

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

POMEN PROTOKOLARNIH GOSTOV PRI TRŽENJU HOTELOV

Ljubljana, julij 2016

GREGOR ŠTAJER

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Gregor Štajer, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Pomen protokolarnih gostov pri trženju hotelov, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Gregorjem Pfajfarjem.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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, 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 vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 prek 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 _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRŽENJE HOTELSKIH STORITEV	3
1.1 Turizem kot del mednarodnega dogajanja	3
1.1.1 Turizem v času razvoja novih tehnologij	3
1.1.2 Opredelitev turizma in turista	3
1.1.3 Primeri stičnih točk v razvoju turizma in mednarodnih odnosov	4
1.1.3.1 Od začetkov do industrijske revolucije	4
1.1.3.2 Od industrijske revolucije do danes	5
1.2 Trženje v turizmu.....	7
1.2.1 Opredelitev trženja	7
1.2.2 Trženje s poudarkom na odnosih	9
1.3 Značilnosti hotelskih storitev	10
1.3.1 Turistični proizvod.....	10
1.3.2 Turistične storitve	10
1.3.2.1 Neotipljivost	11
1.3.2.2 Neločljivost	11
1.3.2.3 Spremenljivost.....	11
1.3.2.4 Minljivost	12
1.4 Predstavitev hotelskega podjetja	12
1.4.1 Dejavnost hotelskega podjetja	12
1.4.2 Kazalci uspešnosti poslovanja	15
1.4.3 Prihodkovni menedžment	17
1.4.4 Koncept prezasedenosti.....	21
2 SEGMENTIRANJE, CILJANJE, POZICIONIRANJE.....	21
2.1 Segmentiranje	22
2.1.1 Segmentacija »a priori«	22
2.1.2 Segmentacija »a posteriori«	23
2.1.3 Izbira segmentacijskih spremenljivk.....	24
2.1.4 Napake pri segmentiranju	25
2.1.5 Segmentiranje v hotelski panogi	25
2.1.6 Segment poslovnih gostov	27
2.1.7 Segment MICE.....	27
2.2 Ciljanje	28
2.3 Pozicioniranje	30
3 PROTOKOLARNI GOSTJE	33
3.1 (Diplomatski) protokol	33
3.1.1 Prednostni vrstni red	33
3.1.2 Protokolarna služba.....	34
3.2 Opredelitev protokolarnih gostov	35

3.3	Vrste protokolarnih obiskov	36
3.3.1	Dvostranski dogodki	36
3.3.2	Večstranski dogodki	37
3.3.3	Stroški obiskov	38
3.3.4	Varovane osebe	39
3.4	Pot do obiska	39
3.4.1	Vloga diplomatskih predstavništev in konzulatov pri pripravi obiskov	40
3.4.2	Predhodnice	41
3.5	Nastanitev protokolarnih gostov	41
3.5.1	Izbira nastanitve	42
3.5.2	Vidiki izbire hotela	43
3.5.3	Protokolarne posebnosti pri nastanitvah	45
3.5.3.1	Medsebojni odnosi ob pripravi in izvedbi obiska	46
3.5.3.2	Diskretnost	46
3.5.3.3	Oseba za stike	47
3.5.3.4	Razporeditev po sobah	47
3.5.3.5	Prijava in odjava	48
3.5.3.6	Prtljaga	48
3.5.3.7	Protokolarne podrobnosti	48
3.5.4	Varnostni vidik pri izbiri hotela	49
4	RAZISKAVA MED VODJI TRŽENJA V HOTELSKIH PODJETJIH	51
4.1	Cilji raziskave	51
4.1.1	Metode	52
4.1.2	Izbor hotelskih podjetij v raziskavi	53
4.1.2.1	Kriterij lokacije	53
4.1.2.2	Drugi kriteriji	53
4.1.3	Priprava na delno strukturirani intervju	54
4.2	Rezultati in njihova interpretacija	54
4.2.1	Pomen trženja v obravnavanih hotelskih podjetjih	56
4.2.1.1	Notranje trženje	57
4.2.1.2	Uravnavanje nihanja povpraševanja	58
4.2.2	Segmentiranje v obravnavanih podjetjih	59
4.2.2.1	Uvrščanje protokolarnih gostov v segmente	60
4.2.3	Prilagajanje hotela v času nastanitve protokolarnih gostov	61
4.2.4	Pridobivanje znanja in vedenja o obiskih protokolarnih gostov	62
4.2.5	Pomen nastanitev visokih gostov	63
4.2.6	Prihodnost trženja v hotelskih podjetjih	64
4.3	Zaključki raziskave	65
4.3.1	Trženje v hotelskih podjetjih	65
4.3.2	Segmentiranje trga kot trženjska strategija	66
4.3.3	Protokolarni gostje in njihovo razumevanje	67
4.3.4	Protokolarni gostje in vsakodnevno poslovanje hotela	67

4.3.5 Protokolarni gostje in konkurenčne prednosti hotelskega podjetja	68
SKLEP	70
LITERATURA IN VIRI	72

PRILOGA

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kazalci USALI, prilagojeni za hotelsko podjetje	17
Tabela 2: Segmenti individualnih poslovnih gostov v luksuznih južnokorejskih hotelih...	26
Tabela 3: Primerjava prostočasnih in poslovnih gostov	27
Tabela 4: Primerjava protokolarnih nastanitev	42
Tabela 5: Prednosti in slabosti zvočnega snemanja intervjujev	54
Tabela 6: Hoteli in sogovorniki v raziskavi	55
Tabela 7: Načini segmentiranja v obravnavanih hotelih	60
Tabela 8: Uvrščanje protokolarnih gostov v posamezne segmente.....	61
Tabela 9: Prilagajanje hotela in preostalih gostov	62
Tabela 10: Pridobivanje znanja in vedenja.....	63
Tabela 11: Pomen, koristi in nova znanja.....	64

KAZALO SLIK

Slika 1: Glavne, stranske in pomožne storitve hotela.....	13
Slika 2: Pričakovani prihodek v primeru samo ene cene.....	18
Slika 3: Pričakovani prihodek v primeru različnih cen	19
Slika 4: Segmentiranje porabniških trgov	24

UVOD

Potrebe po nastanitvi so se pojavile že v predkrščanskem obdobju. Takrat so si popotniki medsebojno nudili brezplačna zavetišča (Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert, & Wanhill, 2008, str. 355). Ljudje so skozi stoletja potovali iz različnih razlogov, med drugim tudi zaradi vzpostavljanja odnosov med prvimi človeškimi skupnostmi. Te so se med seboj pogajale o življenjsko pomembnih stvareh, iz česar so se razvili diplomacija in z njo povezana pravila – protokol. Mikolič (1995, str. 6) predstavlja protokol kot skupek napisanih in obče sprejetih norm medsebojnega obnašanja med dvema državama in njunih predstavnikov.

Na potovanjih so vladarji in njihovi predstavniki potrebovali nastanitev, ker pa o hotelih ne moremo govoriti do poznega 18. stoletja (Cooper et al., 2008, str. 355), so bili to gradovi, palače in samostani. Šele po letu 1815 je postal glavni cilj diplomacije preprečevanje vojnih spopadov, kar je prispevalo k razvoju mirovnih konferenc, od katerih je eno gostila tudi Ljubljana (Hamilton & Langhorne, 1995, str. 67).

Prav varnost in mir sta besedi, ki ju najpogosteje slišimo, ko spremljamo potovanja in srečanja državljanov. Od njiju je močno odvisno povpraševanje na turističnem trgu. Sicer so napovedi še vedno obetavne, saj je turizem ena najhitreje rastočih gospodarskih panog v svetu. Po podatkih Svetovne turistične organizacije (angl. *World Tourism Organization* – v nadaljevanju UNWTO) predstavlja turizem 10 % svetovnega bruto družbenega proizvoda in 6 % svetovnega izvoza ter zagotavlja delo vsakemu enajstemu zaposlenemu. Strokovnjaki pričakujejo, da bo rast ostala pozitivna, v povprečju od 4 do 5 % v svetovnem in od 3 do 4 % v evropskem merilu (UNWTO, 2016).

Neopaznost je ena osnovnih lastnosti dela protokolarnih služb, saj je prav, da je pozornost usmerjena na tiste, katerim je tovrstna služba namenjena. Posledično je širša in ožja javnost manj seznanjena z ozadji priprave dogodkov, med katere štejemo tudi obiske tujih državljanov. Hotelska podjetja so pomembni partnerji protokolarnih služb in člen v verigi, ki ob obiskih visokih tujih predstavnikov ne sme biti šibkejši od preostalih deležnikov. Pozornemu gostitelju ni vseeno, kam bo nastanil gosta, skrb za to pa prevzema protokolarna služba (v nadaljevanju Protokol).

Trženje v turizmu se je postopoma razvilo zaradi ekonomskih in poslovnih pritiskov po večji pozornosti zadovoljevanju potreb porabnikov in sprejemanju učinkovitih menedžerskih ukrepov (Cooper et al., 2008, str. 511). Hotelska podjetja se tega vse bolj zavedajo, enako pomena ciljnega trženja. Segmentacija je pomembno menedžersko orodje, ki razdeli celotno povpraševanje na relativno homogene segmente, te pa prepoznamo na podlagi določenih skupnih lastnosti. Hotelska podjetja uporabljajo segmentacijo tako za potrebe ciljnega trženja kot za uspešno uporabo prihodkovnega menedžmenta, ki je ključnega pomena za uravnavanje nihanja povpraševanja ter minljivih in omejenih hotelskih kapacitet.

V strokovni literaturi in virih redko naletimo na segment hotelskih gostov, v katerega bi uvrščali najvišje državne delegacije. Razlog za to lahko delno iščemo v dejstvu, da odgovorni za protokol in varnost pričakujejo od hotelov visoko stopnjo diskretnosti. Prav tako v prebrani literaturi s področja mednarodnih odnosov, diplomacije in protokola nastanitev skoraj nihče ne omenja. Znani so kraji in letnice zgodovinskih dogodkov in konferenc, iskanje podrobnosti nastanitev, ki imajo prav tako protokolarno ozadje, pa je, kot kaže, prepuščeno drugim strokovnim področjem.

Namen magistrske naloge je predstaviti povezanost dejavnosti hotelskih podjetij z obiski visokih predstavnikov tujih držav, ki jih organizirajo protokolarne službe v okviru državnih, uradnih ali delovnih obiskov. V nalogi so opisane osnove, iz katerih Protokol izhaja pri pripravi in izvedbi teh obiskov. Njihovo prepoznavanje je hotelskim podjetjem lahko v pomoč za učinkovitejše trženje hotelskih storitev tem, pa tudi drugim vrstam gostov. Naloga ni omejena samo na dvostranske obiske, ampak se dotika tudi večstranskih srečanj državnih, ki zahtevajo nekoliko drugačen pristop tako pri trženju kot pri poslovanju hotelskega podjetja.

Cilj magistrske naloge je s pomočjo teoretičnih osnov in pridobljenih izkušenj pri delu v protokolarni službi ter z raziskovalnim delom dobiti odgovore na vprašanja, »kaj« in »zakaj« pomenijo protokolarne gostje hotelskim podjetjem, v kolikšni meri jih ta poznajo, in ugotoviti pomen, ki ga imajo za trženje hotelskega podjetja. Prav tako želim zaposlenim v protokolarnih in sorodnih službah predstaviti poglede in značilnosti trženjskega razmišljanja v hotelskih podjetjih.

Magistrska naloga je sestavljena iz štirih poglavij. Prvi dve sta namenjeni predstavitvi teoretične osnove trženja v turizmu, značilnosti storitev, hotelskih dejavnosti in ciljnega trženja. Pri zgodovinskem pregledu turizma sem opisal stične točke z razvojem mednarodnih odnosov. Zbiral sem sekundarne vire in poglobljeno proučeval strokovno literaturo, članke in internetne vire. V tretjem poglavju sem za potrebe naloge predstavil protokol, protokolarno službo, protokolarne goste in obiske. Poleg zbranih in prebranih sekundarnih virov s področja mednarodnih odnosov, diplomacije in diplomatskega protokola sem uporabil znanje in izkušnje iz dela v Protokolu Republike Slovenije. Varnostni vidik nastanitev sem osvetlil na podlagi pogovora s predstavnikom Centra za varovanje in zaščito Generalne policijske uprave.

Četrto poglavje opisuje raziskavo med hotelskimi podjetji. Zaradi neraziskanosti področja in majhnega števila hotelov, ki so v Sloveniji gostili protokolarne goste, sem zbiral primarne podatke s pomočjo kvalitativne metode delno strukturiranega intervjuja, ki sem ga opravil s petimi generalnimi direktorji oziroma vodji trženja hotelskih podjetij. Na koncu so prikazane ugotovitve in zaključki.

1 TRŽENJE HOTELSKIH STORITEV

1.1 Turizem kot del mednarodnega dogajanja

1.1.1 Turizem v času razvoja novih tehnologij

Množični turizem se je začel razvijati po koncu druge svetovne vojne, ko so rast življenjskega standarda, povečanje razpoložljivega prostega časa ter razvoj prevoznih sredstev privedli do povečanega povpraševanja po mednarodnih potovanjih, ki je postopoma rastlo do danes (Youell, 1999, str. 3). Turizem velja za komplementarno panogo, kjer tvorno sodelujejo prevozniki, nastanitvena podjetja, turistične agencije, nacionalne turistične organizacije, skrbniki turističnih znamenitosti, muzeji in zabaviščni parki.

Čas po drugi svetovni vojni ni bil značilen samo zaradi hitrega razvoja turizma, ampak tudi tehnološkega, ki je prispeval k razvoju medijskega posredovanja različnih dogodkov. Zlahka spremljamo svetovno dogajanje v bolj ali manj kriznih razmerah, kjer se srečujejo vodilni svetovni državniki. Čeprav novinarski prispevki redno omenjajo kraje srečanj, pa se redko omenja mikrolokacija. Včasih slučajno preberemo ime hotela, napisanega na govorniškem pultu ali v ozadju. V primeru letnega zasedanja generalne skupščine Združenih narodov v New Yorku je znano, da je ameriški predsednik nastanjen v hotelu Waldorf Astoria, ki pa zaradi ugleda tako ali tako velja za zgodovinski spomenik (angl. *landmark*).

Kadar iščemo povezavo med politiko in turizmom, najdemo predvsem želje in potrebe, kako naj država omogoča in spodbuja turizem. Skoraj nič pa ni napisanega o tem, ali lahko o najvišjih predstavnikih države govorimo kot o turistih, ki na svojih potovanjih uporabljajo nastanitvene objekte.

1.1.2 Opredelitev turizma in turista

Po opredelitvi UNWTO (2014) je turizem »aktivnost oseb, ki potujejo in se zadržujejo v krajih izven domačega okolja v skupnem trajanju do enega leta in potujejo zaradi preživljanja prostega časa, službeno ali drugih razlogov.«

V primeru srečanj dveh ali več državnikov morajo ti na kraj srečanja potovati in tam pogosto prenočiti. UNWTO opredeljuje potovanje kot potnikovo aktivnost premikanja z ene geografske lokacije na drugo ne glede na namen in trajanje. Obiskovalec je turist, če njegovo potovanje vključuje nočitev, v nasprotnem primeru gre za enodnevnega obiskovalca – izletnika.

Iz obeh opredelitev izhaja, da so državniki turisti ali izletniki, vendar obstaja tudi učinkovita delitev potnikov po namenu potovanja, ki je po UNWTO (2003, str. 28) lahko:

- dopust (počitnice in prosti čas);
- poslovno;
- obiskovanje sorodnikov in prijateljev;
- izobraževalno;
- versko/romanje;
- posebni dogodki (olimpijske igre).

Med naštetimi je za predstavnike držav najbližja možnost poslovnih potovanj, neredko pa so vabljeni na posebne dogodke.

1.1.3 Primeri stičnih točk v razvoju turizma in mednarodnih odnosov

1.1.3.1 Od začetkov do industrijske revolucije

Benko (2000, str. 14) meni, da se je razvoj mednarodnih odnosov začel z nastankom prvih držav, zametki pa že v času medrodovnega ali medplemenskega komuniciranja. Zaradi eksistenčnih vprašanj in razlogov tega komuniciranja lahko sklepamo, da so bili začetki mednarodnih odnosov pred začetki turizma. Težko pa je biti natančen, saj Youell (1999, str. 3) postavlja začetke turizma daleč v predegipčansko obdobje, ko so ljudje v manjšem obsegu potovali in se udeleževali dogodkov verskega ali duhovnega značaja. Prvo zakonsko osnovo, vezano na nastanitve, zasledimo pred 4.000 leti v Hamurabijevem zakoniku v Babilonu, ki je urejal delovanje gostišč in tavern, vključno s kaznijo za redčenje piva z vodo. Tak sistem nastanitve je prevladoval v Grčiji, Italiji, Egiptu in Aziji (Rushmore & Baum, 2001, str. 148).

Izmenjavo sporočil, ki jih je prek odposlancev ena skupnost pošiljala drugi, lahko vidimo kot začetek diplomacije, sploh ker so že vključevala pogajanja. Jazbec (2009, str. 31) potrjuje, da je institucija diplomacije stara toliko kot človeška zgodovina, da pa je opaznejše in izstopajoče obdobje v razvoju diplomacije čas grških mestnih držav. Prav grška civilizacija je že znala oceniti koristi zdravega razmerja med delom in prostim časom za posameznike in družbo, pri čemer je prosti čas vključeval tudi potovanja. Ne nazadnje na velike športne dogodke, kot so bile olimpijske igre, prvič organizirane leta 776 pred našim štetjem (Youell, 1999, str. 3).

Rimljani niso nadgrajevali diplomatske prakse Grčije, saj zaradi prevlade rimskega imperija niso čutili potrebe po komunikaciji z zunanjim svetom (Jazbec, 2009, str. 32), vendar pa so za potrebe vojskovanja poudarjali smiselnost koriščenja prostega časa za krepitev telesa. Z njimi se prvič v zgodovini pojavi zdraviliški turizem. Do evropskih

toplic je vodila razvejana mreža rimskih cest, ki je omogočala lažje trgovanje (Youell, 1999, str. 3).

Po razpadu rimskega imperija nekaj časa ni bilo opaziti vsebinskega razvoja diplomatske prakse, razen izstopajočega delovanja vatikanske diplomacije, ki je vse do danes ostala med najučinkovitejšimi (Jazbec, 2009, str. 33). V srednjem veku se je z vzponom krščanstva razvil romarski turizem. Zelo obiskano mesto je bil Köln, kamor so leta 1248 prenesli relikvije svetih treh kraljev in v mestu začeli graditi temu primerno katedralo. Tudi v tem dejanju sta se zrcalila politična pomen in moč, v konkretnem primeru kölnskih škofov. Potovanja tistega časa so obsegala tudi tista, ki so bila vezana na križarske vojne. Verski vidik se je v turizmu znova odrazil v 16. stoletju s pojavom reformacije, ko se je počitniško preživljanje prostega časa zmanjšalo, saj je protestantska etika potovanja povezovala z razišnim življenjem plemstva (Youell, 1999, str. 4).

Največji napredek v urejanju mednarodnih odnosov je bil dosežen v okviru italijanskega sistema mestnih držav v obdobju fevdalizma (Benko, 2000, str. 34). Obdobje renesanse je sovpadalo z razvojem trgovine, kar je pomenilo intenzivne politične in gospodarske stike s ciljem njene zaščite. Prav v Firencah so v 13. stoletju ustanovili prvi hotelski ceh (Rushmore & Baum, 2002, str. 148).

1.1.3.2 Od industrijske revolucije do danes

Industrijska revolucija je v 18. in 19. stoletju spremenila način življenja ljudi. Izum parnega stroja za industrijo in vzpostavitev železniške mreže v Evropi sta koristila turističnim destinacijam in pojavu prvih organiziranih potovanj Thomasa Cooka (1841), sprva z vlaki, pozneje z ladjami. Industrijski napredek je vetrni pogon spremenil v parnega, ladje pa začeli sestavljati iz jeklenih delov, kar je omogočilo lažja in hitrejša potovanja v Ameriko in Azijo (Youell, 1999, str. 4, 5).

Nesluten razvoj proizvodnih sil in prometnih tehnologij je pospeševal interakcijo med državami. V 19. stoletje sega tudi nastanek mednarodnih organizacij. Po Napoleonovem porazu so se zmagovalci najprej zbrali na Dunaju. Avstrijski, ruski in pruski vladar so leta 1815 sklenili Sveto alianso, ki naj bi pomagala varovati evropske države pred revolucionarnimi idejami. Nastanku Svete alianse je sledil sistem kongresov in konferenc, ki je bil potreben zaradi stalnega in sistematičnega medsebojnega obveščanja in posvetov (Benko, 2000, str. 138; Holz & Costa, 1997, str. 119).

Eno od mirovniških konferenc, bolj znano pod imenom »Ljubljanski kongres«, je od januarja do maja 1821 gostila Ljubljana. Šlo je bolj za skupščino treh cesarjev (Čačinovič, 1994, str. 71), na kateri so sodelovali najvišji predstavniki in pooblaščenici evropskih velesil. Ker hotelov v modernem pomenu še ni bilo, so bili visoki gostje nameščeni po dvorcih, palačah in hišah ter so plačevali najemnino. Število obiskovalcev je predstavljalo četrtno

takratnega prebivalstva Ljubljane, dodatno pa je mesto obiskalo še enkrat toliko poslovnežev, čeprav so bila potovanja dolga, draga in nevarna (Holz & Costa, 1997, str. 119, 136, 137).

Ljubljanski kongres je zaradi prihoda tujih državnikov in njihovega številčnega spremstva pomenil odlično poslovno priložnost, saj tudi policijsko poročilo navaja, da so ljubljanski stanodajalci navijali cene. Samo avstrijski dvor je sestavljalo več kot sto ljudi, cesar je stanoval v deželnem, ruski car pa v škofijskem dvorcu (Holz & Costa, 1997, str. 136).

20. stoletje sta zaznamovali dve svetovni vojni, v vmesnem obdobju pa je k zmanjšanju turističnega povpraševanja prispevala še svetovna gospodarska kriza. V tem obdobju je razvoj avtomobila zmanjšal pomen železnice. Največji razvoj turizma po letu 1950 je pripisati razvoju potniških reaktivnih letal. K temu so organizatorji dodali še paketa potovanja, ki so poleg prevoza vključevala prenočitev in hrano. Prve »all inclusive« počitnice je leta 1950 uvedlo francosko turistično podjetje Club Med v svojem letovišču na Majorki. Gostje so bili nastanjeni v šotorih, sivi povojni časi pa so narekovali poudarek na družabnem dogajanju (Youell, 1999, str. 6).

Nedvomno so razvojni mejniki turizma potekali v času ugodnih razmer družbenega razvoja. Kako občutljiva panoga je turizem, smo v našem okolju spoznali leta 1991, ko je razpadla skupna država, kar je privedlo do drastičnega upada prihodov tujih gostov in razpada sistemov največjih turističnih podjetij. Zaradi bližine vojne na področju nekdanje Jugoslavije se število prihodov tujih turistov desetletje ni vrnilo na izhodiščno.

Predsedovanje Slovenije Svetu Evropske unije v prvi polovici leta 2008 je bilo največji politični in logistični projekt države po osamosvojitvi. Na uradnih dogodkih v Sloveniji je sodelovalo 27.597 delegatov in 847 tolmačev ter 1.583 domačih in 928 tujih novinarjev (Predsedstvo Slovenije 2008). Številčna predstavitev zajema še natančnejše podatke o izdanih protokolarnih darilih, postreženih obrokih hrane, porabljenemu gorivu, nikjer pa ni navedeno število nočitev v slovenskih hotelih, ki so jih koristili udeleženci predsedovanja. Res je, da Slovenija ni krila vseh stroškov nočitev, in morda se ta podatek takrat ni zdel zanimiv. Vendar so prav obdobju predsedovanja sledila leta gospodarske krize in pogostih parlamentarnih volitev, ki so pustila pečat slabših rezervacij hotelskih storitev s strani državnih institucij, zato je bila razlika očitna.

Kot pomembno vsakoletno srečanje uglednih gostov ter prizorišče strateškega dialoga na visoki ravni med voditelji iz zasebnih in javnih sektorjev se je uveljavil Strateški forum Bled. Pomen foruma potrjuje tudi lanska udeležba predsednice Republike Hrvaške, predsednika Evropskega sveta in predsednika vlade Republike Srbije.

Lahko rečemo, da je bilo v zgodovini prav potovanje skupna točka akterjev mednarodnih odnosov in turizma, ločil pa jih je namen. Vladna politika in z njo povezana zakonodaja

pomembno vplivata na uspešnost turizma na določeni destinaciji, kar pomeni, da je država ključni nosilec interesov oblikovanja pogojev, ki vodijo k razvoju uspešne turistične dejavnosti. Učinkovita vladna politika lahko koristi panogi v smislu privabljanja tujih vlagateljev in olajša gibanje turistov med državami (Assaf & Josiassen, 2012, str. 390). Pogosto izpostavljen problem s strani slovenskih turističnih delavcev je tudi pridobivanje vizumov, saj mora 61 % svetovnega prebivalstva za njih še vedno zaprositi pred prihodom v izbrano državo (UNWTO, 2016).

1.2 Trženje v turizmu

V zadnjih desetletjih so se sestava turističnih proizvodov in pogoji na trgu tako spremenili, da se je pojavila potreba po spreminjanju poslovnih metod in s tem uvedbi trženja. Ključni razlog za zavedanje pomena trženja v turizmu je bila gospodarska rast, ki je pripeljala do izboljšanja življenjskega standarda prebivalstva in vplivala na prosti čas (Cooper et al., 2008, str. 511).

1.2.1 Opredelitev trženja

Običajen pristop k načrtovanju trženjskih strategij poudarja razumevanje **porabnikovih potreb**. Ključna je sposobnost oblikovanja ustreznega in cenovno učinkovitega proizvoda, ki za porabnika pomeni korist, se sklada z njegovimi pričakovanji ter zagotavlja ekonomsko preživetje (Wong & Chi-Yung, 2002, str. 18).

Tradicionalna predstava o trženju je, da podjetja dosegajo dobiček in druge cilje z zadovoljevanjem ali celo navduševanjem kupcev, vendar zanemarja temeljni vidik poslovnega življenja, **konkurenco**. Podjetja morajo iti dlje od samega zadovoljevanja kupcev, morajo biti boljše od konkurence (Jobber, 1995, str. 4).

Pogledi na trženje so se v zadnjih dvajsetih letih precej spremenili, pojavljati so se začele kritike posameznih trženjskih opredelitev in izhodišč, zato je tudi Ameriško trženjsko združenje (angl. *American Marketing Association*) prilagodilo opredelitev trženje novim časom (Definition of Marketing, 2016): »Trženje je dejavnost deležnikov in proces oblikovanja, komuniciranja, zagotavljanja in izmenjavanja ponudb, ki imajo vrednost za porabnike, stranke, partnerje in družbe na splošno.«

Proces trženja je sestavljen iz štirih delov (Grönroos, 2007, str. 264):

- s pomočjo tržnih raziskav, segmentacijske analize in baz podatkov razumeti trg in posamezne kupce;
- nato lahko izberemo tržne niše, segmente in posamezne kupce;
- zanje načrtujemo tržne programe in aktivnosti, ki jih vpeljemo in izpeljemo;

- organiziramo, da bodo trženjski programi in aktivnosti uspešno vpeljani (notranje trženje).

Ta pristop temelji na t. i. trženjskem konceptu, ki opisuje trženje kot filozofijo. Ta koncept navaja, da mora podjetje svoje dejavnosti vzpostaviti na potrebah in željah potrošnikov na izbranih ciljnih trgih, ob upoštevanju societalnih omejitev (zakonodaja, norme in panožni sporazumi). Ta pristop poznamo kot **trženjsko usmeritev**, ki je nasprotje **proizvodnega vidika**, kjer aktivnosti podjetja poganjajo obstoječa tehnologija, proizvodi ali proizvodni procesi (Grönroos, 2007, str. 264).

