

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVIJANJE POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA
»GOLFIRAJ Z NAMI«**

Ljubljana, september 2016

DEJAN LJUBENOVIC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Dejan Ljubenič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvijanje poslovne strategije podjetja »Golfiraj z nami«, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Tomažem Čatrom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 24.9.2016

Podpis študenta: _____

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 TEORETIČNO OZADJE STRATEŠKEGA MANAGEMENTA..... | 4 |
| 1.1 Opredelitev strateškega managementa | 4 |
| 1.2 Modeli strateškega managementa..... | 4 |
| 1.3 Strateška analiza | 6 |
| 1.3.1 Predpostavke postavljanja strategije..... | 6 |
| 1.3.2 Ocenjevanje širšega okolja | 6 |
| 1.3.3 Ocenjevanje privlačnosti panoge..... | 6 |
| 1.4 Pristopi k celoviti analizi | 8 |
| 1.4.1 Splošno o celovitih strategijah..... | 8 |
| 1.4.2 SWOT analiza..... | 9 |
| 1.4.3 Portfeljska analiza..... | 11 |
| 1.4.4 Analiza na temelju verige vrednosti | 11 |
| 1.5 Vizija, poslanstvo in vrednote | 12 |
| 1.5.1 Vizija | 12 |
| 1.5.2 Poslanstvo..... | 13 |
| 1.5.3 Vrednote | 15 |
| 1.6 Vrste strategij..... | 15 |
| 1.6.1 Delitev strategij | 15 |
| 1.6.2 Celovite (korporativne) strategije..... | 15 |
| 1.6.3 Poslovne strategije..... | 16 |
| 1.6.4 Funkcijske strategije | 19 |
| 1.7 Uresničevanje strategij in strateška kontrola..... | 19 |
| 2. PREDSTAVITEV GOLFSKEGA TURIZMA IN | |
| PODJETJA »GOLFIRAJ Z NAMI« | 20 |
| 2.1 O golfu..... | 20 |
| 2.2 Golfski turizem..... | 22 |
| 2.3 Predstavitev podjetja »Golfiraj z nami«..... | 28 |
| 3 RAZVIJANJE STRATEGIJE PODJETJA »GOLFIRAJ Z NAMI« | 29 |
| 3.1 Kvalitativna raziskava trga golfskih potovanj..... | 29 |
| 3.2 Analiza širšega okolja..... | 43 |
| 3.2.1 Gospodarsko podokolje | 43 |
| 3.2.2 Politično-pravno podokolje | 44 |
| 3.2.3 Kulturno podokolje..... | 45 |
| 3.2.4 Socialno podokolje | 46 |
| 3.3 Analiza ožjega okolja | 46 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3.1 Golf v ZDA | 48 |
| 3.3.2 Golf v Evropi..... | 50 |
| 3.3.3 Ocena privlačnosti panoge | 53 |
| 3.4 SWOT analiza | 56 |
| 3.4.1 SWOT analiza po podstrukturah | 56 |
| 3.5 Poslanstvo, vizija in strateški cilji | 72 |
| 3.5.1 Poslanstvo, vizija in vrednote..... | 72 |
| 3.5.2 Strateški cilji..... | 73 |
| 3.6 Poslovna strategija..... | 73 |
| 3.6.1 Možne strategije | 73 |
| 3.6.2 Izbira in argumentacija strategije | 80 |
| SKLEP..... | 82 |
| LITERATURA IN VIRI..... | 85 |

PRILOGE

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Primerjava strateških, taktičnih in operativnih odločitev | 9 |
| Tabela 2: Tveganja generičnih poslovnih strategij..... | 18 |
| Tabela 3: Ocena privlačnosti panoge z vidika nevarnosti vstopa novih konkurentov | 53 |
| Tabela 4: Ocena pogajalske moči dobaviteljev | 54 |
| Tabela 5: Ocena privlačnosti panoge zaradi pogajalske moči kupcev | 54 |
| Tabela 6: Ocena privlačnosti panoge z vidika tekmovalnosti med obstoječimi ponudniki v panogi | 55 |
| Tabela 7: Ocena privlačnosti panoge z vidika nevarnosti substitucije storitve..... | 56 |
| Tabela 8: Končna ocena privlačnosti panoge..... | 56 |
| Tabela 9: Prihodki od prodaje in čisti poslovni izid podjetja Amadeo d.o.o. v obdobju od leta 2012 do leta 2015 | 58 |
| Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti podstrukture storitve | 58 |
| Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture | 60 |
| Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture | 61 |
| Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojnne podstrukture | 62 |
| Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture | 63 |
| Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture | 63 |
| Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture..... | 65 |

| | |
|---|----|
| Tabela 17: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika podstrukture storitve | 65 |
| Tabela 18: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika tržne podstrukture | 66 |
| Tabela 19: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika tehnološke podstrukture..... | 67 |
| Tabela 20: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika raziskovalno-razvojne podstrukture | 68 |
| Tabela 21: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika kadrovske podstrukture..... | 68 |
| Tabela 22: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika organizacijske podstrukture | 68 |
| Tabela 23: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika finančne podstrukture | 69 |
| Tabela 24: Shema prednosti in slabosti podjetja »Golfiraj z nami« z vidika sedmih podstruktur in njihovega vpliva na poslovanje | 70 |
| Tabela 25: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja..... | 70 |
| Tabela 26: Prednosti in slabosti podjetja..... | 71 |
| Tabela 27: Priložnosti in nevarnosti podjetja | 71 |
| Tabela 28: Analiza generičnih strategij | 80 |

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Model procesa strateškega managementa in managiranja v podjetju..... | 5 |
| Slika 2: Sile privlačnosti panoge..... | 7 |
| Slika 3: Splošni model SWOT analize..... | 10 |
| Slika 4: Boston Consulting Group portfeljska analiza..... | 11 |
| Slika 5: Porterjeva veriga vrednosti | 11 |
| Slika 6: Prepletanje vizije, poslanstva, strategije in ciljev | 12 |
| Slika 7: Opredelitev podjetja..... | 14 |
| Slika 8: Poslanstvo in trženjska strategija..... | 14 |
| Slika 9: Celostne korporativne strategije | 16 |
| Slika 10: Porterjeve generične strategije..... | 18 |
| Slika 11: Kako pomembni so faktorji odločanja pri izboru golf destinacije?..... | 24 |
| Slika 12: Najbolj popularni kanali sklepanja rezervacij turističnih potovanj v % | 24 |
| Slika 13: Gibanje potrošnje povprečnega golfista v zadnjih 18 mesecih | 25 |
| Slika 14: Gibanje povprečnega trajanja kupljenih počitnic v zadnjih 18 mesecih | 25 |
| Slika 15: Golf turizem kot dejavnost in njegovi vplivi..... | 26 |

| | | |
|-----------|--|----|
| Slika 16: | Gibanje članov Golf zveze Slovenije v obdobju od leta 2009 do 2015 | 27 |
| Slika 17: | Starost anketiranca v % | 30 |
| Slika 18: | Status zaposlitve med anketiranci, prikazano v % | 30 |
| Slika 19: | Dohodki anketirancev v % | 31 |
| Slika 20: | HCP – hendikep anketirancev v % | 31 |
| Slika 21: | Razdelitev anketirancev glede na število golf iger v zadnjih dveh sezonah v % | 32 |
| Slika 22: | Razdelitev golfistov turistov po različnih starostnih skupinah | 33 |
| Slika 23: | Razdelitev golfistov glede na zeleno število golfskih potovanj na leto v % | 34 |
| Slika 24: | Razdelitev anketirancev glede na ceno kupljenega golf oddiha v % | 35 |
| Slika 25: | Glasovi anketirancev glede na običajni termin golf potovanja | 35 |
| Slika 26: | Razdelitev anketirancev glede na preferenčen način golfskega potovanja v % | 36 |
| Slika 27: | Razdelitev razlogov za potovanje v lastni režiji v % | 37 |
| Slika 28: | Razdelitev razlogov za golfsko potovanje v organizirani skupini v % | 37 |
| Slika 29: | Preferenčni golf paketi glede na dolžino oddiha v % | 38 |
| Slika 30: | Razdelitev pomena za sprejem nakupne odločitve golf paketa v % | 38 |
| Slika 31: | Porazdelitev zelenih plačanih zneskov za 7-dnevni golfski oddih v % | 39 |
| Slika 32: | Glasovi za destinacije glede na njihovo priljubljenost | 39 |
| Slika 33: | Izbor evropskih golf destinacij (v številu glasov) | 40 |
| Slika 34: | Pomen aktivnosti oziroma storitev na golfskem potovanju | 41 |
| Slika 35: | Razlogi, ki bi golfista spodbudili k pogostejšemu golf potovanju | 42 |
| Slika 36: | Bruto domači proizvod v Sloveniji in v evrskem območju | 44 |
| Slika 37: | Širina golfa kot panoge | 47 |
| Slika 38: | Razlogi za neigranje golfa v % | 48 |
| Slika 39: | Število golfistov v ZDA v času od leta 1986 do 2010 | 48 |
| Slika 40: | Število golf igrišč v ZDA v času od leta 1986 do 2010 | 49 |
| Slika 41: | Število iger golfa od leta 1990 do leta 2010 (v mio iger) | 50 |
| Slika 42: | Število golfistov v Evropi od leta 1990 do leta 2014 (v tisoč golfistov) | 51 |
| Slika 43: | Povprečno število registriranih igralcev in igrišč med letoma 1985 in 2014 (v tisoč golfistov) | 51 |
| Slika 44: | Razdelitev registriranih golf igralcev po državah v Evropi v letu 2014 v % | 52 |
| Slika 45: | Razdelitev igrišč za golf po državah v Evropi v letu 2014 v % | 52 |

UVOD

Poslovno okolje v 21. stoletju je hitro spreminjajoče se, spremembe so pogoste in nepredvidljive. V takšnem okolju morajo podjetja, da bi bila uspešna, ustvarjati in ohranjati konkurenčne prednosti pred konkurenti. O tem veliko piše v različnih strokovnih literaturah o organizacijski znanosti, poslovnih strategijah in drugih managerskih aktivnostih. V zadnjem času so se strategije, orientirane na optimizacijo proizvodnih kapacitet, preusmerile v strategije, ki se bolj ukvarjajo s spreminjajočim se trgom, konkurenčnimi prednostmi, pripravljenostjo na spremembe ipd. Pri ustvarjanju konkurenčnih prednosti namreč ne gre več le za to, kdo ustvari izdelek po najnižji proizvodni ceni, temveč kdo pripravi izdelek po najnižji ceni in bo to ceno lahko zagotavljal na dolgi rok, ko se bodo zgodile spremembe. Zato morajo podjetja imeti jasno razdelano strategijo, ki bo zagotavljala dolgoročno doseganje dodane vrednosti za lastnika.

Pučko (2006, str. 4) navaja, da je s podjetništvom vedno povezano nekaj aktivnega. Lahko gre za uveljavljanje nečesa novega v družbi, kar sta lahko iznajdba in novost, ki ju poskuša podjetje prodati in poskrbeti, da bi novost postala stvar široke potrošnje. Bodisi gre za ugotavljanje novih poslovnih priložnosti, tudi za njihovo ustvarjanje in izkoriščanje, kar v praksi pomeni ustvarjanje uporabnikov in s tem trgov. Na takšen način danes trge in potrebe ustvarjajo podjetniki in njihove aktivnosti, saj uporabnik ne kupuje izdelka, temveč kupuje korist, ki mu jo izdelek da.

Strategija postavlja agendo prihodnjih aktivnosti, strateške cilje, ki naj bi bili doseženi in kdaj, in politike za doseganje ciljev. Dobro postavljena strategija vključuje organizacijske načrte, cilje politike in programe ter osredotočenost. Dobra strategija vodi in razdeljuje omejene resurse na način, kot je pokazala analiza prednosti in slabosti podjetja, nevarnosti in priložnosti okolja. Običajno strategija odraža razmišljanje manjše skupine vrhnjega managementa oziroma celo najvišjega managerja (Drobson, Starkey, & Richards, 2004, str. 3).

Za managerje strateški management prinaša širše področje odločanja, kot velja za kateregakoli drugega operativnega managerja. Najtežje za strateškega managerja, ki se je razvil iz operativnega managerja, je preseči operativne dnevne aktivnosti. Finančniki tako pogosto iščejo in rešujejo probleme finančnega področja, prodajniki se pogosto preveč ukvarjajo s prodajo in enako velja za managerja informacijske tehnologije. Seveda so znotraj podjetja pomembne vse funkcije, ne vsaka zase, temveč vse skupaj. Zato mora strateški manager razviti sposobnosti videnja celotne slike – vizije podjetja (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009, str. 12).

Ko govorimo o oblikovanju strategije, se pogosto pozablja na kontrolo izvajanja le-te, ki pa mora managementu povedati, ali sta vizija in strategija primerni, vendar nista bili dobro

udejanjeni. V tem primeru se morajo uvesti prilagoditve, ki bi to omogočile, v osnovi pa se proces strategije ločina štiri korake, in sicer (Enz, 2005, str. 200):

- analiza stanja,
- uvedba strateške usmeritve,
- oblikovanje strategije in
- izvedba strategije).

Podjetje, njegov položaj in prihodnost lahko tudi zelo dobro predstavimo skozi SWOT analizo, kjer prikažemo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje. SWOT analiza je lahko vrhovnemu managementu v veliko pomoč pri oblikovanju strategij in velja za enega ključnih elementov pri vsakem postavljanju strategije podjetja (Hunger & Wheelen, 2011, str. 93).

Da bi podjetje lahko razvijalo posel, mora imeti opredeljen strateški plan, pri čemer mora plan odgovoriti na naslednja vprašanja: Kdo so kupci? Kako jih bomo dosegli? Kako bomo kupce zadržali, da bodo nakup ponovili? Če je trženjski načrt (strategija) izdelan ustrezno, je to osnova, da bo posel rasel in organizacija uspešna (Forbes, 2013).

Golf je ena od športnih aktivnosti, ki se po več kot sto letih v letu 2016 vrača na olimpijske igre, kise bodo odvile v Riu de Janeiru v Braziliji. Golf ni le šport, temveč tudi samostojna gospodarska panoga, ki jo sestavljajo subjekti golf igrišč in vadišč, proizvajalci golfske opreme, učitelji golfa, organizatorji turnirjev in drugih golfskih dogodkov in ne nazadnje agencije za organizacijo golfskih turističnih aranžmajev.

Medtem ko se je rast klasičnega turizma v času po globalni finančni krizi nekoliko ustavila, to za golfski turizem ne velja. V letu 2011 so bile v Evropi najbolj priljubljene golfske destinacije Španija in Portugalska ter jasno Velika Britanija in Irska. Trgi v vzponu so Tajska, Vietnam in Turčija, medtem ko imata Italija in Bolgarija velik potencial. Raziskava KPMG »Vpogled v golfska potovanja 2012« kaže, da bo golfski turizem preko specializiranih turističnih golf agencij rasel, saj se storitve širijo, cenijo in so dobro oglaševane (Golf Tourism Scotland, 2013, str. 11).

Prav golfski turizem oziroma organiziranje turistične agencije, ki se ukvarja s trženjem golfskih paketov, je tema magistrske naloge. Namen magistrskega dela je pomagati lastniku podjetja, da bi mu to ustvarjalo dodano vrednost – dobiček, zmanjšati vpliv nihanj povpraševanja po klasičnih turističnih aranžmajih, vzpostaviti močnega tržnega konkurenta obstoječemu ponudniku golfskih počitnic, dvigniti raven storitve golfskih počitniških potovanj za slovenske golfiste, saj je trenutna ponudba zelo omejena, in dvigniti ponudbo Slovenije kot golfske destinacije, s čimer bi lahko vplivali na večje število organizatorjev potovanj za pričetek sodelovanja. S tem bi se prihod tujih golfistov v Slovenijo povečal.

Cilji magistrskega dela so pripraviti dolgoročno poslovno strategijo podjetja, analizirati potencial prodaje golfskih počitnic za slovenske golfiste, organizacija podjetja za trženje, izpostaviti ključna področja in pristop k postavitvi divizije. Opredeliti želim tudi ključne dejavnike uspeha, ki bodo lastniku prinesli dodano vrednost.

Teza magistrskega dela je, da organizacija divizije golfskega turizma vodi vzpostavitev sistema organizacije, trženja, komuniciranja, izvedbe in dobre poprodajne dejavnosti. Divizija organizacije golfskih potovanj bo namreč znotraj turistične agencije samostojna divizija, ki bo zahtevala urejena pravna, kadrovska, procesna, organizacijska, tehnološka, kulturna in sociološka podokolja. Ključne ovire so pomanjkanje povpraševanja, konkurenca in možnost organizacije lastnih potovanj, ki je trenutno v Sloveniji najbolj razširjena oblika golfskih potovanj.

Raziskovalna vprašanja, na katera iščem odgovore v magistrskem delu, so naslednja:

- Raziskovalno 1: Katere destinacije, kakšen cenovni razpon, kakšna oblika, kateri termin in kakšna dolžina golf so najbolj popularni med slovenskimi golfisti?
- Raziskovalno vprašanje 2: Kakšni so cenovni razpon, termin in dolžina golfskega potovanja?
- Raziskovalno vprašanje 3: Kako oblikovati ponudbo golfskih potovanj in jo ponuditi slovenskim golfistom, da je nebi mogli prekopirati in se organizirati sami?
- Raziskovalno vprašanje 4: Katere destinacije, hotele in dodatne storitve vključiti v pakete trženja Slovenije tujim golfistom?
- Raziskovalno vprašanje 5: Kateri komunikacijski kanal uporabiti za trženje paketov domačim golfistom in katerega za trženje Slovenije tujim golfistom in specializiranim organizatorjem potovanj?

Postavljanje strategije se med podjetji glede na dejavnost metodološko bistveno ne spreminja, saj so koraki za postavitev strategije jasni. Metode, ki jih uporabljam pri iskanju odgovorov na raziskovalna vprašanja, so: deskripcija, komparacija, analiza in sinteza.. Pri vsakem poglavju glede na smiselnost navajam različne literature in opise poznanih avtorjev, preko katerih teoretično predstavljam to področje. Sledita empirična raziskava in sinteza ugotovitev. Komparativna metoda je uporabljena za primerjavo različnih podatkov, zlasti kronoloških.

Kot vir uporabljam primarne in sekundarne podatke. Sekundarni viri so uporabljeni za teoretično predstavitev vsebine. Potrebne vire in literaturo pridobivam zlasti v knjižnici Ekonomske fakultete in bazi COBISS. V pomoč so mi tudi orodja Google in različni statistični podatki Statističnega urada Republike Slovenije in Urada za makroekonomske analize Republike Slovenije, Ajpes, Golfportal Golf Zveze Slovenije in drugi viri.

Poleg naštetih sekundarnih virov kot pomemben primarni vir uporabim lastno tržno raziskavo, ki se nanaša na trženje obravnavane problematike. Raziskava je namenjena golfistom, da bi z njo ugotovil, kakšen je potencial turistične agencije in kakšne naj bodo njene ključne trženjske usmeritve.

1 TEORETIČNO OZADJE STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

1.1 Opredelitev strateškega managementa

Opredelitev pojma strateški management je zelo široka, kar izhaja iz dejstva, da si različni avtorji pojem razlagajo drugače, pri čemer so si razlage precej sorodne, saj vse govorijo o načrtovanju, organizaciji dela, izvajanju načrta in kontroli izvedbe.

Avtorji Nag, Hambrick in Chen (2007, str. 935–955) opredeljujejo strateški management kot skupek aktivnosti, ki vključujejo oblikovanje in izvajanje glavnih ciljev in pobud, ki jih management udejanja v imenu lastnikov družbe. Pri te aktivnosti temeljijo na upoštevanju virov in oceni notranjih in zunanjih okolij, v katerih organizacija tekmuje.

Pankaj ga po drugi strani opredeljuje na način, da strateški management določa splošno usmeritev v podjetju in vključuje navedbo ciljev organizacije, razvoj politik in načrte za doseg te ciljev in nato na koncu dodeljuje sredstva za izvajanje načrtov. Akademiki in managerji so razvili številne modele in okvire, ki pomagajo pri strateškem odločanju v okviru kompleksnih okolij in konkurenčne dinamike. Strateški management ni statično v naravi, saj modeli pogosto vključujejo povratne zanke za spremljanje izvedbe in nadaljevanja v naslednjem krogu načrtovanja (Pankaj, 2002, str. 3).

Slovenski avtor Pučko omenjeni pojem opredeli kot filozofijo in manj kot ekstraktno tehniko, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Gre za poslovno filozofijo v smislu, da nam daje neko vizijo, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Konkretizacija odgovora na ta temeljni problem razvoja podjetja zahteva odgovore na vrsto vprašanj. Gre za odgovore, kako se bo podjetje upiralo tistim poslovnim grožnjam, ki mu jih prinaša dinamika njegovega okolja. Podjetje lahko prav z raziskovanjem te dinamike okolja odkriva področja svoje poslovne rasti, zato je moč ugotoviti, da mora planiranje iskati tisti potencialni proizvodni program, ki mu bo omogočal rast (Pučko, 2003, str. 102).

1.2 Modeli strateškega managementa

Podjetje deluje v sestavljenem, dinamičnem in stohastičnem proizvodno-gospodarskem sistemu, ki živi in deluje v sestavljenem, dinamičnem in stohastičnem družbenem okolju. Zato mora biti podjetje, da bi bilo uspešno, v dinamičnem ravnovesju, kar doseže z neprestanim razvojem. Pri tem se mora management podjetja pogosto opredeliti, kaj so

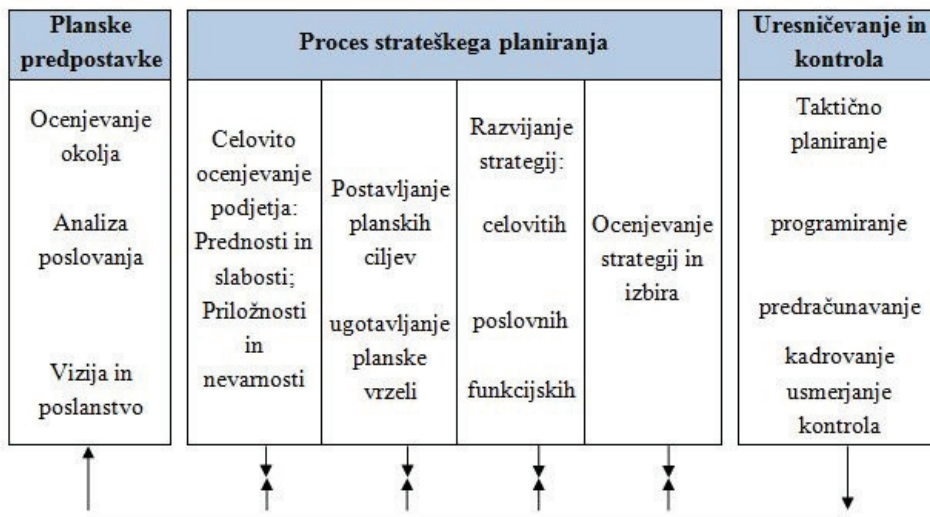
bistvene in nebistvene sestavine procesa/okolja, saj je upoštevanje bistvenih spremenljivk pomembno za uspešno delovanje zgrajenega modela. Pri postavljanju modela se mora management vedno obračati v stvarnost, saj le iz stvarnosti pridobi predpostavke, ki mu bodo pomagale pri gradnji modela. Zgrajeni modeli so pogosto zgolj delni modeli, saj je zaradi vse večjega števila relevantnih predpostavk enovite modele vedno težje obvladovati. Modeli se med seboj razlikujejo, pogosto pa so primerni za organizacijo procesa strateškega planiranja, sestavljanje procesov znotraj podjetja, organizacijo podatkov in testiranje – napovedovanje ciljev (Pučko, 2003, str. 109).

V nadaljevanju bom predstavil gradnjo modela za sprejemanje strateških odločitev po Pučkovem modelu, ki proces strateškega odločanja sestavi iz treh ključnih faz/elementov, ki so:

- izdelovanje planskih predpostavk,
- proces strateškega planiranja in
- faze uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij.

Model je podrobneje predstavljen na Sliki 1. Vse tri faze so kompleksno sestavljene in se med seboj logično povezujejo. Faze se med seboj tudi prepletajo in ponavljajo, saj vplivajo druga na drugo. Ta razmerja in prepletanja so nakazana s povezanimi puščicami.

Slika 1: Model procesa strateškega managementa in managiranja v podjetju



Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 2003, str. 115.

1.3 Strateška analiza

1.3.1 Predpostavke postavljanja strategije

Vsaka gradnja modela in tako tudi našega najprej temelji na nekaterih predpostavkah, ki bodo v nadaljevanju ključno vplivale na postavljanje strategije. Predpostavke so neke vrste temelj, na katerem bomo kasneje zgradili organizacijo, procese, funkcije, cilje in kontrolo.

1.3.2 Ocenjevanje širšega okolja

Pri ocenjevanju okolja kaže poskusiti izluščiti ključne razvoje v najširšem okolju podjetja v prihodnosti. Zatem je smiselno oceniti še ožje oziroma ciljno okolje podjetja. Ocenjevanje ciljnega okolja mora vsebovati vsaj ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje, in analizo trga podjetja (Pučko, 2003, str. 119).

Najširše okolje je sestavljeno iz petih tako imenovanih podokolij, ki vplivajo na sedanje in prihodnje poslovanje podjetja. Ta podokolja ocenjuje, predvideva in napoveduje najvišji management, saj iz teh okolij izhajajo ključne poslovne priložnosti in izzivi podjetja. Na podjetje pri gradnji strategije vplivajo naslednja podokolja: politično-pravno, kulturno, tehnološko, gospodarsko in naravno okolje. Najpomembnejše je seveda gospodarsko podokolje, ki ga opredeljujejo rast bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP), kritičnih panog, prodaje na glavnih tujih trgih in dinamika osebne porabe, stopnja brezposelnosti, število brezposelnih, mase osebnih dohodkov, investicijske porabe, javne porabe ipd. (Pučko, 2003, str. 120).

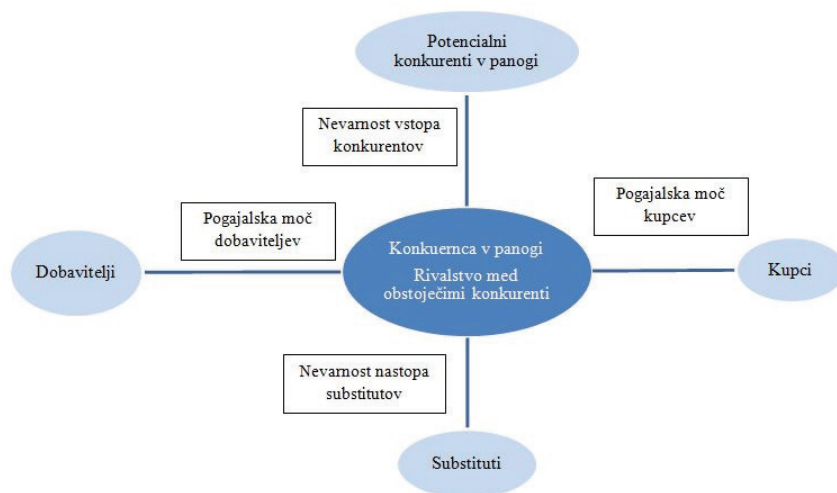
1.3.3 Ocenjevanje privlačnosti panoge

Da bi podjetje lahko doseglo svoj ključni cilj– doseganje donosnosti – mora biti panoga privlačna, zato je to ključna ocena pred ustanavljanjem. Bolj ko je ta privlačna in lažje ko je v panogo vstopiti, manj bo panoga donosna na dolgi rok, saj se bo konkurenčnost znotraj nje povečala. Porter govori o petih silah, ki vplivajo na privlačnost panoge in naredijo panogo različno atraktivno, in sicer (Johnson et al., 2009, str. 30):

- grožnja vstopa novih konkurentov v panogo,
- grožnja substitutov produktu ali storitvam,
- moč kupcev,
- moč dobaviteljev in
- rivalstvo med konkurenti znotraj panoge.

Sile privlačnosti v panogo so prikazane v Sliki 2.

Slika 2: Sile privlačnosti panoge



Vir: G. Johnson, K. Scholes, & R. Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, 2009, str. 30.

1.3.3 Analiza prodajnega trga

Tržna analiza proučuje privlačnost in dinamiko na posebnem trgu v okviru panoge. To je del analize panoge in s tem posledično globalne okolijske analize. Analiza trga je znana tudi kot dokumentirana preiskava trga, ki se uporablja za obveščanje dejavnosti načrtovanja poslovanja podjetja, še posebej okoli sklepov inventarja, nakupov, širjenja in krčenja delovne sile, ekspanzije objektov, nakupov investicijske opreme, promocijskih aktivnosti in mnogih drugih vidikov podjetja (Dillerup & Stoi, 2006, str. 227).

Aaker (2011, str. 22) opredeli analizo prodajnega trga z nivoji analize:

- velikost trga (sedanji in prihodnji),
- tržni trendi,
- stopnja rasti trga,
- tržna donosnost,
- stroškovna struktura panoge,
- distribucijski kanali,
- ključni dejavniki uspeha in
- ključni podatki o uspehu.

Po Aakerjevem mnenju (2011, str. 67) je cilj analize trga ugotoviti privlačnost trga, in sicer tako danes kot v prihodnosti. Podjetja z analizo trga ocenijo privlačnost trga s pridobitvijo razumevanja razvijajočih se priložnosti in nevarnosti, ki so povezane z lastnimi prednostmi in slabostmi podjetja. Podjetja uporabljajo ugotovitve, da bi znala usmeriti investicijske

odločitve, ki bodo zagotovile uspeh. Ugotovitve analize trga lahko tudi motivirajo organizacijo, da spremeni naložbeno strategijo – intenzivira ali zmanjša.

1.4 Pristopi k celoviti analizi

1.4.1 Splošno o celovitih strategijah

Ključno za načrtovanje celotnega podjetja je, da je v tej fazi treba analizirati preteklost, sedanost in prihodnost, da bi bila ocena lahko relevantna. Pučko razdeli celovito ocenjevanje podjetja na tri osnovne načine, in sicer SWOT analiza, portfeljska analiza in analiza na temelju verige vrednosti (Pučko, 2003, str. 127).

Management sprejme skup strategij, ki bodo izpostavile konkurenčne prednosti in izboljšale učinkovitost podjetja. Lahko bi rekli, da management strategijo obrne v aktivnost. Implementacija strategije lahko pomeni spremembe aktivnosti na nivoju različnih funkcij podjetja, na primer program dviga kakovosti, sprememba zunanje podobe produkta, različno pozicioniranje produkta glede na trge, ponujanje različne verzije produkta za različne skupine produkta, spreminjanje cen ipd. Opredelitev strategij vključuje tudi izbor in oblikovanje najbolj primerne organizacijske strukture, kulture organizacije in sistemov kontrole, da bi se strategija dejansko izvajala. Najvišji management mora oblikovati korporativna pravila, da bi zaposleni ravnali v duhu maksimiranja dobičkonosnosti in rasti dobička, pri čemer pa ne smejo biti pozabljene pravne in etične vrednote (Hill & Jones, 2010, str. 20).

Kritiki strateškega – dolgoročnega planiranja – govorijo o tem, da je smiselnost dolgoročnega planiranja vprašljiva. To naj bi bila iz treh razlogov: svet je danes izredno nepredvidljiv, vpliv srednjega in nižjega managementa na izvajanje strategije in na koncu, naj bi bili po njihovem mnenju začrtani rezultati pogosto splet naključnih in ne le racionalnih potez ali strategij (Burgelman, 1991, str. 239–262).

Smiseln odgovor na obe zgornji hipotezi imata Mintzberg in Mcgugh (1985, str. 160–197, ki je razvil svoj model razvijanja in uveljavljanja strategije. Model pojasnjuje, da uspeh podjetja ni odvisen le od planiranih aktivnosti znotraj strategije, temveč tudi od nenačrtovanih. Po njegovem razmišljanju nekatere planirane strategije niso udejanjene, saj je vmes prišlo do nepričakovanih sprememb v okolju. Novo nastajajoče strategije so implementirane kot odgovor na nenačrtovane okoliščine in izvirajo iz avtonomije srednjega in nižjega managementa znotraj organizacije, raziskav ali kot odločitve najvišjega managementa.

Ko govorimo o udejanjanju strategij, dejansko govorimo o sprejemanju odločitev, ki imajo svoje značilnosti, obseg, kompleksnost ipd. Tako so avtorji Campbell, Stonehouse in

Houston naredili zelo jasno delitev odločitev na strateške, taktične in operativne. Delitev odločitev sledi v Tabeli 1.

Tabela 1: Primerjava strateških, taktičnih in operativnih odločitev

| Kriterij | Strateške odločitve | Taktične odločitve | Operativne odločitve |
|---------------------|---|--|-----------------------------------|
| Bistvo odločitve | Pridobivanje ključnih konkurenčnih prednosti | Udejanjanje strategije | Vsakodnevne aktivnosti |
| Nivo odločanja | Najvišji management ali uprava | Vodje poslovnih enot ali poslovnih funkcij | Nadziranje |
| Nivo zadevanja | Celotna organizacija | Poslovna enota ali poslovna funkcija | Oddelek |
| Časovni horizont | Dolgoročne – leta | Srednjeročne – meseci do leta | Kratkoročne – dnevi, tedni meseci |
| Gotovost/Negotovost | Visoka gotovost | Srednja gotovost | Nizka gotovost |
| Kompleksnost | Zelo kompleksna | Zmerno kompleksna | Relativno enostavna |
| Primeri | Lansiranje novega produkta, vstop na nov trg, investicije | Kje in kdaj oglaševati, popusti, cena | Ponovno naročilo, planiranje dela |

Vir: D. Campbell, G. Stonehouse, & B. Houston, Business strategy, 2002, str. 20.

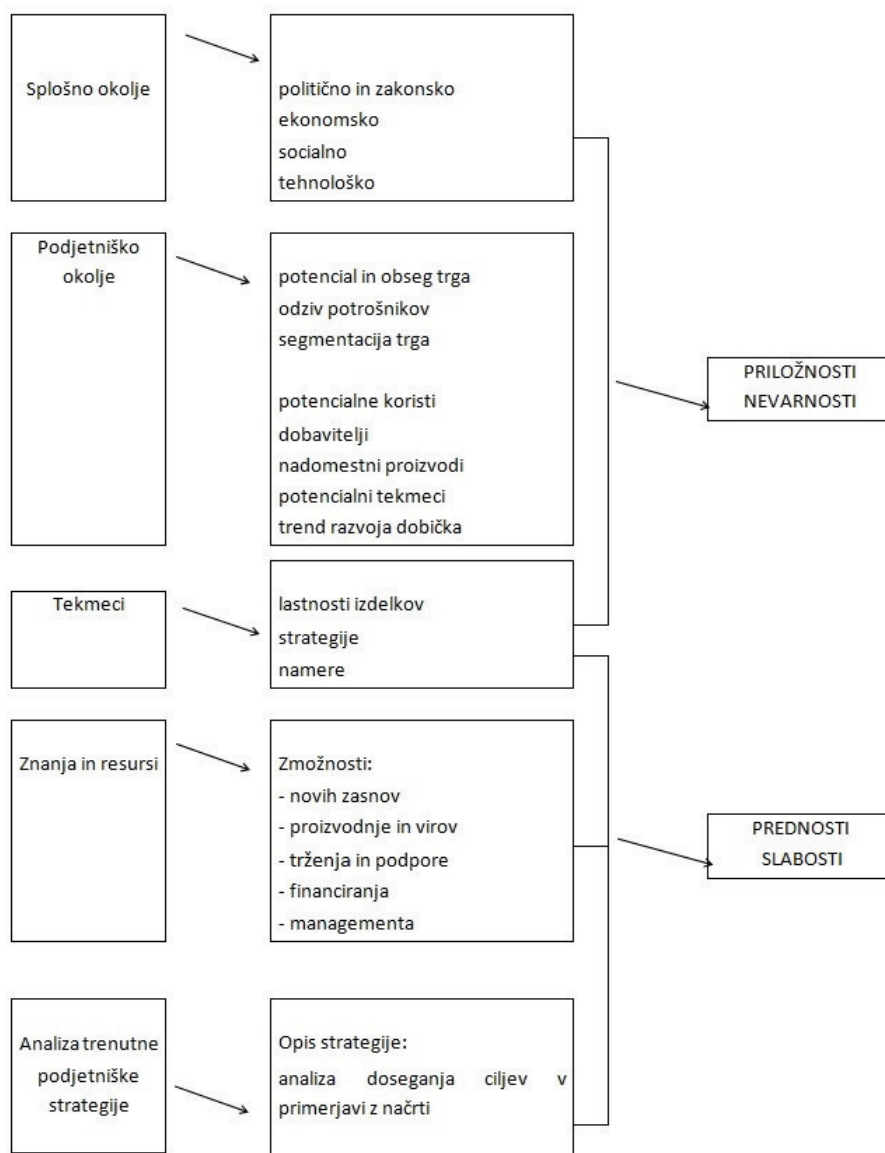
1.4.2 SWOT analiza

Ko govorimo o SWOT analizi, govorimo o zunanji in analizi okolja. Ključni namen zunanje analize je pridobiti strateške priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz organizacijskega okolja in bodo vplivale pri izvajanju poslanstva podjetja. Pri tem se mora oblikovalec ozreti v okolje panoge, nacionalno oziroma okolje delovanja podjetja in širše okolje podjetja (Hill & Jones, 2008, str. 9).

