UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MOJCA BREŽNIK AŽMAN

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

STRATEŠKA ANALIZA V OKVIRU TRŽENJSKEGA NAČRTA ZA DRUŽINAM PRIJAZEN HOTEL

Ljubljana, januar 2008 MOJCA BREŽNIK AŽMAN

IZJAVA

Študentka ***Mojca Brežnik Ažman*** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom ***dr. Vesne Žabkar***, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1 UVOD 1

2 PREDSTAVITEV SAVA HOTELOV BLED IN POSLOVNE IDEJE ZA NOV TURISTIČNI PROIZVOD 3

2.1 Poslanstvo in vizija podjetja ter blagovna znamka Sava hoteli Bled 3
2.2 Zgodovina in sedanjost namestitvenega objekta Apartmaji Golf 3
2.3 Preoblikovanje ponudbe namestitvenega objekta Apartmaji Golf 4

3 POMEN STRATEŠKE ANALIZE V TRŽENJU IN PODLAGE ZA PRIPRAVO NAČRTA TRŽENJA 4

3.1 Analiza makrookolja 6
3.1.1 Gospodarsko okolje 6
3.1.2 Kulturno okolje 7
3.1.2.1 Splošne demografske razmere in trendi 8
3.1.2.2 Načrtovanje družine in zadovoljstvo z družinskim življenjem v EU 8
3.1.2.3 Pričakovani trendi v kulturnem okolju z vplivom na turistično povpraševanje 9
3.1.2.4 Nakupne preference porabnikov na izbranih trgih 9
3.1.3 Naravno okolje 9
3.1.4 Tehnološko okolje 10
3.2 Analiza mikrookolja 11
3.2.1 PSPN analiza idejnega turističnega proizvoda 11
3.2.2 PSPN analiza turistične destinacije Bled 12
3.3 Analiza konkurence 16
3.3.1 Obstoječa konkurenca 16
3.3.1.1 Domača konkurenca 16
3.3.1.2 Tuja konkurenca - bližnje destinacije s podobnimi privlačnostmi 18
3.3.2 Potencialna konkurenca 20
3.3.3 Konkurenca substitutov 20
3.3.4 Konkurenčne prednosti obravnavanega podjetja 21
3.4 Analiza kupcev 22
3.4.1 Opredelitev izbrane ciljne skupine kupcev 22
3.4.2 Analiza značilnosti potencialnih kupcev v ciljni skupini 24
3.4.2.1 Analiza nakupnega vedenja in odločanja v ciljni skupini 24
3.4.2.2 Analiza dejavnikov izbire hotela in destinacije družinskih počitnic 26
3.4.3 Velikost potencialnega trga in ocena tržnega potenciala 28

4 USMERITVE ZA PRISTOP K TRŽENJU IDEJNEGA TURISTIČNEGA PROIZVODA 30

4.1 Prodajni cilji 30
4.2 Trženjski cilji in strategije 31
4.3 Pozicioniranje izdelka 32
4.4 Trženjski splet 33
4.4.1 Izdelek, blagovna znamka 33
4.4.2 Cenovna politika 34
4.4.3 Izbor tržnih poti 35

4.4.4 Trženjsko komuniciranje..... Error! Bookmark not defined.
4.4.4.1 Osebna prodaja.....37
4.4.4.2 Oglaševanje.....37
4.4.4.3 Pospeševanje prodaje.....38
4.4.4.4 Odnosi z javnostmi.....39
4.4.5 Ljudje (osebje).....39
4.4.6 Fizični dokazi in procesi izvajanja storitev.....40

5 SKLEP.....41

LITERATURA.....43
VIRI.....44

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Strateška vprašanja za analizo na področju trženja _____ 5

Tabela 2: Ocene in napovedi gospodarske rasti in rasti zasebne potrošnje izbranih državah EU 6

Tabela 3: Ocene in napovedi inflacijskih gibanj za Slovenijo in izbrane emitivne trge _____ 7

Tabela 4: Napoved rasti prebivalstva za Slovenijo in njene najpomembnejše emitivne trge ___ 8

Tabela 5: Presoja notranjih virov podjetja za razvoj novega turističnega proizvoda _____ 12

Tabela 6: Presoja vplivov razvoja novega turističnega proizvoda na notranje vire podjetja___ 13

Tabela 7: Presoja destinacije z vidika podpore razvoju družinskega turističnega proizvoda v objektu »Apartmajska hiša Golf« - prednosti in slabosti _____ 14

Tabela 8: Presoja destinacije z vidika podpore razvoju družinskega turističnega proizvoda v objektu »Apartmajska hiša Golf« - priložnosti in nevarnosti _____ 15

Tabela 9: Število in struktura registriranih podjetij v hotelski dejavnosti v RS - junij 2006 __ 17

Tabela 10: Prikaz elementov ponudbe za starše pri analiziranih tujih ponudnikih _____ 18

Tabela 11: Prikaz elementov ponudbe za otroke pri analiziranih tujih ponudnikih _____ 19

Tabela 12: Prikaz strinjanja potencialnih kupcev z izjavami o nakupnem odločanju _____ 26

Tabela 13: Razvrstitev motivov izbire destinacije _____ 27

Tabela 14: Razvrstitev dejavnikov izbire hotela _____ 27

Tabela 15: Zaželene aktivnosti družin z otroki _____ 28

Tabela 16: Ocena velikosti potencialnega trga - Slovenija in izbrane emitivne države _____ 29

Tabela 17: Ocena tržnega potenciala za Slovenijo in izbrane emitivne države_____ 29

1 UVOD

Družba Sava hoteli Bled (v nadaljevanju tudi SHB) obvladuje večino hotelskih kapacitet na Bledu in je v preteklih letih pomembno vplivala na razvoj turizma v tej destinaciji. Po obsežnih investicijah v bolj prepoznavne blejske hotele, je vrsta končno dosegla tudi apartmajsko hišo Golf (poznano tudi kot »Apartmaji Savica«). Ta objekt je preživel svoje najlepše čase in danes predstavlja enega redkih šibkih členov v ponudbi podjetja. Družba se zato odloča o celoviti prenovi, s katero naj bi ga oživili v smislu kakovosti in udobja, ki ga gostje danes pričakujejo v sodobnih hotelskih hišah. Hkrati pa naj bi postal povsem unikaten in v slovenskem turističnem prostoru prepoznaven kot specializiran tematski hotel za družine.

Poslovna ideja o oblikovanju posebnega turističnega proizvoda in usmeritvi na specifično ciljno skupino zahteva celosten poslovni načrt, v katerem želi podjetje posebej skrbno izdelati načrt trženja, saj se zaveda pomena in moči trženjske funkcije v konkurenčnem boju novega hotelskega ponudnika za čim večji kos turistične pogače.

Odločanje in načrtovanje za prihodnost sta že v osnovi povezana z negotovostjo in tveganjem. Na misel mi je prišla primerjava s pogledovanjem ribiča v kalni ribnik in ugotavljanjem ali se v njem izplača loviti. Lahko kupi popolno ribiško opremo, slepo namaka trnek in upa na kapitalni ulov, čeprav ima veliko možnost, da bo s svojim početjem zgolj strašil žabe. Bolj racionalna pot pa mu narekuje, da najprej razišče razmere v ribniku in ob njem, ter se nato odloča, kako (in če sploh) se bo lotil ribolova. Tako se je mogoče izogniti izgubam in stroškom nesmotrne izrabe ali napačne alokacije virov, ki so omejeni in imajo svojo ceno.

Razpravo je usmerjala temeljna hipoteza, da je slepo odločanje in načrtovanje brez pravih podlag v poslovnem svetu izredno tvegano in kljub najboljšim namenom redko prinaša dobre rezultate, zato odločevalci v podjetju potrebujejo kakovostne informacije. Gre namreč za veliko investicijo z daljnosežnimi posledicami. Pravilnost odločitev v fazi snovanja projekta pa bo odločilno vplivala na njeno donosnost in uspešnost. Investicije v hotelsko dejavnost so namreč povezane z velikimi, specifičnimi in lokacijsko vezanimi vložki. Doba vračanja je razmeroma dolga, donosnost tovrstnih naložb pa je zaradi visokega deleža stalnih stroškov zelo občutljiva. Odločitev o realizaciji projekta tako ne more biti sprejeta brez poglobljenih analiz za vsa področja poslovnega načrta, tudi in predvsem pa ne za načrt trženja.

Zato je osnovni cilj diplomskega dela »zbistriti sodelavcem pogled v ribnik« in podati okvirne usmeritve, kako naj se pripravijo na »ribolov«, torej pripraviti podlago za oblikovanje trženjskega načrta, ki ga bodo strokovnjaki podjetja lahko razvili za potrebe dejanskega trženja novih kapacitet. Za dosego tega cilja sem se lotila identifikacije in analize vplivnih dejavnikov iz okolja podjetja, ki jih je treba, oziroma jih je priporočljivo upoštevati pri pripravi konkretnega trženjskega načrta. Dodana vrednost strateške analize pa je v podanih predlogih in usmeritvah za pripravo posameznih elementov trženjskega načrta ter zaključkih analiz, ki naj bi jih snovalci načrta upoštevali, oziroma o njih vsaj resno razmislili.

Za uvod v razpravo sem v drugem poglavju predstavila podjetje Sava hoteli Bled in razmere v objektu »Apartmaji Golf«, ki so privedle do razmišljanj o celostni prenovi objekta. Poslovni načrt naj bi opredmetil zamisel in začrtal pot njene uresničitve preko vsakega posameznega sklopa načrta, tudi načrta trženja. Le-ta je integralni del poslovnega načrtovanja in mora biti podprt z ustreznimi podlagami, ki jih daje strateška analiza za potrebe trženja. Zato tretje poglavje začenja teoretični odsek, ki pojasnjuje pomen predhodnega strateškega raziskovanja.

Sledi pa mu osrednji del razprave, ki predstavlja analizo podlag za pripravo trženjskega načrta in je sestavljen iz treh sklopov. V prvem sem raziskala razmere v širšem okolju. Cilj tega dela analize je bil spoznati pogoje za trženje v domači in najpomembnejših emitivnih državah. Analiza gospodarskega okolja je dala informacije o razmerah, ki neposredno vplivajo na sposobnost in pripravljenost prebivalstva za zasebno porabo, torej tudi za turistične storitve. V tehnološkem okolju so me zanimale informacijska tehnologija in komunikacije, ki pomembno vplivajo na trženje. V analizi kulturnega okolja so predstavljeni demografski trendi in kulturno-socialne značilnosti, ki vplivajo na potrebe po preživljanju prostega časa in načine njegovega izkoriščanja. Dotaknila pa sem se tudi pomena naravnega okolja za novi proizvod.

Po predstavitvi razmer v širšem okolju, sem se usmerila v spoznavanje ožjega vplivnega okolja podjetja, ki ga tvorijo konkurenti in, v turizmu izpostavljeno, okolje destinacije, v kateri ponudnik deluje. Zazrla sem se tudi v notranje vire podjetja. Uporabila sem metodo kvalitativne raziskave sekundarnih podatkov, dostopnih v strokovni literaturi, publikacijah, na svetovnem spletu in jo dopolnila z zaključki na podlagi notranjih informacij podjetja, pridobljenega teoretičnega znanja in strokovnih izkušenj.

Tretji del analize je bil namenjen poglobljenemu raziskovanju pričakovanj in potreb ciljne skupine za potrebe načrtovanja in zasnove trženjskega spleta. Izvedla sem analizo primarnih podatkov, ki so bili zbrani s pomočjo metode globinskih intervjujev in anketiranja manjšega vzorca predstavnikov ciljne skupine ter s strukturiranjem in analizo podatkov o obravnavani ciljni skupini, ki so že na voljo v podjetju.

V zadnjem, četrtem poglavju sem bralcem približala priporočila za oblikovanje konkretnega pristopa k trženju, ki se odraža skozi elemente razširjenega trženjskega spleta. Sklep pa je oblikovan v funkciji t.i. povzetka za izvršilni management (angl. executive summary[1]). Praktični cilj pričujočega diplomskega dela je bil pripraviti koristen dokument za vodstvo podjetja, ob predpostavki, da teoretični vložki služijo potrebam akademske obravnave, rezultati raziskovanja in analiz pa predstavljajo uporabno vrednost v praksi poslovnega vsakdanjika.

[1] Predstavlja kratek povzetek ciljev in priporočil za vodstveni pregled, ki pomaga najvišjemu vodstvu hitro seznanitev z glavnimi točkami dokumenta (Kotler, Armstrong, 2001, str. 70).

2 PREDSTAVITEV SAVA HOTELOV BLED IN POSLOVNE IDEJE ZA NOV TURISTIČNI PROIZVOD

2.1 Poslanstvo in vizija podjetja ter blagovna znamka Sava hoteli Bled

Podjetje Sava hoteli Bled sledi ***poslanstvu,*** ki ga izraža naslednje vodilo: ***»Ustvarjamo popolno doživetje Bleda«***.

Vizija je opredeljena v Strategiji stebra Sava Turizem 2006-2011 (2006, str. 14)**:** »Sava hoteli Bled bodo leta 2011 ustvarili 375.000 nočitev v hotelih in kampih ter dosegli 65% zasedenost nastanitvenih kapacitet. Povečali bomo povprečno doseženo ceno na sobo na 107 EUR ter tako dosegli 29 milijonov EUR prihodkov, 18,8% dobičkonosnost poslovnih prihodkov ter 9,7% donos na kapital. S pomočjo standardov bomo dvignili raven kakovosti storitev. Z uveljavitvijo CRM modela in izboljšanjem ponudbe bomo dosegli povečanje števila zadovoljnih in zvestih gostov. Obenem bomo zgled dobrega delodajalca zaposlenim ter ponos lokalni skupnosti«.

Znamko Sava Hoteli Bled, podjetje razvija od leta 2000 in pod njo združuje turistične proizvode petih blejskih hotelov, golfskega igrišča in kampa, ki so v lastništvu poslovne skupine Sava. Po sedmih letih koncentriranega in doslednega tržnega komuniciranja ter nenehnega bogatenja proizvoda, je znamka postala prepoznavna v slovenskem prostoru in med partnerji (agenti, operaterji) v tujini. Nekoliko manj uveljavljena je pri individualnih kupcih, vendar podjetje intenzivno gradi njen ugled in priljubljenost, predvsem pa skuša ustvariti dojemanje znamke v smislu celovitosti ponudbe (Strategija tržnega komuniciranja SHB 2006–2011, 2006). Novi turistični proizvod za družine bi znamko obogatil, hkrati pa jo bo mogoče izkoristiti za podporo njegovemu trženju.