Ni samoumevno, da se sprejete trženjske odločitve tudi izvedejo. Zlasti pri storitvah se morajo trženjski programi in aktivnosti najprej **notranje tržiti** tistim, ki jih bodo izvajali navzven. Prevladuje prepričanje, da so trženjske aktivnosti naloga skupine strokovnjakov posameznega prodajno-tržnega oddelka, drugi pa naj ne bi bili odgovorni zanje. Trženje v turističnih podjetjih morajo sprejeti vsi zaposleni. Drugače je v podjetjih industrijskih izdelkov, kjer vsi zaposleni ne prihajajo v stik s kupci. Trženjske dejavnosti hotela gosta pripeljejo v hotel, osebje pa si mora prizadevati, da postane stalna stranka. Notranje trženje pripelje do zadovoljnega zaposlenega in porabnika (Kotler, Bowen, & Makens, 2003, str. 352).

Notranje trženje je proces, ki je sestavljen iz naslednjih korakov (Kotler et al., 2003, str. 355):

- vzpostavitev storitvene kulture;
- razvijanje trženjskega pristopa pri upravljanju človeških virov;
- širjenje trženjskih informacij zaposlenim;
- vpeljava sistema nagrad in priznanj za zaposlene.

V turizmu je zlasti pomemben t. i. trenutek resnice (angl. *moment of truth*), ko gost in zaposleni prvič vzpostavita stik. Na to, kaj se potem zgodi, podjetje nima več vpliva. Na eni strani so veččine, motivacija in orodja zaposlenega, na drugi pričakovanja in vedenje gosta. Izraz izhaja iz bikoborb, ko se toreador sooči z bikom (Kotler et al., 2003, str. 353).

Podjetja za doseganje trženjskih ciljev uporabljajo skupek elementov, ki jih imenujemo **trženjski splet**. McCarthy je leta 1964 predlagal štiri elemente, za katere se je uveljavil izraz 4P, in sicer za izdelek, prodajno ceno, tržno pot in tržno komuniciranje (angl. *product, price, place, promotion*). Narava turističnega proizvoda narekuje, da je za učinkovito trženje turističnih proizvodov treba tradicionalni trženjski splet 4P nadgraditi z dodatnimi tremi P-ji za ljudi, fizične dokaze in procese (angl. *people, physical evidence, process*). Ta, razširjeni splet se uporablja pri trženju storitev, zato ga imenujemo **storitveni splet** (Konečnik Ruzzier, 2010, str. 17).

1.2.2 Trženje s poudarkom na odnosih

Grönroos (2007, str. 273) primerja uporabo trženjskega spleta za določanje vsebine trženjskih aktivnosti s spiskom nameravanih opravil. Niti ne vsebuje vseh pomembnih elementov niti se ne more prilagajati različnim situacijam in hitro zastari. Potreba po dodajanju kategorij osnovnemu modelu 4P je znak slabosti pristopa, zato je neprimeren kot splošen trženjski model. Gre za notranje usmerjen model, kjer upravljanje spremenljivk trženjskega spleta hitro postane pomembnejše od vsakodnevnih kupčevih aktivnosti in procesov.

K trženjski teoriji je pomembno prispevala vpeljava **trženja s poudarkom na odnosih** (angl. *relationship marketing*) namesto na menjavi. Brez vključitve interakcije med ponudnikom storitve in porabnikom v procesu porabe ne moremo izpeljati uspešnega trženja in ne moremo razviti stvarnih tržnih modelov. Čeprav je menjava v danem trenutku prisotna, je uspešno menedžiranje interakcije tisto, kar menjavo naredi mogočo. Prva menjava se lahko zgodi, vendar se naslednje brez medsebojnega odnosa ne bodo (Grönroos, 2007, str. 53).

Raziskovalci področja storitev so bili med prvimi, ki so z odprtimi rokami sprejeli koncept trženja s poudarkom na odnosih, ker so se tudi sami spraševali o uporabnosti tradicionalnega trženjskega koncepta za storitvene dejavnosti. Zavedali so se, da trženjski splet ni učinkovito orodje za oblikovanje in menedžiranje odnosa med ponudnikom in potrošnikom (Sin, Tse, Chan, Heung, & Yim, 2006, str. 411).

Grönroosova (2007, str. 275) opredelitev trženja: »Namen trženja je prepoznati in ustvariti, vzdrževati in krepiti, če je treba, pa tudi prekiniti odnose s kupci (in drugimi deležniki) na tak način, da bodo doseženi gospodarski in drugi cilji vseh udeležениh. To bo doseženo z vzajemnim dajanjem in izpolnjevanjem obljub.«

Sestavni del te opredelitve je **koncept obljube**, zato je Grönroos (2007, str. 277) trženje predstavil kot proces, sestavljen iz dajanja, omogočanja in držanja obljub porabnikom:

- ponudniki s porabniki vzpostavijo odnos z dajanjem obljub;
- ta odnos vzdržujejo z izpolnjevanjem obljub;
- razvoj ali krepitev odnosa pomeni, da je nov niz obljub lahko dan ob predpogoju izpolnitve prejšnjih.

Dolnicar in Ring (2014, str. 44) vidita koncept obljube kot izjemno ustrezen za področje turizma, zato prilagajata UNWTO opredelitev **trženja v turizmu** tako:

»Trženje se osredotoča na porabnika in prodira v organizacijske funkcije in procese ter spodbuja k dajanju obljub, vezanih na:

- proizvod ali storitev, potrebnih pri potovanju ali bivanju v krajih izven domačega okolja zaradi preživljanja prostega časa, službeno ali drugih razlogov za manj kot leto;
- možnost izpolnitve posameznih pričakovanj, ki se oblikujejo na podlagi danih obljub, in
- izpolnjevanje teh pričakovanj skozi ustvarjanje vrednosti za porabnika.«

Držati obljube je za podjetje enako pomembno kot doseganje porabnikovega zadovoljstva, ohranjanje baze kupcev in dolgoročna donosnost (Grönroos, 2007, str. 277). Trditev izhaja s področja raziskovanja storitvenih dejavnosti, kamor zaradi sestave turističnega proizvoda prištevamo tudi turistično panogo. Dobršen del prodaje v turizmu temelji na obljubah o varnem in pravočasnem potovanju posameznika s prevoznimi družbami, udobju in dobrih storitvah v nastanitvenih podjetjih (Cooper et al., 2008, str. 52).

1.3 Značilnosti hotelskih storitev

1.3.1 Turistični proizvod

Trženje v turizmu ni obravnavano kot posebna veda, ki je ločena od trženja na splošno. Največ razlik nastane zaradi narave turističnega proizvoda, za katerega pravimo, da je **kombinacija izdelkov in storitev**. Turisti na potovanjih koristijo raznovrstne storitve, kot so prevozi, nastanitve in gostinske storitve, ki niso možni brez prevoznih sredstev, hotelov in restavracij, ki so v osnovi čisti izdelki (Konečnik Ruzzier, 2010, str. 13).

Turistični proizvod, poznan tudi kot turistično doživetje, je kombinacija otipljivih in neotipljivih stvari, ki turistu zagotavljajo popolno potovalno zadovoljstvo in doživetje (Coltman, 1989, str. 2). Lahko rečemo, da imamo v turizmu opravka s storitvenimi proizvodi, ki imajo določene lastnosti, ki jih ločijo od tipičnih proizvodov. Razumevanje kompleksnosti koncepta storitvenih proizvodov je predpogoj uspešnega trženja v turizmu (Cooper et al., 2008, str. 520).

1.3.2 Turistične storitve

Poznamo osebne in storitve v obliki proizvoda. Stroj ali fizični izdelek lahko postane storitev za porabnika, če si prodajalec prizadeva v vseh podrobnostih zadostiti zahtevam kupca. Stroj je še vedno fizično blago, način ravnanja s kupcem, ko prilagodimo izdelek njegovim željam, pa je storitev (Grönroos, 2007, str. 51).

Grönroos (2007, str. 52) opredeljuje storitev kot proces: »Storitev je proces, sestavljen iz vrste več ali manj otipljivih aktivnosti, ki se običajno zgodijo, a ne vedno, v interakciji med potrošnikom in zaposlenim, ki opravlja storitev, in/ali fizičnimi viri ali blagom in/ali sistemi ponudnika storitev, ki zagotavljajo rešitev potrošnikovih problemov.«

Najpomembnejša značilnost storitev je v naravi procesa samega. Porabnik sodeluje v procesu in v delu, kjer sodeluje, postane del rešitve. Če hotelski tehnik popravi pokvarjeno vodno napeljavo, ko gosta ni v sobi, je opravil storitev. Vendar interakcije med gostom in mojstrom ni bilo (Grönroos, 2007, str. 53). Pri opisu značilnosti storitev avtorji najpogosteje navajajo **neotipljivost, neločljivost, spremenljivost** ter **minljivost**.

1.3.2.1 Neotipljivost

Oddajanje sob sodi v kategorijo nudenja neotipljivih storitev. Porabnik sobe ne kupi, temveč jo najame in uporablja določen čas. Hotelska soba ostane hotelirju, porabniku pa spomin na doživetje. Strežba pijače in hrane je bolj otipljiva, vendar zaradi strežbe vključuje tudi dejavnik neotipljive storitve.

Porabniki storitev običajno sprejemajo na subjektiven način in jo opisujejo z besedami »izkušnja, zaupanje, občutki, varnost«. Vzrok za to abstraktnost tiči v neotipljivosti storitve, zato jo porabnik težko oceni. Za zmanjšanje negotovosti kupci iščejo otipljive dokaze, prek katerih bodo dobili informacije in zaupanje v storitve. Tak dokaz je lahko videz zaposlenih, zato si hoteli prizadevajo, da uniformirani uslužbenci pri svojem delu krepijo videz elegance in profesionalnosti kot sporočilo o kakovostnih in vrhunskih storitvah hotela. K otipljivosti storitve prispevajo še promocijski materiali, slike sob in prostorov za sestanke s pripadajočimi tlorisi in možnostmi postavitve miz in stolov (Kotler et al., 2003, str. 42, 51; Mihalič, 2003, str. 178, 179; Cooper et al., 2008, str. 521; Grönroos, 2007, str. 54).

1.3.2.2 Neločljivost

Neločljivost pomeni, da je turistični proizvod proizveden in porabljen istočasno, v trenutku izvedbe storitve sta prisotna ponudnik in porabnik. Porabnik je torej del proizvoda, saj mora biti v primeru nočitve prisoten med proizvodnjo in porabo storitve. Ker storitev ni stvar, ampak proces istočasno proizvedenega in porabljenega zaporedja aktivnosti, je težko izvajati **nadzor nad kakovostjo**, saj je ne moremo preveriti pred porabo. Poleg tega ostane v porabnikovi zavesti le vidni del procesa izvedbe storitve, ki jo je podrobno izkusil in ovrednotil. Nadzor nad kakovostjo in trženje se morata izvajati takrat in tam, kjer se hkrati zgodita proizvodnja in poraba storitve. Porabnik ni samo prejemnik, ampak tudi proizvodni vir, torej sooblikuje in proizvaja storitev (Kotler et al., 2003, str. 43; Cooper et al., 2008, str. 352, 521; Grönroos, 2007, str. 54).

1.3.2.3 Spremenljivost

Zaradi vpliva ljudi na proces izvedbe storitve je pogosto težko ohranjati doslednost procesa. Lahko se zgodi, da storitev za enega gosta ne bo enaka storitvi za drugega. Ker turističnega proizvoda ni mogoče vnaprej preveriti, raven storitev lahko niha, kar

imenujemo spremenljivost. Gost v času velikega povpraševanju lahko naleti na slabšo storitev kot v mirnih dneh. Gostje se vračajo, dokler so zadovoljni s storitvami. Pomanjkanje stalnosti proizvoda je glavni vzrok razočaranih gostov v hotelski panogi (Kotler et al., 2003, str. 44; Cooper et al., 2008, str. 521).

1.3.2.4 Minljivost

Storitve v turizmu ne moremo skladiščiti za poznejšo prodajo. Zato rečemo, da je storitev hotelske nastanitve minljiva. Neprodana hotelska postelja in letalski sedež ali prazen konferenčni center pomenijo za podjetje nepovratno izgubljen prihodek. To nakazuje, da je turistična panoga **po naravi tvegana**. Minljivost je povezana tudi s sezonsko naravo povpraševanja, zato sta uravnavanje povpraševanja in izkoriščenost zmogljivosti ključna za uspešnost v hotelski panogi. Na višku sezone se srečujejo z velikim povpraševanjem, zato hotel zaračunava najvišje cene, v obdobju nizke sezone pa je potrebna večja trženjska aktivnost (Kotler et al., 2003, str. 61; Cooper et al., 2008, str. 344, 521; Grönroos, 2007, str. 54).

1.4 Predstavitev hotelskega podjetja

1.4.1 Dejavnost hotelskega podjetja

Nastanitveno dejavnost (angl. *Hospitality Industry*) sestavljajo podjetja, ki se ukvarjajo s ponudbo nastanitve, prodajo hrane in pijače ter zabave za potnike (Kotler et al., 2003, str. 31). Osrednje turistično podjetje na trgu turističnih gostinskih storitev je turistični hotel, ki temelji na gostoljubnosti do gostov, ki so lahko turisti, enodnevni obiskovalci ali lokalni prebivalci (Mihalič, 2003, str. 165, 167).

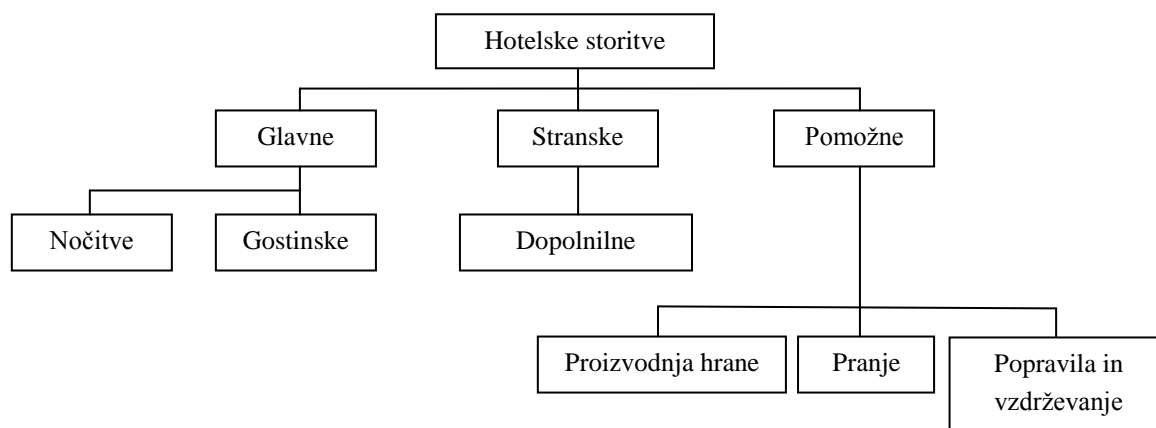
Hotelska nastanitev se je na trgu pojavila v poznem 18. stoletju, ko so se v Franciji in Združenih državah Amerike začeli odpirati veliki hoteli. Zaradi razvoja železnice so hoteli postali sestavni del železniških postaj v večjih mestih. Povečano število potovanj v poznem 19. stoletju je pripeljalo do gradnje luksuznih hotelov v svetovnih prestolnicah, ki delujejo še danes (Waldorf Astoria v New Yorku, Savoy, Dorchester in Claridges v Londonu ter Ritz v Parizu). V obdobju po drugi svetovni vojni se je v hotelski panogi uveljavil ameriški model upravljanja in poslovanja, nastala so še danes vodilna podjetja, kot so Hilton, Hyatt, Intercontinental in Marriott. Ameriški prispevek je postavil temelje današnje hotelske panoge, ki je v Evropi izhajala iz posameznih manjših hotelov. Ne smemo pa pozabiti na krepitev azijskega trga ponudnikov hotelskih storitev (Cooper et al., 2008, str. 355).

Kar 85 % hotelske panoge predstavljajo neodvisni hoteli, medtem ko velike hotelske skupine z uveljavljenimi blagovnimi znamkami predstavljajo 52 % celotnih prihodkov. Skupina hotelov je skupina hotelskih verig z osrednjim menedžmentom in funkcijami, ki so v skladu z isto strategijo in trženjsko politiko. Hotelska verige posluje pod isto znamko,

neguje iste standarde storitev in enotno trženjsko usmeritev (Niewiadomski, 2014, str. 50). Vsebinsko je hotel sestavljen iz trgovanjskega premoženja, ki posluje kot skup medsebojno zelo odvisnih in povezanih sestavin, kot so sobe, restavracija, wellness in bazen (Torkar, 2015).

Henschel (2008, str. 75) deli hotelske storitve na glavne, stranske in pomožne (slika 1):

Slika 1: Glavne, stranske in pomožne storitve hotela



Vir: Povzeto po U. K. Henschel, *Hotelmanagement*, 2008, str. 75, slika 46.

Glavne storitve ustrezajo osnovnemu namenu hotela in so neposredno povezane z gostom. Pri nočitvah gre za začasno oddajanje sob v uporabo gostu, k čemur prištevajo še storitve prijave in odjave, concierga in osebja po nadstropjih. Pri gostinskih storitvah gre za prodajo hrane in pijače v primernih prostorih, ki jih gost porabi na kraju samem, ob storitvah gostinskega osebja. Dopolnilne storitve izpopolnjujejo osnovno hotelsko ponudbo, in sicer gre za storitve, povezane z dobrim počutjem, nego telesa, prodajo oblačil, informacijami in zabavo. Pravzaprav niso potrebne, gostje pa po njih povprašujejo, torej prav tako neposredno zadevajo gosta. Pomožne storitve sicer niso neposredno povezane z gostom, vplivajo pa na glavne in stranske storitve.

Na svetovnem trgu prenočitvenih zmogljivosti goste po izvoru dohodkov delimo na pristočasne (angl. *leisure*) in poslovne. Leta 2014 so skupni prihodki znašali 677 mrd. \$, delež prenočitev poslovnih gostov pa je bil 24,8 %. Evropski trg je imel v tem obdobju nekoliko nižjo rast, delež poslovnih gostov je v istem letu znašal 22,6 %. V obdobju po krizi (2008), med letoma 2010 in 2014, je evropski trg beležil povprečno letno rast 2,9 % (Marketline Industrial Profile, 2015).

Na uspešnost poslovanja hotelskih podjetij pa vplivajo še (Mihalič, 2003, str. 168):

- fiksna zmogljivost: določena s številom sob/ležišč; v visoki sezoni povpraševanja in polne zasedenosti se presežne rezervacije odklanjajo, posledica je izpad dohodka;

- neenakomerno povpraševanje: povpraševanje po hotelskih storitvah niha; počitniški hoteli so polni med sezono, mestni med tednom;
- širok izbor storitev: za hotele je značilen nizek proizvodni obseg ob ponudbi velikega števila različnih proizvodov/storitev;
- nemudnost storitev: gost ne čaka in takoj pričakuje proizvod/storitev; časovni pritisk ustvarja stresno delovno ozračje, zato morajo biti aktivnosti dobro načrtovane;
- delovna intenzivnost: prisotnost žive delovne sile, ne strojev; zato so običajni relativno visoki stroški dela;
- relativna majhnost podjetij: v primerjavi z industrijskimi in energetske podjetji so ta manjša in teže uveljavljajo prednosti ekonomije obsega;
- kapitalska intenzivnost: hoteli se gradijo na privlačnih in dragih točkah, kjer obstajata povpraševanje in potrošnja storitev;
- velik delež stalnih stroškov v celotnih stroških: to so obresti za kredite, zavarovanje, delno stroški plač, glasbe in preostalih vrst razvedrila.

Kategorizacija razvršča nastanitvene obrate po kakovosti opremljenosti in storitev v različne skupine – kategorije. V Sloveniji to področje ureja Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov (Ur. l. RS št. 62/2008, 80/2008 – popr., 115/2008 in 72/2009). Kategorizirani so vsi nastanitveni obrati, razen mladinskih hostlov, planinskih, mladinskih ter drugih domov, prenočišč in kampov pri turističnih kmetijah.

Problemi kategoriziranja so v pristranskosti presojanja in vrednotenja otipljivih in neotipljivih dejavnikov prenočitvene izkušnje, kot je osebna storitev ali kakovost proizvoda. Zato se večina kategorizacij nanaša na velikost in opremljenost sob ter na širino storitev, ki jih hotel nudi (Cooper et al., 2008, str. 358). Hoteli dobro poznajo kakovost proizvodov ali storitev, ki jih ponujajo, medtem ko jo ima porabnik možnost spoznati šele med porabo ali po njej. S tega vidika so informacije o nudeni kakovosti proizvodov ključne za vpliv na porabnikovo nakupno odločanje.

Hotel lahko uvrstijo v nižjo kategorijo, če ne premore storitve ali prostora, ki je nujen za uvrstitev v višjo kategorijo. V takem primeru je uradna kategorizacija prestroga. Podobna težava je mogoča v obratni smeri, da torej hotel uvrstijo v višjo kategorijo, kot si zasluži. Drug problem se nanaša na pomanjkljivost standardov, ki ne obsegajo različne kakovosti storitev ali prostorov, razen če je standard zelo kompleksen. Če kategorija nakazuje, da mora biti bazen del hotela, je bazen lahko velik ali majhen. A čeprav velikost ni pomembna, je lahko pomembna raven vzdrževanja bazena in drugih povezanih storitev, ki se spet razlikujejo med seboj.

Razen Finske imajo vse države Evropske unije uradni sistem razvrščanja hotelov, ki je v večini obvezujoč. V manjšini držav sistem izvajajo organizacije javnega sektorja, v nekaterih državah mešana javno-zasebna podjetja, še večjo heterogenost pa najdemo v Italiji in Španiji, kjer za kategorizacijo skrbijo deželne oblastne strukture. Ta zakonodajna

razdrobljenost na strani ponudnikov viša stroške hotelskim verigam, ki imajo hotele razpršene po različnih državah in se morajo prilagajati različnim standardom. Za porabnike število zvezdic ne pomeni nič, če se kriteriji dodeljevanja razlikujejo od države do države ali celo med posameznimi regijami.

Evropska komisija je že leta 1986 predlagala vpeljavo enotnega sistema razvrščanja hotelov po kategorijah, pa tudi Direktiva o storitvah na notranjem trgu (2006) poziva k večji preglednosti kategorizacije z vidika kakovosti, še posebej če jo porabnik uporablja kot pomoč pri izbiri ponudnika storitev (Núñez-Serrano, Turrión, & Velázquez, 2014, str. 77–79).

1.4.2 Kazalci uspešnosti poslovanja

Uspešnost poslovanja hotelskega podjetja lahko merimo na podlagi že uveljavljenih računovodsko-finančnih kazalcev poslovanja. Kot merska podlaga je pri hotelu ključna ekonomska in fizična celica soba, in ne kvadratni meter koristnih površin ali število sedežev v restavraciji (Torkar, 2015).

Zato se v raziskavah in praksi kot ključni kazalci uporabljajo (Yang & Cai, 2016, str. 244):

- povprečna cena sobe (angl. *average daily rate* – v nadaljevanju ADR);
- stopnja zasedenosti sob in
- prihodek na razpoložljivo sobo (angl. *revenue per available room* – v nadaljevanju RevPAR).

ADR prikazuje povprečno ceno (prodane ali zasedene) sobe v določenem obdobju. Lahko se nanaša na noč ali daljše obdobje (1):

$$ADR = \frac{\text{prihodek iz nočitev}}{\text{število prodanih sob}} \quad (1)$$

Kazalec je pomemben za hotele, ki ponujajo sobe po različnih cenah za različne segmente ali ponujajo sobe različne kakovosti. **Zasedenost sob** je razmerje števila prodanih sob in števila vseh razpoložljivih sob v določenem obdobju, izraženo v odstotkih (2):

$$\text{zasedenost sob v \%} = \frac{\text{število prodanih sob}}{\text{število razpoložljivih sob}} \quad (2)$$

Zasedenost ne pokaže, ali je bil dosežen največji prihodek na sobo. Če je bila dvoposteljna soba zasedena z eno ali dvema osebama, se odstotek zasedenosti ne bo spremenil, prihodek pa (Coltman, 1989, str. 100; Mihalič, 2003, str. 277).

RevPAR še vedno velja za enega ključnih kazalcev uspešnosti v hotelski panogi. Lastniki hotelov ga uporabljajo kot merilo pri združevanju in prevzemanju hotelov, investitorji pa kot dejavnik za določanju trenutne vrednosti, gibanja cen in napovedi bodočih zaslužkov. Računamo ga tako, da delimo prihodke prodanih sob in števila razpoložljivih sob v določenem časovnem obdobju (3):

$$RevPAR = \frac{\text{prihodek iz nočitev}}{\text{število razpoložljivih sob}} = ADR \times \text{zasedenost sob} \quad (3)$$

Ker združuje ciljne povprečne cene in zasedenosti, je RevPAR zelo uporaben za potrebe prihodkovnega menedžmenta. Kritike RevPAR se nanašajo na neupoštevanje stroškov poslovanja in upoštevanje samo prihodkov prodaje sob. Kazalec prihodka na razpoložljivo sobo tako ne odraža učinkovitosti poslovanja in donosnosti hotela.

V iskanju boljših rešitev so raziskave predstavile nove kazalce uspešnosti za nastanitveno dejavnost, kot na primer **kosmati dobiček na razpoložljivo sobo** (angl. *gross operating profit per available room* – v nadaljevanju GOPPAR). GOPPAR pokaže, kolikšen je bil povprečni kosmati dobiček na razpoložljivo sobo v določenem obdobju (4):

$$GOPPAR = \frac{\text{vsi prihodki} - \text{vsi neposredni operativni stroški}}{\text{število razpoložljivih sob}} \quad (4)$$

GOPPAR točneje odraža denarne tokove in možno donosnost, saj vključuje skupne prihodke vseh oddelkov, zmanjšane za neposredne stroške poslovanja. Ker je tudi vrednost hotela postavljena na bodočih denarnih tokovih, je kazalec GOPPAR zanesljivejši kazalec za vrednotenje hotelov kot RevPAR (Zheng, 2014, str. 1227).

Vrednost hotela je v funkciji povprečne dnevne cene, zasedenosti in donosnosti poslovanja, torej vrednost ustvarja koristnost poslovanja, ne vrednosti nepremičnine same. Kadar primerjamo hotele, gledamo, da so primerljivi s trgov, ki ga nagovarjajo, saj ima zdraviliški hotel drugačno prodajno in stroškovno logiko kot poslovni ali obmorski hotel (Torkar, 2015).

Collins in Parsa (2006, str. 92) kot najpogostejši kazalec hotelske donosnosti iz poslovanja navajata dobiček pred obrestmi, davki, odpisi in amortizacijo (angl. *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* – v nadaljevanju EBITDA). EBITDA odraža sposobnost gospodarske družbe, da pokriva odpise vrednosti in druge odhodke, ki niso povezani s poslovnimi odhodki. EBITDA se pogosto uporablja za oceno denarnega toka, ki izvira iz poslovne dejavnosti podjetja.

Tudi slovenska hotelska podjetja vpeljujejo enotni sistem računov v nastanitveni dejavnosti (angl. *uniform system of accounts for the lodging industry* – v nadaljevanju USALI), kot

kazalce uspešnosti pa uporabljajo kosmati dobiček (angl. *gross operating profit* – GOP) in dobiček pred obrestmi, davki, odpisi, amortizacijo in najemnino (angl. *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* – EBITDAR). USALI je v svetu najbolj priznan in uporabljan model merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij (Knežević Cvelbar, Slapničar, & Pahor, 2009, str. 12). USALI poleg splošnih opredeljuje tudi kazalce, značilne za hotelska podjetja, ki so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Kazalci USALI, prilagojeni za hotelsko podjetje

Podpodročje	Opis kazalca	Izračun kazalca	Prikaz kazalca
Kazalci uspešnosti poslovanja na sobo	Povprečna cena sobe	Prihodek od prodaje/število plačanih sob v letu	v EUR
	Povprečna cena sobe glede na segment gosta	Prihodek od prodaje za določeni segment/število plačanih sob v letu za določeni segment	v EUR
	Prihodek od prodaje sob na razpoložljivo sobo (RevPAR)	Prihodek od prodaje sob/razpoložljive sobe	v EUR
	Skupni prihodek od prodaje na razpoložljivo sobo (Total RevPAR)	Prihodek od prodaje/razpoložljive sobe	v EUR
Kazalci uspešnosti poslovanja oddelka F&B	Povprečna cena obroka	Prihodki oddelka hrane/število obrokov	v EUR
	Delež stroškov oddelka hrane v prihodkih	Stroški oddelka hrane/prihodki oddelka hrane	v %
	Delež stroškov oddelka pijače v prihodkih	Stroški oddelka pijače/prihodki oddelka pijače	v %
Kazalci uspešnosti poslovanja na zaposlenega	Delež stroškov dela	Skupaj stroški dela/celotni prihodki	v %
	Stroški dela na razpoložljivo sobo	Skupaj stroški dela/razpoložljive sobe	v EUR
	Stroški dela na zasedeno sobo	Skupaj stroški dela/zasedene sobe	v EUR

Vir: L. Knežević Cvelbar et al., Teoretični in aplikativni pristopi za spremljanje ekonomske uspešnosti poslovanja, 2009, tabela 3, str. 17.