Odgovore pri iskanju priložnosti, nevarnosti, prednosti in slabosti iščemo v podstrukturah podjetja, in sicer v tehnološki podstrukturi, podstrukturi raziskovanja-razvoja produkta, podstrukturi financiranja, kadrovske podstrukturi in organizacijske podstrukturi (Pučko, 2003, str. 133–140).

Hill in Westbrook (1997, str. 46) predstavita SWOT analizo po modelu, ki ponazarja stopnjo razvoja podjetniške strategije in mnogo razsežnosti procesa. Koraki do pridobitve ključnih štirih komponent – prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, so prikazani na Sliki 3.

Slika 3: Splošni model SWOT analize



Vir: T. Hill & R. Westbrook, *SWOT Analysis: It's time for a product recall*, 1997, str. 46.

Hill in Westbrook (1997, str. 46–52) SWOT analize ne postavita kot rešitev problemov podjetja, zato izpostavita tudi nekaj pomanjkljivosti, zaradi katerih je potrebna preudarnost:

- generira lahko dolge sezname,
- ne tehta dovolj preudarno, da bi bile jasne prioritete,
- vsebuje dvoumne besede in besedne zveze,
- enak dejavnik se lahko pojavlja v dveh kategorijah,
- ne vsebuje obvezne metrične analize,
- analiza je praviloma narejena zgolj za en nivo in
- ni nujno, da vsebuje neposredno povezavo s strategijo.

1.4.3 Portfeljska analiza

Eden bolj običajnih in uveljavljenih načinov/modelov ugotavljanja ravnotežja podjetja je portfeljska analiza Boston Consulting Group (v nadaljevanju BCG). V tem primeru sta tržni delež in rast trga ključni spremenljivki, ki opredeljujeta aktivnosti in ravnotežje. Visok tržni delež in visoka rast seveda pomenita zanimiv trg. Obenem matrica iz Slike 4 razlaga, da visoka rast zahteva tudi visoke investicije, da bi podjetje lahko razvilo večje kapacitete in razvijalo znamko (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009, str. 193).

Slika 4: Boston Consulting Group portfeljska analiza

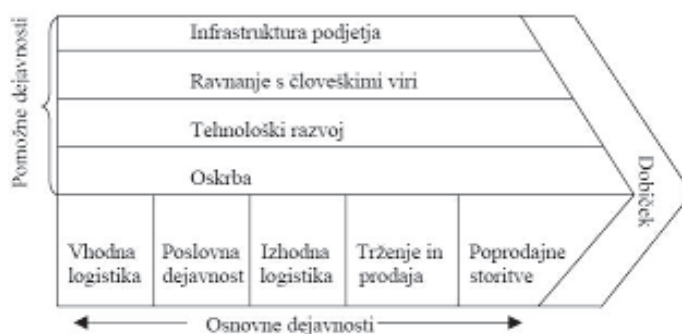


Vir: G. Johnson, K. Scholes, & R. Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, 2009, str. 193.

1.4.4 Analiza na temelju verige vrednosti

Porterjev model analize izhaja iz teze, da je v konkurenčnem gospodarstvu konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njenega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja. Konkurenčnih prednosti pa podjetje ne more razumeti, če ne gleda enovito. V sled tega pri tej analizi podjetje razdelimo, s čimer pridemo do tako imenovane verige vrednosti. Porter ključne konkurenčne prednosti vidi prav v stroškovnih prednostih ali boljši diferenciaciji proizvoda/storitev. S temi prednostmi podjetje pridobi posebno korist (verigo) za svojega kupca, ki presega stroške pridobivanja te vrednosti. Pri tem konceptu gre dejansko za mikroekonomsko teorijo na vseh ravneh podjetja in jo prikazuje Slika 5 (1998, str. 37).

Slika 5: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, 1998c, str. 37.

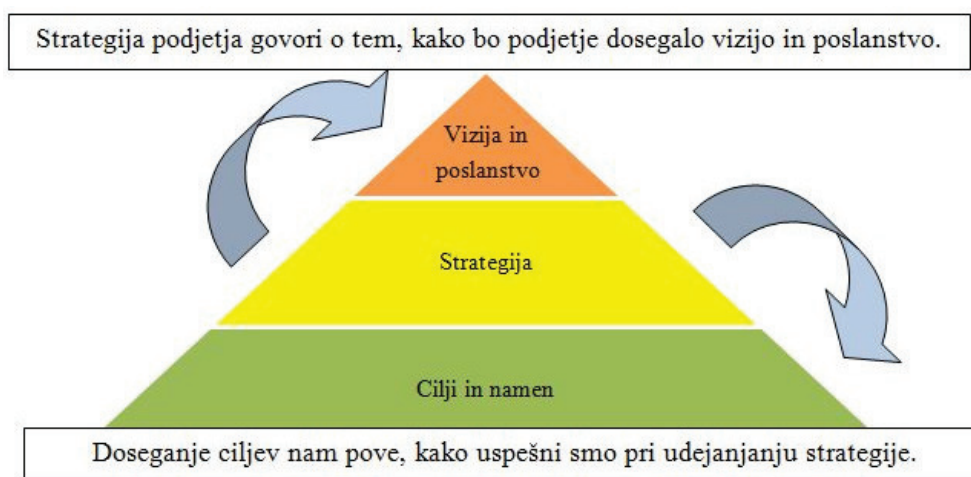
1.5 Vizija, poslanstvo in vrednote

1.5.1 Vizija

Avtorji Carpenter, Bauer in Erdogan vizijo in poslanstvo združujejo v skup, ki komunicira vrednote in namen organizacije. Najboljše vizije in poslanstva vsebujejo čustveno komponento, ki zaposlene napeljujejo k visokemu spoštovanju strank. Trije sestavni elementi načrtovanja v najvišjem managementu so: vizija in poslanstvo (1), strategija (2) ter cilji in namen (3) (Carpenter, Bauer, & Erdogan, 2012, str. 151).

Vse tri komponente se med seboj povezujejo in so prikazane v Sliki 6.

Slika 6: Prepletanje vizije, poslanstva, strategije in ciljev



Vir: M. Carpenter, T. Bauer, & B. Erdogan, Management Principles, 2012, str. 151.

Pučko (2003, str. 125) postavitve vizije postavlja kot prvo nalogo direktorja. Toliko bolj je pomembno, da je vizija jasno opredeljena v tistih podjetjih, ki so v težavah, medtem ko za uspešna podjetja velja, da morajo imeti bolj kot vizijo jasno poslanstvo, ki nosi bolj dolgoročno veljavo. Vizija po Pučkovem mnenju pomeni zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničevanje takšne vizije odvisno. Gre za opis podjetja v prihodnosti, ki ga je enostavno sporočiti zaposlenim v podjetju in okolju, v katerem podjetje deluje.

Johnson, Scholes in Whittington (2009, str. 30) vizijo opišejo na način, da le-ta opredeljuje glavno skrb podjetja za navdušenje vpletenih, da bi podjetje dosegalo dobiček in dvigalo učinkovitost.

Koncept opredelitve vizije in poslanstva je postal moderen v zadnjih desetletjih v strokovnih pogovorih o strategiji managementa. Nekateri avtorji tako menijo, da dobro zapisana in izražena vizija zagotovi dobro strateško načrtovanje, predvsem pa naj bi

pomenila prvo stopnjo strategije podjetja. Guru Peter Drucker (1974, str. 296) tako enači vprašanji »Kaj je naš posel?« in »Kaj je naša vizija?«, kar v praksi pomeni, da posel opredeljuje vizijo in obratno. Samo jasno izražena in opredeljena vizija podjetja vzpostavi možnosti, da podjetje dosega višje cilje. Brez vizije to ni mogoče, saj podjetje in njegovi deležniki ne vidijo smisla svojega ravnanja. Tako mora imeti vizija podporo v ciljih, namenu in strategiji. Drucker vizijo ilustrativno razloži z naslednjo zgodbo o treh gradbenih delavcih, ki gradijo isto stavbo. Trije delavci izvajajo enake delovne naloge na enem gradbenem objektu, ko pa jim postaviš enostavno vprašanje, kaj delajo, dobiš tri odgovore, in sicer: »Premetavamo kamne!«, »Služimo denar za preživetje!« in tretji odgovori »Gradimo cerkev!«. Iz zelo kratke zgodbe je moč ugotoviti, da trije delavci niti približno nimajo enake vizije. To pa je za podjetje pogubno in bo na dolgi rok cilje težko dosegalo, še razloži vizijo Drucker.

Hill in Jones (2010, str. 15) opredeljujeta vizijo tako, da le-ta odseva prihodnje stanje podjetja. Pogosto mora biti to bodoče stanje zadano z velikimi in krepkimi črkami, da bi bilo lahko doseženo. Vizijo ponazarja na primeru Nokie, nekdanj največjega proizvajalca mobilnih telefonov, ki je imel enostavno, a močno vizijo: »Če je lahko mobilno, bo mobilno!«. Ta vizija se ni nanašala le na mobilne komunikacije v smislu mobilnih pogovorov, temveč tudi na mobilnost prenosa podatkov, na primer slik, brskanja po internetu ipd. Ta vizija je Nokio pred leti pripeljala na mesto tržnega vodje pri proizvodnji in prodaji mobilnih aparatov, ki se niso uporabljali zgolj z namenom mobilnih komunikacij, temveč tudi za slikanje, brskanje po spletu, igranje igrice in prenos različnih osebnih in poslovnih podatkov.

Pomembnost vizionarstva bodočnosti se je v zgornjem primeru izkazala za neuspešno, saj je znano, da je prav na področju mobilnih aparatov Nokia kasneje zašla v velike težave. Če bi se najvišji management zavedal pomembnosti sprememb v prihodnosti, bi bila usoda divizije mogoče drugačna, kot jo poznamo danes. To se dobro reflektira v naslednji tezi Mitja Tavčarja (2002, str. 81), ki vizijo postavi kot pomoč organizaciji, da se nenehno uči in izboljšuje. Tako ji daje skupno usmeritev. Vizija ima simbolni pomen, posreduje podobo organizacije, ki privlači sposobne ljudi; vizija ima vzgojne lastnosti: olajšuje pozicioniranje sodelavcev, povezovanje, usklajevanje; vizija sprošča energije, ker spodbuja ustvarjalno podjetniško vedenje.

1.5.2 Poslanstvo

Poslanstvo in vizija se pogosto med seboj zamenjujeta, vendar je razlika med tem dvema pojmom jasna. Pučko to prikaže na način, da naj bi vizija ponujala jasen in privlačen pogled na prihodnost podjetja, medtem ko je poslanstvo navadno povezano z manj prvinami poslovne domišljije. Tako naj bi poslanstvo odgovorilo na enostavni vprašanji, kot sta: »Kaj je podjetje?« in »Kaj naj bo poslovno področje?«. Poslanstvu tako lahko

rečemo tudi navedba namena, filozofije, prepričanj, poslovnih načel ali navedba svojih poslovnih področij, še navaja Pučko (2003, str. 127).

Poslanstvo podjetja opisuje, s čim se podjetje želi ukvarjati. Zato je pri postavljanju poslanstva družbe pomembno, da ima management jasno sliko dejavnosti. V osnovi mora po Hillu in Jonesu poslanstvo odgovoriti na tri vprašanja: »Kaj je naš posel? Kaj bo naš posel? Kaj bi moral biti naš posel?« Tako mora poslanstvo odgovoriti na vprašanje, kdo so skupine kupcev, katere potrebe se bodo izpolnjevale in kako bodo te potrebe izpolnjene. Ta koncept, ki je prikazan na Sliki 7, pokaže, da je podjetje bolj usmerjeno v stranke kot v produkte (Hill & Jones, 2010, str. 14).

Slika 7: Opredelitev podjetja



Vir: C. W. L. Hill, & G. R. Jones, *Strategic management Theory*, 2010, str. 14.

Slika 8: Poslanstvo in trženjska strategija



Vir: N. Pierce, *Market-led strategic change: Transforming the process of going to market*, 2009, str. 315.

Pierce misijo oziroma poslanstvo v teoriji razlaga kot začetek podjetja, saj pove, kaj je ključna naloga podjetja in kaj je okvir, znotraj katerega se razvijajo točno določene aktivnosti in postavljajo cilji. To ponazarja Slika 8, saj govori o logičnih sekvencah

strategije, in sicer od osnovnega poslanstva, jasnih ciljev, kako bodo ti cilji doseženi in na koncu, kako bodo na trgu izvedeni ter kaj je zajeto v planu trženja.

1.5.3 Vrednote

Organizacijske vrednote so prepričanja oziroma verovanja o tem, kakšne vrste ciljev si je organizacija zadala in kakšen način obnašanja se pričakuje od deležnikov, da bi bili ti cilji doseženi. Iz podjetniških vrednot se oblikujejo norme, ki so vodilo oziroma pričakovanja zaposlenih v določenih situacijah, da bi dosegli zadane strateške cilje – vizijo. V praksi pri vrednotah pogosto najdemo lastnosti, kot so: podjetniški, pošten, timski duh, profesionalen, predan ipd. (Collins & Porras, 1996, str. 65).

1.6 Vrste strategij

1.6.1 Delitev strategij

Različni avtorji delijo strategije glede na različne klasifikacije. S tem pridemo do večjega števila strategij, ki se med seboj razlikujejo. V modernem času se uporablja zlasti splošna hierarhija planskih strategij, ki se deli na (Možina et al., 1994, str. 314):

- celovita strategija, ki velja za raven celotnega podjetja,
- poslovna strategija, ki velja za raven poslovne enote ali strateške poslovne enote in
- funkcijska strategija, ki velja za raven poslovnega funkcijskega področja.

1.6.2 Celovite (korporativne) strategije

Primarno govorijo o odločitvah, ki veljajo za celotno podjetje in njegov management. To velja za manjša podjetja ali velika multinacionalna podjetja. V primeru več panožnih podjetij korporativna strategija skrbi za upravljanje različnih produktnih vej in poslovnih enot za doseganje najvišje vrednosti. V tem primeru najvišji management igra vlogo starša organizacije in se mora ukvarjati z vsemi svojimi hčerinskimi podjetji. To velja tudi v primerih, ko ima neka panoga produkt ali poslovna enota svoje strateške prednosti na trgu. Korporacija mora zato koordinirati različne poslovne strategije, da bi bila čim bolj ena družina. Korporativne strategije tako pogosto govorijo o poteku denarja in drugih resursov od ene k drugi enoti ali liniji. Delo mora potekati na način, da so sinergije med enotami kar najbolj izkoriščene. Da bi bila multinacionalka uspešna, velja, da je celotno podjetje uspešno, bolj kot da je zgolj seštevek vseh enot skupaj (Wheelen & Hunger, 2010, str. 255).

Korporativne ali tako imenovane velike strategije se delijo na tri osnovne:

- strategija rasti – širjenje aktivnosti podjetja,

- strategija stabilnosti – ni sprememb znotraj trenutnih aktivnosti in
- strategija krčenja – spremembe so usmerjene zlasti v manjšanje aktivnosti.

Na Sliki 9 je grafični prikaz nadaljnjih delitev celostnih strategij.

Slika 9: Celostne korporativne strategije



Vir: T.L. Wheelen & D.J. Hunger, Concepts in strategic management and Business policy, 2010, str. 255.

Znotraj strategije rasti poznamo vertikalno in horizontalno rast. Za vertikalno rast velja tista, ko se podjetje – proizvajalec odloči, da bo samo prevzelo distribucijo. Za ta korak se lahko odloči, da bi zmanjšali stroške, kontrolirali potek, garantirali kakovost ali izboljšali dostop do kupcev. Horizontalna rast je tista rast, ko se podjetje širi geografsko, širi nabor proizvodnje produktov ali produktov na enem segmentu.

Raziskave so pokazale, da podjetja, ki rastejo horizontalno, dosegajo višje stopnje preživetja. Podjetja se lahko odločajo tudi za stabilizacijsko politiko, ob čemer bi nekateri pomislili, da gre za pomanjkanje strategije, kar ne drži, če gre za zelo predvidljivo poslovno okolje. Tovrstne strategije so pogosto uporabljene pri manjših podjetnikih, ki so našli nišno ponudbo in so zadovoljni z obsegom, uspešnostjo in obvladljivostjo svojega podjetja. Ta strategija je lahko uspešna na srednji rok, medtem ko je nevarno, da bi bila to dolgoletna strategija. Lahko se ji namreč pripeti, da bo potrebna strategija krčenja, do katere pride, ko je položaj na trgu slab. Te strategije zahtevajo dvig ali izboljšanja na različnih nivojih – produkt, prodajni kanali, odprodaja divizije, prodaja sredstev ipd. (Wheelen & Hunger, 2010, str. 255–268).

1.6.3 Poslovne strategije

Za poslovne strategije je značilno, da se osredotočajo na izboljšanje konkurenčnih prednosti podjetja ali poslovne enote za produkt ali storitev znotraj določene panoge ali

tržnega segmenta, v katerem organizacijska enota deluje. Temu nivoju lahko rečemo tudi strateška poslovna enota. Poslovne strategije so izredno pomembne, saj prikazujejo učinkovitost delovanja podjetja. Te strategije so lahko konkurenčne ali nekonkurenčne. Če korporativne strategije dajo odgovor na vprašanje: »V kateri panogi naj podjetje deluje?«, potem dajo poslovne strategije odgovor na vprašanje: »Kako naj podjetje v teh panogah tekmuje s tekmeci ali sodeluje s partnerji znotraj panoge?« (Wheelen & Hunger, 2010, str. 255–268).

Proces oblikovanja poslovne strategije se nujno začne na temelju spoznanj ocenjevanja prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti določene strateške poslovne enote v podjetju. Šele v drugi fazi je postavljeno poslanstvo, ki je ločeno za podjetje in poslovno enoto, ki naj bi bilo takšno, da ga je možno udejanjiti.

Pučko razdeli poslovne strategije na (Pučko, 2003, str. 200):

- poslovne strategije na osnovi portfeljske analize,
- generične poslovne strategije po Porterju,
- poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla produkta in
- poslovne strategije na podlagi Ansoffove matrike rasti.

Za poslovne strategije na osnovi portfeljske analize, ki je prikazana na Sliki 4 (Boston Consulting Group portfeljska analiza), dobimo strateške poslovne cilje za individualno strateško poslovno enoto, ki so nujno različni med enotami glede na sposobnosti, položaj in potrebe celotnega podjetja (Pučko, 2003, str. 200).

Poslovne – konkurenčne strategije po Porterju dajo odgovore na vprašanja:

- Ali naj podjetje tekmuje na bazi nižanja stroškov ali naj diferencirajo produkt/storitev na kakšni drugi bazi in ne strošku, na primer kakovosti ali storitvi?
- Ali naj tekmuje »ena na ena« z vsemi večjimi konkurenti ne le za največji, ampak tudi za najbolj iskan delež na trgu, ali naj se osredotoči na nišni trg, na katerem bo pridobilo manjši tržni delež, a kljub temu dobičkonosen.

Strategije grafično prikazuje matrika v Sliki 10.

Slika 10: Porterjeve generične strategije

| | | Relativna konkurenčna prednost | |
|-----------------|----------------|---------------------------------|----------------------------------|
| | | Nizki stroški | Diferenciacija |
| Strateški cilji | Celotna panoga | Vodenje glede na stroške | Diferenciacija |
| | Tržni segment | Osredotočenost na nizke stroške | Osredotočenost na diferenciacijo |

Vir: M.E. Porter, *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, 1998, str. 37.

Pri izbiri ustrezne strategije se pojavljajo tudi določena tveganja in so prikazana v Tabeli 2.

Tabela 2: Tveganja generičnih poslovnih strategij

| Tveganje vodenja glede na stroške | Tveganje diferenciacije | Tveganje osredotočanja |
|---|--|--|
| Ni vzdržno v primerih: <ul style="list-style-type: none"> Konkurenca posnema. Spreminjajoča tehnologija. Osnova za stroškovno vodenje se izjalovi. | Ni vzdržno v primerih: <ul style="list-style-type: none"> Konkurenca posnema. Diferenciacija postane za kupca manj relevantna. | Strategija posnemanja je vzdržna. |
| | | Tržni segment postane nezanimiv: <ul style="list-style-type: none"> Struktura razjeda. Povpraševanje izgine. |
| Približevanje diferenciaciji je izguba. | Približevanje stroškov je izguba. | Splošno usmerjeni ponudniki preplavijo trg. <ul style="list-style-type: none"> Prostor za spremembe se zoži. Prednosti širše linije se povečajo. |
| Stroškovno naravnani konkurenti dosežejo še nižje stroške. | Konkurenti, naravnani k diferenciaciji, so še bolj diferencirali ponudbo. | Novi osredotočeni ponudniki se pojavijo v panogi. |

Vir: T.L. Wheelen & D.J. Hunger, *Concepts in strategic management and Business policy*, 2010, str. 236.

Porter predlaga dve glavni generični strategiji, in sicer nižje stroške in diferenciacijo. Tem strategijam rečemo generične, saj veljajo tako za dobičkonosna podjetja kot neprofitne organizacije. Strategija nizkih stroškov pomeni sposobnost organizacije ali enote, da oblikuje, proizvaja in prodaja konkurenčno blago bolj učinkovito kot konkurenti. Po drugi strani strategija diferenciacije pomeni sposobnost podjetja, da zagotavlja na trg edinstven in prevladujoč produkt za kupca tako z vidika kakovosti kot dodatne uporabe in poprodajnih storitev. Strategija vodenja glede na stroške pomeni, da podjetje na zelo velikem in konkurenčnem trgu posluje stroškovno zelo učinkovito z vidika uporabe sredstev, nižanja stroškov iz naslova izkušenj, stroškov režije, razvoja, prodajne ekipe ipd. Diferenciacija pomeni, da podjetje na velikem in konkurenčnem trgu ponuja edinstvene izdelke ali storitve zato zanje lahko doseže višjo ceno (Wheelen & Hunger, 2010, str. 233–236).

1.6.4 Funkcijske strategije

Funkcijske strategije se oblikujejo na nivoju funkcij, da bi bile dosežene korporativne in poslovne strategije za doseganje ciljev z maksimiranjem produktivnosti sredstev. Več divizijske korporacije imajo več različnih poslovnih enot in vsaka od njih ima svojo poslovno strategijo in skupek oddelkov in vsak od njih ima svojo funkcijsko strategijo. Orientir pri sprejemanju funkcijskih strategij je vedno strategija matične družbe. Med funkcijske strategije spada na primer najemanje strokovno usposobljenega in visoko izkušenega kadra znotraj stroškovne učinkovitosti. Tudi odločitev o načinu oglaševanja »pull« ali »push« je funkcijska strategija (Wheelen & Hunger, 2010, str. 286).

Ko govorimo o funkcijskih strategijah, so ključne naslednje strategije (Slater & Olson, 2001, str. 1055–1067):

- strategija trženja,
- strategija financ,
- strategija raziskav in razvoja,
- strategija operativne izvedbe,
- strategija nabave,
- strategija logistike,
- strategija človeških virov in
- strategija informacijske tehnologije.

1.7 Uresničevanje strategij in strateška kontrola

Pučko razdeli zadnjo fazo strateškega managementa – uresničevanje in kontrolo strategije – na dve ključni aktivnosti, in sicer taktično planiranje, ki se nato deli na programiranje, predračunavanje, kadrovanje in usmerjanje in kontrolo uresničevanja strategij (Pučko, 2003, str. 115).

Izvedba strategije je zbir vseh aktivnosti in odločitev, ki so potrebne, da bi se izvedel strateški plan. Gre torej za cilje, strategije in politike, ki so združene z namenom izvedbe programov, proračunov in operativnih procedur. Kljub temu da izvedba sledi postavitvi strategij, je to ključna faza strateškega managementa. Slaba izvedba je kriva za številne strateške napake. Praviloma strategijo izvaja precej širši krog ljudi, kot jo je sestavil, lahko bi celo rekli, da velja, da imajo osebe, ki so ključne pri uspešni izvedbi strategije, pogosto zelo majhno vlogo pri sestavljanju korporativne in celo poslovne strategije. Med ključnimi cilji, ki morajo biti doseženi ob implementaciji strategije, je sinergija med funkcijami in poslovnimi enotami (Wheelen & Hunger, 2010, str. 320–326).

10 ključnih problemov, ki so se izkazali v več korporacijah ob udejanjanju strateških sprememb, (Wheelen & Hunger, 2010, str. 321):

- implementacija je vzela več časa, kot je bilo predvideno,
- število nepričakovanih problemov je naraslo,
- aktivnosti so bile vodene neučinkovito,
- aktivnosti konkurence so prevzele pozornost od implementacije,
- vključeni zaposleni niso imeli dovolj kompetenc za izvedbo dela,
- delavci nižje na hierarhični lestvici niso bili dobro šolani,
- nenadzorovane spremembe okolja so ustvarjale probleme,
- oddelčni vodje niso enako vodili svojih oddelkov in predajali nalog,
- ključne naloge in aktivnosti so bile načrtovane skopo,
- informacijski sistem ni sledil željam nadzora.

2 PREDSTAVITEV GOLFSKEGA TURIZMA IN PODJETJA »GOLFIRAJ Z NAMI«

2.1 O golfu

Golf je šport, pri katerem poskuša igralec z udarci s palico spraviti žogico v luknjo v tleh. Je ena redkih iger z žogo, ki nima standardiziranega igrišča. Vsako igrišče za golf ima posledično svojo obliko. Z igro golfa v malo drugačni obliki, kot ga poznamo danes, saj naj bi potekal z ukrivljeno palico, naj bi pričeli že v obdobju starih Rimljanov. V 15. stoletju so na Danskem igrali podobno igro na ledu, Francozi in Belgijci pa igro na travnikih. V 16. stoletju so na Škotskem v mestecu St. Andrews postavili prvo igrišče in napisali prva pravila, zato pravijo, da je Škotska zibelka golfa in Škoti tisti, ki so prvi izumili golf (Scottish Golf History, 2016).

V 20. stoletju se je golf razširil po celem svetu, saj se je pocenil in ga lahko igrajo različni sloji prebivalstva. Na svetu je več kot 60 milijonov igralcev. V Angliji je golfistov približno 3 milijone in v Evropi več kot 6 milijonov. V Sloveniji je približno 6.000 igralcev golfa. Golf je lahko tudi turistična ponudba, šport in rekreacija na prostem. Golfist mora za dobro igro imeti dobro koncentracijo, psihično pripravljenost, fizično kondicijo in usklajenost gibov. Celotna igra, kar pomeni igra 18 lukenj, traja od štiri do pet ur. V skupini so največ štirje igralci. Golf igrišče ima praviloma 18 lukenj oziroma igralnih polj, ki imajo na koncu ravno in gladko košeno zelenico z luknjo, imenovano »green« (povzeto po GZS, 2016).

Vsaka luknja, ki je različne dolžine, od 100 do čez 500 metrov, ima predpisano število udarcev (par), s katerimi je treba žogico spraviti v luknjo. Cilj igre je žogico spraviti v luknjo s čim manj udarci. Najkrajše luknje (od 50 m do 200 m) imajo predvidene tri,

srednje (od 200 m do 400 m) štiri, najdaljše (od 420 m do 600m) pa pet predpisanih udarcev. Predpisani udarci se imenujejo par. Torej je luknja s tremi predpisanimi udarci par 3, štirimi udarci par 4 in petimi udarci par 5. Igrišče z 18 luknjami ima običajno predpisano število udarcev 72, kar pomeni, da je par igrišča 72 (Scottish Golf History, 2016).

Golf danes preživlja čase, polne izzivov, saj velja, da ponudba presega povpraševanje. Igra golfa namreč vzame preveč časa. Igro se je težko naučiti. Poleg časa je treba vložiti nekaj denarja tudi v učenje z učiteljem, saj šele ko golfist začne dobro igrati, golf postane užitek. Posameznik ima željo početi več stvari in ne le eno, zato je golf samo ena od aktivnosti na seznamu. Tudi življenjski slog se spreminja. Vse to so razlogi, ki bistveno vplivajo na golf kot ekonomsko panogo. Kar je delovalo nekoč, danes ne in obratno. Do teh sprememb ni prišlo čez noč, temveč je bil to proces, ki ga bomo opisali v nadaljevanju. Nekje te težave delno ali v celoti rešuje golfski turizem, ki zagotovo vseh težav golfa ne bo rešil, saj se tudi turizem centralizira.

Če golf postavimo na banalno raven, ugotovimo, da gre za zabavno panogo, ki ustvarja dobiček, in tako se golfske organizacije srečujejo z naslednjimi izzivi (Keegan & James, 2012, str. 14):

- Redka podjetja iz panoge se dobro zavedajo, da delujejo v zabavni panogi oziroma dejavnosti prostega časa.
- Ponudba bo še naprej presegala povpraševanje oziroma celo več. Razlika med njima se bo še povečevala.
- Golf igrišča so praviloma mala podjetja, ki imajo načeloma omejene resurse in iz tega izhajajo nekatere omejitve.
- Golfske akcije, namenjene za določene demografske skupine, imajo vedno slabši učinek.
- Odnos in profesionalnost zaposlenih v panogi pada.
- Golf podjetja izgubljajo denar za spremembe, ki se kasneje izkažejo za zgrešene strateške odločitve.
- Tehnologija (spletne strani, rezervacije igralnih časov, nakupne točke, rezervacije letalskih kart, rezervacije nočitev) se spreminja in postajajo vedno bolj transparentne.
- Rast prihodkov se gradi bolj skozi krajo konkurenci kot z vzgojo novih golfistov.
- Podjetja v panogi verjamejo v enostavna trženjska orodja, za katera veljajo nižanje cene skozi običajne popuste, popusti za igralne čase, kuponske knjige, rezervacije v zadnji minuti, partnerski ali drugi dogovorni popusti.
- Redkim podjetjem v panogi uspe zadržati ključne kupce na dolgi rok.

2.2 Golfski turizem

Golf letovišče ali golf resort običajno sestoji iz luksuznega hotela z rekreacijskimi površinami za golf, odbojko, tenis in smučanje ter wellnessom ipd., kar lahko ustvari samostojno golf destinacijo– letovišče. Letovišče praviloma ne leži znotraj mesta, temveč bolj na njegovem obrobju. Praviloma imajo ti resorti konferenčne centre in sejne sobe za izvedbo poslovnih – kongresnih dogodkov. V resorte turisti večinoma zahajajo z namenom preživljanja prostega časa, saj velja, da so v 60% gosti resortov turisti z namenom preživljanja prostega časa. Gosti resortov so tako golfisti, katerih igranje golfa je primarna počitniška aktivnosti, kot drugi, saj resorti ponujajo širok spekter storitev. Pomemben trend so letovišča z manjšimi spalnimi kapacitetami, kot so gostilne, lože in butični hoteli z manj kot 125 sobami ali celo samo do 15 sobami. S tem se pridobiva na ekskluzivnosti. Praviloma te moderne centre ali igrišča oblikujejo priznani golfski arhitekti, ki prihajajo iz nekdanjih profesionalnih igralskih vrst. Takšna zasnova v modernem golfskem turizmu velja za donosen posel (Hudson, 2009, str. 19).

Trend v golfski turistični panogi so trenutno golf križarjenja. Golf križarjenja se ponujajo na vseh celinah, čeprav so v Evropi še bolj v povojih. Posebno popularna so tovrstna potovanja po Karibskem otočju, Mehiki, Britanskem otočju, Havajih, Bahamih in Bermudih, Novi Zelandiji, Avstraliji itd.

V porastu je tudi golfski turizem, katerega namen je ogled golfskih znamenitosti, saj število teh raste. Takšen primer je »World Golf Hall of Fame«– svetovni hram golfske slave, ki se nahaja v World Golf Village (svetovna golf vas) na Floridi v ZDA. Z mešanico konvencionalnega muzeja v slogu eksponatov in vrhunskih video predstavitev razstava na 2.973 m² predstavi šport od zgodnjih dni do moderne igre. Drug primer je muzej USGA v Far Hillsu, New Jersey, ZDA, ki velja za najstarejšo ameriško institucijo, posvečeno golfu (Hudson, 2009, str. 19).

Golf turnirji lahko privabijo na tisoče gledalcev in znatno dvignejo golf kot gospodarsko dejavnost. Golf turnir »British Open« (odprto prvenstvo Velike Britanije) na primer v štirih turnirskih dneh pritegne do 200.000 gledalcev, medtem ko jih povprečno PGA (angl. *Professional Golfers' Association*) prvenstvo v ZDA pritegne do 60.000. Leta 2006, ko je bil Ryder Cup uprizorjen v K-Clubu na Irskem, je dogodek ustvaril 170,2 milijona evrov neposrednih prihodkov. Njegov celoten gospodarski vpliv pa vrednotijo na 285,5 milijona evrov (Hudson, 2009, str. 20).

V letu 2007 je 120 mednarodnih golf turnirjev v Evropi in ZDA na nivoju PGA Amerike (ameriškega moškega profesionalnega združenja), PGA Tour (moškega profesionalnega združenja), United States Golf Association (ameriške golf zveze) in Ladies Professional Golf Association (ženskega profesionalnega združenja) ustvarilo približno 877 milijonov evrov prihodkov. Prihodki teh turnirjev vključujejo prihodke iz naslova prodaje vstopnic,

televizijskih pravic, sponzorstev, dogodkov podjetij in prihodkov od prodaje blaga (Hudson, 2009, str. 20).

Pomembno vlogo pri golfskem turizmu imajo turistične agencije. Te so lahko bolj ali manj specializirane. Turistični velikani, kot je Thomas Cook, običajno opustijo prodajo golf paketov, saj je potrebno izredno dobro poznavanje golf destinacij, kar velike in nespecializirane agencije težko zagotovijo.

Leta 1997 je tako nastalo združenje IAGTO, ki združuje 2.415 podjetij vseh nivojev golfskega turizma, in sicer turistične agencije, golf igrišča, golf resorte, golfske hotele, turistične golf novinarje, letalske in druge vrste prevoznikov ter druge partnerje iz skupaj 95 držav. Ocenjuje se, da operaterji IAGTO nadzorujejo nad 85% golf počitniških paketov v skupnem prometu več kot 2,1 milijarde evrov na leto. Po besedah ustanovitelja in izvršnega direktorja Petra Waltona si IAGTO prizadeva zagotoviti informacije in ustvariti priložnosti, ki pomagajo članom razviti svoje poslovanje hitreje, z manj napora in manj stroškov (IAGTO, 2016).

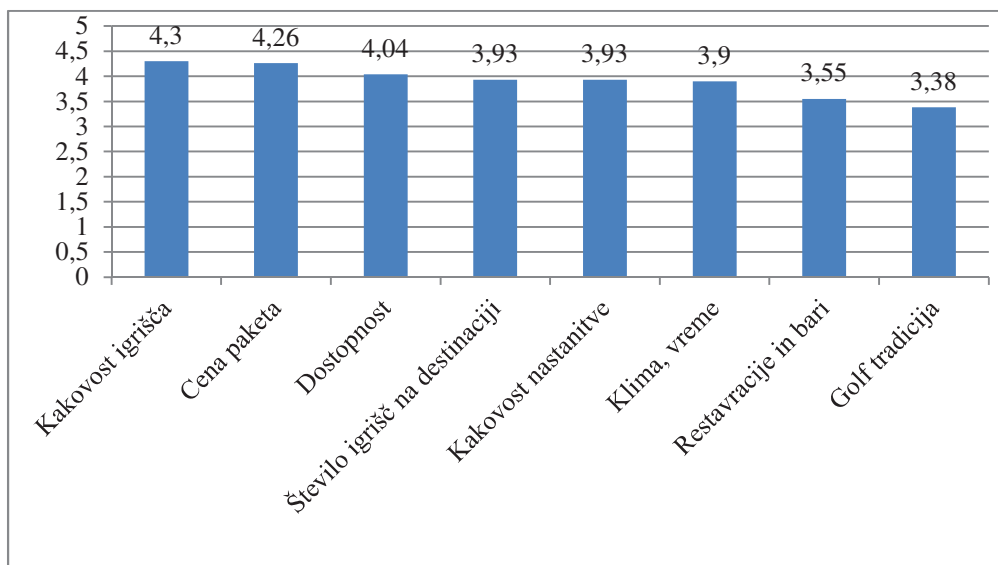
Po podatkih IAGTO se izključno z organizacijo in trženjem golfskih počitnic ukvarja 38% turističnih agencij članov združenja. Razmerje med velikostjo turistične agencije in deležem prodaje golfskih počitnic je očitna. Več kot polovico prihodkov manjših turističnih agencij predstavljajo negolfska potovanja, medtem ko se delež golfskih potovanj pri večjih agencijah veča.

Za manjše agencije velja, da golfska potovanja predstavljajo le 44% celotne prodaje, kar kaže na naslednji dve hipotezi (IAGTO, 2013, str. 6):

- Manjše agencije imajo poslovni model, pri katerem ponujajo širok nabor produktov, da bi lahko večkratno ponovili prodajo svojim kupcem.
- Za uspešno trženje golfskih počitnic je potrebno podrobno poznavanje golf destinacij, ki ga manjši operaterji ne morejo zagotoviti.

