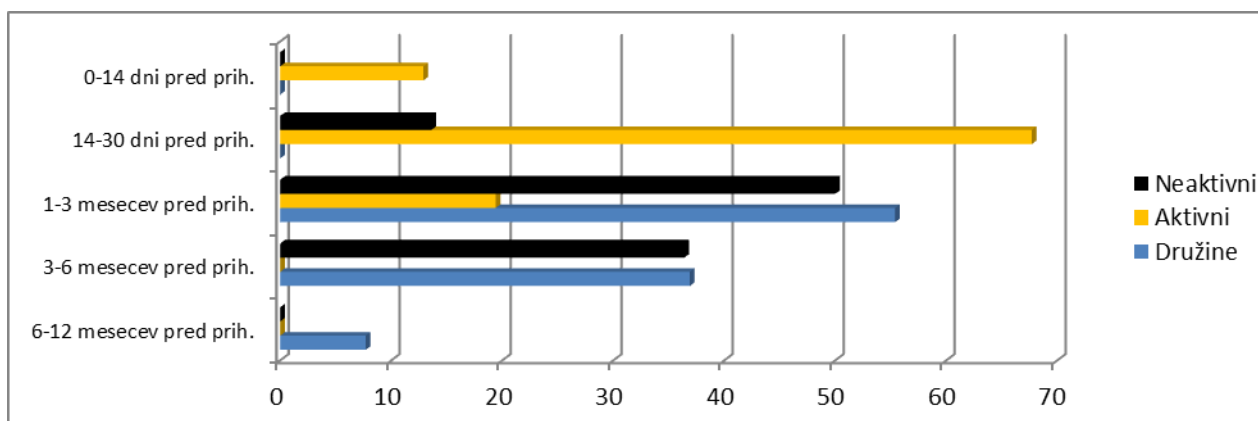
Čas rezervacije zimskih počitnic

Segment družin svoje počitnice ponavadi načrtuje in rezervira vsaj nekaj mesecev pred odhodom, nikoli pa ne rezervirajo počitnic manj kot mesec dni pred odhodom. Za razliko od preostalih segmentov si del segmenta družin počitnice rezervira tudi več kot pol leta vnaprej.

V segmentu aktivnih smučarjev si velika večina počitnice rezervira do enega meseca pred odhodom (skupaj 80,6 %). Aktivni smučarji so edini segment, ki si počitnice rezervira tudi do 14 dni pred odhodom.

Segment neaktivnih smučarjev je precej podoben segmentu družin z razliko, da si 13,6 % vprašanih v tem segmentu počitnice rezervira do enega meseca pred prihodom.

Slika 2: Čas rezervacije smučarskih počitnic po segmentih (v odstotkih)



Vir: Spletna anketa »Help us improve MountVacation.com« (glej Prilogo 1), 2011.

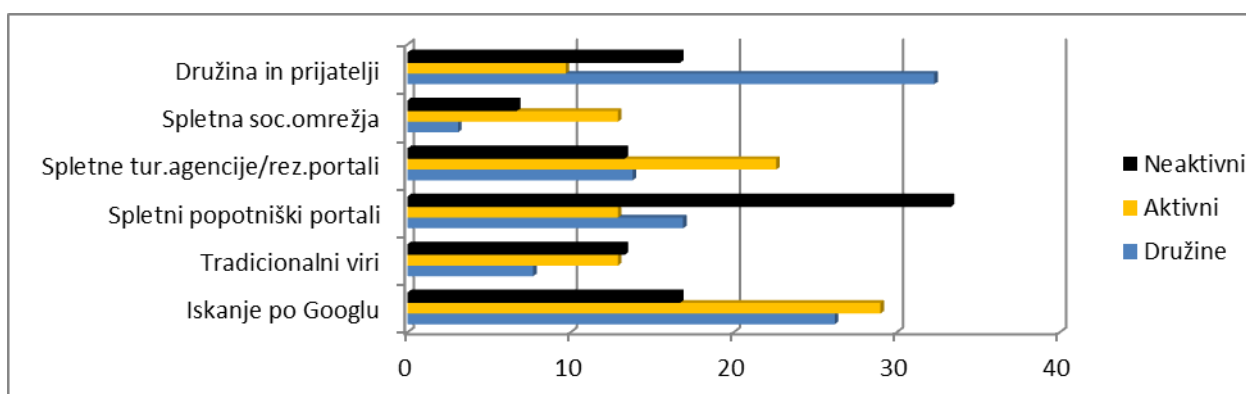
Glavni vir informacij o prihodnjem potovanju

Večjih razlik pri vprašanju, kje anketiranci ponavadi dobijo informacije, ki najbolj vplivajo na njihovo odločitev o prihodnjem potovanju, ni.

Najbolj se na priporočila prijateljev in družine zanaša segment družin, ki poleg tega največ informacij dobi preko spletnih brskalnikov (Google).

Segment aktivnih smučarjev najbolj zaupa informacijam na spletnih rezervacijskih portalih in spletnih brskalnikih, medtem ko segment neaktivnih smučarjev glavne informacije o prihodnjem potovanju dobi na spletnih popotniških (ocenjevalnih) portalih.

Slika 3: Glavni vir informacij o prihodnjem potovanju po segmentih (v odstotkih)



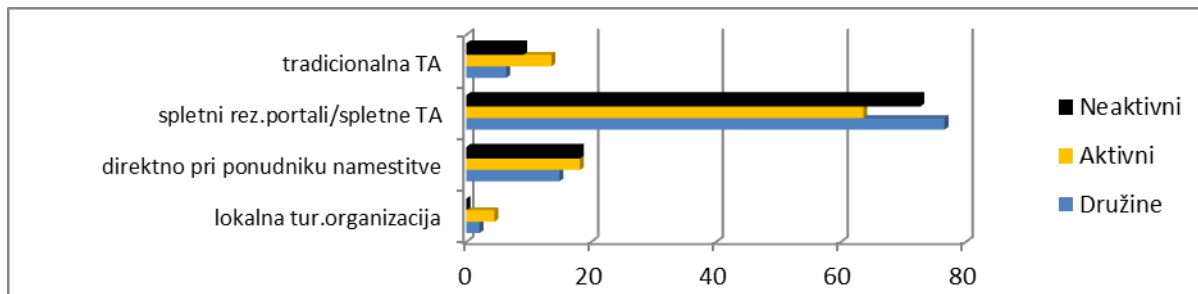
Vir: Spletna anketa »Help us improve MountVacation.com« (glej Prilogo 1), 2011.

Najpogostejša metoda rezervacij počitnic

Vsi segmenti kupcev svoje počitnice najpogosteje rezervirajo preko spleta, kar je, glede na to, da je vzorec anketirancev sestavljen iz oseb, ki so počitnice rezervirale preko spletnega portala MountVacation.com, pričakovano.

Kljub temu pri vprašanju nekoliko izstopa segment aktivnih smučarjev, ki ima najmanjši delež rezervacij preko spleta, zato pa v primerjavi s preostalima segmentoma dosega večje deleže rezervacij pri preostalih metodah.

Slika 4: Najpogostejša metoda rezervacij počitnic po segmentih (v odstotkih)



Vir: Spletna anketa »Help us improve MountVacation.com« (glej Prilogo 1), 2011.

Preference kupcev pri izbiri naslednjih počitnic

Pri petem vprašanju so anketiranci na lestvici 1–5 ocenjevali 12 dejavnikov, ki vplivajo na izbiro počitnic. S tem sem poskušal izvedeti preference kupcev po segmentih.

Za potrebe lažjega razumevanja razlik med segmenti sem vseh 12 dejavnikov izbire počitnice razdelil v 5 vsebinsko zaokroženih skupin, in sicer: 1) **Dostop** (lahka dostopnost do destinacije; lahek dostop do organiziranih oblik letališkega prevoza do destinacije), 2) **Cena** (razmerje med ceno/kvaliteto), 3) **Družinske storitve** (družinam prijazne storitve), 4) **Zabava in sprostitve** (nočno življenje in zabava; posebni dogodki; wellness), 5) **Lastnosti destinacije** (velikost smučišča; nadmorska višina in podnebje; infrastruktura smučišča; sloves/ugled destinacije; možnost preostalih zimskih športov).

Preferenčni dejavniki pri izbiri počitnic se med segmenti delno razlikujejo. Vsi segmenti britanskih kupcev so navedli razmerje med ceno/kvaliteto kot najpomembnejši dejavnik pri izbiri počitnic.

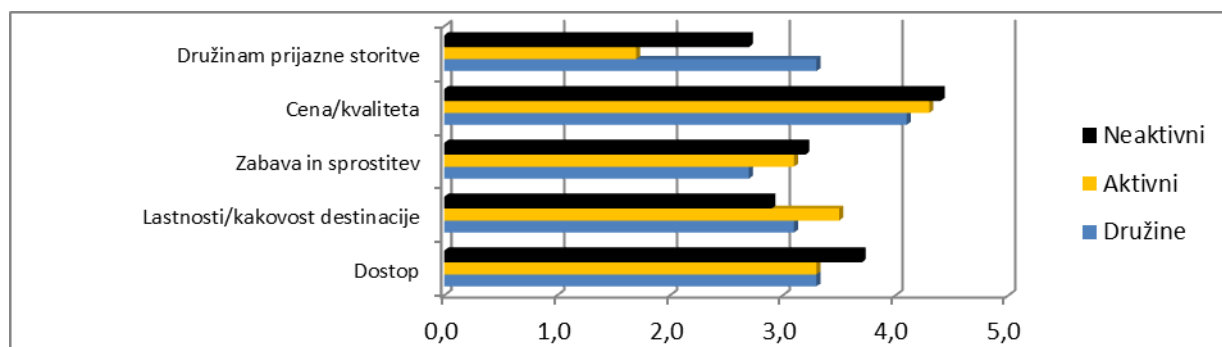
Lastnosti destinacije kot preferenčni dejavnik izbire počitnic je najvišje ocenil segment aktivnih kupcev, ki je med drugim manj občutljiv na družinam prijazne storitve, kar je logično, saj so v tem segmentu posamezniki in pari brez otrok.

Neaktivnim smučarjem je pri izbiri počitnic poleg cene izmed vseh segmentov najpomembnejši lahek dostop do destinacije ter možnosti zabave in sprostitve, anketiranci v tem segmentu pa so izmed vseh segmentov najbolj občutljivi na razmerje med ceno in kvaliteto.

Segmentu družin je razmerje med ceno/kvaliteto, v primerjavi s preostalima segmentoma, rmalenkost manj pomemben dejavnik, poleg cene pa je najpomembnejši preferenčni dejavnik družinam prijazne storitve.

Podrobnejša razmerja med segmenti in rezultati testa so na voljo v Prilogi 1 (tabela 14 in 15).

Slika 5: Ocena preferenčnih dejavnikov pri izbiri naslednjih zimskih počitnic po segmentih



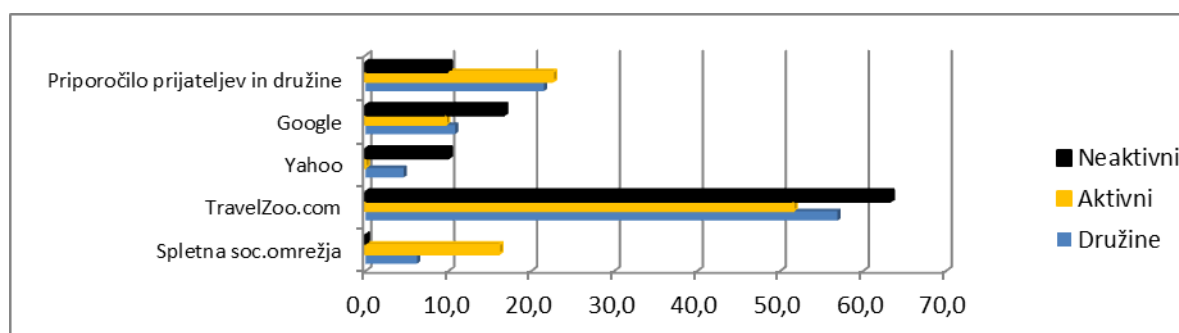
Vir: Spletna anketa »Help us improve MountVacation.com« (glej Prilogo 1), 2011.