1.4.3 Prihodkovni menedžment

Prihodkovni menedžment se je začel uveljavljati po letu 1970, ko je v Združenih državah Amerike prišlo do deregulacije letalskega trga in prihoda nizkocenovnih ponudnikov. Pred tem so se menedžerji bolj osredotočali na stroške proizvoda, leta 1976 pa so vodstveni kadri pri American Airlines ugotovili, da so problem prihodki. Letala so bila polovično zasedena, neprodane sedeže so letno šteli v milijonih.

Poskusno so ponudili različne cene enakih letalskih sedežev, ponudbo pa omejili na 30 % zmogljivosti in jo pogojili z vnaprejšnjim nakupom. Zaradi spremenljivega povpraševanja

na posameznih linijah in v določenih dnevih se je pojavila potreba po različnem spletu cenovno znižanih sedežev, zato so morali oblikovati velike baze podatkov in računalniške sisteme za napovedovanje in spremljanje povpraševanja (Cross, Higbie, & Cross, 2011, str. 9).

Prvo podjetje izven letalstva, ki je sprejelo to trženjsko strategijo, je bilo hotelsko podjetje Marriott. Pri prevzemu prakse od American Airlines so pojem prihodkovnega menedžmenta tudi opredelili. Letalske družbe so uporabljale angleški izraz *yield management*, ki je bolj povezan z donosi na letalski sedež (Cross et al., 2011, str. 15).

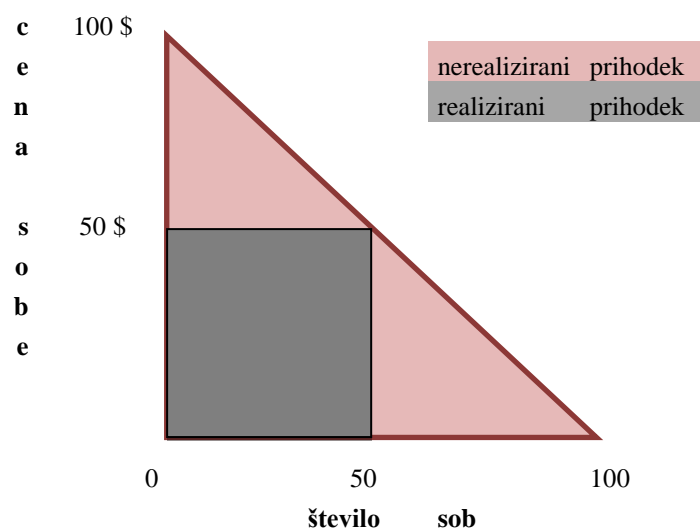
Minljivost prodaje hotelskih sob in omejena zmogljivost hotela sta osrednja problema, s katerima se srečujejo hotelska podjetja. V nekaterih obdobjih je povpraševanje večje od razpoložljivega števila sob, gostje rezervirajo ob različnih časih in njihovo povpraševanje je cenovno neelastično. Hotel se mora odločiti, koliko, komu, kdaj in po kakšni ceni prodati sobo s ciljem take zasedenosti, da se doseže najvišji mogoč prihodek.

Hanks, Cross in Noland (2002, str. 97) predstavljajo tri strateške pristope določanja cene sobe:

- ponudba ene cene;
- cene na podlagi različnosti sob;
- vzpostavitev cenovnih omejitev.

Če je ponujena samo ena cena, jo bomo nastavili tako, da maksimiramo prihodek (slika 2):

Slika 2: Pričakovani prihodek v primeru samo ene cene

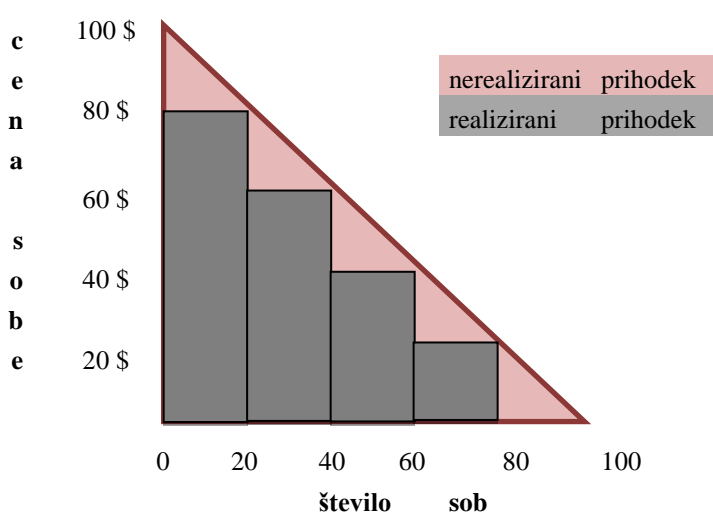


Vir: R. D. Hanks et al., *Discounting in the Hotel Industry*, 2002, str. 96, tabela 1.

Tak pristop v primeru minljivega proizvoda hotelske sobe pusti veliko nerealiziranega prihodka. Nekateri gostje so pripravljeni plačati več kot 50 \$ (zgornji trikotnik). Drugi niso pripravljeni plačati niti 50 \$, zato sobe ostajajo nezasedene (spodnji trikotnik). Ta trikotnika predstavljata nerealizirani možni prihodek. Realizirani prihodek je znašal 2.500 \$ na noč.

Slika 3 prikazuje primer cenovne segmentacije, na podlagi katere hotel različnim gostom ponudi različne cene, doseže več prihodka in tako zadovolji več gostov.

Slika 3: Pričakovani prihodek v primeru različnih cen



Vir: R. D. Hanks et al., *Discounting in the Hotel Industry*, 2002, str. 97, tabela 2.

Če hotel ponudi različne cene sob, se gostje lahko delijo glede na pripravljenost plačati ponujeno ceno. Čeprav nekateri gostje še vedno ne morejo biti uvrščeni v hipotetične štiri cenovne razrede, je nerealizirani prihodek dosti manjši. Skupni prihodek te noči je v tem primeru 4.000 \$.

Uvedba prihodkovnega menedžmenta je primerna za podjetja z (Hanks et al., 2002, str. 95):

- nizkimi spremenljivimi stroški;
- visokimi stalnimi stroški;
- minljivostjo zalog;
- spremenljivim povpraševanjem;
- možnostjo napovedovanja povpraševanja;
- možnostjo segmentiranja porabnikov po njihovih potrebah, vedenju in pripravljenosti plačati določeno ceno.

Zadnji pogoj je najpomembnejši in najteže dosegljiv. Bistvo koncepta je, da imamo smiselno strategijo segmentacije, ki goste deli na tiste, ki so pripravljeni in sposobni plačati več od tistih, ki so pripravljeni spremeniti svoje vedenjske navade za nižjo ceno. Dopustnik je zahteven glede prestiža in kakovosti, vendar elastičen glede destinacije in termina. Poslovni gost pa mora biti na točno določenem mestu ob določenem času, vendar je lahko elastičen pri izbiri in točni lokaciji hotela.

Uspešna izbira osnove segmentiranja je pomembna zaradi prepoznave različnega porabnikovega ovrednotenja istega proizvoda. Razlike v cenah določene goste zamikajo, da bi zamenjali segmente. To podjetja preprečujejo z uvedbo **restrikcij** (angl. *price fences*), ki ohranjajo segmentacijo in omejujejo prelivanje med tržnimi segmenti. Uvedba ustreznih restrikcij je ključnega pomena za uspešnost prihodkovnega menedžmenta. Pogosto se dogaja, da hotelski gost po spletu naredi več hotelskih rezervacij in jih šele v zadnjem trenutku odpove. Hotel uvede cenovne restrikcije za zaščito določene cene pred posameznimi gosti.

V primerjavi s segmentiranjem trga pri prihodkovnem menedžmentu podjetje nima točnih informacij o porabnikovih preferencah. Pravilno oblikovane restrikcije omogočajo porabnikom, da se sami segmentirajo na podlagi pripravljenosti, koliko so pripravljeni plačati (Zhang & Bell, 2009, str. 147, 149). Pomemben vidik restrikcij je, da hotelu omogočajo prodajo sob določenemu segmentu po nižani ceni, ne da bi ob tem razvrednotile ponudbo gostom, ki so pripravljeni plačati več. Teže pa jih je upravljati, ker prihodkovni menedžment zahteva dovršen rezervacijski in cenovni sistem.

Guillet, Guo in Law (2015, str. 836) navajajo dve vrsti restrikcij:

- opredmetene (vrsta in lokacija sobe, pogled in razni dodatki);
- neopredmetene:
 - značilnosti transakcije – čas rezervacije,
 - porabnik – dolžina bivanja,
 - nakupne lastnosti – pogostost in obseg potrošnje.

Pri Marriottu so ugotovili, da ta pravila pomagajo segmentirati goste na **poslovne in prostočasne**, kar so porabniki sprejeli in razumeli (Guillet, Liu, & Law, 2014, str. 949).

Uporabljajo pa te restrikcije (Hanks et al., 2002, str. 100):

- predhodna rezervacija in plačilo;
- zgodnja rezervacija (3, 7, 14, 21, 30 dni);
- vračilo denarja (brez, odstotek, točen znesek, polno);

- spremembe rezervacije (brez, samo datum ob enaki dolžini bivanja, neomejeno, a brez vračila denarja);
- med tednom, konec tedna.

Znano je, da lahko dva hotelska gosta plačata dve različni ceni za enako sobo v isti noči. Prihodkovni menedžment omogoča hotelom, da v času največjega povpraševanja prodajajo sobe najbolj donosnim kupcem ali pa spodbujajo povpraševanje minljive razpoložljivosti z uvedbo močno znižanih cen v času nizke sezone (Guillet et al., 2014, str. 951).

1.4.4 Koncept prezasedenosti

Cilj nastanitvenega podjetja je doseganje največje možne zasedenosti sob, zato je pogost koncept **prezasedenosti** (angl. *overbook*). Prezasedenost pomeni, da hotel proda več sob od razpoložljivih. Ta koncept je postal priljubljen zaradi odpovedi rezervacij v zadnjem hipu ali ker se gost ni pojavil, pa hotel o tem ni bil obveščen. V izogib izgubam hoteli izračunajo povprečje neprodanih sob in sorazmerno temu povečajo število rezervacij.

Primer:

Hotel lahko sprejme največ 200 gostov. Če je dnevno povprečje gostov, ki se ne pojavijo (angl. *no show*), 11, povprečje odpovedi 3 in zgodnjih odhodov 2, predstavlja dnevno število neprodanih prenočitvenih zmogljivosti ($16/200 = 8\%$) razpoložljivih prenočitvenih zmogljivosti. Zato bo hotel potrdil 8 % več rezervacij od možnih, v tem primeru 216.

Malo možnosti je, da se vseh 216 gostov pojavi na recepciji. Če pa se, mora osebje problem reševati z iskanjem sob v lastnem hotelu oziroma gostu zagotoviti enako raven storitve v enakovrednem hotelu. Zaradi pravne odgovornosti in škode zaradi okrnjenega ugleda se nekateri hoteli temu že izogibajo (Cooper et al., 2008, str. 354; Stutts & Wortman, 2006, str. 71).

2 SEGMENTIRANJE, CILJANJE, POZICIONIRANJE

Podjetja se zavedajo, da ne morejo ugajati vsem kupcem na trgu oziroma ne vsem na isti način. Drugače kot pri proizvodnem in prodajnem konceptu trženjski izhaja iz potreb kupca. Trženjska naravnost izhaja iz opredelitve ciljnega porabnika, zato tak koncept imenujemo tudi **ciljno trženje** (Mihalič, 2001, str. 38).

Prodajalci niso vedno sledili tej filozofiji, njihov način razmišljanja se je razvijal skozi tri stopnje (Kotler et al., 2003, str. 263):

- množično trženje: en proizvod za vse kupce, najnižji stroški, s tem cene, in največji potencialni trg;

- trženje različnih proizvodov: proizvodnja dveh ali več proizvodov različnih lastnosti po velikosti in kakovosti; kupci imajo različne okuse, ki se s časom spreminjajo;
- ciljno trženje: proizvajalec prepozna tržne segmente, izbere enega ali več in nato razvije proizvode in tržne spletke, prilagojene posameznim segmentom.

Ciljno trženje narekuje tri osnovne korake (Kotler, 2004, str. 279):

- določiti in opisati različne skupine kupcev, ki imajo različne potrebe in preference – segmentiranje;
- izbrati enega ali več segmentov, v katere bo podjetje vstopilo – ciljanje;
- za vsak ciljni segment ustvariti in komunicirati ključne razločevalne koristi podjetja – pozicioniranje.

2.1 Segmentiranje

Pomen segmentacije je bil omenjen že pri prihodkovnem menedžmentu. Prvi je ta koncept trženjske strategije predstavil Smith (1956): »Segmentiranje je delitev heterogenega trga (z različnim povpraševanjem) na več manjših homogenih trgov kot odziv na različne preference porabnikov. Ti heterogeni trgi so značilni glede na različne želje porabnikov po točno določeni zadovoljitvi njihovih različnih želja.«

Namen segmentacije trga je prepoznavanje ali ustvarjanje ene ali več skupin porabnikov s podobnimi potrebami in nakupnim vedenjem ali drugih vnaprej določenih kriterijev. O teh skupinah je treba izvedeti čim več in če se eden ali več najdenih segmentov izkaže za menedžersko uporabnega, temu primerno prilagoditi celoten trženjski splet, ki bo najbolje oskrboval izbrane segmente (Dolnicar, 2007, str. 289).

Segmentacija trga se uporablja za izboljšanje tržnega programa obstoječega proizvoda ali razvoja novega in tudi za pridobitev konkurenčne prednosti na trgu, kjer je veliko ponudnikov storitev (Bojanic, 2007, str. 22; Guillet et al., 2015, str. 837). Tržni segmenti v naravni obliki dejansko ne obstajajo, ampak služijo kot menedžersko orodje. Razvrščanje v skupine menedžerjem omogoča razvijanje strategij, ki bolje zadovoljujejo potrebe porabnikov ob višjem dobičku (Wedel & Kamakura, 2002, str. 182). Literatura omenja dva pristopa k segmentiranju porabnikov: »a priori« in »a posteriori« (Dolnicar, 2004, str. 244).

2.1.1 Segmentacija »a priori«

Ta pristop pomeni, da porabnike razvrščamo na podlagi lastnega znanja in razmišljanja (angl. *commonsense*). V turizmu obstaja dolga zgodovina raziskav »a priori«, ki so izhajale iz delitve prebivalstva v skladu z že znanimi kriteriji. Pri segmentaciji na podlagi znanja in lastnega razmišljanja se podjetje odloči za lastnost gosta, ki jo uporabi za delitev po

skupinah. Zelo pogost kriterij je država prihoda. Možnosti segmentacije na podlagi lastnega razmišljanja so v veliki meri že izkoriščene in ne prinašajo povečanja konkurenčne prednosti podjetja (Dolnicar, 2004, str. 244; Dolnicar, 2007, str. 290).

2.1.2 Segmentacija »a posteriori«

Pristop »a posteriori«, imenovan tudi »post hoc«, določa segmente na podlagi analize podatkov (angl. *data-driven*), ki pa jih moramo najprej pridobiti. Ta pristop je že po definiciji empiričen. Izhodišče je lahko baza podatkov, zbranih s hotelskimi anketami. Pri segmentiranju na podlagi analize podatkov upoštevamo več spremenljivk, ki jih med seboj primerjamo, npr. deset motivov za potovanje in šest vedenjskih značilnosti počitniških gostov. Vse spremenljivke predstavljajo osnovo za določanje skupin gostov s podobnimi odgovori (Dolnicar, 2004, str. 244; Dolnicar, 2007, str. 290).

Pri pregledu obstoječih načinov segmentacije lahko konceptualno oblikujemo štiri vrste pristopov (Dolnicar, 2004, str. 244):

- samo segmentacija na podlagi lastnega razmišljanja;
- segmentacija samo na podlagi podatkov;
- kombinacija obeh, kjer je običajno izbran en segment na podlagi lastnega razmišljanja, ki se nato deli v podskupine, določene na podlagi analize podatkov;
- zaporedje dveh segmentacij lastnega razmišljanja.

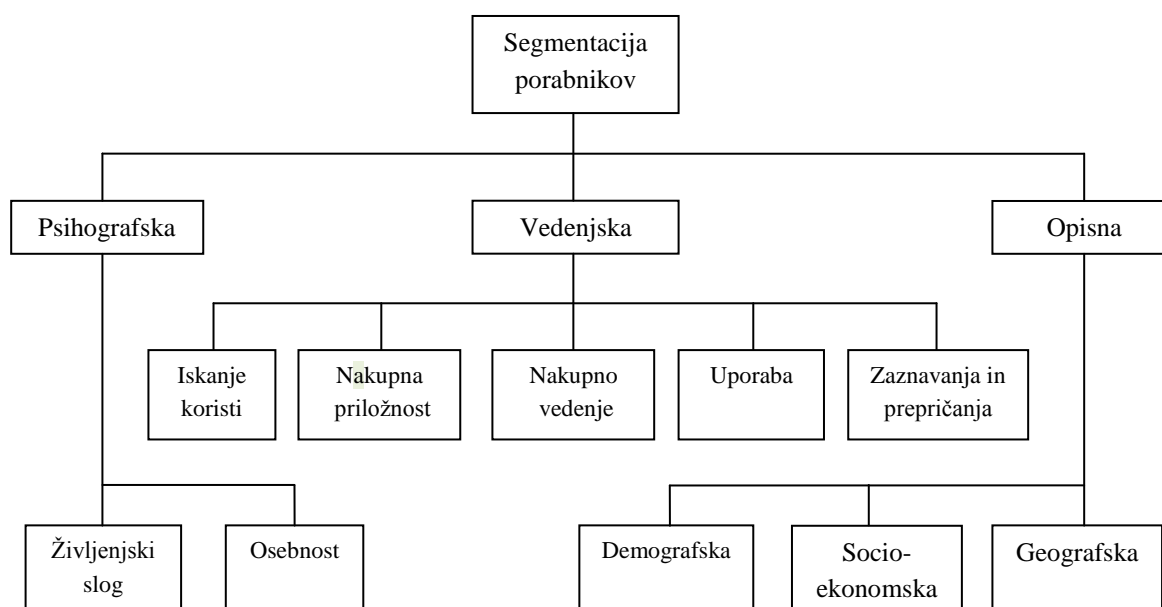
Kljub velikemu številu možnosti segmentiranja trgov vse rešitve niso učinkovite. Da so uporabni, morajo biti tržni segmenti (Kotler et al., 2003, str. 276; Middleton, Fyall, & Morgan, 2009, str. 102):

- **merljivi:** stopnja, do katere so velikost, kupna moč in kriteriji segmenta merljivi;
- **dostopni:** stopnja, do katere so segmenti dosegljivi in jih lahko oskrbujemo;
- **dovolj veliki:** stopnja, po kateri so trgi dovolj veliki in donosni;
- **operativni:** stopnja, do katere lahko razvijemo uspešne programe za pritegovanje in preskrbo segmentov;
- **razločljivi:** segment se mora različno odzvati na posamezne dejavnike trženjskega spleta;
- **primerni:** če si podjetje prizadeva za zadovoljitev potreb določenega segmenta gostov, se mora odpovedati drugim (avtobusni gostje v londonskem hotelu Savoy uničujejo sloves ekskluzivnosti in luksuza po cenah, ki ohranjajo ta status);
- **uspešno delujoči:** dobiček na dolgi rok mora preseči stroške oblikovanja trženjskega spleta, potrebnega za doseg cilja, in to po stopnji, ki zadostuje finančnim ciljem podjetja.

2.1.3 Izbira segmentacijskih spremenljivk

Naslednji korak je izbira segmentacijskih spremenljivk (osnov). Taka izbira je ustvarjalno dejanje, kjer ni enotnih pravil, možnosti pa veliko (Jobber, 1995, str. 202). Kot menedžersko orodje je segmentacija uporabna toliko, kot je uspešno prepoznavanje najboljše osnove ali več njih. Zato morajo biti predlagane metode segmentiranja predhodno potrjene s tržnimi raziskavami. Izbira osnove za segmentiranje je odvisna od vrste proizvoda, narave povpraševanja, metod distribucije, tržnega komuniciranja in motivacije kupcev (Tynan & Drayton, 1987, str. 302). Jobber (1995, str. 203–205) izhaja iz treh širokih skupin kriterijev za segmentiranje (slika 4): vedenjskih, psihografskih in opisnih.

Slika 4: Segmentiranje porabniških trgov



Vir: D. Jobber, *Principles and practice of marketing*, 1995, str. 204.

Ker je namen segmentacije ugotavljanje razlik v obnašanju kupcev, lahko vedenjske spremenljivke upoštevamo kot najboljšo osnovo za segmentiranje. Segmentacija na podlagi iskanja koristi je osnovna metoda segmentacije, kajti bistvo trženja je zagotavljanje tistih koristi kupcem, ki jih le-ti cenijo.

Tkaczynski, Rundle-Thiele in Beaumont (2009, str. 170) so v raziskavi ugotovili mešano uporabo demografske, vedenjske, psihografske in geografske osnove segmentiranja, večina primerov v raziskavi pa je uporabljala dve ali več osnov. Z akademskega vidika je široka uporaba demografskih dejavnikov vprašljiva, ker z njimi ni mogoče predvideti dejanskega porabnikovega vedenja. Vendar so demografski dejavniki dostopni in merljivi, zato utegnejo ostati v uporabi kot okvir in za povezovanje z drugimi dejavniki.

2.1.4 Napake pri segmentiranju

Dolnicar in Lazarevski (2009, str. 358) opozarjata na inženirske in mehanske napake. **Inženirske** napake so rezultat napačne zamisli in vpeljave tržne segmentacije, **mehanske** pa pomanjkljive tehnične izvedbe. Nesporazumi glede metodoloških vidikov prispevajo k razhajanju med teorijo in prakso. Pomanjkanje razumevanja pridobivanja segmentov običajno pelje k precenjevanju segmentacije in posledično v občutne izdatke za trženje. Izdatki so porabljeni za manj primerne segmente, npr. visoko dinamične, kjer se potrebe spremenijo do trenutka, ko ima podjetje pripravljen trženjski splet.

Za uspešno segmentacijo je poglobljena kakovost podatkov. Ko so ti enkrat zbrani, postane večina s tem povezanih problemov nerešljivih. O visokokakovostnih podatkih govorimo, kadar (Dolnicar & Lazarevski, 2009, str. 369):

- imajo zastavljena vprašanja močno teoretično podlago;
- podatki niso kontaminirani zaradi naveličanosti anketiranca;
- podatki niso kontaminirani zaradi načina odgovarjanja anketiranca;
- so podatki nedavni in kot taki odražajo trenutno stanje na trgu;
- so podatki posebej zbrani za namen segmentacije;
- spremenljivke niso nekritično vključene, ampak skrbno razvite v predhodnih proučevanjih.

2.1.5 Segmentiranje v hotelski panogi

Strategija segmentiranja je sprva nastala na strani ponudnikov. V 70. in 80. letih prejšnjega stoletja so se verige poslovnih hotelov s štirimi in petimi zvezdicami širile. V pričakovanju, da se bo povpraševanje nadaljevalo, so vsevprek gradili hotele. Sčasoma se je trg prvorazrednih hotelov zasičil. Na začetku 90. let je postalo jasno, da se na trgu hotelskih ponudnikov obeta selitev prodajalca na trg kupcev. Po recesiji, odpuščanjih in varčevanju se je povečalo povpraševanje po hotelih srednje in nižje kategorije. Hotelske verige, kot na primer Accor, so v svoj portfelj dodale hotele s tremi, dvema in celo eno zvezdico (Henschel, 2008, str. 47).

Guillet in sodelavci (2015, str. 837) so ugotovili, da hoteli svoje goste večinoma segmentirajo na podlagi tradicionalnih spremenljivk, kot so socialno-demografske, vezane na potovanje in psihografske. Kljub omejitvam pristopa »a priori« pri zagotavljanju zanesljivih tržnih segmentov so študije pokazale pogostost uporabe v hotelski panogi. Izkazalo se je, da razen spola nameni hotelskih gostov niso bistveno drugačni glede na različno starost, stopnjo izobrazbe ali prihodek gospodinjstva. Kritika uporabe socialno-demografskih spremenljivk izhaja iz opisne narave podatkov, ki ne podajajo vzročnosti in so slabi napovedniki vedenja.

Chung, Oh, Kim in Han (2004, str. 429) so tri leta zbirali podatke o prihodku, številu prodanih sob in povprečni ceni sobe po posameznih vrstah kupcev v dvanajstih hotelih najvišje kategorije v Južni Koreji. Najbolj problematično je bilo standardiziranje zbranih podatkov, saj so hoteli uporabljali različne metode in kategorije segmentov. Na podlagi intervjujev z direktorji trženja in receptorji so jih izločili sedem (Chung et al., 2004, str. 430):

- poslovni – individualni (angl. *business FIT*);
- poslovni – skupine;
- individualni gostje, ki potujejo iz užitka (angl. *pleasure*);
- skupine, ki potujejo iz užitka;
- paketni aranžmaji gostov, ki potujejo iz užitka;
- uslužbenci letalskih družb;
- drugi.

Raziskava je pokazala, da v vseh hotelih največji segment po številu gostov predstavlja segment individualnih poslovnežev, v desetih hotelih pa tudi največji prispevek k prihodkom. V petih hotelih v ta segment uvrščajo kategorije, ki bi lahko nakazovale, da gre za **protokolarne goste** (tabela 2).

Tabela 2: Segmenti individualnih poslovnih gostov v luksuznih južnokorejskih hotelih

Hotel	Možni protokolarni gostje	Tržni delež segmenta v %	Prispevek segmenta k skupnim prihodkom v %
Grand Hyatt	vladni (angl. <i>government</i>)	15,4	80,3
Radisson Plaza	korporativni vladni (angl. <i>corporate government</i>)	3,2	48,2
Seoul Renaissance		8,4	74,7
Hilton International	prednostno vladni (angl. <i>preferred government</i>)	10,9	66,1
Sheraton Walkerhill		2,5	19,0
Swiss Grand		2,9	45,2
Seoul Shilla	vladni/diplomati (angl. <i>government/diplomat</i>)	11,2	87,6
Westin Chosun	preko veleposlaništev, vladni (angl. <i>embassy, government</i>)	8,4	73,1
Lotte		10,0	36,2
Lotte World		4,6	46,0
Ritz-Carlton		7,6	80,5
Intercontinental		15,0	84,6
			povp. 61,9

Vir: Povzeto po K. Y. Chung et al., *Three representative market segmentation methodologies for hotel guest room customers*, 2004, str. 433.

2.1.6 Segment poslovnih gostov

Že Knutsonova (1988, str. 84) je našla pomembne razlike med poslovnimi in prostočasnimi potniki pri izbiri hotela. Med drugim tudi, da so poslovni gostje manj prizadeti zaradi cene, medtem ko so prostočasni gostje bolj zaskrbljeni glede varnosti. Hanks in sodelavci (2002, str. 97) so ugotovili naslednje razlike (tabela 3):

Tabela 3: Primerjava prostočasnih in poslovnih gostov

Prostočasni gostje	Poslovni gostje
Lahko se obvežejo vnaprej.	Neradi se obvežejo vnaprej.
Sprejmejo različne ravni kakovosti.	Želja po visoki kakovosti.
Elastični glede izbire destinacije.	Vztrajajo pri točno določeni destinaciji.
Ravnodušni do točno določene lokacije na sami destinaciji.	Vztrajajo pri točno določeni lokaciji na sami destinaciji.
Ravnodušni do ugleda hotela.	Zanima jih ugled hotela.
Cenovno elastični.	Cenovno neelastični.
Rezervirajo daljša bivanja.	Rezervirajo relativno kratka bivanja.

Vir: R. D. Hanks et al., *Discounting in the Hotel Industry, 2002, A New Approach*, str. 97.