Golf agencije, kot smo že zapisali, ponujajo različne vrste golfskih potovanj. Ko se kupci–golfisti odločajo za nakup počitnic na neki destinaciji tehtajo med različnimi faktorji, med katere spadajo kakovost igrišča in nočitvene storitve, cena, število igrišč ipd. Po raziskavi trga KPMG iz leta 2008 je najpomembnejši faktor pri odločanju kakovost igrišča, nato sledijo cena paketa, dostopnost, število igrišč, kakovost nočitvenih kapacitet, klima/vreme, restavracije in bari ter golfska tradicija. Pomembnost teh faktorjev je prikazana na Sliki 11.

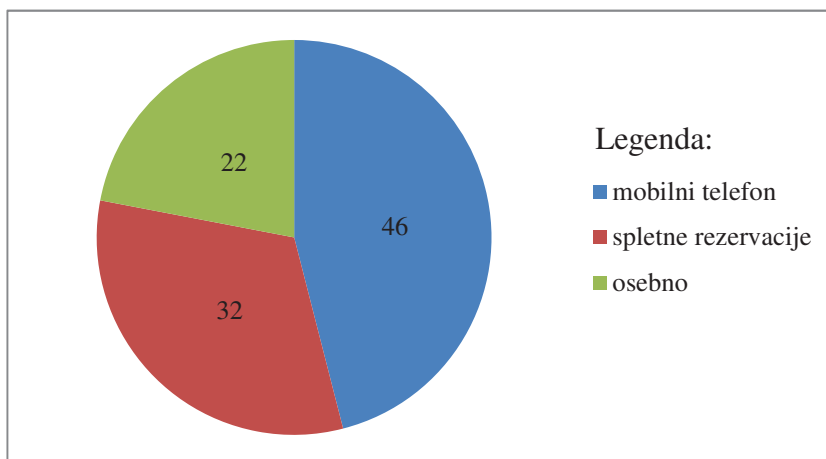
Slika 11: Kako pomembni so faktorji odločanja pri izboru golf destinacije?



Vir: KPMG, *Golf Travel Insights*, 2010, str. 2.

Spreminja se tudi način sklepanja rezervacij, saj se vedno več rezervacij opravi preko mobilnih aplikacij oziroma uporabe mobilnega telefona, njihova razdelitev pa je vidna na Sliki 12.

Slika 12: Najbolj popularni kanali sklepanja rezervacij turističnih potovanj v %

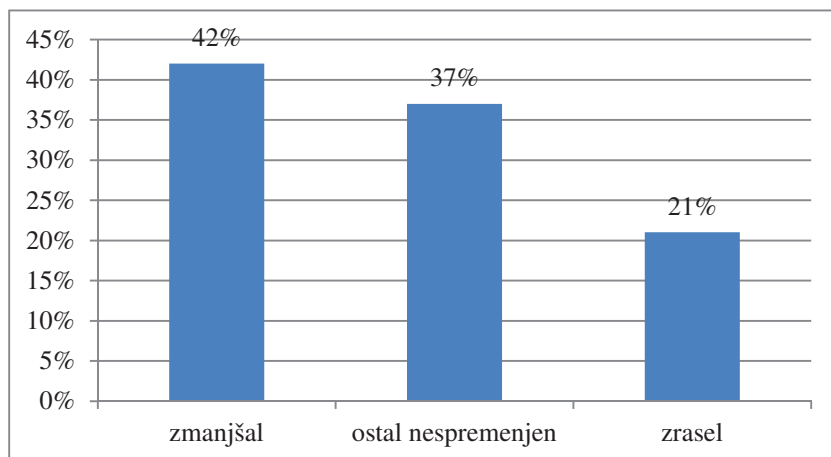


Vir: KPMG, *KPMG On Golf Tourism Trends*, 2015, str. 2.

Golfski turisti veljajo za priljubljene goste, saj številne raziskave kažejo, da golfist na golfskem oddihu potroši več kot povprečen turist. Lahko bi rekli, da je to pričakovano, saj poleg nočitve vsak dan plača igralnino za golf. Dodatni zaslužek za igrišče in strošek za golfista pogosto predstavljajo najemi golf avtomobilčkov. Temu je treba prišteti še izdatke za hrano in pijačo ter druge izdatke. Vse to prinese nadpovprečne dnevne proračune

golfigista na počitnicah. Verjetno iz tega izhajajo pregovori, ki golfigiste opredeljujejo za pregovorno varčne. Spremembe v potrošnji so prikazane na Sliki 13.

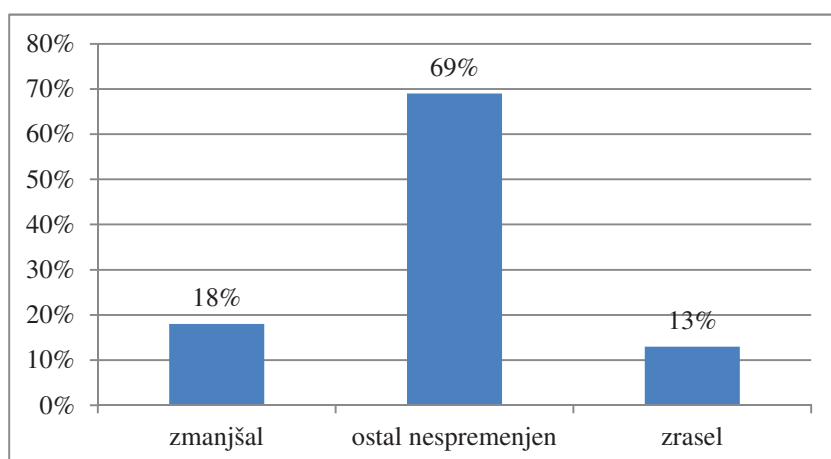
Slika 13: Gibanje potrošnje povprečnega golfigista v zadnjih 18 mesecih



Vir: KPMG, KPMG Golf Travel Insights 2010, 2010, str. 1.

Bolj preudarni postajajo globalni golfigisti tudi z vidika povprečne dolžine golfskih počitnic, saj kot je razvidno s Slike 14 v povprečju dolžina počitnic ostaja nespremenjena oziroma se nekoliko bolj krajša, kot pa daljša.

Slika 14: Gibanje povprečnega trajanja kupljenih počitnic v zadnjih 18 mesecih



Vir: KPMG, KPMG Golf Travel Insights 2010, 2010, str. 1.

Kot sem že zapisal, je golfski turizem tržni segment celotne golfske panoge in se ga praviloma ne trži negolfski javnosti. Kot smo že videli na primeru Združenih držav Amerike, golf turizem raste po vsem svetu. Samo v Evropi je golf razlog za več kot milijon voženj na leto in ta številka še raste. Ključno vlogo pri rasti imajo tako imenovane golf destinacije, kar je povezano z zasebnimi vlaganji v krajih s primernimi klimatskimi

razmerami za igranje golfa vse leto. Golf so tako turistične organizacije in zasebniki načrtno izvozili v države s prijetno, za golf primerno podnebje (Higham & Hinch, 2009, str. 179).

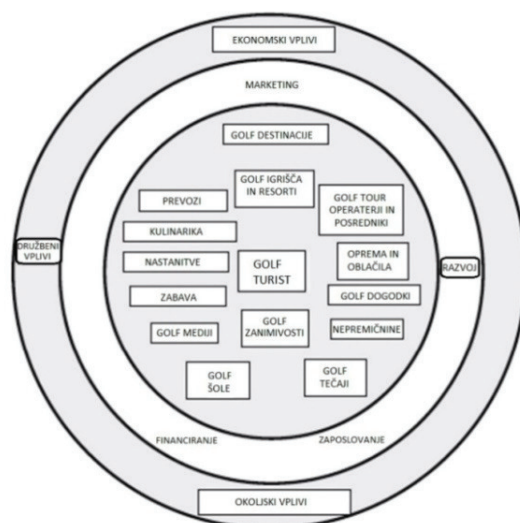
Večje ko je število igrišč v okviru ene golf destinacije, več turistov privlači in dlje časa obdrži te turiste. Med svojim bivanjem golfisti radi igrajo različna igrišča, čeprav radi spijo v isti namestitveni enoti ves čas bivanja. Golf paketi praviloma vključujejo letalsko karto, prevoze, igralnine, vadišče, učitelja golfa, namestitvev, hrano in pijačo. Tipičen 7-dnevni golf paket vsebuje 7nočitev in 5 igralnin, medtem ko 3- ali 2-dnevni tipičen paket vsebuje 2 ali 3 nočitve in 2 igralnini (Completo & Gustavo, 2014, str. 145).

Golfski turizem je dvoplastna dejavnost, saj gre po eni strani za športno aktivnost na prostem s socialnim pridihom in gostinskimi storitvami, po drugi strani pa se združuje z mednarodnim turizmom. Ko govorimo o golfskih potovanjih v Evropi, imamo v mislih zlasti golfska potovanja severnih Evropejcev na jug. Kot je razvidno iz Tabele v Prilogi 1, je največje število golfistov na severu Evrope, kjer je igranje golfa zaradi vremenskih razlogov časovno omejeno. S tem je največji potencial za trženje Slovenije kot golf destinacije tam največji, zato ga velja izkoristiti.

Iz Priloge 1 lahko razberemo, da 73% golfistov v Evropi predstavlja prvih pet narodov po številu golfistov. To so Velika Britanija z Irsko, Nemčija, Švedska, Francija in Nizozemska. Pri tem je posebej zanimivo, da gre za večinoma severne države Evrope.

Kompleksnost golfskega turizma je lepo vidna na Sliki 15, in sicer da poleg golfa golfski turizem zajema tudi številne spremljevalne dejavnosti in tako prinaša vplive še v druga okolja.

Slika 15: Golf turizem kot dejavnost in njegovi vplivi



Vir: S. Hudson, *Golf Tourism*, 2009, str. 6.

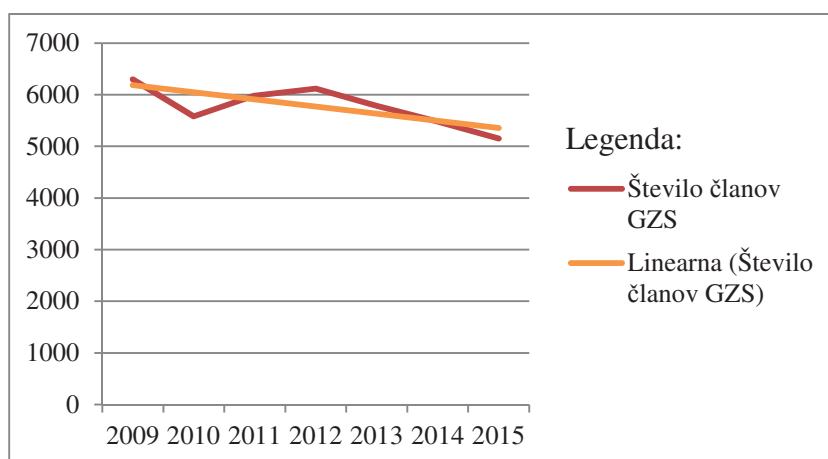
Golfski turizem se deli na tri osnovne kategorije (Hudson, 2009, str. 3):

- turisti, ki gredo na počitnice z osnovnim namenom igranja golfa,
- turisti, ki gredo na počitnice in je golf igra sekundarnega pomena in
- turisti, ki gredo na počitnice z namenom ogleda golf turnirja ali golfskih znamenitosti.

Golfski turizem v Sloveniji je z vidika prihajajočih gostov v porastu, saj slovenska golf igrišča v sodelovanju s hotelskimi namestitvami strukturirano izvajajo promocijske dejavnosti. Tako so v letih 2014 in 2015 izvedli več promocijskih turnirjev in sejamskih promocij. Kot enoten trg so se udeležili tudi treh golfskih borz, imenovanih »International Golf Travel Market« (v nadaljevanju IGTM). Rast prihoda tujih gostov gre pričakovati tudi v prihodnje, saj se promocijske aktivnosti nadaljujejo. Še naprej jih podpira tudi Ministrstvo za gospodarstvo, ki je v zadnjih letih izvedene aktivnosti vedno tudi sofinanciralo.

Potencial prodaje tujih golfskih destinacij slovenskim golfistom je v članstvu golf klubov Slovenije in nekaterim posameznikom, ki niso člani slovenskih klubov, vendar imajo pridobljeno dovoljenje za igro golfa. S Slike 16 je razvidno, da število igralcev, ki so člani golf zveze, v zadnjih letih pada. To kaže tudi trend, ki ga na grafu izraža linearna črta. Rezultat vsega tega je slabši obisk slovenskih golf igrišč. Pomen trženja Slovenije kot golfske destinacije bo zato v prihodnje še toliko večji.

Slika 16: Gibanje članov Golf zveze Slovenije v obdobju od leta 2009 do 2015



Vir: Priloga 2.

Ko v Prilogi 3 pogledamo razdelitev članstva po klubih, ugotovimo, da je v letu 2015 predstavljalo članstvo v največjih 5 klubih od skupno 47 kar 42% članstva. Med največjih pet klubov v letu 2015 po podatkih Golf zveze Slovenije spadajo: Golf klub Arboretum, Golf klub Bled, Golf klub Lipica in Golf klub Ptuj (Gorazd Kogoj, Gradivo za skupščino Golf zveze Slovenije, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 in 2016).

2.3 Predstavitev podjetja »Golfiraj z nami«

Podjetje »Golfiraj z nami« je bilo ustanovljeno februarja 2012 z imenom RIVAL DEVET d.o.o., ki se je aprila 2012 preimenovalo v AMADEO d.o.o., in se ukvarja s prodajo turističnih aranžmajev, in sicer splošnih počitnic, ogleda evropskih prestolnic, križarjenja, golfa ipd. Pri tem velja poudariti, da trenutno najmanjši delež predstavljajo ravno golfske počitnice. Ime »Golfiraj z nami« bo tako tretje ime, ki ga bo podjetje uporabljalo po preimenovanju. To ime uporabljam v celotnem magistrskem delu.

Podjetje na trgu nastopa z blagovno znamko »Global Turist« in ima tudi istoimensko spletno stran www.globalturist.si. Večji del realiziranih prihodkov oziroma povpraševanj pride skozi spletno stran, pri čemer kupec na spletni strani ne more izvesti plačila, temveč se le informira. Preko spletne strani prosi za uradni predračun, ki ga nato poravna. Na podlagi plačanega predračuna se izvede rezervacija počitnic. Brez plačila se rezervacija ne naredi.

Na spletni strani se tržijo paketi različnih domačih in tujih organizatorjev potovanj. Svojih potovanj podjetje trenutno ne organizira. Organizira pa Global Turist individualne počitnice na individualno povpraševanje. Takšnih je največ golfskih počitnic. Podjetje trenutno nima zaposlenih, naloge trženja že nekaj časa opravlja direktor.

Lastništvo turistične agencije je zasebno in je v 100-% lasti Bojana Bobera sicer brata direktorja Janka Bobera. Podjetje Amadeo ima pravno obliko družbe z omejeno odgovornostjo, osnovni kapital pa znaša 7.500 EUR.

Produkti, predstavljeni na spletni strani, so razdeljeni na pet ključnih poglavij (Amadeo d.o.o., 2016):

- last minute oziroma zadnja minuta,
- počitnice,
- izleti in potovanja,
- križarjenja in
- križarjenja po Karibskem otočju.

Med ponudbami »last minute« so ponudbe Tunizije, Turčije, Malte, križarjenj, Grčije, Hrvaške, Italije in Cipra. Pod storitvijo »počitnice« se tržijo paketi rednih počitniških destinacij od Grčije, Španije, Portugalske, Egipta itd. »Izleti in potovanja« predstavljajo vsa potovanja, ki nimajo le počitniškega značaja, temveč igra pomembno vlogo tudi dobro sestavljen program ogledov. Mednje spadajo potovanja po Ameriki, Aziji, Evropi itd. Pomemben segment predstavljajo tudi »križarjenja« in »križarjenja po Karibskem otočju«, kjer najdemo potovanja z velikimi ladjami po Sredozemlju, severnih evropskih državah, Nemčiji in Karibskem otočju (Amadeo d.o.o., 2016).

Golfske počitnice trenutno nimajo posebnega poglavja, temveč so le nadgradnja obstoječih potovanj ali posebne ponudbe, pripravljene na konkretno povpraševanje. Globalturist blagovna znamka je med slovenskimi turisti najbolj znana po potovanjih v Turčijo.

V času pisanja magistrskega dela podjetje sodeluje z naslednjimi domačimi in tujimi organizatorji potovanj:

- Kompas,
- Palma,
- Relax,
- Atlas Airtours,
- Intelekta,
- Neckermann,
- Tui,
- ETI Express TravelInternational,
- Interchalet,
- GuletTouristik,
- MagicLife,
- Thomas Cook in drugimi.

Podjetje od svoje ustanovitve za lastnika ne ustvarja zadostne dodane vrednosti, zato sta skupaj z direktorjem sprejela odločitev, da se strukturirano pripravi strategija podjetja, usmerjenega v trženje golf paketov za domače in tuje golfiste. Omenjeni segment storitve v Sloveniji še ni zasičen, saj je specializirana golf turistična agencija zgolj ena, to je MM Turist.

3 RAZVIJANJE STRATEGIJE PODJETJA »GOLFIRAJ Z NAMI«

3.1 Kvalitativna raziskava trga golfskih potovanj

Da bi se pri pripravi strategije lažje odločali, saj gre za specifičen produkt oziroma storitev, sem se odločil za pripravo tržne raziskave, namenjene izključno za golfiste. Na ta način sem prišel do podrobnega pregleda trga, potreb potrošniških navad in drugih lastnosti, ki so v nadaljevanju ključne za pripravo strategije. Pridobljena raziskava je v veliko pomoč za zmanjšanje tveganj pri odločanju. Trg ponujanja golfskih storitev je namreč specifičen, zelo ozek in deluje po specifičnih zakonitostih in posebnostih.

Analiza trga je bila narejena s pomočjo spletnega obrazca, ki ga je izpolnilo več kot 370 anketirancev. Anketni vprašalnik je bil posredovan po elektronski pošti na več kot 1.000 naslovov golfistov. Odgovori so bili anonimni. Ocenjujem, da je 370 odgovorov dovolj, da bi lahko iz tega vzorca naredil zaključke, ki imajo realno osnovo. Vprašalnik je v Prilogi 4.

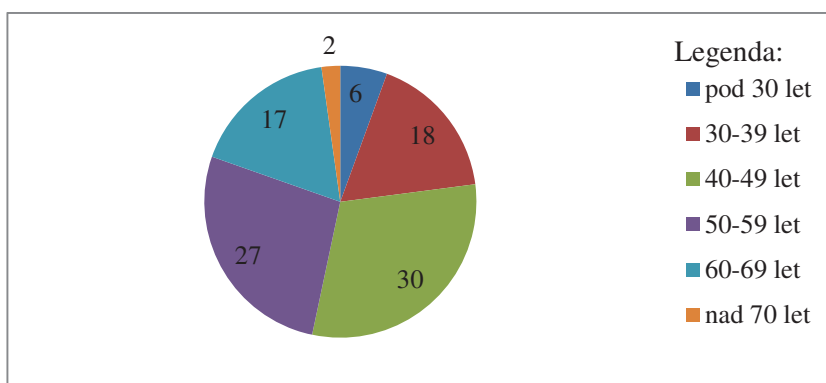
Vprašalnik sestoji iz dveh delov; v prvem splošnem delu anketiranec poda splošne podatke. Zadnje vprašanje prvega dela se glasi: »Ali potujete z namenom igranja golfa?« in glede na to, ali je odgovor »DA« ali »NE«, se anketa razdeli v dva dela. Če je bil odgovor »DA«, se nadaljnja vprašanja nanašajo na dejanske navade, povezane z golfskimi potovanji, če pa je bil odgovor »NE«, so vprašanja hipotetične narave, ali bi potovali z namenom igranja.

Med anketiranci je bil večji del populacije moškega spola, saj je bil delež moških 75%, kar je tudi okvirno dejanski delež golfistov moškega spola v Sloveniji. Več kot polovica vprašanih prihaja iz starostnih skupin 40–49 let in 50–59 let, kar vidimo na Sliki 17.

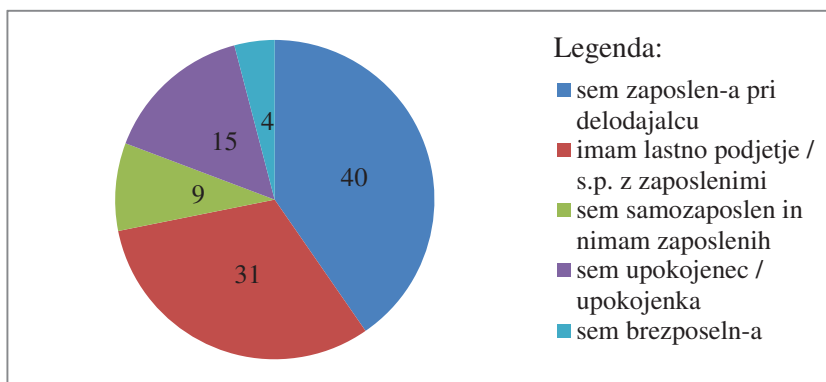
Glede na to, da je to tudi dejansko zelo popularna golf populacija, bo to ciljna skupina za trženje golfskih počitnic. Glede na ugotovljeno sta ti dve starostni strukturi najbolj popularni golfski populaciji, in to bo ciljna skupina za trženje golf počitnic.

Iz vprašanja »Kakšen je vaš status zaposlitve?« dobimo odgovor na to, kakšne so možnosti večkratnega preživljanja počitnic v enem letu. Na Sliki 18 sledi prikaz golfistov glede na njihov status oziroma obliko zaposlitve.

Slika 17: Starost anketiranca v %



Slika 18: Status zaposlitve med anketiranci, prikazano v %



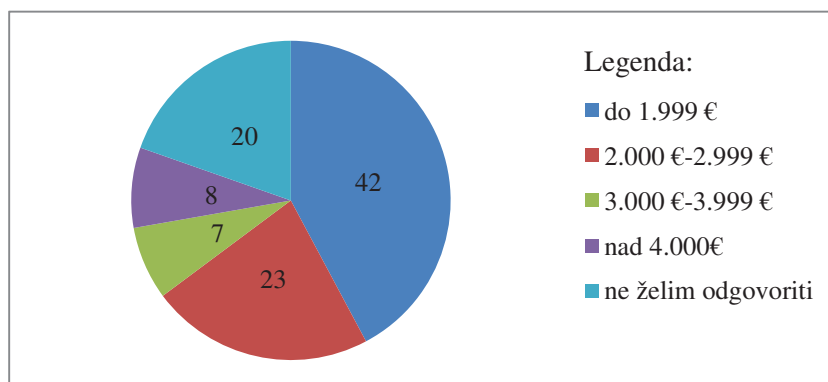
Glede na dejstvo, da je večina vprašanih zaposlenih pri delodajalcu oziroma jih ima lastno podjetje, sklepam, da je obseg golfskih potovanj omejen, ne le zaradi finančnih omejitev in drugih potovanj, temveč tudi zaradi realnih obveznosti, ki jih predvidoma ima povprečen anketiranec. Zato je po moji oceni iz tega vprašanja težko oblikovati cilj, da bo posameznik odšel na več kot en daljši golfski oddih in eden do dva krajša golfska oddiha.

Ne le omejen čas, namenjen za dopust, omejitve imajo golfisti tudi v finančnih zmožnostih. Tako sem anketirance spraševal o njihovih osebnih prihodkih, ki so prikazani na Sliki 19.

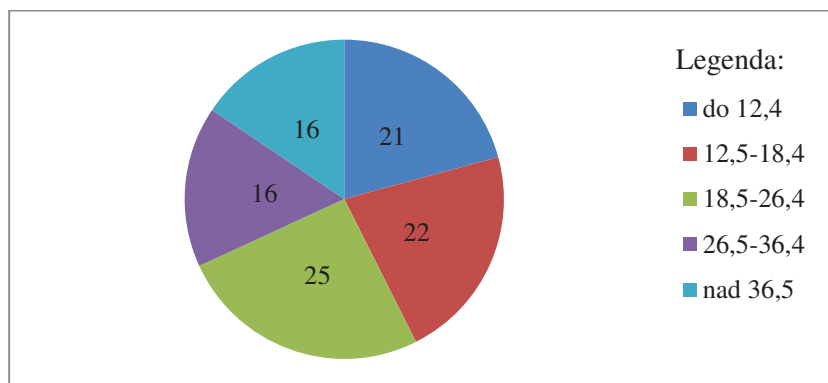
Iz mesečnih dohodkovna Sliki 19 razberemo, da večji del golfistov zasluži do 2.999 EUR na mesec, iz česar sledi, da ima povprečen golfist kljub nadpovprečnim dohodkom finančne omejitve.

Porazdelitev anketirancev glede na HCP-hendikep je zelo enakomerno razdeljena in se nahaja v Sliki 20.

Slika 19: Dohodki anketirancev v %



Slika 20: HCP – hendikep anketirancev v %



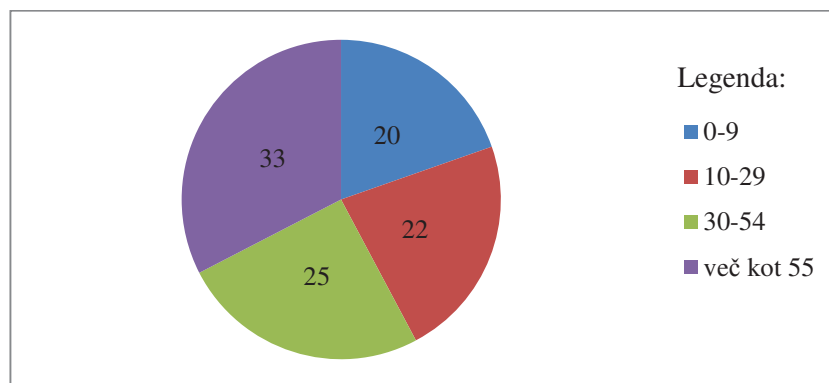
A glede na to, da je najvišji delež odgovorov iz skupine igralcev s hendikepom od 12,5 do 26,4, bomo največ komunikacije namenili igralcem teh dveh skupin. To je tudi tržna

skupina kupcev, ki je za golfsko potovanje že pripravljena nameniti zadosten obseg časa in denarja.

Z vprašanjem »Ste imeli v zadnjih dveh sezonah golfa kupljeno letno karto oziroma ste jo kupili za sezono 2016?« smo po moji oceni pridobili pomembno informacijo – ali so kupci letnih kart tudi kupci golfskih počitnic, saj vemo, da so kupci za golf že tisti z več kot 1.000 EUR. Iz odgovorov, ki so jih podali anketiranci, sledi, da so kupci letnih kart zelo primerna tržna struktura, saj je kar 58% vprašanih, ki potuje z namenom igranja golfa, odgovorilo, da so tudi kupci letne karte. To vprašanje bo tudi v pomoč pri načinu nagovarjanja populacije in možnih strateških povezav z igrišči.

Vprašanje o številu igranj nam pove, ali igralec z veliko igrami še veliko potuje in kakšne so navade igralcev, ki igrajo manj, saj bi te lahko nagovorili k potovanjem. Odgovore na to, koliko iger so igrali v zadnjih dveh letih, prikazujem na Sliki 21.

Slika 21: Razdelitev anketirancev glede na število golf iger v zadnjih dveh sezonah v %



Iz podanih odgovorov je moč razbrati, da mi je v anketo očitno uspelo vključiti navdušene golfiste, ki so tudi zelo primerna populacija za trženje golfskih počitnic. Igralec, ki namreč ne nameni veliko denarja za golf, ni primerna skupina za nagovarjanje. Tudi to vprašanje gre povezati z vprašanjem, ali igralec z večjim številom iger doma poleg tega še potuje.

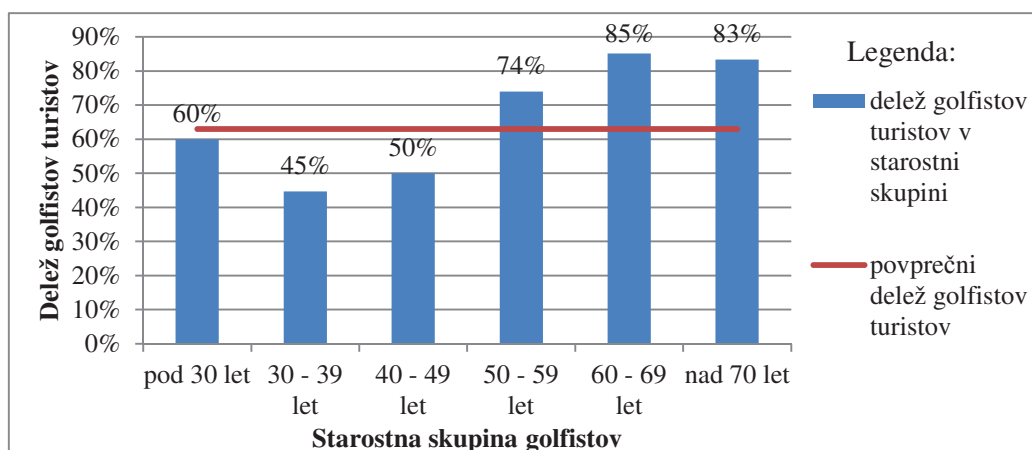
Med vprašanimi anketiranci jih je 63% navedlo, da so se v zadnjih 12 mesecih odpravili oziroma načrtujejo golfski oddih. To pomeni, da v času anketiranja– priprave tega magistrskega dela več kot polovica golfistov potuje.

Vprašanje »Ali potujete z namenom igranja golfa?« je nekoliko kontrolne narave. Poda nam odgovor, da je delež golfistov turistov enak deležu golfistov turistov, ki se je v zadnjih 12 mesecih odpravilo oziroma načrtuje golfsko potovanje. Glede na dejstvo, da se odgovora pokrivata, lahko z veliko verjetnostjo trdimo, da tisti, ki potuje z namenom igranja golfa, potuje redno.

Če teh prvih devet odgovorov primerjamo z vprašanjem o tem, ali se nekdo odloča za golfska potovanja, pridem do naslednjih ugotovitev:

- Vprašanje 1 in vprašanje 9: Zelo pomembna je razdelitev potencialnih kupcev golfskih potovanj tudi glede na starostno strukturo, saj se načini komunikacije zanje razlikujejo od tistih za mlajšo populacijo. Iz odgovorov naredim zaključek, da starejši ko je golfist, več potuje, kar verjetno izhaja iz tega, da ima manj obveznosti do otrok ali v poslu. Manj ima tudi drugih hobijev, ki bi mu jemali veliko časa in denarja. Vse bolj se očitno usmerja v golf, kar je glede na dejstvo, da je golf primerna igra za vse generacije, pričakovano. Starostno namreč delež golfistov turistov vztrajno raste. Zanimiva je tudi primerjava, da golfisti do 30. leta potujejo več kot tisti do eno desetletje starejši, kar je prav tako pričakovano, saj so takrat družinske obveznosti največje in je zato časa za golf verjetno v povprečju manj. V celotni populaciji golfistov jih namreč potuje 63%, kar v grafu prikazuje rdeča črta, medtem ko se odstotek golfistov turistov se giba med 45% in 85%. Razdelitev golfistov turistov po starostnih skupinah je razvidna s Slike 22.

Slika 22: Razdelitev golfistov turistov po različnih starostnih skupinah



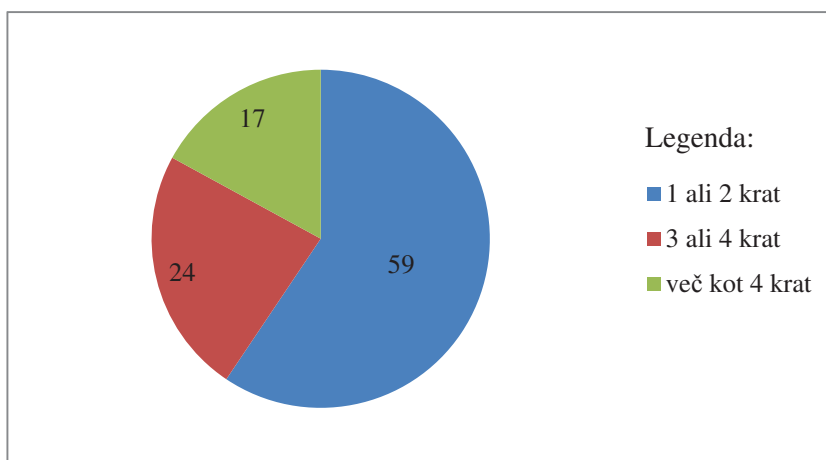
- Vprašanje 4 in vprašanje 9: Zanimiva je analiza primerjave odgovora o mesečnih dohodkih in golfskih potovanjih, saj jih med golfisti, ki zaslužijo do 1.999 EUR na mesec, potuje 56% odstotkov. Kar 70% jih potuje s prejemki med 2.000 EUR in 2.999 EUR na mesec. To je več kot potujejo golfisti v skupinah z dohodki več kot 3.000 EUR.
- Vprašanje 5 in vprašanje 9: 68% anketirancev, ki ima HCP nižji od 36,5, potuje z namenom igranja golfa. Iz teh hendikep skupin prihajajo navdušeni igralci, kar potrди hipotezo, da pretežno potujejo navdušeni golfisti. Pri tem velja dodati, da med golfisti z najvišjim hendikepom jih potuje z namenom igranja golfa le 33%. Zato te populacije ne gre nagovarjati k igranju na ekskluzivnih igriščih in težkih igriščih, saj zaradi slabše

igre predvidevamo, da ne bodo namenili veliko denarja za golf pakete. Smiselno pa jim je tržiti aktivne golf klinike, s katerimi bodo svoje golfsko znanje dobro nadgradili.

- Vprašanje 6 in vprašanje 9: 71% kupcev letnih kart potuje z namenom igranja golfa. Iz tega sledi, da je smiselno z več igrišči poskušati doseči partnerske ugodnosti, skupne dogodke in izvesti druge trženjske aktivnosti, saj je očitno med kupci letnih kart veliko igralcev, ki bi igrali na več igriščih v tujini in v času, ko v Sloveniji nimamo popolnih vremenskih pogojev za igro golfa.
- Vprašanje 7 in vprašanje 9: kar 77% igralcev, ki je v zadnjem času odigralo več kot 30 iger v letu, tudi potuje. Po drugi strani je med igralci, ki so odigrali manj kot 10 iger, le 28% golfistov turistov. Iz tega naredim zaključek, da se bomo z rednimi trženjskimi aktivnostmi na golf igriščih srečali s svojim potencialnim kupcem.

S Slike 23 sledi, da si večina golfistov turistov želi potovanja enkrat do dvakrat na leto. Razlog za to so omejitve, ki jih ima predvidoma vsak golfist (čas, denar, drugi hobiji, ideja, družba ipd.).

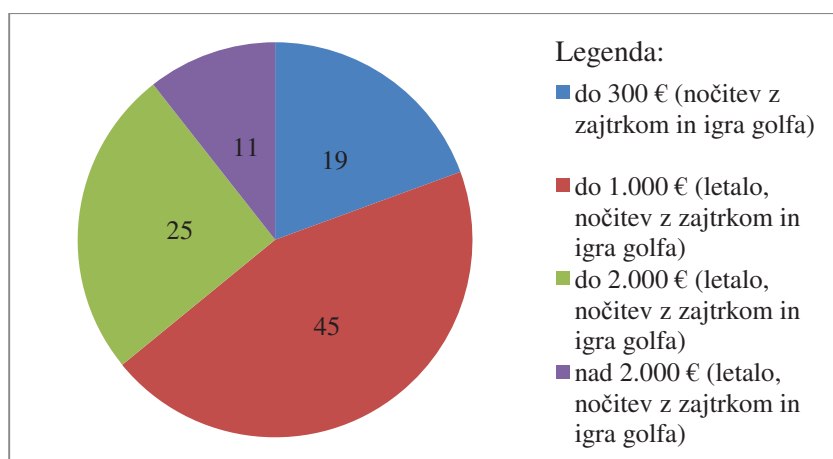
Slika 23: Razdelitev golfistov glede na želeno število golfskih potovanj na leto v %



Odgovor na vprašanje o tem, koliko denarja golfist turist najpogosteje nameni za svoj golfski oddih, nam bo povedal, kakšna vrsta potovanj je med golfisti najbolj popularna in ali je tržni potencial teh potovanj največji. Preferenčno ceno golf počitnic kaže Slika 24.