2.2 Zgodovina in sedanjost namestitvenega objekta Apartmaji Golf

Apartmajska hiša Golf je bila zgrajena leta 1984. Že od začetka deluje kot depandansa Hotela Golf. Gostom ponuja 60 nastanitvenih enot (apartmajev), od tega jih ima 41 po dve ležišči z enim dodatnim ležiščem, preostalih 19 pa po dve ležišči. Skupno lahko v hotelu torej prenočuje 161 gostov (120 na fiksnih in 41 na dodatnih ležiščih). Hotel nima lastne recepcije, kuhinje in restavracije. Gostom uradno ponuja namestitveni standard na ravni 3*, vendar je dejansko stanje objekta zelo slabo. Temačno vzdušje in dotrajan ambient sta slaba popotnica za uspešno trženje in donosno poslovanje. Podoba te hotelske hiše v očeh gostov vedno bolj bledi in napoveduje pesimistično prihodnost, če bi objekt ostal takšen, kot je danes.

Hotelska hiša je odprta povprečno 8 mesecev v letu in ustvari od 22.000 do 25.000 nočitev letno. Lani je obratovala skoraj 11 mesecev, v katerih je bilo realiziranih 23.941 nočitev. To pomeni, da je bila zasedenost ležišč ob upoštevanih statističnih podatkih o kapacitetah 59,63%, ob upoštevanju vseh razpoložljivih ležišč pa le 22,85%.

Objekt trenutno obiskujejo manj zahtevni gostje, pretežno iz Nemčije, Velike Britanije, Nizozemske in Hrvaške. Ni izrazite usmerjenosti na ciljne skupine, glavni motiv bivanja gostov pa je nižja cena in bližina centra Bleda. Obratovanje bi z dvigom kakovosti in predvsem s specializacijo podaljšali na celo leto in preusmerili družine iz drugih Savinih tri-zvezdičnih hotelov, ki bodo lahko sledili svojim strategijam specializacije.

2.3 Preoblikovanje ponudbe namestitvenega objekta Apartmaji Golf

Hotelirji na Bledu družinam trenutno ne morejo ponuditi zmogljivosti in storitev, ki bi zadovoljile njihove potrebe. V podjetju ugotavljajo, da bi na segmentu družin lahko dosegli več, če bi razvili ustrezen družinski proizvod. Ne morejo tudi mimo dejstva, da je bivanje otrok v hotelih za mnoge goste moteče, hkrati pa si tudi starši želijo sproščenega vzdušja in druženja z drugimi družinami.

S preoblikovanjem in specializacijo ponudbe apartmajske hiše bi okrepili celovitost turističnega proizvoda Bleda, podprli uresničevanje strateških usmeritev ter omogočili doseganje smelih ciljev dobičkonosnosti. Bistveno povečanje števila nočitev in dvig povprečne dosežene cene, sta namreč tista temelja, ki vodita k izboljšanju poslovnih rezultatov. Trenutno stanje in ponudba dotrajanega hotela pa tega ne omogočata. Po prenovi objekta in spremembah v ponudbi bi bila struktura obiskovalcev močno spremenjena.

S tematskim hotelom želi podjetje družinam ponuditi boljšo kakovost storitev in zadovoljitev njihovih potreb po zabavi, udobju, brezskrbnosti in varnosti. Hkrati bi dodalo nov element k turističnemu proizvodu 'aktivne počitnice SHB'. Vsekakor pa naj bi bil to prvi pravi 'družinam prijazen hotel' v Sloveniji, s katerim bi turistična družba dosegla večjo specializacijo hotelov. Neposredne pozitivne učinke pričakuje še v povečanju izvenpenzionske potrošnje. Projekt ima dobre možnosti pridobitve sofinanciranja EU skladov. Z novim proizvodom v regiji pa bo obravnavani ponudnik pridobil ugled in prednosti pionirja na slovenskem trgu.

3 POMEN STRATEŠKE ANALIZE V TRŽENJU IN PODLAGE ZA PRIPRAVO NAČRTA TRŽENJA

Rao in Steckel (1998, str. 12) poudarjata, da zgolj dobra presoja ne zadošča za oblikovanje in sprejemanje pravih strateških odločitev, pač pa le-te terjajo podlago v temeljiti analizi. Ko strateg gleda na situacijo, ki narekuje strateško odločanje z vidika trga in/ali konkurenčne prednosti, se najpogosteje sreča s področji negotovosti, ki pa neposredno vplivajo na odločitev. To negotovost je mogoče zajeti s strateškimi vprašanji v Tabeli 1 (na str. 5), ki bodo tudi vodilo strateški analizi za potrebe trženjskega dela poslovnega načrta. Le-ta pa bo opredmetil poslovno idejo prvega, popolno specializiranega družinskega hotela v naši državi.

Tabela 1: Strateška vprašanja za analizo na področju trženja

Strateško vprašanje povezano …	
… s kupci	Kdo so potencialni kupci? Ali obstajajo kupci, katerih potrebe še niso dovolj zadovoljene?
… s konkurenti	Kdo so potencialni konkurenti? Katere prednosti ima podjetje pred konkurenti?
… z okoljem podjetja	Kateri dejavniki iz zunanjega okolja vplivajo na uspešnost podjetja? Kako se bodo ti dejavniki spreminjali?
… s podjetjem samim	Kolikšen poudarek naj podjetje posveti vsakemu trgu, na katerem nastopa? Kakšni so pričakovani rezultati posamezne obravnavane strategije?

Vir: Rao, Steckel, 1998, str. 12.

Trženjsko raziskovanje zagotavlja povezavo med trženjskim okoljem podjetja in tistimi, ki v podjetju sprejemajo strateške trženjske odločitve (Moutinho, 1991, str. 32). Dve njegovi najbolj osnovni funkciji sta zbiranje informacij in preverjanje hipotez, ki koristijo oblikovanju trženjskih odločitev. Naloga raziskovalca ni sprejemanje odločitev, pač pa zbiranje informacij o negotovem trgu in preoblikovanje le-teh v obliko, ki omogoča boljše razumevanje trga in vodi k boljšemu odločanju. Raziskovanje torej lahko poveča verjetnost sprejemanja pravilnih odločitev. Za podjetje je ključno, da zagotovi ujemanje svojih zmožnosti in sposobnosti s konkurenčnim okoljem, tako danes, kot tudi v bližnji prihodnosti (Hooley et al., 2004, str. 33). Pot do želene skladnosti pa začrta z ustreznimi trženjskimi strategijami.

Trženjsko raziskovanje pri tem igra instrumentalno vlogo, saj naj bi bile rezultat tega procesa koristne informacije o (Dillon et al., 1990, str. 23):

- spremembah v okolju podjetja;
- spremembah v ponudbi konkurentov;
- spremembah v bazi kupcev podjetja;
- odzivanju trga na nove izdelke ali njegove modifikacije.

Dejansko gre za raziskovanje možnosti podjetja za ustvarjanje konkurenčnega položaja v okviru dane tržne situacije. Rao in Steckel (1998, str. 13) govorita o štirih pomembnih vplivnih entitetah na konkurenčno moč podjetja. Podjetje samo, njegovi konkurenti in kupci tvorijo trikotnik najožje povezanosti in sovplivanja, ki je obdan še z vplivi zunanjega okolja.

Tržna naravnanost mora prevevati celotno organizacijo, vendarle pa je strateški trženjski načrt le eden od mnogih funkcijskih načrtov, ki tvorijo celovit strateški načrt podjetja. Pri tem ni zanemarljivo dejstvo, da je upravljanje trženja najbolj izrazito usmerjeno na interakcijo organizacije s svojim okoljem, še zlasti s konkurenti in kupci, in ima rastočo vlogo v razvoju strategij (Hooley et al., 2004, str. 33). Če želimo razviti učinkovito in uspešno trženjsko strategijo, je ob strateškem razmišljanju treba raziskati možnosti podjetja in njegovo okolje. Pogled v širše in ožje okolje podjetja ter njegove notranje vire vodi v oblikovanje podlag za pristop k trženju.

3.1 Analiza makrookolja

V splošnem mora podjetje spremljati ključne makroekonomske sile (ekonomske, tehnološke, politično-pravne in sociološko-kulturne) in pomembne sile na mikroekonomski ravni (kupce, konkurente, distribucijske poti in dobavitelje), ki bodo vplivali na njegovo sposobnost ustvarjanja dobička v danem tržnem okolju (Kotler et al., 1998, str. 86). Ko pa gre za poslovno idejo, katere uresničitev ne bo potekala »pod steklenim zvonom«, postane analiza vplivnih dejavnikov okolja nepogrešljiv korak v procesu strateškega snovanja in načrtovanja projekta.

3.1.1 Gospodarsko okolje

Ekonomsko ali gospodarsko okolje je biotop gospodarskih družb. Če ga pogledamo z očmi tržnika po Lumsdonu (1997, str. 54) nas v njem zanimajo ocene o distribuciji dohodkov, višini razpoložljivih sredstev za potrošnjo in kupni moči porabnikov. Omenjene kategorije razkrivajo pogoje za trženje novega proizvoda, zato sem pri analizi ekonomskega okolja pozorna na kazalce in napovedi makroekonomskih razmer v izbranih državah. Le-ti namreč napovedujejo naravo porabe gospodinjstev. Podatke o pričakovanjih gospodarske rasti in rasti zasebne porabe za države, pomembne za slovenski turizem, prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Ocene in napovedi gospodarske rasti in rasti zasebne porabe v izbranih državah EU[2]

Država	*Gospodarska rast*				*Rast zasebne porabe*	
	2006	2007 */ocena/*	2008 */napoved/*	2009 */napoved/*	2007 */ocena/*	2008 */napoved/*
Slovenija	5,2	4,5	4,3	4,1	3,3	3,2
Nemčija	2,7	3,0	2,7	1,9	1,2	2,1
Avstrija	3,0	3,0	2,4	2,1	2,2	2,0
Italija	1,9	1,8	1,6	1,6	1,5	1,6
Velika Britanija	2,7	2,8	2,4	2,3	2,6	1,9
Evro območje	2,7	2,6	2,5	2,0	2,1	2,4

Vir: Konjukturna gibanja, 2007, str. 37.

SKEP[3] (2007, str. 37) sicer najbolj ugodno konjukturo za leto 2008 napoveduje mlajšim pridruženim EU članicam: Estoniji (7,9%), Slovaški (7,5%), Latviji (7,0%). Med starimi članicami pa najboljši obeti veljajo za Irsko (3,9%), Grčijo (3,5%) in Španijo (3,1%).

Inflacijska gibanja v receptivni državi (v tem primeru Sloveniji) v odnosu na tovrstna gibanja v emitivnih državah (izvor tujskih turističnih tokov) pomembno vplivajo na cenovno konkurenčnost domače turistične dejavnosti v primerjavi s tujino.

[2] Ocene in napovedi SKEP-a za Evro območje so izdelane na osnovi tujih virov AIECE (Združenje evropskih konjukturnih inštitutov).
[3] SKEP – Služba za konjukturno in ekonomsko politiko pri Gospodarski zbornici Slovenije. Med drugim redno pripravlja podatke in napovedi indikatorjev makroekonomskega okolja - publikacije »Konjukturna gibanja«.

Cene so lahko pomemben faktor pri odločitvi, da turist raje ostane doma, kot pa se odpravi v tujino. Podrobnejše podatke o napovedanem gibanju inflacije za obravnavane države kaže Tabela 3.

Tabela 3: Ocene in napovedi inflacijskih gibanj za Slovenijo in izbrane emitivne trge

Država	*Stopnja inflacije*		
	2006	*2007 /ocena/*	*2008 /napoved/*
Slovenija	2,5	2,5	2,6
Nemčija	1,7	1,7	1,7
Avstrija	1,5	1,7	1,8
Italija	2,1	1,8	2,0
Velika Britanija	2,3	2,6	2,2
Evro območje	2,2	1,9	1,9

Vir: Konjukturna gibanja, 2007, str. 37.

Glede na inflacijske napovedi bo podjetje v letu 2008 v slabšem položaju v primerjavi s tujimi konkurenti, saj bodo cene doma naraščale bolj kot na pomembnih emitivnih in konkurenčnih trgih - domače destinacije bodo postajale relativno dražje, tako za tuje, kot tudi za domače turiste. Zagon hotela v tem letu bo težaven ob predpostavki, da bo moralo podjetje pritegniti prve kupce s cenovnimi spodbudami. To še zlasti velja za prodor na domači trg, ob sklepanju, da bodo razpoložljivi realni dohodki gospodinjstev zaradi vpliva inflacije, manjši.

Razmere v gospodarskem okolju se spreminjajo občutno hitreje kot v drugih okoljih, zato je težko podati zanesljive dolgoročne napovedi. V splošnem je mogoče reči, da gospodarska rast, še zlasti, ob enakomerni distribuciji ustvarjenega bogastva in zmerni inflaciji, ugodno vpliva na potrošnjo manj nujnih storitev, kot so turistične. UMAR v Jesenski napovedi (2007, str. 7) za naslednja leta napoveduje okrepitev zasebne porabe v Avstriji in Nemčiji. Prihodnje leto se tudi pričakuje, da bo zasebna poraba glavni dejavnik gospodarske rasti v večini držav evrskega območja. Pozitivni učinki višjih razpoložljivih dohodkov bodo ob uresničitvi optimističnih pričakovanj o nadaljnji (čeprav manjši) rasti v območju Unije, ugodno vplivali na proračune družin z otroki, ki sodijo med cenovno bolj občutljive segmente kupcev.

3.1.2 Kulturno okolje

Spremembe in trendi v socialnem okolju nujno vplivajo na turizem, saj je le-ta integralni del družbe. Podjetja v turizmu morajo pri snovanju in trženju svojih proizvodov, investicijah in drugih dolgoročnih odločitvah upoštevati socialne kulturne okoliščine in se jim prilagoditi. Zato sledi obravnava trendov in značilnosti socialnega okolja zahodnih družb (Evrope), ob predpostavki, da so za podjetje najpomembnejši evropski porabniki (turisti).

3.1.2.1 *Splošne demografske razmere in trendi*

Starost, število in struktura prebivalstva so podatki, ki nakazujejo potencial možnosti prodaje storitev podjetja. Ob upoštevanju starostne strukture prebivalstva, je mogoče napovedati tudi tipe turizma z največjim povpraševanjem. V Tabeli 4 so prikazane demografske razmere in pričakovanja za Slovenijo ter izbrane emitivne trge.

Tabela 4: Napoved rasti prebivalstva za Slovenijo in njene najpomembnejše emitivne trge

	Število prebivalcev (sredi leta 2005)	Ocenjena stopnja rasti prebivalstva (projekcija do 2050)	Delež prebivalstva 65+
Slovenija	1.998.000	- 5%	15%
Nemčija	82.490.000	- 9%	18%
Avstrija	8.151.000	0%	15%
Italija	58.742.000	-11%	19%
Velika Britanija	60.068.000	12%	16%

Vir: Search Population and Health Data, 2006.

Demografska gibanja za obravnavani projekt niso najbolj ugodna, saj nakazujejo starajoče se populacije v izbranih emitivnih državah. Ob hkratnih pesimističnih napovedih rodnosti (v nadaljevanju) je dolgoročna uspešnost novega turističnega proizvoda vprašljiva.