Izvor dostopa do portala MountVacation.com

Največ anketirancev v vseh treh segmentih je na spletni portal MountVacation.com prvič dostopalo preko trženjskih akcij na popotniškem portalu TravelZoo.co.uk. Rezultat je predvidljiv, saj so se trženjske akcije preko tega portala izkazale kot daleč najuspešnejše orodje komuniciranja, preko katerega smo pridobili največ britanskih kupcev počitnic.

Segment aktivnih smučarjev ima najmanjši delež dostopa do MountVacation.com preko portala TravelZoo, izmed vseh segmentov pa ima največji delež dostopa do portala preko spletnih socialnih omrežij. Smotno je omeniti še, da ima segment neaktivnih smučarjev največji delež dostopa do portala preko spletnih iskalnikov, kot sta Google in Yahoo.

Slika 6: Izvor dostopa do portala MountVacation.com po segmentih (v odstotkih)



Vir: Spletna anketa »Help us improve MountVacation.com« (glej Prilogo 1), 2011.

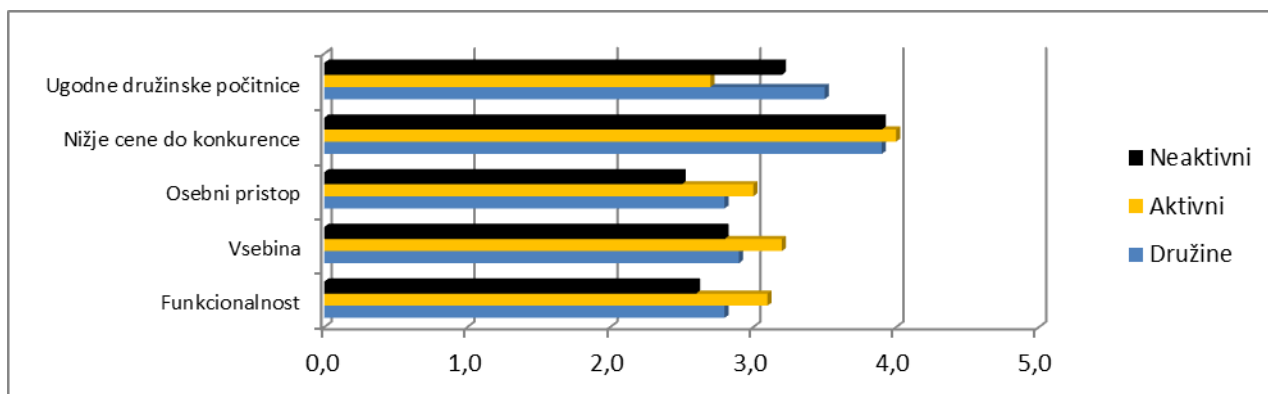
Percepcija lastnosti MountVacation.com v primerjavi s konkurenti na podlagi različnih dejavnikov

Pri vprašanju, kako bi na lestvici 1–5 ocenili MountVacation.com napram konkurentom na podlagi 12 dejavnikov primerjave, sem hotel izvedeti, kako kupci gledajo na MountVacation.com in kje so potrebne izboljšave poslovanja. Vseh 12 dejavnikov sem

razporedil v pet vsebinsko skladnih skupin z namenom poenostavljene primerjave med segmenti in razumljivejše interpretacije:

1) **Funkcionalnost spletnega portala** (preprost in hiter iskalnik; preprosta navigacija po spletni strani), 2) **Vsebina strani** (velika izbira gorskih destinacij in namestitev; vse informacije o potovanju na enem mestu; natančnost informacij; temeljiti opisi namestitev; slike namestitev in destinacije), 3) **Osební pristop** (ustrežljiva in prijazna služba za podporo kupcem; dodatne storitve; ponudbe »po meri«); 4) **Nižja cena od konkurence** in 5) **Ugodne družinske počitnice**. Iz slike 8 in tabele 8 (Priloga 1) vidimo, da so si segmenti med seboj v določenih mnenjih dokaj enotni, z nekaterimi izjemami. V primerjavi s konkurenčnimi rezervacijskimi portali, so anketiranci v vseh segmentih kot najboljšo lastnost MountVacation.com označili nižje cene od konkurence. Aktivni smučarji v primerjavi s preostalimi segmenti MountVacation.com najbolj cenijo v kar 4 od 5 skupin dejavnikov, in sicer poleg cene še v osebnem pristopu, vsebini in funkcionalnosti spletne strani. Nadpovprečno (ocena nad 3,0) so anketiranci, poleg cene, MountVacation.com ocenili pri ugodnih družinskih počitnicah (družine in neaktivni smučarji), vsebini spletne strani (aktivni smučarji) in funkcionalnosti spletne strani (aktivni smučarji).

Slika 7: Precepcija lastnosti MountVacation.com po segmentih (v odstotkih)

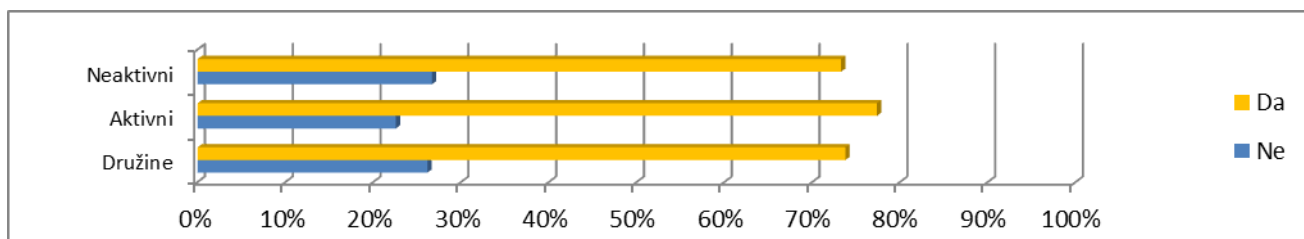


Vir: Spletna anketa »Help us improve MountVacation.com« (glej Prilogo 1), 2011.

Zadovoljstvo s storitvijo MountVacation.com

Zadovoljstvo s storitvijo MountVacation.com se med posameznimi segmenti ne razlikuje. V vseh treh segmentih je približno četrtina vprašanih (od 22,6 % do 26,7 %) nezadovoljna s storitvijo, kar je dokaj velik odstotek nezadovoljstva in znak, da ima MountVacation.com še veliko »rezerv« v svojem delovanju.

Slika 8: Zadovoljstvo s storitvijo MountVacation.com po segmentih (v odstotkih)



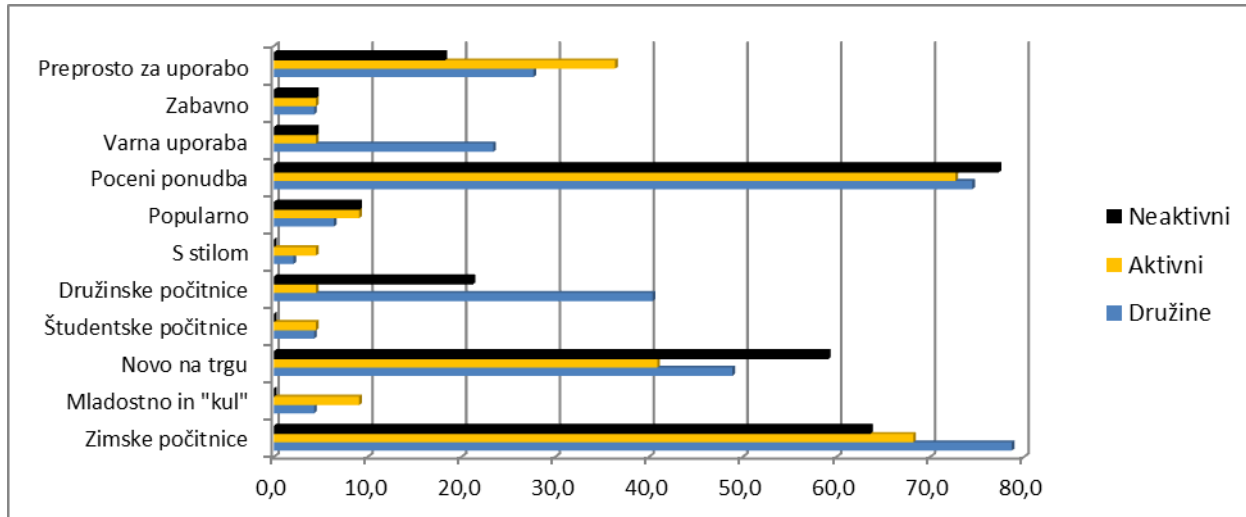
Vir: Spletna anketa »Help us improve MountVacation.com« (glej Prilogo 1), 2011.

Percepcija MountVacation.com na podlagi različnih lastnosti, povezanih z blagovno znamko

Pri vprašanju, katere izmed 11 naštetih lastnosti bi povezali z blagovno znamko MountVacation.com, so največkrat in najbolj enotno anketiranci vseh treh segmentov z MountVacation.com povezali »poceni ponudbo« in »zimске počitnice«.

V primerjavi s preostalimi segmenti pri segmentu družin nekoliko bolj izstopa »varna uporaba« in »družinske počitnice«, pri segmentu aktivnih smučarjev izstopa »preprosto za uporabo«, pri segmentu neaktivni smučarjev pa »novo na trgu«.

Slika 9: Percepcija blagovne znamke MountVacation.com na podlagi lastnosti po segmentih (v odstotkih)



Vir: Spletna anketa »Help us improve MountVacation.com« (glej Prilogo 1), 2011.

Predlog kupcev za izboljšanje MountVacation.com

V anketo sem za potrebe spletnih načrtovalcev v MountVacation.com podal možnost, da so anketiranci pri vprašanju odprtega tipa izrazili svoje mnenje o tem, kaj bi v smislu uporabnosti in funkcionalnosti spletne strani spremenili/izboljšali. Ker odgovori ne vplivajo na končne rezultate ankete, sem opisne rezultate umestil v Prilogo 3.