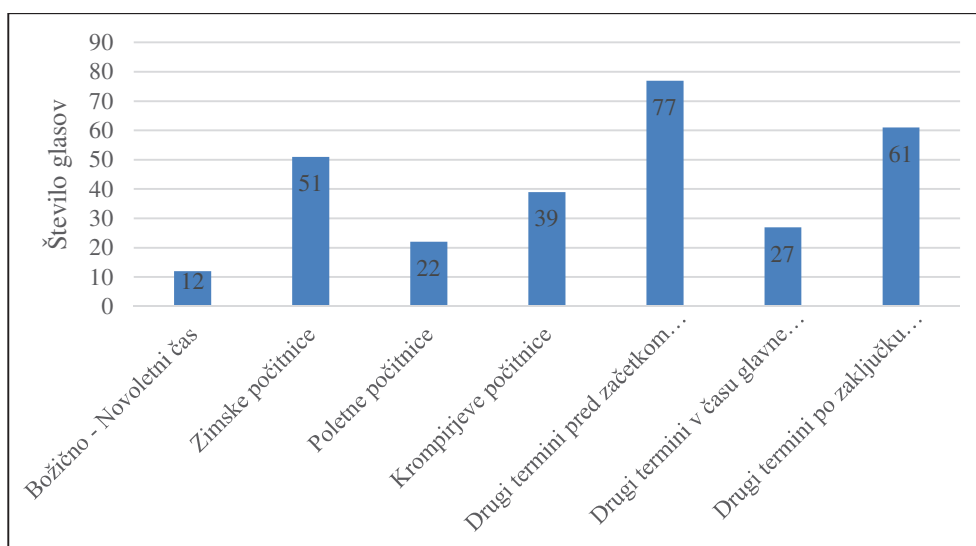
S Slike 24 lahko razberemo, da je najpopularnejša oblika golfskih počitnic med golfisti golfsko potovanje z letalom, katerega paketna cena ne presega 1.000 EUR. Presenetljiva je ugotovitev, da jih več nameni za počitnice, pri katerih je cena paketa do 2.000 EUR, kot jih odpotuje na vikend oddih, ki jih stane do 300 EUR.

Slika 24: Razdelitev anketirancev glede na ceno kupljenega golf oddiha v %



V odgovorih iz drugega dela več prostora namenim analizi odgovorov tistih golfistov, ki potujejo z namenom igranja golfa.

Slika 25: Glasovi anketirancev glede na običajni termin golf potovanja



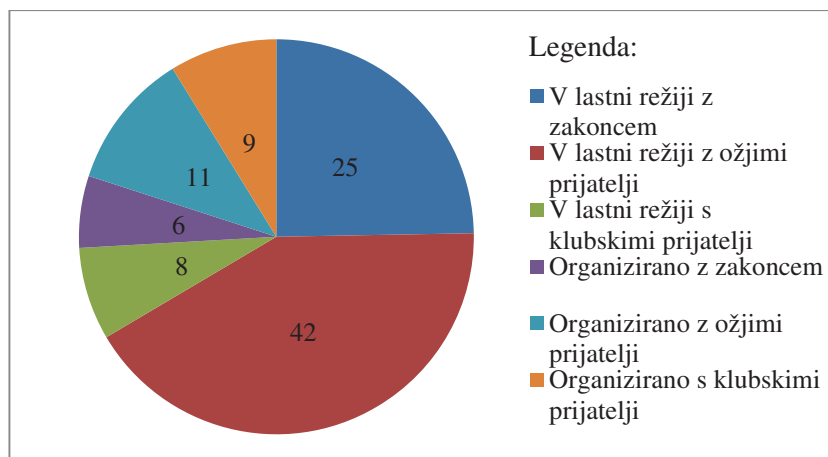
Časovni izbor najbolj pogostih golfskih počitnic je pomemben iz več razlogov, in sicer intenzivnosti komunikacije z golfisti, priprave ustreznih paketov, ugotavljanja konkurenčnih potovanj ipd. Vprašanje je bilo zastavljeno na način, da je lahko anketiraneec izbral največ do tri odgovore, s čimer smo dosegli to, da smo dobili najbolj popularne časovne termine za potovanja. Odgovori preferenčnih terminov so predstavljeni v Sliki 25 in si sledijo glede na koledarski čas terminov. Možno je bilo označiti tri termine.

Pri tem ugotovimo, da golfisti najraje potujejo v času pred začetkom golf sezone, torej v mesecih od januarja do marca. Praviloma ni nujno, da potujejo v času počitnic. Prednost

imajo celo termini izven počitnic. Med golfisti je priljubljen tudi čas takoj po golfski sezoni doma, ko se v kontinentalni Evropi vreme in s tem igralni pogoji poslabšajo. Tema dvema časovnima obdobjema, ki se stikata med dvema koledarskima letoma, je smiselno nameniti največ trženjskih aktivnosti. Nagnjenost k potovanju v času, ko na matičnem igrišču ne moreš igrati, je relativno pričakovana.

Odgovor na vprašanje o tem, kakšen je preferenčen način golfskega potovanja je na Sliki 26 in je eno izmed ključnih vprašanj ankete. S tem vprašanjem namreč dobimo odgovor, kako slovenski golf turist najraje potuje. Temu velja prilagoditi strategijo trženja in komuniciranja in na koncu bodo morali biti temu prilagojeni tudi prodajni paketi. Možen je bil le en odgovor.

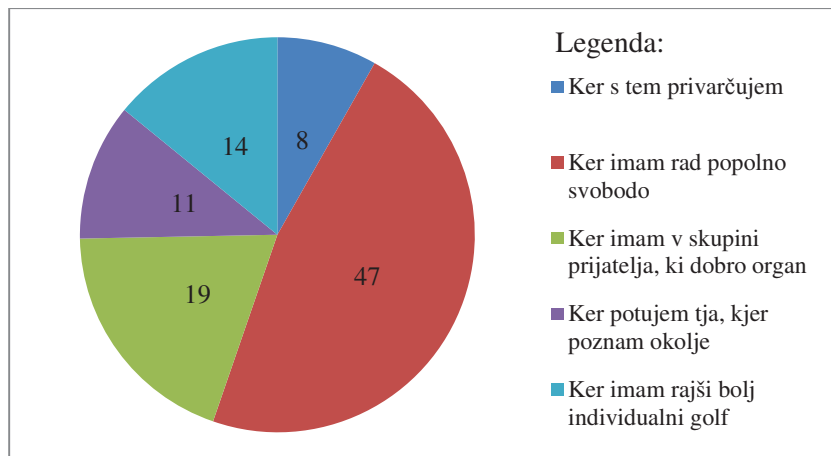
Slika 26: Razdelitev anketirancev glede na preferenčen način golfskega potovanja v %



Slovenski golfist turist očitno najraje potuje v lastni režiji z ožjimi prijatelji. Temu sledi golfsko potovanje prav tako v lastni režiji, in sicer z zakoncem. Organizirano z agencijo potuje manjše število golfistov, zato bo treba pri prodaji paketov in počitnic razmisliti, kakšno dodano vrednost ponuditi kupcem, da bi se odločili za potovanje z agencijo. Glede na dejstvo, da jih večina potuje z ožjimi prijatelji, torej v skupini, bo šel razmislek v smeri skupinskih ugodnosti oziroma dodanih vrednosti za kupca. Vsekakor bo to verjetno pomenilo tudi manjšo dodano vrednost na posamezen prodan paket, kar bo treba nadomestiti s prodajo večjega števila paketov.

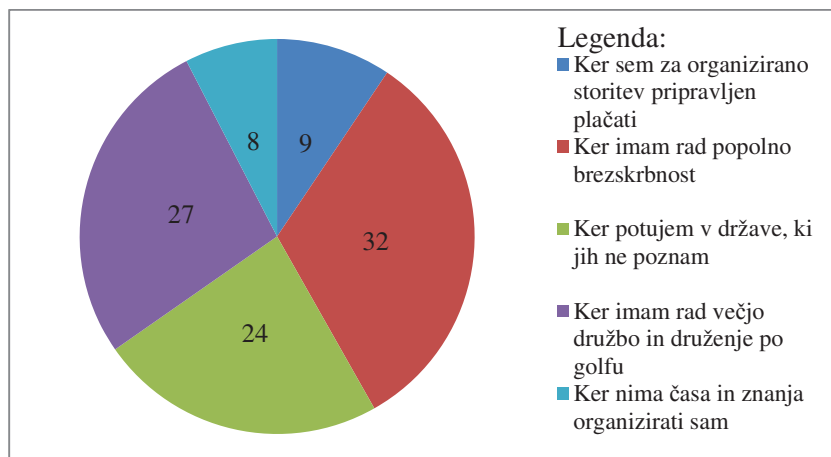
Da bi lažje pripravili poslovne rešitve za potovanje v lastni režiji, moramo razumeti, kaj je razlog za takšno odločitev. Iz odgovorov ugotovimo, da je ključni razlog v svobodi, saj je skoraj polovica odgovorov v tej smeri. Pomemben delež imajo golfski prijatelji, ki dovolj dobro organizirajo lastno potovanje, in temu sledi razlog v predvidevanju, da s tem nekaj prihranijo. Razlogi za potovanje v lastni režiji so prikazani na Sliki 27.

Slika 27: Razdelitev razlogov za potovanje v lastni režiji v %



Zakaj nekdo potuje z agencijo oziroma bi potoval na golf počitnice na ta način, je zelo smiselno vprašanja, ki nam pove, kakšne so konkurenčne prednosti tovrstnih potovanj z vidika kupca. Razloge za potovanje v lastni režiji predstavljam na Sliki 28.

Slika 28: Razdelitev razlogov za golfsko potovanje v organizirani skupini v %

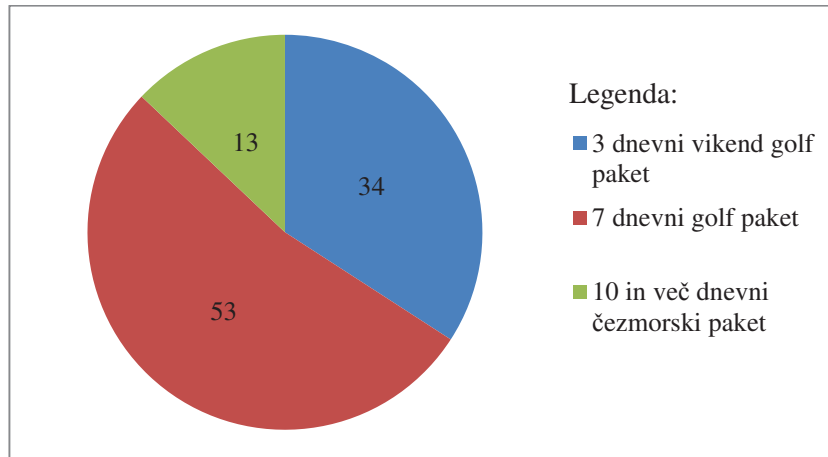


Odgovori na Sliki 28 nam povedo, da ima golfist turist rad brezskrbnost, kar je na nek način povezano z odgovorom, da potuje v države, ki jih ne pozna, kar pomeni, da tam ne bo brezskrben. Na nek način pa je tudi povezano z odgovorom, da rad potuje organizirano z večjo družbo. Glede na to je treba ponudbo osredotočiti na države, ki jih povprečen slovenski golfist pozna manj, se tam počuti varno in sproščeno, a tja sam težko organizira potovanje.

Med tipi preferenčnega potovanja ugotovimo, da ima največ potenciala za prodajo 7-dnevni golf paket in nekaj manj 3-dnevni vikend paketi, medtem ko je zanimanja za daljša golf potovanja manj. Odgovori s Slike 29 nam povedo, da je potenciala za prodajo dovolj, saj 7-dnevni paketi praviloma pomenijo tudi daljšo pot, več igranja golfa in s tem tudi

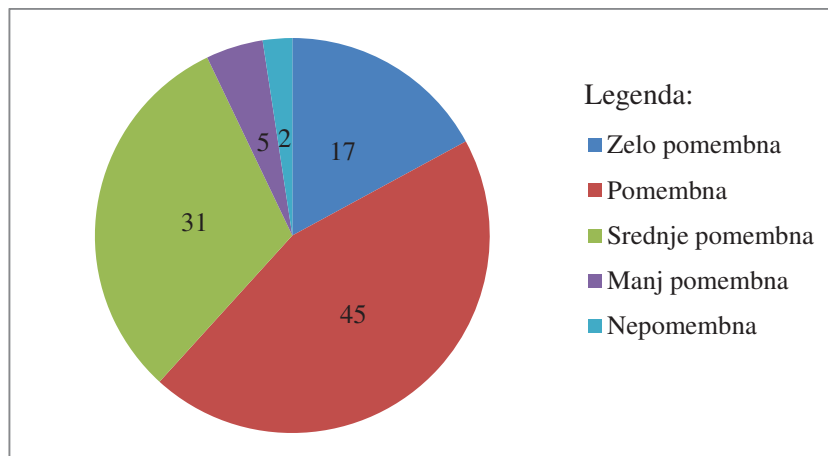
nekaj višjo ceno kot 3-dnevni paketi. To pomeni tudi večjo nominalno ustvarjeno razliko v ceni, glede na dejstvo, da stane povprečni paket več.

Slika 29: Preferenčni golf paketi glede na dolžino oddiha v %



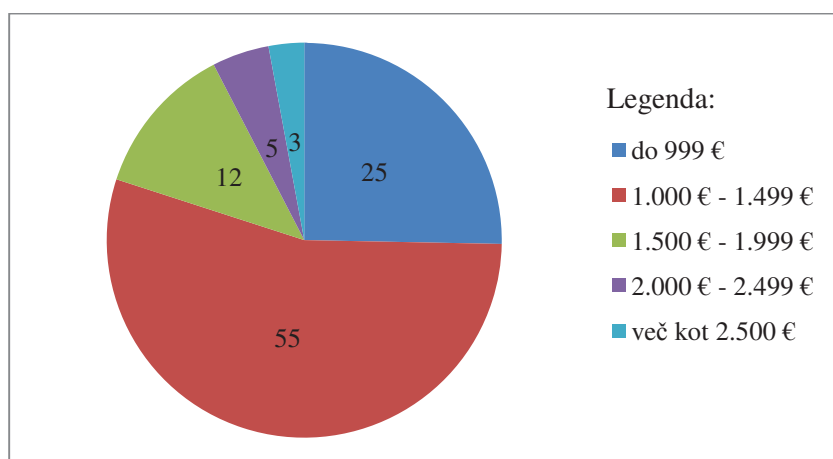
Uspeh prodaje bo v veliki meri odvisen tudi od maloprodajnih cen, za katere se bo agencija uspela dogovoriti z dobavitelji, saj je, kot izhaja a Slike 30 v nadaljevanju, cena paketa pomembna oziroma srednje pomembna. Konkurenčno ceno bo moč doseči s količinskimi popusti in dolgoročnim odnosom z dobavitelji.

Slika 30: Razdelitev pomena za sprejem nakupne odločitve golf paketa v %



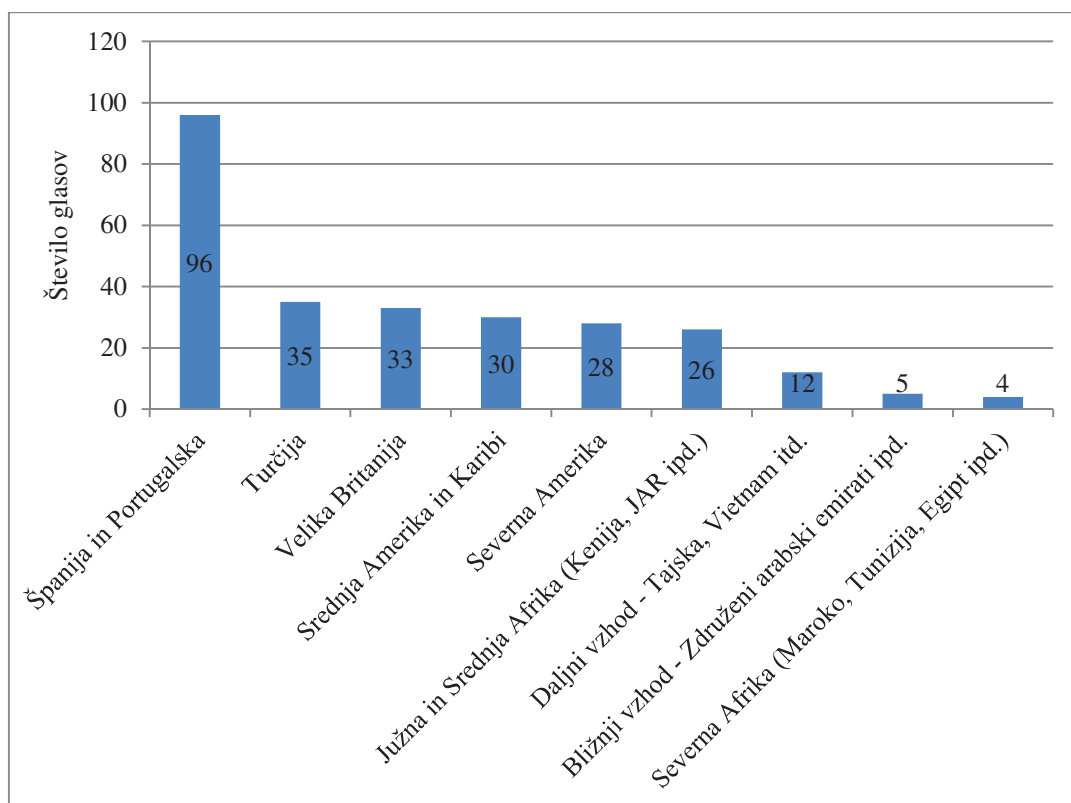
Da bi lahko bolje pripravili ponudbo 7-dnevnih golfskih potovanj, moramo poznati cenovna pričakovanja kupcev za takšne pakete, saj je od tega odvisna tudi kakovost storitve. Pričakovanja so predstavljena na Sliki 31.

Slika 31: Porazdelitev zelenih plačanih zneskov za 7-dnevni golfski oddih v %



Kot vidimo, je največ potencialnih kupcev pripravljenih plačati za 7-dnevne golfske počitnice med 1.000 EUR in 1.499 EUR, s čimer bo moč pripraviti dovolj širok nabor destinacij, saj ni omejitve paketa na najnižji ceni. Odgovori tudi potrjujejo vprašanje, da je cena paketa pomembna. Kupcev, ki bi bili pripravljeni plačati več kot 2.000 EUR, pa je le za vzorec. To pomeni, da so luksuzna potovanja v najbolj prestižnih hotelih in igranje na najdražjih igriščih, kjer lahko ena igralnina preseže ceno 100 EUR, nišna ponudba.

Slika 32: Glasovi za destinacije glede na njihovo priljubljenost (v številu glasov za destinacijo)

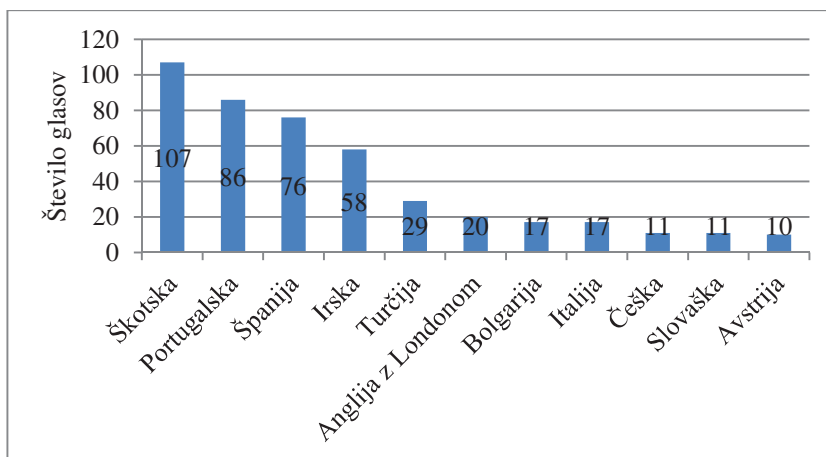


Poznavanje želja kupcev v kontekstu preferenčnih lokacij nam bo dala odgovor na vprašanja, kam slovenski golf turist najraje potuje. Tukaj sem glede na zadnje politično-varnostno aktualno dogajanje v državah zahodne severne Afrike in Bližnjega vzhoda pričakoval premik, glede na zadnje raziskave, o katerih sem govoril v točki, ko sem predstavljal raziskavo združenja IAGTO iz leta 2012, kjer so bile Turčija, Maroko in Tunizija precej bolj pomembne golf destinacije, kot so pri slovenskih golfistih v začetku leta 2016. Priljubljenost destinacij prikazuje Slika 32. Vsak anketiranec je lahko podal največ dve prioritetni regiji.

Večji del odgovorov je krepko nagnjen v korist Španije in Portugalske, sledi Turčija in njej Velika Britanija. Če bi delali anketo sredi leta 2016, bi bili odgovori še bolj v korist Zahodne Evrope. Predvidevam, da je razlog v nestabilnosti severne Afrike, kamor sodijo Egipt, Maroko, Tunizija itd., pomembno vplivalo na premike v interesu za potovanje v te regije. Pred to regijo se je po zaželenosti nekoliko presenetljivo uvrstila celo južna in srednja Afrika. To dodatno nakazuje, da je varnostno vprašanje imelo bistveno vlogo pri ocenjevanju preferenc.

Glede na pričakovano visoko stopnjo zaželenosti evropskih destinacij sem se odločil, da bom pridobil bolj natančen odgovor o preferenčnih poteh znotraj Evrope. Vsak anketiranec je lahko podal do največ tri odgovore. Izbor destinacij po številu glasov je prikazan v Sliki 33.

Slika 33: Izbor evropskih golf destinacij (v številu glasov)



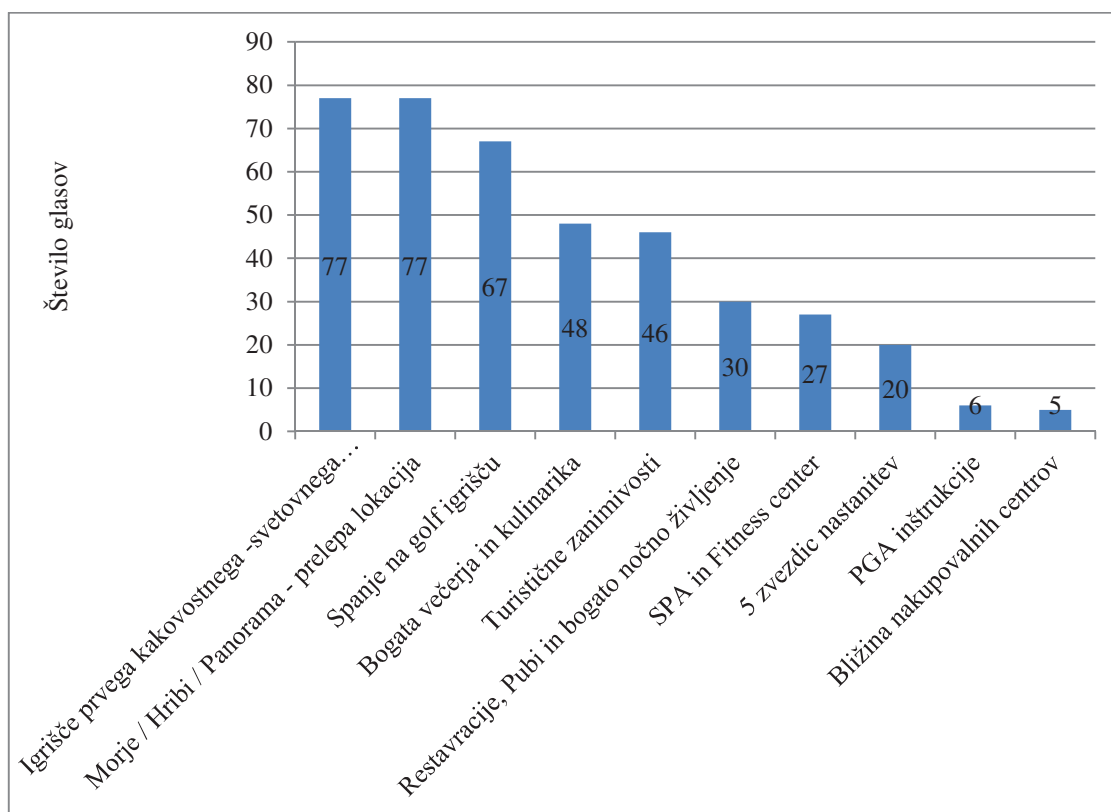
Škotska, Portugalska, Španija, Irska so po vrsti preferenčne države golfskega potovanja slovenskega golf turista. Pri tem lahko naredimo zaključek, da golfisti dajejo visoko na seznam želja dve destinaciji, ki imata bolj ugodno vremensko klimo, kot jo ima Slovenija, in dve državi, ki veljata za destinaciji, kjer se je golf razvil, a nimata tako ugodne klime, kot jo ima Slovenija. Šele peto mesto po popularnosti lokacije zaseda Turčija. Nizko na seznamu preferenčnih potovanj se nahaja Avstrija. V sled teh ugotovitev bo smiselno kot

ključne pakete postaviti pakete na temo vročega sonca, ki jim bodo sledili paketi na temo golf tradicije.

Da bi lahko pripravili atraktivne pakete po vsebini in ne le lokaciji, ceni, času, moramo poznati, kakšne so preference slovenskih golfistov turistov, ki se nekoliko razlikujejo od odgovorov iz raziskave KPMG. Vsak anketiranec je lahko podal do največ tri odgovore. Zbir odgovorov je prikazan na Sliki 34.

Največ točk so dobile preference po igrišču prvega kakovostnega razreda (kar je identičen odgovor, kot je bil po raziskavi KPMG), lepi naravi (morje, hribi, panorama) in spanju na igrišču. Manj pomembni so bogata večerja s kulinariko in turistične zanimivosti. Praktično nezaželeni so nakupovalni centri in PGA inštrukcije. Glede na odgovore bi bilo smiselno oblikovati način, da bo vedno v paketu vključeno vsaj eno igrišče visokega cenovnega razreda, ki bi ga lahko komunicirali kot magnet za nakup paketa. Pri tem se velja osredotočati zlasti na organizacijo turnirjev najvišjega svetovnega razreda golfa PGA Tour ali vsaj European Tour, ko igrišče obiščejo znana golfska imena (Tiger Woods, Rory McIlroy, Phil Mickelson, Ian Poulter ipd.). To bo delovalo kot dober razlog za nakup paketa. Glede na tekme se bo prilagodil tudi časovni obisk določenih igrišč.

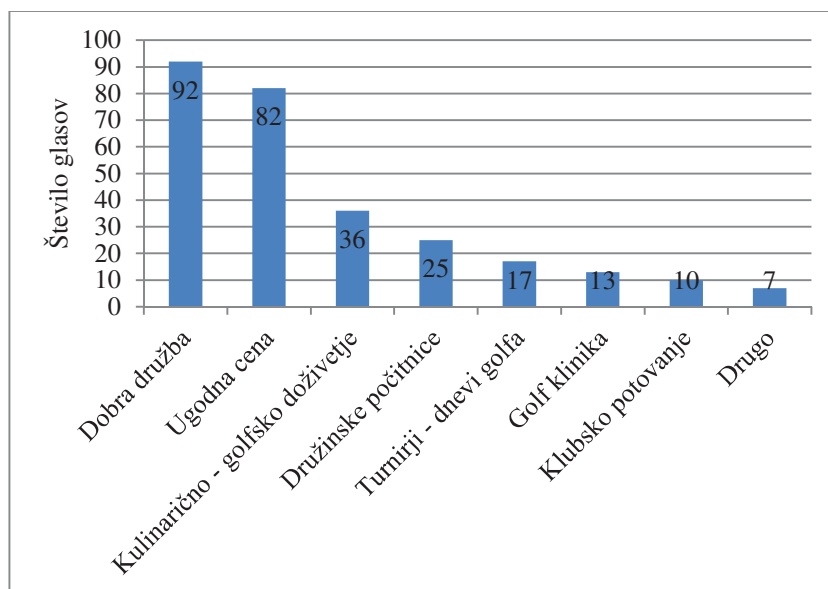
Slika 34: Pomen aktivnosti oziroma storitev na golfskem potovanju



Da bi lahko golfistom prodali več oziroma bi se ti za potovanja odločali bolj pogosto, sem se odločil, da zastavim vprašanje o tem, kaj bi jih prepričalo, da bi z namenom igranja golf

potovali več. Vsak anketiranec je lahko podal do največ dva odgovora. Razlogi, ki bi spodbudili golfiste k bolj pogostem potovanju so prikazani v Sliki 35.

Slika 35: Razlogi, ki bi golfista spodbudili k pogostejšemu golf potovanju



Glede na podane odgovore si golfist želi dobre družbe in ugodne cene, ki jih velja v komunikaciji s kupci jasno poudariti. Smiselni so najverjetneje tudi popusti za skupinske rezervacije.

V primerjavi odgovorov med slovenskimi golfisti turisti in neturisti oziroma med tistimi, ki ne potujejo z namenom igranja golfa, ugotovimo nekaj zanimivih razlik, ki so prav tako pomembne za trženje paketov. Golfisti neturisti si bolj želijo tridnevni vikend paketov kot enotedenskih počitnic. Med največjima zadržkoma pri nakupu golf počitnic vidijo pomanjkanje časa zaradi družinskih obveznosti in dejstvo, da niso takšni navdušenci nad golfom. Pomemben razlog je tudi pomanjkanje denarnih sredstev. Bolj pomembna kot pri povprečnem golfistu turistu je cena. To se dodatno potrjuje pri vprašanju o tem, koliko denarja bi namenili za teden dni golf počitnic, kjer je delež tistih, ki so odgovorili »do 999 EUR«, večji, kot je v primeru tistih, ki potujejo. Bolj kot med golfisti turisti sta pri izboru evropskih destinacij priljubljeni Anglija z Londonom in Turčija. Manj pomembna je neturistom kakovost igrišča, kar je pričakovani odgovor, glede na to, da so pripravljeni plačati nekaj manj in je cena bolj pomemben faktor odločanja. Si jih pa več želi tudi PGA storitve na počitnicah, kar bi lahko bilo eno od vodil za slovenskega golfista neturista, da bi ga spreobrili v golf turista. To bi lahko uspelo tudi z organizacijo družinskih golfskih počitnic, saj iz odgovorov izhaja, da bi potovali, če bi bile počitnice družinsko organizirane.

Družinske golf počitnice in plačevanje na obroke s kombinacijo cenejših lokacij, kot bi bile tiste za golfiste turiste, bi se lahko po moji oceni približali potencialnemu kupcu. Smiselno

se je usmeriti zlasti na zahodno evropske destinacije, kot so Španija – otočja in celina, Portugalska, Italija ipd. Posebno zanimiva kategorija družinskih in splošnih golf počitnic so lahko križarjenja s kombinacijo golfa.

3.2 Analiza širšega okolja

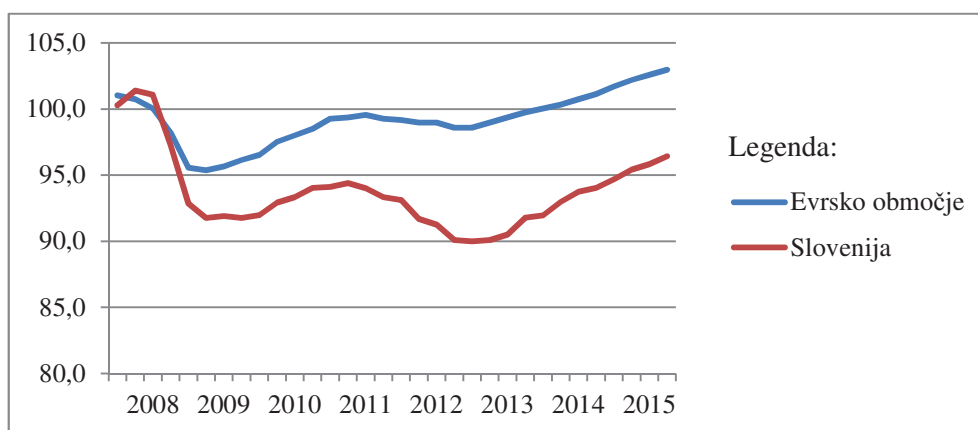
3.2.1 Gospodarsko podokolje

Splošne gospodarske razmere ključno vplivajo na prodajo luksuznih počitnic, za kakršne veljajo tudi golf počitnice. Še posebej je to razvidno iz opravljene analize trga, da si igralci večinoma ne želijo luksuznih potovanj, temveč dajejo v ospredje dovolj kakovostna, a še vedno cenovno ugodna golfska počitnikovanja. Splošna ekonomska slika v Sloveniji v letu 2016 vendarle še ni takšna, kot je bila pred gospodarsko krizo, čeprav se v zadnjih letih izboljšuje.

V letu 2015 se je nadaljevalo okrevanje gospodarske aktivnosti. Ob tem na Uradu RS za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) ugotavljajo, da je izvoz lani ostal ključni dejavnik gospodarske rasti. Okrevanje zasebne potrošnje se je okrepilo, prav tako zasebne investicije v opremo in stroje. Skupne investicije so, ob vnovičnem padcu v gradbeništvu, ostale na doseženi ravni. V UMAR-ju ugotavljajo, da je rast gospodarske aktivnosti v okviru pričakovanj (Jesenske napovedi UMAR-ja). Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije se je bruto domači proizvod v zadnjem četrtletju leta 2015 povečal za 0,6 %, v celotnem letu 2015 pa za 2,9 %. Najpomembnejši dejavnik rasti je ostal izvoz, katerega rast se je ob koncu leta nekoliko zmanjšala. *»To lahko povežemo z upočasnjeno rastjo svetovne trgovine in upočasnitvijo gospodarske rasti v razvijajočih se državah,«* so pojasnili v uradu. Okrevanje zasebne potrošnje se je, ob nadaljnjem izboljševanju razmer na trgu dela, okrepilo (v zadnjem četrtletju 2,6-odstotna medletna rast). Ob nadaljnji rasti potrošnje trajnih dobrin, ki se je začela v drugi polovici 2013, se je tekom leta 2015 krepilo tudi trošenje drugih dobrin, ki predstavljajo prevladujoč delež v potrošnji. Ta pozitivna gibanja se odražajo tudi v rasti dodane vrednosti v trgovini, gostinstvu in drugih storitvenih dejavnostih (Urad za makroekonomske analize Republike Slovenije, 2016) ter so razvidna na Sliki 36, ki govori o gibanju BDP.

Po razpoložljivih podatkih Eurostata za 21 držav članic EU je bila četrtletna BDP v Sloveniji znova višja kot v povprečju evrskega območja (0,3% desezonirano). V medletni primerjavi je Slovenija (3,3%) tako ostala v skupini držav članic z najvišjo rastjo. Zaostanek za ravnjo iz leta 2008 se tako zadnji dve leti zmanjšuje, še vedno pa ostajamo v skupini držav, kjer BDP najbolj zaostaja za pred krizno ravnjo.

Slika 36: Bruto domači proizvod v Sloveniji in v evrskem območju



Vir: Evropska centralna banka, Letno poročilo 2015, 2016; Urad za makroekonomske analize in razvoj, *Ekonomsko ogledalo*, 2016, str. 29.

V Prilogi 5 se nahajajo pomembnejši makroekonomske kazalci Republike Slovenije med letoma 2010 in 2017. Ko pogledamo makroekonomske kazalce za Slovenijo, ugotovimo, da se za prihodnje obdobje napoveduje povečana zasebna potrošnja, iz česar naredimo zaključek, da se bodo povečali izdatki tudi za golfsko počitnikovanje. Bruto domači proizvod za evrsko območje je prav tako nad indeksom 100 glede na leto 2008, ki velja za zadnje leto pred recesijo.

3.2.2 Politično-pravno podokolje

Ko govorimo o politično-pravnem podokolju, moramo v obzir vzeti ločeni podokolji. Politično okolje destinacij, kamor bodo kupci potovali, dejansko bolj vpliva na naše podjetje kot domače politično okolje, ki je v zadnjih nekaj letih z vidika politične ureditve stabilno.

Pri izboru destinacij bo namreč zadnje politično dogajanje v državah severne Afrike in Bližnjega vzhoda igralo pomembno vlogo. Saj kot je sprejel odbor za zunanje zadeve Evropske komisije, velja, da je pomanjkanje demokracije eden izmed temeljnih vzrokov za politično nestabilnost v omenjeni regiji in da je spoštovanje človekovih pravic in osnovnih demokratičnih načel dolgoročno najboljša zaščita pred kronično nestabilnostjo držav v regiji Bližnjega vzhoda in severne Afrike. Zato je odbor pozval Evropsko unijo in njene države članice, naj regije Bližnjega vzhoda in severne Afrike ne obravnavajo le z vidika kratkoročnih varnostnih groženj in naj zagotovijo dejavno in trajnostno podporo demokratičnim težnjam družb v tej regiji. Zato bi morali sprejeti uravnotežene ukrepe v okviru celovitega in ambicioznega pristopa za demokracijo, da bi varnostno politiko povezali s politiko na področju človekovih pravic, ki je ena od prednostnih nalog EU. Poudarja pomen okrepitve dolgoročne stabilnosti v regiji Bližnjega vzhoda in Severne Afrike z nadaljnjo podporo EU preko številnih institucij (Evropski parlament, Poročilo o

varnostnih izzivih v regiji Bližnjega vzhoda in severne Afrike ter obeh za politično stabilnost, 2015).

Pri opravljanju turistične dejavnosti je treba upoštevati tudi pravno okolje, saj je dejavnost turističnih agencij relativno regulirana. V ta namen imamo Zakon o spodbujanju razvoja turizma, ki ga je Državni zbor RS sprejel leta 2004. V skladu s 35. členom zakona se mora pravni subjekt, ki se želi ukvarjati s prodajanjem turističnih aranžmajev, vpisati v register turističnih agencij, ki ga vodi Turistično gostinska zbornica Slovenije. Med specifičnimi pogoji za vpis velja izpostaviti dva, in sicer mora agencija imeti vodjo dejavnosti in ustrezna zavarovanja za izvajanje dejavnosti.