Iz izkušenj lahko potrdim, da so protokolarni gostje po lastnostih blizu poslovnim, za katere so običajni visoka dnevna poraba, kratko bivanje, nastanitev v višjem razredu sob in sezonska neodvisnost (UNWTO, 2003, str. 29). Tudi Coltman (1989, str. 24) uvršča politične predstavnike in državne uslužbence v kategorijo poslovnih gostov, saj v politiki vidi določeno obliko poslovanja.

2.1.7 Segment MICE

V okviru srečanj predstavnikov držav v okviru Evropske unije ali Organizacije severnoatlantskega sporazuma (v nadaljevanju zveza NATO), pa tudi Blejskega strateškega foruma, bi protokolarne goste lahko uvrščali v dejavnost srečanj, motivacijskih potovanj, konferenc in dogodkov (angl. *Meetings, Incentives, Conferences, Events*; v nadaljevanju MICE) kot dela poslovnega turizma. V Združenih državah Amerike so zaradi velikega števila državnih uslužbencev njihova srečanja in dogodki postali pomembni tudi za hotele s štirimi in petimi zvezdicami, zato so jih prepoznali kot posebne ali nišne trge (Host, 2010; Gecker, 2003). Kljub temu da v to kategorijo uvrščajo tudi vladna srečanja

(angl. *Governmental Meetings*), pa tu ne gre za protokolarne goste, ki jih obravnavam v nalogi.

2.2 Ciljanje

Ko so segmenti prepoznani, jih mora menedžment ovrednotiti in se odločiti, na koliko in katere bo ciljaj (Kotler et al., 2003, str. 277). Uspešna segmentacija podjetju omogoča izbiro donosnih segmentov, ki jih bo najbolj učinkovito oskrbovalo ter streglo njihovim potrebam in pričakovanjem (Morritt, 2006, str. 192). Teže je analizirati strategije in cilje konkurentov, ki vplivajo na to, ali bo podjetje lahko branilo svojo pozicijo (Doyle & Saunders, 1985, str. 25). Preudarno podjetje vstopi le v en segment hkrati, ne da bi tekmeccem razkrilo celotni načrt širitve v naslednjem koraku (Kotler, 2004, str. 301).

Pri ovrednotenju tržnih segmentov morajo podjetja upoštevati tri dejavnike (Kotler et al., 2003, str. 277):

- **velikost segmenta in njegovo rast:** podjetje mora zbrati in analizirati podatke o trenutni prodaji, rasti in donosnosti posameznega segmenta in izbrati velikosti primerne;
- **strukturna privlačnost segmenta:** kljub primerni velikosti in rasti segment ne zagotavlja privlačnih dobičkov, če v njem že obstaja veliko agresivnih konkurentov, substitutov, relativno močnih kupcev ali dobaviteljev;
- **cilji in viri podjetja:** kljub temu da so segmenti lahko privlačni zaradi primerne velikosti, rasti in strukturne privlačnosti, pa lahko odvrčajo pozornost podjetja od njegovih osnovnih ciljev.

Podjetje ima na voljo naslednje možnosti izbire ciljnih trgov (Kotler, 2004, str. 299):

- **osredotočanje na en segment:** podjetje s koncentriranim trženjem v tržnih segmentih dosega dober položaj zaradi boljšega poznavanja potreb segmenta in doseženega ugleda. Zaradi specializacije v proizvodnji, distribuciji in tržnemu komuniciranju dosega nižje stroške. Če postane vodilno v segmentu, lahko ustvari visok donos na naložbe;
- **selektivna specializacija:** zaradi večjega tveganja koncentriranega trženja podjetja zaradi razpršitve tveganja raje delujejo na več trgov. Odločajo se za nastopanje na več privlačnih in zanimivih segmentih, med katerimi je vsak obetaven vir zaslužka;
- **specializacija na izdelek:** podjetje je lahko vodilno na določenem področju izdelkov, ki jih prilagaja posameznim skupinam kupcev. Pridobi si ustrezen sloves, obstaja pa nevarnost uvedbe novih tehnologij, ki bi lahko ogrozile povpraševanje po njihovih izdelkih;

- **specializacija za trg:** podjetje zadovoljuje različne potrebe ene skupine kupcev. Gre za specializacijo za strokovno določeno področje, kjer ponuja splet različnih izdelkov. Problem se pojavi v primeru zmanjšanja razpoložljivih sredstev v ciljni dejavnosti;
- **popolno pokrivanje trga:** podjetje poskuša oskrbovati vse skupine kupcev z vsemi izdelki, ki jih potrebujejo. Strategija, ki je primerna za izjemno velika podjetja.

Trgi so redko statični. Novi segmenti se pojavljajo, ko kupci postanejo premožnejši, iščejo nova doživetja in razvijajo nove vrednote. Podjetje, ki prvo opazi nov, slabo oskrbovan tržni segment in ima boljši posluš za njihove potrebe kot konkurenca, lahko poveča prodajo in dobiček. Podobno lahko zanemarjen tržni segment pomeni nevarnost za vstop konkurence (Jobber, 1995, str. 202).

Strategijo osredotočanja na en segment imenujemo tudi **nišno trženje**. Opredelimo ga kot »pozicioniranje na majhnih, donosnih homogenih tržnih segmentih, ki so jih drugi spregledali ali zanemarili« (Dalgic & Leeuw, v Morrirt, 2006, str. 192).

Morrirt (2006, str. 192) je nišno trženje predstavil kot primerno strategijo segmentacije za majhne hotele. Po njegovem mnenju vodi nišno trženje v konkurenčno prednost, kadar:

- hotel skrbno izbere nišo, kjer obstaja malo konkurence. Niša morda ni dovolj velik segment, da bi bil uresničljiv za velike hotele oziroma združljiv z njihovimi proizvodi;
- ima hotel konkurenčno prednost pri oskrbovanju izbrane niše zaradi svojih virov in sposobnosti;
- hotel lahko bolje oskrbuje nišo kot drugi hoteli, ker se je specializiral za razumevanje potreb te niše;
- je nišno trženje povezano z višjimi pribitki na ceno, ker hotel bolje zadovoljuje potrebe porabnikov;
- obstaja priložnost za navzkrižno trženje zaradi boljšega in podrobnejšega poznavanja porabnikov na podlagi podatkovnih baz.

Pri nišnem trženju pa je treba upoštevati tudi omejitve in tveganja (Morrirt, 2006, str. 193):

- večje tveganje investicij zaradi nerazpršenosti;
- nišno trženje je dražje, zahteva več podatkov o kupcih in večje prilagajanje proizvodov in storitev;
- nišno trženje zahteva uporabo podatkovnih baz o kupcih za stalno sledenje, opazovanje, vrednotenje in nadzor nad poslovanjem za vzpostavljanje donosnih storitev, kakovosti in vrednosti, ki jih pričakuje kupec;
- nišno trženje ne bo rešilo ključnih problemov hotela (pomanjkljive in nekakovostne storitve, slaba infrastruktura ter pomanjkanje nadzora nad poslovanjem);

- pri nišnem trženju je težje zadržati gosta, zlasti ker gre za majhen trg, zato morata biti zaznani storitev in vrednost na najvišji ravni;
- nišno trženje zahteva polno sodelovanje vodstva in zaposlenih, ki morajo doumeti ta tržni koncept.

Obstaja nevarnost, da isti segment ciljajo tudi tekmeci, zato je bolje iskati manjši in manj privlačen segment. Zaradi boljšega razumevanja potreb porabnikov je strategija tržne niše kratkoročno lahko donosna, vendar nedonosna dolgoročno, če se segment spremeni na slabše ali če podjetje ni sposobno ubraniti nišne pozicije, kar omogoča vstop konkurentov. S stališča virov in zmogljivosti pomeni specializacija oskrbovanja določene skupine kupcev občutna vlaganja, ki bodo v primeru poslabšanja stanja na trgu pomenila nepovraten strošek (Jobber, 1995, str. 221; Sanfelice, 2014, str. 145).

2.3 Pozicioniranje

Najpomembnejše strateške odločitve na področju trženja so povezane s segmentiranjem in pozicioniranjem. Tržno pozicioniranje se je razvilo iz knjižnega dela avtorjev Ala Riesa in Jacka Trouta (1986) »Bitka za vaše misli«, v katerem sta zapisala, da pozicioniranje ni nekaj, kar narediš izdelku, ampak nekaj, kar narediš v mislih kupca. Namen njunega prispevka ni bilo »uravnavanje« misli kupca, ampak poudarek na trženjskem komuniciranju, s poudarkom na oglaševanju (Blankson, Cowan, Crawford, Kalafatis, Singh, & Coffie, 2013, str. 502).

Pri pozicioniranju se vprašamo (Attia & Hooley, v Urde & Koch, 2014, str. 92):

- Kje želimo konkurirati (izbira ciljnega trga)?
- Kako želimo konkurirati (izbira konkurenčne prednosti)?

Izbrana pozicija podjetja je torej kombinacija izbire ciljnega trga in konkurenčne prednosti, ki jo želi na njem ustvariti (Hooley, Broderick, & Möller, 1998, str. 105). Konkurenčna prednost je tista prednost, ki jo ima neko turistično podjetje v primerjavi s konkurenco in jo turisti tudi zaznajo. Pozicioniranje turistične storitve, podjetja ali destinacije temelji prav na konkurenčni prednosti (Brezovec, 2000, str. 82).

Pozicioniranje je sestavljeno iz treh korakov (Bowen, 1998, str. 290):

- prepoznati možne konkurenčne prednosti;
- izbrati prave konkurenčne prednosti;
- učinkovito komuniciranje in prenašanje izbrane pozicije skrbno izbranim ciljnim segmentom.

Porter (v Hooley et al., 1998, str. 104) je predlagal dva osnovna pristopa za doseganje konkurenčne prednosti: cenovno vodstvo in razlikovanje (diferenciacijo). Izkazalo se je, da je že po definiciji na posameznem trgu cenovni vodja lahko samo eno podjetje in da to ni zadosten pogoj, da bo porabnik proizvod tudi kupil. Podjetje doseže kratkoročno finančno, ne pa dolgoročne konkurenčne prednosti. Po drugi strani pa razlikovanje omogoča dodano vrednost za kupca in zanj tako oblikuje ponudbo, da najde razlog za nakup proizvoda. Tak pristop omogoča podjetju lažje branljivo pot k trajni konkurenčni prednosti (Hooley et al., 1998, str. 104).

Ries in Trout sta pri svojem delu izhajala iz zavedanja, da so porabniki preplavljeni s tržnimi oglasi. Zato so štiri ključni dejavniki za uspešno pozicioniranje (Jobber, 1995, str. 224):

- **jasnost:** ideja pozicioniranja mora biti jasna v smislu ciljnega trga in konkurenčne prednosti;
- **doslednost:** ljudje so preplavljeni z vsemi mogočimi sporočili, zato mora biti podjetje dosledno pri sporočanju konkurenčne prednosti;
- **kredibilnost:** izbrana konkurenčna prednost mora biti verodostojna v zavesti kupcev;
- **konkurenčnost:** proizvodi morajo imeti konkurenčno prednost in kupcu ponuditi nekaj, česar konkurenca ne zagotavlja.

Pri pozicioniranju moramo poleg potencialnih porabnikov upoštevati tudi konkurenco, zato bi bil postopek pozicioniranja v turizmu tak (Brezovec, 2000, str. 80):

- prepoznati konkurente in analizirati njihove storitve;
- zbrati informacije o tem, kako turisti zaznavajo konkurenčne storitve;
- analizirati trenutni položaj, ki ga turisti določajo našim storitvam glede na konkurenčne storitve;
- ugotoviti, katere lastnosti storitve so za turiste najpomembnejše;
- ugotoviti, ali obstaja razlika med trenutno in želeno pozicijo naše storitve;
- izbrati strategijo za pozicioniranje.

Odgovora, koliko razlik naj podjetje poudarja, ni, saj ima vsaka v sebi zmožnost tako povzročanja stroškov podjetju kot koristi kupcu. Vse razlike niso enako pomembne, izpolnjevati pa morajo naslednje kriterije (Kotler et al., 2003, str. 289):

- **pomembnost:** razlika pomeni ciljnemu kupcu visoko vrednost;
- **prepoznavnost:** tekmeči ne ponujajo razlike ali pa jo podjetje ponuja na opaznejši način;
- **nadpovprečnost:** razlika je boljša v primerjavi z drugimi načini doseganja enake prednosti;

- **komunikativnost:** o razliki se lahko komunicira in je prepoznavna za kupca;
- **izključna prednost:** konkurenca razliko težko posnema;
- **dosegljiva:** kupci so zmožni plačati razliko v ceni;
- **donosnost:** razlika bo za podjetje donosna.

Če na trgu obstaja ponudba podobnih proizvodov, lahko podjetje razlikuje svoj proizvod. Razlikovanje je dodajanje spleta smiselnih in pomembnih razlik, ki naredijo ponudbo podjetja drugačno od ponudbe tekmecev (Kotler, 2004, str. 315). Razlikovanje lahko dosežemo na veliko načinov, od nižjih cen do prevladujoče tehnične kakovosti in dodelane storitve (Hooley et al., 1998, str. 104).

Hotelsko podjetje lahko proizvode razlikuje na naslednje načine (Kotler et al., 2003, str. 286):

- razlikovanje zaradi fizičnih lastnosti: klasični (prenovljeni) hoteli z dolgo tradicijo in ugledom se razlikujejo od modernih hotelov zaradi veličastne preteklosti;
- razlikovanje storitev: hotel zagotovi ciljnemu trgu tako storitev, ki ga bo razlikovala od konkurence;
- razlikovanje osebja: hotelsko podjetje lahko doseže močno konkurenčno prednost, če zaposluje in izobražuje sposobnejše ljudi od konkurence. Tovrstno razlikovanje zahteva skrbno izbiranje in usposabljanje zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s strankami;
- razlikovanje lokacije: še zlasti v hotelski panogi lahko lokacija zagotavlja močno konkurenčno prednost. Hoteli poudarjajo umeščenost v središčih mest s pogledi iz hotelskih sob na znamenitosti, hribe, reke in morje;
- razlikovanje podobe: tudi če so konkurenčne ponudbe videti enake, kupci lahko izberejo na podlagi blagovne znamke, torej morajo podjetja delati na uveljavitvi zunanje podobe, ki jih bo razločevala od konkurence. Zunanja podoba mora biti podprta z vsem, kar podjetje reče in dela.

Pozicioniranje je torej način, kako podjetje sporoča porabniku vrednost svojih proizvodov in storitev ter kaj želi, da o njih misli glede na ponudbo tekmecev (Zahay & Griffin, 2010, str. 85). Sprva so bili koraki segmentiranja, ciljanja in pozicioniranja ločeni, z današnjimi analitičnimi tehnikami pa je mogoče prepoznavati najbolj zanimive segmente že med samim segmentiranjem, tako da se briše meja med vsemi tremi funkcijami. Proces ciljnega trženja ni več zaporeden, ampak združen. Tržniki lahko z novimi tehnologijami prepuščajo oblikovanje segmentov računalnikom, kar zmanjšuje pristranskost raziskovalca (Bowen, 1998, str. 294).

3 PROTOKOLARNI GOSTJE

Coltman (1989, str. 34) pravilno ugotavlja, da današnje oblike turizma ne bi bilo brez začetne vključenosti visokih državnih predstavnikov. Nekoliko prestrog pa je v trditvi, da turisti lahko potujejo med dvema državama le, če obstajajo medsebojna diplomatska priznanja in sporazumi, ki zagotavljajo dvostransko zaščito in varnost popotnikov.

V praksi vidimo, da ljudje potujejo, kamor želijo, kljub drugačnim opozorilom ministrstev za zunanje zadeve. Vzpostavitev diplomatskih odnosov med državama vsebuje tudi soglasje o vzpostavitvi konzularnih odnosov, kar ne pomeni, da se ob prekinitvi diplomatskih odnosov avtomatične prekinejo tudi konzularni (Dunajska konvencija o konzularnih odnosih, 1963, 2. člen). Lahko domnevamo, da se avanturistični popotniki tega tudi zavedajo.

3.1 (Diplomatski) protokol

Benko (1997, str. 256) opredeljuje diplomacijo kot eno od sredstev zunanje politike oziroma komuniciranja med državami, Jazbec (2009, str. 19) pa kot urejanje odnosov med subjekti mednarodnega javnega prava, kamor prištevamo predvsem države in mednarodne organizacije. Diplomatsko pravo pa je tisti okvir, ki diplomaciji omogoča opravljati njeno glavno nalogo, to je predstavljanje države in vodenje pogajanj v odnosih z drugimi državami ali mednarodnimi organizacijami (Simoniti, 2014, str. 3).

Za potrebe svojega delovanja je diplomacija razvila posebno tehniko komuniciranja in obnašanja pri obvladovanju zapletenih situacij in dogodkov, ki je postala splošno sprejeta in oblikovana v mednarodnem **diplomatskem protokolu** (Trajkovski, 1990, str. 5). Iz zgodovine poznamo veliko primerov, ko je bila oblika odnosov med državami prav tako pomembna kot vsebina, morda še bolj. Protokol lahko vidimo, občutimo, ne moremo pa se ga dotakniti (Rebić Avguštin, v Jazbec, 2014, str. 349). Težko bi rekli, da je protokol neotipljiv, saj se je v zgodovini pogosto dogajalo, da so vladarji med seboj tekmovali v otipljivem ceremonialnem blišču.

Protokol naše življenje občutno bolj opredeljuje, kot si mislimo. Že sam poročni ceremonial ima veliko pravil, ki jim posamezno kulturno okolje doda šege in navade, vendar pa hitro postane tarča kritik vabljenih, če se pojavijo napake. Ena najpogostejših je neupoštevanje prednostnega reda pri posedanju vabljenih.

3.1.1 Prednostni vrstni red

Prednostni vrstni red ali preseansa (angl. *precedence*) je pravica, ki ob uradnih in protokolarnih ceremonijah daje eni osebi prednost pred drugo, zato je deležna pravic in

časti, ki iz tega izhajajo. Ta pravica se nanaša na državo, organizacije ali posameznike. Tudi prednostni vrstni red izhaja iz diplomacije, kjer so se dolgotrajne borbe za prestiž med predstavniki držav končale na Dunajskem kongresu leta 1815, ko so določili, da se diplomatski predstavniki ne bodo več razvrščali po moči ali velikosti države, ampak po nazivu (Trajkovski, 1990, str. 65, 66, 78).

Pomembno se je odločiti in sprejeti sistem, ki ga morajo upoštevati vsi udeleženi. Pri prednostnem vrstnem redu držav izhajamo iz dejstva, da so vse med seboj enakopravne. Če se odločimo za abecedni vrstni red, moramo upoštevati, da imajo imena držav v različnih jezikih različne začetnice. Združene države Amerike so tako v skladu z angleško ali francosko abecedo uvrščene višje, kot če bi sledili slovenski.

Prednostni vrstni red je eno najpomembnejših orodij za delo protokolarne službe, saj omogoča izdelavo pravilnih sedežnih redov pri obrokih, pogovorih, na letalih in v avtomobilih. Pri zahtevnejših obiskih pripravimo sedežni red tudi za vožnjo s turističnim vlakcem v Postojnsko jamo. Pravilen vrstni red omogoča izdelavo scenosledov, prihodov in odhodov visokih gostov (z vozili, letali, ladjami ali peš). Včasih pravice, ki izhaja iz položaja ali funkcije, ne uporabimo, ampak vljudnostno damo prednost ženski oziroma znanim in uglednim posameznikom z različnih področij.

S prednostnim vrstnim redom se skušamo izogniti neprijetnim situacijam, ki lahko vodijo v poslabšanje odnosov med državami, kar se je v zgodovini tudi dogajalo. Zato so leta 1699 za podpis mirovnega sporazuma v Sremskih Karlovcih zgradili začasno leseno stavbo s petimi ločenimi vhodi, da so ob zvoku fanfare vsi podpisniki hkrati pristopili k podpisni mizi. Nihče ni bil prvi niti zadnji (Hamilton & Langhorne, 1995, str. 67, 80).

3.1.2 Protokolarna služba

Države imajo različno urejene protokolarne službe, vsaka pa mora skrbeti za delovanje, ki izhaja iz mednarodnih pravnih norm in običajev. Slovenski protokol prav tako temelji na načelih in predpisih mednarodnega prava. Prilagojen je našim krajevnim razmeram, zakonskim predpisom, predvsem pa temelji na naši ustavi (Ččinovič, 1994, str. 76).

Protokol (Vlade) Republike Slovenije, pogovorno tudi »državni protokol«, je vladna služba, ki opravlja svojo dejavnost v skladu z določbami Sklepa o določitvi protokolarnih pravil (Ur. l. RS, št. 23/2012, v nadaljevanju sklep o protokolarnih pravilih) za najvišje predstavnike države. Razvil se je iz službe republiškega protokola prejšnje državne ureditve. Nosilci nižjih funkcij v državi so vezani na manj ceremonialnega dogajanja, zato so samostojne protokolarne službe redke. Izjeme so seveda ministrstva za zunanje zadeve, notranje zadeve in obrambo ter uradi županov večjih občin.

Po letu 1991 je bil v sklopu Ministrstva za zunanje zadeve ustanovljen **Diplomatski protokol**, saj je Slovenija postala mednarodno priznana samostojna država, kar je pomenilo odpiranje diplomatskih predstavništev in konzulatov tujih držav pri nas in opravljanja vseh s tem povezanih poslov. Služba Diplomatskega protokola vodi in objavlja diplomatsko listo tujih diplomatskih predstavnikov v Republiki Sloveniji ter ureja diplomatske imunitete in privilegije in druge formalnosti, ki tujim predstavništvom omogočajo nemoteno delovanje.

Veljić (1990, str. 27) omenja, da je malo tako nehvaležnih poklicev, kot je delo v Protokolu. Kadar gre do stvari narobe, mora imeti Protokol v hipu pripravljeno rešitev. Uspešnost je redko komentirana, napake pa pogosto. Gre za stroko, kjer se znanje lažje obvlada iz prakse kot iz pisnih virov, zato protokol poznajo predvsem tisti, ki v teh službah delajo, diplomati in uslužbenci mednarodnih organizacij. Predstavniki države se morajo po zasedbi funkcije seznaniti tudi s protokolom, ki jim omogoča uspešno predstavljanje države ter pravilno ravnanje in umeščanje v lastni državi.

Hiter tehnični napredek in družbene spremembe vplivajo tudi na protokol, k čemur prispevajo še varčevalni ukrepi, ki so spremenili in ukinili blišč. Protokol je postal preprostejši, racionalnejši pri izkoristku časa in zato cenejši. Opravka imamo z velikim izzivom, da se protokolarne aktivnosti kljub manjšim materialnim možnostim države izvajajo brez ogrožanja splošnih standardov diplomacije in mednarodnih odnosov. Pomembna sprememba in vidik, ki ga mora moderni protokol upoštevati pri pripravi programov obiskov, je povečana vloga medijev in hitrost obveščanja (Veljić, 2005, str. 22, 24).

Lastnosti dobrega uslužbenca Protokola so v marsičem podobne zaposlenim v turizmu. Poleg organizacijskih sposobnosti, prilagodljivosti, komunikativnosti, primerne in urejenega videza izstopata še dve:

- dober občutek za potrebe drugih;
- pripravljenost prijeti za vsako delo.

To pomeni, da mora tak uslužbenec znati poslušati ter se ukvarjati s podrobnostmi in pozornostmi. Ne glede na delovno dobo in naziv v Protokolu mora biti pripravljen komu držati dežnik, prijeti in odnesti kovček ter odpreti ali zapreti vrata avtomobila. Podobnost z delom v turizmu najdemo tudi v neenakomernem urniku in nepredvidenih dogodkih, torej je delo v Protokolu stresno in obremenjujoče za družinsko življenje.

3.2 Opredelitev protokolarnih gostov

Med najvišje predstavnike države štejemo šefe držav, predsednike parlamentov in predsednike vlad. Šefi držav so v današnji svetovni ureditvi večinoma predsedniki držav,

še vedno pa ima veliko držav na čelu predstavnike visokih plemiških družin. Njihov prednostni vrstni red določa ureditev posamezne države.

V Republiki Sloveniji je vrstni red najvišjih predstavnikov sledeč (sklep o protokolarnih pravilih):

- predsednik republike;
- predsednik državnega zbora;
- predsednik vlade;
- predsednik državnega sveta;
- predsednik ustavnega sodišča;
- predsednik vrhovnega sodišča.

Po naštetih v slovenski protokolarni praksi sledita nekdanja predsednika države. Tudi tukaj se pojavljajo razlike, saj so pravila in status nekdanjih predsednikov od države do države različni. Težko omejim pojem protokolarnih hotelskih gostov samo na navedene predstavnike države. Po mojih izkušnjah so **protokolarni gostje** tisti ljudje, katerih življenje je tesno povezano s pravili protokola, ne glede na to, ali potujejo službeno ali zasebno.

3.3 Vrste protokolarnih obiskov

V osnovi delimo potovanja in udeležbo državnikov na bilateralne (dvostranske) in multilateralne (večstranske) dogodke. Znotraj te delitve nato upoštevamo raven nosilcev funkcije, torej sledimo prednostnemu vrstnemu redu.

3.3.1 Dvostranski dogodki

Dvostranski obiski so del mednarodnih aktivnosti med državami, pri katerih se gost odzove na vabilo gostitelja. Status obiska, s svojim predpisanim ceremonialom, izkazuje stanje odnosov med državama ter željo po njihovem poglobljanju in razvijanju (Trajkovski, 1997, str. 79).

V skladu s Sklepom o protokolarnih pravilih ločimo naslednje dvostranske obiske:

- državniške;
- uradne;
- delovne;
- zasebne.

Državniški obisk je najvišja oblika dvostranskega obiska in običajna za obiske kronanih glav ter predsednike držav in njihovih partnerjev kot izraz najvišje počastitve in obravnave gosta. Uradni obiski so ceremonialno nekoliko nižji, vendar običajni tako za predsednike držav kot vlad. Delovni obiski se osredotočajo na srečanje z gostiteljem, program je krajši in protokolarno preprostejši. Udeležba tujih državnikov na večstranskih dogodkih v Sloveniji ima tudi predznak delovnega obiska, enako velja, če naši predstavniki z enakim namenom potujejo v tujino. Zasebni obiski imajo pretežno počitniški značaj, lahko gre za odziv na vabilo ali lastno željo, običajno pa stroške krijejo gostje sami.

Pri šefih držav, parlamentov in vlad je vloga gostitelja preprosto določena z enakim rangom. Pogosto se zgodi, da gosta ne moremo preprosto umestiti. Tak primer je potovanje predsednika Državnega sveta Republike Slovenije na uradni obisk v državo z enodominantnim parlamentom. Takrat si protokolarne službe pomagajo z mednarodno prakso preteklih obiskov, lahko tudi z rangom gostitelja.

Pogostost državniških in uradnih obiskov je odvisna od razvitosti odnosov med državama ter pravil in prakse posamezne države. Delovni obiski so lahko pogostejši, sploh v času zaostrenih zunanjepolitičnih razmer ali kriz, ki zahtevajo intenzivnejšo srečevanje. Iz izkušenj vemo, da je prisotna večja pogostost obiskov v pomladnih in jesenskih mesecih, torej imajo protokolarni obiski tudi določeno sezono. To predstavlja pogosto prekrivanje s siceršnjim povpraševanjem po hotelskih nastanitvah, sploh ker so različna srečanja in kongresi po svetu rezervirani daleč vnaprej. Tak primer se je zgodil nemškemu organizatorjem v času predsedovanja Svetu Evropske unije leta 2007, ko so srečanje ministrov za obrambo priredili v Wiesbadnu. Samo po sebi se je zdelo umevno, da bo za nastanitev izbran ugleden hotel Nassauer Hof, vendar je imel prav v tem času svoje zmogljivosti že zapolnjene.

3.3.2 Večstranski dogodki

Večstranski dogodki so redna in izredna srečanja ali konference, ki se jih udeležujejo najvišji predstavniki držav in jih organizira posamezna država ali mednarodna organizacija. Primer pogostih srečanj evropskih voditeljev (najmanj štirikrat letno) so srečanja Evropskega sveta v Bruslju, enkrat letno generalna skupščina Organizacije združenih narodov v New Yorku, na približno dve leti pa se odvijajo vrhovi zveze NATO po različnih državah. Od ureditve države ali medsebojnega dogovora je odvisno, ali jo zastopa predsednik ali predsednik vlade ali oba.