3.3.2.3 Posebnosti posameznih segmentov

Tabela 5: Posebnosti kupcev po posameznih segmentih

	Smučarske družine 51,6%	Aktivni smučarji 24,6%	Neaktivni smučarji 23,8%
Demografski podatki	- višji letni dohodki na gospodinjstvo* - družine (pari z otroki, samske osebe z otroki)* - starost med 35 in 54 let*	- nižji letni dohodki na gospodinjstvo* - samske osebe in pari brez otrok* - mlajše generacije (od 18 do 34 let) in starejši nad 55 let*	- srednji letni dohodki na gospodinjstvo* - mlajše družine in pari brez otrok* - starost med 25 in 34 let*
Pogostost odhoda na počitnice	- 1-krat letno*	- vsaj 2-krat letno*	- 1-krat na 1 - 2 leti ali 1-krat letno*
Čas rezervacije počitnic	- 1–3 mesece oz. 3–6 mesecev pred odhodom*	- do 30 dni pred odhodom*	- 1 – 3 oz. 3 – 6 mesecev pred odhodom; skoraj petina 14 – 30 dni pred odhodom*
Glavni vir informacij o potovanju	- družina in prijatelji, spletni brskalniki (Google)	- spletni rezervacijski portali/TA, spletni brskalniki (Google)	- spletni popotniški / ocenjevalni portali
Najpogostejša metoda rezervacije počitnic	- spletni rezervacijski portali/spletne TA	- spletni rezervacijski portali/spletne TA	- spletni rezervacijski portali/spletne TA
Preference kupcev pri izbiri počitnic	- cena/kvaliteta, družinam prijazne storitve(*)	- cena/kvaliteta, lastnosti/kakovost destinacije (*)	- cena/kvaliteta, lahek dostop do destinacije, zabava in sprostitvev
Dostop do MountVacation.com	- TravelZoo.com, priporočila prijateljev in družine	- TravelZoo.com, priporočila prijateljev in družine, splet. socialna omrežja	- TravelZoo.com, spletni brskalniki
Percepcija lastnosti v primerjavi s konkurenco	- ugodne družinske počitnice, nižje cene od konkurence	- nižje cene od konkurence, vsebina, funkcionalnost	- nižje cene od konkurence, ugodne družinske počitnice
Zadovoljstvo z MountVacation.com	- Tri četrtine kupcev je zadovoljnih, dobra četrtina (27,3 %) ni	- Tri četrtine kupcev je zadovoljnih, slaba četrtina (22,7 %) ni	- Tri četrtine kupcev je zadovoljnih, dobra četrtina (25,5 %) ni
Percepcija blag.znamke MountVacation.com	- zimske počitnice, poceni ponudba, novo na trgu, družinske počitnice	- poceni ponudba/poceni počitnice, zimske počitnice, novost na trgu	- poceni ponudba, zimske počitnice, novo na trgu

Legenda: *razlika med segmenti je statistično značilna (Sig. < 0.05)

3.4 Omejitve

Glavna omejitev, s katero sem se soočil pri raziskavi, je, da vzorec britanskih anketirancev ni bil izbran naključno, ampak je vseboval kupce, ki so v vseh treh letih delovanja podjetja rezervirali svoje počitnice preko MountVacation.com, in bi se lahko rezultati ankete spremenili, če bi anketa vključevala več naključnih anketirancev.

Druga omejitev je bila dolžina ankete, saj bi po prvotnih načrtih v anketo vključil 22 vprašanj, s tem pa bi bila analiza pozicioniranja bolj poglobljena. Na žalost smo imeli v podjetju premajhno bazo kupcev, ki bi bili pripravljeni izpolniti tako dolgo anketo, saj je odziv na ankete že tako zelo slab. V anketo sem tako vključil le izbrana vprašanja, ki pa so morala biti čim krajša, lahko razumljiva ter so omogočala hitro izpolnjevanje odgovorov. Posledično v anketo nisem vključil nekaterih vprašanj, s katerim bi podrobneje ugotavljal pozicijo blagovne znamke pri kupcih, izločil pa sem tudi vprašanja, pri katerih bi anketiranci blagovno znamko MountVacation.com direktno primerjali z znanimi konkurenti, saj bi s tem kupcem sugerirali naše direktne konkurente in izpostavili slabosti v primerjavi z njimi.

Tretja omejitev, ki bi jo rad izpostavil, je, da je spletno anketo sicer začelo reševati 457 oseb, od katerih pa sem skupaj prejel le 126 popolnih odgovorov. Preostalih 331 anketirancev, ki so začeli reševati anketo, sem izločil bodisi zaradi nepopolnih odgovorov skozi celotno anketo, bodisi zato, ker so rešili le prvih nekaj vprašanj, nato pa odnehali.

3.5 Priporočila za nadaljna raziskovanja

Za prihodnje raziskave bi bilo zanimivo narediti analizo pozicije blagovne znamke na preostalih trgih, kjer podjetje aktivno nastopa. Zanimivo bi bilo videti, kakšne segmente kupcev bi dobili ter kako uspešno pozicijo ima podjetje razvito na teh trgih, glede na to, da na različnih trgih uporablja različne trženjske pristope. S tem bi pridobili širši pregled pozicije blagovne znamke MountVacation.com na evropskem trgu, obenem pa bi s tem spoznali, kateri trženjski pristopi dejansko delujejo in katere bi bilo potrebno izboljšati.

Ker je bilo pridobivanje zadostnega števila odgovorov pri tej raziskavi dokaj naporno, za podobne raziskave v prihodnosti priporočam, da podjetje strankam po opravljeni rezervaciji nemudoma pošlje vprašalnik, saj obstaja večja verjetnost, da bodo vprašalnik izpolnili takoj, ko je izkušnja z MountVacation.com še sveža.

Vprašanja in spremenljivke, ki sem jih uporabil v raziskavi, bi bilo potrebno za nadaljnja raziskovanja nekoliko prirediti in se pri tem bolj osredotočiti na dejanski namen raziskave. Priporočam, da se v podjetju naredi standardiziran vprašalnik, ki bi ga za posamezne trge nekoliko priredili in tako na dnevni ravni pošiljali strankam.

V raziskavi sem se osredotočil na pozicijo blagovne znamke pri končnih kupcih, v prihodnje pa priporočam še raziskavo pozicije blagovne znamke na strani dobaviteljev, s katero bi pridobili še popolnejši pregled pozicije blagovne znamke tako na strani povpraševanja kot na strani ponudbe gorskih počitnic.

SKLEP

Z diplomsko nalogo sem poskušal ovrednotiti pozicijo blagovne znamke MountVacation.com na zelo specifičnem turističnem trgu Velike Britanije.

V prvem poglavju sem naredil povzetek teorije pozicioniranja in raziskal specifičnosti pozicioniranja blagovne znamke. V nadaljevanju sem predstavil spletni portal MountVacation.com, izpostavil nekatere značilnosti industrije, kupcev in konkurence, s katero se MountVacation.com sooča na britanskem trgu, v poglavje pa sem vključil tudi glavne misli in povzetke intervjujev z g. Dickom Porterjem in direktorjem podjetja Dejanom Romihom, ki sta pripomogla k ustvarjanju širše slike stanja podjetja na trgu. Z analizo rezultatov sem nato povzel rezultate segmentacije, na podlagi katere sem analiziral anketna vprašanja.

Prvo hipotezo (**H1**): segmenti britanskih kupcev se med seboj razlikujejo glede na nakupovalne navade in preference, sem obravnaval na podlagi same segmentacije in rezultatov več vprašanj. Postopek segmentacije mi je podal statistično značilne razlike med segmenti, že sama demografska izhodišča, kot so razpoložljiv dohodek in družinski status, pa narekujejo nekatere nakupovalne navade in preference posameznih segmentov. Statistično značilne razlike so se mi potrdile pri vprašanju pogostosti odhoda na počitnice in času rezervacij počitnic, pri vprašanju o glavnem viru informacij, na podlagi katerih se kupci odločijo za počitnice, razlike med segmenti sicer so prisotne, vendar niso statistično značilne, medtem ko anketiranci v vseh segmentih svoje počitnice najpogosteje rezervirajo preko spleta.

Pri nakupnih preferencah gorskih počitnic se segmenti med seboj razlikujejo v 2 od 5 skupin dejavnikov, kar je razvidno iz rezultatov vprašanja o preferencah kupcev pri izbiri naslednjih počitnic. V vseh segmentih so anketiranci razmerje med ceno/kvaliteto izpostavili kot glavni dejavnik izbire počitnic. Poleg cene so segmentu aktivnih smučarjev najpomembnejše lastnosti destinacije, segmentu neaktivnih smučarjev je pomemben lahek dostop do destinacije in možnost zabave/sprostitve, segmentu družin pa so najpomembnejše družinam prijazne storitve.

Rezultati kažejo, da po vsej verjetnosti obstajajo razlike med segmenti, kar govori v prid prvi hipotezi, ki pa je ne morem potrditi, saj niso vse navedene razlike med segmenti statistično značilne, kar pomeni, da jih ne morem posplošiti na celotno populacijo britanskih kupcev gorskih počitnic, zato prvo hipotezo zavračam. Podrobnejši podatki o razlikah med segmenti so na voljo v Tabeli 5.

Pri obravnavi druge hipoteze (**H2**: segmenti se pri zaznavanju blagovne znamke MountVacation.com med seboj razlikujejo) sem se osredotočil na rezultate vprašanja o »percepciji MountVacation.com na podlagi različnih lastnosti, povezanih z blagovno znamko«. Na podlagi rezultatov (Slika 9, str. 22; Tabela 3, Priloga 3) sem ugotovil, da se segmenti po zaznavanju blagovne znamke med seboj ne razlikujejo v kar 9 od 11 lastnosti blagovne znamke, statistično značilne razlike pa se pojavijo le pri lastnostih »varno za uporabo« in »družinske počitnice«. Na podlagi teh rezultatov drugo hipotezo zavračam.

Kljub zavrnitvi hipoteze pa lahko izluščimo atributa, s katerima so anketiranci v več kot polovici primerov povezali blagovno znamko MountVacation.com, to sta »zimske počitnice« in »poceni ponudba«. Naštete lastnosti so rezultat preteklega poslovanja na trgu Velike Britanije in kažejo smer, v katero se je blagovna znamka v preteklosti razvijala.

Zadnjo, tretjo hipotezo (**H3**: blagovna znamka MountVacation.com ima na trgu Velike Britanije v primerjavi s konkurenti zgrajeno nejasno in šibko pozicijo) sem od vseh hipotez najtežje dokazal z neposrednimi rezultati raziskave, saj je določitev pozicije zapleten proces.

Eden izmed posrednih kazalcev je izvor dostopa do portala MountVacation.com, kjer je odstotek rezervacij, pridobljenih iz marketinških kampanj, še vedno precej višji kot pri konkurentih (skoraj 60 % kupcev je na spletno stran prišlo kot rezultat marketinške akcije preko TravelZoo), kar kaže, da blagovna znamka na trgu ni poznana in bi imel spletni portal brez takšnih marketinških kampanj zelo slab obisk ter posledično precej slabše prodajne rezultate, saj je generičnega dostopa (preko spletnih brskalnikov in soc.omrežij) do portala nekaj več kot 20 %, medtem ko je to povprečje v panogi po besedah Dejana Romiha več kot 40 %.

Drugi posredni kazalec, ki potrjuje hipotezo, je nejasna percepcija blagovne znamke MountVacation.com na podlagi različnih lastnosti, ki jih kupci povezujejo z blagovno znamko (Slika 9, str. 22). MountVacation.com stremi k temu, da je blagovna znamka poznana po eni oz. največ dveh (močnih) lastnostih, medtem ko so kupci v raziskavi MountVacationu.com največkrat pripisali kar 5 lastnosti, kar kaže na nejasno pozicijo.

Kot tretji posredni kazalec bi izpostavil percepcijo MountVacation.com v primerjavi s konkurenti na podlagi različnih dejavnikov. Pri tem so vsi segmenti nadpovprečno oz. pozitivno (ocena nad 3,0) ocenili le eno od petih skupin dejavnikov, in sicer »nižje cene od konkurence«, medtem ko so nekatere preostale skupine dejavnikov nadpovprečno ocenili le posamezni segmenti (glej Slika 7, str.21). Na tem mestu bi lahko kot nadpovprečni dejavnik MountVacation.com v primerjavi s konkurenti izpostavil še »ugodne družinske počitnice«, ki sta ga kot nadpovprečnega ocenila oba segmenta, ki imata v populaciji družine, medtem ko ga je segment aktivnih smučarjev pričakovano ocenil kot podpovprečnega, saj v populaciji nima družin oz. samskih oseb z otroki in jim je ta dejavnik manj pomemben. Pri preostalih skupinah dejavnikov je MountVacation.com, gledano kot skupni rezultat vseh segmentov, dosegel podpovprečne rezultate, kar kaže na trenutne pomanjkljivosti podjetja in posledično šibkejšo pozicijo podjetja oz. blagovne znamke na trgu. Z ugotovitvijo, da je trenutna pozicija blagovne znamke MountVacation.com na britanskem trgu slaba, se strinja tudi direktor podjetja Dejan Romih, ki je kot glavni razlog za to navedel premajhen proračun, namenjen za konstantno oglaševanje. Na podlagi zbranih rezultatov in mnenj lahko tretjo hipotezo potrdim.