Vodja dejavnosti je lahko oseba, ki je v podjetju zaposlena ali pa ima položaj prokurista; izpolnjevati mora naslednje pogoje (Turistično gostinska zbornica Slovenije, 2009, str. 1–2):

- najmanj višješolska izobrazba katerekoli smeri in tri leta delovnih izkušenj pri organiziranju in prodaji turističnih aranžmajev ali
- srednješolska izobrazba in osem let delovnih izkušenj pri organiziranju in prodaji turističnih aranžmajev, od tega tri leta na vodilnem delovnem mestu ali
- srednješolska izobrazba in šest zaporednih let opravljanja dejavnosti organiziranja/prodaje oziroma posredovanja turističnih aranžmajev kot samozaposlena oseba ali manager.

V zvezi z zavarovanjem pa mora poskrbeti za naslednja zavarovanja (Turistično gostinska zbornica Slovenije, 2009, str. 1–2):

- garantno pismo za nesolventnost, za zavarovanje plačila stroškov vrnitve oseb na turističnem potovanju v kraj njihovega prebivališča, za zavarovalno vsoto 41.730 EUR.
- zavarovanje zaradi neizvajanja ali neustreznega izvajanja pogodbenih obveznosti, odgovornost turističnih agencij iz dejavnosti z razširitvijo na čisto premoženjsko škodo za zavarovalno vsoto najmanj 41.730 EUR.

3.2.3 Kulturno podokolje

V zadnjih dvajsetih letih je bilo izdelanih že več projekcij prebivalstva Slovenije. Ne glede na različne predpostavke vseh teh projekcij gre, tako kot drugje po Evropi, tudi pri projekcijah slovenskega prebivalstva v osnovi za isto zgodbo. Staranje prebivalstva pomeni povečevanje števila in deleža prebivalstva v starosti nad 65 let, še posebej prebivalstva v starosti nad 80 let, ob hkratnem upadanju števila otrok ter slabšanju razmerja med aktivnim in vzdrževanim prebivalstvom. Po bolj pesimističnih ali tudi srednje verjetnih predpostavkah bo okrog leta 2025 ali že prej prišlo do pospešenega upadanja skupnega števila prebivalstva. Upadalo bo tudi število delovno sposobnega in

delovno aktivnega prebivalstva, razen v primeru, če bi selitveni prirast v povprečju presegal številko 13.500 letno, kar pa je vprašljivo tako z vidika od kod in zakaj bi ti priseljenci prišli v Slovenijo kot z vidika vpliva na bistveno spremembo nacionalne sestave prebivalstva Slovenije (UMAR, 2013, str. 8).

3.2.4 Socialno podokolje

Staranje prebivalstva ključno vpliva tudi na socialno podokolje, saj se bodo v prihodnosti temu prilagajale tudi socialne politike države. Tako je bilo po podatkih Inštituta za ekonomska raziskovanja leta 2010 razmerje med zaposlenim delavcem in prejemnikom pokojnine precej bolj v korist delavcev kot upokojencev. Leta 2010 je bilo tako razmerje 1,80, medtem ko je razmerje že leta 2012 znašalo 1,46, v prihodnjih letih pa naj bi se razmerje še nadalje slabšalo in naj bi bilo na enega upokojenca celo manj delavcev. To bo vsekakor nadalje vodilo v spremembe pokojninskega sistema in druge socialne transferje (ZPIS, 2016).

Nižji socialni transferji, ki bodo temu sledili, bodo zagotovo vplivali tudi na manjšo pripravljenost na potovanja. To še posebej velja za organizirana potovanja, ki zaradi dodane vrednosti in vnaprej predvidenih spalnih kapacitet pomenijo manjšo fleksibilnost pri oblikovanju proračuna potovanja.

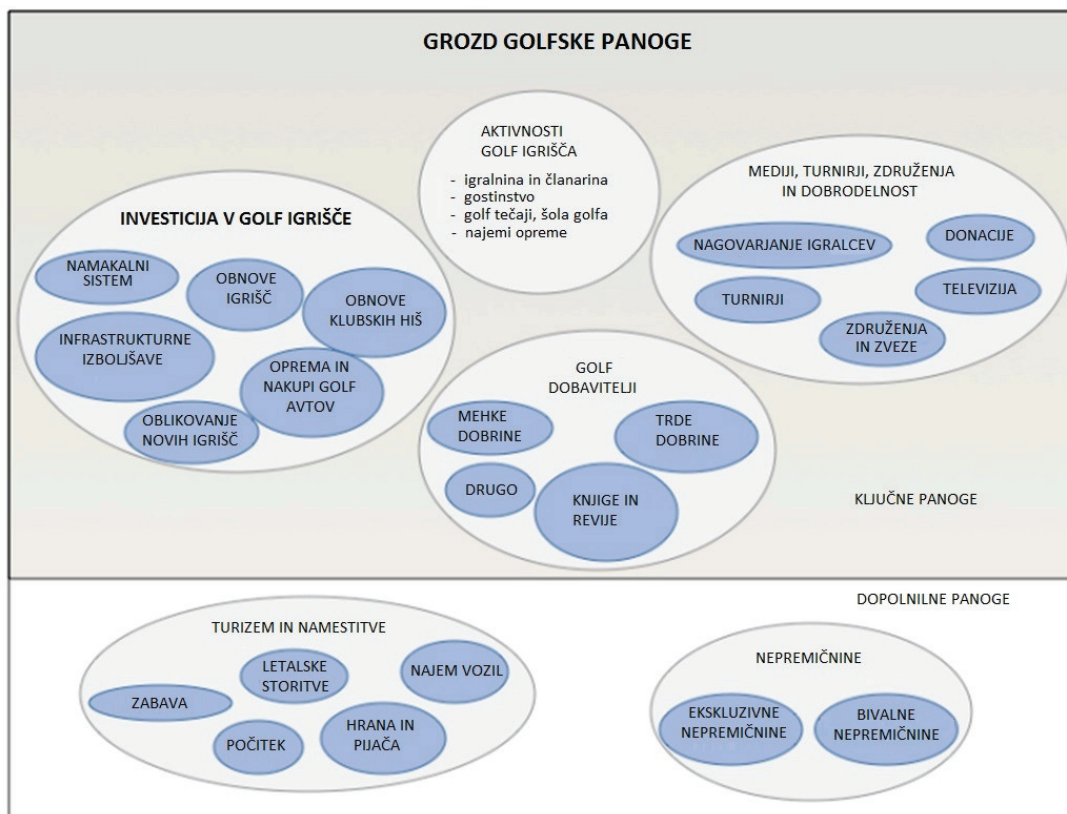
Pomembno na naše podjetje vplivajo tudi navade koriščenja prostega časa, saj kot sem že zapisal, gredo spremembe navad v smeri, da je manj ljudi pripravljenih nameniti od 4 do 5 ur za igro golfa. In ker smo iz raziskave ugotovili, da golfisti s slabšim znanjem ne potujejo, bo to treba vzeti tudi v obzir.

3.3 Analiza ožjega okolja

Golf je gospodarska panoga, ki generira zaposlene, ekonomski razvoj, prodajo in davke, čeprav ga mnogi tako ne razumejo. Da gre za gospodarsko panogo, govorimo zato, ker ima ob sebi precej podpornih in spremljevalnih panog, ki oblikujejo širino te panoge.

Glede na dejstvo, da je potrebno veliko prostora, izgradnja golfske infrastrukture zahteva velika vlaganja. Veliko število virov se kaže v številnih neposrednih, posrednih in induciranih učinkih na gospodarsko dejavnost. To se izkazuje neposredno v prihodkih iz naslova igre golfa (igralnina, članarina, hrana in pijača, učenje golfa ipd.), izgradnji golfske infrastrukture (namestitve, namakanje, prenove, izboljšave infrastrukture), medijih, združenjih, turnirjih, dobrotelčnosti, golfskih potrebščinah in podpornih produktih (izdelki, oblačila, knjige, revije ipd.). Pomembno vlogo ima turizem, ki vključuje letalske karte, namestitev, hrano, najem avtomobilov in nepremičnine (stanovanja, hoteli, apartmaji ipd.). Grafični prikaz nosilnih in komplementarnih dejavnosti je razviden na Sliki 37.

Slika 37: Širina golfa kot panoge



Vir: SRI International, *The 2011 Golf Economy Report*, 2012, str. 2.

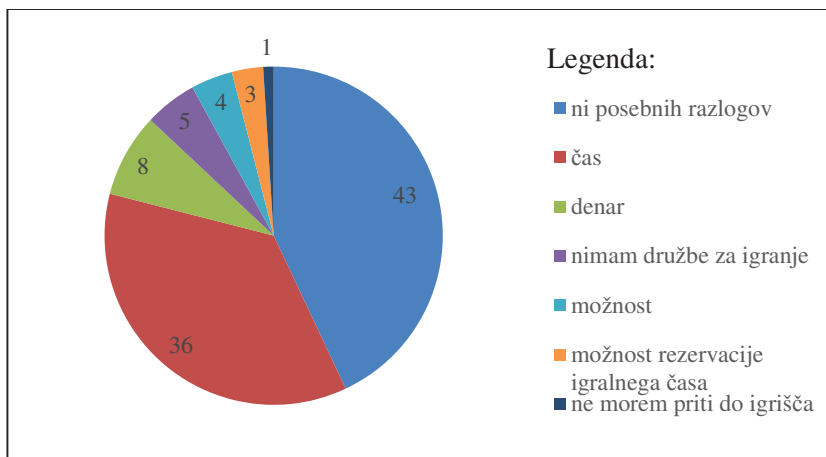
V Prilogi 6 je razvidna velikost šestih segmentov golfske panoge med leti 2000, 2005 in 2011 za Združene države Amerike, kjer je golfska panoga v opazovanem obdobju zrastle za 10,7%, medtem ko je celotno ameriško gospodarstvo zrastle za kar 50%. Pri tem velja poudariti, da golfska panoga ni rastle ves čas, temveč se je tudi krčila. Krčila se je v drugi polovici desetletja, za kar lahko rečemo, da nakazuje trende, ki so že bili nakazani. Razlogi za padec skupnega obsega golfske panoge so zlasti zaradi padca investicij, gradnje novih igrišč in drugih povezanih nepremičnin– hiše, hoteli, apartmaji ipd. Po drugi strani je v drugem desetletju vidneje zrastle le golf turizem (SRI International, 2012, str. 4).

Na Sliki 37 smo videli prikaz podpanog, medtem ko v Prilogi 6 odčitamo velikosti in trende v posamezni golfski podpanogi. Tako ugotavljamo, da golfski turizem kot podpanoga golfa raste, zato so vlaganja in razvoj v ta segment smiselna in dolgoročno donosna.

Da bi prišli do razlogov za padanje zanimanja za golf, so v ZDA opravili tudi raziskavo, ki je dala odgovore na vprašanje, zakaj ljudje igrajo manj golf. Vprašanje agencije Golf Convergence v anketi, ki je zajemala države od Floride do Kalifornije, je bilo zelo enostavno: »Kaj je ključna ovira, ki vam preprečuje, da bi igrali golf bolj pogosto?«. Odgovori so bili praviloma identični. Večina jih je namreč odgovorila, da ni posebnih

razlogov. Temu sledi odgovor, da nimajo dovolj časa (Keegan, 2012, str. 21). Razlogi za neigranje golfa so bolj podrobno prikazani na Sliki 38.

Slika 38: Razlogi za neigranje golfa v %

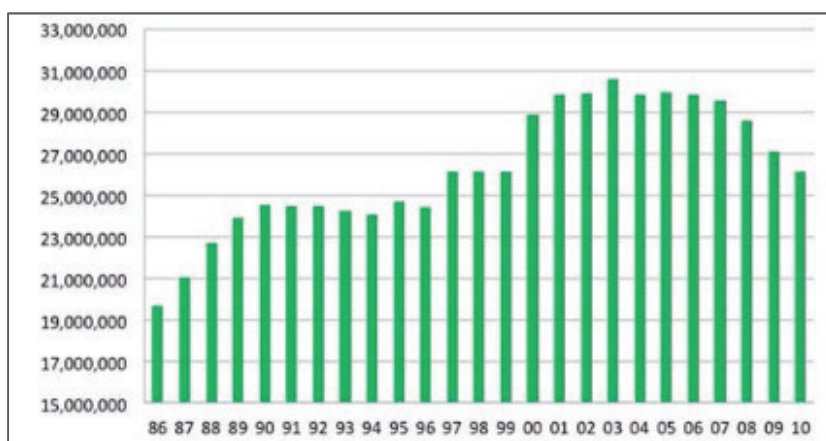


Vir: J. J. Keegan, *The Business of Golf: What are you thinking? How to maximize the Financial Return of a Golf Course*, 2012, str. 21.

3.3.1 Golf v ZDA

Da bi lahko opredelili število golfistov, moramo najprej opredeliti golfista. Tako je ameriška organizacija National Golf Foundation za golfista opredelila osebo, starejšo od 6 let, ki je igrala vsaj eno igro golfa v zadnjem letu. Osnovni golfist je oseba, starejša od 18 let in igra med 8 in 24 iger na leto. Navdušeni golfist pa je golfist, ki igra več kot 24 iger na leto (Keegan, 2012, str. 20).

Slika 39: Število golfistov v ZDA v času od leta 1986 do 2010

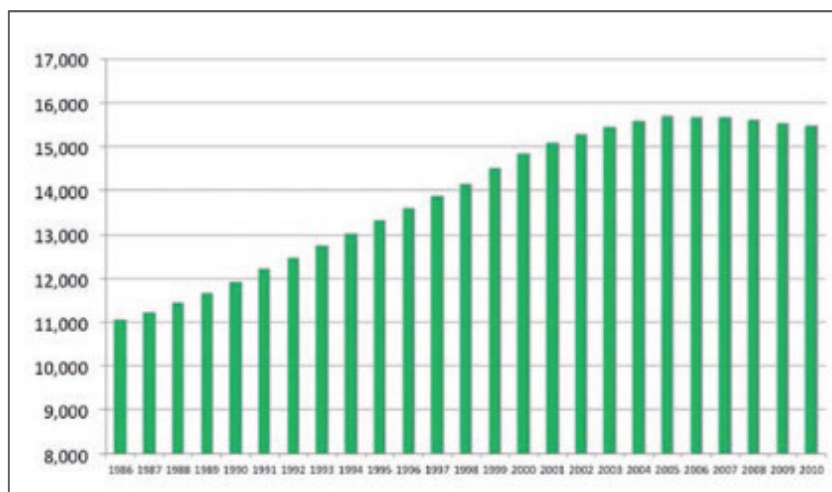


Vir: J. J. Keegan, *The Business of Golf: What are you thinking? How to maximize the Financial Return of a Golf Course*, 2012, str. 21.

Število golfistov v ZDA je v času od leta 1986 do 2010 zrastle, in sicer iz dobrih 19 milijonov golfistov na dobrih 27 milijonov, kar je 26-% rast. Vendar rast ni bila zabeležena v celotnem obdobju, saj so zabeležili rast z večjo stopnjo najprej v obdobju od leta 1986 do 1996. Nato so bila tri leta, ko je bila rast manjša. Intenzivnejša rast je nato sledila v letih od 2000 do 2003, ko je bila nekaj let stabilna. Vrh števila igralcev je dosežen leta 2003 s skoraj 31 milijoni golfistov v ZDA. Od leta 2006 do 2010 se število golfistov znižuje in doseže leta 2010 število 26 milijonov golfistov (Keegan, 2012, str. 21). Dinamika števila je v prikazana v Sliki 39.

V nadaljevanju se nahaja Slika 40, ki ima graf števila golf igrišč v ZDA v času od leta 1986 do 2010, ko je število golf igrišč do leta 2006 rastlo, nato je bilo tri leta podobno in potem je v letih 2009 in 2010 nekoliko padlo. Sicer je od leta 1986 do leta 2001 zrastle število igrišč iz dobrih 11 tisoč na nekaj več kot 15 tisoč igrišč. To pomeni, da je bila rast kar skoraj 40-%. Iz tega sledi, da se je razkorak med ponudbo in povpraševanjem še povečal (Keegan, 2012, str. 22).

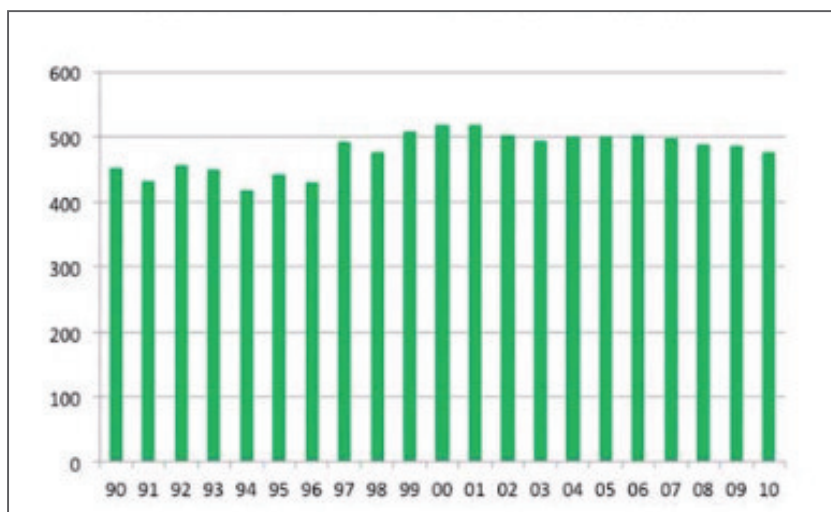
Slika 40: Število golf igrišč v ZDA v času od leta 1986 do 2010



Vir: J. J. Keegan, The Business of Golf: What are you thinking? How to maximize the Financial Return of a Golf Course, 2012, str. 22.

Kljub veliki rasti števila igrišč in števila golfistov pa ni rastlo število odigranih iger golfa v ZDA, saj se je od leta 1990 do 2010 povečalo za bistveno manj. To vidimo na Sliki 40. Žal je opazovano obdobje nekoliko krajše, a kljub temu je trend nakazan. V ZDA je namreč od leta 1990, ko se je odigralo 450 milijonov iger golfa v letu dni, število iger naraščalo z nižjimi stopnjami rasti do leta 2000 in potem s stabilnim številom do leta 2010 – okoli 500 milijonov iger. Omejitev je namreč v spremljanju in zbiranju podatkov o odigranih krogih, saj se je v opazovanem obdobju trend spremenil, in sicer iz ročnega spremljanja v elektronsko spremljavo igranja golfa (Keegan, 2012, str. 23). Gibanje števila igranja golfa od leta 1990 do leta 2010 predstavlja Slika 41.

Slika 41: Število iger golfa od leta 1990 do leta 2010 (v mio iger)



Vir: J.J. Keegan, *The Business of Golf: What are you thinking? How to maximize the Financial Return of a Golf Course*, 2012, str. 23.

Kljub širitvi ponudbe in večanju popularnosti se je golf znašel v spirali padanja. Golf panoga v ZDA je pred letom 1990 ustvarjala dobiček, potem pa se je začelo padanje panoge, ki je razdeljeno v štiri faze (Keegan & James, 2012, str. 31):

- Faza 1 (1991–1998): ekspanzija. Zrastla so številna nova igrišča in igrišča so začela s popusti, da bi zadržala kupce.
- Faza 2 (1999–2003): erozija. Z nizkimi obrestnimi merami za kredite, odprte monetarne politike in posledično gradnjo novih igrišč se je razkorak dodatno povečal. Igrišča in golfski delavci so začeli izgubljeni zaslužke. Kljub temu so se odpirala še nova igrišča, ki so razkorak še povečevala. Prihranki v panogi so počasi pošli.
- Faza 3 (2004–2009): izčrpavanje. Javne institucije so bile pozvane k večanju pritiska plačila različnih davščin za igrišča in druge organizacije v panogi. To je pomenilo krčenje števila igrišč, zmanjšanje proračunov za promocijo, nižanje proračunov za vzdrževanje igrišč ipd. Vse skupaj je rezultiralo v manjšem številu krogov. Obdobje se je še pokrilo s finančno-kreditno krizo.
- Faza 4 (2010–?): privatizacija, prodaja in zapiranje igrišč. Igrišča in golfska panoga z izjemo golfskega turizma beležijo rdeče indekse gibanja prodaje, kar pripelje v stečaje, preoblikovanja ipd.

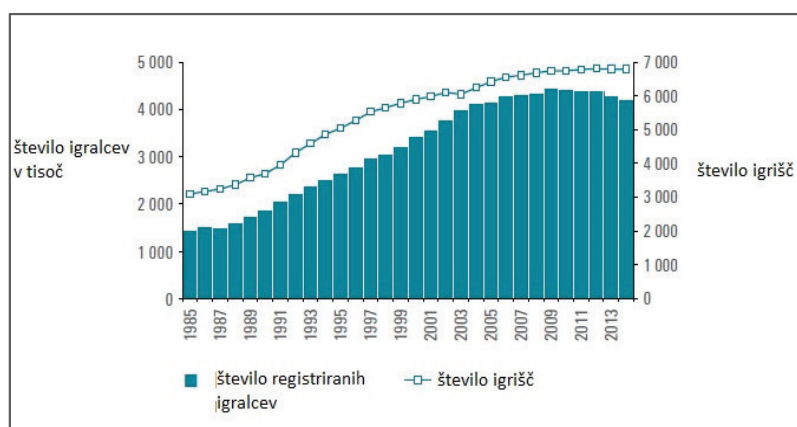
3.3.2 Golf v Evropi

Podobne čase kot ameriška golfska panoga preživlja tudi evropska, pri čemer je le časovno nekoliko kasneje. In glede na to, da se številni kazalci najprej pokažejo v ZDA in potem pridejo tudi v Evropo, lahko sklepamo, da bo podobno tudi z evropskim golfom. Mnogi kazalci namreč že kažejo na to.

Med letoma 1985 in 2010 je evropski trg golfa beležil neprestano rast ponudbe in povpraševanja po golfu. Od nastopa globalne ekonomske krize se je rast umirila in leta 2010 celo postala negativna. Med letoma 1955 in 2010 je povprečna rast znašala približno 5% na leto. V letih od 2010 do 2014 pa se je število golfistov celo zmanjšalo. Tako lahko ugotovimo, da je se je število igrišč in število igralcev konkretno povečalo, saj je rast obeh v tem obdobju več kot 300-%. S Slike 42 izhaja, da je število igralcev zrastle bolj, kot je zrastle število igrišč, a avtorji raziskave pri tem opozarjajo, da je treba število golfistov jemati nekoliko z rezervo, saj je manjše število golfistov registriranih v zvezi, s čimer se točnost statističnega podatka o golfistih popači navzdol (KPMG, 2015, str. 4).

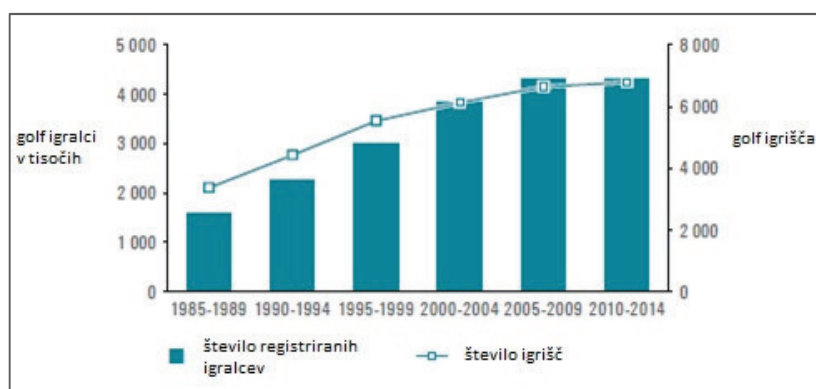
Avtorji raziskave KPMG ugotavljajo, da so razlogi za manjše število iger in interes golfa nasploh v Evropi zelo podobni razlogom, zaradi katerih pada golf tudi v ZDA, saj naj bi bili ključni razlogi: staranje prebivalstva, manjši interes za igro, pomanjkanje časa, bližina/oddaljenost do igrišča ipd. Gibanje števila od leta 1990 do leta 2014 kaže Slika 42.

Slika 42: Število golfistov v Evropi od leta 1990 do leta 2014 (v tisoč golfistov)



Vir: KPMG, *Golf Participation in Europe*, 2015, str. 6.

Slika 43: Povprečno število registriranih igralcev in igrišč med letoma 1985 in 2014 (v tisoč golfistov)



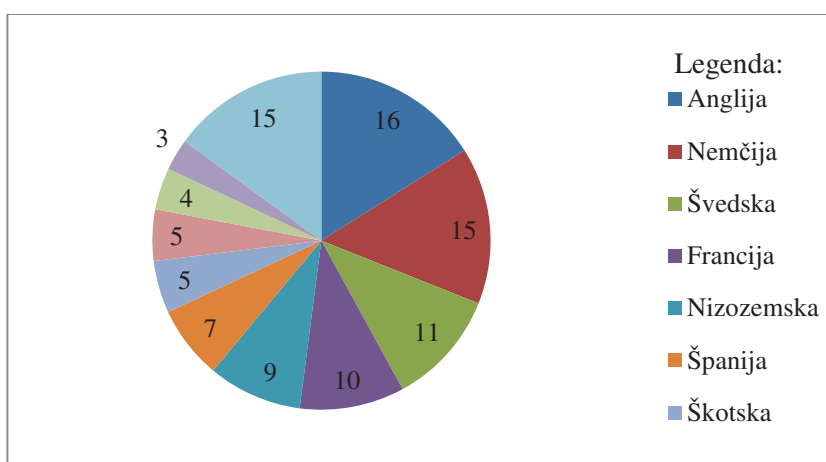
Vir: KPMG, *Golf Participation in Europe*, 2015, str. 6.

Da se razkorak med ponudbo in povpraševanjem res manjša, zelo nazorno pokaže Slika 43.

Ko govorimo o položaju golfa in njegovega razvoja, slika povsod v Evropi ni enaka. Kot je razvidno s Slike 44, veliko število golfistov v Evropi v večji meri živi v razvitih državah. 85% registriranih igralcev in 82% igrišč tako prihaja iz desetih najbolj razvitih trgov. Anglija ima tako največje število povpraševalcev in ponudnikov golfa. Sledi ji Nemčija (KPMG, 2015, str. 7).

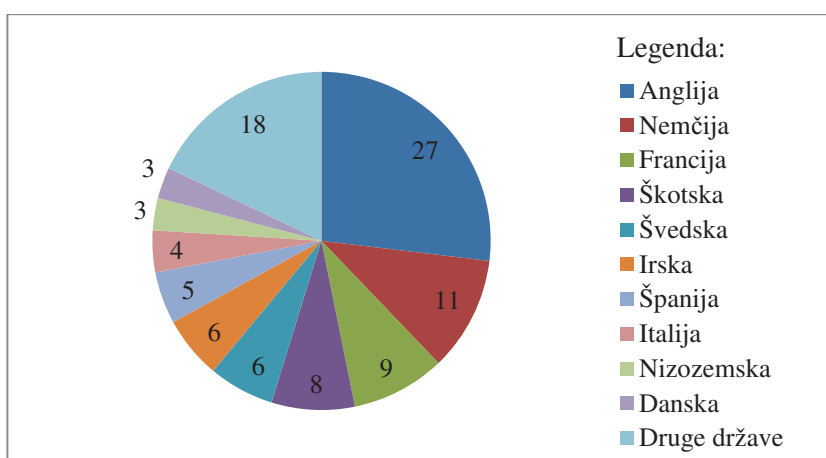
Na Sliki 44 in Sliki 45 sta prikazani razdelitvi po številu registriranih golf igralcev po državah v Evropi ter po številu igrišč za golf. Oba podatka veljata za leto 2014.

Slika 44: Razdelitev registriranih golf igralcev po državah v Evropi v letu 2014 v %



Vir: KPMG, Golf Participation in Europe, 2015, str. 7.

Slika 45: Razdelitev igrišč za golf po državah v Evropi v letu 2014 v %



Vir: KPMG, Golf Participation in Europe, 2015, str. 7.

3.3.3 Ocena privlačnosti panoge

3.3.3.1 Porterjem model privlačnosti panoge

Oceno privlačnosti panoge bom opravil po Porterjevem modelu petih spremenljivk, od katerih je odvisna privlačnost panoge:

- nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo,
- pogajalska moč dobaviteljev,
- pogajalska moč kupcev,
- tekmovanje med obstoječimi konkurenti v panogi in
- nevarnost substitucije proizvodov ali storitev.

3.3.3.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Panoga turističnih agencij je v Sloveniji in svetu visoko konkurenčna panoga, vendar ker je segment turističnih golf agencij ožji segment, veljajo zanj še nekatere druge tržne zakonitosti, ki so povezane zlasti s poznavanjem golfa, zato vstopa večjih specializiranih konkurentov ne pričakujem. Kljub temu je nevarnost vstopa manjšega konkurenta, ki bo ponujal omejen obseg golfskih storitev, realen. Prav takšno podjetje je lahko najbolj nevarno, saj bo lahko že sicer nizke zaslužke – provizije še dodatno zmanjšalo. Podjetje se bo pred to nevarnostjo zavarovalo na način, da bo ponudba visoko specializirana, pestra in profesionalno oblikovana. Pomembno vlogo bodo pri tem imela križarjenja v kombinaciji z golfom, saj bi tovrstna potovanja lahko ponujali hkrati tako domačim golfistom kot golfistom iz severne Evrope s potovanji in igranjem golfa po Sredozemlju. Ocena privlačnosti panoge z vidika nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo je prikazana v Tabeli 3.

Tabela 3: Ocena privlačnosti panoge z vidika nevarnosti vstopa novih konkurentov

| Dejavnik | Privlačnost panoge | | |
|--|--------------------|----------|-------|
| | Velika | Srednja | Šibka |
| Ekonomija obsega | | X | |
| Diferenciacija proizvodov ali storitev | | X | |
| Zahteve po kapitalu | | | X |
| Velikost obsega naložb | | | X |
| Dostop do prodajnih poti | | X | |
| Absolutne stroškovne prednosti | | X | |
| Zahtevana raven znanja | X | | |
| Zakonodajne ovire | | X | |
| Ocena | | X | |

3.3.3.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Pogajalska moč dobaviteljev je relativno majhna, saj za večino storitev, ki jih podjetje trži, obstajajo nadomestni dobavitelji. To velja tako v segmentu prevozov – bodisi letalskih, avtobusnih ali taksi prevozov – kot hotelskih storitev in golf igrišč. Turistične agencije imajo tako na voljo pri zakupu storitev v tujini možnost izbire med več specializiranimi dobavitelji golfskih storitev, ki ponujajo zelo primerljive storitve. Stroški zamenjave dobavitelja v primeru turističnih aranžmajev so zelo majhni, poleg tega lahko podjetje z več dobavitelji za eno lokacijo posluje vzporedno dlje časa.

Glede na dejstvo, da turistična agencija nastopa kot organizator potovanja, s čimer dobi vlogo posrednika med kupcem in izvajalcem storitev, bodo za velik del zagotavljanja pričakovane kakovosti odgovorni tudi izvajalci, med katere sodijo: prevozniki, ponudniki prenočitev, golf igrišča, učitelji golfa, restavracije in druge podporne storitve. Pri izboru dobaviteljev se bo podjetje držalo načela, da bodo morali izpolnjevati kriterije kakovosti, kajti zadovoljstvo z opravljeno storitvijo podjetja »Golfiraj z nami« je odvisno prav od teh izvajalcev storitev. Ocena pogajalske moči dobaviteljev v pogajanjih je podana v Tabeli 4.

Tabela 4: Ocena pogajalske moči dobaviteljev

| Dejavnik | Privlačnost panoge | | |
|---|--------------------|----------|-------|
| | Velika | Srednja | Šibka |
| Število dobaviteljev | X | | |
| Diferenciacija proizvodov in storitev dobavitelja | X | | |
| Prisotnost substitutov | | X | |
| Pomembnost kupcev za dobavitelje | | X | |
| Stroški menjave dobavitelja | | | X |
| Možnost vertikalne integracije »naprej« | | X | |
| Ocena | | X | |

3.3.3.4 Pogajalska moč kupcev

Privlačnost panoge na podlagi pogajalske moči kupcev sem ocenil kot srednjo, njena ocena s tega vidika pa je prikazana v Tabeli 5.

Tabela 5: Ocena privlačnosti panoge zaradi pogajalske moči kupcev

| Dejavnik | Privlačnost panoge | | |
|----------------|--------------------|---------|-------|
| | Velika | Srednja | Šibka |
| Število kupcev | | X | |

se nadaljuje

Tabela 5: Ocena privlačnosti panoge zaradi pogajalske moči kupcev (nad.)

| Dejavnik | Privlačnost panoge | | |
|---|--------------------|----------|-------|
| | Velika | Srednja | Šibka |
| Stopnja diferenciacije in standardizacije proizvodov ali storitev | | X | |
| Stopnja informiranosti kupca | | X | |
| Višina stroška zamenjave | | | X |
| Cenovna elastičnost | | X | |
| Možnost vertikalne integracije »nazaj« | | X | |
| Pomembnost proizvodov ali storitev za kupca | | | X |
| Ocena | | X | |

Trg turističnih aranžmajev je zelo pregleden trg. Tako kupci razpolagajo z veliko informacijami in pogosto ponudbo turističnih agencij primerjajo s ponudbo, ki jo pridobijo sami na spletu ali preko različnih rezervacijskih sistemov.

3.3.3.5 Tekmovanje med obstoječimi ponudniki v panogi

Tekmovanje med ponudniki turističnih storitev je na srednje visoki ravni. Visoka stopnja velja tako med splošnimi turističnimi agencijami kot specializiranimi, saj za turistične agencije velja, da vsaka opravi rezervacijo tudi za bolj specializirane produkte. Ocena privlačnosti z vidika tekmovalnosti med obstoječimi ponudniki je prikazana v Tabeli 6.

Tabela 6: Ocena privlačnosti panoge z vidika tekmovalnosti med obstoječimi ponudniki v panogi

| Dejavnik | Privlačnost panoge | | |
|---|--------------------|----------|-------|
| | Velika | Srednja | Šibka |
| Število enakovrednih konkurentov | | | X |
| Rast panoge | | | X |
| Rast panoge | | | X |
| Stopnja diferenciacije proizvodov in storitev | | X | |
| Stalni stroški | | X | |
| Način povečanja zmogljivosti | | X | |
| Struktura konkurentov | X | | |
| Strateški pomen panoge | | X | |
| Izstopne ovire | | | X |
| Ocena | | X | |

3.3.3.6 Nevarnost substitucije proizvodov ali storitev

Nevarnost substitucije proizvodov ali storitev je visoka, saj golfski turizem predstavlja luksuz, ki so se mu kupci pripravljene odpovedati. Tako so se določenemu eksotičnemu golfskemu potovanju pripravljene odpovedati, če se pojavijo dvomi o potovanju. Da je

ocena privlačnosti panoge z vidika nevarnosti substitucije storitve šibka, prikazuje Tabela 7.

Tabela 7: Ocena privlačnosti panoge z vidika nevarnosti substitucije storitve

| Dejavnik | Privlačnost panoge | | |
|---|--------------------|---------|----------|
| | Velika | Srednja | Šibka |
| Obstoj substitutov | | | X |
| Nagnjenost kupca k substituciji | | | X |
| Stroški prehoda na substitut | | | X |
| Stopnja nadomestljivosti proizvoda ali storitve | X | | |
| Ocena | | | X |

3.3.3.7 Končna ocena privlačnosti panoge

Večanje konkurence v panogi turističnih aranžmajev, nižanje prihodkov oziroma zaslužkov, večanje preglednosti trga zmanjšujejo prihodek podjetij, ki se ukvarja s to dejavnostjo, saj se velik del turističnih agencij dejansko bojuje za preživetje.

Zaradi omejenega obsega povpraševanja, posebnosti dejavnosti in na koncu tudi obstoječe konkurence ocenjujem, da je panoga srednje privlačna. Skupna končna ocena privlačnosti te panoge je podana v Tabeli 8.

Tabela 8: Končna ocena privlačnosti panoge

| Dejavnik | Privlačnost panoge | | |
|--|--------------------|----------|-------|
| | Velika | Srednja | Šibka |
| Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo | | X | |
| Pogajalska moč dobaviteljev | | X | |
| Pogajalska moč kupcev | | X | |
| Tekmovanje med obstoječimi v panogi | | | X |
| Nevarnost substitucije proizvodov ali storitev | | | X |
| Ocena | | X | |

3.4 SWOT analiza

3.4.1 SWOT analiza po podstrukturah

3.4.1.1 Celovita analiza prednosti in slabosti podjetja

Celovito analizo prednosti in slabosti podjetja v nadaljevanju predstavim skozi podstrukture storitve, tržne podstrukture, tehnološke podstrukture, raziskovalno-razvojne podstrukture, kadrovske podstrukture, organizacijske podstrukture in finančne podstrukture.