3.1.2.2 *Načrtovanje družine in zadovoljstvo z družinskim življenjem v EU*

Trend zniževanja rodnosti v EU je prisoten v vseh članicah in kandidatkah (z edino izjemo Turčije). Po podatkih raziskave o kakovosti življenja v Evropi, si ženske v Uniji (EU 25) želijo poviti povprečno 2,34 otroka, medtem, ko znaša dejanska rodnost le 2,05 otroka na žensko v rodni dobi. Želene rodnosti ne doseže 30% žensk. Med njimi je največ takih z visoko stopnjo izobrazbe (Krieger, 2004, str. 4). Podobna gibanja doma potrjuje SURS (Izbrane podobe družin v Sloveniji, 2006), ki poroča, da se število družin, ki imajo samo enega otroka in število družin brez otrok povečuje. Število družin brez otrok se je med zadnjima popisoma povečalo za 13.000 (leta 2002 jih je bilo skoraj 128.000 oz. 23% vseh družin). Obsežnejšo razpravo o posledicah trenda vsebuje Priloga 1.

Raziskava o kakovosti življenja v EU, ki je leta 2003 zajela 26.000 respondentov v 25 članicah in 3 kandidatkah kaže, da je družina ključni steber kakovosti življenja Evropejcev. Podpora družine se za »dobrim zdravjem« in »zadostnimi dohodki« uvršča na tretje mesto med najpomembnejšimi dejavniki (Krieger, 2004, str. 3). Sklepam, da je družina še vedno pomembna vrednota v življenju Evropejcev, kar je mogoče izkoristiti pri oblikovanju trženjskih sporočil in komuniciranju s ciljno skupino. Ob tem pa izstopa tudi negativna ugotovitev omenjene raziskave, da starševstvo ni nujen pogoj za zadovoljstvo z družinskim življenjem. Tako je namreč odgovorilo kar 73% vprašanih v novih državah članicah in 57% v stari petnajsterici.

Za Evropejce so družinski odnosi temelj kakovosti življenja, vendar bolj v povezavi s podporo in partnerstvom, kot pa odločanjem za starševstvo (Krieger, 2004, str. 4). Ta trend je za projekt neugoden in nakazuje nizko perspektivnost rasti ciljne skupine.

3.1.2.3 *Pričakovani trendi v kulturnem okolju z vplivom na turistično povpraševanje*

Naslednji trendi v kulturnem okolju bodo bodisi neposredno, bodisi posredno vplivali tudi na turistično povpraševanje in jih ni priporočljivo spregledati pri odločanju o novem proizvodu, njegovem snovanju in trženju (Trendi in napovedi v turizmu, 2004):

- Naglo staranje prebivalstva, povečuje se populacija ljudi, starejših od 65 let;
- Velikost gospodinjstev (družin) v Evropi se niža (razpoložljivi dohodek raste);
- Spremenjeni način življenja vpliva na dojemanje lastnih potreb ter vedenje porabnikov pri izbiri in nakupu turističnih proizvodov;
- Življenje v moderni družbi predstavlja za posameznika vedno večji pritisk vsakdanjika in spodbuja željo po prostem času in sprostitvi;
- Potovalne navade ljudi se spreminjajo - bolj sofisticirani porabniki so zelo prepričani v svoje potrebe in pravice (odnos turistov do cene in kakovosti ter razmerja vrednosti za denar (angl. value for money) postaja vedno bolj kritičen;
- Porabnik postaja globalni gost – vse bolj izkušen in svetovljanski. Zahteva vse bolj kakovostne informacije o turističnih proizvodih.

V Prilogi 1 so predstavljene tudi pričakovane posledice v turističnem povpraševanju in podana priporočila za odzivanje podjetja.

3.1.2.4 *Nakupne preference porabnikov na izbranih trgih*

Spoznanja o preferencah, ki vodijo potencialne goste pri odločanju o koriščenju turistične ponudbe, so pomembno vodilo za oblikovanje novega proizvoda. V analizo sem vključila podatke o motivih, ki spodbujajo in usmerjajo potovanja domačega prebivalstva ter prebivalcev izbranih emitivnih trgov. Občutno težo ima tudi podatek o razpoložljivem prostem času, ker pogojuje priložnosti za realizacijo turističnih potovanj. Obsežnost podatkov terja predstavitev v Prilogi 1.

3.1.3 Naravno okolje

Naravno okolje sestavljajo naravni viri, ki vplivajo na trženje oziroma so pod vplivom trženjskih aktivnosti (Kotler et al., 1999, str. 119). Turistični ponudniki so odvisni od naravnega okolja, ki obdaja njihove kapacitete. Naravne turistične privlačnosti sodijo med t.i. osnovne privlačnosti[4] in so eden poglavitnih motivov, ki spodbuja in usmerja odločitve o izbiri destinacije.

[4] Osnovne privlačnosti obsegajo tako naravne kot kulturne dobrine, ki niso proizvod človekovega dela ali pa jih je človek ustvaril v preteklosti in te proizvodnje danes ne more več ponoviti (Planina, 1997, str. 30).

To velja predvsem za prevladujoče tipe turizma – počitniški, zdravstveni, wellness in rekreativni (športni) turizem. Za družine, ki želijo razširjati obzorja otrokom, je Slovenija z vidika naravnih privlačnosti turistično zanimiva država. Na majhnem nacionalnem teritoriju je mogoče doživeti izredno raznolikost narave in številne privlačnosti, ki se uvrščajo med zaklade svetovnega slovesa. Pri tem še zlasti izstopa Bled, kot najbolj prepoznaven kraj slovenske turistične ponudbe. Predvidevam, da bo Slovenija (in z njo Bled), pridobivala na privlačnosti tudi na podlagi ohranjenosti svojega naravnega okolja.

V Evropi se krepi okoljevarstvena zavest in tudi med družinami narašča povpraševanje po ekološko ohranjenih destinacijah, kjer je naravno okolje varovano in kjer lokalni subjekti spoštujejo principe trajnostnega razvoja. S povečevanjem negativnih vplivov urbanizacije in rastočo potrebo staršev, da svojim otrokom zagotovijo zdravo življenje, lahko pričakujemo, da bo kakovostno naravno okolje pomembno usmerjalo nakupno odločanje v družinah. Vključevanje elementov narave in zdravega bivanja v novi proizvod lahko poveča njegovo privlačnost, oziroma predstavlja prednost v primerjavi z manj ohranjenimi konkurenčnimi destinacijami.

Turistične storitve so osebne storitve, ki terjajo zapustitev kraja stalnega bivališča in potovanje v kraj, kjer bodo koriščene. Ob tem se pojavi tveganje, da bo med potovanjem ali v ciljni destinaciji prišlo do ogrožanja zdravja zaradi nalezljivih bolezni. Ta vidik je za družine z otroki še posebej izpostavljen. Posledice pojava epidemioloških in pandemičnih bolezni so za turizem na splošno izredno negativne. Najslabše vplivajo bolezni v pandemičnem obsegu, kjer lahko strah pred okužbami v splošnem zniža turistično povpraševanje na vseh segmentih in prizadene vse turistične destinacije v enaki meri. Pojav nalezljivih bolezni v neposrednem okolju ali njegovi soseščini, bi enako kritično prizadel uspešnost obravnavanega hotela, ne glede na vsebino njegovega proizvoda.

3.1.4 Tehnološko okolje

Tehnološko okolje sestavljajo sile, ki ustvarjajo nove tehnologije, nove proizvode in tržne priložnosti (Kotler, Armstrong, 2001, str. 106). Vedno bolj pomemben del tehnološkega okolja je informacijska družba. Sodobne informacijske tehnologije v turizmu sprožajo revolucionarne premike.

Internet je tisto komunikacijsko orodje, ki je v panogi omogočilo neposredno in individualno komunikacijo s kupcem ter izločanje posrednikov. Turizem z njim doživlja tretji glavni val v razvoju IKT[5]. Postal je pomembna komunikacijska pot, ki se uporablja zlasti v predprodajni fazi za ponujanje in pridobivanje informacij, pomembno vlogo pa ima tudi pri naročanju storitev. Omogoča razvoj spletnih rezervacijskih sistemov ter možnosti virtualnih predstavitev turistične ponudbe, kar vodi k večji stroškovni in organizacijski učinkovitosti prodaje, trženja in informiranja gostov.

[5] IKT – Informacijsko komunikacijska tehnologija.

Pričakovati je, da bo v prihodnje pri trženju turističnih storitev močno narasel tudi pomen CRM[6], ki bo podprt s sodobnimi informacijsko-komunikacijskimi tehnologijami. Podjetju se s tem odpira priložnost izgradnje sistema za poglobljeno raziskovanje potreb svojih kupcev in za razvoj trdne baze kupcev za prihodnost (»danes otroci – jutri mladi popotniki – v naslednjih desetletjih odrasli s svojimi družinami«). Podrobni podatki o uporabi interneta in njegovem pomenu v turistični industriji so v Prilogi 1.

3.2 Analiza mikrookolja

Middleton (2001, str. 93) deli celovit trženjski sistem v tri nivoje (»kroge«), ki obkrožajo izbrani segment porabnikov. Poleg zunanjega kroga dejavnikov okolja, ki sem jih analizirala v točki 3.1. in notranjega kroga, ki predstavlja odločitve o konkretnem trženjskem spletu, tvori sistem še srednji krog, ki bo predmet analize točke 3.2. Gre za vire znotraj podjetja, ki so s trženjsko funkcijo povezani v razmerju medsebojnega vplivanja, čeprav niso pod neposrednim vplivom trženjskega upravljanja in jih je težko spreminjati na kratki rok. Ko pa poslovni subjekt razmišlja o prenovi ponudbe, je treba oceniti, kakšna je njegova moč, da s svojimi notranjimi viri poslovno idejo tudi uresniči. Turistični ponudniki so močno in neposredno vpeti v svojo destinacijo, saj je ta neločljivi del njihovega turističnega proizvoda.

Z uporabo PSPN analize bom podala informacije o notranjem okolju podjetja in njegovi destinaciji, ki naj služijo za oceno možnosti, pasti in priložnosti na katere naj bo vodstvo pozorno pri odločanju o projektu, tržniki pa pri oblikovanju in trženju novega proizvoda.

3.2.1 PSPN analiza idejnega turističnega proizvoda

Ob analizi zunanjih okolij ne gre pozabiti na analizo notranjega okolja podjetja, kjer je treba oceniti tudi človeške, finančne in druge vire (McDonald, 2000, str. 10). Odkrivanje privlačnih priložnosti v zunanjem okolju je torej le en del zgodbe, drugi se skriva v potrebnih sposobnostih, ki jih mora imeti podjetje, da priložnosti tudi izkoristi (Kotler et al., 1999, str. 87). Vsako podjetje bi moralo periodično ocenjevati svoje prednosti in slabosti, še zlasti pa je tovrstna presoja priporočljiva, ko gre za novo dolgoročno poslovno usmeritev.

Presojo bom izvedla z analizo prednosti in slabosti pri elementih notranjega okolja po Middletonu (2001, str. 93): objekti z opremo in proizvodnimi možnostmi, osebje, management procesov, ugled podjetja in položaj blagovne znamke ter finančni viri. Dopolnila pa jo bom še z oceno priložnosti in nevarnosti z vidika vplivov, ki bi jih realizacija idejnega turističnega proizvoda prinesla omenjenim notranjim virom podjetja. Rezultati analize so zbrani v Tabeli 5 (na str. 12) in Tabeli 6 (na str. 13).

[6] CRM (angl. Customer Relationship Management) je tu razumljen kot integriran informacijski sistem za načrtovanje in nadzor pred- in poprodajnih aktivnosti v podjetju. Primarni cilj uporabe CRM-a je izboljšati dolgoročno rast in dobičkonosnost z boljšim razumevanjem vedenja porabnikov (Definition of CRM, 2007).

Tabela 5: Presoja notranjih virov podjetja za razvoj novega turističnega proizvoda

Viri podjetja	*Ocena obstoječih razmer*	***P** - prednosti **S** - slabosti*
Objekti, oprema, proizvodne možnosti	***P***	Samostojnost objekta omogoča jasno oblikovanje koncepta družinskega hotela. Površine ob objektu omogočajo zunanjo tematsko ponudbo za družine. V neposredni bližini se nahaja wellness center Živa z obsežnimi bazenskimi kapacitetami in bogato sprostitveno ponudbo.
	S	Dotrajanost objekta terja obsežna sredstva za prenovo. Obstoječa oprema in drobni inventar nista primerna za specializirano uporabo. V objektu ne bo mogoče urediti samostojne kuhinje (obroki izven hotela).
Osebje	***P***	Fleksibilnost zaposlenih. Izkušnje s potrebami in posebnostmi družin; 65% zaposlenih je staršev otrok.
	S	Pomanjkanje kadrov v podjetju, ki bi jih lahko preusmerili v prenovljeni hotel. Obstoječi kadri nimajo posebnih pedagoških znanj za delo z otroki.
Management procesov	***P***	Koncentracija trženjskega in hotelirskega znanja. Uveljavljeni standardi kakovosti storitev.
	S	Notranja rigidnost procesov pri razvoju in uvajanju novih storitev. Vrzel med pričakovano in dejansko podporo trženjski funkciji pri snovanju in realizaciji proizvoda.
Ugled podjetja, položaj znamke	***P***	Rastoča moč in prepoznavnost znamke »Sava hoteli Bled«. Položaj vodilnega turističnega ponudnika v Sloveniji.
Finančni viri	***P***	Razpoložljivost ugodnejšega kapitala za investicijo (Sava d.d.).
	S	Tvegana donosnost investicije ob visoki specializaciji in odvisnosti od ozkega segmenta.

Vir: Lastna izvedba, 2007.

3.2.2 PSPN analiza turistične destinacije Bled

Turistična destinacija združuje množico elementov, ki skupaj pritegnejo obiskovalce k turističnemu obisku (Lumsdon, 1997, str. 238). Predstavlja najožje zunanje okolje turističnega ponudnika. Turistično podjetje je tako vpeto v destinacijo, razmere v njej pa vplivajo na uspešnost in konkurenčnost njegove ponudbe. Sirgy in Su (2000, str. 341) opredeljujeta okolje destinacije kot množico informacijskih spodbud, ki jih turist lahko uporabi za oblikovanje vtisa o destinaciji. Nekatere od njih so v območju možnosti vplivanja podjetja in so neposredno povezane s trženjskim spletom, druge pa sodijo med neobvladljive dejavnike, med katerimi so najbolj izrazite osebnostne lastnosti turista.

V analizi se ukvarjam zgolj s prvimi, ker sodijo v področje aktivnega delovanja turističnega managementa. Mihalič (1997, str. 42) predlaga naslednje dimenzije, ki jih bom uporabila kot vodilo za obravnavo destinacije:

- privlačnosti;
- receptivne zmogljivosti;
- dostopnost destinacije.