Na splošno lahko iz rezultatov mojega diplomskega dela ugotovim, da ima MountVacation.com na britanskem trgu trenutno razvito šibko pozicijo, vendar pa si je v dosedanjih treh letih delovanja ustvaril razmeroma dobra izhodišča za uspešno pozicioniranje blagovne znamke na trgu v prihodnosti.

Rezultate vrednotenja pozicije sem v intervjuju predstavil tudi g. Dicku Porterju, ki je izpostavil, da bi moralo podjetje pri trenutnem stanju pozicije na britanskem trgu nastopiti z enotno strategijo, ki pa bi jo bilo potrebno za posamezne segmente malenkost prilagoditi. Pri tem poudarja, da posamezne taktike ne smejo med seboj peljati v izolacijo posameznega segmenta, saj aktivni smučarji pogosto potujejo skupaj z neaktivnimi smučarji, segment družin pa pogosto vsebuje karakteristike obeh preostalih segmentov (aktivnih in neaktivnih smučarjev).

Pozicija blagovne znamke je na britanskem trgu trenutno šibkejša, kot je podjetje sprva načrtovalo, razloge pa je iskati v (pre)majhnih razpoložljivih sredstvih za nastop na trgu, neizkušenosti, visokih vstopnih ovirah in nekaterih slabih odločitvah v preteklosti.

V primerjavi s konkurenti je podjetje trenutno zelo uspešno pri zagotavljanju najnižjih cen za svoje kupce in pri pokrivanju ozkih tržnih niš (npr. družine), za izboljšanje pozicije blagovne znamke, pa bi podjetje po mojem mnenju moralo najprej popraviti napake, predvsem v smeri ustvarjanja uporabniku prijaznejšega okolja, občutno izboljšati podporo kupcem, še naprej zagotavljati najnižje cene storitev na ključnih destinacijah, izboljšati nekatere lastnosti spletnega mesta (funkcionalnost) ter kupcem podajati vsebino, ki bo kar najbolj relevantna za izbrani trg.

Vse našteje izboljšave pa same po sebi ne bodo prinesle sprememb, če se v podjetju ne bo uvedel bolj sistematičen nastop na trgu, h kateremu pa bodo zagotovo prispevale tudi moje ugotovitve, predstavljene v tem diplomskem delu.

LITERATURA IN VIRI

1. Balabanis, G. & Souitaris V. (2007). Tailoring online retail strategies to increase customer satisfaction and loyalty. *Long Range Planing*, 40(2), str. 244-261
2. EyeforTravel (2009). European online travel report: edition 3. Najdeno 23.aprila 2011 na spletnem naslovu <http://events.eyefortravel.com/european-travel-report/docs/European-Online-Travel-Report-Edition3-Executive-Summary.pdf>
3. Fuchs C. & Diamantopoulos A. (2009). Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 44 (11/12), str.1763-1786
4. Gretzel, U. & Xiang, Z. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism management*, 31 (2), str. 179-188
5. Hansen, F. & Christensen, L.B. (2003). *Branding and advertising*. Copenhagen: Copenhagen Business school press
6. Ibrahim, E.E. & Gill J. (2005). A positioning strategy for a tourist destination, based on analysis of customers' perceptions and satisfactions. *Marketing Intelligence & Planning*, 23 (2),str. 172-188
7. Jones, G. & Galat, G. (2010). *The ebooker: Understanding how travel customers use the web*. Teleaf Technology inc.. Najdeno 4.aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.etid.com/getdoc/731a2e48-3d74-485f-9dc6-3fbf5dd9b1d5/Tealeaf-eBookersWhitePaper2010.aspx>
8. Kim, D.J., Kim, W.G. & Han, J.S. (2007). A perceptual mapping of online travel agencies and preference attributes. *Tourism Management*, 28 (2), str. 591-603
9. Kotler, P., Armstrong, G.M., Saunders, J.A. & Wong, V. (1996). *Principles of marketing*. London: Prentice Hall
10. Kotler, P. (1998). *Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje, nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga
11. Kotler, P., Bowen, J.T.& Makens, J.C. (1999). *Marketing for hispitality and tourism*. London: Prentice Hall International
12. McKechnie D.S., Grant J. & Katsioloudes M. (2008). Position and positioning: strategy simply stated. *Business strategy series*, 9 (5)str. 224-230
13. OBS d.o.o. (2011). MountVacation.com annual report. Ljubljana: OBS d.o.o.
14. OBS d.o.o. (2011). MountVacation.com 1st round of financing: presentation document. Ljubljana: OBS d.o.o.
15. Peter, J.P. & Olson, J.C. (2010). *Consumer behaviour&Marketing strategy*. New York: McGarw-Hill/Irwin
16. Ries, A. & Trout, J. (2001). *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill
17. Ries, A. & Trout, J. (2005). *22 večnih zakonov marketinga*. Ljubljana: Lisac&Lisac
18. Rowley J. (2004). Online branding. *Online Information Review*, 28 (2) str. 131-138
19. Sengupta, S. (2005). *Brand Positioning: Startegies for competitive advantage*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Ltd.

20. UK office for national statistics. (2009). Travel trends 2009. Najdeno 12.januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.statistics.gov.uk/statbase/Product.asp?vlnk=1391>
21. Solomon, M. R. (1994). *Consumer behavior*. Boston: Allyn and Bacon
22. Wood, M. B. (2005). *The marketing plan handbook*. Upper Saddle River (N.J.): Pearson/Prentice Hall
23. World travel market (2010). *Industry report 2010*. Najdeno 5.marca 2011 na spletnem naslovu http://www.wtmlondon.com/files/wtm2010_industry_report.pdf

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: ANKETA	1
PRILOGA 2: STATISTIČI TESTI (IZPIS PROGRAMA SPSS).....	5
PRILOGA 3: OSTALI STATISTIČNI IN NESTATISTIČNI REZULTATI.....	15
PRILOGA 4: PREDSTAVITEV MOUNTVACATION.COM	17
PRILOGA 5: POVZETEK INTERVJUJA Z DICKOM PORTERJEM.....	19
PRILOGA 6: PREPIS INTERVJUJA Z DEJANOM ROMIHOM.....	20
PRILOGA 7: ZNAČILNOSTI BRITANSKEGA TURISTIČNEGA TRGA	22
PRILOGA 8: ZNAČILNOSTU IN POSEBNOSTI BRITANSKIH SPLETNIH NAKUPOVALCEV	24

PRILOGA 1: ANKETA

Dear Mr./Ms. X!

MountVacation.com Team would like to thank you again for booking your holiday *at Residence Les Gentianes, Puy Saint Vincent* with us.

Since we highly value our clientel's opinion, we sincerely hope that you will share your opinion on our website, its functionality, usability, our offers and, most important, your satisfaction with our service in general.

Completing the survey, which you will find by clicking the link hereunder, will take appx 4 min of your time. Upon completion of the survey, we will reward you with a 20€ discount code to be used for any new bookings until August 30th 2011.

→ http://www.surveymonkey.com/s/help_us_improve_Mountvacation

We sincerely hope that you will take part in our survey, as these results will help us improve MountVacation.com as a whole, but also make your futures experiences with us as pleasant and informative as possible.

With this, our Kindest regards and see you on the slopes in the next winter season!

Your **MountVacation.com** Team

1) How often do you take your ski holidays?

- ☐ - 2x or more per year
- ☐ - 1x per year
- ☐ - Once every 1-2 years
- ☐ - Once every 2-5 years
- ☐ - I've never been on a ski holiday yet

2) When do you usually book your ski holiday?

- ☐ - 0-14 days before departure
- ☐ - 14-30 days before departure
- ☐ - 1-3 months before departure
- ☐ - 3-6 months before departure
- ☐ - 6-12 months before departure
- ☐ - More than 12 months before departure

3) Where do you normally search for information that ultimately influence your holiday booking?

- ☐ - Friends and family
- ☐ - Online social media
- ☐ - Online travel agencies
- ☐ - Online travel review sites
- ☐ - Traditional sources(Travel agents, TV, newspaper, magazine,...)
- ☐ - Google Search
- ☐ - Google Search

4) What is your preferred method for booking your holiday?

- ☐ - Land based travel agencies
- ☐ - Online booking sites /online travel agencies
- ☐ - Directly through the accommodation provider
- ☐ - Local tourist information office

5) On a scale of 1-5 (with 5 being the highest score) please rate how much the following factors do affect your decision when choosing your next ski (holiday) destination?

	1	2	3	4	5
- good accessibility (destination near the airport, good traffic infrastructure,etc..)	☐	☐	☐	☐	☐
- easy access to the organised airport transfers to the resort	☐	☐	☐	☐	☐
- good price/quality ratio	☐	☐	☐	☐	☐
- destination image/reputation	☐	☐	☐	☐	☐
- ski area size	☐	☐	☐	☐	☐
- destination's altitude and climate	☐	☐	☐	☐	☐
- ski infrastructures (modern ski lifts, good terrains, freestyle parks, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
- other winter sport infrastructures (cross-country skiing, climbing, ice skating,etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
- family friendly services (child care, ski school, etc..)	☐	☐	☐	☐	☐
- entertainment & nightlife possibility	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
- special events	☐	☐	☐	☐	☐
- wellness facilities	☐	☐	☐	☐	☐

6) How did you find MountVacation.com website?

- ☐ - Friend's referral
- ☐ - Google
- ☐ - Yahoo!
- ☐ - Other search engines
- ☐ - TravelZoo.com
- ☐ - Social networks (Facebook, Twitter,etc.)

Other (please specify)

7) Comparatively to your previous online booking experiences with other internet booking websites, how would you rate Mountvacation according to the following usability, descriptive features and tariffs/prices (on a scale of 1 to 5 - 5 being the highest performing score).

	1	2	3	4	5
- simple and quick search engine	☐	☐	☐	☐	☐
- easy to navigate website	☐	☐	☐	☐	☐
- great variety of ski destinations and accommodation facilities	☐	☐	☐	☐	☐
- all information about my ski trip in one place	☐	☐	☐	☐	☐
- information accuracy	☐	☐	☐	☐	☐
- lower prices than the competition	☐	☐	☐	☐	☐
- thorough accommodation descriptions	☐	☐	☐	☐	☐
- cheap family packages	☐	☐	☐	☐	☐
- helpful customer service support	☐	☐	☐	☐	☐
- additional services (airport transfers, ski school, ski hire, travel insurance,etc..)	☐	☐	☐	☐	☐
- tailored offers	☐	☐	☐	☐	☐
- resort / accommodation pictures	☐	☐	☐	☐	☐

8) In terms of site usability and functionality, what do you think MountVacation.com lacks the most?
Please, be as specific and concise as possible.

9) Would you recommend MountVacation.com to your friends and family?

- ☐ - Yes
- ☐ - No

If the answer is "no", please tell us why in the field hereunder?