Oglejmo si posamezne podstrukture:

- **Podstruktura storitve**

- Širina storitvenega programa

Turistična agencija poleg klasičnih turističnih potovanj ponuja tudi druge nišne segmente turizma, katerih osnovna prodajna pot je preko spletne strani. Prav klasična turistična potovanja, kamor sodijo poletne počitnice, obisk evropskih in svetovnih metropol, predstavljajo največji delež v prodanih storitvah, medtem ko križarjenja in poslovni turizem predstavljajo manjši delež. Zaradi nizkih provizij, ki veljajo za prodajo letalskih kart, se v podjetju aktivna prodaja in promocija prodaje letalskih vozovnic ne izvaja, kljub temu se na željo kupca lahko opravi tudi ta storitev, vendar dejanski zakup vozovnice opravi partnerski posrednik z licenco.

Trženje golfskih storitev za domače in tuje golfiste bo v prihodnje postal ključni segment storitev podjetja.

- Kakovost storitve

V podjetju se zavedajo, da je prav dobra kakovost storitve ključna za dolgoročno zadovoljstvo kupcev. Kakovost se doseže zlasti z dobrimi cenami za lastne programe, fleksibilnostjo in ugodnimi plačilnimi pogoji, kar so ključni dejavniki pridobivanja zadovoljstva kupca. Visoki standardi kakovosti bodo doseženi na način, da se bo redno preverjalo zadovoljstvo kupcev po opravljeni storitvi.

- Konkurenca

Največji konkurent podjetja je turistična agencija MM Turist d.o.o., ki z blagovnimi znamkama »Par3« in »Golf Slovenija« nastopa v identičnem segmentu kot naše obravnavano podjetje. Konkurent je v segmentu golfa prisoten že vrsto let, zato bo največji izziv pri postavljanju strategije način, da se bodo ponudba, način komunikacije in izvedba bistveno diferencirali od ponudbe omenjenega ponudnika. Največjo pomanjkljivost tega konkurenta po mojem mnenju predstavlja ravno kakovost storitve in kakovost poprodajne storitve.

Konkurenco na nek način turističnim agencijam predstavlja tudi lastna organizacija golfskih potovanj, ki je v golfskem turizmu zelo pogosta. Golfisti, kot ugotovljamo v analizi trga, imajo radi proste roke pri organizaciji potovanja, poleg tega se pogosto organizirajo na način, da dosežejo zelo dobre cenovne pogoje. Radi potujejo tudi preko različnih kuponov »2za1«, kjer plača eden, igrata ali spita pa dva igralca. Na ta način

dejansko dosežejo cene, ki jih specializirana turistična agencija ne more, še manj da bi pri takšnih pogojih tudi kaj zaslužila.

- Prihodki prodaje in poslovni izid

Podjetje ima od ustanovitve relativno stabilno poslovanje z izjemo leta 2015, ko so bili prihodki od prodaje precej nižji in so razvidni v Tabeli 9. Razlog za nižje prihodke je zlasti v zmanjšanju aktivnega trženja storitev, ki jo je izvajal lastnik podjetja.

Tabela 9: Prihodki od prodaje in čisti poslovni izid podjetja Amadeo d.o.o. v obdobju od leta 2012 do leta 2015 v EUR

| Postavka | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|
| Prihodki od prodaje | 275.431 | 212.292 | 259.228 | 175.624 |
| Čisti poslovni izid | 199 | -1.236 | -2.578 | -18.778 |

Vir: Ajpes, 2016.

Iz poslovnih rezultatov je možno razbrati, da podjetje ne dosega pozitivnega poslovnega rezultata, zato je vzpostavitev nove poslovne strategije in ustvarjanje nove dodane vrednosti nujna, da bi podjetje na dolgi rok lahko pokrivalo svoje stroške.

V Tabeli 10 prikazujem oceno prednosti in slabosti podstrukture storitve za podjetje »Golfiraj z nami«.

Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti podstrukture storitve

| Komponente | Ocena | | | | |
|------------------------------|-------------------|----------|----------|----------|------------|
| | Zelo dobro | Dobro | Srednje | Slabo | Zelo slabo |
| Širina storitvenega programa | X | | | | |
| Kakovost storitve | X | | | | |
| Varstvo okolja | | | X | | |
| Rast prodaje | | | | X | |
| Konkurenca | | | X | | |
| Skupaj | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 |
| Skupna ocena | Zelo dobro | | | | |

- **Tržna podstruktura**

- Sestava odjemalcev

Podjetje »Golfiraj z nami« ima danes tri skupine kupcev. Prvi so kupci, ki najdejo storitev počitniških aranžmajev na spletni strani www.globalturist.si z naključnim ali ciljnim brskanjem po spletu. Trenutne izkušnje kažejo, da je te kupce relativno zahtevno prepričati

v nakup aranžmajev preko manjše turistične agencije. Drugo skupino kupcev predstavljajo kupci, ki so najmanj en nakup pri agenciji že opravili in imajo dobre izkušnje s storitvijo. Tretjo skupino kupcev tvorijo kupci golfisti, ki so kupovali golfske pakete, ki jih je podjetje tržilo v omejenem obsegu. S postavitvijo močne strategije, načrtane v smer širjenja golfskih produktov, se bo odločno povečala tretja skupina, oblikovala pa se bo tudi nova skupina, ki jo bodo sestavljali kupci, ki bodo povpraševali po golf paketih za potovanje v tujino, ter tuji kupci, ki bodo povpraševali po golfskih storitvah slovenskih hotelov in golf igrišč.

- Promocija prodaje

Podjetje trenutno promovira svoje storitve zgolj preko spletne strani, kjer si obiskovalec strani lahko prebere podrobno predstavitev turističnega aranžmaja. Vsak aranžma ima na spletu navedene precej podrobne informacije o storitvi, in sicer ceno, termin potovanja, nastanitev, kakovost oziroma rang namestitve, vključene storitve, doplačila in druge potrebne informacije. Predstavitve so tudi slikovno zadostne. Ko potencialni kupec izkaže interes za nakup paketa preko spleta, pošlje povpraševanje, na katero se mu odgovori in v primeru odločitve za nakup se s kupcem dogovori, kakšen bo način plačila.

Naslednji kanal, ki ga podjetje izrablja za promocijo prodaje, je pošiljanje masovne pošte o aktualnih ponudbah. Masovno pošto podjetje pošilja nekajkrat letno, in sicer za vsako sezono oziroma bolj priljubljene potovalne termine.

Trenutno podjetje moči in potenciala socialnih omrežij še ne uporablja, kar bo imelo v novi strategiji velik pomen, saj je ravno tovrstna komunikacija s trgom, kupci in drugimi javnostmi še vedno v porastu.

V prihodnje lahko pričakujemo povečan obseg promocije prodaje, saj se bodo v razvoj prodaje vložila nova denarna sredstva, pridobljena bodisi skozi dokapitalizacijo, kredit ali nepovratna sredstva razpisa za razvoj inovativne turistične ponudbe.

- Raziskava trga

Opravljen raziskava trga za potrebe priprave te magistrske naloge je prva obsežnejša raziskava trga in potrošniških navad. Z raziskavo je podjetje pridobilo koristne informacije za oblikovanje ustrezne ponudbe golf potovanj z vidika terminov, destinacij, načinov plačila, dolžine, vključenih storitev in drugih elementov ponudbe.

- Organiziranost oddelka za trženje

Ves čas od ustanovitve aktivno trženje turističnih aranžmajev izvaja ena oseba, in sicer je to direktor, ki je oblikoval ponudbo, objavljala ponudbo na spletu, odgovarjal na

povpraševanja in na koncu operativno izvedel zakup. Za dolgoročno uspešnost je oblikovanje oddelka trženja in komunikacije s kupci nujna. Vendar bo širitev kadra potekala zelo postopno in preudarno, saj ima podjetje finančne omejitve, ki jih je treba upoštevati. Tako bo cilj podjetja, da se razširi z novim kolegom, zaposlenim za polni ali delni delovni čas v dveh ali treh letih.

- Prepoznavnost blagovne znamke in ugled

Podjetje zaradi svoje majhnosti nima kreirane močne in prepoznavne blagovne znamke, v kar bo v prihodnje treba vložiti veliko resursov. Prepoznavnost in ugled sta namreč v trženju turističnih aranžmajev ključnega pomena. Divizija golfa bo imela svojo blagovno znamko, ki jo bo podjetje gradilo znotraj golfske javnosti. Gradnja blagovne znamke bo potekala skozi socialna omrežja, s promocijskimi aktivnostmi na igriščih, povezovanjem z golf klubi ter organizacijo in skupno organizacijo golfskih turnirjev in drugih dogodkov. Krepiti in graditi blagovno znamko bo po opravljenem preimenovanju v »Golfiraj z nami« lažje in bo zahtevalo tudi manj sredstev, saj že iz samega imena izhaja, s čim se podjetje ukvarja. Prav v ta namen skozi celotno magistrsko delo uporabljam to ime podjetja.

- Prilagajanje zahtevam kupca

Panoga turističnih aranžmajev je zelo dinamična in hitro spreminjajoča se panoga. Ves čas se pojavljajo nove turistične destinacije, ki so bolj popularne od prejšnjih. V zadnjih letih med razlogi za premike v trendih pogosto najdemo tudi politične razloge, saj je kar nekaj popularnih golfskih destinacij v zadnjih letih doživelo velike politične pretrese. Tako za evropske golfiste turiste postajata sredozemska in celinska Evropa bolj popularni destinaciji. Tem spremenjenim trendom v turizmu naj sledi tudi »Golfiraj z nami«.

- Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Iz analize prednosti in slabosti tržne podstrukture je moč razbrati, da ima podjetje srednje tržne podstrukture, kar izvira ravno iz dejstva, da je finančno in kadrovsko podhranjeno.

To prikazuje Tabela 11.

Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

| Komponente | Ocena | | | | |
|-----------------------------------|------------|-------|---------|-------|------------|
| | Zelo dobro | Dobro | Srednje | Slabo | Zelo slabo |
| Sestava odjemalcev | | X | | | |
| Promocija prodaje | | | X | | |
| Raziskava trga | X | | | | |
| Organiziranost oddelka za trženje | | | X | | |

se nadaljuje

Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture (nad.)

| Komponente | Ocena | | | | |
|-------------------------------|----------------|----------|----------|----------|------------|
| | Zelo dobro | Dobro | Srednje | Slabo | Zelo slabo |
| Prepoznavnost blagovne znamke | | | | X | |
| Prilagajanje zahtevam kupca | X | | | | |
| Skupaj | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 |
| Skupna ocena | Srednje | | | | |

- **Tehnološka podstruktura**

Tehnološko podstrukturo lahko razdelimo in ocenjujemo glede na dejavnike zasedenosti kapacitet, logistike, produktivnosti, tehnične opremljenosti dela in kakovosti in razpoložljivosti kadra. Ko ocenjujemo zasedenost kapacitet podjetja »Golfiraj z nami«, ugotovimo, da je potencial slabo izkoriščen. Dejstvo je namreč, da so kapacitete praktično neomejene. Izpostaviti velja še logistiko in tehnično opremljenost dela, saj sta to področji, ki potrebujeta izboljšave in sta tudi precej povezani. Da bi podjetje izboljšalo svojo tehnološko podstrukturo, bodo potrebna vlaganja v računalniški program, ki bo poenostavil logistiko organizacije potovanj od povpraševanja, sestave ponudbe do izvedbe. Z izboljšano tehnološko opremljenostjo se bosta tako dvignili tudi logistika in zasedenost kapacitet, kar je razvidno iz ocene v Tabeli 12.

Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

| Komponente | Ocena | | | | |
|-----------------------------------|----------------|----------|----------|----------|------------|
| | Zelo dobro | Dobro | Srednje | Slabo | Zelo slabo |
| Zasedenost kapacitet | | | | X | |
| Logistika | | | | X | |
| Produktivnost | | X | | | |
| Tehnična opremljenost dela | | | X | | |
| Kakovost in razpoložljivost kadra | | X | | | |
| Skupaj | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 |
| Skupna ocena | Srednje | | | | |

- **Raziskovalno-razvojna podstruktura**

Raziskovalno-razvojna podstruktura tako majhnega podjetja, kot je podjetje »Golfiraj z nami«, je v celoti omejena na eno osebo, in sicer direktorja. Tako skozi prodajne trende in povpraševanje direktor sam dodaja nove storitve, ki jih podjetje nudi. Zaradi omejenih finančnih sredstev so vlaganja v razvoj in informacijski sistem, da bo podjetje doseglo zastavljene cilje, nujna, zato se bodo ob uvedbi nove strategije izvedli. Oceno posamezne kategorije prikazujem v Tabeli 13.

Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture

| Komponente | Ocena | | | | |
|-------------------------|----------------|----------|----------|----------|------------|
| | Zelo dobro | Dobro | Srednje | Slabo | Zelo slabo |
| Organiziranost R&D | | | X | | |
| Nove storitve | | X | | | |
| Vlaganje sredstev v R&R | | | | X | |
| Informacijski sistem | | | | X | |
| Skupaj | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 |
| Skupna ocena | Srednje | | | | |

• Kadrovska podstruktura

Podjetje v času pisanja magistrskega dela nima zaposlenih. Direktor podjetja namreč ni zaposlen. Zaposlen je bil do leta 2015 in je za opravljeno delo prejemal plačo. Direktor trenutno opravlja delovne naloge in za to prejema minimalen honorar. Da bi podjetje dolgoročno lahko dosegalo cilje, ki si jih zastavlja, bo krepitev kadra nujna. Do takrat bo večino delovnih nalog, vezanih na prodajo, promocijo, dogovore z dobavitelji in logistiko, opravljal direktor. Večji del delovnih nalog, vezanih na promocijo, če bo prišlo do prejema nepovratnih sredstev za promocijo inovativnih turističnih produktov, bo opravljala najeta agencija, ki bo poskrbela za oblikovanje, medijski zakup in izvedbo promocij.

Če se bo podjetju pridružil partner, ki bo predvidoma imel tudi funkcijo prokurista, naj za del trženjskih aktivnosti poskrbi on. Partner naj zato nujno prihaja iz sveta golfa in ima na ta način že vzpostavljene kontakte v golf klubih, na igriščih, v agencijah in drugih javnostih. Pričakovati je, da bi prokurist moral biti visoko izobražen z dodatnimi strokovnimi znanji, s katerimi bi prispeval k razvoju podjetja. Direktor ima sicer zaključeno turistično fakulteto, kar je tudi eden od pogojev za pridobitev dovoljenja za opravljanje turističnih storitev. Direktorju do upokojitve manjka nekaj let, zato bo smiselno, da se podjetju pridruži oseba, ki bo v starostnem razredu od 30 do 40 let, ko so motiviranost, pripravljenost na delo in dokazovanje, znanje in izkušnje na nivoju, kot ga bo delovno mesto zahtevalo.

Glede na pričakovanja, da se bo poslovno okolje še naprej dinamično spreminjalo, bo moral biti management kos vsem izzivom bodočnosti, zato se bodo morali dodatno izobraževati, udeleževati raznovrstnih seminarjev, povezanih s to storitveno panogo, saj bodo na ta način razpolagali z znanji in orodji, ki bodo povečala produktivnost in učinkovitost. Management bo zaradi potencialne pridobitve nepovratnih sredstev moral ravnati inovativno in z usmerjenostjo v razvoj, saj bosta ta dva elementa ključna za uspešno pridobitev sredstev. Poleg tega bo to podjetju omogočilo dolgoročni napredek. Motiviranost direktorja je glede na to, da je nekaj let pred upokojitvijo, manjša, zato bo

prokurist moral nadoknaditi njegovo pomanjkanje motiviranosti in skupaj bosta lahko uigran tim.

Kadrovska podstruktura je srednje dobra zlasti na račun slabe ocene starostne strukture, saj vemo, da je edina zaposlena oseba malo pred upokojitvijo, medtem ko jo navzgor dvigneta izobrazbena struktura ter kakovost managementa. Ocena prednosti in slabosti po komponentah kadrovske podstrukture je predstavljena v Tabeli 14.

Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

| Komponente | Ocena | | | | |
|-----------------------|----------------|----------|----------|----------|------------|
| | Zelo dobro | Dobro | Srednje | Slabo | Zelo slabo |
| Starostna struktura | | | | X | |
| Izobrazbena struktura | | X | | | |
| Izobraževanje | | | X | | |
| Kakovost managementa | X | | | | |
| Fluktuacija | | | X | | |
| Motiviranost | | | X | | |
| Rekreacija | | | X | | |
| Skupaj | 1 | 1 | 4 | 1 | 0 |
| Skupna ocena | Srednje | | | | |

• Organizacijska podstruktura

O organizacijski strukturi podjetja danes je glede na to, da ima podjetje zgolj lastnika v eni osebi in direktorja v drugi osebi, težko podajati oceno, pa vendar na podlagi ocene lahko rečemo, da je dobra. Oceno pa prikazuje Tabela 15.

Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

| Komponente | Ocena | | | | |
|--|--------------|----------|----------|----------|------------|
| | Zelo dobro | Dobro | Srednje | Slabo | Zelo slabo |
| Organizacijska struktura | | | X | | |
| Lokacija in uprava vodstva | X | | | | |
| Stopnja delegiranja pristojnosti | X | | | | |
| Slog managementa | | X | | | |
| Kakovost sistemov planiranja in kontrole | | X | | | |
| Sposobnost za dogovarjanje z okoljem | | X | | | |
| Sistemi komuniciranja | | X | | | |
| Skupaj | 2 | 4 | 1 | 0 | 0 |
| Skupna ocena | Dobro | | | | |

- **Finančna podstruktura**

Podjetje je zaradi negativnega poslovanja v slabi finančni kondiciji in bo za širitev storitev potrebovalo dodatna finančna sredstva, ki bodo vložena v promocijo storitev. Sredstva bo podjetje lahko pridobilo z najemom kratkoročnega bančnega posojila ali dokapitalizacijo, kar bo glede na poslovne rezultate in trenutno finančno poslovanje bolj verjeten način dodatnega financiranja s posojili lastnikov ali dokapitalizacijo. Naslednja možnost se odpira v priključitvi poslovnega partnerja, ki bi zagotovil potrebna sredstva za izvedbo promocijskih aktivnosti. Partner bi družbi lahko zagotovil denar bodisi skozi dano posojilo bodisi skozi dokapitalizacijo podjetja, s čimer bi postal tudi solastnik podjetja. Partner bi v tem primeru v podjetju prevzel funkcijo prokurista, s čimer bi pridobil tudi kontrolo nad financami podjetja. Poleg tega bi prokurist moral prinesiti v podjetje še veliko vsebinskega znanja o golfu in golfskem turizmu, saj bi moral prevzeti tudi del delovnih nalog. To bi možnosti uspešne uvedbe nove poslovne strategije bistveno povečalo.

Tretja možnost okrepitve trženjskega proračuna so nepovratna sredstva za sofinanciranje izvedbe aktivnosti za razvoj in promocijo novih in inovativnih turističnih produktov turističnega gospodarstva.

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo je objavilo javni razpis za sofinanciranje razvoja novih in inovativnih produktov ter storitev turističnega gospodarstva za obdobje 2016–2018. Gre za kohezijska sredstva, ki so na voljo kot spodbuda podjetjem k bolj inovativnemu pristopu pri oblikovanju svojih storitev, da bi na ta način postala ponudba bolj kakovostna in s tem v mednarodnem okolju bolj uspešna. To bi posledično kreiralo tudi večji izvoz za državo.

Podjetja, ki se bodo prijavila na razpis, bodo lahko črpala sredstva za stroške zunanjih svetovalcev za oblikovanje, svetovanje, oglaševanje, kreiranje novih orodij in specializacijo. Najmanjša vrednost projekta znaša po razpisu 30.000 EUR, pri čemer mora podjetje pokriti 30% stroškov, medtem ko jih ministrstvo pokrije preostalih 70%. Koriščenje sredstev bo možno najkasneje do 31.8.2018 oziroma do porabe sredstev. Na voljo je 4,2 milijona EUR sredstev in so razdeljena med leti 2016, 2017 in 2018 (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2016, str. 4).

Moj predlog je, da naj se podjetje »Golfiraj z nami« prijavi na razpis z namenom pridobitve dodatnega kapitala za ustvarjanje kreativnih golfskih produktov, namenjenih zlasti za tuje golfiste.

Prednosti in slabosti finančne podstrukture so navedene v naslednji tabeli. Iz Tabele 16 gre razbrati, da je finančna podstruktura slaba, in zato bodo ukrepi na tem področju nujni.

Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

| Komponente | Ocena | | | | |
|--------------------------------|--------------|-------|---------|-------|------------|
| | Zelo dobro | Dobro | Srednje | Slabo | Zelo slabo |
| Kazalniki financiranja | | | | X | |
| Kazalniki investiranja | | | | | X |
| Kazalniki plačilne sposobnosti | | | X | | |
| Kazalniki obračanja | | | X | | |
| Kazalniki donosnosti | | | | X | |
| Kazalniki gospodarnosti | | X | | | |
| Skupaj | | | | X | |
| Skupna ocena | Slabo | | | | |

3.4.1.2 Celovita analiza priložnosti in nevarnosti podjetja

Po vzoru predstavitve prednosti in slabosti v nadaljevanju predstavljam podrobno in celovito analizo priložnosti in nevarnosti podjetja, ki je ves čas v stiku z zunanjim okoljem od koder ti dve tržni silnici tudi delujeta. Analiza v nadaljevanju je pripravljena po različnih podstrukturah in sicer po podstrukturi storitev, tržni podstrukturi, finančni podstrukturi, tehnološki podstrukturi, raziskovalno-razvojni podstrukturi, kadrovske podstrukturi, organizacijskih podstrukturi in podstrukturi ekonomskega sodelovanja in povezovanja:

- **Podstruktura storitve**

Ocene poslovnih priložnosti in nevarnosti, ki so vezane na podstrukturo storitve, so prikazane v Tabeli 17.

Tabela 17: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika podstrukture storitve

| Ocena elementov podstrukture storitve | Strateške implementacije |
|---------------------------------------|--|
| Padanje cen storitev na trgu | Večja konkurenca pomeni običajno tudi nižje cene. Provizije za opravljeno turistično storitev so že zdaj na najnižji možni meji. Dodatno znižanje cen in posledično nižanje provizij bi pomenilo večje izpade dohodke. |
| Ponudbe paketov tujih golf agencij | Slovenci pogosto radi potujejo s turističnimi agencijami s sedežem v kakšni od sosednjih držav, saj so ti paketi pogosto cenejši in dobro dodelani. Podoben potencial je tudi v trženju golfskih paketov tujih agencij. |
| Razvoj spalnih kapacitet na igriščih | Ne le dvig kakovosti, tudi opremljenost igrišč s spalnimi kapacitetami bi prepričala k obisku iz tujine večje število golfistov. To bi turistični agenciji poenostavilo prodajo paketov. Dodatno bi se povečal tudi obseg povpraševanj, saj, kot smo razbrali iz ankete, golfist najraje spi na igrišču. |

se nadaljuje

Tabela 17:: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika podstrukture storitve (nad.)

| Ocena elementov podstrukture storitve | Strateške implementacije |
|--|--|
| Mednarodni vidik golf križarjenj | Potencial prodaje golfskih križarjenj po Evropi je velik, saj je ponudba tovrstnih potovanj trenutno relativno omejena oziroma je praktično ni. Povečanje zanimanja večjih organizatorjev križarjenj za ta segment bi lahko pomenila manjšo konkurenčnost majhnega zakupnika. Potencial trženja takšnega produkta je sicer zelo velik in sega preko meja Slovenije. |
| Povečevanje priljubljenosti potovanj lastne organizacije | V tržni raziskavi ugotavljam, da je priljubljenost potovanja v lastni režiji velika. Če se bo takšen trend nadaljeval ali celo povečeval, obstaja velika verjetnost, da bo organizirani trg še dodatno zamrl. Odgovor na to bi verjetno za vse tržne igralce bil, da bi bila še večja usmerjenost v potovanja organizirana na višjem nivoju, kot ga lahko organizira posameznik. |

- **Tržna podstruktura**

Ocene poslovnih priložnosti in nevarnosti, ki so vezane na tržno podstrukturo, so prikazana v Tabeli 18.

Tabela 18: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika tržne podstrukture

| Ocena elementov tržne podstrukture | Strateške implementacije |
|---|--|
| Obseg konkurenčne ponudbe in število konkurentov | Slovenski trg golfskega turizma je relativno majhen, tako je razumljivo majhno tudi število ponudnikov – konkurentov, ki na trgu ponujajo omejeno ponudbo produktov golfskega turizma. Priložnost za podjetje se skriva v predpostavki, da bi s promocijo lažje dosegli prepoznavnost v tem nišnem trgu. |
| Destabilizacija političnih razmer v Turčiji in na Bližnjem vzhodu | Kljub temu, da Turčije in Slovenije ne gre primerjati kot ekvivalentni golf turistični destinaciji, pa vendar lahko v primeru nadaljevanja političnih pretresov v tej regiji pričakujemo večjo priljubljenost danes manj atraktivnih lokacij. |
| Cenovna dostopnost | Čeprav velja za šport, ki ga gojijo ljudje z nadpovprečnimi dohodki, se golfisti vedejo racionalno in brezglavo ne zapravljajo denarja. V tem segmentu bi Slovenija lahko privabila nekaj igralcev iz severne Evrope tudi na račun bolj ugodnih cen spremljevalnih storitev, kot so prevozi, večerje in pivnice. |
| Rast števila turistov v Sloveniji | Število turistov v Sloveniji v zadnjih letih raste, še posebej to velja za mesto Ljubljana, na čemer bi lahko podjetje gradilo strategijo rasti. Večje število tujih turistov ponuja prodajno priložnost tudi za golf oddih. |
| Ureditev tržnih razmer organizacije turističnih potovanj | Kot ugotavljam v nalogi, konkurenco podjetju »Golfiraj z nami« na neki način predstavljajo tudi individualni organizatorji, ki za slovenske golf klube na prostovoljni bazi sami organizirajo golfska potovanja. Glede na to, da za to praviloma nimajo potrebnih dovoljenj, se priložnost rasti prodaje skriva v možnih pregledih in denarnih sankcioniranih golf klubov, ki bi brez ustreznih dovoljenj opravljali to vlogo. |

se nadaljuje

Tabela 18: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika tržne podstrukture (nad.)

| Ocena elementov tržne podstrukture | Strateške implementacije |
|------------------------------------|---|
| Vstop novega konkurenta | Glede na dejstvo, da se zadnja leta med slovenskimi igrišči bije boj za to, kdo bo organiziral bolj obiskan turnir, na katerih se golfiste z namenom čim večjega interesa za obisk pogosto tudi prekomerno nagraduje, kar bi skozi tovrstne aktivnosti lahko spodbudilo k vstopu na trg novega igralca. Konkurent bi se lahko pojavil tudi v segmentu prihajajočih turistov, kjer je število agencij za dohodni turizem že zdaj precej velik. |
| Majhnost trga golfskih potovanj | Trg golfskih potovanj je relativno majhen in bi se lahko ob dodatnemu nižanju priljubljenosti tega športa še dodatno zmanjšal, kar predstavlja potencialno nevarnost. Po drugi strani pa verjetno niža verjetnost vstopa novih konkurentov. |
| Spremembe potrošniških navad | Nižanje popularnosti golf pri mlajši generaciji bi lahko trg golfskih potovanj v naslednjih letih konkretno zmanjšalo. |

- **Tehnološka podstruktura**

Tehnologija in njena podstruktura sta z vidika oblikovanja poslovnih priložnosti ter nevarnosti predstavljeni v Tabeli 19.

Tabela 19: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika tehnološke podstrukture

| Ocena elementov tehnološke podstrukture | Strateške implementacije |
|--|--|
| Rast uporabnosti internetnih portalov | Tehnološki napredek bo še naprej poenostavljal poslovanja in rezervacijske sisteme. Tako kot spletna aplikacija www.booking.com , ki se uporablja za rezervacijo namestitvenih kapacitet, se lahko pojavi na trgu tudi za zakupe golf igralnih časov. |
| S tehnološkim napredkom je komunikacija s kupcem lažja | Pametne mobilne naprave nam omogočajo med drugim enostaven komunikacijski dostop do kupca v različni fazi potovanja (pred, med in po potovanju). Tehnološke rešitve se lahko uporabljajo tudi za spremljavo zadovoljstva. |
| Rast priljubljenosti socialnih omrežij | Priljubljenost socialnih omrežij raste tudi med starejšo golf destinacijo. S postopnim umikanjem najstarejših golfistov se delež golfistov s prisotnostjo na teh portalih povečuje. Socialna omrežja so lahko enostaven način promocije in komunikacije s potencialnimi kupci. |
| Nadaljevanje rast moči interneta | Uporabnost interneta in internetnih orodij po eni strani lajša delo za golf turistično agencijo, po drugi strani pa ga zaradi dejstva, da z več informacij razpolagajo tudi kupci, otežuje. Tako se v eni komponenti skrivata tako priložnost kot nevarnost. |

- **Raziskovalno-razvojna podstruktura**

Raziskovalno-razvojno podstrukturo prikazuje Tabela 20.

Tabela 20: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja z raziskovalno-razvojne podstrukture

| Ocena elementov raziskovalno-razvojne podstrukture | Strateške implementacije |
|--|--|
| Dvig kakovosti slovenskih golf igrišč | Razvoj Slovenije kot golf destinacije bi moral temeljiti na visoki kakovosti storitve golf igrišč. Po vzoru igrišča na Bledu bi bilo dobro sprejeto, da bi temu sledila tudi druga igrišča. Trenutno slovenska igrišča večinoma teh virov nimajo na voljo. |
| Profesionalni turnirji | Igrišče na Bledu napoveduje, da bo v prihajajočih dveh letih organiziral serijo profesionalnega turnirja Evropske serije igralcev. Promocijski potencial, ki ga organizacija takšnega dogodka ponese, bi bilo smiselno dobro izkoristiti |

- **Kadrovska podstruktura**

Tabela 21 prikazuje elemente gradnje poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture podjetja »Golfiraj z nami«.

Tabela 21: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika kadrovske podstrukture

| Ocena elementov kadrovske podstrukture | Strateške implementacije |
|---|--|
| Pomanjkanje promotorjev | Strategija, da bo podjetje poskušalo pridobiti promotorje na različnih igriščih, bi se lahko izkazala za zahteven projekt, ki pa bi v primeru uspešne izpeljave prinesel veliko dodano vrednost k promociji blagovne znamke. |
| Pomanjkanje kadra | Kot nevarnost za neuspešno uvedbo poslovne strategije razvoja golfske dejavnosti, se lahko v primeru |
| Učitelji golfa imajo dovolj razpoložljivega časa | Tako imenovane golf klinike, ko se z učiteljem golfa skupina golfistov odpravi na počitnice ali zgolj podaljšan vikend oddih z namenom izboljšanja znanja golfa, so v Sloveniji relativno nepopularne. Večja aktivnost učiteljev na tem področju je lahko tržna niša, s katero bi bilo možno ljudi spodbuditi k potovanju z namenom igranja golfa. |
| Enostavno trženje drugih agencij zahteva manj kadra | Ker se bo podjetje usmerilo tudi v prodajo produktov tujih organizatorjev potovanj, bo nabor potrebnih kadrov za izvedbo prodanih potovanj manjši, kot bi bil, če bi vse organizirali sami. |

- **Organizacijska podstruktura**

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture je v Tabeli 22.

Tabela 22: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika organizacijske podstrukture

| Ocena elementov organizacijske podstrukture | Strateške implementacije |
|---|---|
| Enostavna organizacija daljših potovanj po Evropi v lastni organizaciji fizičnih oseb | S tem, ko se niža interes za golf počitnice v Turčiji, Tuniziji, Egiptu ipd., se povečuje povpraševanje po Evropskih destinacijah kot so Španija, Portugalska ipd., kamor imamo Slovenci več poguma potovati v lastni režiji. |

se nadaljuje

Tabela 22: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika organizacijske podstrukture (nad.)

| Ocena elementov organizacijske podstrukture | Strateške implementacije |
|---|--|
| Spremembe predpisov oddajanja spalnih kapacitet | Veliko golfistov, ki v Slovenijo pride z namenom organizacije igranja golfa v lastni režiji, najema spalne kapacitete v lastni režiji. Večje število spalnih kapacitet, ki se oddajajo kot dopolnilna dejavnost in ne kot osnovna dejavnost, povečuje pritisk na nižanje cen. Spremembe teh predpisov bi lahko vplivale tako na večji kot manjši interes tovrstnih najemodajalcev spalnih kapacitet. |

- **Finančna podstruktura**

Pomemben vpliv na kreiranje priložnosti in nevarnosti za podjetje »Golfiraj z nami« ima finančna podstruktura, katerih elemente prikazuje Tabela 23.

Tabela 23: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika finančne podstrukture

| Ocena elementov finančne podstrukture | Strateške implementacije |
|--|--|
| Razpoložljiva kohezijska sredstva | Ministrstvo za gospodarstvo je objavilo razpis za spodbudo inovativnih turističnih produktov. Podjetje »Golfiraj z nami« lahko priložnost prijave in pridobitve nepovratnih finančnih sredstev izkoristi sebi v prid in vложи pridobljena sredstva za promocijo Slovenije kot golf destinacije na ključnih ciljeh sosednjih in severnih evropskih držav. |
| Zmanjšanje vlaganj države v promocijo Slovenije kot turistične destinacije | Velik delež zaslug za dvig obiska turistov iz tujine lahko pripišemo več vladam Republike Slovenije, saj so bile v zadnjih letih promociji te gospodarske dejavnosti precej naklonjene. Padec države v krizo bi ta sredstva precej zmanjšal, s čimer bi se tudi verjetnost uspeha zmanjšala. |

3.4.2. Povzetek SWOT analize

Na dveh ločenih tabelah, ki sledita, bom prikazal prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti glede na različne podstrukture. Te sicer različno vplivajo na poslovno uspešnost podjetja »Golfiraj z nami«. Največ k poslovni uspešnosti prispevata storitvena in tržna podstruktura, manj preostale. Glede na to predlagam podjetju, da najšibkejše podstrukture dodatno razvije, saj bo le na ta način doseglo svoje dolgoročno zastavljene cilje. Še posebej to velja za razvojno, organizacijsko in finančno podstrukturo. Pomanjkljivosti podjetja izvirajo zlasti iz majhnosti podjetja in s tem povezanimi omejitvami.

Kljub temu lahko ugotovimo, da je podjetje ravno zaradi svoje majhnosti in s tem prilagodljivosti preživelo in je lastniku ustvarjalo zadostno dodano vrednost. A ker se direktor bliža upokojitvi, so za dolgoročni obstoj potrebne določene spremembe, usmerjene v kadrovske širitev, naprednejšo komunikacijo, razvoj novih produktov in finančno krepitev, ki bo najbolj ključna.

Strateška odločitev, da se dejavnost golfa močno okrepi, je lahko dolgoročno zelo uspešna poslovna pot podjetja, saj ima ravno v tem segmentu veliko prednosti in predvsem priložnosti. Priložnosti izvirajo tako iz naslova možnosti financiranja inovativnih turističnih produktov kot dejstva, da je Slovenija v letu 2014 za leto 2015 prejela laskavi naslov »Neodkrite golf destinacije« s strani IAGTO organizacije, kar prav tako v zadnjih letih povečuje obisk števila tujih golfistov. V podjetju bo z imenovanjem prokurista znanja, izkušenj in idej moralo biti dovolj za pripravo produktov, da bi postopno začeli krepiti segment golfa in bi se nato v nekaj letih podjetje v celoti prestrukturiralo v specializirano turistično golf agencijo.

V Tabeli 24 in Tabeli 25 je shematski pregled prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti podjetja »Golfiraj z nami«. Iz shem prednosti in slabosti ugotovimo, da ima podjetje z vidika opazovanih sedmih podstruktur večji del podstruktur oblikovanih na način, da je njihov srednje dober. Izjem ista finančna podstruktura, katere prispevek k poslovni uspešnosti je slab, in podstruktura storitev, ki je zelo dobra. Še nekoliko boljše sliko kaže profil priložnosti in nevarnosti, kjer dobimo prav dobro oceno analiziranih podstruktur z vidika zunanjega okolja.

Tabela 24: Shema prednosti in slabosti podjetja »Golfiraj z nami« z vidika sedmih podstruktur in njihovega vpliva na poslovanje

| Podstruktura | Prispevek k poslovni uspešnosti | | | | |
|------------------------------------|---------------------------------|----------|----------|----------|------------|
| | Velik | | | Majhen | |
| | Zelo dobro | Dobro | Srednje | Slabo | Zelo slabo |
| Podstruktura storitev | X | | | | |
| Tržna podstruktura | | | X | | |
| Tehnološka podstruktura | | | X | | |
| Raziskovalno-razvojna podstruktura | | | X | | |
| Kadrovska podstruktura | | | X | | |
| Organizacijska podstruktura | | X | | | |
| Finančna podstruktura | | | | X | |
| Skupaj | 1 | 1 | 4 | 1 | 0 |
| Skupna ocena | Srednje | | | | |

Tabela 25: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja

| Komponente | Za prihodnjo poslovno uspešnost | | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|----------|----------|-------------|----------|
| | Nevarnosti | | | Priložnosti | |
| Podstruktura storitve | | | | | X |
| Tržna podstruktura | | | | X | |
| Tehnološka podstruktura | | | X | | |
| Raziskovalno- razvojna podstruktura | | | | | X |
| Kadrovska podstruktura | | | X | | |
| Organizacijska podstruktura | | | | X | |
| Finančna podstruktura | | X | | | |
| Skupaj | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Skupna ocena | 4 | | | | |

Ključne prednosti in slabosti so združene in povzete v Tabeli 26, ključne priložnosti in nevarnosti so povzete v Tabeli 27.