Tabela 6: Presoja vplivov razvoja novega turističnega proizvoda na notranje vire podjetja

Viri podjetja	*Ocena vplivov idejnega proizvoda*	***P** - priložnosti* ***N** - nevarnosti*
Objekti, oprema, proizvodne možnosti	***P***	Možnost oblikovanja celovite rešitve in razvoj unikatnega hotela. Izboljšanje zasedenosti objekta in doseganje višjih povprečnih cen.
	N	Tveganje visoke specializacije ob vlaganju v izrazito prilagojene kapacitete.
Osebje	***P***	Izboljšanje produktivnosti dela. Možnost pritegnitve novih kadrov za delo na privlačnem proizvodu.
	N	Pretirano angažiranje najboljših kadrov za zagon novega proizvoda ob hkratnem zanemarjanju drugih delov ponudbe.
Management procesov	***P***	Možnost izkoriščanja sinergij na področju trženja in izvajanja storitev. Izboljšanje produktivnosti trženja.
Ugled podjetja, položaj znamke	***P***	Izpopolnitev celovitega turističnega proizvoda SHB. Pridobitev slovesa pionirja na trgu. Krepitev blagovne znamke. »Posnemanje smetane« z novim proizvodom.
	N	Poslabšanje ugleda znamke ob neuspešni realizaciji specializiranega proizvoda. Posnemanje konkurentov preko učenja na napakah in izkušnjah podjetja.
Finančni viri	***P***	Možnost pridobitve razpoložljivih sredstev EU skladov.
	N	Visoko občutljiva donosnost projekta.

Vir: Lastna izvedba, 2007.

Namen analize je odkrivati možnosti v destinaciji, ki lahko okrepijo proizvod prenovljenega hotela ter njenih prednosti, ki bi jih veljalo izpostaviti pri trženju nove ponudbe. Zanemarljive niso tudi slabosti, ki jih lahko predvidimo in izvedemo prilagoditve za zmanjšanje njihovega negativnega vpliva. Ker pripravljamo načrt trženja za pritegnitev družin z otroki, preučujem razmere v destinaciji z vidika pričakovanj izbrane ciljne skupine. Ugotovitve prikazujeta Tabela 7 (na str. 14) in Tabela 8 (na str. 15).

Destinacije, ki veljajo za družinam (in predvsem otrokom) prijazne, se odlikujejo s prilagojenimi objekti, infrastrukturo in dopolnilnimi dejavnostmi, ki omogočajo zabavno, varno in dinamično preživljanje prostega časa. Prednostni položaj uživajo tisti kraji, ki družinam ponujajo zanimive in otrokom prilagojene nastanitvene objekte, kakovostne in raznolike programe aktivnosti za starše in otroke, možnosti za brezskrbno sprostitev in zabavo staršev, rekreacijske možnosti za celotno družino ter široko izvenpenzionsko ponudbo.

Bled trenutno ne velja za turistični kraj, ki bi bil absolutno privlačen za družinske počitnice. Kljub obilju naravnih in kulturnih privlačnosti primanjkuje sekundarna[7] turistična ponudba, ki bi jih približala družinam in jih obogatila z elementi, ki pritegnejo otroke. Družinam z otroki se najbolj prilagajajo ravno v hotelskih hišah, združenih pod znamko Sava hoteli Bled. Otroci imajo svoj kotiček in bazenske kapacitete v wellness centru Živa, velik poudarek pa hoteli dajejo tudi animacijskemu programu, ki bogati osnovni hotelski turistični proizvod. Bled ima na voljo turistične zmogljivosti, ki ustrezajo odraslim, bistveno manj pa najmanjšim gostom in obiskovalcem.

Tabela 7: Presoja destinacije z vidika podpore razvoju družinskega turističnega proizvoda v objektu »Apartmajska hiša Golf« - prednosti in slabosti

	***P**rednosti*	***S**labosti*
Privlačnosti	Alpsko jezero z eno najdaljših kopalnih sezon in edinim slovenskim otokom. Bližina Triglavskega narodnega parka in planote Pokljuka. Ohranjeno naravno okolje, prijetna klima, termalna voda.	Nižja moč privlačnosti v zimskem času. Najbližja smučišča so več kot 30 km oddaljena od destinacije.
Receptivne zmogljivosti	Raznolika ponudba namestitvenih kapacitet in aktivnosti za preživljanje prostega časa. Velika prepoznavnost destinacije Bled (dolga tradicija turizma).	Pomanjkanje igrišč, parkov in tematskih površin za otroke, kjer bi lahko družine zabavno in varno preživljale prosti čas. Namestitvene zmogljivosti so slabo prilagojene potrebam družin.
Dostopnost destinacije	Bližina mednarodnega letališča. Bližina meje z Avstrijo in Italijo. Urejeno avtocestno omrežje.	Slabo urejen promet v destinaciji (varnost). Pomanjkanje urejenih sprehajalnih, pohodnih in kolesarski poti. Slabo organiziran in dostopen javni prevoz.

Vir: Lastna izvedba, 2007.

[7] Brez sekundarne turistične ponudbe (infrastruktura, objekti z njihovimi zmogljivostmi in rezultati proizvodnje v teh obratih) naravne in kulturne privlačnosti niso zanimive za turiste (Planina, 1997, str. 157).

Tabela 8: Presoja destinacije z vidika podpore razvoju družinskega turističnega proizvoda v objektu »Apartmajska hiša Golf« - priložnosti in nevarnosti

	***P**riložnosti*	***N**evarnosti*
Privlačnosti	Valorizacija privlačnosti[8] na način, ki bo pritegnil otroke (npr. preko maskote destinacije).	Konflikti interesov o načinih in vsebini izrabe privlačnosti destinacije.
Receptivne zmogljivosti	Povezovanje med ponudniki v destinaciji za oblikovanje skupnih družinskih proizvodov. Razvoj specializiranega hotela za družine. Izgradnja tematskih kapacitet za zabavo otrok. Nadaljnje širjenje ponudbe za starše v okviru SHB (wellness, kulinarika).	Ozko usmerjeni razvoj ponudbe za večje turistične segmente z drugačnimi potrebami, kot so potrebe družin (teženje k luksuzni ponudbi za seniorje).
Dostopnost destinacije	Odpiranje novih letalskih linij na letališču Jožeta Pučnika. Ureditev prometa v destinaciji (odmik glavne ceste proti Bohinju iz destinacije, zaprtje ožjega jedra kraja za motorizirani promet).	Naraščanje cen goriva. Krepitev ekološke zavesti tujih turistov (izbiranje bližnjih/domačih destinacij za omilitev posledic transporta na okolje). Nadaljnje slabšanje dostopnosti javnega prevoza.

Vir: Lastna izvedba, 2007.

V Anketi o tujih turistih v Republiki Sloveniji v poletni sezoni 2003[9] (Arnež et al., 2004, str. 77), so le-ti ocenjevali elemente turistične ponudbe. Tisti, ki so letovali (21,6% je bilo družin) v gorskih krajih[10] največ pozitivnih točk podelili naslednjim elementom: kakovost okolja, osebna varnost med bivanjem v Sloveniji, mir in tišina ter gostoljubnost prebivalstva. Največkrat pa so negativne ocene (1 in 2) dobili elementi: možnosti za nakupovanje, ponudba kulturnih prireditev ter možnosti za razvedrilo in zabavo. Med elementi turistične ponudbe so anketiranci ocenjevali tudi primernost gorskih destinacij za družinske počitnice in jim v 30,4% podelili oceno 5 (zelo pozitivno), 38,4% oceno 4 (pozitivno), 9% pa je bilo takšnih, ki imajo o ponudbi za družine srednje mnenje (ocena 3). Nihče od anketirancev pri obravnavanem elementu ni podelil negativnih ocen (1 in 2), 21,1% pa ocene ni podalo.

[8] Valorizacija pomeni postopek ovrednotenja dobrin primarne ponudbe. S tem se privlačnosti pretvorijo v del ponudbe, ki nastopa na trgu in tam dobi posredno tudi svojo ceno (Planina, 1997, str. 158).

[9] Anketo izvaja Statistični urad RS, ki zbira in analizira podatke o socialnodemografskih značilnostih tujih turistov ter ugotavlja značilnosti njihovega bivanja v Sloveniji.

[10] Izhajam iz predpostavke, da je mogoče ugotovitve uporabiti za oceno stanja na Bledu, kot daleč najbolj prepoznavni in obiskani slovenski destinaciji, v kateri se zadržuje največ tujih turistov.

Predvidevam, da gre za tiste anketirance, ki ne sodijo v kategorijo družin. V splošnem ocenjujem, da so turisti v veliki meri naklonjeni gorskim turističnim destinacijam kot cilju njihovih družinskih počitnic in zanje predstavljajo privlačne možnosti za preživljanje oddiha.

Podjetje bo moralo pri oblikovanju trženjskega spleta za prenovljeni hotel upoštevati zlasti dve pomembni dejstvi, povezani predvsem z elementoma izdelka in trženjskega komuniciranja. Bled ne ponuja izrazito prepoznavnih privlačnosti in zmogljivosti, ki bi podprle novi družinski turistični proizvod. Zato ga bo moralo podjetje v okviru svojih virov zasnovati tako, da bodo v čim večji meri nadomeščene slabosti in pomanjkljivosti ponudbe destinacije, ki obdaja hotel. Na področju trženjskih komunikacij pa podjetje ne bo moglo izkoriščati prepoznavnosti in ugleda Bleda kot družinske turistične destinacije. Zato bo moralo sorazmerno več sredstev in pozornosti nameniti komunikacijskemu spletu. Tudi Sirgy in Su (2000, str. 342) opozarjata, da lahko turistični managerji, z učinkovitimi oglaševalskimi kampanjami, vplivajo na zaželenost destinacije. Tržno komuniciranje je, v primerjavi z ostalimi elementi spleta, najmočnejše orodje za vplivanje na miselno podobo, ki jo ima destinacija pri turistih.

Podjetje pa bo ob tem prevzelo tveganje, da kot pionir v destinaciji ne bo uspelo izgraditi ustrezne prepoznavnosti oziroma, da se bo ta razvila šele po visokih vložkih (obsežno trženjsko komuniciranje za sporočanje in izgrajevanje drugačne podobe destinacije, razvoj vsebinsko bogatega družinskega proizvoda) in ob daljšem časovnem odlogu.

3.3 Analiza konkurence

Približno 27% novih idej za proizvode izhaja iz analiz ponudbe konkurentov (Kotler et al., 1998, str. 292). Brez poznavanja prednosti in moči tekmecev ter njihovih verjetnih akcij, je nemogoče oblikovati osrednjo sestavino trženjske strategije – iskanje skupine tistih kupcev, pri katerih lahko podjetje izkoristi osrednjo prednost, ki jo ima pred konkurenti (Hooley et al., str. 203). Cravens (v Lumsdon, 1997, str. 85) vidi analizo konkurentov kot pripomoček podjetja pri iskanju poti do konkurenčnih prednosti z iskanjem vidikov diferenciacije, ki jih bodo ciljni kupci zaznali kot superiorno vrednost in jih konkurenti ne bodo mogli posnemati.

3.3.1 Obstoječa konkurenca

Govorimo o neposredni konkurenci, ki obstaja med podjetji, ki ponujajo enake ali podobne proizvode ali tipe storitev (Mawson, 2000, str. 30).

3.3.1.1 *Domača konkurenca*

Najprej podajam oceno najbližje konkurence, torej tekmecev znotraj meja domače države. V letu 2006 so bile po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije, v naši državi registrirane 203 pravne osebe, ki opravljajo hotelirsko dejavnost (v Tabeli 9, stran 17). Ta podjetja so v letu 2005, ko jih je bilo 196, ustvarila skupaj 79,9 milijard tolarjev prihodka in zaposlovala 6.758 oseb.

Tabela 9: Število in struktura registriranih podjetij v hotelski dejavnosti v RS - junij 2006

Podjetja/pravne osebe	*Število*	*Delež (v %)*
Velika	11	5,4
Srednja	18	8,9
Mala	174	85,7
SKUPAJ	203	100,0

Vir: Podatki iz registra članov GZS, 2006.

Število hotelskih podjetij v panogi je veliko, s prevladujočim deležem manjših hotelirjev. Med njimi pa se še ni izpostavil ponudnik, ki bi se na trgu predstavljal kot specializiran, družinam prijazen hotel. Seveda pa je vsak od njih (zlasti v segmentu majhnih hotelov) potencialni prihodnji konkurent.

Razmeroma veliko turističnih podjetij se odloča za srednjo pot in razvija omejeno spremljevalno ponudbo za družine. Le-te pa niso prepoznane kot vodilni segment, saj ponudba ni naravnana na popolno zadovoljitev njihovih potreb in pričakovanj. Tovrstno usmeritev je opaziti zlasti pri slovenskih zdraviliščih – pri čemer so v ponudbi programov za družine v ospredju ponudniki, združeni pod blagovno znamko Panonske terme (Terme Radenci, Terme 3000, Terme Ptuj), izven omenjenega okvira pa tudi Terme Čatež in v manjši meri še Terme Zreče ter Terme Dobrna. Omenjeni ponudniki poudarjajo t.i. »mehki - programski del ponudbe« - animacijske programe in organizirano varstvo otrok. Slovenski ponudniki se še niso v pomembni meri odločili za specializirane dopolnitve ponudbe, kot so posebne tematske zasnove hotela, posebej prilagojene družinske sobe, otroška oprema. Dopolnitve s proizvodi za družine so predvsem priložnostne (v času praznikov in šolskih počitnic) v funkciji dodatnega prodajnega elementa za boljše polnjenje kapacitet. Ob vsem povedanem velja izpostaviti, da gre za posredno konkurenco, saj govorimo o destinacijah, ki nastopajo s povsem drugačnim vodilnim elementom ponudbe in privlačnostmi (termalni in zdraviliški turistični proizvod v gričevnatem in nižinskem svetu Slovenije) in so od Bleda oddaljene vsaj 150 kilometrov.

Analiza ponudbe ni zajela ponudnikov v obalnem območju, saj gre za povsem različne motive preživljanja počitnic, ki so vezani na posebne značilnosti destinacij (morje in sredozemska klima, proti alpskemu svetu in celinski klimi).

Ob predpostavki, da je osnovni nivo tekmovanja na ravni destinacij, je največja neposredna konkurenčna destinacija Kranjska gora. Večino kapacitet in ponudbe v tem kraju obvladuje Skupina HIT iz Nove Gorice. Družine lahko bivajo v hotelih kategorije 4 zvezdic (Grand Prisank in Larix) ter 3 zvezdic (Alpina in Špik). V vseh hotelih so gostom (proti doplačilu) na voljo tudi družinske sobe, ki zavzemajo približno 8% hotelskih kapacitet. Po podatkih spletnih strani podjetja Hit (2007), njihovi hoteli v destinaciji ne ponujajo posebnih dodatnih storitev in programov za družine, z izjemo priložnostno organiziranega varstva v mini klubih za najmlajše goste. Ta ugotovitev nakazuje na delno usmerjenost na segment družin z otroki. Analiza ponudnikov v tujih destinacijah (v točki 3.3.1.2) je namreč pokazala, da je bogata in prilagojena ponudba storitev za otroke in starše eden najbolj pomembnih elementov tekmovanja in razlikovanja družinskih hotelov.