Zlasti na srečanja v okviru Evropske unije v Bruslju potujejo tudi ministri in uradniki. Prav zaradi srečanj predstavnikov držav članic je bil delež poslovnih gostov v skupnem številu nočitev leta 2014 kar 53 %. Torej dvakrat presega svetovno povprečje nočitev poslovnih gostov. To Bruselj uvršča na prvo mesto na svetu po številu srečanj mednarodnih organizacij z več kot 50 udeleženci (Visitbrussels, str. 3).

3.3.3 Stroški obiskov

Klasifikacija obiskov ima v ozadju praktično plat, namreč kritje stroškov. Ta del v Sloveniji ureja priloga sklepa o protokolarnih pravilih s podrobnimi navodili, katere storitve krije ustanova gostitelja in za koliko oseb (format).

- **državniški obisk (šefi držav):** največje število članov uradne delegacije: 8;
- **uradni obiski:**
 - šefi držav: 6,
 - predsedniki parlamentov: 6,
 - predsedniki vlad: 6,
 - predsedniki državnih svetov/senatov: 6,
 - ministri za zunanje zadeve: 4,
 - drugi visoki predstavniki: 4;
- **delovni obiski:**
 - šefi držav: 4,
 - predsedniki parlamentov: 4,
 - predsedniki vlad: 4,
 - predsedniki državnih svetov/senatov: 4,
 - ministri in drugi visoki predstavniki: 3.

V primeru državnškega obiska Urad predsednika Republike Slovenije pokrije stroške za največ osem oseb (vključno z glavnim gostom in zakoncem) iz tuje delegacije, kar pomeni enako število nastanitvenih enot, stroške prevozov, obedov in drugih stroškov. Števila članov delegacije ne omejujemo, vendar so samoplačniki.

Če je bil slovenski predsednik države na obisku v tujini deležen drugačnega razpona kritja stroškov, se uporablja načelo **vzajemnosti** (angl. *reciprocity*). Vzajemnost ni vedno dobra rešitev, sploh če gre za vračanje obiskov iz držav, kjer stroške krijejo v večjem obsegu, kot je običajna praksa. V takem primeru iščemo vmesno rešitev. Poleg programa obiska morajo biti usklajeni tudi vsi vidiki kritja stroškov.

V določenih primerih se lahko urad ali kabinet gostitelja drugače opredeli glede plačila stroškov, sploh če se gost udeleži dogodka v Sloveniji, na katerega ni bil vabljen s strani nosilca enakovredne funkcije v naši državi. Trend med evropskimi državami in njihovimi protokolarnimi službami je, da čim več dvostranskih srečanj in obiskov uvrščajo med delovne in čim bolj zmanjšajo finančno vlogo gostitelja.

3.3.4 Varovane osebe

V nalogi bom obravnaval protokolarne goste, ki imajo status varovanih oseb, kar prispeva k dodatnim zahtevam pri nastanitvah. V Sloveniji ureja status varovanih oseb Uredba o varovanju določenih oseb, prostorov, objektov in okolišev objektov, ki jih varuje policija (Ur. l. RS, št. 63/2013 – v nadaljevanju uredba o varovanju). Ta določa štiri stopnje varovanja, za potrebe te naloge pa so zanimive prve tri:

- po prvi stopnji policija varuje šefa tuje države na državniškem, uradnem in delovnem obisku v Republiki Sloveniji;
- po drugi stopnji policija varuje predsednika Republike Slovenije in predsednika Vlade Republike Slovenije;
- po tretji stopnji (med preostalimi) policija varuje predsednika državnega zbora in ministra za zunanje zadeve.

Uredba o varovanju določa tudi varovanje visokih predstavnikov tujih držav, Evropske unije in mednarodnih organizacij, ki so na uradnem ali delovnem obisku v Republiki Sloveniji. Če ni posebej določeno, se ravnajo po določbah stopnje varovanja slovenskih predstavnikov – gostiteljev. V primeru zasebnih obiskov jih policija lahko varuje, vendar le na podlagi zaprosila tujih državnih ali varnostnih organov ali organizatorjev obiska. Varovanje policija lahko zavrne brez obrazložitve.

3.4 Pot do obiska

Ko je obisk tujega državnika usklajen in potrjen, se vključi protokolarna služba države gostitelja. Protokol pripravlja obisk v sodelovanju in dogovarjanju s predstavnikom gostitelja in gosta. V prvem primeru je to ustrezen urad ali kabinet, v drugem pa običajno diplomatsko predstavništvo ali konzulat države gosta. Uradna komunikacija poteka prek Ministrstva za zunanje zadeve oziroma diplomatske mreže. Protokol pripravi osnutek programa, predstavnik gostitelja ga potrdi, nato ga Protokol posreduje tuji strani. Po medsebojnem usklajevanju se določi dokončni program.

Osnova takega programa je do minute določen urnik, ki ureja dogovorjeno zaporedje obiskov lokacij. Programi so intenzivni, zato je potrebno pazljivo načrtovanje. Protokol med drugim organizira nastanitev, prevoze, prevajanje in tolmačenje, sprejeme z vojaškimi častmi, srečanja s slovenskimi predstavniki, uradne obede, izobešanje zastav, predloge in pripravo daril. Postavlja časovni okvir in skrbi za izvedbo programa.

Za tako usklajevanje programa obiska je potreben čas, vsaka sprememba ponovi postopek, zato sta usklajeno načrtovanje in pretok informacij s strani gostitelja ključna za delo Protokola in preostale udeležene v programu. Način priprave in izvedbe večstranskega dogodka poteka na podoben način, le da je več logističnega (veliko delegacij, akreditacije,

prevozi, dovoljenja za pristanek letal) in manj protokolarnega usklajevanja (brez vojaških časti, svečanih obedov).

Vpetost držav v mednarodno dogajanje in nepredvideni dogodki pogosto vplivajo na pripravo, predstavitev ali celo odpoved obiska. Pogost občutek je, da Protokol hotelskih podjetij ne obvešča dovolj pogosto o stanju priprav ali izvedbe obiska. Vendar pa je za tem veliko dogovarjanja, zato je poznejša informacija včasih boljša kot polovična ali nedokončna.

3.4.1 Vloga diplomatskih predstavništev in konzulatov pri pripravi obiskov

Diplomacijo lahko razumemo kot organizacijo, saj se zunanja politika posamezne države izvaja prek zunanjega ministrstva in mreže diplomatskih predstavništev in konzulatov (Jazbec, 2009, str. 128). Diplomatska predstavništva se običajno nahajajo v prestolnicah, kjer se hotelska podjetja srečujejo s sogovorniki iz veleposlaništev, ponekod (primeri Bruslja, New Yorka in Ženeve) pa enako vlogo prevzemajo misije pri mednarodnih organizacijah. Predstavništva tudi sklepajo pogodbe s hoteli, torej pomenijo pomembne poslovne partnerje pri nastanitvah protokolarnih gostov.

V diplomatski teoriji in praksi se za različne vrste diplomatskih predstavništev in konzulatov uporablja skupen termin misija ali pa predstavništvo, ki zajema (Jazbec, 2009, str. 140):

- veleposlaništvo;
- misijo pri mednarodni organizaciji;
- konzulat.

Osnovna funkcija diplomatskih predstavnikov je predstavljanje svoje države, torej njenih najvišjih organov, pri predstavnikih oblasti države sprejemnice. Med pomembne funkcije diplomatskega predstavnika spada utrjevanje prijateljskih odnosov na političnem, gospodarskem, kulturnem, znanstvenem ali drugem področju. Za uspešno predstavljanje svoje države morajo vzpostaviti čim boljše osebne odnose s čim več osebami v državi sprejemnici. Diplomatski predstavnik obvešča vlado države sprejemnice in njeno javnost o razmerah v lastni državi, enako pa obvešča o dogajanjih in politiki v državi sprejemnici o vsem, kar bi bilo koristno za lastno državo (Trajkovski, 1990, str. 11, 12).

Med pripravami obiskov so predstavništva glavni posrednik med Protokoloma gostitelja in gosta. Poleg vsebinskih urejajo tudi tehnične podrobnosti. Med drugim rezervirajo hotele, izvajajo plačila, najemajo vozila, urejajo dovoljenja za prelete posebnih letal, vabijo na sprejeme v sklopu programa obiska in komunicirajo s predstavniki varovanja. Nanje »se zgrne« vsa komunikacija (in odgovornost). Vsi od njih pričakujejo nasvete in usmeritve,

tudi glede poznavanja primernih hotelov in restavracij, pa tudi nočnih lokalov ali najboljših nakupov.

Za pripravo in izvedbo obiska je vedno pristojen in odgovoren Protokol gostitelja, dogaja pa se, da predstavništvo države gosta nehote začne prevzemati pobudo (Veljić, 2005, str. 59). V takih primerih pogosto nastajajo nesporazumi, »šumi« v komunikaciji in posledično naloge ostanejo neopravljene. Včasih je treba tako svojstveno delovanje tudi razumeti, sploh če je z uspehom obiska povezan velik strah, saj bi imel neuspeh v nekaterih državah neprijetne posledice za zaposlene tega veleposlaništva ali konzulata.

Ne glede na raven obiska so nekateri programski okviri obiskov določeni v sklepu o protokolarnih pravilih. Pomembni so predlogi tujih diplomatskih predstavnikov, ki lahko gostu, v skladu z meddržavnim sodelovanjem ali njegovimi preferencami, predlagajo tudi dodatno točko obiska. Tako je bila v obisk japonskega princa in princese Akišino leta 2013 vključena tudi Idrija, sploh zaradi povezave z rudnikom živega srebra v Minamati. Seveda pa predloge pošlje tudi gostitelj.

3.4.2 Predhodnice

Ob pripravi državnih in uradnih obiskov so običajne predhodnice, ki se jih udeležijo predstavniki Protokola in varnosti države gosta. Obsegajo pripravljani sestanek s sorodnimi službami in podrobne ogleda lokacij, vključno z nastanitvenim objektom. Predhodnice so smiselne, ko je program postavljen, to je običajno od enega do treh tednov pred obiskom ali dogodkom. V mnogih primerih pa se predhodnica odpravi na pot nekaj dni pred delegacijo in program s predstavniki gostitelja naredi na mestu samem. To je pogosto v arabskih državah, ki enako prakso uporabljajo tudi pri pripravi obiskov drugje. Običajno predhodnice stanujejo v tistem hotelu, kjer bo med obiskom nastanjena delegacija, torej opravljajo tudi inšpekcijsko vlogo.

3.5 Nastanitev protokolarnih gostov

Pred nastankom dobrih hotelov v svetovnih prestolnicah v 19. stoletju težko govorimo o nastanitvah predstavnikov držav v hotelih, vsaj ne v sklopu uradnih dogodkov. Hoteli so bili daleč od današnjih standardov, predstavniki držav pa plemstvo. Običajna praksa je bila namestitve v palačah ali dvorcih, če so bili na voljo. Zaradi omejenih možnosti primernih nastanitev so vozili s seboj pohištvo, predvsem postelje.

Ob uradnih protokolarnih dogodkih se potrebe po hotelskih storitvah nanašajo na naslednje dejavnike:

- prenočitveni del: nočitve in dnevno bivanje, najem dodatnih sob za razne potrebe;
- ponudba hrane in pijače: delovni zajtrki, kosila ali večerje ter sprejemi;

- najemi namenskih prostorov: komuniciranje z mediji, sprejemi, pogovori.

Ob državnih ali uradnih obiskih je možno vse naštet. Država gostiteljica zagotovi kritje stroškov nočitve z zajtrkom za ustrezen format in nekaj dodatnih storitev za glavnega gosta (sklep o protokolarnih pravilih). Vse dodatne želje, ki povzročijo stroške, plača država gosta.

3.5.1 Izbira nastanitve

Nekatere države ob dvostranskih obiskih še ponujajo bivanje v protokolarnih objektih – rezidencah. Gre za večje ali manjše objekte, ki so na voljo gostu in delegaciji v času obiska. Izkustveno primerjavo s hotelsko nastanitvijo vidimo v tabeli 4.

Tabela 4: Primerjava protokolarnih nastanitev

Rezidence	Hoteli
Delegacija ima na voljo objekt samo zase.	Če delegacija ne zakupi celotnega hotela, ga souporablja z drugimi gosti. Včasih varnostni problem.
Storitve izvaja protokolarno izurjeno osebje, ki se ukvarja samo z delegacijo.	Odvisno od usposobljenosti in števila osebja, ki ga hotel zagotavlja.
Odmaknjenost omogoča večjo diskretnost, ampak tudi težjo dostopnost.	Dobri hoteli so po navadi na dobrih lokacijah.
Laže in manj moteče izvajanje varnostnih ukrepov.	Poseg v vsakodnevno delovanje hotela.
Nepraktična razporeditev in različne velikosti sob.	Širok nabor in veliko število sob. Delegacija nastanjena v istem nadstropju.
»Dolgočasnost« rezidenc, ki se osredotočajo predvsem na glavnega gosta.	Moderni hoteli nudijo večje družabne prostore in dodatno ponudbo, ki ni vezana samo na protokol.
Ni dovolj zmogljivosti za nastanitev vseh članov delegacije.	Vsi člani delegacije nastanjeni v istem hotelu.

Oblika nastanitve v rezidencah ni vezana samo na dvostranske obiske. V Astani so za potrebe vrha Organizacije za varnost in sodelovanje v Evropi (2010) zgradili naselje hiš, ki so bile pozneje na prodaj na prostem trgu, in v vsako hišo nastanili vodjo delegacije, dva varnostnika in vodjo kabineta. Preostali del delegacije je bil nastanjen ločeno, v hotelu, ki je bil prostorsko sicer blizu, a je bila možnost pešdostopa otežena zaradi dvopasovne ceste, katere prečkanje je bilo varno le v semaforiziranem križišču, do katerega pa je bilo dlje kot do predsedniških hišic. Tudi uporaba taksijev ni prišla v poštev, saj so imela dostop na

območje samo akreditirana vozila. Prevozna sredstva, ki jih organizator zagotovi, so na voljo le v času od prihoda do odhoda vodje delegacije. Pri obisku varovane osebe so ta vozila predhodno temeljito pregledana in ne smejo zapuščati kolone do konca programa, saj je treba pregled sicer ponoviti. Organizatorji res pogosto vidijo prednost rezidenc v lažjem varovanju vodij delegacij, a tako urejena nastanitev otežuje dostop preostalih članov delegacije izven varovanega naselja, sploh če ob tem obstaja še težava jezikovne komunikacije. Vse naštetu govori v prid nastanitve celotne delegacije v istem objektu.

Izražanje pomislekov glede rezidence je občutljiva tema, nekatere države znajo biti bolj pragmatične, druge pa pogojujejo odločitev za drug hotel z zmanjšanjem kritja stroškov. Kadar je predvidena nastanitev v hotelu, država gostiteljica ponudi eno ali več možnosti, običajno tiste, s katerimi sodelujejo. Obstaja pa tudi vmesna oblika državnih hotelov (primer Moskve).

V skladu s 53. členom sklepa o protokolarnih pravilih se protokolarni gostje praviloma nameščajo v objektih, ki jih upravlja Javni gospodarski zavod za protokolarne storitve Republike Slovenije (v nadaljevanju JGZ Brdo), v praksi pa je situacija odvisna od programa obiska in želja gostov, zato nastanitve rezerviramo tudi drugje. Odločiti in potrditi pa jih mora urad ali kabinet gostitelja, seveda če krije stroške. JGZ Brdo upravlja objekte, ki niso namenjeni samo nočitvam, ampak še pogosteje za pogovore in obede. To so pretežno Vila Podrožnik v Ljubljani, Vili Bled in Zlatorog na Bledu ter grad Brdo. Strežbo protokolarnih obrokov izvaja osebje JGZ Brdo, ki v Sloveniji uživa največji ugled na tem področju.

3.5.2 Vidiki izbire hotela

V splošnem je izbira hotelske nastanitve odvisna od:

- programa obiska;
- primernosti hotela;
- cene;
- velikosti, vrste in razporeditve sob;
- varnostnega vidika;
- želje gosta;
- želje gostitelja.

Vsi programi obiskov niso vezani samo na prestolnice. Smiselno je iskati hotel na lokaciji, ki omogoča krajše premike s prevoznimi sredstvi. Obiski državnikov so del njihove službe in obveznosti. Tudi čas med prevozom je namenjen komunikaciji s predstavnikom gostitelja ali gostiteljem samim, torej ne gre za počitek ali sprostitev.

Primernost hotela je širok pojem, iz izkušenj pa lahko navedem, da protokolarnе službe pogosto izbirajo med uglednimi hoteli višje kategorije, ki se lahko pohvalijo z zgodovinsko tradicijo, dobrimi referencami ter usmerjenostjo menedžmenta in osebja k zadovoljevanju potreb protokolarnih obiskov. Svoje dodajo dobre izkušnje iz preteklosti in s tem povezano zaupanje.

Znana hotelska podjetja možnim gostom na različne načine sporočajo podatke o kakovosti storitev v svojih hotelih. Tak primer so azijske hotelske znamke Shangri-La, Mandarin Oriental, Oberoi, Aman Resorts in Raffles, po vsem svetu znane po enkratnih in odličnih storitvah zaposlenih, ki jih gostje posebej iščejo in zato rezervirajo sobe v teh hotelih. Pri tem hoteli pogosto uporabljajo podobo in zgodovino hotela. V primeru hotela Imperial na Dunaju ali hotela Adlon v Berlinu sta to ključna dejavnika pri ustvarjanju pričakovanj gostov (Frehse, 2008, str. 6, 11). Prav omenjena hotela veljata za najbolj prestižni izbiri nastanitve protokolarnih gostov v obeh prestolnicah.

Dolgoletne stalne stranke luksuznih hotelov si svoje izkušnje izmenjuje na način »od ust do ust«, in sicer v svojih poslovnih ali zasebnih krogih (Frehse, 2008, str. 11). Nič drugače ni v diplomatskih krogih, kjer moramo upoštevati še dejstvo, da imajo tako vodje kot zaposleni na predstavništvih omejen mandat. Ko diplomat nastopi službo v tujini, še ne more imeti izkušenj s posameznimi hoteli, zato se mora zanesti na reference, ki mu jih posredujejo kolegi ali diplomati drugih držav.

Pojem primernosti hotela ima tudi praktični pomen, ki je povezan z velikostjo in zasnovo zgradbe in okolice. Ker so vodje delegacij nastanjeni v večjih enotah – apartmajih, je pomemben tudi nabor različnih vrst sob in njihovo število. Velikost delegacij je odvisna od ranga vodje delegacije, države, ki jo predstavlja, in varnostnega vidika. Število oseb se lahko poveča za člane gospodarske delegacije in predstavnike medijev, ki niso nujno nastanjeni v istem hotelu. Drugače je z uradnimi fotografi in snemalci ter osebnimi zdravniki, ki jih štejemo v spremstvo uradne delegacije. Preostale dejavnike bom posebej predstavil pri varnostnem vidiku izbire hotela v nadaljevanju naloge.

Cena ni prvi dejavnik izbire, razen če občutno ne odstopa od primerljive konkurenčne ponudbe. Lahko rečemo, da so protokolarni gostje cenovno manj občutljivi. Države običajno vpeljejo določene zakonske normative o trošenju v javni upravi, vendar je pri odločitvi izbire storitev za visoke predstavnike držav težko upoštevati samo kriterij najnižje cene. Ne nazadnje gre za ugled države, zato je Protokolu gostitelja dosti lažje, če naleti na razumevanje na ponudbeni strani, ki se odrazi v razumni cenovni ponudbi. Zlasti ob večjih dogodkih, konferencah in srečanjih znajo v hotelih v tujini dobro izkoristiti sistem »vzemi ali pusti«, vendar dolgoročno tako ne pustijo dobrega vtisa.

Neredko pri izbiri pretehtajo želje gosta ali gostitelja. Želje gosta so običajno zastopane prek tujih predstavnikov, ki v domovino predhodno sporočijo svoje predloge. Za pripravo

obiskov članov japonske cesarske družine je značilno, da veleposlaništvo pri predlogih upošteva tudi točke programa, ki so ga za sedanja cesarja in cesarico pripravili že v 70. letih prejšnjega stoletja. Med drugim sta obiskala tudi Bled, prav tam pa sta svoj obisk pred tremi leti končala tudi princ in princesa Akišino. Lahko pa si gostitelj zaželi gostu posebej ustreči in se program prilagodi kraju ali celo nastanitvi.

Poseben logističen izziv so t. i. srečanja na vrhu (angl. *summit*), ki je se jih udeleži veliko število delegacij. Ob takih večstranskih dogodkih je ključno zagotoviti primerno nastanitev, po možnosti v enem hotelu za celotno delegacijo. Iz načela enakosti držav izhaja, da mora biti za državnike enakega ranga zagotovljen tudi enak rang nastanitve, vendar ob omejeni ponudbi enakovrednih hotelov pogosto prevlada načelo »kdor prej pride, prej melje«.

Običajno organizator ponudi določen nabor hotelskih nastanitvev, pogosto pa je več delegacij nastanjenih v istem hotelu. Ker so vodje delegacij praviloma nameščeni v apartmajih, morajo biti ti tako razporejeni, da si delegacije lahko izberejo sobe v neposredni bližini. Več delegacij v istem hotelu pomeni sorazmerno dolge kolone avtomobilov, ki prihajajo in odhajajo ob približno istem času, ter gnečo pri dvigalih in zajtrku. Včasih je bolje izbrati manj prestižen in posledično manj oblegan hotel, v katerem so pripravljene nuditi boljše storitve in večjo pozornost. Država ali organizacija, ki srečanje organizira, mora pravočasno, jasno in nedvoumno sporočiti gostom, v kolikšni meri (formatu) bo krila stroške nastanitve, prevoza in preostalih storitev.

Če se dogodek odvija v manjšem kraju, nastanitvene zmogljivosti hitro postanejo problem. Primer je v turizmu znani švicarski Davos, ki vsako leto gosti osrednje srečanje Svetovnega gospodarskega foruma, vendar je dogodek prerasel obseg udeležbe. Vsak organizator dogodka, ki si želi udeležbe visokih državnikov, bi se moral zavedati, da predsednik države ne potuje sam, in mora temu primerno poskrbeti tudi za člane delegacije, protokol in varnost.

3.5.3 Protokolarne posebnosti pri nastanitvah

Vedno se prednostno obravnava glavni gost z zakoncem ali partnerjem. Pri velikih delegacijah, ki ne štejejo samo članov ožjega spremstva, pa so zahteve po hotelskih storitvah vezane tudi na njihovo delovanje. Osnovna funkcija hotela iz preteklosti, to je nudenje začasnega doma, se v skladu s potrebami poslovnih gostov širi na potrebečasne pisarne ali urada. Pogosto delegacije pripeljejo ali najamejo pisarniške naprave in doplačajo za dodatne komunikacijske vode. Ureditev začasnih pisarn proti doplačilu najema dodatnih prostorov niso redkost. Sploh če potujejo skozi več držav zaporedoma. Seveda vse delegacije niso tako zahtevne in prednosti vidijo samo v kakovostnem brezžičnem omrežju, cenijo pa dobre storitve hotelskih poslovnih centrov.

Izhodišče delovanja delegacij je v prilagajanju glavnemu gostu. Ta vedno pride zadnji in odide prvi. Ko sede v vozilo, se kolona premakne. Delegacija ima zato na voljo manj časa, poleg tega pa se njeni člani ne morejo preveč oddaljevati. Zato je dobrodošla prilagodljivost hotelskih restavracij glede odpiralnih časov za zajtrk in hitrosti strežbe lažjih obrokov prek dneva. Upoštevati morajo tudi, da predstavniki varovanja jedo v izmenah.

Obravnava protokolarnih gostov ima na področju gostinstva svoje posebnosti, ki jih posamezna podjetja poznajo bolj, druga manj. Pri izbiri lahko kot referenca veljajo **predhodne izkušnje**, vendar je ta pogoj v primeru omejene ponudbe izključujoč in težko dosegljiv. Praksa je pokazala, da so gostinska podjetja s pravim pristopom v veliki meri nadoknadila pomanjkanje izkušenj.

Zaradi dinamičnega načina in okoliščin, v katerih potekajo priprave izvedbe obiska, je za uspešno sodelovanje Protokola in hotelskega podjetja **nujna vzpostavitev dobrega odnosa**. Ne samo v poslovnem smislu ponudnika in porabnika, ampak velja poudariti, da hotel v programu zaseda pomemben del celotnega mozaika, ki ga obisk tujega državnika predstavlja za državo. Torej smo takrat na isti strani. Protokol ni edina služba, ki je izpostavljena velikim pritiskom zaradi pogostih sprememb in omejenega časa ter pogoste improvizacije. Podobne primere najdemo v različnih oblikah v turizmu, vendar je v protokolu prisotna večja rigidnost in formalnost. Kot v turizmu, kjer je zaradi komplementarnosti storitev uspeh odvisen od vseh deležnikov, je pomemben tudi kolegialen odnos.

3.5.3.1 Medsebojni odnosi ob pripravi in izvedbi obiska

Dobro razviti in obojestransko negovani medsebojni odnosi med hotelom in Protokolom so pomembni tudi zaradi izogibanja nesporazumom. V hotelih so pogosti »šumi« v komunikaciji glede pristojnosti odločanja, saj se na hotelsko osebje obrača kopica sogovornikov. Poenostavljeno rečeno, odloča tisti, ki storitev plača. Če obisk gosti predsednik Republike Slovenije, sodelovanje hotela poteka s Protokolom Republike Slovenije, ki tudi določi obseg storitev, ki jih krije slovenska stran. Druge želje predstavnikov gosta hotel lahko trži neposredno njim. Protokol in predstavništvo gosta si v luči dobrega in uspešnega sodelovanja prizadevata za čim boljše medsebojno obveščanje, vendar tudi tu obstaja določena meja, ko gre za zasebne želje gosta. Pri zasebnem delu programa protokolarna služba gostitelja sicer ponudi pomoč, v večini primerov pa se nato diskretno umakne.

3.5.3.2 Diskretnost

Ob pripravi protokolarnih obiskov je prav diskretnost ena ključnih vrlin zaposlenih v hotelskem podjetju. Nanaša se tako na visoke goste kot na organizatorje obiska, dotika pa

se varnostnega in medijskega vidika. Omenil sem že hiter razvoj medijev po drugi svetovni vojni in njihov vpliv na delo Protokola. Tudi medijsko poročanje o obisku tujega državnika je del priprave, ki mora biti dvostransko usklajen med predstavniki gosta in gostitelja. To sicer ni strokovno področje protokolarnih služb, vendar je pomemben del programa, ki ga pripravlja Protokol in vsebuje točke prisotnosti medijev. Za medijski del programa ob obiskih v Sloveniji skrbi Urad Vlade Republike Slovenije za komuniciranje.

Tudi trenutek uradne medijske najave posameznega obiska je del priprave, ki je dvostransko usklajen med predstavniki gosta in gostitelja. Zlasti ob odmevnih obiskih članov kraljevih družin je ob intenzivnih in temeljnih pripravah težko obdržati informacijo o obisku v popolni tajnosti. A si je kljub temu treba prizadevati za to, saj je treba upoštevati tudi varnostno komponento. Hotelska podjetja se zavedajo, da je zagotavljanje zasebnosti gostov že samo po sebi umevno, vendar morajo kljub temu upoštevati, da je radovednost ob obiskih znanih osebnosti toliko večja.

3.5.3.3 Oseba za stike

Pri protokolarnih obiskih se program zaradi različnih razlogov ali želja gosta in gostitelja lahko hitro in pogosto prilagaja ali spreminja. To je povezano tudi z bivanjem v hotelu in storitvami, zato je nujno, da ima predstavnik Protokola, ki skrbi za potek obiska, sogovornika, ki je v času bivanja tujega državnika ves čas dosegljiv osebno ali po telefonu. Gre za dosegljivost v pomenu odzivnosti ob katerem koli času dneva, po potrebi celo ponoči. Zaradi narave dela imajo predstavniki Protokola med potekom obiska malo možnosti, da zadeve podrobno urejajo iz pisarne ali prek osebnega računalnika, celo dvigovanje telefona ni vedno mogoče. Prisotni morajo biti ves čas programa, vmes pa se zaradi pogostih sprememb tudi ne smejo preveč oddaljevati od gosta. Zato so prenosni telefoni še vedno najboljša, a žal tudi edina možnost komunikacije med obiskom.