Tabela 26: Prednosti in slabosti podjetja

| Prednosti | Slabosti |
|--|---|
| majhno, prožno in prilagodljivo podjetje | neprepoznavna blagovna znamka kar še posebej velja za golfsko dejavnost |
| sposobnost hitrega odločanja | nezadostna finančna sredstva za razvoj |
| nizki obratovalni stroški | pomanjkanje kadra |
| nizki stroški zaposlenih | nekoliko zastarela spletna stran |
| direktor in potencialni prokurist sta poznavalca golfa in golfskega turizma | majhen nabor produktov lastne organizacije golf počitnic |
| široka baza vzpostavljenih osebnih kontaktov s potencialnimi kupci, dobavitelji in drugimi partnerji | informacijski sistem potreben osvežitev z več funkcionalnosti organizacije lastnih potovanj |
| s študijskega vidika pripravljena tržna raziskava, ki je konkurenca nima | neizdelani profili na socialnih omrežjih |
| razpolaga z informacijami, ključnimi za prodajo | majhna baza kupcev golfskih paketov |
| odprt osebnostni slog managementa | celotni proces od ponudbe do izvedbe izvaja direktor, ki nekaj let pred upokojitvijo |
| specializiranost za golf turizem | |
| pripravljenost managementa na nizke honorarje | |
| poznavanje razpisa za pridobitev nepovratnih sredstev | |

Tabela 27: Priložnosti in nevarnosti podjetja

| Priložnosti | Nevarnosti |
|---|---|
| majhen obseg neposredne konkurenčne ponudbe | prihod novih konkurentov |
| nadaljevanje nestabilnih političnih razmer, ki so še pred kratkim veljale za priljubljene golf destinacije – Turčija, Tunizija ipd. | nadaljevanje poenostavitve sklepanja rezervacij igralnih časov in spalnih kapacitet z dodatkom posebnih izkušenj, kot je pokušanje vin ipd. |
| razpoložljiva nepovratna sredstva namenjena razvoju inovativnih produktov | nezadovoljstvo kupca s slabo izvedeno storitvijo podizvajalcev |
| rast prepoznavnosti Slovenije kot golf destinacije in kot nišnega trga bolj individualnega turizma | nadaljnje povečevanje nihanj vremenskih razmer od poznega snega pomladi, do hudih vremenskih ujm poleti, ki lahko na slovenskih igriščih onemogočajo igro in s tem izvedbo storitev |
| rast popularnosti golfskega turizma po evropskih državah | daljšanje igralne golf sezone v Sloveniji z milimi in suhimi zimami omogočajo golfistom igro doma in je zato njihova potreba po potovanju manjša |
| višja kakovost celotne storitve in bolj obsežna ponudba spalnih kapacitet na golf igriščih | sprememba potrošniških navad v manjšanje popularnosti časovno zamudne aktivnosti golfa |
| višanje uporabnosti pametnih telefonov zlasti z vidika lažje komunikacije s kupcem | premik terorističnih napadov iz večjih evropskih mest v turistična središča bi povpraševanje po potovanjih precej zmanjšal |
| organizacija golf turnirjev na najvišji evropski ravni na obnovljenem igrišču na Bledu | porast potovanj v lastni režiji |
| trend rastočega povpraševanja po celotni ponudbi z različnimi animacijami – pokušini vina, degustacijami kulinarike ipd. | nadaljevanje dviga popularnosti in kakovosti golfske storitve v državah vhodne Evrope |
| višanje priljubljenosti komunikacije skozi različna socialna omrežja in druge sodobne poti komunikacije | možnost znižanja provizij za prodane storitve drugih organizatorjev potovanj |
| vsakoletni dogodek mreženja in poslovnih sestankov IGTM | veliko število prijavljenih na razpis za pridobitev nepovratnih denarnih sredstev za razvoj inovativnih turističnih produktov |
| ureditev ponujanja storitev turističnih agencij z vidika doslednega sankcioniranja kršiteljev | |
| Celotna golfska izkušnja stane v Sloveniji manj kot stane izkušnja na katerem od razvitih Evropskih trgov | |

3.5 Poslanstvo, vizija in strateški cilji

3.5.1 Poslanstvo, vizija in vrednote

Predlagano poslanstvo, vizijo in vrednote predstavljam na naslednjih točkah:

- **Poslanstvo podjetja**

Za podjetje »Golfiraj z nami« sem razvil poslanstvo, ki naj ga podjetje z namenom doseganja strateških ciljev uveljavi in se glasi:

»Poslanstvo podjetja je razvoj, organizacija in izvedba vrhunskih golfskih potovanj, ki presežejo pričakovanja kupcev. Najvišja kakovost storitve in dolgoročno zadovoljstvo strank, dobaviteljev in sodelavcev je temeljno vodilo podjetja. Poznavanje potreb in pričakovanj golfistov je naša konkurenčna prednost, saj v podjetju združujemo dolgoletne izkušnje organizacije turističnih potovanj, golfa in golfskih dogodkov. Za slovenske golfiste zagotavljamo edinstvena golfska doživetja, osredotočena na potovanja po Evropi. Pri tem pa ne pozabljamo na domače golfsko okolje, saj tujim golfistom ponujamo golf po slovenskih igriščih. Poleg zagotavljanja dodane vrednosti za lastnike želimo ustvarjati dodano vrednost domačemu poslovnemu okolju, saj se zavedamo kompleksnosti donosa golfskega turizma.«

- **Vizija podjetja**

Za doseganje dolgoročno zastavljenih ciljev predlagam podjetju naslednjo vizijo:

»Vizija podjetja je postati vodilno slovensko podjetje za organizacijo golfskih potovanj, kar bomo dosegli s širjenjem dejavnosti tudi v mednarodno okolje. Svojo dejavnost golfskih potovanj bomo neprestano razvijali v skladu s trendi golfskih potovanj in visoko stopnjo inovativnosti. S svojimi aktivnostmi bomo predstavljali dodano vrednost slovenskemu golfu tako z vidika pestre počitniške ponudbe za domače golfiste kot z vidika trženja Slovenije kot golf destinacije na ciljnih trgih.«

- **Vrednote podjetja**

Predlagane temeljne vrednote, po katerih naj podjetje sprejema odločitve za izpolnitev vizije, so:

- »lojalnost in pripadnost,
- poštenost in transparentnost,
- ustrežljivost in profesionalnost in

- športni duh.«

3.5.2 Strateški cilji

Strateški cilji do leta 2020, ki jih v strategiji predlagam managementu podjetja »Golfiraj z nami«, so:

- povečati prihodke prodaje od prodaje storitev na 1.000.000 EUR,
- zadržati operativne stroške na nivoju, kot so trenutni,
- pridobiti vire financiranja – bodisi vložek partnerja bodisi kredit,
- povečati baze kontaktov potencialnih kupcev,
- povečati obseg poslovnih partnerjev – dobaviteljev,
- ustvarjati dodano vrednost – dobiček za lastnika, in sicer 30.000 EUR na leto,
- povečati obseg prodaje golfskih paketov,
- povečati prepoznavnost blagovne znamke,
- povečati obisk tujih golfistov v Slovenijo.

3.6 Poslovna strategija

Na nivoju izbora in opredelitve poslovnih strategij predstavljam diferenciacijo organizacije za strateško skupino storitev golfskega turizma, ki bodo podjetju »Golfiraj z nami« prinesle konkurenčne prednosti. Pri tem moramo upoštevati prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, do katerih smo prišli v SWOT analizi. Ključni strateški cilj so višji prihodki od prodaje storitev, čemur bodo poslovne strategije tudi podrejene.

Znotraj poslovnih strategij obstajajo tri generične podstrukture, in sicer so to (Pučko, 2003, str. 202):

- strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- strategija diferenciacije proizvodov in
- strategija razvijanja tržne niše (tržne praznine).

3.6.1 Možne strategije

3.6.1.1 Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti

Možne strategije razdeljene po podstrukturah:

- **Tržna podstruktura**

Doseganje višjih prihodkov z omejenimi sredstvi za promocijske aktivnosti in kadrovske krepitve ne bo enostavno, zato podjetju svetujem, naj najde načine tržne komunikacije v živo preko različnih posameznikov golfistov znotraj različnih klubov. Ti promotorji sicer za svoje delo ne bodo prejeli neposrednega plačila, a ker bodo lahko prispevali h krepitvi blagovne znamke ali za pridobivanje koristnih informacij s trga, bodo morali za svoje delo biti na nek način nagrajani. Ta nagrada bi lahko bila v obliki posebnih ugodnosti, na primer obiska golfskih destinacij, ki jih podjetje trži. Pri nagrajevanju bi namreč morali slediti v neki meri tudi stroškovni učinkovitosti.

Pridobiti ponudbo igrišč v bližini Slovenije ali v Sloveniji, ki so odprta tudi v zimskem obdobju, in oblikovati pakete organizacije golfskih potovanj, golfskih klubskih oddihov ipd. ter jih tržiti golfskim klubom v Skandinaviji, Veliki Britaniji, Nemčiji in Avstriji je nujno za trženje Slovenije in regije kot golf destinacije. Zimski čas v naši regiji je načeloma čas, ko so igrišča tam zaprta, podjetje »Golfiraj z nami« pa bi lahko enostavno operativno izvajalo golfska potovanja iz Slovenije.

Doseganje višjih prihodkov od prodaje in krepitev baze golfistov, ki potujejo z njimi: naj se podjetje na akcijskih produktih zavestno zavestno odloči za nekaj nižjo maržo oziroma še boljše bo, če se odpove delu zaslужka skozi dodano vrednost, ki jo igrišče prejme na sami lokaciji. Ta dodana vrednost naj bo recimo dodatna igralnina, neomejeno igranje za ceno ene igralnine, spanje v sobah višjega cenovnega razreda, vključeno kosilo in pijača po igri golfa ipd. Takšne dodane vrednosti, ki jih nebi pri komunikaciji na začetku javno komunicirali s potencialnimi potrošniki, temveč bi sprva poskrbeli, da bi bilo to veliko presenečenje za kupca. Takšna pozornost na koncu tudi bolj in dlje časa učinkuje.

- **Tehnološka podstruktura**

Izkoristiti moč digitalnih medijev bo za krepitev blagovne znamke ključnega pomena, saj so v primeru tovrstnih aktivnosti vse te merljive, možno je na njih meriti donosnost, možno je meriti napredek, poleg tega v zadnjih letih postajajo vedno bolj učinkoviti. Ključno vlogo za promocijo znotraj potrošniškega trga pri tem igra socialno omrežje Facebook, znotraj komunikacije s profesionalnimi javnostmi LinkedIn, medtem ko je z vidika krepitve golfa kot športne aktivnosti iz vzbujanja zanimanja mlajše generacije primerno socialno omrežje Instagram. Vseh teh poti trenutno podjetje nima razvitih in jih bo v prihodnje moralo. Preko teh omrežij se bodo izvajale promocije in splošno informiranje javnosti.

Da bi dosegli nizke poslovne stroške, naj za potrebo enostavnejšega izračuna maloprodajnih cen in ustvarjene razlike, podjetje poskuša razviti v naslednjem letu program, ki bo omogočal enostavnejši in bolj natančen način priprave kalkulacij.

- **Raziskovalno-razvojna podstruktura**

Priti do novih prodajnih poti ali novih tržno zanimivih produktov pomeni vlagati tudi v razvoj. Ta razvoj je v golfskem turizmu povezan s pogostim obiskovanjem razvitih destinacij golfa, da bi se od njih lahko kaj naučili. Ker ima podjetje omejen nabor kadrov, svetujem, naj se pri tem opre na golfiste promotorje, za katere sem predlagal, da naj prevzamejo vsak na svojem klubskem igrišču in med svojimi člani golfisti komunikacijo o prednostih, zanimivostih in drugih podrobnostih, zaradi katerih je neko destinacijo smiselno obiskati prav s to agencijo. Ti promotorji bodo s teh potovanj prinesli številne uporabne informacije, ki se jih bo lahko uporabilo za razvoj novih produktov.

- **Organizacijska podstruktura**

Podjetje naj se poskuša držati vitke in stroškovno učinkovite organizacije. To bo sicer za direktorja in prokurista pomenilo veliko delovno obveznosti, a zagotavljanje nizkih stroškov in visoka stopnja univerzalnosti kadrov sta za finančno vzdržnost podjetja nujna. S kadrom naj se podjetje krepi, ko bo za to primerno obdobje, zlasti z vidika finančnih zmožnosti in ne zgolj kadrovske potrebe. Kasneje ko se bo podjetje razvilo, pa naj tudi zaposli dodatne resurse, saj bo za izvajanje kakovostne storitve večje število kakovostnih kadrov nujno.

Podjetje »Golfiraj z nami« lahko izkoristi nizke stroške organizacije sponzorskih-promocijskih turnirjev za krepitev prepoznavnosti blagovne znamke. Nagrade, ki bi jih podeljevali na turnirjih, so povezane s potovanji, ki jih podjetje organizira. Promocijski turnirji bi se izkoristili tudi za krepitev baze kontaktnih podatkov igralcev. Podobno se za promocijo Slovenije kot golf destinacije lahko organizirajo tudi turnirji v tujini z namenom promocije agencije v tujini.

- **Finančna podstruktura**

Podjetje »Golfiraj z nami« ima, kot sem zapisal v finančni podstrukturi, šibko finančno stanje, zato mora biti stroškovno učinkovito. To bo doseglo na način, da si prokurist in direktor za opravljeno delo ne bosta izplačevala visokih honorarjev. Na ta način bo podjetje dosegalo večjo dodano vrednost, ki jo bo lahko nadalje investiralo v razvoj podjetja.

3.6.1.2 Strategija diferenciacije proizvodov

Strategija diferenciacije po podstrukturah:

- **Tržna podstruktura**

Ponudba podjetja »Golfiraj z nami« se z namenom doseganja dolgoročne uspešnosti mora razlikovati – diferencirati od ponudbe največjega konkurenta. Ob uradnem vstopu na trg mora podjetje dobro opozoriti na novosti, ki jih prinašajo na trg. Pomembno vlogo bodo pri tem začetku trženja golfa pod novo blagovno znamko »Golfiraj z nami« imela golfska križarjenja, saj je to ponudba, ki je prisotna na trgu v zelo majhnem obsegu. Ponudba takšne vrste potovanj je relativno skopa, tudi ko pogledamo ponudbo tujih agencij, tako da bi lahko podjetje »Golfiraj z nami« ponujalo tovrstne produkte tudi izven meja Republike Slovenije.

Sistematično in analitično opazovanje trga, konkurence in zadovoljstva kupcev z namenom ugotavljanja storitve podjetja bo neprestana aktivnost. »Golfiraj z nami« bi lahko razlikoval svojo ponudbo od največjega konkurenta in potovanj v lastni organizaciji tudi v tem, da bi komunikacijo in promocijo paketov peljal skozi prepoznaven golfski obraz. Ta oseba bi morala biti v splošnem okolju poznana in z dobrim ugledom.

Brez krepitve prepoznavnosti blagovne znamke v Sloveniji bo priprava vrhunske in pestre ponudbe golfskih potovanj brez učinka. Zato bo podjetje veliko naporov in finančnih sredstev moralo vložiti v gradnjo prepoznavnosti blagovne znamke. Tega bi se bilo potrebno lotiti na več načinov, in sicer preko socialnih omrežij, sponzorstev amaterskih golfskih potovanj, nagradnih iger, oglaševanj na igriščih. Glede na dejstvo, da so finančne zahteve organizatorjev turnirjev – tako igrišč kot klubov, relativno nizke, bi se lahko možnost promocije pridobila že z materialnim sponzorstvom brez denarnega nadomestila. Podjetje bi vsa ta materialna sponzorstva moralo pokriti v sodelovanju s partnerskimi igrišči in hoteli, ki bi z namenom promocije podarili nagrade.

Tovrstna komunikacija s trgom nebi zadoščala, ko bi govorili o promociji Slovenije v tujini. Za to promocijo pa bodo potrebna tudi večja finančna sredstva, saj bo treba pokriti potne stroške, namestitvene stroške in druge stroške. Del teh stroškov bo podjetje pokrilo s koriščenjem nepovratnih sredstev. V nasprotnem primeru se bo razvoj prepoznavnosti gradil kasneje, ko bo podjetje že pridobilo nekaj finančnih sredstev za vzpostavitev promocije. Pomemben komunikacijski kanal za graditev blagovne znamke v tujini bodo prav tako socialna omrežja in splet.

Pomembno vlogo pri sprejetju nakupne odločitve golfskih počitnic, kot ugotavljam v raziskavi, bo še naprej imela prodajna politika z vidika plačila kupcev. Tako bo možnost plačila počitnic z obročnim odplačevanjem, z različnimi karticami ali enostavnim hitrim kreditom, ki ga danes ponujajo kreditodajalci, še naprej visoko na lestvici komunikacije pri prodaji. Saj kot smo ugotovili, kljub dejstvu, da ima povprečen golfist nadpovprečen dohodek, je tip plačila počitnic pomemben dejavnik pri odločanju.

Vsako turistično potovanje in tako tudi golfsko prinaša neke dodatne stroške, ki sprva niso znani. V primeru golfa gre običajno za nakupe dodatne golfske opreme– oblačila, obutev ipd. Ponudba navzkrižnih nakupov opreme in golf počitnic z enim računom in obročnim plačevanjem bi bila dobrodošla popestritev ponudbe skupaj s komplementarnimi produkti. Člani klubov, ki bi potovali organizirano z »Golfiraj z nami«, bi zbirali kolektivne točke ugodnosti. Na ta način bi se povečala pripadnost klubu in agenciji. Če bi se v to vključilo še igrišče, na katerem ima klub sedež in velja za matični klub igrišča, potem bi bil ta učinek toliko večji, če bo podjetje sponzoriralo več dogodkov ali vsaj eno serijo turnirjev na igrišču.

Tako kot v številnih podobnih situacijah je za ugled, prepoznavnost in zaželenost nakupa ravno pri naši turistični agenciji pomembno tudi stališče mnenjskih voditeljev znotraj kluba. Znano je namreč reklo v golfu, ki govori o tem, da ti dober golfist ne more narediti veliko koristi, lahko pa ti naredi veliko škode, kar pomeni, da je tega golfista treba pridobiti na svojo stran.

- **Tehnološka podstruktura**

Da bi prepričali golfiste, ki trenutno potujejo z namenom igranja golfa, k razmišljanju o potovanju preko turistične agencije, bi bilo smiselno oblikovati na spletni strani inovativno rešitev sestavljanja lastnih paketov igralnin in nočitev. Pogoj za to bi bil pridobitev cen za številna igrišča in nočitvene kapacitete, jih nadgraditi za svoj zaslužek, vsaj nočitvene kapacitete preko rezervacijskih sistemov povezati z aplikacijo in spletnim brskalnikom, na spletu bi pridobili ceno paketa, ki bi jo oblikovali sami. Cene ključnih igrišč bi pridobili neposredno od igrišč oziroma preko lokalnih organizatorjev golfskih potovanj. Na podoben način bi pridobili cene hotelov. Seveda bi pred potrditvijo in plačilom moral kupec pridobiti potrditev agencije, saj bi bilo treba preveriti možnosti igranja, termin igranja ter zasedenost nočitvenih kapacitet.

V dobi digitalizacije in socialnih omrežij zmagujejo z nastopom tista podjetja, ki veliko gradijo na individualnosti in osebnem pristopu oziroma bolje rečeno, zmagujejo tista podjetja, ki jim uspe vzpostaviti večjo povezanost med podjetji in njihovimi kupci. To bo lahko podjetje doseglo z uvedbo in razvojem različnih komunikacijsko-tehnoloških rešitev, kjer bodo zlasti socialna omrežja odigrala ključno vlogo. Preko socialnih omrežij bo namreč podjetje lahko ves čas v stiku s svojimi kupci, spremljalo njihov obisk na spletu ipd.

- **Raziskovalno-razvojna podstruktura**

Z vidika diferenciacije svetujem podjetju »Golfiraj z nami« znotraj raziskovalno-razvojne podstrukture razvoj produktov, ki jih bodo konkretno diferencirali od produktov obstoječih ponudnikov. V tem smislu so golfska križarjenja zelo primerna. Golfska križarjenja po

Mediterranu, severni Evropi, nemških rekah in drugih evropskih destinacijah, ki jih nebi ponujali zgolj slovenskim golfistom. Ta produkt bi bil neke vrste ekskluziven produkt, saj je tovrstno organiziranih potovanj trenutno zelo malo oziroma jih praktično ni. Takšen produkt bi bil zanimiv zaradi več prednosti, ki jih tovrstno potovanje prinaša, in sicer bi lahko ponudili storitev golfskih počitnic z veliko družabnega življenja na ladji v različnih nivojih storitve od 4-zvezdične ali 5-zvezdične ekskluzivne izkušnje do tega, da omogoča paru ali družini, da se del skupine udeleži na golfu in drugi del ne. Destinacije bi morale ponujati glede na vremensko primernost na način, da bi prebivalcem južnih evropskih držav poleti ponujali možnosti golfskega križarjenja po severnih destinacijah in pozimi bi ponujali južne destinacije severnim in celinskim kupcem.

Čeprav se golfist nerad na potovanjih golfsko izobražuje– vadi skupaj s svojim učiteljem golfa, bi bilo smiselno na trg ponuditi izvedbo nadaljevalnih tečajev oziroma individualnih ur učenja, saj bi bili lahko cenovno ugodni. To je smiselno zlasti za skupine višjih hendikepov, kot smo ugotovili v raziskavi.

- **Organizacijska podstruktura**

Če se bo podjetju pridružil prokurist, ki prihaja iz golfskih krogov, kar je tudi predlagano, se bo poznavanje golfske dejavnosti v podjetju še dodatno precej povečalo. Povečal se bo prav tako prodajni potencial podjetja, saj je znano, da golfisti radi potujejo z organizatorjem, ki mu zaupajo. S priključitvijo golfista v management podjetja bi se povečal krog potencialnih kupcev, kar je še posebej pomembno.

Podjetje »Golfiraj z nami« lahko izkoristi možnost prodaje golf paketov drugih specializiranih turističnih agencij. Prodaja teh paketov bi lahko bila zelo enostavna, podjetju pa bi na ta način prinesla veliko dodano vrednost, saj bi bili stroški izvedbe nižji, kot bi bili v primeru lastnega potovanja. Poleg tega si podjetje lahko zagotovi pestro ponudbo, kar je lahko dodatna priložnost na trgu.

- **Finančna podstruktura**

Podjetje »Golfiraj z nami« naj se od konkurence razlikuje v okviru finančne podstrukture po načinu financiranja izvajanja promocijskih aktivnosti in razvoja inovativnih produktov in naj zato vложи vse napore, da bo pridobilo nepovratna sredstva. To bo precej okrepilo položaj v primerjavi s konkurenco. Poleg tega bo lahko prejeta sredstva vložilo v gradnjo blagovne znamke, kar je še kako potrebno.

Druga možnost v primeru neuspešnega potegovanja na razpisu Ministrstva za gospodarstvo in razvoj je, da podjetje doseže boljše finančno stanje s pridobitvijo posojila bodisi s strani banke bodisi s strani partnerja, ki bi se nato po predlogu priključil managementu kot

prokurist. To bi tudi okrepilo kadrovske moči podjetja, zato je ta način okrepitve finančne podstrukture še boljši.

Prejeta denarna sredstva naj najprej vložijo v tržno promocijo na tistih tujih trgih, kjer pričakuje največji iztržek. To bo naredilo veliko diferenciacijo z obstoječimi konkurenti, saj ti trenutno ne izvajajo promocije slovenskega golf turizma.

3.6.1.3 Strategija razvijanja tržne niše

Razvijanje konkurenčnih prednosti na nivoju strategije razvijanja tržne niše pomeni, da podjetje krepí položaj na trgu skozi razvoj produktov, ki pokrivajo ožji segment kupcev, imajo pa ti kupci posebne zahteve, ki jim jih ponudnik izpolni.

Trenutno je ponudba največjega konkurenta MM Turista, sicer specialista golfskih potovanj, zelo skopa z vidika pestrosti programa. Ponuja klasična golfska potovanja, ki vključujejo spanje in igranje golfa. »Golfiraj z nami« bi moral ponudbo nadgraditi s paketi z bogatim kulinaričnim programom, degustacijami vin ipd. Med golfisti je veliko takšnih, ki po igri golfa radi spijejo vrček piva, in zanje bi bilo zelo primerno golfsko potovanje na Češko, ki ima veliko cenovno dostopnih igrišč, pester nabor spalnih kapacitet ter veliko število pivnic. Češka je namreč med državami Vzhodne Evrope, kjer se je golf najbolj razvil.

Golfska križarjenja bi bila z vidika inovativnosti višek ponudbe, ki bi jo bilo treba komunicirati tudi na način, da gre golfist na golfske počitnice, medtem ko ima njegova družina – žena ali otroci tekom dneva negolfske počitnice. Po povratku na ladjo so ponovno skupaj in se družijo. Takšna oblika bi bila zelo primerna tudi za večja klubska potovanja, kamor bi lahko potovali zakonski partnerji, ki golfa ne igrajo. To pozitivno možnost bi bilo treba zelo jasno komunicirati.

Golfska potovanja z namenom izboljšanja igre golfa so na razvitih trgih del klasične ponudbe učiteljev golfa, a v Sloveniji je ponudba tovrstnih potovanj relativno skopa, zato bi podjetje z več učitelji golfa, ki so regijsko razporejeni po različnih delih Slovenije in imajo tako različne potencialne učence, lahko sklenilo dogovor o organizaciji tovrstnih potovanj.

Družinska golfska potovanja s peštrim otroškim programom negolfskih animacij je turistična ponudba, ki je trenutno na trgu v Sloveniji ni. Potovanje bi moralo biti organizirano na način, da se na počitnice odpravi celotna družina in medtem ko gresta oba starša ali eden od njiju na igro golfa ali na poučenje golfa, imajo otroci organizirano animacijo. Družinska potovanja bi se organizirala dva- do trikrat letno v času šolskih počitnic, in sicer prvomajskih, jesenskih in po oceni v enem terminu poletnih počitnic.

3.6.2 Izbira in argumentacija strategije

Podjetje naj se glede na panogo in zastavljeno strategijo usmeri v strategijo diferenciacije. Kljub temu naj bo management na začetku preudaren z izdatki, kar pa ne pomeni, da naj na začetku zavzame strategijo nizkih stroškov. Golf kot gospodarska panoga namreč zahteva kakovostno in ne le cenovno ugodno rešitev.

Da bi management lažje ocenil prioriteta poslovna področja in prioritete poslovne strategije, mu je v Tabeli 28 v pomoč prikaz generičnih strategij. V predlogu izbrane strategije se osredotočim na primerjavo med izborom strategije stroškovne učinkovitosti in strategijo diferenciacije, potem ko bo podjetje pridobilo nujna denarna sredstva, ki jih potrebuje za svoj razvoj. Podjetje »Golfiraj z nami« naj razvija strategijo diferenciacije, saj bo na ta način v prihodnosti doseglo temeljni strateški cilj višje dodane vrednosti – dobiček. Način ravnanja z namenom doseganja višje kakovosti je opisan v Tabeli 28.

Tabela 28: Analiza generičnih strategij

| Veriga vrednosti | Možna strategija | |
|----------------------------|--|--|
| | Strategija diferenciacije | Strategija nizkih stroškov |
| Osnovne dejavnosti | | |
| Vhodna logistika | Kontrola kakovosti nabavljenega materiala in storitev | Dosledna kontrola stroškov materiala in usmerjenost k visoko količinski nabavi |
| Poslovna dejavnost | Kontrola kakovosti izvedenih storitev in dvig kakovosti | Nizki operativni stroški in doseganje visoke stopnje produktivnosti |
| Izhodna logistika | Zagotavljanje učinkovite izvedbe | Doseganje nizkih stroškov izvedbe |
| Trženje in prodaja | Prodaja in odnosi s kupci naj temeljijo na kontroli kakovosti, izvedbe, ugleda in zunanje podobe | Doseganje visoke prodaje skozi velik obseg oglaševanja in promocije |
| Poprodajne storitve | Produkt ali storitev naj ima visoko kakovost in več nivojsko uporabnost oziroma namen | Minimalni stroški z minimalno storitvijo |
| Infrastruktura podjetja | Poudarek na kakovosti | Poudarek na učinkovitosti in nižanju stroškov |
| Ravnanje s človeškimi viri | Razvoj kadrov v smeri razvoja kulture in veščin, ki temeljijo k višji kakovosti, skrbi za stranke in razvoju produktov | Razvoj kadrov v smeri, da bi bili stroški dela nižji |
| Tehnološki razvoj | Razvoj novih produktov, izboljšanje kakovosti produktov, izboljšanje izvedbe storitve, izboljšanje skrbi za stranke | Nižanje stroškov izvedbe in povečevanje produktivnosti procesa |
| Oskrba | Zagotavljanje visokokakovostnih sredstev, materialov in storitev | Zagotavljanje nizkih materialnih stroškov in stroškov storitev |

Podjetje naj se v fazi po pridobitvi novih finančnih sredstev drži strategije nizkih stroškov, zlasti na področju ravnanja s človeškimi viri in tehnološkega razvoja. Kasneje ko bodo izkazani prvi rezultati, pa naj smiselno vlaga v tehnološki razvoj in razvoj kadrov. Na dolgi

rok svetujem podjetju, naj se drži strategije diferenciacije. Golf je namreč dejavnost, ki zahteva kakovostno in ne le cenovno ugodno storitev.

Specializiranih turističnih golf agencij v Sloveniji ni veliko, saj lahko dejansko rečemo, da je edina specializirana agencija za to področje MM Turist. Kljub temu pa to ne pomeni, da trg ni visoko konkurenčen. Golfisti se namreč na golfska potovanja radi odpravljajo tudi v lastni organizaciji ali v organizaciji golf kluba, katerega člani so. Druga karakteristika golfskega turizma, ki ne govori o enostavnosti uspeha tovrstno specializirane agencije, je ta, da je tržni potencial zaradi majhnega števila golfistov v Sloveniji majhen. Na koncu prodajni potencial v segmentu prodaje Slovenije kot golfske destinacije za tuje golfiste omejuje dejstvo, da je Slovenija v evropskih golfskih krogih znana kot varna, enostavna in majhna golfska destinacija, kjer si lahko enostavno sam organiziraš potovanje in zato ne potrebuješ specializirane agencije.

Za podjetje »Golfiraj z nami« je zato ključno, da bo izstopalo po pestri in kakovostni storitvi golfskega turizma. Tukaj se v SWOT analizi kažejo tudi največje priložnosti in prednosti podjetja. Največ naporov pa bo treba vložiti v strategijo krepitev blagovne znamke in pridobitve nepovratnih sredstev za izvedbo inovativnih turističnih produktov, saj je trenutno finančno stanje podjetja skromno.

Poslovni stroški podjetja so trenutno na zelo nizki ravni in predlagam, da ostanejo tudi v prihodnje. To bi prineslo dve konkurenčni prednosti. Na ta način bo podjetje pridobilo veliko prednost pred konkurenco, ker bo pri enakem odstotku provizije ustvarilo višjo končno ustvarjeno razliko v ceni, po drugi strani pa bodo nizki stroški omogočali za organizacijo večjih skupinskih potovanj nižjo ceno, kot jo trenutno ponuja konkurenca. Strategija nizkih stroškov naj bo ena od ključnih poslovnih strategij, ki naj se izkaže tudi na področju organizacije in kadrov. Tako naj se direktor in predlagani prokurist odrečeta delu prihodkov z namenom razvoja podjetja. Kapitalska krepitev podjetja bo ključnega pomena, ta pa se bo lahko zgodila posredno ali neposredno, in sicer posredno preko ustvarjanja višje dodane vrednosti, kot jo ustvari danes, ali neposredno z najetim posojilom bodisi pri banki ali pri potencialnem investitorju.

Pomembno vlogo bo pri nekakšni finančni in poslovni sanaciji imelo management, ki mora narediti velik poslovni premik. To pa pomeni, da mora podjetje močno izkoristiti znanje, izkušnje in mrežo ljudi, ki jih imata prokurist in direktor. A kljub temu uspešen začetek in prekvalifikacija v specializirano turistično golf agencijo ni enostavno prestrukturiranje, ki bi kmalu po izpeljavi prineslo tudi pozitivno tekoče poslovanje.

Pri oblikovanju strategij se podjetje ne sme izogniti dejstvom, do katerih je prišlo skozi spletno anketo. Tako je na primer anketa pokazala termine v letu, ko so golfske počitnice za slovenske golfiste bolj in manj popularne. Prav tako naj bo opravljena anketa v veliko pomoč pri oblikovanju produktov in izbiri golfskih destinacij.

Strategija diferenciacije na področju ponudbe golfskih potovanj naj se udejanji skozi uvedbo dveh inovativnih produktov, in sicer golfskih križarjenj ter družinskih golfskih potovanj. Ta dva produkta imata po moji oceni veliko tržnega potenciala. Pri tem bi posebej izpostavil golfska križarjenja, saj imajo veliko dobrih lastnosti.

Glede na majhnost podjetja bo doseganje fleksibilne ponudbe in prilagojene neprestanim spremembam v poslovnem okolju ključnega pomena za dolgoročni obstoj podjetja, kar bo podjetje doseglo z neprestanim opazovanjem trga, obiskovanjem turističnih destinacij, obiskovanjem sejma IGTM ter aktivnim komuniciranjem s svojimi partnerji, in sicer tako s kupci, dobavitelji kot drugimi deležniki v panogi.

Ključnega pomena za razvoj podjetja, storitve in izboljšanje finančnih rezultatov pa bo izboljšanje finančne slike, kar bo podjetje lahko doseglo z dokapitalizacijo ali pridobitvijo nepovratnih sredstev. Možnosti za razvoj so omejene zaradi omejenih denarnih sredstev.

SKLEP

Višji pomen strateškega managementa je verjetno rezultat več spremenjenih trendov v zadnjih dveh desetletjih. Povečevanje konkurence v več panogah je določena podjetja pripeljalo v položaj, ko na trgu težko konkurirajo. Moderni in cenejši načini transporta in komunikacijskih poti so povečali globalno trgovino in zavedanje kupcev. Kupci tako razpolagajo z več in bolj aktualnimi informacijami. Tehnološki razvoj je privedel k dodatni rasti sprememb globalne ekonomije. Vse to je v zadnjih dveh desetletjih rezultiralo v povečanem pomenu strateškega managementa. Prav tako so se perspektive strateškega managementa in procesi strateškega managementa združili (Enz, 2005, str. 5).

Poslovno okolje podjetja »Golfiraj z nami« se tako kot vsa poslovna okolja ves čas spreminja. Spremembe se dogajajo tako na nivoju dolgoročnih rasti v panogi, v kateri podjetje nastopa, saj dolgoročne rasti privabljajo v panogo nove ponudnike, kot tudi spremembe v tem, kdo so naši kupci in kakšna je uporaba produkta. Temu se mora vsak poslovni subjekt prilagoditi na način, da kar najbolje izkoristi svoje konkurenčne prednosti in tržne priložnosti ter se izogne svojim slabostim in tržnim nevarnostim. Enako velja tudi za naše podjetje »Golfiraj z nami«, ki se usmerja v segment golfskega turizma.

Kako se poslovno okolje spreminja in je nepredvidljivo, je na primeru golfskega turizma zelo dobro razvidno, saj so se že v času pisanja magistrske naloge zgodile velike tržne spremembe. Tako sem na primer v anketi ugotavljal, da povpraševanje po golfskih paketih za Turčijo sledi obsegu povpraševanja po Španiji in Portugalski ter celo presega povpraševanje po zanimanju za potovanje z namenom igranja golfa v Veliko Britanijo. Po zadnjih političnih dogodkih v Turčiji, ki so se zgodili v sredini meseca julija 2016, vezanih na poskus izvedbe državnega udara, sem prepričan, da je tržno povpraševanje in zanimanje

za to jugovzhodno evropsko državo bistveno nižje. Podobno se je namreč že zgodilo s povpraševanjem za golfska potovanja v Tunizijo in Egipt.

Glede na te spremembe bi podjetju »Golfiraj z nami« svetoval, da pri pripravi strategije nastopa morda celo razmisli o neki vrsti zavarovanja pred možnimi pretresi na destinacijah, ki jih bo podjetje tržilo. S tem se bo podjetje lahko delno ubranilo zavrnjenim ponudbam iz naslova nepredvidljivih razmer. Drug način zmanjšanja teh tveganj je v tem, da bi podjetje več komunikacije namenilo paketom »Golf last minute«. Tako bi mogoče lahko kupec zakupil termin golfskega oddiha, pri čemer bi bila opsijska rezervacija narejena za dve do štiri turistične destinacije in nato bi se teden dni prej odločil, v katero destinacijo bo odpotoval. Tovrstni opsijski turizem sicer verjetno nebi bil poceni, bi pa bil vreden tržnega poskusa.