Kranjska gora ima ugled kakovostnega zimskega turističnega središča, medtem ko za poletno sezono še nima izrazitih proizvodov, čeprav razvija in bogati tudi ponudbo za topli čas leta. Neposredna bližina prepoznavnih smučišč je velika konkurenčna prednost, ki jo v zimskem času, oziroma v času, ko smučišča obratujejo, uživajo hoteli v tej destinaciji. Na Bledu (z izjemo manjšega smučišča Straža) ni snežnih terenov, ki bi pritegnili vedno bolj zahtevne ljubitelje zimskih športov. Najbližji znani zimski centri (Krvavec, Kobla, Vogel) pa so od Bleda oddaljeni 30 kilometrov in več. Pomembna prednost, ki jo uživa blejska destinacija, pa je alpsko jezero, s svojimi naravnimi privlačnostmi in danostmi (zlasti poleti).

V blejski destinaciji prenovljeni hotel ne bi imel resne konkurence oziroma bi bila ta strateško uravnana. Strategija Sava hotelov Bled, ki obvladujejo večino hotelskih kapacitet na Bledu (Grand hotel Toplice - 5*, hoteli Golf, Park in Vila Bled – 4* ter hotela Jadran in Trst – 3*) je namreč naravnana v razvoj celovitega in diferenciranega turističnega proizvoda, v okviru katerega bo lahko vsak hotel lahko razvijal ponudbo za lastne ciljne segmente. Ocenjujem, da se bodo ostali hoteli izven omenjene skupine (hoteli Kompas, Jelovica, Astoria in Krim) le težko podali na segment družin z otroki, predvsem zaradi potrebnih vložkov v specializirano opremo in programe ter problematike obvladovanja zelo različnih segmentov gostov.

3.3.1.2 *Tuja konkurenca - bližnje destinacije s podobnimi privlačnostmi*

V splošnem lahko ugotovim, da je konkurenca v tujini zelo močna, saj gre za uveljavljene, prepoznavne turistične države z visoko razvitim turizmom, kar kažejo tudi podatki o njihovem turističnem obisku. Italija (5. mesto) in Avstrija (10. mesto) sodita med TOP 10 turističnih držav v svetovnem merilu, Švica pa je po podatkih iz leta 2003 realizirala za dobrih 13-krat več turističnih prihodov kot Slovenija (Facts & Figures, 15.5.2006). Tuji konkurenti torej uživajo konkurenčno prednost, ki izvira iz turistične prepoznavnosti in ugleda njihovih držav.

V nadaljevanju pa podajam ugotovitve raziskave[11] ponudbe družinam prilagojenih hotelov v bližnjih tujih destinacijah. Posebnost prenovljenega hotela naj bi bila v izrazito družinski ponudbi, zato me je pri raziskovanju zanimala predvsem vsebina njihovih proizvodov. Sledi prikaz ugotovitev omenjene raziskave.

Tabela 10: Prikaz elementov ponudbe za starše pri analiziranih tujih ponudnikih

Element ponudbe - starši	*Delež ponudnikov, ki ga zagotavlja (%)*
Poletni športi (kolesarjenje, pohodništvo, planinarjenje)	78,2
Zimski športi (predvsem smučanje)	70,1
Savne	70,1
Bazenske kapacitete	50,9
Wellness storitve (ponudba masaž, kopeli in kozmetike)	46,7

Vir: Rezultati raziskave ponudbe družinam prilagojenih hotelov v bližnjih tujih destinacijah, 2007.

[11] Raziskava je temeljila na iskanju informacij o ponudbi na spletnih straneh tujih ponudnikov, v času od 27.1. do 6.2.2007 in je zajela 45 ponudnikov v podobnih destinacijah Avstrije, Italije in Švice (glej tudi Prilogo 6).

Tabela 11: Prikaz elementov ponudbe za otroke pri analiziranih tujih ponudnikih

Element ponudbe - otroci	*Delež ponudnikov, ki ga zagotavlja (%)*
Zunanje površine za otroke (igrišča, parki, tematske površine, živalski vrt)	96,1
Dnevni otroški kotiček z zagotovljenim varstvom	89,3
Redni animacijski program	54,3
Aktivnosti »starši+otroci«	26,9
Oprema za nego in oskrbo dojenčkov in majhnih otrok (do 3 let)	20,3
Otroška restavracija, posebna otroška prehrana	12,3

Vir: Rezultati raziskave ponudbe družinam prilagojenih hotelov v bližnjih tujih destinacijah, 2007.

Podjetje, ki se želi uspešno meriti s konkurenti, mora na osnovni ravni ponuditi vsaj proizvod, kot ga pričakujejo kupci pri tekmecih. Nato pa iskati možnosti za njegovo izboljšanje ali možnosti, da ga zagotovi z nižjimi stroški in ponudi po ugodnejših cenah. Vire prednosti pa lahko najde v notranji inovativnosti in sposobnosti racionalizacije stroškov.

Druge značilnosti tuje ponudbe, ki sem jih ugotovila z raziskavo spletnih strani izbranih ponudnikov:

- hotelirji v večini ponujajo kompleksen proizvod, ki temelji na prilagojeni namestitvi (družinskih sobah in apartmajih) in specializiranih dopolnilnih storitvah za družine;
- ponudniki se močno opirajo na ponudbo aktivnosti v neposrednem naravnem okolju; glavna je zimska sezona in temelji na belih športih, ki se odvijajo v uveljavljenih smučarskih centrih; poletna sezona je manj izrazita in vsebinsko povezana z aktivnim preživljanjem oddiha v visokogorju;
- med analiziranimi hoteli sem zasledila en tematski/doživljajski hotel za družine;
- družine lahko bivajo v hotelih kategorije 3 in 4*, pri čemer štiri-zvezdični hoteli močno prevladujejo v Švici, v Italiji je več tri-zvezdičnih, v Avstriji pa najdemo uravnoteženo razmerje obojih;
- analizirani hoteli so v pretežni meri srednje velike hotelske hiše – v povprečju imajo manj kot 50 namestitvenih enot. V vseh hotelih večino enot predstavljajo družinske sobe (kombinacija prehodnih sob z ločenimi prostori za starše in otroke) in apartmaji;
- avstrijski hoteli za družine so pretežno družinsko vódeni, manjši objekti, kar daje posebno privlačnost njihovemu proizvodu (pristno domače vzdušje in udobje);
- italijanski hoteli izkoriščajo prednost bližine večjih tematskih parkov, ki so v upravljanju drugih ponudnikov in jih je v Italiji bistveno več, kot v sosednjih državah.

Splošni ugotovitvi, ki jih lahko podam za področje cen, sta naslednji:

- cene programov so v povprečju za 20 do 30% višje od cen, ki jih trenutno dosega obravnavani hotel;
- ukrepi cenovne politike so pogosti (zlasti v poletnem času) in temeljijo na posebnih pavšalnih cenah za izbrane termine ter klasičnih popustih za otroke.

Za trženjsko komuniciranje z uporabo interneta pa veljajo naslednja spoznanja:

- ponudniki pogosto nastopajo združeni na skupnih spletnih portalih, ki so namenjeni posebej družinam;
- 44,7% analiziranih ponudnikov omogoča spletne rezervacije neposredno na spletnih straneh;
- trženjska sporočila na spletnih straneh nagovarjajo starše in le izjemoma otroke.

3.3.2 Potencialna konkurenca

Pri domačih konkurentih v podobnih destinacijah ni zaznati izrazite specializiranosti za segment družin z otroki. Ocenjujem, da potencialne konkurente od tovrstne usmeritve odvračajo manj obetavni demografski trendi, specializirani vložki v družinam prilagojeno ponudbo in relativna majhnost ciljnega segmenta. Specializirana ponudba je namreč namenjena segmentu cenovno manj občutljivih gospodinjstev z otroki.

3.3.3 Konkurenca substitutov

Raven in verjetnost konkurence substitutov je določena s stopnjo nadomestljivosti oziroma zamenljivosti v zaznavi kupca ter s stroški, ki jih ima kupec, če želi preiti na nadomestni proizvod oziroma v našem primeru storitev. S pogledom na omenjena kriterija je konkurenca substitutov srednja. Konkurenco substitutov ocenjujem ob predpostavki, da je osnovni motiv turista doživeti turistično destinacijo in njene privlačnosti.

Če želijo družine preživeti oddih v izbrani destinaciji in pri tem ne dajejo teže vsebini in vrsti namestitve, potem v krogu bližnjih, vendar posrednih substitutov, konkurenco obravnavanemu hotelskemu proizvodu predstavlja 22 ponudnikov apartmajev ali/in zasebnih sob kategorije 4* ter 50 ponudnikov teh zmogljivosti kategorije 3*. Vse kapacitete se nahajajo na ožjem območju Bleda.

Cene pri zasebnih ponudnikih so trenutno blizu ravni hotela (primerjava velja za ceno najema apartmajev za družino s 3, 4 ali 5 člani). Upoštevati pa je treba, da so, zaradi trenutno nizkega standarda storitev hotela, dosežene cene še ustrezno nižje. Ob njegovi prenovi in dodajanju novih vsebin v storitve, jih bo treba zvišati in pričakujemo lahko, da se bo pojavila nekoliko bolj izrazita konkurenca na podlagi cen. Sposobnost resnično pristnega, domačega in individualnega nudenja storitev je izrazita konkurenčna prednost, ki jo lahko zasebniki izkoristijo v primerjavi s hotelom. Njihove storitve pritegnejo predvsem družine, ki želijo tudi na dopustu ohraniti rutino družinskega življenja, vključno z vsakodnevnimi opravili, kot je npr. pripravljanje obrokov in preživeti oddih v čimbolj domačem vzdušju. Pomemben dejavnik, ki vzpodbuja substitucijo hotelskega proizvoda s storitvami zasebnikov, je tudi cenovna občutljivost kupcev. Pričakovati je, da bodo zlasti mlada gospodinjstva z majhnimi otroki, izraziteje nagnjena k iskanju najugodnejših ponudb v izbrani destinaciji, ob čim nižjih stroških.

Hotel pa je kljub dodatnim storitvam, udobju in posebnostim ki jih nudi, manj konkurenčen, kadar ima cena namestitve vodilno vlogo pri odločitvi o rezervaciji namestitve. Pričakovati je tudi, da se bo element vpliva cene okrepil ob morebitnem občutnejšem zmanjšanju splošne blaginje prebivalstva doma in v izbranih tujih državah. Ob trenutnih napovedih prihodnjih makroekonomskih kazalcev je pojav tovrstne situacije v naslednjih letih zmerno verjeten.

Drugo možnost posredne substitucije ponujajo kampi. V destinaciji sta gostom na voljo dva – Camping Bled (v okviru Sava hotelov Bled) in Camping Šobec. Ta del ponudbe lahko odtegne del povpraševanja družin, ki želijo uživati v popolnejšem stiku z naravo in so pripravljeni pri tem sprejeti tudi nižje, oziroma drugačno udobje, kot bi ga bili deležni v hotelu. Omeniti velja še, da je zlasti pri tujih družinah - kampistih cenovni motiv manj izrazit. Raziskave in izkušnje ponudnikov (Interni dokumenti Campinga Bled, 2006) kažejo, da tudi kampisti postajajo zahtevnejša skupina gostov, ki ceni udobje. Sta pa neposreden stik z naravo in občutek svobodnega življenja brez urnika tista, ki privabljata družine v kampe in jih odvračata od bivanja v hotelu. Možnost substitucije storitev hotela s storitvami kampov obstaja, vendar je majhna in omejena na topli del leta.

Če pa želi družina preživeti oddih v popolnem udobju in uživati v večjem izboru storitev iz dopolnilne ponudbe, ki dodajo vrednost oddihu (bazeni, wellness, organizirane zabavne in športne aktivnosti, varovanje in animacija otrok, doživetja v tematskem ambientu,…) potem namestitev v tako zasnovanem hotelu nima bližnjih substitutov in je konkurenca v tem pogledu zanemarljiva.

3.3.4 Konkurenčne prednosti obravnavanega podjetja

Kotler in Armstrong (2001, str. 270) opredeljujeta konkurenčno prednost kot sposobnost podjetja, da zagotovi kupcem večjo vrednost kot konkurenti, bodisi preko nižjih cen, bodisi z zagotavljanjem večjih koristi, ki opravičujejo višje cene.

Konkurenčne prednosti, ki jih podjetje lahko izkoristi v boju z domačo konkurenco na tujih trgih, so povezane s prepoznavnostjo turistične destinacije Bled, močjo turistične znamke Sava hoteli Bled ter prednostjo prvega ponudnika unikatnega družinskega proizvoda. Učinek zadnje prednosti je prehoden, saj lahko konkurenti z določenim časovnim odlogom posnamejo koncept visoko specializirane družinske ponudbe. Vendar pa lahko podjetje v tem času uresničuje strategijo posnemanja smetane.

V pogledu na tujo konkurenco lahko podjetje pri prodoru na trg izkorišča možnost prodaje enakovrednih proizvodov po nižjih cenah in obsežno bazo kupcev/gostov s segmenta družin, ki so že obiskali Sava hotele Bled. V dolgoročnem boju pa lahko uspe s poglabljanjem razvoja doživljajskega hotela in izkoriščanjem sinergij poslovanja v skupini hotelov.

3.4 Analiza kupcev

Duboff (v Cahill, 1997, str. 16) svetuje podjetjem, naj identificirajo dobičkonosne kupce, spoznajo njihove vrednote, analizirajo ponudbo, ki jo le-ti potrebujejo in izkoriščajo ter usmerijo nanje svoje trženjske aktivnosti, ob tem pa naj zanemarijo nedobičkonosne kupce. Ti koraki so jedro ciljnega trženjskega pristopa in segmentacije za doseganje uspešnega poslovanja.

Kotler (1998, str. 292) je postavil zanimivo trditev, da lahko podjetje pridobi skoraj 28% zamisli za nove proizvode z opazovanjem in poslušanjem svojih odjemalcev. Potrebe in želje kupcev je mogoče raziskati z anketiranjem ter analiziranjem njihovih vprašanj in pripomb. Cilj podjetja pa mora biti razvoj proizvodov, ki bolje rešujejo »probleme« kupcev. Na področju turizma lahko govorimo o čim boljši zadovoljitvi potreb, ki so sprožile zapustitev kraja stalnega bivanja ter pričakovanj, s katerimi so turisti prispeli v ciljno destinacijo. Podjetje želi uspeti z novim proizvodom v tržni vrzeli, zato je analiza potencialnih kupcev v homogeni skupini družin, ki bi uživale v posebnem hotelskem proizvodu, temelj, ki bo usmerjal oblikovanje konkretnega trženjskega spleta, zlasti pa izdelka.

3.4.1 Opredelitev izbrane ciljne skupine kupcev

Konkurenčni pogoji v svetu se zaostrujejo in narekujejo ponudnikom tekmovanje za deleže na istih trgih in usmerjanje proizvodov na enake skupine potencialnih kupcev. Zato je narasla potreba po razvoju in zagotavljanju proizvodov, ki so povsem prilagojeni posameznim skupinam kupcev (Middleton, 2001, str. 107).