10) Which of the following attributes would you associate with MountVacation.com (you can choose more than one attribute)

- ☐ - Easy to use
- ☐ - Fun
- ☐ - Safe to use
- ☐ - Cheap deals
- ☐ - Popular
- ☐ - Stylish
- ☐ - Family holidays
- ☐ - Student holidays
- ☐ - New on the market
- ☐ - Young and Cool
- ☐ - Winter holidays
- ☐ Other (please specify)

11) Please enter your personal data

Your age

Gender

Family status

Annual household income

Please enter your
personal data

Thank you very much for your time!
MountVacation.com Team

PRILOGA 2: STATISTIČI TESTI (IZPIS PROGRAMA SPSS)

Tabela 1: Razporeditev segmentov

Cluster Distribution				
		N	% of Combined	% of Total
Cluster	1	65	51,6%	51,6%
	2	31	24,6%	24,6%
	3	30	23,8%	23,8%
	Combined	126	100,0%	100,0%
Total		126		100,0%

Tabela 2: Število anketirancev v segmentu glede na starost

TwoStep Cluster Number * Age Crosstabulation							
			Age				Total
			15,00	16,00	17,00	18,00	
TwoStep Cluster Number	1	Count	0	0	63	2	65
		% within TwoStep Cluster Number	,0%	,0%	97,9%	2,1%	100,0%
		% within Age	,0%	,0%	100,0%	25,0%	51,6%
	2	Count	10	15	0	6	31
		% within TwoStep Cluster Number	32,3%	48,4%	,0%	19,3%	100,0%
		% within Age	100,0%	33,3%	,0%	75,0%	24,6%
	3	Count	0	30	0	0	30
		% within TwoStep Cluster Number	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Age	,0%	66,7%	,0%	,0%	23,8%
Total	Count	10	45	63	8	126	
	% within TwoStep Cluster Number	7,9%	35,7%	50,0%	6,4%	100,0%	
	% within Age	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Legenda: 15,00- 18-24 let; 16,00- 25-34 let; 17,00- 35-54 let; 18,00- nad 55 let

Tabela 3: Hi kvadrat test (spremenljivka starost)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	116,475 ^a	6	,000
Likelihood Ratio	140,037	6	,000
Linear-by-Linear Association	37,068	1	,000
N of Valid Cases	91		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,21.

Tabela 4: Število anketirancev v segmentu glede na družinski status

TwoStep Cluster Number * Family Crosstabulation							
			Family				Total
			3,00	4,00	5,00	6,00	
TwoStep Cluster Number	1	Count	58	3	0	4	65
		% within TwoStep Cluster Number	89,2%	4,6%	,0%	6,2%	100,0%
		% within Family	73,4%	10,0%	,0%	100,0%	51,6%
	2	Count	0	18	13	0	31
		% within TwoStep Cluster Number	,0%	58,1%	41,9%	,0%	100,0%
		% within Family	,0%	60,0%	100,0%	,0%	24,2%
	3	Count	21	9	0	0	30
		% within TwoStep Cluster Number	70,0%	30,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Family	26,6%	30,0%	,0%	,0%	24,2%
Total	Count	79	30	13	4	126	
	% within TwoStep Cluster Number	62,7%	23,8%	10,3%	3,2%	100,0%	
	% within Family	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Legenda: 3,00- Pari z otroci; 4,00- Pari brez otrok; 5,00- Samski brez otrok, 6,00- Samski z otroci

Tabela 5: Hi kvadrat test (spremenljivka družinski status)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	57,806 ^a	6	,000
Likelihood Ratio	57,656	6	,000
Linear-by-Linear Association	3,228	1	,072
N of Valid Cases	91		

a. 5 cells (41,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

Tabela 6: Število anketirancev v segmetnu glede na dohodek gospodinjstva

			TwoStep Cluster Number * Income Crosstabulation							Total	
			Income								
			7,00	8,00	9,00	10,00	11,00	12,00	13,00	14,00	
TwoStep Cluster Number	1	Count	0	0	0	3	21	16	11	14	65
		% within TwoStep Cluster Number	,0%	,0%	,0%	4,6%	32,3%	24,6%	17,0%	21,5%	100,0%
		% within Income	,0%	,0%	,0%	20,0%	61,8%	69,6%	100,0%	100,0%	51,6%
	2	Count	4	17	4	3	3	0	0	0	31
		% within TwoStep Cluster Number	12,9%	54,8%	12,9%	9,7%	9,7%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Income	100,0%	100,0%	50,0%	20,0%	8,8%	,0%	,0%	,0%	24,2%
	3	Count	0	0	4	9	10	7	0	0	30
		% within TwoStep Cluster Number	,0%	,0%	13,3%	30,0%	33,3%	23,4%	,0%	,0%	100,0%
		% within Income	,0%	,0%	50,0%	60,0%	29,4%	30,4%	,0%	,0%	24,2%
Total	Count	4	17	8	15	34	23	11	14	126	
	% within TwoStep Cluster Number	3,2%	13,5%	6,4%	11,9%	26,9%	18,3%	8,7%	11,1%	100,0%	
	% within Income	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Legenda: 7,00- pod 10.000£; 8,00- 10.000-20.000£; 9,00- 20.000-30.000£; 10,00- 30.000-40.000£; 11,00- 40.000-50.000£; 12,00- 50.000-75.000£; 13,00- 75.000-100.000£; 14,00- nad 100.000£

Tabela 7: Hi kvadrat test (spremenljivka dohodek na gospodinjstvo)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	56,615 ^a	14	,000
Likelihood Ratio	61,246	14	,000
Linear-by-Linear Association	6,569	1	,010
N of Valid Cases	91		

a. 18 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,97.

Tabela 8: Število anketirancev v segmentu glede na pogostost odhoda na počitnice

TwoStep Cluster Number * HowOften_numer Crosstabulation

			HowOften_numer				Total
			1,00	2,00	3,00	4,00	
TwoStep Cluster Number	1	Count	3	48	14	0	65
		% within TwoStep Cluster Number	4,6%	73,8%	21,6%	,0%	100,0%
		% within HowOften_numer	11,1%	72,7%	42,4%	,0%	51,6%
	2	Count	23	8	0	0	31
		% within TwoStep Cluster Number	74,2%	25,8%	,0%	,0%	100,0%
		% within HowOften_numer	85,2%	12,1%	,0%	,0%	24,2%
	3	Count	1	10	19	0	30
		% within TwoStep Cluster Number	3,3%	33,3%	63,4%	,0%	100,0%
		% within HowOften_numer	3,7%	15,2%	57,6%	,0%	24,2%
Total	Count	27	66	33	0	126	
	% within TwoStep Cluster Number	21,4%	52,4%	26,2%	,0%	100,0%	
	% within HowOften_numer	100,0%	100,0%	100,0%	,0%	100,0%	

Legenda: 1,00- 2x ali več-krat letno; 2,00- 1x letno; 3,00- 1x na vsake 1-2 leti; 4,00- Nikoli na smuč.počitnicah.

Tabela 9: Hi kvadrat test (spremenljivka pogostost odhoda na počitnice)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,029 ^a	6	,004
Likelihood Ratio	18,531	6	,005
Linear-by-Linear Association	,007	1	,932
N of Valid Cases	91		

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

Tabela 10: Število anketirancev v segmentu glede na čas rezervacije počitnic

TwoStep Cluster Number * When Crosstabulation						
		When				
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
TwoStep Cluster Number						
družinski	Count	0	0	36	24	5
	% within TwoStep Cluster Number	,0%	,0%	55,4%	36,9%	7,7%
	% within When	,0%	,0%	63,2%	53,3%	100,0%
aktivni						
	Count	4	21	6	0	0
	% within TwoStep Cluster Number	12,9%	67,7%	19,4%	,0%	,0%
	% within When	100,0%	84,0%	10,5%	,0%	,0%
neaktivni						
	Count	0	4	15	11	0
	% within TwoStep Cluster Number	,0%	13,6%	50,0%	36,4%	,0%
	% within When	,0%	26,7%	26,3%	24,4%	,0%
Total						
	Count	4	25	57	35	5
	% within TwoStep Cluster Number	3,2%	19,8%	45,2%	27,8%	4,0%
	% within When	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Legenda: 1,00- 0-14 dni pred prih.; 2,00- 14-30 dni pred prih.; 3,00- 1-3 meseci pred prih.; 4,00- 3-6 mesecev pred prih.; 5,00- 6-12 mesecev pred prih.

Tabela 11: Hi kvadrat test (spremenljivka čas rezervacije počitnic)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,107 ^a	8	,049
Likelihood Ratio	15,977	8	,043
Linear-by-Linear Association	,038	1	,446
N of Valid Cases	126		

a. 8 cells (53,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,23

Tabela 12: Število anketirancev v segmentu glede na glavni vir informacij o prihodnjem potovanju

TwoStep Cluster Number * Where Crosstabulation									
			Where						Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	
TwoStep Cluster Number	druzinski	Count	21	2	9	11	5	17	65
		% within TwoStep Cluster Number	32,3%	3,1%	13,8%	16,9%	7,7%	26,2%	100,0%
		% within Where	72,4%	20,0%	45,0%	44,0%	38,4%	54,9%	51,6%
	aktivni	Count	3	4	7	4	4	9	31
		% within TwoStep Cluster Number	9,7%	12,9%	22,6%	12,9%	12,9%	29,0%	100,0%
		% within Where	10,3%	60,0%	35,0%	16,0%	30,8%	29,0%	24,6%
	neaktivni	Count	5	2	4	10	4	5	30
		% within TwoStep Cluster Number	16,7%	6,7%	13,3%	33,3%	13,3%	16,7%	100,0%
		% within Where	17,3%	20,0%	20,0%	40,0%	30,8%	16,1%	23,8%
	Total	Count	29	8	20	25	13	31	126
		% within TwoStep Cluster Number	23,0%	6,4%	15,9%	19,8%	10,3%	24,6%	100,0%
		% within Where	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Legenda: 1,00- Družina in prijatelji; 2,00- Spletna socialna omrežja; 3,00- spletne tur.agencije; 4,00- Spletni popotniški/ocenjevalni portali; 5,00- Traditional sources; 6,00- Google Search

Tabela 13: Hi kvadrat test (spremenljivka glavni vir informacij o prihodnjem potovanju)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,250 ^a	10	,338
Likelihood Ratio	10,967	10	,360
Linear-by-Linear Association	,532	1	,466
N of Valid Cases	126		

a. 9 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,21.

Tabela 14: Število anketirancev v segmentu glede na najpogostejšo metodo rezervacij počitnic

TwoStep Cluster Number * What Crosstabulation							
			What				Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	
TwoStep Cluster Number	druzinski	Count	3	36	7	1	47
		% within TwoStep Cluster Number	6,4%	76,6%	14,9%	2,1%	100,0%
		% within What	37,5%	54,5%	46,7%	50,0%	51,6%
	aktivni	Count	3	14	4	1	22
		% within TwoStep Cluster Number	13,6%	63,6%	18,2%	4,5%	100,0%
		% within What	37,5%	21,2%	26,7%	50,0%	24,2%
	neaktivni	Count	2	16	4	0	22
		% within TwoStep Cluster Number	9,1%	72,7%	18,2%	,0%	100,0%
		% within What	25,0%	24,2%	26,7%	,0%	24,2%
Total	Count	8	66	15	2	91	
	% within TwoStep Cluster Number	8,8%	72,5%	16,5%	2,2%	100,0%	
	% within What	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Legenda: 1,00- tradicionalna tur.agencija; 2,00- spletni rezervacijski portal; 3,00- direktno pri ponudniku namest.; 4,00- lokalna turistična organizacija

Tabela 15: Hi kvadrat test (spremenljivka najpogostejša metoda rezervacij počitnic)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,432 ^a	6	,876
Likelihood Ratio	2,740	6	,841
Linear-by-Linear Association	,047	1	,829
N of Valid Cases	126		

a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

Tabela 16: Enosmerna analiza variance -ANOVA test (spremenljivka dostop, kakovost destinacije, zabava in sprostitev, razmerje cena/kvaliteta, družinam prijazne storitve)

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<u>Dostop</u>	Between Groups	2,856	2	1,428	1,419	,247
	Within Groups	88,562	88	1,006		
	Total	91,418	90			
<u>Kakovost_destinacije</u>	Between Groups	4,629	2	2,314	7,396	,001
	Within Groups	27,538	88	,313		
	Total	32,166	90			
<u>Zabava_Sprostitve</u>	Between Groups	3,510	2	1,755	2,819	,065
	Within Groups	54,788	88	,623		
	Total	58,298	90			
<u>Razmerje_cena/kvaliteta</u>	Between Groups	1,356	2	,678	,886	,416
	Within Groups	67,325	88	,765		
	Total	68,681	90			
<u>Družinam_prijazne_storitve</u>	Between Groups	40,396	2	20,198	9,673	,000
	Within Groups	183,758	88	2,088		
	Total	224,154	90			