Magistrska naloga je razdeljena na tri poglavja. V prvem poglavju je predstavljeno področje strateškega managementa, kot ga razumejo slovenski in tuji avtorji. V drugem predstavim golfski turizem in podjetje »Golfiraj z nami«. Tretje poglavje začnem s kvantitativno analizo trga, ki dobro preslika tržne razmere, potencial prodaje in druge značilnosti trga. Tržna raziskava je dobrodošla zlasti zaradi lažje predstave, kakšno ponudbo golfskih potovanj naj podjetje pripravi, da bi kar najbolj zadovoljila tržno povpraševanje. V drugem delu tretjega poglavja sem predstavil SWOT analizo podjetja s strategijami za doseg zastavljenih ciljev.

Podjetje »Golfiraj z nami« se sicer srečuje z dvema oblikama neposredne konkurence, ko govorimo o golfskih potovanjih. Prvi segment tržnega konkurenta predstavlja organizator potovanj MM Turist, ki velja za specialista golfskih potovanj v Sloveniji, medtem ko drugi segment konkurence predstavljajo individualni organizatorji potovanj, ki sami organizirajo golfska potovanja bodisi za klub bodisi za golfsko družbo, s katero se na potovanje odpravljajo. Za konkuriranje vsakemu od teh dveh konkurentov mora »Golfiraj z nami« izbrati drugačno taktiko. Proti MM Turistu se mora bojevati zlasti z bolj kakovostno izvedbo, večjim poudarkom na druženju in dodani vrednosti, ki jo ustvari, medtem ko se mora proti individualnim organizatorjem bojevati skozi cenovno konkurenčnost in dodatne storitve.

Da bi lahko podjetje »Golfiraj z nami«, katerega poslovna uspešnost v zadnjih letih ni bila največja in se zato podjetje srečuje z ovirami zlasti zaradi finančne šibkosti, začelo novo pot v smeri nove strateške usmeritve v specializirano turistično golf agencijo, nujno potrebuje nove finančne vire. Kot ugotavljam v delu, so načini trije, in sicer dokapitalizacija lastnika, priključitev partnerja in pridobitev nepovratnih sredstev za razvoj inovativnih turističnih produktov. Glede na kadrovsko podhranjenost podjetja in možnost pridobitve nepovratnih sredstev lastniku predlagam, da se osredotoči na ti dve strategiji pridobitve novih virov financiranja. S priključitvijo partnerja namreč ne bo dobil le virov financiranja, temveč tudi dodatne človeške vire, ki za resen razvoj podjetja niso zadostni.

Veliko priložnost predstavljajo tudi razpisana sredstva za oblikovanje in promocijo inovativnih turističnih produktov. Za ta sredstva mora podjetje nujno kandidirati, saj je to edinstvena možnost pridobitve brezplačnih virov financiranja. Poleg tega bodo podjetju pridobljena sredstva predstavljala določeno zavezo k inovativnosti in usmerjenosti v razvoj.

Velik potencial razvoja blagovne znamke ima podjetje skozi moderne poti komuniciranja s kupci, saj trenutno ne izkorišča potenciala socialnih omrežij, kot sta Facebook in Instagram. Naslednji potencial razvoja blagovne znamke je v organizaciji promocijskih turnirjev z namenom pridobivanja kontaktov in seznanitvijo golfistov s ponudbo. Ponudba naj sloni na inovativnosti in visoki kakovosti izvedbe. Razvoj produktov v sodelovanju s križarjenji je področje, kamor naj podjetje usmeri veliko aktivnosti, saj bi z dobro postavljenimi produkti lahko enostavno prodrli na trg tudi v tujini.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, A. D. (2011). *Strategic Market Management: Global Perspectives*. West Sussex: John Wiley & Sons, Inc.
2. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2016). *Domov*. Najdeno 27. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/>
3. Amadeo d.o.o. (2016). *Svetovna doživetja*. Najdeno dne 25. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.globalturist.si>
4. Bull, C. (2005). *Sport tourism destination resource analysis. Sport Tourism Destinations – Issues, opportunities and analysis*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
5. Burgelman, R.A. (1991). *Intraorganizational Ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research*« *Organization Science* (2/3) 2, 239–262.
6. Campbell, D., Stonehouse, G., & Houston, B. (2002). *Business strategy* (2nd ed.). Oxford Copleston: Butterworth Heinemann.
7. Carpenter, M., Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). *Management Principles*. Washington: Flat World Knowledge.
8. Collins, J.C. & Porras, J.I. (1996). *Building your Company's vision*. Harvard Business Review, (74/5),
9. Completo, F., Gustavo, G. (2014). *Golf tourism destination management; Looking for a sustainable demand; The case of Portugal*. Estoril: Estoril Higher Institute for Tourism and Hotel Studies.
10. Dillerup, R. & Stoi, R. (2006). *Unternehmensführung*. München: Vahlen.
11. Drobson, P., Starkey, K., & Richards, P. (2004). *Strategic management*. Hoboken: Wiley-Blackwell.
12. Drucker, P., (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. London: Heinemann.
13. Enz, C. A., (2005). *Hospitality strategic management; concept and cases*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
14. Evropski parlament. (2015). *Poročilo o varnostnih izzivih v regiji Bližnjega vzhoda in severne Afrike ter obetih za politično stabilnost 18. junij 2015*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A8-2015-0193+0+DOC+XML+V0//SL>
15. Evropska centralna banka (2016). *Letno poročilo 2015*. Najdeno 16. marca 2016 na spletnem naslovu https://www.ecb.europa.eu/pub/annual/html/ar2015.sl.html#IDofChapter2_1_6
16. European Golf Association. (2016). *Calendar*. Najdeno 15. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ega-golf.ch/calendar>
17. European Golf Association. (2016). *Home*. Najdeno 15. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ega-golf.ch>
18. European Golf Association. (2016). *News*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.ega-golf.ch/news>
19. Forbes. (2013). *Marketing plan*. Najdeno 5. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/davelavinsky/2013/09/30/marketing-plan-template-exactly-what-to-include/>
20. Golf Tourism Scotland. (2012). *Driving Forward Together - Scottish Golf Tourism Development Strategy 2013 – 2020*. Edinburgh: Golf Tourism Scotland.
21. Golf zveza Slovenije. (2016). *Interna dokumentacija zveze*.

22. Golf zveza Slovenije. (2016). *Klubi*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.golfportal.si/clubs>
23. Ghemawat & Pankaj (2002). *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*. Business History Review. Harvard Business Review. 76,38-74
24. Hill, C. W.L., & Jones G. R. (2008). *Essentials of strategic management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
25. Hill, C. W.L., & Jones G. R. (2010). *Strategic management theory*. Masonn: South-Western Cengage Learning.
26. Hill, T. & Westbrook, R. (1997). *SWOT Analysis: It's time for a product recall, Long Range Planining*. Amsterdam: Elsevier Science, (30/1), 46-52
27. Higham, J. (2005). *Introduction to Sport Tourism Destination Marketing and Management. Sport Tourism Destinations—Issues, opportunities and analysis*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
28. Higham, J. & Hinch, T. (2009). *Transnationalism, Migration and Diaspora. Sportand Tourism—Globalization, Mobility and Identity*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
29. Hudson, S. (Ed.). (2002). *Sport and Adventure Tourism*. Oxford: The Haworth Hospitality.
30. Hudson, S. & Hudson, L. (2009). *Golf Tourism*. Oxford: Goodfellow Publishers Limited.
31. Hunger, D.J. & Wheelen, T.L. (2011), *Essentials of Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall.
32. IAGTO (International Association of Golf Tour Operators). (2016). *About*. Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.iagto.com/about>
33. IAGTO (International Association of Golf Tour Operators). (2014). *Golf Tourism Report 2013*, IAGTO Golf tour operator Survey Analysis. London: IAGTO
34. Knowles, T., Diamantis, D., & El-Mouhabi, J. (2004). *The Globalization of Tourism & Hospitality*. London: Thomson.
35. KPMG. (2010). *Golf Travel Insights 2010*: Budimpešta: KPMG
36. KPMG. (2015a). *The source of golf industry knowledge*. Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu <http://golfbenchmark.com>
37. KPMG. (2015b). *Golf Participation in Europe 2015*: Budimpešta: KPMG
38. KPMG. (2015c). *On Golf Tourism Trends 2015*: Budimpešta: KPMG
39. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009a). *Exploring Corporate Strategy*. London: Pearson Education Limited.
40. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009b). *Fundamentals of Strategy*. London: Pearson Education Limited
41. Keegan, J. J. (2012). *The Business of Golf: What Are You Thinking? How to Maximize the Financial Return of a Golf Course*. Castle Rock: Golf Convergence.
42. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja
43. Miller, C.C., & Cardinal, L.B. (1994). *Strategic planning and firm performance: A syntesis of more than two decades of reasech*, Academy of management Journal 37. 1649-65.
44. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2016). *Javni razpis za sofinanciranje razvoja novih in inovativnih produktov ter storitev turističnega gospodarstva (2016 - 2018)* Najdeno 28. julija 2016 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/si/kako_do_sredstev/objavljeni_razpisi/?tx_t3javnirazpis_pi1%5Bshow_single%5D=1074
45. Mintzberg, H. & Mcgugh, A., *Administrative science Quaterly* vol 30 no 2, 1985

46. Moital, M., Dias, N., & Machado, D. (2013). *A cross national study of golf tourists' satisfaction. Journal of Destination Marketing, & Management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
47. Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). *What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field*. New York: John Wiley & Sons Volume 28, Issue 9, pages 935–955
48. Pierce, N. (2009). *Market-led strategic change. Transforming the process of going to market*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
49. Porter, M.E. (1998a). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
50. Porter, M.E. (1998b). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
51. Porter, M.E. (1998c). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
52. Pučko, D. (1997). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Pučko, D. (1999). *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
55. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Pučko, D. (2006). *Planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. *Scottish Golf History*. (2016). *Home*. Najdeno 10. septembra 2016 na spletnem naslovu: <http://www.scottishgolfhistory.org/>
58. Scottish Tourism Alliance (2003). *Driving Forward Together Scottish Golf Tourism Development Strategy 2013 – 2020*. Stirling: Scottish Tourism Alliance.
59. SRI International, (2012) *The 2011 Golf Economy Report*. Menlo Park: SRI International.
60. Slater, S.F., & Olson, E.M. (2001). *Market's contribution to the implementation of business strategy; An empirical analysis*. Strategic management Journal. New York: John Wileyand Sons Inc.
61. Tavčar, M. (2002). *Strateški management*, Učbenik za podiplomski študij. Koper in Maribor: Visoka šola za management v Kopru in Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
62. Turistično gostinska zbornica Slovenije (2016). *Navodilo za pridobitev licence za organiziranje in prodajo turističnih aranžmajev*. Ljubljana: Turistično gostinska zbornica Slovenije
63. Urad za makroekonomske analize in razvoj. (2016). *Ekonomsko ogledalo*. Ljubljana: UMAR.
64. Urad za makroekonomske analize in razvoj. (2013). *Projekcija prebivalstva*. Ljubljana: UMAR.
65. Urad za makroekonomske analize in razvoj. (2016). *Rast gospodarske aktivnosti zaznamovana z okrepljenim okrevanjem zasebne potrošnje*. Najdeno 10. aprila 2016 na spletni strani http://www.umar.gov.si/informacije_za_javnost/obvestila_in_sporocila_za_javnost/obvestilo/zapisi/rast_gospodarske_aktivnosti_zaznamovana_z_okrepljenim_okrevanjem_zasebne_potrosnje/31/?tx_ttnews%5Byear%5D=2016&tx_ttnews%5Bmonth%5D=2&cHash=c80e67fb86
66. Zakon o spodbujanju razvoja turizma, *Uradni list RS*, št. 2/04 z dne 15. 1. 2004
67. Zavod za invalidsko in pokojninsko zavarovanje Slovenije. (2016). *Domov*. Najdeno 15. maja 2016 na spletni strani <http://www.zpiz.si>
68. Wheelen, T. L. & Hunger, D. J. (2010). *Concepts in strategic management and Business policy*. London: Pearson Education Limited.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

| | |
|--|----|
| Priloga 1: Število golfistov po državah v Evropi v letu 2011 (razvrščeno glede na število golfistov)..... | 1 |
| Priloga 2: Viri za Sliko 16 Gibanje članov Golf zveze Slovenije v obdobju od leta 2009 do 2015 | 2 |
| Priloga 3: Članstvo v slovenskih golf klubih v letu 2016 | 3 |
| Priloga 4: Anketni vprašalnik..... | 4 |
| Priloga 5: Makroekonomski kazalci Republike Slovenije od leta 2010 do 2017 | 12 |
| Priloga 6: Prihodki golf panoge v ZDA po panogah (vsi podatki so v milijonih ameriških dolarjev)..... | 13 |

Priloga 1: Število golfistov po državah v Evropi v letu 2011 (razvrščeno glede na število golfistov)

| Država | Število igralcev (2011) | % spremembe glede na leto 2010 | Število igrišč (2011) | % spremembe glede na leto 2010 | Stopnja golfistov v prebivalstvu | Število prebivalcev na 1 igrišče |
|---------------------------|-------------------------|--------------------------------|-----------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Velika Britanija in Irska | 1.326.663 | -3,10% | 2.989 | -0,10% | 1,98% | 22.388 |
| Nemčija | 610.104 | 1,8% | 708 | 1,1% | 0,75% | 115.468 |
| Švedska | 491.401 | -4,10% | 454 | -0,40% | 5,22% | 20.739 |
| Francija | 407.530 | -0,70% | 578 | 0,70% | 0,65% | 109.232 |
| Nizozemska | 351.640 | 2,20% | 201 | 4,70% | 2,11% | 82.865 |
| Španija | 328.495 | -2,90% | 349 | 1,20% | 0,71% | 132.243 |
| Danska | 151.185 | -0,90% | 181 | 0,60% | 2,72% | 30.722 |
| Finska | 142.184 | 3,60% | 126 | 0,00% | 2,65% | 42.611 |
| Norveška | 121.738 | -2,70% | 173 | -0,60% | 2,47% | 28.411 |
| Avstrija | 104.490 | 0,00% | 149 | -1,30% | 1,24% | 56.404 |
| Italija | 100.548 | 0,20% | 273 | 1,50% | 0,17% | 222.075 |
| Švica | 79.843 | 4,10% | 94 | 0,00% | 1,01% | 83.686 |
| Belgija | 55.206 | 3,80% | 79 | 0,00% | 0,50% | 138.629 |
| Češka | 49.843 | 7,60% | 89 | 8,50% | 0,47% | 118.346 |
| Islandija | 16.054 | 3,40% | 66 | 0,00% | 5,04% | 4.825 |
| Portugalska | 14.656 | 0,80% | 88 | 4,80% | 0,14% | 120.875 |
| Slovenija | 8.495 | 7,50% | 13 | 8,30% | 0,41% | 157.707 |
| Slovaška | 6.732 | 12,20% | 13 | 8,30% | 0,12% | 418.098 |
| Turčija | 5.649 | 2,00% | 19 | 5,60% | 0,01% | 3.880.157 |
| Luksemburg | 4.023 | -2,10% | 6 | 0,00% | 0,79% | 85.307 |
| Poljska | 2.750 | 0,00% | 29 | 20,80% | 0,01% | 1.317.243 |
| Estonija | 2.088 | 6,80% | 8 | 14,30% | 0,16% | 167.524 |
| Madžarska | 2.028 | -19,20% | 13 | 0,00% | 0,02% | 768.132 |
| Grčija | 1.780 | 33,30% | 8 | 14,30% | 0,02% | 1.413.736 |
| Ciper | 1.227 | -9,20% | 10 | 11,10% | 0,15% | 80.444 |
| Latvija | 900 | 16,10% | 3 | 0,00% | 0,04% | 743.214 |
| Romunija | 551 | 0,00% | 4 | 0,00% | 0,00% | 5.353.454 |
| Hrvaška | 550 | 0,00% | 3 | 0,00% | 0,01% | 1.470.712 |
| Bolgarija | 535 | 222,30% | 6 | 50,00% | 0,01% | 1.250.811 |
| Srbija | 440 | 46,70% | 2 | 100,00% | 0,01% | 3.638.098 |
| Litva | 408 | -5,10% | 6 | 20,00% | 0,01% | 540.767 |
| Skupaj | 3.063.073 | -1 | 6.740 | 0,70% | 0,73% | 88.823 |

Vir: F. Completo & G. Gustavo, Golf tourism destination management; Looking for a sustainable demand; The case of Portugal. Estoril, 2014, str. 146.

Priloga 2: Viri za Sliko 16 Gibanje članov Golf zveze Slovenije v obdobju od leta 2009 do 2015

1. Golf zveza Slovenije. (2010). *Gradivo za skupščino 2009*. Ljubljana: GZS.
2. Golf zveza Slovenije. (2011). *Gradivo za skupščino 2010*. Ljubljana: GZS.
3. Golf zveza Slovenije. (2012). *Gradivo za skupščino 2011*. Ljubljana: GZS.
4. Golf zveza Slovenije. (2013). *Gradivo za skupščino 2012*. Ljubljana: GZS.
5. Golf zveza Slovenije. (2014). *Gradivo za skupščino 2013*. Ljubljana: GZS.
6. Golf zveza Slovenije. (2015). *Gradivo za skupščino 2014*. Ljubljana: GZS.
7. Golf zveza Slovenije. (2016). *Gradivo za skupščino 2015*. Ljubljana: GZS.

Priloga 3: Članstvo v slovenskih golf klubih v letu 2016

| ZAP. ŠT. | IME GOLF KLUBA | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 | GK ARBORETUM | 353 | 403 | 425 | 455 | 540 | 686 | 612 |
| 2 | GK BLED | 556 | 457 | 525 | 522 | 505 | 465 | 422 |
| 3 | GK LIPICA | 382 | 412 | 424 | 450 | 409 | 434 | 402 |
| 4 | GK PTUJ | 471 | 477 | 465 | 485 | 424 | 411 | 396 |
| 5 | GK DINERS G & CC | 102 | 182 | 250 | 291 | 304 | 340 | 338 |
| 6 | GK A PODČETRTEK | 404 | 359 | 299 | 284 | 245 | 230 | 203 |
| 7 | GK EAGLE BRANIK | 367 | 316 | 307 | 261 | 240 | 211 | 195 |
| 8 | GK OTOČEC | 237 | 22 | 241 | 232 | 199 | 169 | 181 |
| 9 | GK ZLATI GRIČ | 274 | 250 | 254 | 232 | 220 | 187 | 172 |
| 10 | GK KRANJSKA GORA | 248 | 227 | 209 | 194 | 177 | 156 | 167 |
| 11 | GK VELENJE | 165 | 143 | 179 | 190 | 179 | 162 | 153 |
| 12 | GK MOKRICE | 259 | 191 | 185 | 170 | 161 | 157 | 144 |
| 13 | GK MORAVSKE TOPLICE | 206 | 161 | 172 | 185 | 174 | 151 | 140 |
| 14 | GK RACMAN | 0 | 0 | 0 | 140 | 141 | 131 | 119 |
| 15 | GK TRNOVO | 78 | 97 | 101 | 141 | 131 | 95 | 109 |
| 16 | GK GROSUPLJE | 214 | 180 | 147 | 138 | 115 | 86 | 96 |
| 17 | GK ADRIA | 157 | 137 | 139 | 124 | 119 | 107 | 93 |
| 18 | GK PLUS | 0 | 0 | 86 | 135 | 115 | 123 | 84 |
| 19 | GK CELJE | 0 | 0 | 5 | 43 | 88 | 93 | 84 |
| 20 | GK G 6 CC BLED | 108 | 116 | 110 | 107 | 99 | 90 | 81 |
| 21 | GK BOVEC | 80 | 95 | 71 | 65 | 66 | 64 | 76 |
| 22 | GK ROGAŠKA JELŠINGRAD | 173 | 156 | 124 | 118 | 93 | 81 | 73 |
| 23 | GK BRANIK | 122 | 123 | 100 | 96 | 104 | 76 | 73 |
| 24 | GK LJUBLJANA | 110 | 95 | 96 | 92 | 79 | 76 | 70 |
| 25 | GK RADENCI | 45 | 47 | 50 | 51 | 54 | 65 | 61 |
| 26 | GK SLOVENSKA BISTRICA | 55 | 54 | 60 | 82 | 67 | 60 | 61 |
| 27 | GK G&CC KRANJ | 76 | 82 | 72 | 68 | 71 | 63 | 59 |
| 28 | GK GORIŠKI | 92 | 95 | 77 | 88 | 77 | 68 | 53 |
| 29 | GK SLIVNICA | 51 | 56 | 62 | 57 | 51 | 47 | 46 |
| 30 | GK MARIBOR | 116 | 99 | 98 | 69 | 67 | 49 | 44 |
| 31 | GK TREBNJE | 36 | 32 | 25 | 32 | 31 | 31 | 40 |
| 32 | GK 2000 ŽALEC | 70 | 62 | 50 | 42 | 42 | 39 | 39 |
| 33 | GK POLET | 9 | 11 | 12 | 13 | 9 | 38 | 37 |
| 34 | GK LEO | 54 | 51 | 55 | 48 | 44 | 40 | 36 |
| 35 | GK PAR 3 | 252 | 22 | 166 | 135 | 87 | 1 | 35 |
| 36 | GK CLARUS | 0 | 38 | 50 | 57 | 49 | 31 | 30 |
| 37 | GK CINKARNA CELJE | 57 | 60 | 50 | 37 | 34 | 31 | 29 |
| 38 | GK PORTOROŽ | 25 | 22 | 24 | 24 | 17 | 19 | 18 |
| 39 | GK MORJE | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 18 | 18 |
| 40 | GK KOROŠKI GC DRAVOGRAD | 36 | 36 | 28 | 22 | 20 | 14 | 16 |
| 41 | GK ILIRA | 0 | 2 | 8 | 10 | 19 | 15 | 16 |
| 42 | GK BARJE | 73 | 59 | 43 | 37 | 20 | 15 | 14 |
| 43 | GK AKADEMSKI | 57 | 33 | 23 | 21 | 14 | 16 | 10 |
| 44 | GK EMONA | 17 | 16 | 15 | 10 | 5 | 5 | 4 |
| 45 | GK KRŠKO | 13 | 15 | 13 | 11 | 1 | 1 | 1 |
| 46 | GK ŠALEŠKI | 29 | 21 | 16 | 9 | 15 | 8 | 0 |
| 47 | GK ISTRAGOLF | 71 | 69 | 71 | 45 | 48 | 22 | 0 |
| | SKUPAJ | 6.300 | 5.581 | 5.982 | 6.118 | 5.785 | 5.477 | 5.150 |

Vir: Priloga 2.

Priloga 4: Anketni vprašalnik

1. Del

1. Vaš spol?

- a) moški
- b) ženska

2. Koliko ste stari?

- a) pod 30 let
- b) 30–39 let
- c) 40–49 let
- d) 50–59 let
- e) 60–69 let
- f) nad 70 let

3. Kakšen je vaš status zaposlitve

- a) sem zaposlen-a pri delodajalcu
- b) imam lastno podjetje/s.p. z zaposlenimi
- c) sem samozaposlen in nimam zaposlenih
- d) sem upokojenec/upokojenka
- e) sem brezposeln-a

4. Kakšni so vaši mesečni dohodki?

- a) do 1.999 EUR
- b) 2.000 EUR–2.999 EUR
- c) 3.000 EUR–3.999 EUR
- d) nad 4.000 EUR
- e) ne želim odgovoriti

5. Kakšen je vaš HCP?

- f) do 12,4
- g) 12,5–18,4
- h) 18,5–26,4
- i) 26,5–36,4
- j) nad 36,5

6. Ste imeli v zadnjih dveh sezonah kupljeno letno golf karto oziroma ste jo za sezono 2016?

- a) Da
- b) Ne

7. Kolikokrat na leto ste v zadnjih sezonah igrali golf (brez potovanj)?

- a) 0–9
- b) 10–29
- c) 30–54
- d) več kot 55

8. Ali ste v zadnjih 12 mesecih bili na golfskem oddihu oziroma ga načrtujete v prihodnjih 12 mesecih?

- a) Da
- b) Ne

9. Ali potujete z namenom igranja golfa?

- a) Da
- b) Ne

2. del Odgovor na deveto vprašanje ankete je bil »DA«.

10a. Kolikokrat na leto potujete z namenom igranja golfa (vikend in/ali teden)?

- a) enkrat ali 2-krat
- b) 3- ali 4-krat
- c) več kot 4-krat

11a. Koliko denarja najpogosteje namenite za eno golf potovanje?

- a) do 300 EUR (nočitev z zajtrkom in igra golfa)
- b) do 1.000 EUR (letalo, nočitev z zajtrkom in igra golfa)
- c) do 2.000 EUR (letalo, nočitev z zajtrkom in igra golfa)
- d) nad 2.000 EUR (letalo, nočitev z zajtrkom in igra golfa)

12a. V katerem časovnem obdobju potujete z namenom igranja golfa?

- a) Božično-novoletni čas
- b) Zimske počitnice
- c) Poletne počitnice
- d) Krompirjeve počitnice
- e) Drugi termini pred začetkom glavne sezone doma
- f) Drugi termini v času glavne sezone doma
- g) Drugi termini po zaključku glavne sezone doma

13a. Kako je organiziran večji del vaših golf potovanj?

- a) V lastni režiji z zakoncem
- b) V lastni režiji z ožjimi prijatelji
- c) V lastni režiji s klubskimi prijatelji
- d) Organizirano z zakoncem
- e) Organizirano z ožjimi prijatelji
- f) Organizirano s klubskimi prijatelji

14a. Zakaj greste oziroma bi šli v lastni režiji?

- a) Ker s tem privarčujem
- b) Ker imam rad popolno svobodo
- c) Ker imam v skupini prijatelja, ki dobro organizira potovanje oziroma sem to sam
- d) Ker potujem tja, kjer poznam okolje
- e) Ker imam rajši bolj individualen golf

15a. Zakaj greste oziroma bi šli v organizirani režiji?

- a) Ker sem za organizirano storitev pripravljen plačati
- b) Ker imam rad popolno brezskrbnost
- c) Ker potujem v države, ki jih ne poznam
- d) Ker imam rad večjo družbo in druženje po golfu
- e) Ker nimam časa in znanja organizirati sam

16a. Kakšno je vaše preferenčno golf potovanje?

- a) 3-dnevni vikend golf paket
- b) 7-dnevni golf paket
- c) 10- in večdnevni čezmorski paket

17a. Kako pomembna je cena paketa, ko se odločate za golf počitnice?

- a) Zelo pomembna
- b) Pomembna
- c) Srednje pomembna
- d) Manj pomembna
- e) Nepomembna

18a. Koliko denarja bi namenili za golf počitnice 7 dni/6 nočitev z letalom na osebo?

- a) do 999 EUR
- b) 1.000 EUR–1.499 EUR
- c) 1.500 EUR–1.999 EUR
- d) 2.000 EUR–2.499 EUR
- e) več kot 2.500 EUR

19a. Na katero destinacijo bi najraje potovali z namenom igranja golfa?

- a) Bližnji vzhod – Združeni arabski emirati ipd.
- b) Daljni vzhod – Tajsko, Vietnam itd.
- c) Južna in srednja Afrika (Kenija, JAR ipd.)
- d) Severna Afrika (Maroko, Tunizija, Egipt ipd.)
- e) Severna Amerika
- f) Srednja Amerika in Karibi
- g) Španija in Portugalska
- h) Turčija
- i) Velika Britanija

20a. Katere 3 od spodaj naštetih evropskih destinacij bi si želeli obiskati z namenom igranja golfa?

- a) Anglija z Londonom
- b) Avstrija
- c) Bolgarija
- d) Češka
- e) Irska
- f) Italija
- g) Portugalska
- h) Slovaška
- i) Škotska
- j) Španija
- k) Turčija

21a. Kaj od naštetega vam je pomembno na vašem golfskem potovanju?

- a) 5 zvezdic nastanitev
- b) Bližina nakupovalnih centrov
- c) Bogata večerja in kulinarika
- d) Igrišče prvega kakovostnega – svetovnega razreda
- e) Morje / Hribi / Panorama – prelepa lokacija
- f) PGA inštrukcije
- g) Restavracije, pubi in bogato nočno življenje
- h) SPA in fitnesscenter
- i) Spanje na golf igrišču
- j) Turistične zanimivosti

22a. Kaj bi vas spodbudilo, da bi več potovali z namenom golfa?

- k) Dobra družba
- l) Drugo

- m) Družinske počitnice
- n) Golf klinika
- o) Klusko potovanje
- p) Kulinarično golfsko doživetje
- q) Turnirji – dnevi golfa
- r) Ugodna cena

2. del. Odgovor na deveto vprašanje ankete je bil »NE«.

23b. Kolikokrat na leto bi potovali z namenom igranja golfa (vikend in/ali teden)?

- a) enkrat ali 2-krat
- b) 3- ali 4-krat
- c) več kot 4-krat

24b. Kaj je razlog, da ne potujete z namenom igranja golfa?

- a) ne morem si privoščiti
- b) nimam družbe
- c) nimam časa
- d) zdravje mi ne omogoča
- e) ne maram potovanj – sem raje doma
- f) nisem golfski navdušenec tega nivoja
- g) ne omogočajo mi družinske obveznosti

25b. Koliko denarja bi namenili za eno golf potovanje?

- a) do 300 EUR (nočitev z zajtrkom in igra golfa)
- b) do 1.000 EUR (letalo, nočitev z zajtrkom in igra golfa)
- c) do 2.000 EUR (letalo, nočitev z zajtrkom in igra golfa)
- d) nad 2.000 EUR (letalo, nočitev z zajtrkom in igra golfa)

26b. V katerem časovnem obdobju bi potovali z namenom igranja golfa?

- a) Božično-novoletni čas
- b) Zimske počitnice
- c) Poletne počitnice
- d) Krompirjeve počitnice
- e) Drugi termini pred glavno sezono doma
- f) Drugi termini glavne sezone doma
- g) Drugi termini po glavni sezoni doma

27b. Kako bi bil organiziran večji del vaših golf potovanj?

- a) V lastni režiji z zakoncem
- b) V lastni režiji z ožjimi prijatelji

- c) V lastni režiji s klubskimi prijatelji
- d) Organizirano z zakoncem
- e) Organizirano z ožjimi prijatelji
- f) Organizirano s klubskimi prijatelji

28b. Zakaj bi potovali v lastni režiji?

- a) Ker s tem privarčujem
- b) Ker imam rad popolno svobodo
- c) Ker imam v skupini prijatelja, ki dobro organizira potovanje oziroma sem to sam
- d) Ker potujem tja, kjer poznam okolje
- e) Ker imam rajši bolj individualen golf

29b. Zakaj bi potovali v organizirani režiji?

- a) Ker sem za organizirano storitev pripravljen plačati
- b) Ker imam rad popolno brezskrbnost
- c) Ker potujem v države, ki jih ne poznam
- d) Ker imam rad večjo družbo in druženje po golfu
- e) Ker nimam časa in znanja organizirati sam

30b. Kakšno je vaše preferenčno golf potovanje?

- a) 3-dnevni vikend golf paket
- b) 7-dnevni golf paket
- c) 10- in večdnevni čezmorski paket

31b. Kako pomembna je cena paketa, ko se odločate za golf počitnice?

- a) Zelo pomembna
- b) Pomembna
- c) Srednje pomembna
- d) Manj pomembna
- e) Nepomembna

31b. Koliko denarja bi namenili za golf počitnice 7 dni/6 nočitev z letalom na osebo?

- a) do 999 EUR
- b) 1.000 EUR–1.499 EUR
- c) 1.500 EUR–1.999 EUR
- d) 2.000 EUR–2.499 EUR
- e) več kot 2.500 EUR

33b. Na katero destinacijo bi najraje potovali z namenom igranja golfa?

- a) Bližnji vzhod – Združeni arabski emirati ipd.
- b) Daljni vzhod – Tajska, Vietnam itd.

- c) Južna in srednja Afrika (Kenija, JAR ipd.)
- d) Severna Afrika (Maroko, Tunizija, Egipt ipd.)
- e) Severna Amerika
- f) Srednja Amerika in Karibi
- g) Španija in Portugalska
- h) Turčija
- i) Velika Britanija

34b. Katere 3 od spodaj naštetih evropskih destinacij bi si želeli obiskati z namenom igranja golfa?

- a) Anglija z Londonom
- b) Avstrija
- c) Bolgarija
- d) Češka
- e) Irska
- f) Italija
- g) Portugalska
- h) Slovaška
- i) Škotska
- j) Španija
- k) Turčija

35b. Kaj od naštetega bi vam bilo pomembno na vašem golfskem potovanju?

- a) 5 zvezdic nastanitev
- b) Bližina nakupovalnih centrov
- c) Bogata večerja in kulinarika
- d) Igrišče prvega kakovostnega – svetovnega razreda
- e) Morje / Hribi / Panorama – prelepa lokacija
- f) PGA inštrukcije
- g) Restavracije, pubi in bogato nočno življenje
- h) SPA in fitness center
- i) Spanje na golf igrišču
- j) Turistične zanimivosti

36b. Kaj bi vas spodbudilo, da bi začeli potovati z namenom golfa?

- a) dobra družba
- b) drugo
- c) družinske počitnice z golfom
- d) golf klinika
- e) klubsko potovanje
- f) kulinarično-golfsko doživetje

- g) turnirji – dnevi golfa
- h) ugodna cena

Priloga 5: Makroekonomski kazalci Republike Slovenije od leta 2010 do 2017

| Kazalnik | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Napoved UMAR | | |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------------|--------|--------|
| | | | | | | 2015 | 2016 | 2017 |
| Gibanje BDP (v %) | 1,2 | 0,6 | -2,7 | -1,1 | 3,0 | 2,7 | 2,3 | 2,3 |
| BDP v mio EUR (tekoče cene) | 36.252 | 36.896 | 35.988 | 35.917 | 37.303 | 38.520 | 39.919 | 41.153 |
| BPD na prebivalca v EUR (tekoče cene) | 17.694 | 17.973 | 17.798 | 17.435 | 18.093 | 18.633 | 19.247 | 19.800 |
| Stopnja brezposelnosti, registrirana | 10,7 | 11,8 | 12,0 | 13,1 | 13,1 | 12,3 | 11,8 | 11,1 |
| Stopnja brezposelnosti, anketirana | 7,3 | 8,2 | 8,9 | 10,1 | 9,7 | 9,4 | 8,9 | 8,5 |
| Produktivnost dela (BDP na zaposlenega) | 3,4 | 2,4 | - 1,8 | 0,3 | 2,5 | 1,2 | 1,2 | 1,4 |
| Inflacija, povprečje leta | 1,8 | 1,8 | 2,6 | 1,8 | 0,2 | - 0,4 | 0,8 | 1,4 |
| Inflacija, konec leta | 1,9 | 2,0 | 2,7 | 0,7 | 0,2 | 0,1 | 1,2 | 1,6 |
| Zasebna potrošnja (v %) | 1,3 | 0,0 | - 2,5 | - 4,1 | 0,7 | 2,0 | 2,6 | 2,2 |
| Delež zasebne potrošnje v BDP (v %) | 56,0 | 56,0 | 56,7 | 55,0 | 53,3 | 52,3 | 52,0 | 52,1 |
| Državna potrošnja (v %) | - 0,5 | -0,7 | - 2,3 | - 1,5 | - 0,1 | - 0,1 | - 0,4 | - 0,3 |
| Delež državne potrošnje v BDP (v %) | 20,3 | 20,4 | 20,3 | 19,8 | 19,1 | 18,5 | 18,5 | 18,1 |

Vir: Urad za makroekonomske analize in razvoj, Ekonomsko ogledalo, 2016a, str. 29.

Priloga 6: Prihodki golf panoge v ZDA po panogah (vsi podatki so v milijonih ameriških dolarjev)

| Glavne dejavnosti | 2000 | 2005 | Indeks 2005/2000 | 2011 | Indeks 2011/2005 | Indeks 2011/2000 |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------------|
| Upravljanje golf igrišč | 20.496 | 28.052 | 136,9 | 29.852 | 106,4 | 145,6 |
| Investicije v golf igrišča | 7.812 | 3.578 | 45,8 | 2.073 | 57,9 | 26,5 |
| Dobavitelji golf opreme | 5.982 | 6.151 | 102,8 | 5.639 | 91,7 | 94,3 |
| Turnirji in združenja | 1.293 | 1.682 | 130,1 | 2.045 | 121,6 | 158,2 |
| Dobrodelnost | 3.200 | 3.501 | 109,4 | 3.900 | 111,4 | 121,9 |
| Skupaj | 38.783 | 42.964 | 110,8 | 43.509 | 101,3 | 112,2 |

| Spremljevalne dejavnosti | 2000 | 2005 | Indeks 2005/2000 | 2011 | Indeks 2011/2005 | Indeks 2011/2000 |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------------|
| Nepremičnine | 9.904 | 14.973 | 151,2 | 4.745 | 31,7 | 47,9 |
| Turizem | 13.480 | 18.001 | 133,5 | 20.555 | 114,2 | 152,5 |
| Skupaj | 23.384 | 32.974 | 141,0 | 25.300 | 76,7 | 108,2 |

| | | | | | | |
|---------------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|-------------|--------------|
| Golf panoga skupaj | 62.167 | 75.938 | 122,2 | 68.809 | 90,6 | 110,7 |
|---------------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|-------------|--------------|

Vir: SRI International, 2012, The 2011 Golf Economy Report, str. 4.