3.5.3.4 Razporeditev po sobah

Dogovoru o številu in vrsti sob sledi razporeditev članov delegacije. Pravila in praksa so različni od delegacije do delegacije, zato podrobnosti raje prepuščamo predstavnikom gosta. V naši službi najprej prosimo hotel za posredovanje števil sob in tlorise. Pri alokaciji sob si prizadevamo, da so sobe članov delegacije v istem nadstropju in čim bliže skupaj. Želja je, da med vodjo delegacije in varnostniki ni sob z nastanjenimi drugimi gosti. Najbliže glavnemu gostu razvrščamo varnost. Prednostni vrstni red lahko velja, ne pa nujno. Včasih so člani ožjih kabinetov nastanjeni bliže predsedniku države ali vlade, varovani ministri pa s svojimi svetovalci in varnostniki v tistem delu nadstropja, ki tudi njim omogoča smiselno razporeditev po sobah.

Ko Protokol določi razporeditev članov delegacije, podatke posreduje hotelu v potrditev. Včasih predstavnika varnosti in Protokola prispeta kakšen dan pred delegacijo, pogosta pa

so tudi podaljšana bivanja, zato je alokacija sob po željah Protokola zahtevna naloga v času visoke zasedenosti hotela.

3.5.3.5 Prijava in odjava

Prijava in odjava sta tesno povezani s prihodom in odhodom kolone avtomobilov. Če gre za varovano osebo, so v kolono vključena tudi policijska vozila. Avtomobil z glavnim gostom se vedno ustavi najbliže vhodu, vrata vozila odpirajo varnostniki. Častno mesto je desno zadaj, če gosta spremlja zakonec, je treba upoštevati, da mora priti okrog avta, da lahko skupaj vstopita v hotel. Ob odhodu je postopek obraten.

V večini primerov glavni gost in delegacija skupaj prispejo v hotel. Od turistične skupine se ločijo po tem, da ima glavni gost prednostno obravnavo, delegaciji pa je treba omogočiti, da se čim lažje in hitreje giblje z njim. Po prihodu v hotel predsedniki pogosto skličejo sestanke ali pa je urnik tako omejen, da članom delegacije zmanjka časa za prihod do sob. Učinkovita praksa je predhodna prijava in pridobitev vseh ključev vnaprej, ki jih tako lahko prejmejo že ob prihodu v državo. Načelno se odjavlja vsak član delegacije sam, sploh zaradi preverjanja plačila stroškov dodatne ponudbe. Za apartma glavnega gosta te stvari ureja Protokol države gosta ali diplomatsko predstavništvo.

3.5.3.6 Prtljaga

Vnos in iznos prtljage je odvisen od velikosti delegacije, števila nočitev in načina potovanja. Za prtljago varovanih oseb skrbi varnost. Primerno je, da hotelsko osebje poskrbi za prtljago glavnega gosta (če ni varovan). Če je nošenje prtljage plačljivo, mora biti tudi ta storitev vnaprej dogovorjena. Včasih je prtljage veliko, zato delegacije vsak kos označijo z obešenko. Če so številke sob vnaprej znane, so tudi označene na obešenkah, kar olajša delo nosačem in skrajša čakanje.

Ob uradnih in državniških obiskih je predvidena izmenjava daril, kar še dodatno poveča število kovčkov v delegaciji. Pogosto prtljaga potuje ločeno od delegacije zaradi naknadnega oziroma predhodnega vkrcavanja v letalo. Brez dvoma je logistika, povezana s prtljago, velik zalogaj in za hotel pomemben podatek. Storitev na visoki ravni pomeni dostavo prtljage v sobo pred prihodom gosta. Tako so denimo organizatorji obiska v Nemčiji želeli napraviti vtis na nas in so prtljago posebej odpeljali s frankfurtskega letališča skozi najbližji izvoz, delegacijo pa popeljali še krog po letališču. Seveda so kovčki prispeli pred nami.

3.5.3.7 Protokolarne podrobnosti

Protokolarnih podrobnosti je veliko, običajno hoteli izkazujejo pozornost do visokih gostov na naslednje načine:

- v apartmaju glavnega gosta pripravijo dobrodošlico v obliki nevsiljivega cvetličnega aranžmaja, košare s sadjem in vode;
- izobesijo zastavo gosta na poslopju ali v preddverju, kar je lepa in dobrodošla poteza, če upoštevajo pravila glede primernosti in ustreznosti zastav;
- sprejem gosta je pri vходу in tam poteka tudi slovo; običajno so to direktorji hotela;
- soprogi ali partnerki ob prihodu podarijo šopek rož;
- (neobvezno) manjše darilo, ki ga pripravijo v apartmaju;
- vpis v knjigo častnih gostov, v katero se gost vpiše v apartmaju ali na primernem mestu za mizo, po možnosti s kaligrafsko pisavo izpisanega besedila, ki ga gost samo podpiše;
- fotografiranje z direktorjem hotela kot koristna poteza za krepitev ugleda; ni vprašljivo, če se gost strinja s tem.

O vsem naštetem morata biti obveščena odgovorna predstavnika Protokola in varovanja, ki želje hotela posredujeta tuji strani ter jih varnostno in časovno umestita v program. Čeprav se na prvi pogled ne zdi, da take pozornosti močno vplivajo na vsebinski ali časovni potek obiska, pa program lahko vsebuje številne priložnosti za vpis v knjigo gostov ali izročanje šopka prvi dami. Smisel podrobne uskladitve programa je prav v podrobnostih.

V primeru državiških in uradnih obiskov Protokol pripravi tudi ločeni program za soproge ali partnerje. Časovno se umešča v tisti del programa, kjer prisotnost sprog ali partnerk ni predvidena. Izraz »damski program« je v današnjih časih že malo zastarel, saj države pogosto predstavljajo ženske. Tako kot glavni del programa je tudi ta določen s sklepom o protokolarnih pravilih, običajno pa ga gosti soproga ali partnerka gostitelja. Programi so bolj socialno in kulturno usmerjeni ter pogosto vključujejo obiske zdravstvenih in izobraževalnih ustanov.

Za hotel je koristno, če od Protokola vnaprej pridobi podatek, ali je v delegaciji še kakšna pomembna osebnost, ki potrebuje posebno obravnavo. Za to poskrbijo tudi člani predhodnice ali pa ta podatek posreduje diplomatsko predstavništvo ali konzulat. V svetu je običajno, da si Protokoli vnaprej izmenjajo podatke o zdravstvenih in prehrabnih omejitvah visokih gostov, ki jih posredujejo hotelu. Ni redko, da delegacije s seboj pripeljejo svoje strežno osebje in kuharje. Ob obisku turškega predsednika je osebni kuhar sam izvedel predhodnico po vseh restavracijah in se dogovarjal o podrobnostih.

3.5.4 Varnostni vidik pri izbiri hotela

Če gre pri navedenih kriterijih izbire hotela za posebnosti, ki bistveno ne odstopajo od želja drugih zahtevnih gostov, pa je varnostni vidik lahko odločilen. Policija varuje varovane osebe in objekte po stopnjah glede na funkcijo in ogroženost, ki je lahko potencialna, povečana ali visoka (uredba o varovanju). Varovanje ni v korelaciji s

prednostnim vrstnim redom. Tudi Protokol Republike Slovenije ne izvaja svojih nalog za vse predstavnike Republike Slovenije, ki imajo status varovane osebe.

Ključni mednarodni akt zagotavljanja varnosti oseb, ki so v nacionalnem oziroma mednarodnem interesu, je Konvencija o preprečevanju in kaznovanju kaznivih dejanj zoper mednarodno zaščitene osebe, všteti diplomatske agente (v nadaljevanju konvencija). Te osebe so mednarodnega pomena, ko so na obiskih v tujih državah članicah, všteti družinske člane, ki jih spremljajo (točka a 1. člena konvencije). Iz konvencije izhaja, da **odgovornost za varnost** gosta med bivanjem v tuji državi prevzema pristojna služba države gostiteljice. V Sloveniji je to Center za varovanje in zaščito Uprave za policijske specialnosti Generalne policijske uprave (v nadaljevanju CVZ).

Z varnostnega vidika so pri izbiri hotela pomembni naslednji dejavniki:

- možnost prihoda in odhoda: kolone vozil šefov držav so dolge, omogočen mora biti prostor za obračanje ali krožni promet, možnost parkiranja varnostnih vozil pri vходу;
- bližina hitrih cestnih povezav;
- več vhodov v stavbo in izhodov iz nje;
- varnostno vprašljivi objekti v bližini ali v sklopu hotelov;
- neoporečnost lastništva;
- gradbena dela, ki potekajo v času obiska ali so jih izvajali nedavno (primer atentata na Margaret Thatcher z bombo, ki je bila zazidana v steno hotelske sobe);
- bližina kriminalnih žarišč, napovedanih protestnih sporov, športnih tekem, koncertov;
- možnost evakuacije;
- možnost dostopa intervencijskih vozil;
- bližina bolnišnic;
- parkirišče.

Na podlagi pridobljenih varnostnih podatkov CVZ najprej izdela oceno ogroženosti. Na podlagi te ocene izdela načrt varovanja, v katerem določi potrebne ukrepe za varnost varovane osebe. Iz tega načrta izhajajo različni interni ukrepi, ki jih CVZ izvaja pred in med obiskom v hotelu in okolici. To so lahko:

- protibombni pregled objekta in okolice;
- protiprislušni in kemijsko-radiološki pregled;
- preverjanje osebja;
- pregled požarne varnosti;
- merjenje statike stavbe;
- pregled sanitarnega vozla;
- sanitarni pregled hrane;
- pregled dvigal, po potrebi prisotnost serviserja dvigal zaradi reprogramiranja;

- električna napeljava (in generatorjev), plinska napeljava;
- varovanje parkirišča;
- zapiranje določenega dela hotela in detektorski/rentgenski pregled drugih gostov.

Iz navedenega izhaja, da nastanitev varovane osebe zahteva dodatne aktivnosti že pred obiskom in obremenitve med njim. Zaradi pregleda mora biti apartma glavnega gosta prej na voljo in rezerviran do njegovega odhoda iz države.

Ukrepi omejevanja dostopa in varnostni pregledi gostov v današnjih varnostnih razmerah postajajo nujni. Varnostni vidik nedvomno oteži organizacijo obiska, saj se usklajevanje programa ne omeji le na komunikacijo z nasprotno stranjo, ampak morajo biti predlogi programa preverjeni s strani organa, ki skrbi za varnost glavnega gosta ali več njih. Tudi turistični ogledi so izvedeni po točno določeni in varnostno pregledani trasi ter zahtevajo od lokalnega vodnika veliko mero razumevanja delovanja protokolarnih obiskov.

4 RAZISKAVA MED VODJI TRŽENJA V HOTELSKIH PODJETJIH

4.1 Cilji raziskave

V predhodnih poglavjih je teoretično predstavljeno trženje hotelskih storitev s poudarkom na segmentiranju trga hotelskih gostov in nato opis ozadja priprave obiskov protokolarnih gostov. V skladu s ciljem naloge sem postavil šest raziskovalnih vprašanj, ki so z zbranimi in urejenimi odgovori ponazorila vlogo in pomen protokolarnih gostov pri trženju hotelov:

1. Kakšen pomen pripisujejo trženju hotelska podjetja?
2. Ali hotelska podjetja uporabljajo segmentiranje trga kot tržno strategijo in v kateri segment uvrščajo protokolarne goste?
3. Kako razumejo pojem »protokolarni gostje« v hotelskih podjetjih?
4. Kaj nastanitev protokolarnih gostov pomeni za vsakodnevno poslovanje hotela?
5. Ali poznavanje nastanitev protokolarnih gostov lahko vodi v konkurenčno prednost?
6. Kako lahko hotelska podjetja uporabijo nastanitev protokolarnih gostov v trženjske namene?

Prvo raziskovalno vprašanje je bilo namenjeno iskanju podatkov o splošnem razmišljanju o trženju hotelskih storitev, saj avtorji v sekundarnih virih omenjajo skokovit porast uporabe trženja šele v zadnjih dvajsetih letih. Drugo vprašanje je bilo namenjeno pojasnitvi strategije segmentiranja v posameznih hotelskih podjetjih in iskanju mesta protokolarnih gostov v njih ter vzrokov za to. V sekundarnih virih umeščenost ni zadovoljivo pojasnjena, tako da sem podvomil, da so protokolarni gostje sploh opaženi.

Tretje vprašanje se je nanašalo na opredelitev pojma protokolarni gost, saj ni nepomembno, kaj pod tem razumemo. Ta izraz se v turizmu pogosto uporablja preširoko in hitro se zgodi, da je protokolarni gost vsak, za katerega storitev rezervira državna institucija ali tuje predstavništvo. Četrto vprašanje se je nanašalo na ozadje hotelskega delovanja v primeru protokolarnih obiskov, ki bi v povezavi z varnostjo lahko bili moteči za preostale goste. Njihovo nezadovoljstvo bi posledično lahko škodovalo ugledu hotela.

Pri petem vprašanju so me vodile izkušnje iz tujine, kjer sem opazil razlike pri pristopu k izvedbi storitev. Hoteli, ki so imeli izkušnje, so se mi zdeli bolj vpeljeni v svet protokolarnih obiskov. Med dogovarjanjem za nastanitev med vrhom zveze NATO leta 2012 sem imel pogoste stike z direktorico prodaje verige Marriott za področje Chicaga. Presenetilo me je njeno slabo poznavanje ozadja dogodka in pristopov k možnostim trženja delegacijam, na podlagi česar sem sklepal, da imajo v Chicagu manj delegacij in zato slabše poznajo pravila protokolarnih obiskov kot npr. v New Yorku. Z zadnjim vprašanjem sem želel pojasniti, kako, koliko in zakaj so protokolarni gostje zanimivi za hotelska podjetja, če sploh so.

4.1.1 Metode

V sekundarnih virih podatkov o hotelskih nastanitvah protokolarnih gostov nisem zasledil, zato sem v iskanju odgovorov na raziskovalna vprašanja zbiral primarne podatke. Odločil sem se za kvalitativno raziskovanje, ki je primerna metoda za raziskovanje novih tem, o katerih še ni bilo veliko objavljenega in jih je težje razumeti brez pogovora z ljudmi. Ključna prednost kvalitativnega raziskovanja je v tem, da vidi in razume kontekst, ki pelje v razlago (Myers, 2013, str. 5, 9).

Značilnosti analize kvalitativnih podatkov (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005, str. 158):

- poudarjen pomen študije primera (angl. *case studies*), saj je analiza usmerjena na eno ali manjše število enot;
- induktiven značaj: fleksibilen raziskovalni načrt začnemo z okvirno opredeljenim raziskovalnim problemom, ki ga je natančneje mogoče opredeliti šele med raziskavo.

Če je določena zgolj tema za pogovor, o kateri se izpraševanec odprto in prosto izraža, je to nestrukturirani ali globinski intervju. Pogovor, izpeljan na podlagi vprašalnika, pri čemer vse izvedbe sledijo vnaprej pripravljenim vprašanjem, pa imenujemo strukturirani intervju (Bregar et al., 2005, str. 82).

V raziskavi sem uporabil delno strukturirani intervju, torej sem predvidel vnaprej pripravljene seznam tem in vprašanj, vendar sem želel pustiti možnost, da njihovo obliko prilagajam posameznemu intervjuju. Tudi zaporedje vprašanj sem nameraval usklajevati med pogovorom. Vprašanja so bila odprtega tipa, kjer ni omejevanja na vnaprej določene

možnosti odgovorov, tako da ima sogovornik možnost prostega izražanja (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2003, str. 320, 321).

Delno strukturirani intervju omogoča spraševalcu, da pomaga izpraševancu pri pojasnjevanju vprašanja in oblikovanju odgovora. Cilj takega pristopa je zmanjševanje merskih napak. Prednosti te oblike intervjuja so visoka stopnja odgovora, velika prilagodljivost, upoštevati pa je treba daljši čas spraševanja (Bregar et al., 2005, str. 84, 87).

Pomanjkanje standardizacije intervjujev lahko vodi v skrb glede zanesljivosti. Upoštevati je treba še možnost pristranskosti tako intervjuvanca kot spraševalca. Ugotovitve iz nestandardiziranih intervjujev niso namenjene ponovljivosti, ker odražajo realnost v času in okoliščinah pogovora (Saunders et al., 2003, str. 327).

4.1.2 Izbor hotelskih podjetij v raziskavi

4.1.2.1 Kriterij lokacije

Dejavnost protokolarnih služb se je bolj ali manj enotno razvila po vsem svetu. Kljub temu med njimi obstajajo razlike, ki vplivajo na odnos med Protokolom in hotelskimi podjetji. Kažejo se v organiziranosti, velikosti držav, zakonodaji in značilnostih razpoložljivih objektov, ki jih namenjajo protokolarnim gostom. Zaradi podrobnejšega poznavanja zakonskih okvirov in okoliščin protokolarnih dogodkov sem se pri izbiri hotelov v raziskavi omejil na hotele v Sloveniji.

Protokolarni obiski državnikov so programsko intenzivni. Pretežno prihajajo v državo z letali, uradni del programa pa se odvija na območju Ljubljane ali Brda, kjer so na voljo primerni protokolarni objekti. V uradni del štejemo sprejem z vojaškimi častmi, pogovore, izjave za medije ter priredbo svečanih kosil ali večerij. Pogosta točka programov so tiste turistične znamenitosti, ki so preprosto in hitro dostopne, poleg tega sta Postojnska jama in Bled še vedno najbolj znani turistični točki Slovenije.

4.1.2.2 Drugi kriteriji

Iz navedenega izhaja, da so protokolarni gostje večinoma nastanjeni v Ljubljani, na Brdu ali Bledu, med srečanja državnikov iz več držav pa tudi v Portorožu. Na podlagi splošnih lastnosti in značilnosti protokolarnih obiskov je jasno, da obstaja podobnost med protokolarnimi, poslovnimi in MICE-gosti, zato so primernejši poslovni hoteli, sploh zaradi neprimernosti mešanja počitniških gostov s protokolarnimi. Pri zasebnih obiskih nastanitev izbere gost. Poslovni hoteli so običajno kategorizirani s štirimi ali petimi zvezdicami, začetna usmeritev pa me je vodila k hotelom, ki so bili vključeni v

protokolarne obiske, saj sem za raziskavo iskal primere, ki bodo vodili k želenim odgovorom in omogočili graditev teorije.

4.1.3 Priprava na delno strukturirani intervju

Za intervju sem sestavil vprašalnik, ki je obsegal dvanajst odprtih vprašanj (priloga). Nato sem po telefonu poklical osebe, ki sem jih želel intervjuvati v posameznih hotelih. Predstavil sem sebe in temo ter prosil za pogovor. Nato sem po elektronski pošti posredoval okvirna vprašanja, napisal naslov in namen naloge ter vrsto intervjuja. Opozoril sem, da je čas trajanja pogovora nepredvidljiv, in zagotovil, da bom zapisano poslal v pregled in potrditev. Prav tako sem sogovornike vprašal za dovoljenje, ali smem pridobljene podatke uporabiti z imenom hotela in osebe, s katero sem opravil pogovor, ali pod psevdonomom. Sogovornike sem vnaprej seznanil, da pogovora ne bom snemal, ampak delal zapiske. Zavedal sem se prednosti in slabosti snemanja (tabela 5). Nisem želel, da bi se sogovorniki počutili obvezane ali utesnjene ob snemalni napravi, saj sem si prizadeval za odprt in sproščen pogovor.

Tabela 5: Prednosti in slabosti zvočnega snemanja intervjujev

Prednosti	Slabosti
Omogočajo raziskovalcu, da se osredotoči na spraševanje in poslušanje.	Lahko škodljivo vpliva na odnos raziskovalec – intervjuvanec zaradi osredotočanja na snemalnik.
Omogoča snemanje vprašanj za poznejše intervjuje.	
Raziskovalec lahko večkrat posluša intervju.	Lahko ovira odgovore in zmanjšuje zanesljivost.
Posnetek je točen in nepristranski.	Možnost tehničnih težav.
Omogoča neposredno uporabo citatov.	Čas, potreben za prepis.
Posnetek se ohrani in je na voljo drugim.	

Vir: M. Saunders et al., Research Methods for Business Students, 2003, tabela 10.3, str. 341.

4.2 Rezultati in njihova interpretacija

Na prošnjo za intervju so se odzvali iz vseh petih hotelov, ki sem jih predvidel v raziskavi. V treh primerih so bili sogovorniki generalni direktorji, v dveh pa vodja prodaje MICE in vodja trženja. Hoteli in sogovorniki so v zaporedju opravljenih intervjujev prikazani v tabeli 6. V enem hotelu so prosili za anonimnost. Zaradi lažjega poimenovanja sem jih

označil z zaporednimi velikimi tiskanimi črkami. Po intervjuju sem vsebino pogovora prepisal in poslal v pregled, dodatna pojasnila pa urejal po telefonu. Ko sem zbral vse intervjuje, sem jih primerno oblikoval za lažjo primerjavo.

Hotel A pripada skupini Verkehrsbüro, d. d., ki obsega 27 hotelov. Večinoma se nahajajo v sosednji Avstriji, izjemi sta hotela v Ljubljani in Bratislavi. Ljubljanski hotel ima na voljo 212 nastanitvenih enot, med katerimi sta dva predsedniška apartmaja, vsak s površino 165 m² (Sobe in apartmaji, 2016). To sta največja hotelska apartmaja v slovenskem prostoru. Hotel ima velike skupne prostore, samostojno lego in parkirne površine neposredno ob hotelu. S protokolarnega vidika ima odlično ponudbo apartmajev za delegacije, ki jim ta vidik veliko pomeni.

Tabela 6: Hoteli in sogovorniki v raziskavi

Ime hotela	Austria Trend hotel Ljubljana	Hotel z dolgoletno tradicijo v turističnem kraju	Best Western Premier Hotel Slon	Grand hotel Bernardin	Grand hotel Union
Oznaka	A	B	C	D	E
Kategorija	4*	5*	4*	5*	4*
Sogovornik	Jernej Osterman	X	Gregor Jamnik	Mojca Gobina	Anita Grbič
Funkcija	generalni direktor	direktorica hotelov	generalni direktor	vodja prodaje MICE-skupine hotelov Bernardin, d. d.	vodja marketinga v skupini Union hoteli, d. d.
Izkušnje	8 let v hotelih, v turizmu od študentskih dni	12 let v hotelih, v turizmu od srednješolskih dni	9 let generalni direktor hotela, začel kot študent na recepciji	12 let v hotelirstvu	1 leto v hotelirstvu, pred tem v znani oglaševalski agenciji
Trajanje (h)	2,5	1,5	2,5	2	1 (delno pisni odgovori)

Hotel B deluje v sklopu največjega slovenskega turističnega podjetja, ki pod skupno blagovno znamko združuje šest turističnih destinacij. Družba ima štirinajst hotelov kategorije tri, štiri in pet zvezdic. Hotel je bil zgrajen leta 1931 in ponuja 87 sob, na voljo pa je tudi predsedniški apartma s površino 93 m². Gre za tradicionalen hotel, v katerem veliko sob še vedno prodajo prek recepcije, gostje pa radi rezervirajo točno določene sobe. Hotel ima lepo panoramsko lego, zato je z vidika protokola priljubljen tudi za srečanja, kosila in večerje.

Hotel C se lahko pohvali z dolgo tradicijo gostinskih storitev, saj prva omemba bivanja gostov na sedanjem naslovu sega v leto 1552, iz katerega izhaja tudi ime hotela. Družba ima v lasti tudi hotel Lovec na Bledu, oba pa sta del verige Best Western Premier. Hotel Slon gostom ponuja 170 nastanitvenih enot. V želji, izpolniti želje gostov, in kot del projekta dolgoročne obnove so leta 2014 začeli združevati manjše sobe in postopno prenavljati določeno število sob (Letno poročilo hotela Slon, d. d., 2014). Hotel se nahaja v samem središču prestolnice, kar je pogosto izražena želja protokolarnih gostov, vezanih na izbiro nastanitve.

Hotel D je del družbe Hoteli Bernardin, d. d., ki jo sestavljajo tri letovišča. Eno od njih, St. Bernardin, sestavljajo Grand hotel Bernardin, hotel Histriion in hotel Vile Park (Letno poročilo Hotelov Bernardin, 2015). Obravnavani hotel ima na voljo 241 sob, od tega deset t. i. executive suit (Hoteli Bernardin, d. d., 2016). S protokolarnega vidika ima hotel zelo dobro razporejene *executive suite* na skrajnih točkah stavbe, kar omogoča optimalno razporeditev enakega števila delegacij. Za promet zaprto območje letovišča nudi lepe možnosti organizacije sprejemov na prostem, s poudarkom na sproščenem obmorskem okolju.

Hotel E je del skupine Union hoteli, d. d., ki upravlja štiri hotele v središču Ljubljane. Zgrajen je bil v secesijskem slogu leta 1905 kot del popotresne prenove Ljubljane. Ob odprtju je bil prvi moderni hotel v Ljubljani, nekaj časa pa tudi največja stavba v mestu. Danes nudi 173 sob in deset suit, med katerimi so tri predsedniške. Pohvali se lahko z največjim hotelskim kongresnim centrom v mestu, ki obsega 21 dvoran in salonov, med drugim tudi Unionsko dvorano s površino 504 m² (Union hoteli, 2016). Grand hotel Union je v zadnjih dveh desetletjih gostil visoke protokolarne goste, Unionska dvorana pa je pogosto prizorišče sprejemov in koncertov, povezanih s praznovanji dnevov državnosti, ki jih prirejajo diplomatska predstavništva.

4.2.1 Pomen trženja v obravnavanih hotelskih podjetjih

V hotelu A vidijo trženje kot eksistenčno osnovo, nič manj pomembno pa ni na destinaciji, ki se sicer trži sama (hotel B). Tudi v hotelu E trženju pripisujejo izreden pomen. Marsikdo še vedno gleda nanj kot na zapravljanje denarja, medtem ko prodaja ustvarja prihodke. Lahko rečemo, da trženje podpira prodajne aktivnosti. Tržnik je sanjač, umetnik in inovator, ki oblikuje doživetje, še preden se to zgodi, medtem ko prodajalec »zavije realnost v celofan«. V manjših hotelih se trženje pogosto meša s prodajo, bolje ju je ločiti, tako kot je praksa v tujih hotelskih podjetjih. Trženje je ustvarjanje pričakovanj gosta, ki so od segmenta do segmenta različna (hotel C).

Spreminjanje turizma se odraža tudi na trženju, saj imamo opravka z drugačno komunikacijo, specifično dogodkov, poznavanjem pravnih okvirov in drugih ozadij ter mreženjem podizvajalcev. Hotel D gradi trženje na zavedanju, kaj predstavljajo država,

destinacija in hotel sam, ter iz tega išče prednosti. Ta je tudi v konferenčnem centru, ki se nahaja v sklopu hotela, kar ne zahteva dodatne logistike. Zato se povezujejo z dolgoletnimi poslovnimi partnerji (angl. *co-branding*) s področja organizacije dogodkov ter izvajajo skupne investicije in projekte, pri katerih bi bili sami manj uspešni. V hotelu E so uspešni z digitalnimi kampanjami, kot je »Plačaj na klik« (angl. *pay per click* – kratica PPC), in s ponovnim trženjem (angl. *remarketing*).

Poslovni odnos čedalje bolj temelji na partnerskem, tudi prijateljskem, vse skupaj pa mora temeljiti na zaupanju. Nova pravila zahtevajo veliko iznajdljivosti, po svoje še najmanj izrazito poznavanje turizma. Pomembno je ugotavljanje prioritet in izzivov kupcev, jih znati poslušati in jim pomagati (hotel D). V hotelu B poleti vsak teden prirejajo sprejeme na terasi, na katerih v sproščenem vzdušju spoznavajo svoje goste in tako lahko slišijo njihovo zadovoljstvo. Kot je še poudarila direktorica hotelov, so zaradi ohranjanja ugleda hotela s petimi zvezdicami pri tem previdni in nevsiljivi, nekoliko več komunicirajo le s stalnimi gosti, s katerimi se že dobro poznajo. Za pridobivanje stalnih gostov si prizadevajo ves čas, zato med drugim vsako leto priredijo tudi svečano večerjo s plesom, ob kateri ponudijo brezplačno nočitev.