Ciljno trženje zahteva predhodno segmentacijo, ki omogoča razvoj multiple ponudbe in/ali trženjskih sporočil. Le-ta vodi do spoznavanja skupin kupcev, za katere bo mogoče razviti »pravo« ponudbo in katerim bo podjetje namenilo večino svojih trženjskih virov in pozornosti (Cahill, 1997, str. 16).

Middleton (2001, str. 111) za izvajanje segmentacije v turizmu priporoča naslednje kriterije:

- namen/motiv potovanja
- potrebe, motivacija in pričakovane koristi
- vedenje kupcev/značilnosti uporabe proizvoda
- demografski, ekonomski in geografski profil kupcev
- psihografski profil kupcev
- geodemografski profil kupcev
- cena

Prenovljeni hotel naj bi bil popolnoma specializiran kot doživljajski družinski hotel, zato se podjetje podaja na pogumno pot oskrbe enega samega in relativno majhnega segmenta. Ciljno skupino je izbralo po kriteriju pričakovanih koristi, ki naj bi jih nudil novi turistični proizvod.

Rao in Steckel (1998, str. 41) ocenjujeta to vrsto segmentacije kot najbolj pomembno podlago za oblikovanje trženjske strategije. Le-ta je determinirana z naborom koristi, ki se jih podjetje odloči ponuditi kupcem. Kotler (1999, str. 248) pa poudarja dva vidika koristnosti tovrstnega segmentiranja: prvič, omogoča tržnikom, da razumejo kakšen proizvod morajo zagotoviti in ga oglaševati, da bodo pritegnili izbrani segment ter drugič, omogoča tipizacijo gostov.

Z upoštevanjem internih informacij o gostih - družinah, ki jih je podjetje že zbralo v preteklih letih ter oblikovanjem zaključkov na temelju globinskih intervjujev[12] s tržniki podjetja lahko ciljno skupino opišem z naslednjimi trditvami:

- gre pretežno za 3- in 4-članske družine z otroki v starosti do 12 let;
- v klasičnih, standardnih hotelih se ne počutijo dobro, njihovi otroci se dolgočasijo, nelagodno se počutijo ob negativnih odzivih drugih, zlasti starejših gostov;
- svojim otrokom želijo ponuditi zabavne, nepozabne in brezskrbne počitnice;
- navdušuje jih tematsko vzdušje v hotelih;
- želijo se izogniti »družinskemu počitniškemu stresu«;
- za posebne družinske počitnice so pripravljeni odšteti v povprečju 15% več, kot družine, ki se zadovoljijo s standardno hotelsko namestitvijo;
- pričakujejo široko in raznovrstno ponudbo aktivnosti ločeno za starše in otroke ter aktivnosti za celotno družino;
- na počitnice se odpravijo večkrat letno, praviloma na krajše oddihe in en daljši dopust.

Znotraj skupine obstajajo razlike v velikosti družin, starostni strukturi otrok, cenovni občutljivosti ter pogledih na preživljanje časa v destinaciji, vendar se nadaljnje drobljenje ciljne skupine na še ožje segmente ne zdi smiselno z vidika dobičkonosnosti oskrbe tovrstnih mikrosegmentov. Vsak identificirani segment namreč zahteva oblikovanje in izvajanje posebnega trženjskega spleta.

Predpostavljam, da družine pričakujejo zelo podobne koristi od bivanja v specializiranem hotelu, zato je priporočljivo oblikovati trženjski splet s poudarkom na močnem in kompleksnem izdelku, podprtem s fizičnimi dokazi in ljudmi. Z manjšimi prilagoditvami in dopolnitvami ponudbe bo namreč mogoče zadovoljiti drobne razlike v potrebah (npr. starše, ki želijo večino časa preživeti ločeno od otrok nasproti staršem, ki so ves čas s svojim naraščajem pri skupnih aktivnostih). Tudi razlike v cenovni občutljivosti in pripravljenosti na dodatno porabo lahko podjetje uravnava z naborom plačljive in »brezplačne« ponudbe ter dodajanjem, oziroma odvzemanjem storitev v ponujenem proizvodu. V pogledu tržnega komuniciranja lahko podjetje izbere enotne posrednike sporočil. Njihovo vsebino pa vsakič prilagaja trženjskim ciljem. Enako velja za odločitve o tržnih poteh.

Jedro obravnavanega projekta predstavlja razvoj turističnega proizvoda s takšnimi značilnostmi in vsebinami, ki bodo čimbolj popolno zadovoljile potencialni tržni segment.

[12] Poročilo o opravljenih globinskih intervjujih vsebuje Priloga 2.

Da bo podjetje lahko zasnovalo takšen proizvod mora najprej spoznati potrebe in pričakovanja, ki vodijo družine, da zapustijo kraj stalnega bivanja in odpotujejo v destinacijo. Cilj turističnega ponudnika je izpolniti ta pričakovanja v čim večji meri oziroma jih celo preseči, saj na ta način izgrajuje ugodno podobo pri kupcih in utrjuje svoj konkurenčni položaj na trgu.

3.4.2 Analiza značilnosti potencialnih kupcev v ciljni skupini

Posamezniki nimajo identičnih potreb in zato pripisujejo različen pomen koristim, ki jih ponujajo različni proizvodi. Zmagovit je tisti, ki ponuja najboljši sveženj koristi, skladnih specifičnim potrebam kupca. Nakupovanje je proces reševanja problema, zato kupci ocenjujejo proizvod ali znamko glede na zaželene lastnosti in vrednost, ki jo le-te predstavljajo zanje - spremenljivki sta kriterija izbora. Tržniki lahko tako določijo segmente glede na prisotnost ali odsotnost določenih pričakovanih koristi in pomena, ki ga imajo za potrošnike (Hollensen, 2003, str. 317).

Analiza značilnosti potencialnih kupcev bo služila predvsem pripravi usmeritev za oblikovanje trženjskega spleta. Cilj analize je spoznati pričakovanja in zahteve kupcev, da bi se jim podjetje lahko čimbolj približalo in zasnovalo uspešen novi proizvod. Zato sem anketirala 90 družin z otroki, ki so počitnikovale v hotelu Golf in hotelu Park na Bledu in so se pozitivno odzvale na informacijo o snovanju doživljajskega družinskega hotela. Poročilo o opravljeni anketi in pregled demografskih značilnosti anketiranih kupcev prikazuje Priloga 3.

3.4.2.1 *Analiza nakupnega vedenja in odločanja v ciljni skupini*

Preden predstavim ugotovitve analize nakupnega vedenja anketiranih kupcev, omenjam posebnosti nakupnega odločanja družin, ki jih povzemam po Solomonu (1999, str. 310-324):

- potrebe in poraba družine se spreminjajo skozi čas po konceptu življenjskega cikla družine, ki povezuje gibanje dohodkov in sestavo družine s spremembami v povpraševanju glede na razpoložljive dohodke;
- odločanje v družini ima lastnosti skupinskega odločanja, v katerem člani družine prevzamejo in igrajo različne vloge;
- odločitve o družinskih počitnicah so pretežno sinkratične[13] in konsenzualne[14];
- vpliv otrok pri nakupnem odločanju se povečuje, prav tako se širi obseg situacij v katerih sodelujejo;
- otroci »postajajo« porabniki skozi proces socializacije, pri čemer pomembno vlogo igrajo starši in sovrstniki, pa tudi izpostavljenost medijem in oglaševanju.

[13] **Sinkratična nakupna odločitev** je odločitev, ki jo družina sprejme skupaj, torej ob sodelovanju in upoštevanju vseh članov (Solomon, 1999, str. 313).
[14] **Konsenzualna nakupna odločitev** nastane ob strinjanju članov skupine o želenem nakupu. Stališča članov so različna le v tem, kako uresničiti nakup, zato sledi proces skupnega reševanja problema (Solomon, 1999, str. 312).

S spraševanjem izbranih družin (glej tudi Prilogo 3), sem ugotavljala, kakšna je pogostost in dolžina njihovih oddihov, koliko so pripravljeni potrošiti zanje, kje jih najpogosteje preživljajo, kako načrtujejo počitnice ter kakšna je pri tem vloga otrok.

Družine iz kroga anketirancev najpogosteje odhajajo na daljši (5- in več dnevni) dopust enkrat letno (61,1%), sledijo jim tisti, ki si ga privoščijo dvakrat letno (28,9%), 4,4% družin pa se na počitnice, ki bi bil daljše od 5 dni, sploh ne odpravi. Poleg daljših počitnic družine zanimajo tudi krajši oddihi, na katere se jih sicer 22,2% ne odpravi, med preostalimi pa je največ takih (32,2%), ki si ga privošči enkrat letno in precej velik delež tistih (21,1%), ki potrebo po kratkem odmiku od vsakdanjika zadovoljijo več kot dvakrat na leto.

Kot vodilne destinacije počitnic prevladujejo obmorska letovišča, ki jih je 90% anketiranih družin izbralo kot kraje, kamor se največkrat odpravijo dopustovat za povprečno 9,9 dni. Gorsko-alpska letovišča, kamor sodi Bled, se uvrščajo na drugo mesto in predstavljajo zanimiv kraj za oddih za 64% vprašanih, povprečne počitnice v alpskih destinacijah pa trajajo 4,5 dneva. Resen konkurent alpskim letoviščem so termalna oziroma wellness letovišča, ki bi jih za počitnice izbralo 61,1% družin in se v povprečju predajalo sprostitvi 4,2 dni.

Pri načrtovanju počitnic si 40% družin pomaga z internetom, 33,3% jih poišče nasvet pri prijateljih, 26,7% pa izkoristi storitve turističnih agencij. Za ciljno obveščanje s strani turističnih ponudnikov (npr. o novostih in posebnih ugodnostih) bi si pretežna večina (64,4%) želela elektronske pošte, preostalih 35,6% pa ima raje tiskovine in klasično pošto.

Družine z otroki so za hotelske storitve najpogosteje pripravljene odšteti od 2.001 do 3.000 EUR letno (34,4%). Občutna sta tudi deleža tistih, ki bi za počitnice letno namenili od 1.001 do 2.000 EUR (27,8%) ter še skromnejših, ki bi odšteli manj kot 1.000 EUR (13,3%). Med cenovno manj občutljive se uvršča 17,8% takih, ki za počitnice namenjajo od 3.001 do 4.000 EUR, 4,4% tistih, ki so pripravljeni porabiti od 4.001 do 5.000 EUR ter 2,2% tistih, ki družinskim počitnicam brez težav namenijo 5.001 EUR in več.

Ključne ugotovitve za pristop k trženju so naslednje:

- družinam z otroki bi bilo smiselno ponuditi krajše počitniške proizvode;
- wellness sodi med vodilne počitniške motive, tudi pri družinah;
- internet je pomembna tržno-komunikacijska pot v ciljni skupini;
- velik vpliv na nakupno odločanje ima izmenjava izkušenj »od ust do ust«;
- pri doseganju kupcev v ciljni skupini ne bo mogoče povsem izločiti posrednikov;
- cena namestitve sodi med bolj pomembne dejavnike, ki vplivajo na nakupno odločanje o družinskih počitnicah;
- otroci so pomemben dejavnik izbire kraja družinskih počitnic; nakupno odločitev spodbuja bogat program otroških aktivnosti in animacije;
- družine niso nagnjene k vračanju v destinacije, kjer so že preživele glavne počitnice;
- destinacija, v kateri je hotel, ima pomembno težo pri nakupni odločitvi.

Analizo nakupnega odločanja in vedenja v ciljni skupini zaokroža pregled v Tabeli 12, kjer so navedene izjave s stopnjami strinjanja, ki so jih izrazili anketiranci.

Tabela 12: Prikaz strinjanja potencialnih kupcev z izjavami o nakupnem odločanju

Izjava	*Stopnja strinjanja z izjavo*[15]
Pri izbiri hotela, v katerem bom preživel/-a počitnice z otroki, me v veliki meri prepriča bogata dodatna ponudba sprostitve in športnih aktivnosti.	71,8
Pri izbiri hotela, v katerem bom preživel/-a počitnice z otroki, me v veliki meri prepriča destinacija, v kateri je hotel.	71,6
Pri izbiri hotela, v katerem bom preživel/-a počitnice z otroki, me v veliki meri prepriča oprema, prilagojena otrokom in družinam ter udobje v hotelu.	68,4
Pri izbiri hotela, v katerem bom preživel/-a počitnice z otroki, me v veliki meri prepriča bogat program zabavnih aktivnosti in animacije za otroke.	67,8
Moji otroci so glavni dejavnik pri izbiri kraja našega letnega dopusta ali oddiha.	67,6
Cena namestitve je zame pri izbiri kraja in hotela, kjer bom z otroki preživel/-a počitnice ali oddih, odločilna.	61,6
Ko izbiram destinacijo za preživljanje počitnic z otroki,imam dovolj informacij o raznovrstnosti ponudbe na posameznih destinacijah.	61,6
Pri izbiri hotela, v katerem bom preživel/-a počitnice z otroki, me v veliki meri prepriča možnost varstva otrok..	58,8
Ko izbiram destinacijo za preživljanje počitnic z otroki, imam dovolj informacij o družinam prilagojeni ponudbi na posameznih destinacijah.	53,0
Počitniške destinacije, ki imajo družinam prilagojeno ponudbo, so cenovno dovolj dostopne.	52,0
Z družino oziroma otroki sem že preživel/-a počitnice ali oddih v družinskem, otrokom prijaznem hotelu.	46,0
Glavne družinske počitnice vedno preživljam v istem kraju.	41,8

Vir: Lastna raziskava - Anketa o pričakovanjih potencialnih gostov družinskega hotela SHB, 2007.

3.4.2.2 *Analiza dejavnikov izbire hotela in destinacije družinskih počitnic*

Hoffman et al. (2005, str. 281) opozarjajo, da je pri razvoju novih proizvodov ključen tudi input kupcev, zlasti v luči spoznavanja njihovih potreb. Le-te bom skušala razkriti z analizo anketno zbranih odgovorov o dejavnikih, ki vplivajo na izbiro konkretnega hotelskega proizvoda ter nanj vezanih pričakovanjih in željah. Podjetje pa mora zadovoljivo rešiti družinski »problem«, kako kakovostno in prijetno, preživeti skupni prosti čas.

Ključne ugotovitve za pristop k trženju so naslednje:

- motivi, povezani s sprostitvijo in odmikom od stresnega vsakdanjika v prijetnem in ohranjenem okolju, so zelo močni;
- dejavnik cene v odnosu na druge dejavnike (predvsem tiste v neposredni povezavi s ponudbo) postane manj izrazit;
- za zadovoljitev potreb in pričakovanj družin bo potreben raznolik in kompleksen turistični proizvod.

[15] Stopnja strinjanja z izjavo je vsota produktov frekvenc odgovora in uteži, ki so bile dodeljene posameznim odgovorom. Maksimalna stopnja strinjanja znaša 95,00, minimalna pa 18,00. Metodološka pojasnila vsebuje Priloga 5.