Tabela 17: Število anketirancev v segmentu glede na izvor dostopa do portala MountVacation.com

TwoStep Cluster Number * Howfind Crosstabulation								
		Howfind					Total	
		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00		
TwoStep Cluster Number	druzinski	Count	14	7	3	37	4	65
		% within TwoStep Cluster Number	21,5%	10,0%	4,6%	56,9%	6,2%	100,0%
		% within Howfind	58,3%	46,7%	50,0%	51,4%	44,4%	51,6%
	aktivni	Count	7	3	0	16	5	31
		% within TwoStep Cluster Number	22,6%	9,7%	,0%	50,0%	16,1%	100,0%
		% within Howfind	29,2%	20,0%	,0%	21,2%	55,6%	24,6%
	neaktivni	Count	3	5	3	19	0	30
		% within TwoStep Cluster Number	10,0%	16,7%	10,0%	63,3%	,0%	100,0%
		% within Howfind	12,5%	33,3%	50,0%	26,4%	,0%	23,8%
Total		Count	24	15	6	72	9	126
		% within TwoStep Cluster Number	19,0%	12,0%	4,8%	57,1%	7,1%	100,0%
		% within Howfind	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Legenda: 1,00- priporočilo prijateljev; 2,00- Google; 3,00- Yahoo!; 4,00 -TravelZoo.com; 5,00- spletna družabna omrežja

Tabela 18: Hi kvadrat test (spremenljivka izvor dostopa do portala MountVacation.com)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi Square	4,106 ^a	8	,847
Likelihood Ratio	4,132	8	,845
Linear by Linear Association	,471	1	,493
N of Valid Cases	126		

a. 10 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,21.

Tabela 19: Enosmerna analiza variance -ANOVA test (spremenljivka funkcionalnost strani, vsebina strani, osebni pristop, nižje cene od konkurence, ugodni družinski paketi)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Funkcionalnost_strani	Between Groups	3,284	2	1,642	1,957	,147
	Within Groups	73,826	88	,839		
	Total	77,110	90			
Vsebina_strani	Between Groups	1,464	2	,732	1,705	,188
	Within Groups	35,645	83	,429		
	Total	37,109	85			
Osebni_pristop	Between Groups	3,288	2	1,644	3,218	,045
	Within Groups	44,446	87	,511		
	Total	47,733	89			
Nižje_cene_od_konurence	Between Groups	,099	2	,049	,069	,933
	Within Groups	62,627	88	,712		
	Total	62,725	90			
Ugodni_družinski_paketi	Between Groups	9,741	2	4,870	3,063	,052
	Within Groups	139,929	88	1,590		
	Total	149,670	90			

Tabela 20: Število anketirancev v segmentu glede na zadovoljstvo s storitvijo MountVacation.com

TwoStep Cluster Number * Recommend Crosstabulation					
			Recommend		Total
			1,00	2,00	
TwoStep Cluster Number	druzinski	Count	48	17	65
		% within TwoStep Cluster Number	73,8%	26,2%	100,0%
		% within Recommend	51,1%	53,1%	51,6%
	aktivni	Count	24	7	31
		% within TwoStep Cluster Number	77,4%	22,6%	100,0%
		% within Recommend	25,5%	21,9%	24,6%
	neaktivni	Count	22	8	30
		% within TwoStep Cluster Number	73,3%	26,7%	100,0%
		% within Recommend	23,5%	25,0%	23,8%
Total	Count	94	32	126	
	% within TwoStep Cluster Number	74,6%	25,4%	100,0%	
	% within Recommend	100,0%	100,0%	100,0%	

Legenda: 1,00- Da; 2,00- Ne

Tabela 21: Hi kvadrat test (spremenljivka zadovoljstvo s storitvijo MountVacation.com)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,124 ^a	2	,940
Likelihood Ratio	,125	2	,940
Linear-by-Linear Association	,009	1	,926
N of Valid Cases	91		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,56.

PRILOGA 3: OSTALI STATISTIČNI IN NESTATISTIČNI REZULTATI

Tabela 1: Ocena preferenčnih dejavnikov pri izbiri zimskih počitnic po segmentih

	Segment	N	Min/Max	Aritmetična sredina	Standarni odklon	Sig.
Dostop	Segment 1	65	1,00/5,00	3,3	1,1	,247
	Segment 2	31	1,50/5,00	3,3	0,9	
	Segment 3	30	2,00/5,00	3,7	0,9	
Lastnosti/kakovost destinacije	Segment 1	65	1,40/4,80	3,1	0,6	,001
	Segment 2	31	2,40/4,40	3,5	0,6	
	Segment 3	30	2,00/4,00	2,9	0,5	
Zabava in sprostitve	Segment 1	65	1,00/4,00	2,7	0,8	,065
	Segment 2	31	1,00/4,33	3,1	0,8	
	Segment 3	30	1,00/4,33	3,2	0,8	
Razmerje cena/kvaliteta	Segment 1	65	1,00/5,00	4,1	0,9	,416
	Segment 2	31	2,00/5,00	4,3	0,8	
	Segment 3	30	3,00/5,00	4,4	0,6	
Družinam prijazne storitve	Segment 1	65	1,00/5,00	3,3	1,5	,009
	Segment 2	31	1,00/5,00	1,7	1,1	
	Segment 3	30	1,00/5,00	2,7	1,6	

Vir: Spletna anketa »Help us improve MountVacation.com« (glej Prilogo 1), 2011.

Tabela 2: Ocena lastnosti MountVacation.com v primerjavi s konkurenti po segmentih

	Segment	N	Min/Max	Aritmetična sredina	Standarni odklon	Sig.
Funkcionalnost spletnega portala	Segment 1	65	1,50/5,00	2,8	0,9	,147
	Segment 2	31	1,50/5,00	3,1	1,0	
	Segment 3	30	1,50/4,00	2,6	0,7	
Vsebina spletnega portala	Segment 1	65	1,40/4,60	2,9	0,7	,188
	Segment 2	31	2,00/4,40	3,2	0,7	
	Segment 3	30	2,00/4,00	2,8	0,5	
Osebnost pristop	Segment 1	65	1,00/5,00	2,8	0,8	,045
	Segment 2	31	2,00/4,33	3,0	0,7	
	Segment 3	30	1,67/3,67	2,5	0,5	
Nižje cene od konkurence	Segment 1	65	1,00/5,00	3,9	0,9	,933
	Segment 2	31	3,00/5,00	4,0	0,8	
	Segment 3	30	2,00/5,00	3,9	0,7	
Ugodne družinske počitnice	Segment 1	65	1,00/5,00	3,5	1,2	,052
	Segment 2	31	1,00/5,00	2,7	1,2	
	Segment 3	30	1,00/5,00	3,2	1,3	

Vir: Spletna anketa »Help us improve MountVacation.com« (glej Prilogo 1), 2011.

Tabela 3: Percepcija blagovne znamke MountVacation.com na podlagi lastnosti (op.a.: za namen enostavnejšega prikaza ročno prirejena tabela po podatkih SPSS Hi kvadrat testa)

	družinski	aktivni	neaktivni	TOTAL	Value (Person Chi-Square)	df	Asymp Sig.
Easy to use	34	14	18	66	1.827	2	.401
Fun	2	1	1	4	.005	2	.998
Safe to use	11	1	1	13	6.601	2	.037
Cheap deals	35	16	17	68	.124	2	.940
Popular	3	2	2	7	.235	2	.889
Stylish	1	1	0	2	1.060	2	.589
Family holidays	30	0	3	33	5.728	2	.036
Student holidays	2	1	0	3	.993	2	.609
New on the market	23	9	13	45	1.465	2	.481
Young and cool	2	2	0	4	2.168	2	.338
Winter holidays	37	15	14	66	1.987	2	.370

Opisni rezultati pri vprašanju o predlogu kucev za izboljšanje MountVacation.com

Pri navedenem vprašanju so lahko anketiranci prosto odgovarjali in podajali mnenje o izboljšanju delovanja spletnega portala MountVacation.com. Od 126 anketirancev jih je na to vprašanje odgovorilo le 36 (28,6 %). Njihovi odgovori so bili raznoliki, vseeno pa so si bili v določenih pogledih dokaj podobni oz. tudi enaki. Nekateri anketiranci so podali tudi več predlogov hkrati. Vprašanje sem umestil v anketo po dogovoru z direktorjem, saj smo hoteli iz prve roke izvedeti slabosti našega portala in predloge za izboljšave.

Iz prejetih odgovorov sem tako izluščil, da kar 21 % tistih, ki so odgovorili na vprašanje, predlaga izboljšanje navigacije po spletni strani, 18 % odgovorov je predlagalo več informacij o namestitvi (kaj vključuje cena, slike notranjosti, razporeditev, oprema, ipd.) in destinaciji (kako priti do destinacije, povezava z letališči, ipd.), prav tako 18 % predlaga izboljšanje podpore kupcev, saj so bili ničkolikokrat razočarani nad slabo odzivnostjo podpore. Anketiranci so priporočali še boljši pregled najboljših ponudb in destinacij, boljši iskalnik, radi bi videli ocene/kritike prejšnjih gostov, ipd.

PRILOGA 4: PREDSTAVITEV MOUNTVACATION.COM

Slika 1: Faktoteka panoge gorskega turizma v Evropi

35 mio – število ljudi, ki vsako leto obišče Alpe z namenom počitnic
750€ – povprečna vrednost nakupa na potnika (najvišja v panogi!)
232 mrd – vrednost celotne Evropske potovalne industrije
15 mrd – velikost Evropskega trga smučarskih počitnic
33% - pričakovan odstotek rezervacij narejenih preko spleta v Evropi v letu 2011 (primerjava: odstotek v ZDA 58%)
5 mrd – skupni ciljni trg (ang. Total Addressed Market – TAM) 33% od 15 mrd

Vir: OBS d.o.o. MountVacation.com 1st round of financing: presentation document, 2011.

Slika 10: Matrika konkurenčnosti MountVacation.com

Competitors / Competitive features		MOUNT VACATION	Decreasing order of competitive intensity →					
			Specialized			Generalists		
			SkihORIZON (Sportura)	IGLUSKI	SKIBED	BOOKING	EXPEDIA	TUI
1	Management team - multicultural staff	++	+	++	+	++	++	++
2	Financial means	--	++	+	+	++	++	++
3	Ergonomy - user friendliness	++	+	+	+	--	-	--
4	Low cost approach	++	-	++	--	++	--	--
5	Dynamic packages	++	--	--	--	--	+	--
6	Exhaustive database	++	+	--	+	++	-	+
7	Number of languages	++	++	-	-	++	+	+
8	Realtime online booking system (/partners)	+	--	--	-	++	--	--
9	Eastern languages	+	--	--	--	++	-	--
10	Web 2.0 approach	++	--	--	+	+	-	--
11	Partnerships	+	++	++	+	++	++	++
12	CRM / cross & upselling	+	++	--	+	++	++	++

Vir: OBS d.o.o. MountVacation.com 1st round of financing: presentation document, 2011.

Tabela 6: Obisk spletnega portala MountVacation.com po državah izvora obiskovalcev

	Odstotek obiskov po državah v obdobju 1.1.2010-31.12.2010	Rast obiskov v letu 2010 v primerjavi z 2009 v odstotkih
Slovenia	53,7	75,8%
Croatia	15,9	287,6%
United Kingdom	9,2	23,4%
Serbia	6,6	4212,8%
Italy	5,8	424,1%
Germany	3,0	170,1%
Bosnia and Herzegovina	1,9	1216,9%
Austria	1,5	193,5%
Czech Republic	1,3	63,1%
France	1,1	122,9%

Vir: OBS d.o.o.. MountVacation.com annual report (interno gradivo), 2011.