Trženje se ne konča z odhodom gosta, ampak sledijo poprodajne aktivnosti (hotel B) z ugotavljanjem zadovoljstva gostov prek spletnih portalov, anket, po potrebi tudi osebnih pogovorov. Pritožbe gostov vedno raziščejo po področjih, na katere se nanašajo. Zavedajo se, da je bila jeza gosta v danem trenutku odraz njegovega počutja.

4.2.1.1 Notranje trženje

V hotelu A zaposlene spodbujajo s programom, ki omogoča prenočevanje z zajtrkom po posebni enotni ceni v katerem koli hotelu skupine. Vsi zaposleni, ki so v stiku z gosti, morajo sami poskusiti jedi iz hotelske restavracije, ki jih priporočajo. Prihodki restavracije so se v zadnjem letu podvojili, k temu je prispevala predstavitev jedi, ki jo gost med postopkom prijave gleda na tabličnem računalniku. Parkirni prostori za goste so v Ljubljani lahko problem, njihovo trženje so uredili s soudeležbo pri prihodku postreščkov.

V tujini je značilna velika pretočnost zaposlenih v hotelih (v povprečju ostanejo dve leti), ki so pogosto tujci, zato so uvedli kar najbolj poenostavljene in standardizirane postopke poslovanja. V hotelu B je pristop k izobraževanju zaposlenih nekoliko drugačen, saj imajo nekateri izmed njih več kot tridesetletne izkušnje, kar ima svoje prednosti in slabosti pri uvajanju novih znanj. Gost v povprečju biva samo dva dni, zato želijo najti poti, kako mu prodati več storitev. To izvajajo z osebnim priporočilom, tako da vsak zaposleni, ki je v stiku z gostom, izvaja trženje s pomočjo elektronskih medijev (splet, pametni telefoni). Tudi v hotelu E je večina zaposlenih del hotela že skoraj dvajset let. Deležni so stalnega izobraževanja s področja obravnavanja in nazivanja protokolarnih gostov, pozorno pa spremljajo tudi spremembe na državiških položajih v svetu.

V hotelu C namenljajo veliko pozornosti podatkom o posameznih gostih, zato pogovore na kolegijih ali običajne klepete o gostih jemljejo kot koristne za izpopolnjevanje podatkovnih baz. Tam ima velik pomen ustvarjanje profila posameznega gosta, in sicer ga želijo presenetiti in navdušiti, ko znova pride v hotel. Stalne jutranje sestanke osebja namenljajo obravnavi postopkov, kako so ali niso poskrbeli za gosta, in iščejo načine odpravljanja napak.

V hotelu D za izvedbo zahtevnih dogodkov določijo najboljše ljudi, ki ne poznajo besede »ne« ali »ni«, ampak takoj iščejo rešitve, so poslovni, strokovni in znajo poslušati. Ugotavljajo, da je dandanes pri trženju potrebna večja ustvarjalnost, saj so razpoložljiva sredstva omejena. Pri pridobivanju novih gostov to zahteva timski pristop ter močno vez med prodajo in hotelsko operativo.

4.2.1.2 Uravnavanje nihanja povpraševanja

Sogovorniki se zavedajo pomena menedžmenta prihodkov kot iskanja optimalnega stanja med najvišjo ceno in najvišjo zasedenostjo. Zato hoteli uvajajo programsko podporo, ki upošteva predvidevanje povpraševanja na podlagi preteklih obdobj, upošteva konkurenco, obseg in trende rezervacij. Kljub temu umetna inteligenca še ni dovolj razvita, da bi nadomestila človeške izkušnje. V hotelirstvu je danes najbolj iskano delovno mesto vodje prihodkovnega menedžmenta, ki ima največ dela prav v nedeljo popoldne, ko se odvija največ rezervacij (hotel C).

Segment letalskih posadk je poseben izziv pri uravnavanju zasedenosti, saj je ob pravilnem upravljanju zasedenosti sobo mogoče prodati dvakrat na dan (hotel A). Uravnavanje zasedenosti je mogoče tudi s kombiniranjem različnih segmentov. V hotelih D in E segment MICE zagotavlja dobro zasedenost v predsezoni spomladi in jeseni, medtem ko pridočasni gostje prihajajo v preostalih mesecih, zlasti poleti. Meja je sicer vse bolj zabrisana, saj se dogodki pomikajo tudi v mesec julij (hotel D), februarja pa v hotelu E zasedenost uspešno rešujejo z družabnimi in kulturnimi prireditvami.

Uporaba koncepta prezasedenosti je čedalje nujnejša zaradi različnih okoliščin, ki so vzrok odpovedi v zadnjem hipu. Te so lahko gospodarske razmere, stavke, slabo vreme, krize v podjetjih ali pa, kot so med drugim navedli v hotelu D, hrvaški ponudniki pred dogodkom občutno znižajo cene. Izkušnje so pokazale, da je optimalna dnevna prezasedenost petdesetih sob, kar ustreza dvajsetim odstotkom. Prezasedenost urejajo s poznavanjem segmentov in oceno, kje bo nihanje ali občutljivost na odjavo večje, kar zahteva dobro sodelovanje med vodji vseh področij. Zato so nujni pogosti stiki z organizacijami ali združenji zaradi osveževanja rezervacij.

V hotelu A se odločajo glede na segmente, po številu dejanskih prihodov ta dan, v hotelu C pa na podlagi nižje cene in manj znanih gostov. V hotelu B si zaradi ugleda in strukture

gostov prezasedenost težko privoščijo, v preostalih hotelih na destinaciji pa laže. Prezasedenost ne pride v poštev pri kongresnih in protokolarnih gostih (hotela A in B).

Iz prihodkovnega menedžmenta izhaja, da je pojem maksimalne zasedenosti tesno povezan z doseženo prodajno ceno sobe. Sogovorniki so se strinjali, da s 100 % zasedenostjo težko dolgo vzdržujejo visoko raven storitev in močno povišanih spremenljivih stroškov, zato hotelirji ocenjujejo, da je optimalna zasedenost približno 85 %. Luksuzni hoteli si zaradi visokih cen lahko privoščijo tudi 70 % zasedenost.

4.2.2 Segmentiranje v obravnavanih podjetjih

Iz tabele 7 je razvidno, da v vseh obravnavanih hotelih oblikujejo segmente gostov in kateri so prednostni. Ciljanje je odvisno od prodajanega proizvoda (hotel B), torej različni segmenti gostov narekujejo različne strategije, oziroma si segmente oblikujejo sami na podlagi tega, kar želijo tržiti (hotel C). Običajno tisto, kar se slabše prodaja (primer iz hotela B):

- če je predvidena slaba zasedenost novembra, sledi nagovarjanje cenovno občutljivih gostov – upokojujencev, ki jim ponudijo paket storitev centra dobrega počutja (angl. *wellness*);
- prazne sobe ob koncu tedna v družinskem hotelu, ponudbe za družine.

Če s prodajo dolgoročno uspejo doseči vsaj pretežno zasedenost z individualnimi gosti z najvišjimi cenami, za zadnje goste uporabijo globljo segmentacijo.

Izračune in določanje segmentov za hotel C dela zunanja služba. V drugem koraku sta prisotna evalvacija ter opazovanje gosta in njegovih navad. Torej gre za psihografsko osnovo razvrščanja po življenjskem slogu. S pravo tehnologijo so možne številne možnosti določanja segmentov. Koristne segmentacijske spremenljivke pa je mogoče pridobiti tudi z včlanitvijo v program zvestobe (hotel B).

V hotelu B je najpomembnejši segment individualnih gostov, zaradi usmerjenosti destinacije ne zanemarjajo niti skupin, vendar gre za manjše, butično usmerjene na specifično področje. Zaradi kongresne usmeritve je pomen segmenta MICE pričakovan v hotelih D in E. Vanj uvrščajo tudi srečanja znanstvenikov, saj Slovenija postaja čedalje pomembnejša točka izmenjave prakse nosilcev velikega znanja, pomembno vlogo pri tem pa imajo slovenski znanstveniki v tujini, ki v hotel letno pripeljejo sedemnajst srečanj (hotel D). Segment počitniških gostov želijo v hotelu E povečati, zato uporabljajo nadaljnjo segmentacijo po demografskih in psihografskih spremenljivkah.

Hotel A v segment MICE uvršča udeležence športnih tekmovanj, ki pomenijo ciljno usmeritev in oskrbovanje niše. Značilno zanje je daljše bivanje (dva tedna), uporaba

telovadnice in storitev centra dobrega počutja. Zanje so uredili notranjo tartansko stezo in razvijajo tudi športno kliniko. Ta segment želijo povečati na račun prostočasnih gostov, ker jih ne vidijo združljive s poslovnimi.

Tabela 7: Načini segmentiranja v obravnavanih hotelih

Hotel	Uporaba segmentacije kot trženjske strategije	Najpomembnejši segment, delež pri prihodkih v %	Segmentacijske osnove, prvi korak	Segmentacijske osnove, drugi korak
A	DA	MICE (športniki), 40 %	po namenu (poslovni/prostočasni)	globlje po namenu (športniki)
B	DA	individualni, 25 %	po področjih, sestavljenih iz posameznih ali več držav	po tipih programov/gostov
C	DA	individualni poslovni, 45 %	po namenu	po življenjskem slogu
D	DA	MICE, 45 %	po namenu (MICE/prostočasni)	po dostopnosti s prevoznimi sredstvi
E	DA	individualni poslovni, 40 % (obseg), MICE po prihodkih	po namenu (MICE/prostočasni/poslovni-korporativni)	po dostopnosti s prevoznimi sredstvi

V hotelu C opozarjajo, da je današnje razmerje v primerljivih ljubljanskih hotelih 40 % prostočasnih in 60 % poslovnih gostov, pred nekaj manj kot desetimi leti pa je bilo 10 % proti 90 %. Zaradi solidnosti in s kreditnimi karticami zavarovanih rezervacij koncept prezasedenosti sploh ni bil potreben.

4.2.2.1 Uvrščanje protokolarnih gostov v segmente

Trije od petih hotelov v raziskavi uvrščajo protokolarne goste v segment MICE (tabela 8). V hotelu D so bili protokolarni obiski običajno del srečanj ali kongresov, v hotelu A pa vidijo primerjavo po enakem ali večjem obsegu procesnega dela in podobnosti z zahtevnimi športnimi skupinami.

V hotelu B poudarjajo vlogo določanja statusa glede na prodajno pot, torej kako je morebitni protokolarni gost rezerviral nastanitev. V primeru diskretnega načina mu diskretnost tudi zagotovijo. Uvrščanje v segment MICE ni toliko povezano z osnovno

usmeritvijo hotela, ampak bolj z usmeritvijo – ki je prav tako kongresna – preostalih hotelov na destinaciji.

Tabela 8: Uvrščanje protokolarnih gostov v posamezne segmente

Hotel	Kaj so protokolarni gostje	Segment, v katerega jih uvrščajo	Zanimivi kot nišni trg
A	Predstavljajo svojo državo ali mesto.	MICE	Ne, premajhni. Prekratka doba bivanja.
B	Povezani s politiko, posebnimi zahtevami (kot zvezdniki), diplomati.	MICE	Ne, premajhni. Nekonkurenčno okolje.
C	Pogoj je stik z našo ali tujo protokolarno službo, diplomatskim predstavništvom. Službena potovanja osebja veleposlaništev ne sodijo v to skupino.	v poseben	Bi utegnili biti.
D	Posebnosti glede prihodov in odhodov, načina obravnave, neposreden stik s Protokoli. Posebne uzance.	MICE	Da, sploh zaradi varnostnega vidika pozicije hotela.
E	Podrobnosti vnaprej urejajo protokolarne službe, lahko pa tudi diplomati. Primerljivo z obiski slavnih osebnosti.	v poseben	Da.

Hotela C in E uvrščata protokolarne goste v poseben segment, vendar je tako majhen, da zanj ne izvajajo posebnih tržnih aktivnosti. Glede obravnavanja segmenta protokolarnih gostov kot nišnih trgov so v dveh hotelih ocenili, da gre za premajhen segment. V hotelu E vidijo protokolarne goste zanimive kot nišo, enako v hotelu D, kjer jim lega hotela omogoča dobro varovanje. V hotelu C pa vidijo to možnost po načrtovani prenovi, ki bo vključevala najboljši sistem varnosti (požarno zaščito).

4.2.3 Prilaganje hotela v času nastanitve protokolarnih gostov

Ob nastanitvah protokolarnih gostov hoteli prilagajajo delovanje funkcij in procesov njihovem programu (tabela 9). Namenjajo jim večjo pozornost, kar gre na račun preostalih gostov. Poudarek je na povečani prisotnosti osebja, od področij pa na gospodinjstvu in gostinstvu. Več storitev je opravljenih v sobi. Pri obiskih državnikov ne najemajo zunanjih sodelavcev, ampak skušajo le dobro načrtovati delo osebja s prepoznavanjem njegovih optimalnih lastnosti. Poudarjajo zagotavljanje intimitete oziroma diskretnosti. Podjetja za stik s Protokolom določijo eno ali več stalnih oseb z največ izkušnjami.

Tabela 9: Prilaganje hotela in preostalih gostov

Hotel	Prilaganje funkcij delovanja	Motenje preostalih gostov
A	Vse prilagajajo visokim gostom. 24-urna prisotnost čistilk, večja obremenitev tako časovno kot izvedbeno. Nosilec dogodka je ena oseba.	Niti ne. Športniki imajo lahko še bolj dodelana varnostni režim in protokol, sploh glede prehranjevanja.
B	Dodaten kuhar, posebne storitve, pranje, likanje, čistilnica. Hitra prijava – diskreten prihod/odhod, večja poraba v sobi, zagotavljanje diskretnosti s strani osebja in molčečnosti glede medijev. Trudijo se, ustreči vsem željam. Lahko povzročajo prezasedenost.	Niti ne, morda parkirišče. Zanimivi za preostale goste, ki vidijo ali srečajo osebnosti, ki jih v domovini ne bi.
C	Standardizirani delovni procesi so tisti dan drugačni. Določijo stalno ekipo, ničesar ne želijo prepustiti naključju. Posvečanje pozornosti protokolarnim gostom na račun preostalih gostov, saj je število osebja omejeno.	Višji je obisk, bolj ga čutijo. Vendar je to cena, ki jo plačajo za ugled.
D	Urniki so prilagojeni zahtevam, več storitev opravljenih v sobi. Zagotavljanje intimnosti. Vodja mora poznati ljudi s prednostnimi lastnostmi, ki jih postavi na ključne točke. Ključen je oddelek gospodinjstva, težnja k optimalnemu delovanju.	Zanimivi za preostale goste, ki jih redko vidijo v živo, kaj šele srečajo.
E	Že prilagojeni procesi tej vrsti obiskov. Morda včasih dodatno (odvisno od obsega in časovnih terminov) prilagodijo proces v oddelku za prireditve ter gostinstvu.	Do zdaj niso imeli pritožb. Dogodek izpeljejo tako, da je čim manj moteč za preostale goste.

Obiski protokolarnih gostov se sogovornikom v štirih hotelih niso zdeli moteči, podobne izkušnje imajo s športniki. Dva sogovornika sta v identičnih odgovorih navajala, da so protokolarni gostje zanimivi kot znane osebnosti. V resnici pa je sorazmerno s stopnjo obiska večji poseg v hotelski vsakdan (hotel C).

4.2.4 Pridobivanje znanja in vedenja o obiskih protokolarnih gostov

Sogovorniki so se strinjali, da ozadja protokolarnih obiskov ne poznajo. V tabeli 10 so prikazani odgovori, ki kažejo na raznolike načine pridobivanja znanja in vedenja. Štirje sogovorniki so poudarili vlogo Protokola, dva pa tujih predstavništva. Večinoma zaposlenih ne izobražujejo posebej za potrebe protokolarnih obiskov, vendar v hotelih B in E vidijo prednost dolgoletnih sodelavcev z veliko izkušnjami. Tudi v hotelu D letno redno izobražujejo osebje, po potrebi za vsak dogodek posebej.

Tabela 10: Pridobivanje znanja in vedenja

Hotel	Kako hotelska podjetja pridobivajo znanja in vedenja o nastanitvah protokolarnih gostov	Tržne poti
A	Spremljanje medijev, razpoložljive literature, sodelovanje s Protokolom. Zaposleni so delali na veleposlaništvih in v hotelih, kjer so bili v stiku s poslovnimi gosti.	Izključno prek osebnih stikov in na podlagi zaupanja.
B	Iz izkušenj ter od Protokolov in diplomatskih predstavnikov.	Prek tujih predstavništev in Protokola.
C	Problem je upad protokolarnih gostov po letu 2008. Pri obiskih se zanašajo na pomoč Protokola.	Težko je vnaprej pridobiti informacije.
D	Hotel ima postavljene svoje standarde, ki jih nadgradijo za potrebe protokolarnega obiska.	Priložnost, da dogodek narekuje izbiro GH Bernardin.
E	Organizatorji dogodkov določene stvari dobro poznajo, še vedno pride prav sodelovanje s protokolarnimi službami.	Dobri odnosi s tujimi predstavništvi in vladnimi službami. Možnosti so v aktivnejšem povezovanju na občinski in državni ravni.

V hotelu C opozarjajo, da niso posebno motivirani za izpopolnjevanje na področju protokola, in sicer zaradi upada povpraševanja po končanem predsedovanju Slovenije Evropski uniji in nizkih vladnih proračunov. V hotelu D trenutno nimajo dnevnega stika s Protokolom niti z ministrstvi. Zavedajo se tudi prednostne izbire JGZ Brdo. Informacije so težko dostopne vnaprej (hotel C), pomembni pa so osebni stiki in zaupanje (hotel A). Tudi v hotelu E glede obiskov protokolarnih gostov ne izvajajo klasičnih trženjskih strategij, ampak gradijo dobre odnose z diplomatskimi predstavništvi in vladnimi službami.

4.2.5 Pomen nastanitev visokih gostov

Pri pomenu protokolarnih nastanitev za hotelska podjetja (tabela 11) so sogovorniki navajali koristi zaradi odnosov z javnostjo, referenco, prodajno orodje, statusni simbol, povečan ugled, izziv in čast. Znova se pojavi primerjava z zvezdniki in znanimi športniki, saj jih enači podrobna predpriprava, vključno s pazljivostjo in posebnostmi pri pripravi obrokov, ki jo izvaja za to predvidena služba. Spomini na tovrstne obiske se ohranjajo na fotografijah znanih gostov, v vpisnih knjigah in s ponudbo hrane po enakih jedilnikih. Drugi gostje čutijo večje zaupanje, če je v hotelu spal sedanji ali nekdanji predsednik Združenih držav Amerike.

Tabela 11: Pomen, koristi in nova znanja

Hotel	Pomen nastanitev visokih gostov	Nova znanja
A	Uporabno zaradi odnosov z javnostjo. Enako kot zvezdniki. Izziv in referenca.	Da, dobra izkušnja, trening, šola, saj ne sme biti napak. Zahtevnejši je gost, boljše izkušnjo predstavlja.
B	Referenca, s katero se lahko pohvalijo, odlično prodajno orodje. Prispevek k tradiciji.	Da. Nadgradnja storitev. Izkušnje.
C	Statusni simbol, povečan ugled hotela in blagovne znamke.	Vsekakor, sploh zaradi najvišje stopnje varovanja, nove dimenzije, ki jih prenesejo v vsakdanjo varnost. Veliko se naučijo.
D	Čast, da so izbrani, potrditev pravilne usmeritve, zaupanja. Da so tradicionalni proizvodi dobro sprejeti.	Da.
E	Čast, pomembna referenca. Možnost krepitev discipline v delovnih procesih, izboljšano poznavanje protokola, želja in izziv.	Nedvomno, visoka raven zahteva nova znanja, ki so zelo dobrodošla za vse tipe dogodkov, tudi za druge goste.

Vsi sogovorniki so se strinjali, da je pozitivna plat obiskov visokih gostov tudi pridobivanje izkušenj za nadaljnje poslovanje, saj gre za nevsakdanje želje in pričakovanja, ki zahtevajo nadgradnjo storitev in prilagoditev. Zahtevnejši je obisk, boljše izkušnjo prinese, sploh zaradi varnostne komponente. Skrb za varnost je danes na prvem mestu (hotel C). Poleg omenjenega pa tak tip gostov prispeva k ustvarjanju tradicije hotela (hotel B), na čemer ugled gradijo tudi v hotelu E.

4.2.6 Prihodnost trženja v hotelskih podjetjih

Spremljamo trende, ki napovedujejo prihodnost v digitalizaciji in avtomatizaciji vsega, od rezervacije, nakupa in prijave do odjave. Čedalje manj je človeškega stika, s tabličnim računalnikom se opravita rezervacija in tudi že vstop v sobo (hotel E). Poleg izkoriščanja možnosti, ki jih ponuja splet (hotela A in B), vidijo prihodnost tudi v vračanju k osnovnim vrednotam, to sta na primer zavedanje samega sebe in možnost, da posameznik prispeva k skupnemu dobremu. Večji poudarek bo na vrednosti blagovnih znamk, posamezniku prilagojeni ponudbi in pečatu, ki ga pustimo za seboj. Ta bo viden v dialogu, sodelovanju in zaupanju (hotel D). Za dolgoročen obstoj na trgu bo treba iskati stranke v zdravih podjetjih in partnerskih zgodbah, ki so prisotne v športu (hotel A).

Prihodnost je lahko v dizajnerskih hotelih s posameznimi prvinami luksuza, ki merijo na goste generacije Y, rojene med letoma 1980 in 2000. Tem ustrezajo večfunkcijski prostori,

dobra glasba, zdrava hrana, sveže pijače in uporaba elektronskih pripomočkov. V ospredje prihajajo proizvodi, prilagojeni človeškemu čutilom in naravnim prvinam, ki jih ponujajo v povezavi s ponudniki kulture in umetnosti, kultura pitja kave in domače, lokalne sestavine (hotel C).

Pri razmišljanju o vidiku luksuznih hotelov, ki so pogosto omejeni na protokolarnе goste, so sogovorniki povedali:

- V času, ko se že vse ureja po spletu, bo največji prestiž v zagotavljanju osebne storitve s strani usposobljenih ljudi (hotel B).
- Trženje kot nekaj več, avtentičnost novih rešitev. Da si gost za vedno zapomni, kje je prenočil. Osebnost mora o gostu vedeti več, kot ve sam o sebi. Največji izziv trženja luksuznih hotelov je pridobiti idealne stranke. Najboljši hotel si prizadeva, ustvariti idealno ravnovesje različnih tipov gostov. Moteče je, če v kakšnem hotelu prevladuje enovrsten tip gosta, ki prevlada nad preostalimi in nadvlada nad vzdušjem (hotel C).
- Informacijska tehnologija nikoli ne bo zasedla srečanj ljudi, saj družabna omrežja žal zmanjšujejo družabnost. Znova bomo uvajali klasične vrednote, kot so spoštovanje in zaupanje, čedalje večji pomen pa bo imelo poznavanje psihologije in čustvene inteligence (hotel D).
- Z vidika prihranka časa je luksuz imeti vse pod isto streho: hrano, pijačo, concierga. Čas postaja čedalje dragocenejši (hotel E).

4.3 Zaključki raziskave

Cilj raziskave je bil, z odgovori na raziskovalna vprašanja razložiti pomen protokolarnih gostov za trženje hotelskih podjetij. Odgovore sem pridobival s pomočjo delno strukturiranih intervjujev, v katerih je sodelovalo pet sogovornikov iz slovenskih hotelskih podjetij, ki imajo izkušnje s protokolarnimi gosti.

4.3.1 Trženje v hotelskih podjetjih

Hotelska dejavnost v turizmu predstavlja zadnjo izvedbeno fazo in svojo vlogo zasede takrat, ko drugi svoje že odigrajo. V hotelskih podjetjih se zavedajo, da se morajo dopolnjevati z drugimi deležniki v turizmu, pri samem delu pa so odvisni od osebnosti in razpoloženja gostov. Potrditi rezervacijo je lažje kot zadostiti vsem potrebam gosta, ki v hotelu preživlja svoj intimni čas. Na prvem mestu še vedno ostajata skrb za dobro počutje gosta in dovršena storitev.

V raziskavi obravnavana hotelska podjetja pripisujejo trženju velik pomen, enako tudi notranjemu trženju, saj se zavedajo potreb po najboljših sodelavcih pri izvedbi zahtevnejših dogodkov, med katere uvrščajo tudi obiske protokolarnih gostov. Osnovni pogledi na trženje, kot je denimo zadovoljevanje porabnikovih potreb, so že precej v

ozadju, saj so sogovorniki poudarjali zlasti pomen osebnega odnosa, ki temelji na zaupanju in v katerem je treba znati prisluhniti gostu. V primeru protokolarnih gostov to potrjuje Grönroosovo (2007, str. 273, 275) kritiko uporabnosti trženjskega orodja 4P ter prednost trženja s poudarkom na odnosu med hotelskim podjetjem in porabnikom, ki se vzpostavi na konceptu obljube. Kdor drži obljubo, je vreden tudi zaupanja. Z vidika odnosov pomeni trženje vzdrževanje odnosov s trgom. Trženje v turizmu danes zahteva uvajanje novih znanj z drugih področij, v prihodnje pa vračanje k temeljnim vrednotam.

Zaradi dinamike rezervacij in odpovedi hotelska podjetja čedalje večji pomen pripisujejo menedžmentu prihodkov, koncept prezasedenosti je postal vsakdanja praksa. Kljub novim tehnologijam pa ključni dejavnik ostajajo človeške izkušnje in občutki. Tudi v prihodnje se ni smiselno zanašati samo na informacijsko tehnologijo, čeprav je koristna za temeljito poznavanje gostov, ampak je treba negovati osebne stike z njimi, ki jih bodo vse bolj cenili. Skupno vodilo današnjih razmer v trženju sta inovativnost in iznajdljivost, ki sta v tesni povezavi s širino razmišljanja menedžmenta in pridobivanjem znanja ter prenašanjem dobrih praks iz tujine.

4.3.2 Segmentiranje trga kot trženjska strategija

Obravnavana hotelska podjetja uporabljajo segmentiranje kot tržno strategijo in pri tem potrjujejo ugotovitev Wedla in Kamakure (2002, str. 181), da gre pri segmentiranju za način, kako menedžer želi videti trg. Torej za menedžerska orodja, ki jih uporabljajo za ciljanje na eno ali več skupin gostov z določenimi skupnimi lastnostmi, uvrščenih v umetno oblikovane segmente. Načini so odvisni od osnovne usmeritve, ciljev in strategij posameznega podjetja, seveda pa tudi od vloženih sredstev. Tovrstna tehnologija je draga, njen razvoj zahteva tudi skrbnika. Z današnjo tehnologijo podprto (dovoljeno) zbiranje podatkov o hotelskih gostih spominja na obveščevalno dejavnost, ki so jo dolgo povezovali prav z diplomatskim poklicem (Čaćinovič, 1994, str. 27).

Sogovorniki se dobro zavedajo, da morajo stopiti dlje od osnovnega ločevanja gostov na poslovne in prostočasne, na kar opozarja tudi Bowen (1998, str. 294). Vendar pa iz raziskave izhaja čedalje večji problem osredotočanja samo na poslovni ali prostočasni segment gostov. Čeprav se večina obravnavanih hotelov opredeljuje za poslovne, morajo zaradi sezonskega povpraševanja svoje trženjske aktivnosti usmerjati tudi na trg prostočasnih gostov. V predstavitvi rezultatov sprememba razmerja med poslovnimi in prostočasnimi gosti v Ljubljani opozarja na izgubo poslovnega statusa prestolnice. K temu z zmanjšanim povpraševanjem prispevajo tudi državne institucije, pa tudi posledice krize in z njo povezanih varčevalni ukrepov.

Uvrščanje protokolarnih gostov v segmente je skladno z rezultati raziskave Chunga in sodelavcev (Chung et al., 2004, str. 429), ki so v Južni Koreji ugotovili njihovo uvrščanje med poslovne goste. Iz raziskave izhaja, da hotelska podjetja uvrščajo protokolarne goste v

posamezne segmente na podlagi praktičnega vidika. Če menijo, da je z njimi več dela v smislu natančne predpriprave ali se udeležujejo konferenc, jih to uvršča med MICE-goste. Prav več predhodnega ukvarjanja s protokolarnimi gosti le-te postavlja ob bok zvezdnikom ali športnikom, saj imajo tudi slednji svojo obliko protokolarne službe.