Že navedene ključne ugotovitve predstavljajo logični povzetek odgovorov o motivih izbire destinacije (v Tabeli 13) ter dejavnikih izbire hotela (v Tabeli 14). Ranžirna vrsta teh motivov in dejavnikov je v pomoč ponudniku pri snovanju njegovega proizvoda. Omogoča mu, da v destinaciji poišče tiste privlačnosti, ki bodo zadovoljile najvišje postavljene motive in jih smiselno vključi v proizvod oziroma izpostavi pri oglaševanju le-tega. Osnovo turističnega proizvoda pa predstavlja hotelska namestitev s svojimi posebnimi vsebinami, zato je razvrstitev odločilnih dejavnikov izbire hotela lahko vodilo pri iskanju težišča trženjskega spleta in oblikovanju dejanskih programov ponudbe.

Tabela 13: Razvrstitev motivov izbire destinacije

Rang pomena motiva	*Motiv izbire destinacije*	*Skupna tehtana ocena motiva*[16]	*Delež anketirancev, ki so postavili motiv na prvo mesto (v %)*
1	Pobeg od vsakdanjega življenja in stresa	65,3	36,7
2	Neokrnjenost narave v destinaciji	55,7	11,1
3	Krepitev zdravja in počutja – wellness	51,5	23,3
4	Pozitivno in prijetno vzdušje v destinaciji	46,7	7,8
5	Zabava, ki jo nudi destinacija	44,8	10,0
6	Možnost ogleda turističnih znamenitosti	43,3	2,2
7	Počitek in mir, ki ga nudi destinacija	40,3	6,7
8	Udobje, ki ga nudi destinacija	30,4	2,2
9	Kulturno dogajanje v destinaciji	26,9	0,0
		Razpon skupne tehtane ocene: pomembnost dejavnika: min. 8,00 – max. 81,00	

Vir: Lastna raziskava - Anketa o pričakovanjih potencialnih gostov družinskega hotela SHB, 2007.

Tabela 14: Razvrstitev dejavnikov izbire hotela

Rang pomena dejavnika	*Odločilni dejavnik izbire hotela*	*Skupna tehtana ocena dejavnika*[17]	*Delež anketirancev, ki so postavili dejavnik na prvo mesto (v %)*
1	Bogat program aktivnosti in animacije za otroke	36,8	20,0
2	Destinacija, v kateri je hotel	36,6	22,2
3	Bogata ponudba sprostitve in športnih aktivnosti	35,1	25,6
4	Oprema in udobje prilagojeno družinam z otroki	33,8	18,9
5	Posebno ugodne cene	29,0	10,0
6	Hotel obiskujejo izključno družine z otroki	17,7	3,3
		Razpon skupne tehtane ocene: pomembnost dejavnika: min. 6,00 – max. 54,00	

Vir: Lastna raziskava - Anketa o pričakovanjih potencialnih gostov družinskega hotela SHB, 2007.

[16,17] Skupna tehtana ocena motiva oziroma dejavnika je vsota produktov frekvenc odgovora in uteži, ki so bile dodeljene posameznemu odgovoru. Metodološka pojasnila vsebuje Priloga 5.

Rezultati razvrščanja motivov kažejo, da tudi družine z otroki pritegnejo kraji z ohranjenim naravnim okoljem, kjer se je mogoče sprostiti, negovati zdravje in uživati v prijetnem vzdušju. Ponudba za otroke pa je ključni dejavnik, ki jih spodbuja k odločitvi za namestitev v določenem objektu. Uvršča se celo pred izbiro kraja oddiha, čeprav ima tudi ta veliko vplivno moč. Iz analize odgovorov, ki jih predstavlja Tabela 15 pa je mogoče razbrati, da si družine želijo predvsem aktivnih počitnic povezanih s športom, igro ter gibanjem v naravi oziroma na prostem. Pri starših pa ni zanemarljiv tudi motiv wellnessa, ki ga je mogoče izkoristiti za obogatitev osnovnega družinskega proizvoda s sprostitveno ponudbo, ki je v SHB že razvita.

Tabela 15: Zaželene aktivnosti družin z otroki

Skupne aktivnosti - starši + otroci	***Delež anketirancev, ki jih aktivnost zanima (v %)***
Igra, šport, zabava	88,9
Izleti in ogledovanje znamenitosti	66,7
Kreativno ustvarjanje	50,0
Poučne vsebine	35,6
Drugo: tematski park	5,6
Zaželene aktivnosti - otroci	***Delež anketirancev, ki jih aktivnost zanima (v %)***
Bazeni in voda	72,2
Igrišča in igrala	50,0
Športne igre	44,4
Kreativne likovne delavnice	37,8
Gledanje televizije	34,4
Glasbene delavnice, zabava ob glasbi, ples	31,1
Igranje video igric	30,0
Drugo: druženje z živalmi	5,6
Zaželene aktivnosti - starši	***Delež anketirancev, ki jih aktivnost zanima (v %)***
Šport	52,2
Sprostitvena ponudba	40,0
Obiskovanje lokalnih znamenitosti	30,0
Večerna zabava	26,7
Počitek	22,2
»Otrok ne puščam z animatorji in varuškami«	21,1

Vir: Lastna raziskava - Anketa o pričakovanjih potencialnih gostov družinskega hotela SHB, 2007.

3.4.3 Velikost potencialnega trga in ocena tržnega potenciala

Tržni potencial je kvantitativni približek efektivnega povpraševanja oziroma največja raven prodaje, ki je dosegljiva vsem podjetjem, usmerjenim na določeni trg v določenem obdobju. Ni ga mogoče določiti v stalnem znesku, saj gre bolj za funkcijo številnih dejavnikov. Med njimi pa so številni (predvsem pogoji v gospodarskem, političnem in socialnem okolju) izven nadzora posameznega podjetja (Kerin, Peterson, 2004, str. 72). Omenjena avtorja za izračun ponujata naslednjo formulo:

Tržni potencial = B * Q * P

B = število potencialnih kupcev, ki so pripravljeni in sposobni kupiti ponujeni proizvod
Q = povprečna nakupna količina povprečnega kupca v določenem obdobju
P = cena povprečne enote nakupa ponujenega proizvoda

Potencial za prodajo storitev novega hotela je izračunan in podan kot približna ocena, in z uporabo naslednjih predpostavk:

- na družinske počitnice se vsako leto odpravi 60% vseh družin z otroki[18]; med njimi pa je 64,5%[19] takšnih, ki jih zanima oddih v alpskih destinacijah in nadalje je med njimi 36,5%[20] tistih, ki iščejo posebne družinske hotele;
- povprečna družina želi v gorsko-alpskem letovišču preživeti 4,5 dni na leto;
- hotel bi v prvih dveh letih tekmoval s povprečno ceno namestitve 130 EUR (nočitev z zajtrkom v družinski sobi za 3 ali 4 osebe).

Tabela 16: Ocena velikosti potencialnega trga - Slovenija in izbrane emitivne države

Država	*Ocenjeno število vseh gospodinjstev z otroki*[18]		
	Pari z enim ali dvema otrokoma pod 16 let	Pari s tremi ali več otroki pod 16 let	Enostarševske družine
Slovenija	249.718	47.642	85.643
Avstrija	495.000	660.000	231.000
Italija	5.656.650	7.542.200	2.639.770
Nemčija	3.295.050	4.393.400	1.537.690
V. Britanija	3.834.600	5.112.800	1.789.480

Vir: Lastna izvedba, 2007.

Tabela 17: Ocena tržnega potenciala - trg Slovenije in trgi izbranih emitivnih držav

Država	*Ocenjeno število vseh gospodinjstev z otroki, na katere bi bilo smiselno usmeriti trženjske napore*[19,20]			
	Pari z enim ali dvema otrokoma pod 16 let (1)	Pari s tremi ali več otroki pod 16 let (2)	Enostarševske Družine (3)	Ocenjeni tržni potencial (v mio EUR) B*Q* P
Slovenija	35.274	6.730	12.090	*31,6*
Avstrija	69.921	9.323	32.630	65,4
Nemčija	799.030	106.537	372.881	747,9
Italija	465.442	62.059	217.206	435,7
V. Britanija	541.656	72.221	252.773	507,0
Skupaj				***1.787,6***

B = (1)+ (2) + (3)
Q = 4,5 nočitev
P = 130 EUR za nočitev

Vir: Lastna izvedba, 2007.

Ocenjeni tržni potencial je razmeroma velik, vendar zanj tekmujejo hotelirji vseh svetovnih alpskih destinacij. Podjetje lahko ob danih predpostavkah hipotetično (pri 100% zasedenosti 80 namestitvenih enot na letni ravni in ob predpostavljeni povprečni ceni) realizira 3,8 mio EUR (0,21% tržnega potenciala).

[18] Ocena števila družin z otroki po posameznih državah je oblikovana na podlagi podatkov Eurostata (Household Number, 2007) in podatka o deležu gospodinjstev z otroki iz ankete »Quality of Life in Europe« (2004, str. 34). Ker podatki za posamezne države niso dostopni, je bil za izbrane emitivne države uporabljen podatek o deležu obravnavanih gospodinjstev v EU 15, za Slovenijo pa razpoložljivi podatki SURS-a (Popis prebivalstva 2002).

[19] Ocenjeno število je oblikovano na temelju predpostavke, ki izvira iz rezultata ankete, da bi 64,4% vprašanih preživelo družinske počitnice tudi v gorsko-alpskem letovišču.

[20] Ocenjeno število je oblikovano na temelju predpostavke, ki izvira iz rezultata ankete, da se 18% vprašanih strinja, 18,5% pa popolnoma strinja z izjavo, da je oprema, prilagojena otrokom in družinam pomemben dejavnik izbire hotela.

Poudarjam pa, da gre za oceno, ki temelji na subjektivnih in statistično nepotrjenih predpostavkah. Omejitev ocene predstavlja tudi dejstvo, da so izbrani anketiranci že obiskali destinacijo in se kot taki razlikujejo od splošne populacije.

4 USMERITVE ZA PRISTOP K TRŽENJU IDEJNEGA TURISTIČNEGA PROIZVODA

Po analizi podlag nas proces trženjskega načrtovanja pelje dalje, do končnega rezultata – trženjskega načrta. Kotler (1998, str. 92) ga opredeli kot formalen dokument, ki predstavlja načrt »za vodenje in usklajevanje trženjskih naporov« in je vodilo trženjskemu poslovanju. Vsako podjetje, ki želi biti trženjsko učinkovito in uspešno, se trženjskemu načrtu ne sme izogniti. To še posebej velja za ponudnika, ki želi biti z novim proizvodom pionir na trgu.

Pri Hiebingu in Cooperju (2003, str. 57) najdemo naslednjo strukturo trženjskega načrta:

1. Prodajni cilji
2. Ciljne skupine
3. Trženjski cilji in strategije
4. Pozicioniranje izdelka
5. Izdelek, blagovna znamka, pakiranje
6. Cenovna politika
7. Izbor tržnih poti
8. Splet trženjskega komuniciranja
    a. Osebna prodaja
    b. Oglaševanje
    c. Oblikovanje sporočila oglaševanja
    d. Pospeševanje prodaje
    e. Odnosi z javnostmi
9. Trženjski proračun, analiza koristi
10. Vrednotenje in nadzor

V nadaljevanju sledi oblikovanje usmeritev za konkretni trženjski načrt, skladno z zgornjo shemo. Pri tem bom izločila točki trženjskega proračuna ter vrednotenja in nadzora trženja, ki presegata okvir ciljev obravnave. Izpuščam tudi točko ciljne skupine, ki sem jo opredelila že v analizi kupcev. Na drugi strani pa celovita obravnava terja dopolnitev trženjskega spleta z elementi, ki so značilni za storitve[21] – fizični dokazi, ljudje in procesi izvajanja storitev.

4.1 Prodajni cilji

Prodajni cilji so del strateškega plana prodaje in postavljeni v okviru ugotovljenega možnega obsega prodaje in okvirnih pogojev v okolju (Pučko, 2003, str. 234).

[21] Angl. **P**hysical evidence, **P**eople, **P**rocess.

Vodilni input za postavljanje prodajnih ciljev bo dan s strani uprave podjetja, ki bo postavila zahteve o pričakovani poslovni uspešnosti hotela. Za spremljanje uspešnosti realizacije prodaje ter določanje vsebine in intenzivnosti trženjskih aktivnosti, je smiselna razčlenitev letnega cilja po geografskem načelu – po identificiranih emitivnih trgih in nadaljnja razdelitev po mesecih leta. Cilji so lahko izraženi vrednostno in količinsko (ciljne nočitve). Podjetju priporočam tudi določitev ciljev prodaje iz vira izvenpenzionske porabe.

4.2 Trženjski cilji in strategije

Cilji govorijo o rezultatih, ki jih želi podjetje doseči, strategija pa daje odgovore na vprašanje kako jih doseči. Pri Porterju najdemo tri temeljne generične strategije, ki jih ponazarja Slika 1.

Slika 1: Temeljne generične strategije po Porterju

	Relativna konkurenčna prednost		
Strateški cilji		Posebnosti proizvoda v zavesti odjemalca	Položaj z nizkimi stroški
	Celotna panoga	DIFERENCIACIJA	VODENJE V STROŠKIH
	Tržni segment	OSREDOTOČENJE NA TRŽNE PRAZNINE	
		Fokus na diferenciaciji	Fokus na nizkih stroških

Vir: Pučko, 2003, str. 202.

Podjetje se odloča o specializaciji hotela, s katero bi pritegnilo posebno skupino kupcev, zato mora razmišljati o osredotočenju na en tržni segment in oblikovanju posebnega proizvoda v zavesti ciljnih kupcev. Smiselna je izbira strategije za zapolnitev tržne vrzeli, katere jedro bo diferenciran proizvod. Strategije, ki temeljijo na minimizaciji stroškov, so za obravnavani projekt manj primerne. Podjetje mora vstopiti na trg po poti pionirja in bi ob pritisku sledenja nizkih stroškov le stežka obvladalo tveganja, ki so povezana s tovrstnim prodorom.

Lumsdon (1997, str. 99) priporoča turističnim podjetjem eno od naslednjih usmeritev pri trženju njihove ponudbe:

- strategija tržnega vodje
- strategija zasledovalca
- strategija posnemovalca
- strategija trženja v vrzelih

Strategija tržnega vodje je povezana z velikimi vložki, močno znamko, intenzivnim trženjem in prožnostjo pri izvajanju taktičnih obramb pred konkurenti. Terja nenehno inoviranje in zmanjševanje stroškov.

Strategija zasledovalca je sprejemljiva za podjetje, ki na kratek rok ne more postati tržni vodja, zato mu sledi na način, ki omogoča vzdrževanje močnega položaja. Fleksibilnost in hitrost pri izvajanju taktičnih operacij omogočata, da ostaja blizu vodji in ga celo izzove, ko/če to dopuščajo tržne razmere.

Strategija posnemanja je na voljo podjetju, ki ima omejene vire. Jedro strategije je v zadrževanju položaja s posnemanjem strategije vodje v bledi različici, ki pa omogoča obstanek na trgu. Za ta pristop je značilna nizka inovativnost in počasno odzivanje na trgu.