Tabela 7: Poraba sredstev, namenjenih za oglaševanje, po državah

	Odstotek oglaševalskih sredstev v%	Dobičkonosnost v %
Slovenia	36,73	484,87
Croatia & Serbia	23,74	148,45
United Kingdom	6,34	99,79
Benelux	3,57	-56,47
Czech	0,49	33,03
Poland	1,51	-88,28
Germany	12,84	-94,61
Italy	14,78	-93,87
SKUPAJ	100,00	190,43

Vir: OBS d.o.o.. MountVacation.com annual report (interno gradivo), 2011.

PRILOGA 5: POVZETEK INTERVJUJA Z DICKOM PORTERJEM

Del empirične analize je bil izveden preko dveh globinskih intervjujev. Prvi intervju sem opravil z g. Dickom Porterjem, soustanoviteljem in dolgoletnim izvršnim direktorjem STA Travel, ki ima svoje poslovalnice v 92 državah sveta, letni prihodki pa znašajo preko 1,3 mrd £. Dick Porter se je leta 2009 pridružil ekipi MountVacation.com kot član upravnega odbora, njegova naloga pa je svetovanje in povezovanje z drugimi podjetji v panogi.

Z intervjujem g. Porterja sem skušal dobiti širši vpogled v panogo, kaj podjetja potrebujejo za uspešno pozicijo na britanskem trgu, njegov pogled na MountVacation.com in prednosti, na katerih mora graditi za uspešno prihodnost.

Glede na to, da je MountVacation.com nov »igralec« na evropskem trgu gorskih počitnic, me je najprej zanimalo, kateri dejavniki so ključni za uspešen nastop na trgu, še posebej na trgu Velike Britanije. G. Porter je kot ključni dejavnik izpostavil močno blagovno znamko, s katero lažje pridobimo nove kupce, po drugi strani pa se izognemo številnim posrednikom na strani kupcev ter na strani dobaviteljev. Glavne lastnosti spletnega rezervacijskega podjetja, ki naredijo močno blagovno znamko, so po njegovem mnenju dobra rezervacijska tehnologija, ki je lahka za uporabo, je hitra in zanesljiva ter kupcem omogoča rezervacijo z min. številom klikov; spletna stran mora biti preprosta, a hkrati unikatna; podjetje (tukaj še posebej izpostavlja MountVacation.com) mora imeti jasne predstave o ciljnem segmentu kupcev, kateremu mora zagotoviti privlačen proizvod in orodja; cene proizvoda morajo kupcem vzbuditi zaupanje, da bodo za vplačana sredstva prejeli kar največ vrednosti; spletno mesto mora imeti jasne indikatorje varnosti, ki kupcu zagotavljajo, da njihovi plačilni podatki ne bodo zlorabljeni.

Gradnja uspešne pozicije blagovne znamke je dolgotrajen proces, ki sestoji iz več elementov, kot so privlačni proizvodi in storitve, inovativen nakupni proces, dobra marketinška kampanja, ipd. Po njegovem mnenju so **glavne prednosti** MountVacation.com, na katerih bi morali graditi uspešno pozicijo blagovne znamke, ozka usmerjenost na gorski turizem, lokacija podjetja v alpski državi, kar omogoča, da podjetje vodijo ljudje, ki imajo strast do smučanja in aktivnosti v gorah, kar se posledično kaže v kakovosti ponudbe in svetovanju kupcem iz lastnih izkušenj; celovito izdelana ponudba gorskih destinacij z velikim obsegom koristnih informacij, ki pritegne ciljni segment kupcev; dobro stoječa partnerstva z močnimi dobavitelji omogočajo MountVacation.com, da na trgu lansira edinstveno ponudbo, ki jo kupci ne dobijo nikjer drugje.

Pri pogovoru o segmentaciji trga, kjer sem g. Porterju predstavil rezultate segmentiranja, je izpostavil, da bi morale podjetje na britanskem trgu nastopiti z enotno strategijo, ki pa bi jo bilo potrebno za posamezne segmente malenkost prilagoditi. Pri tem poudarja, da posamezne taktike ne smejo med seboj peljati v izolacijo posameznega segmenta, saj aktivni smučarji pogosto potujejo skupaj z neaktivnimi smučarji, segment družin pa pogosto vsebuje karakteristike obeh preostalih segmentov (aktivnih in neaktivnih smučarjev). Splošni vtis MountVacation.com mora biti podan tako, da zadostuje potrebam in željam različnih segmentov kupcev, čeprav gre lahko za enak tip počitnic v isti destinaciji.

PRILOGA 6: PREPIS INTERVJUJA Z DEJANOM ROMIHO

1.) Ali lahko na Britanskem trgu gorskih počitnic najdemo kakšno večje podjetje, ki narekuje smernice trga?

Mislim, da smernice ne določajo posamezna podjetja za gorske počitnice, ampak bolj nizko cenovni letalski prevozniki in trend kupovanja počitnic v zadnji minuti.

Zaradi cenejših letov preko tedna, vse več gostov ne prihaja več v standardnih terminih "sobota-sobota", ampak skozi vse dni v tednu in ne ostajajo samo 7 dni, ampak tudi manj ali več.

Odvisno od več dejavnikov.

2.) Kolikšen je delež Britanskega trga na celotnem Evropskem trgu gorskih počitnic?

Britanski trg se, kot tudi vsi ostali trgi, stalno spreminja. Po grobih ocenah je Britancev ki smučajo 1.000.000 in genereirajo približno 1,2 mrd EUR prometa.

3.) Kdo so največji konkurenti na trgu VB in katere so njihove prednost napram MountVacation.com?

Največji konkurenti so Crystal Ski, Tui Ski, Iglu Ski, Nielson, SkiBed in deloma še SkiHorizon.

Njihova največja prednost je lokalna prisotnost, ponudba storitev s predstavniki na lokacijah, in že izdelana blagovna znamka, ki daje zaupanje.

4.) Kako pomemben je trg Velike Britanije za MountVacation.com?

Trg Velike Britanije je zelo pomemben, predvsem kar se tiče velikosti trga. Dejstvo je, da imajo britanski kupci največji povprečni znesek nakupa v Evropi, saj večina od njih poleg nakupa namestitve in smučarske vozovnice vzame tudi najem smuči in smučarsko šolo, kar dodatno zviša nakupno košarico.

5.) Katere so tiste največje ovire za vstop MountVacation.com na Britanski trg?

Drago komuniciranje (oglaševanje) in draga gradnja blagovne znamke.

6.) MountVacation.com je od svojega začetka na trgu VB uporabljal nediferenciran pristop trženja zaradi omejitev sredstev in visokih vstopnih ovir na trg. Ali se bo podjetje sedaj, ko je na trgu prisotno že skoraj 3 polno sezono, odločilo za bolj ciljno naravnani trženjski pristop? V avgustu bomo izdelali načrt oglaševanja za sezono 2011/2012 in koliko sredstev bomo namenili temu trgu.

7.) Kako ocenjuješ trenutno pozicijo blagovne znamke MountVacation.com na trgu Velike Britanije?

Mislim, da je trenutna pozicija slaba, kar pa niti ni presenetljivo, saj podjetje obstaja šele 3 leta in ima trenutno še premajhen proračun za nastop na tako velikem in pomembnem trgu.

8.) Katere so tiste glavne konkurenčne prednosti MountVacation.com napram glavnim konkurentom?

1) Največji izbor destinacij in objektov.

2) *Dinamčno pakiranje - en rezervacijski postopek za več različnih storitev. Prihrani čas in denar.*

9.) Navezujoč na prejšnje vprašanja, katere so največje slabosti napram konkurentom?

Podpora uporabnikom in slaba komunikacija, ki sledi po narejeni rezervaciji strank, in veliko manjši proračun za oglaševanje (npr. Ski Horizon je imel v sezoni 2010/2011 okoli 4 milijone evrov za oglaševanje na Google, MountVacation.com le 50.000 €.)

10.) Uspeh MountVacation.com na Britanskem trgu je trenutno odvisen predvsem od marketinških kampanij, kot je oglaševanje preko portala TravelZoo.co.uk, generično, torej z obiskom preko spletnih brskalnikov, socialnih omrežij in priporočil prijateljev, pa je ta odstotek še vedno dokaj majhen. Kolikšno je to razmerje pri konkurentih? Ali je MountVacation.com pri tem uspešen?

Točnega razmerja ne poznam, mislim pa, da MountVacation.com napreduje tudi v smeri generičnega prometa, še posebej ker se učimo na napakah iz prejšnjih sezon.

11.) Kolikšen je odstotek vračanja Britanskih kupcev?

Po zadnjih informacijah večina podjetij beleži do največ približno 40% povratnih gostov. Bi pa rad poudaril, da se obnašanje stalnih oz. povratnih gostov razlikuje od ostalih (potencialnih) gostov, ki so dejansko vedno na voljo na trgu. Te je potrebno nenehno nagovarjati z dobro ponudbo, dobrim marketinškimi prijemi in predvsem z razlogi, zakaj bi nekdo šel na destinacijo in preko določenega posrednika.

12.) Podjetja dandanes namenjajo ogromno sredstev v oblikovanje osebnosti blagovne znamke. Če bi opisal MountVacation.com z 1-2 lastnostmi, katere bi to bile?

1) *Največja baza namestitev in destinacij v Evropi.*

2) *»One stop shop« za celotne počitnice v gorah.*

13.) Ali ima MountVacation.com razvito UPS (Unique Selling Proposition), ki v enem stvaku pove, s čim se podjetje ukvarja, kaj ponuja, kaj ga razlikuje od konkurence, itd...

Book your next mountain holiday online. Ga bo potrebno kmalu zamenjati in poudariti našo glavno prednost.

14.) Kako si predstavljaš MountVacation.com kot blagovno znamko v prihodnosti?

MountVacation.com si predstavljam kot znamko, ki ji bodo ljudje zaupali in bo deloval kot nekakšne vrste »google« (iskalnik) za počitnice v gorah. V sistemu bodo vsi udeleženci (partnerji in kupci) v celoti sami ustvarjali vsebino.

15.) Kar četrтина kupcev iz Velike Britanije je nazadovoljnih s storitvijo MountVacation.com, kar se zdi razmeroma veliko. Kolikšno je to razmerje pri konkurentih?

Nimam odgovora.

16.) Anketiranci so blagovno znamko MountVacation.com povezali z lastnostmi kot so enostavno za uporabo, poceni ponudba, zimske počitnice, novost na trgu in družinske počitnice. Ali gre MountVacation.com na tem mestu, kar se tiče blagovne znamke, po pravi poti? *Dejstvo je, da so potrebne še izboljšave, vendar mislim da je velika ponudba in testiranje različnih marketinških kanalov osnova za postavitev končnega produkta, ki je ključen za hitrejšo rast. Mislim da smo v preteklih sezonah naredili dovolj napak in sedaj naredili tudi veliko sprememb tako da mislim da smo na pravi poti.*

17.) Kaj so po tvojem razlogi, da segment aktivnih smučarjev gleda MountVacation.com v nasprotju s konkurenčnimi portali bolj pozitivno kot segment družin in nekativih smučarjev? *Informacija o lokaciji in prednostih objekta je pripravljena v skladu s potrebami smučarjev. Ponujamo veliko informacij, ki jih ostali konkurenti ne ponujajo, prav tako pa aktivni smučarji bolj cenijo te informacije.*

18.) Za potrebe izdelave percepcijskega zemljevida (Kim, Kim & Han, 2007) prosim oceni MountVacation.com in njegove konkurente na Britanskem trgu glede na naslednje značilnosti (1-najslabša ocena, 5- najboljša ocena).