4.3.3 Protokolarni gostje in njihovo razumevanje

Sodelujoči v raziskavi vidijo protokolarne goste v tesni povezavi s protokolarnimi službami in diplomacijo, torej službo ali predstavništvom, ki ureja podrobnosti bivanja in posebne zahteve. Podjetja v raziskavi so res že imela izkušnje s protokolarnimi gosti, vendar je jasnost opredelitve in dodeljenega statusa pokazala njihovo dobro poznavanje.

Pri predstavitvi protokolarnih gostov sem poudaril pomen prednostnega vrstnega reda, ki je uporaben tudi za hotelska podjetja, predvsem za menedžment. Vsak član posamezne kraljeve družine ima znotraj nje točno določeno hierarhično mesto, ki ga uvršča tudi navzven. Ta položaj je lahko precej nižji, kot se zdi glede na njegovo medijsko izpostavljenost. Usklajen in sprejet prednostni red je znak zrelosti države ali organizacije in bi moral biti preprosto dostopen, saj protokol ni omejen samo na protokolarne službe.

Kljub njegovi majhnosti so trije sogovorniki videli možnost v nišnem oskrbovanju tega segmenta, predvsem zaradi konkurenčne prednosti v infrastrukturnem smislu. Boljše poznavanje potreb ciljnega segmenta lahko vodi v konkurenčno prednost, kar napeljuje k odgovoru na raziskovalno vprašanje pomena poznavanja protokolarnih gostov v obravnavanih podjetjih.

4.3.4 Protokolarni gostje in vsakodnevno poslovanje hotela

Kljub prijaznim odgovorom glede vpliva protokola na hotelski vsakdan višje rangirani obisk prinese večje spremembe v delovnih procesih ob enakem številu zaposlenih. Hotelska podjetja si ob protokolarnih obiskih ne privoščijo zunanjih sodelavcev niti prezasedenosti, saj ne želijo ničesar prepustiti naključju. Potrudijo se izbrati najprimernejše zaposlene za stik s protokolarnimi gosti. Svoje doda varnostni del. Pozitivno preseneča, da se sogovornikom protokolarni gosti in z njimi povezani ukrepi ne zdijo moteči za preostale goste.

Protokolarni obiski imajo tudi senčne lastnosti, ki so povezane s spremembami in odpovedmi v zadnjem hipu. Ena od sogovornic je povzela, da je treba pri protokolarnih gostih vzeti v zakup posebnosti in spremembe v zadnjem trenutku. V predstavitvi raziskave sem omenil njene besede, da je dober medsebojni odnos koristen za preprečevanje odpovedi v zadnjem trenutku. A njena kolegica meni, da je odpovedi pri protokolarnih obiskih izjemno malo, saj se načeloma dogajajo le v primerih izrednih stanj. Čeprav si hotel pri protokolarnih gostih ne privoščijo prezasedenosti, pa jo lahko povzroči

prav delegacija. Zaradi protokolarnih zahtev je včasih teže potrditi rezervacijo, sploh v zadnjem trenutku.

4.3.5 Protokolarni gostje in konkurenčne prednosti hotelskega podjetja

Pri kriterijih izbire hotela za nastanitev protokolarnih gostov sem omenil, da so predhodne izkušnje preveč izključujoč dejavnik za izbiro hotela. V primeru velikih konferenc je težko pričakovati, da bo imel organizator na voljo nabor samih izkušenih hotelskih ponudnikov s področja protokola. Po drugi strani pa ima hotel Imperial v Tokiju svoj protokolarni oddelek, saj je večina visokih delegacij nastanjenih tam. Spet je težava v dostopnosti poznavanja ozadja protokola, kar so sogovorniki priznali.

V dveh hotelih so poudarili znanje in izkušnje s protokolarnimi obiski, ki jih imajo njihovi dolgoletni sodelavci. Vzpostavljanje, kopičenje in ohranjanje človeških virov kot kolektivnega znanja (angl. *know-how*) so tudi v mednarodni konkurenci lahko dejavnik uspeha (Frehse, 2008, str. 6). Vendar so odgovori v povezavi z notranjim trženjem nakazali, da so izkušnje zaposlenih s protokolarnimi obiski eno, izobraževanje pa drugo. Notranje trženje za potrebe vsakodnevnih hotelskih procesov je tisto, kar hotelu omogoča hitro nadgradnjo storitev za potrebe protokola.

Poznavanje protokolarnih obiskov in z njimi povezane izkušnje zaposlenih so kratkoročno lahko konkurenčna prednost, a brez prenosa znanja in trženja s poudarkom na odnosu med hotelom in Protokolom na ravni menedžmenta tega ni mogoče trditi tudi dolgoročno. Omenjal sem razlike glede boljšega poznavanje pristopa k trženju delegacijam med New Yorkom in Chicagom v prid prvim. Vendar smo bili v Chicagu deležni boljših storitev, ker smo med pripravami dobro sodelovali in je bila s strani Marriotta izražena pripravljenost sprejemanja novega znanja, kar so tudi poudarili. Tudi sogovorniki v intervjujih protokolarne obiske razumejo kot možnost doseganja novih dimenzij znanja in nadgrajevanja obstoječega, torej možnost učenja. Iz navedenega izhaja, da konkurenčna prednost ni v poznavanju protokola in obiskov protokolarnih gostov, ampak nudenju dobrih storitev ob vzpostavitvi dobrega medsebojnega odnosa.

Sogovorniki so pokazali dobro poznavanje pomena bivanja visokih predstavnikov držav in mednarodnih organizacij v svojih hotelih ter znali to tudi ovrednotiti. Hotelom ob pomembnih obiskih ali konferencah ni namenjene veliko medijske pozornosti, se pa vedno lahko najde priložnost za fotografijo pomembnega gosta z direktorjem hotela ali njegov podpis v knjigi znanih gostov, lahko se izdelata tudi spominska tablica, ki ohranja spomin na dogodek, ki se je odvijal v določenem prostoru, lahko pa ta prostor celo poimenujejo po njem. Take, otipljive dokaze hoteli pogosto pokažejo na primernem mestu, s čimer želijo pri drugih gostih vzbuditi zanimanje in zavedanje, da so vstopili v prostore, v katerih so se gibale znane osebnosti. Obiskovalce na to pogosto opozorijo že na svoji spletni strani.

Poleg časti, da so bili izbrani za nastanitev protokolarnih gostov, gre za rast ugleda in vzpostavljanje tradicije. Tega se zavedajo tudi uspešne in uveljavljene hotelske znamke, kot so npr. Four Seasons, St. Regis ali Ritz-Carlton, ki skušajo utelešati posebno podobo, življenjski slog, z zgodovino zraslo kulturo in ki poudarjajo obiske svojih stalnih gostov, med katere bi se želel uvrščati še marsikdo (Frehse, 2008, str. 10).

Tradicija in ugled hotela imata velik pomen pri poslovnih gostih, vendar nista dovolj za dolgoročno uspešno poslovanje. Zato je nastanitev protokolarnih gostov predvsem dobra referenca, ki vzbuja zaupanje pri drugih zahtevnih gostih, saj je povezana z novimi znanji in izkušnjami, ki jih hotelska podjetja lahko pridobijo iz protokolarnih dogodkov in prenesejo v vsakodnevne procese. Pri tem je opazen tudi pomen sodelovanja s Protokolom in diplomatskimi predstavništvi. Dolgoročno je to največja korist, ki jo hotelska podjetja lahko pridobijo iz tovrstnih projektov, sklada pa se tudi z dolgoročno usmeritvijo trženja samega. Sodelovanje s Protokolom samo po sebi ne prinaša konkurenčne prednosti, pridobljena nova znanja in izkušnje pa.

Iz raziskave izhaja, da klasični način trženja pri protokolarnih gostih ni primeren. Iskati prave tržne poti je težko, saj gre za majhen in glede povpraševanja težko predvidljiv segment. Seveda se ponuja nekaj možnosti prek protokolarnih služb, diplomatskih predstavništev in konzulatov. Tu gre za sprejeme in prireditve, ne gre pa pozabiti niti na združenja soprog diplomatov, ki organizirajo dogodke z res manj političnega ozadja, ki pa prav tako širijo dober glas. Enako je s protokolarnimi službami, ki morda niso vedno odločilne, kljub temu pa mnenjsko pomembne. Protokolarne nastanitve obsegajo različne vidike, ki imajo lahko pomembno vlogo pri izbiri hotela. Vedno so dobrodošle novice o hotelih, ki so v projekt prenove vključili izboljšave, pomembne za nastanitev protokolarnih gostov.

Sklenem lahko, da so **protokolarni gostje zahtevni hotelski gostje, ki pričakujejo pravšnje mero pozornosti, odzivnosti in diskretnosti**. Kljub različnim mnenjem glede protokolarnih gostov in protokolarnih služb eno brez drugega ne gre. Hkrati nastanitev protokolarnih gostov kljub majhnosti in posebnostim segmenta hotelu prinaša **posebno privlačnost, pozitivne izkušnje in korist pri trženju**.

S pridobljenimi teoretičnimi znanji in podatki iz intervjujev ter na podlagi izkušenj lahko ocenim, da se slovenska praksa ne razlikuje od načina pristopa in obravnave protokolarnih gostov v tujih hotelih, seveda pa ob upoštevanju geografsko-demografskih razlik in s tem povezane strateške veljave države. Ugotovitve iz naloge je tako mogoče prenesti na primerljive hotele v primerljivo velikih državah ali mestih v tujini.

Omejitve raziskave vidim v majhnosti slovenskega trga hotelov, ki ustrezajo kriterijem za izvedbo protokolarnega obiska v danih okvirih slovenske države. Raziskavo bi na podlagi sklepov lahko nadaljeval v smeri obravnave protokolarnih gostov v tuji hotelski skupini, z

večjim vzorcem in strukturiranim vprašalnikom, ki ne bi zahteval osebnih intervjujev. Predmet nadaljnje raziskave bi lahko bil multiplikativni učinek srečanj pomembnih ljudi, kot sta Strateški forum Bled ali Svetovni strateški forum, kjer beležimo tudi udeležbo protokolarnih gostov.

SKLEP

V nalogi sem želel predstaviti povezanost turizma z mednarodnim dogajanjem, katerega tvorci so visoki predstavniki posameznih držav ali mednarodnih organizacij, ki na potovanjih uporabljajo nastanitvene objekte in jih imenujemo protokolarni gostje. Namen naloge je bil predstaviti način priprave protokolarnih obiskov, vezanih na hotelske nastanitve.

Hotelska dejavnost je pomemben del turizma, ki mora za svoje preživetje na trgu razvijati inovativne trženjske strategije ter uvajati nove tehnologije in pristope k uravnavanju nihanja povpraševanja ob omejenih zmogljivostih in minljivosti storitev. Ideja segmentiranja porabniških trgov se je v petdesetih letih dvajsetega stoletja pojavila hkrati z začetkom množičnega turizma, a hoteli te strategije niso sprejeli štirideset let, dokler jih okoliščine niso prisilile v spremembo načina razmišljanja. Hotelsko poslovanje je zahtevno, saj obsega verigo delovanja, ki zahteva širok spekter znanja. Storitve so kompleksne, saj so istočasno prodajalci in izvajalci. Srečevanje novih ljudi in nepredvidljivost sta pozitivna, a se nam ne izide, če delo v hotelirstvu razumemo le kot službo. Treba ga je jemati kot način življenja.

Cilj magistrske naloge je bil iskanje vloge protokolarnih gostov kot porabnikov hotelskih storitev in odgovoriti na vprašanje, kako jih v hotelskih podjetjih vidijo in zaznavajo v luči trženjskih strategij. V kvalitativni raziskavi sem s pomočjo delno strukturiranega intervjuja opravil pogovore z generalnimi direktorji in vodji trženja v petih slovenskih hotelih z dolgoletnimi izkušnjami sprejemanja protokolarnih gostov.

V literaturi s področja mednarodnih odnosov, diplomacije in protokola, ki sem jo proučil, nisem zasledil, da bi kdo obravnaval hotelske nastanitve protokolarnih gostov. Vendar pa se je skozi nalogo pokazalo, da imajo protokolarni gostje lahko pomembno vlogo v življenju hotela. V primeru državnih obiskov govorimo o zahtevnih, uglednih in včasih tudi slavnih osebah, ki jih uvrščamo med poslovne goste. Njihova nastanitev vpliva na vsakodnevno delovanje hotela, ki se mora prilagajati tudi posebnim varnostnim zahtevam, a hkrati lahko krepi njegov ugled in zaupanje porabnikov vanj. Visoke zahteve in pričakovanja pri nastanitvah protokolarnih gostov hotelskim podjetjem omogočajo pridobivanje izkušenj in vedenj.

V enem od intervjujev mi je sogovornik omenil, da številni hotelski menedžerji prihajajo iz trženja, še vedno pa je veliko takih, ki so na to delovno mesto prišli z operativnih področij. Ob tem sem se spomnil na lastno izkušnjo, s katero zaokrožam svojo nalogo.

Leta 2009 se je v znanem južnonemškem zdraviliškem kraju odvijalo srečanje svetovnih državnikov, ki se ga je udeležilo skoraj šestdeset delegacij. To je bil dogodek z visoko stopnjo varovanja, v okviru katere je pogoj za prijavo vsakega udeleženca srečanja opravljeno varnostno preverjanje. Seveda se varnostni ukrepi ne omejujejo samo na udeležence, ampak na celotno mesto in velik del države. Organizatorji celo prijazno nagovarjajo v bližini živeče prebivalce, da si vzamejo prost konec tedna izven kraja bivanja, saj zaradi zapor tako nikamor ne morejo. Posledično se mesta izpraznijo, restavracije pa zaprejo.

Vodja naše delegacije je še pred začetkom konference želel pojesti lahko kosilo. Ni nam preostalo drugega, kot da poskusimo srečo v najbližjem hotelu s štirimi zvezdicami, ki deluje že od leta 1836. Ker je bil popoldanski čas, so me na recepciji spravili v stisko s podatkom, da kuharjev ni, ker je čas kosila minil. Na srečo je mimo prišel direktor. Ko je slišal, za koga gre, je hitro vzel v roke jedilnik in naštel pet jedi, ki jih lahko takoj ponudi. V dveh minutah je gosta čakala pogrnjena miza na terasi, jaz pa sem si oddahnil. Potem ko smo nekaj časa čakali na jedi, sem natakarja povprašal po direktorju, pa mi je odvrnil: »Gospod direktor je v kuhinji in sam kuha za visokega gosta, saj veste, kuharji imajo zdaj prosto.«

Včasih torej ni slabo, če direktor hotela izhaja iz operative, seveda pa bistvo zgodbe ni v tem. Z gospodom se nisva videla nikoli prej (in nikoli več), vendar v dani situaciji ni pomišljal, ampak v trenutku našel rešitev v prid protokolarnemu gostu. Šlo je za takojšen odziv in kolegialno potezo. V tem dejanju, s katerim je pokazal predanost svojemu poklicu in hotelu, ki ga vodi, je povzeto bistvo odnosa med Protokolom in hotelskim podjetjem.

LITERATURA IN VIRI

1. Assaf, A. G., & Josiassen, A. (2012). Identifying and Ranking the Determinants of Tourism Performance: A Global Investigation. *Journal of Travel Research*, 51(4), 388–399.
2. Benko, V. (1997). *Znanost o mednarodnih odnosih*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Benko, V. (2000). *Zgodovina mednarodnih odnosov*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
4. Blankson, C., Cowan, K., Crawford, J., Kalafatis, S., Singh, J., & Coffie, S. (2013). A review of the relationships and impact of market orientation and market positioning on organisational performance. *Journal of Strategic Marketing*, 21(6), 499–512.
5. Bojanic, D. C. (2007). Customer profile of the »carryout« segment for restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 21–31.
6. Bowen, J. (1998). Market segmentation in hospitality research: No longer a sequential process. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(7), 289–296.
7. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Brezovec, A. (2000). *Marketing v turizmu: izhodišča za razmišljanje in upravljanje*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
9. Chung, K. Y., Oh, S. Y., Kim, S. S., & Han, S. Y. (2004). Three representative market segmentation methodologies for hotel guest room customers. *Tourism Management*, 25(4), 429–441.
10. Collins, M., & Parsa, H. G. (2006). Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry. *Hospitality Management*, 25, 91–107.
11. Coltman, M. M. (1989). *Tourism marketing*. New York: Van Nostrand Reinhold.
12. Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2008). *Tourism: principles and practice* (4th ed.). Harlow (England): Prentice Hall/Financial Times.
13. Cross, R. G., Higbie, J. A., & Cross, Z. N. (2011). Milestones in the application of analytical pricing and revenue management. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 10(1), 8–18.
14. Čačinovič, R. (1994). *Slovensko bivanje sveta*. Ljubljana: Enotnost.
15. *Definition of Marketing*. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
16. Dolnicar, S. (2004). Beyond »Commonsense Segmentation«: A Systematics of Segmentation Approaches in Tourism. *Journal of Travel Research*, 42, 244–250.
17. Dolnicar, S. (2007). Management learning exercise and trainer's note for market segmentation in tourism. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 1(4), 289–295.
18. Dolnicar, S., & Lazarevski, K. (2009). Methodological reasons for the theory/practice divide in market segmentation. *Journal of Marketing Management*, 25(3/4), 357–373.

19. Dolnicar, S., & Ring, A. (2014). Tourism marketing research: Past, present and future. *Annals of Tourism Research* 47, 31–47.
20. Doyle, P., & Saunders, J. (1985). Market Segmentation and Positioning in Specialized Industrial Markets. *Journal of Marketing*, 49(2), 24–32.
21. Frehse, J. (2008). Das vernachlässigte versprechen – Die markenpolitik internationaler Hotelketten im Spiegel aktueller Erkenntnisse des Dienstleistungsmarketing. *Der Markt*, 47(1), 4–15.
22. Gecker, R. (2003). A Government Affair. *Successful Meetings*, 9(52), 67–71.
23. *Grand Hotel Bernardin*. Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.bernardingroup.si/si/namestitve/portoroz-st-bernardin-resort/grand-hotel-bernardin>
24. Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: customer management in service competition* (3rd ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
25. Guillet, B. D., Liu, W., & Law, R. (2014). Can setting hotel rate restrictions help balance the interest of hotels and customers? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(6), 948–973.
26. Guillet, B. D., Guo, Y., & Law, R. (2015). Segmenting Hotel Customers Based on Rate Fences Through Conjoint and Cluster Analysis. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(7), 835–851.
27. Hamilton, K., & Langhorne, R. (1995). *The Practice of Diplomacy: Its Evolution, Theory and Administration*. London, New York: Routledge.
28. Hanks, R. D., Cross, R., & Noland, R. P. (2002). Discounting in the Hotel Industry. A New Approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 94–103.
29. Henschel, U. K. (2008). *Hotelmanagement* (3. Auflage). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
30. Holz, E., & Costa, H. (1997). *Ljubljanski kongres 1821*. Ljubljana: Nova revija.
31. Hooley, G., Broderick, A., & Möller, K. (1998). Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6, 97–116.
32. Host, V. R. (2010). Special Markets. *E-vir*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu http://search.credoreference.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/content/entry/esthospitality/special_markets
33. Hotel Slon, d.d. (2014). *Letno poročilo skupine hotel Slon, d.d.* Ljubljana: Hotel Slon, d.d.
34. Hoteli Bernardin, d.d. (2015). *Letno poročilo hotelov Bernardin, d.d.* Portorož: Hoteli Bernardin, d.d.
35. Jazbec, M. (2009). *Osnove diplomacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Jobber, D. (1995). *Principles and practice of marketing*. London: McGraw-Hill.
37. Knežević Cvelbar, L., Slapničar, S., & Pahor, M. (2009). Teoretični in aplikativni pristopi za spremljanje ekonomske uspešnosti poslovanja. V T. Mihalič (ur.), *Oblikovanje modela merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij* (str. 12–31). Najdeno 2. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/>

- mgrt.gov.si/pageuploads/razpisi/jn/dt/crp-prirocnik-oblikovanje_modela_merjenja_uspesnosti_poslovanja_hotelskh_podjetij.pdf
38. Knutson, B. J. (1988). Frequent travelers: Making them happy and bringing them back. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(1), 82–87.
 39. Konečnik Ruzzier, M. (2010). *Trženje v turizmu*. Ljubljana: Meritum.
 40. Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2003). *Marketing for Hospitality and Tourism* (3rd ed.). Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
 41. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV-založba.
 42. MarketLine Industry Profile (2015). *Global Hotels & Motels*. Najdeno 6. marca. 2016 na spletnem naslovu <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=df3551c7-eb60-4a7d-91c3-a8c53fe1fd21%40sessionmgr114&hid=108>
 43. MarketLine Industry Profile (2015). *Hotels & Motels in Europe*. Najdeno 6. marca. 2016 na spletnem naslovu <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=df3551c7-eb60-4a7d-91c3-a8c53fe1fd21%40sessionmgr114&hid=108>
 44. Middleton, V. T. C., Fyall, A., & Morgan, M. (2009). *Marketing in travel and tourism* (4th ed.). Oxford, Burlington (MA): Butterworth-Heinemann.
 45. Mihalič, T. (2001). *Uvod v trženje v turizmu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 46. Mihalič, T. (2003). *Turistična podjetja: poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 47. Mikolić, M. (1995). *Diplomatski protokol*. Zagreb: Mate.
 48. Ministrstvo za pravosodje Republike Slovenije. (b. l.). *Konvencija o preprečevanju in kaznovanju kaznivih dejanj zoper osebe pod mednarodno zaščito, všteti diplomatske agente*. Najdeno 27. julija 2016 na spletnem naslovu http://www.mp.gov.si/fileadmin/mp.gov.si/pageuploads/mp.gov.si/PDF/Mednarodne_pogodbe/Original/45-1976-054.pdf
 49. Ministrstvo za zunanje zadeve Republike Slovenije. (b. l.). *Dunajska konvencija o konzularnih odnosih*. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/mednarodno_pravo/dunajska_konvencija_o_konzularnih_odnosih_slo.pdf
 50. Morritt, R. (2006). Niche marketing for hotel managers. *Handbook of niche marketing: principles and practice*, 8, 191–209.
 51. Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business & management*. London: SAGE
 52. Niewiadomski, P. (2014). Towards an economic-geographical approach to the globalisation of the hotel industry. *Tourism Geographies*, 16(1), 48–67.
 53. Núñez-Serrano, J. A., Turrión, J., & Velázquez, F. J. (2014). Are stars a good indicator of hotel quality? Assymetric information and regulatory heterogeneity in Spain. *Tourism Management*, 42, 77–87.
 54. Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov. *Uradni list RS* št. 62/2008, 80/2008 – popr., 115/2008 in 72/2009.
 55. Rebić Avguštin, J., (2014). Where are all the flowers gone? V M. Jazbec (ur.), *Sociology of Diplomacy Initial Reading* (str. 347–364). Istanbul: Istanbul Kültür University.

56. Rushmore, S., & Baum, E. (2002). Growth and Development of the Hotel-Motel Industry. *Appraisal Journal*, 70(2), 148–163.
57. Sanfelice, G. (2014). Hit with One Shot: Assessing the Drivers of Target Marketing Effectiveness. *Knowledge & Process Management*, 21(2), 143–148.
58. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (3rd ed.). Harlow (Essex): Pearson.
59. Simoniti, I. (2014). Diplomatsko pravo, izbrane konvencije. *E-vir*. Najdeno 26. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/Zakonodaja_in_dokumenti/knjiznica/Diplomatsko_pravo_-_e-knjiga.pdf
60. Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Chan, H., Heung, V. C. S., & Yim, F. H. K. (2006). The Effects of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in the Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(4), 407–426.
61. Sklep o določitvi protokolarnih pravil. *Uradni list RS* št. 23/2012 z dne 26. 3. 2012.
62. Slovensko predsedstvo EU 2008 (2008). *Predsedovanje Slovenije Svetu EU 2008 – v številkah*. Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.eu2008.si/si/News_and_Documents/Press_Releases/June/0630UKOMstevilkePEU.html
63. Smith, W. R. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 21(1), 3–8.
64. *Sobe in apartmaji*. Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.austria-trend.at/sl/hotels/ljubljana/rooms-suites>
65. Stutts, A. T., Wortman, J. F. (2006). *Hotel and lodging management: an introduction*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
66. Tkaczynski, A., Rundle-Thiele, S., & Beaumont, N. (2009). Segmentation: A tourism stakeholder view. *Tourism Management*, 30, 69–82.
67. Torkar, M. (2015). Hoteli in njihova vrednost. *E-vir*. Najdeno 8. marca 2016 na spletnem naslovu https://www.gzs.si/Portals/Panoga-Poslovanje-Nepremicnine/Vsebine/Pr_clanki/26092015_ZOP_Hoteli_in_njihova_vrednost.pdf
68. Trajkovski, G. (1990). *Diplomatski protokol*. Beograd: NOVA.
69. Tynan, A. C., Drayton, J. (1987). Market Segmentation. *Journal of Marketing Management*, 2(3), 301–335.
70. *Union hoteli*. Najdeno 6. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.union-hotels.eu>
71. UNWTO. (2003). *Handbook on Tourism Market Segmentation – Maximising Marketing effectiveness*. World Tourism Organization, Madrid, Spain.
72. UNWTO. (2014). *Tourism Glossary*. Najdeno 28. februarja 2016 na spletnem naslovu f.cdn.unwto.org/sites/all/files/Glossary+of+terms.pdf
73. UNWTO. (2016). *Visa Openness levels continue to progress*. Najdeno 16. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://media.unwto.org/press-release/2016-01-14/visa-openness-levels-continue-progress>
74. UNWTO. Najdeno 16. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www2.unwto.org/en>
75. Urde, M., & Koch, C. (2014). Market and brand-oriented schools of positioning. *Journal of Product & Brand Management*, 23(7), 478–490.

76. Uredba o varovanju določenih oseb, prostorov, objektov in okolišev objektov, ki jih varuje policija. *Uradni list RS* št. 63/2013.
77. Veljić, Z. (2005). *Diplomatski protokol*. Beograd : Službeni list SCG.
78. Visitbrussels (2015). *Annual Report of the Observatory for Tourism in Brussels in 2014*. E-vir. Najdeno 11. marca 2016 na spletnem naslovu http://visitbrussels.be/bitc/static/front/img/db/pdf_34886.pdf
79. Wedel, M., & Kamakura, W. (2002). Introduction to the Special Issue on Market Segmentation. *International Journal of Research in Marketing*, 19(3), 181–183.
80. Wong, K. K. F., & Chi-Yung, L. (2002). Predicting Hotel Choice Decisions and Segmenting Hotel Consumers: A Comparative Assessment of a Recent Consumer Based Approach. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 11(1), 17–33.
81. Yang, Z., & Cai, J. (2016). Do regional factors matter? Determinants of hotel industry performance in China. *Tourism Management* 52, 242–253.
82. Youell, R. (1999). *Tourism: an introduction*. Harlow: Addison Wesley Longman.
83. Zahay, D., & Griffin, A. (2010). Marketing strategy selection, marketing metrics, and firm performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(2), 84–93.
84. Zhang, M., & Bell, P. (2009). Price fencing in the practice of revenue management: An overview and taxonomy. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 11(2), 146–159.
85. Zheng, T. (2014). What caused the decrease in RevPAR during the recession? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1225–1242.

PRILOGA

PRILOGA: Vprašalnik delno strukturiranega intervjuja v hotelskih podjetjih

1. Kakšen pomen pripisujete trženju v vašem hotelu/podjetju?
2. Ali uporabljate segmentiranje trga hotelskih gostov kot tržno strategijo?
3. Kako razumete izraz »protokolarni gostje«?
4. V kateri segment gostov uvrščate protokolarne goste oziroma ali jih uvrščate v poseben tržni segment?
5. Kako v vašem hotelskem podjetju pridobivate nova znanja o nastanitvah protokolarnih gostov? Ali svoje osebje izobražujete tudi s področja protokola?
6. Ali po vašem mnenju sodelovanje pri protokolarnih dogodkih prinaša nova znanja, ki jih je mogoče uporabiti tudi pri nastanitvi neprotokolarnih gostov?
7. Kaj vam kot hotelirju pomeni nastanitev visokih gostov?
8. Katere dejavnosti oziroma funkcije prilagajate ob obiskih visokih gostov v vašem hotelu?
9. Ali so protokolarni obiski moteči za preostale goste?
10. Kje vidite priložnosti v tržnih aktivnostih (tržne poti) za pridobitev protokolarnih gostov?
11. Kako bi delo v hotelirstvu primerjali z drugimi področji v turizmu?
12. Kje vidite prihodnost pri trženju v hotelirstvu (metode, področja)?