	Lastnosti spletnega mesta	Uporabniku prijazno/varnost	Nizke cene
MountVacation.com	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Booking.com	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Crystalski.co.uk	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Igluski.com	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Thomsonski.co.uk	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Neilson.co.uk	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

PRILOGA 7: ZNAČILNOSTI BRITANSKEGA TURISTIČNEGA TRGA

Britanski turistični trg igra veliko vlogo na celotnem evropskem trgu spletnega turizma. Po podatkih raziskave (Eyefortravel, 2009) je britanski trg spletnega turizma največji v Evropi, in sicer predstavlja kar 30 % trga (17.5 mrd €). Od leta 2002 dalje je trg spletnega turizma v Veliki Britaniji doživel dolgo obdobje rasti, ki še kar traja, predvideva pa se, da bo delež spletnega turizma na celotnem turističnem trgu Velike Britanije do konca leta 2012 dosegel enak delež kot tradicionalna veja turizma (angl. *offline travel market*).

V letu 2008 je delež vseh spletnih rezervacij preko indirektna prodaje (spletne turistične agencije) znašal 35 %, medtem ko je bilo 65 % vseh rezervacij opravljenih neposredno pri ponudniku (neposredno v hotelu oz. pri nastanitvi, letalski družbi, izposojevalnici avtomobilov, ipd.). Pri indirektni prodaji oz. prodaji spletnih turističnih agencij, kamor spada tudi MountVacation.com, imajo največji delež prodaje letalske karte (45,5 %) in hotelske namestitve (36,8 %), prodaja zadnjih pa je v obdobju od leta 2002 do danes imela kar 40 % rast prodaje preko indirektnih kanalov.

S pomočjo podatkov Britanskega statističnega urada sem povzel ključne trende in značilnosti tamkajšnjega turističnega trga (UK office for national statistics, 2009).

V letu 2009 se je **število obiskov** (visits) britanskih državljanov v tujini, v primerjavi z letom 2008, zmanjšalo za kar 10.9 mio (15 %), število obiskov se je ustavilo na 58,6 mio, kar je najmanj od leta 2001. Razlog za upad gre iskati v vsesplošni gospodarski recesiji in oslabitvi tečaja funta (GBP) v primerjavi z ostalimi valutami. Več kot dve tretjini vseh obiskov v tujini je bilo narejenih za potrebe počitnic in oddiha (UK office for national statistics, 2009).

Najpogostejše obiskane **destinacije** britanskih gostov so po vrsti Španija, Francija, Irska, ZDA, Italija, Nemčija, Grčija, Nizozemska, Portugalska in Turčija. Najpopularnejše so tako še zmeraj destinacije v Evropi in Severni Ameriki, ki pa jih v zadnjem desetletju dohitevajo destinacije v »ostalih državah«, kjer je število obiskov že preseglo št. obiskov v Severni Ameriki (UK office for national statistics, 2009).

Povprečna dolžina bivanja je v letu 2009 znašala 10,5 nočitev, v letu 2008 je ta znašala 10,3, v letu 2007 pa 9,9. Povprečna dolžina bivanja v destinacijah v Evropi je v letu 2009 znašala 8,1 nočitev in je glede na leto 2007 za 0,4 nočitve višja (UK office for national statistics, 2009).

Gostje iz Velike Britanije so znani kot dobri »zapravljivci«, kar nedvomno kažejo tudi statistični podatki. **Poraba** britanskih gostov v tujini je sicer v letu 2009 padla iz 36,9 mrd na 31,7 mrd, kar sovpada s 15 % manjšim št. obiskov Britancev v tujini. K manjši porabi je prispeval tudi šibkejši tečaj funta, ki je okrnil razpoložljiva sredstva britanskih turistov, ki so v primerjavi z letom 2008 za počitnice porabili 15 % manj sredstev. Sicer pa je bilo od 31,7 mrd funtov porabe v tujini kar 69 % namenjenih počitnicam, sledijo poslovna potovanja, obisk sorodnikov in prijateljev, itd.. (UK office for national statistics, 2009).

V *povprečju* so britanski turisti na obisk v Evropi *porabili* 426,00 £ (primerjaj s povprečno košarico, kar je za skoraj 19 % več kot leta 2005, vseeno pa veliko manj kot v Severni Ameriki (706,00 £) in »ostalih državah« (1.085,00 £), kjer pa gostje ostajajo v povprečju za 5,3 nočitve (Severna Amerika) oz. za kar 8,1 nočitve (»ostale države«) dlje kot v Evropskih destinacijah (UK office for national statistics, 2009).

Pri **načinu potovanja** v tujino pri Britancih že zmeraj prednjači letalski prevoz (79,69 %), sledi prevoz po morju (12,96 %) in prevoz skozi Eurotunnel (7,35 %) (UK office for national statistics, 2009).

Za potrebe MountVacation.com sem si pogledal še št. obiskov **glede na letni čas** v Evropi v letu 2009. Podatki kažejo, da je število obiskov britanskih gostov v evropskih destinacijah največje v spomladanskih in poletnih mesecih (april–oktober), in sicer 29,07 mio obiskov, medtem ko pozimi (januar–april) Britanci ustvarijo le 4,7 mio obiskov, jeseni (oktober–december) pa 5,2 mio obiskov (UK office for national statistics, 2009).

PRILOGA 8: ZNAČILNOSTU IN POSEBNOSTI BRITANSKIH SPLETNIH NAKUPOVALCEV

Raziskava The Ebooker, ki je bil izvedena izključno za trg Velike Britanije na podlagi vzorca 2084 odraslih anketirancev vseh starostnih kategorij, kaže, da je rezervacija oz. nakup počitnic eden izmed najpomembnejših nakupov, ki jih porabniki izvedejo vsako leto. Kar 28 % vseh sodelujočih v raziskavi Teleaf (Jones & Galat, 2010) je potrdilo, da so počitnice njihov najpomembnejši letni nakup. Nakup počitnic se od preostalih nakupov razlikuje tudi po tem, da kupci pred končno odločitvijo porabijo več časa za iskanje informacij in najboljših ponudb.

Internet je močno spremenil način podajanja informacij, povezanih s turističnimi proizvodi. Z razvojem interneta in podjetij, ki so specializirana za spletno prodajo turističnih produktov, so se močno spremenile tudi nakupovalne navade in obnašanje kupcev. Enostavno iskanje informacij preko spleta in enostaven dostop do pravih informacij preko socialnih medijev, blogov in spletnih popotniških portalov so posledično okrepili pogajalsko moč kupcev (Gretzel & Xiang, 2010). Vpliv informacij preko spletnih socialnih medijev ter spletnih popotniških in ocenjevalnih portalov na nakupne odločitve je še posebej viden pri Britanskih kupcih počitnic preko spleta, saj več kot tretjina Britancev uporablja navedene informacijske kanala pri izbiri počitnic (World Travel Market, 2010).

Danes lahko preko spleta nakupujemo kjerkoli in kadarkoli z le nekaj kliki, med seboj primerjamo cene in ponudbe različnih ponudnikov ter si sestavimo paket, ki bo kar najboljše ugaljal našim potrebam. Splet nam je omogočil, da zelo preprosto najdemo svoje idealne počitnice po idealni ceni. Razumevanje kupcev je tako za podjetja postalo ključni dejavnik uspeha. Spletni nakupovalci so zelo nepredvidljivi, visoko informirani, iznajdljivi ter se hitro odzivajo na še tako majhne dražljaje. Edina prava pot do uspeha za rezervacijske spletne strani je, da aktivno spremljajo svoje kupce ter poskušajo predvideti njihovo obnašanje. Samo takrat lahko naredijo prave, informirane odločitve, ki jim dovoljujejo optimizacijo spletnega nakupa in tako kupcu dostavijo idealno izkušnjo, ki bo povečala lojalnost in zaupanje do blagovne znamke. Najnovejši izziv spletnih turističnih podjetij v tem trenutku je, da morajo v osnovi zadovoljiti vsaj 2 glavni vrsti kupcev, tiste, ki želijo rezervirati celotni paket na enem mestu in tiste, ki iščejo samo eno, specifično komponento počitnic (Jones & Galant, 2010). Zadnja vrsta kupcev je vse pogostejša, posebnost teh kupcev pa je, da so sposobni zelo hitro poiskati alternativno ponudbo drugje, pri tem pa so jim najpomembnejši dejavniki cena, raznolikost in izkušnja pri nakupu. Kupčeva nakupna izkušnja (angl. *customer experience*) tako nezadržno postaja ključna točka diferenciacije na visoko konkurenčnem trgu in posledično ključ do višjega tržnega deleža podjetja na trgu (McKechnie, Grant & Katsioloudes, 2008)

Trenutno lahko na trgu opazimo vrsto podjetij, ki želijo s široko ponudbo zadovoljiti več segmentov kupcev naenkrat. Težava, ki se pri tem pojavlja je, da podjetja v naprej ne morejo predvideti, kakšen profil kupcev obiskuje njihovo spletno stran, posledično zato niso zmožni priskrbeti prave nakupne izkušnje posameznim kupcem, ki bi ugajala osebnim preferencam kupca. Kot posledica spletni nakupovalci pogosto vstopijo na spletno stran in jo nemudoma

zapustijo, ker ne vidijo povezave spletne strani z njihovo osebnostjo, preferencami, načinom kupovanja. Internetni psiholog Graham Jones (Jones & Galat, 2010) izpostavlja več študij, ki kažejo, da je čas ocenitve spletne strani večinoma dolg le eno sekundo! Pomanjkanje povezave med osebnostnimi preferencami kupca in spletno stranjo je eden izmed razlogov, da kupci pogosto in hitro menjajo spletne strani. Ko se kupec končno poveže s spletno stranjo, mora podjetje potencialnemu kupcu vzbuditi zaupanje v blagovno znamko. Kupci morajo biti ob nakupu prepričani v varnost spletnega mesta in podjetja, ki stoji za njo. Konec koncev morajo ob rezervaciji predložiti podatke o svoji kreditni kartici, zato bi jih vsak sum ali dvom takoj odvrnil od nakupa. Avtor v zaključku poudarja, da kupci na spletni strani, kjer nameravajo izvesti nakup, najprej iščejo signale zaupanja, šele nato se odločijo ali bodo na spletni strani dejansko izvedli rezervacijo.

V preteklosti je bila blagovna znamka podjetja eden izmed ključnih elementov zaupanja, s katero so se porabniki lahko poistovetili. Raziskava Teleafa je pokazala, da se je vpliv in ugled blagovnih znamk na splošno zmanjšal, kar še posebno velja za panogo turizma, zato kupci poleg blagovne znamke iščejo še druge signale zaupanja, ki lahko vključujejo fizični naslov podjetja, telefonsko številko, elektronski naslov, podrobnejše podatke podjetja in razne certifikate varnosti (ABTA, itd.). V kolikor kupci teh podatkov ne opazijo, bodo stran najverjetneje zapustili zaradi pomanjkanja zaupanja.

Pomemben del zaupanja v blagovno znamko je tudi družbena potrditev (ang. social proof). Človeška bitja smo nagnjena k obnašanju, ki nam zagotavlja določeno varnost. Če več ljudi dela neko stvar, in pri tem niso ogroženi, je velika verjetnost, da se bomo tudi sami tako obnašali. Prenešeno na spletno nakupovanje – ljudje iščejo določene signale na spletni strani, ki jim potrjujejo, da je proizvod ali storitev sprejemljiva več osebam. Pri nakupu počitnic, ki jih veliko ljudi vidi kot najpomembnejši nakup v letu, je družbena potrditev bistvenega pomena, saj morajo kupci dobiti potrditev, da so počitnice ali hotel, ki ga nameravajo rezervirati, sprejemljivi tudi ostalim kupcem. Spletna stran s področja potovanj, ki demonstrira družbeno potrditev, npr. v obliki komentarjev in ocen predhodnih obiskovalcev, bo najverjetneje pritegnila več potencialnih kupcev in posledično več rezervacij.