Trženje v vrzelih uporabljajo podjetja, katerih ponudba lahko zadovolji omejeno število tržnih segmentov oziroma tista, ki najdejo omejen trg in ga kakovostno oskrbijo. Strategija temelji na predpostavki, da bo podjetje na izbranih segmentih soočeno z omejeno konkurenco.

Za uspeh podjetja je pomembno, da popolno oskrbi kupce s podobnim okusom za proizvod, kot pa, da se trudi zadovoljiti različne interese. S tem se lahko izogne neugodnemu vplivu na zadovoljstvo kupcev, ki ga konkurenti hitro izkoristijo z bolj natančnim zadovoljevanjem njihovih potreb (Mawson, 2000, str. 35). Z novim proizvodom podjetje načrtuje oskrbo specifičnega tržnega segmenta – družin z otroki, ki iščejo prilagojene hotele in predstavljajo majhen del turističnega trga. Ta se bo ob pričakovanih demografskih gibanjih še skrčil, zato naj bi podjetje razmišljalo v duhu strategije koncentriranega trženja in zapolnjevanja tržne vrzeli.

Hammermesh, Anderson in Harris (v Hooley et al., 2004, str. 406) so s preučevanjem podjetij, uspešnih pri izvajanju nišnih strategij, ugotovili tri pomembne značilnosti teh organizacij:

- sposobnost za kreativno segmentacijo trga in osredotočenje svojih aktivnosti samo na tista področja, kjer imajo posebne moči (sposobnosti);
- učinkovita izraba sredstev za raziskave, pogosto za izboljšave obstoječih tehnologij, ki prinašajo takojšnje in neposredne koristi kupcem;
- razmišljanje in pristop k poslovanju »majhno je lepo« s poudarkom na učinkovitosti delovanja in ne na zasledovanju rasti za vsako ceno. Popolno osredotočenje na izbrane trge vodi v specializacijo in močnejši položaj, ki ga je lažje braniti pred konkurenti.

Razvoj specializiranega proizvoda in oskrba majhnega tržnega segmenta terja od podjetja oblikovanje strategije s poudarkom na poglobljenem spoznavanju turističnih potreb družin ter potencialni dodatni segmentaciji za njihovo še popolnejšo zadovoljitev. Temu naj sledi oblikovanje ustrezno prilagojene ponudbe. Za prodor na trg bo moralo uporabiti elemente cenovne politike (otvoritvene in promocijske cene) in tržnega komuniciranja (intenzivno oglaševanje). V naslednjih obdobjih pa naj bi poglabljalo specializacijo, gradilo zvestobo kupcev in ohranjalo sloves prvega na lokalnem (slovenskem) trgu.

4.3 Pozicioniranje izdelka

Konkurenčna strategija pozicioniranja temelji na vzpostavljanju in ohranjanju razpoznavnega položaja podjetja in/ali njegovega posameznega proizvoda na trgu (Lovelock, Wirtz, 2004, str. 63). V tej luči igra pomembno vlogo v celotni trženjski strategiji, saj povezuje analizo trga in konkurence z notranjo analizo sposobnosti podjetja.

Podjetje lahko izbire strategijo pozicioniranja s poudarkom na (Kotler, 1999, str. 267):

- posebnih lastnostih izdelka;
- potrebah, ki jih izdelek zadovoljuje ali koristih, ki jih nudi;
- posebnih skupinah kupcev;
- nasprotju proti obstoječemu konkurentu.

Predlagam pozicioniranje po posebnih lastnostih izdelka, torej izpostavljanje vzdušja, udobja in izjemnosti družinskih doživetij, ki jih bo s svojo posebno arhitekturo, storitvami in programi ponudil prenovljeni hotel. Le-ta bo edinstven v Sloveniji in to dejstvo lahko koristi pri izgrajevanju prepoznavne podobe v očeh kupcev. Podjetje se lahko pri pozicioniranju dotakne tudi posebnih koristi, ki jih bo hotelska hiša ponudila družinam – brezskrbnost, enostavnost in edinstvenost družinskih oddihov.

4.4 Trženjski splet

Kupčeva odločitev za nakup je le redko rezultat enega samega vzvoda, zato lahko podjetje vpliva na nakupno odločitev na številne načine, ki so v splošnem razvrščeni v konceptu trženjskega spleta. Le-ta služi oblikovanju trženjskega načrta. Naloga trženjske funkcije pa je, da dobro spozna in razume potrebe kupcev in nato razvije zadovoljiv splet proizvodov, ob pravem času, učinkoviti promociji in optimalni ceni (Mawson, 2000, str. 51).

4.4.1 Izdelek, blagovna znamka

Temeljna odločitev pri oblikovanju trženjskega spleta zadeva ponudbo podjetja. Brez nečesa, kar zadovolji potrebe in želje ciljnega trga, postanejo tudi cena, distribucija in trženjska komunikacija brezpredmetne (Kerin, Peterson, 2004, str. 153). Prenovljeni hotel želi na trgu tekmovati z unikatno ponudbo, zato je oblikovanje proizvoda ključni in vodilni element trženjskega spleta. Kotler (1999, str. 274) managerje v turizmu usmerja k razmisleku na treh ravneh: jedru proizvoda, razširjenem ter pričakovanem proizvodu.

Z novim turističnim proizvodom naj bi družinam ponudili možnost preživljanja nepozabnih počitnic s popolnim posluhom za njihove posebne potrebe, ki jih v največji meri usmerja sobivanje z otroki. Družinam prijazen hotel naj bi zato temeljil na dveh bistvenih elementih: na tematski prenovi in arhitekturni zasnovi objekta ter na oblikovanju celovitega programa storitev za starše in otroke. V načrtu trženja je pričakovan poudarek na prepletu izdelka in specifičnih storitvenih elementov – fizičnih dokazov, procesov in ljudi (osebja).

Jedro turističnega proizvoda so hotelske namestitvene kapacitete v prenovljenem objektu Apartmaji Golf. V grobem bi lahko govorili o obnovi obstoječe zgradbe, ki pomeni povišanje kakovosti osnovnih storitev. Širši in za projekt bistveni pomen investicije pa je treba iskati v **razširjenem** in **pričakovanem** proizvodu za izbrano skupino gostov. Shema jedra, pričakovanega in razširjenega proizvoda je prikazana v Sliki 2 (na str. 34).

Slika 2: Jedro proizvoda, razširjeni in pričakovani proizvod za družinam prijazen hotel

Vir: Lastna izvedba, 2007.

Pri oblikovanju izdelka je pomembno, da podjetje izkoristi sinergijske učinke, ki izhajajo iz celovitosti turističnega proizvoda SHB (zlasti v segmentu ponudbe za starše, že ima razvite storitve) ter, da izkoristi rastočo moč blagovne znamke, ki postaja v slovenskem turističnem prostoru vedno bolj prepoznavna.

4.4.2 Cenovna politika

Za oblikovanje učinkovite cenovne strategije mora podjetje dobro poznati svoje stroške, vrednost, ki jo ustvarja za kupce ter cene konkurentov. Poseben izziv je pri tem povezati vrednost storitve, kot jo zazna kupec s ceno, ki jo je le-ta pripravljen plačati (Lovelock, Wirtz, 2004, str. 178).

Cena je v ciljnem segmentu gotovo eden od dejavnikov, ki vpliva na nakupno odločitev. Družine z otroki so z vidika razpoložljivih dohodkov in življenjskih stroškov gotovo bolj cenovno občutljive, kot pari in posamezniki brez otrok. Anketa, ki sem jo opravila pa nakazuje, da se teža cene nekoliko zmanjša, ko jo postavimo ob bok drugim argumentom odločitve za bivanje v hotelu. Starši so v veliki meri pripravljeni nuditi otrokom najboljša doživetja in oskrbo, četudi morajo seči nekoliko globlje v žep. Cenovno občutljivost ciljnih kupcev tako opredeljujem kot zmerno, še zlasti, če je ponudnik sposoben ponuditi poseben in predvsem otrokom privlačen proizvod.

V odnosu do konkurence si podjetje lahko privošči višje cene v mejah domače države oziroma v odnosu do domačih konkurentov, saj bo nastopilo kot pionir z edinstveno ponudbo. V odnosu do tujine, kjer konkurenti uživajo prednost svojih prepoznavnih destinacij in uveljavljenost svojih družinskih proizvodov, pa svetujem izbiro cene in zagotavljanja odlične vrednosti za denar, kot elementov konkurenčnega odziva. Glede na to, da so cene podobnih hotelov v tujini v povprečju višje za 25%, lahko podjetje ob skrbi za stroškovno racionalnost, tekmuje na osnovi nekoliko nižjih cen (zlasti v začetnih letih poslovanja).

Cenovno prilagajanje skozi poslovno leto pa bo potrebno zaradi sezonskih nihanj v povpraševanju. Hotel naj bi obratoval skozi celo leto, zato se bo pojavil izziv zapolnjevanja kapacitet v nizki sezoni. To je obdobje od septembra do maja, z izjemo prazničnih in počitniških dni. Podjetje bo moralo poseči tudi po instrumentu cene in v obdobjih nizkega povpraševanja, ob natančnem poznavanju stroškovnih cen svojih storitev, ponuditi cenovno privlačnejše programe. Za večji trženjski uspeh akcij svetujem združitev cenovnega argumenta s programi, prilagojenimi družinam z otroki, ki jih ne omejuje šolski koledar ter pripravo programov za segment »stari starši + vnuki«. V času visoke sezone pa si lahko podjetje brez težav privošči rigidnost pri odobravanju popustov, saj dosedanje izkušnje kažejo, da v tem času povpraševanje občutno presega ponudbo. Za izboljšanje prožnosti pri oblikovanju cen pa podjetju predlagam razvoj in trženje dopolnilnih izvenpenzionskih storitev, ki omogočajo »subvencioniranje izgub« pri osnovnih cenah namestitve.

4.4.3 Izbor tržnih poti

Proces izbire tržnih poti vključuje določanje tipa, lokacije, gostote in funkcij posrednikov (ali tudi odločitev o samostojnem delovanju) v trženjskem kanalu (Kerin, Peterson, 2004, str. 355).

Prodajne poti so v okviru službe za marketing in prodajo SHB že zelo izoblikovane in so plod dolgoletnega intenzivnega trženja blejskega turističnega proizvoda, zlasti na tujih trgih. Pomembno je predvsem razlikovanje med neposrednimi in posrednimi prodajnimi potmi. Neposredno je mogoče h končnim kupcem pristopati s pomočjo različnih orodij trženjskega komuniciranja. Pri tem si lahko podjetje v veliki meri pomaga z že zbranimi podatki o družinah, ki so obiskale SHB hotele in tehnologijo CRM, ki jo namerava vpeljati že v kratkem. Ključna bo dokončna vzpostavitev centralne rezervacijske službe, ki bo predstavljala jedro neposrednega popolnega in ažurnega informiranja ter prodaje hotelskih proizvodov.

Internet je sodobno komunikacijsko orodje, ki ponuja izrazito privlačne možnosti za neposredno doseganje potencialnih gostov. Prisoten je skorajda v vsakem mlajšem gospodinjstvu, njegova uporaba za pridobivanje informacij in rezervacije turističnih storitev pa skokovito narašča. Prednost uporabe tega kanala je tudi v stroškovno učinkoviti možnosti hitrega prilaganja ponudbe ter obveščanja trga o novostih in priložnostnih akcijah. Elektronsko obveščanje kupcev na njihove e-poštne naslove s podlago v CRM bazah pa omogoča oblikovanje izrazito ciljno naravnanih in celo posameznikom prilagojenih proizvodov.

Poseben prodajno-tržni kanal so lahko zadovoljni gostje, ki delujejo kot ambasadorji ponudbe hotela in jih je mogoče stimulirati za pridobivanje novih gostov z različnimi programi ugodnosti. V prvih letih obratovanja hotela ta prodajna pot ni izrazita, čeprav se ravno v tem obdobju intenzivno gradi preko visoke kakovosti storitev in ustvarjanja odnosov z gosti. V naslednjih obdobjih pa lahko postane zelo pomembna, saj so socialni stiki in druženje v krogih družin z otroki zelo intenzivni. Po podatkih izvedene ankete je namreč dobrih 33% vprašanih odgovorilo, da si pri načrtovanju počitnic pomaga z nasveti prijateljev.

Kljub velikim možnostim, ki jih ponujata internet in CRM, se podjetje ne bo moglo povsem izogniti posrednim prodajnim potem, torej sodelovanju s turističnimi posredniki (agencijami in operatorji), saj se lahko le-ti s svojimi mrežami poslovalnic in storitvami osebnega svetovanja bistveno bolj približajo kupcem. Z anketo sem tudi ugotovila, da si je 26,7% vprašanih organiziralo počitnice s pomočjo turističnih agencij. Podjetje naj bi izkoristilo že obstoječe partnerske odnose s posredniki. Pomembno pa je, da najde tudi specializirane agente, ki se ukvarjajo s segmentom družin ter izkoristi njihove prednosti dobrega poznavanja in doseganja ciljne skupine. Svoj nov proizvod bo moralo vključiti tudi v čim več mednarodnih katalogov velikih organizatorjev potovanj in si tako zagotoviti prisotnost v obširni mreži različnih turističnih poslovalnic po Evropi. Eden od ciljev pa bi lahko bil tudi pristop k specializiranim prodajnim verigam, ki tržijo pretežno ali izključno družinske počitnice in otrokom prijazne turistične kapacitete.

4.4.4 Trženjsko komuniciranje

Storitve so neotipljive, ne moremo jih občutiti preden jih kupimo, zato kupci iščejo dokazila o kakovosti storitev. Ponudnik storitve lahko z ustreznimi prijemi »spremeni tisto, kar je neotipljivo, v otipljivo« (Potočnik, Mihalič, 1999, str. 20). Splet trženjskega komuniciranja pa združuje orodja, ki lahko turističnim storitvam dajo »podobo«.

Menim, da bi podjetje moralo razmisliti o postavitvi in določanju merljivosti in spremljanju naslednjih osnovnih komunikacijskih ciljev:

- ustvariti zavedanje v ciljni skupini (heterogenost cilja po izbranih trgih), da je prenovljeni hotel prvi pravi družinski hotel v Sloveniji, ki ponuja edinstvena doživetja in udobje za otroke in starše;
- pritegniti ciljni odstotek oseb iz ciljne skupine, da poiščejo več informacij o novem hotelu;
- pritegniti ciljni odstotek seznanjenih kupcev iz ciljne skupine k prvemu obisku hotela;
- zadržati ciljni odstotek gostov, ki se bodo v hotel še vrnili;
- znamko prenovljenega hotela pozicionirati kot blagovno znamko, ki vnaša novo ideologijo v turistično ponudbo Bleda;
- informirati najširšo javnost o prenovljenih zmogljivostih hotela.

4.4.4.1 *Osebna prodaja*

Osebna prodaja je dvostranska, osebna komunikacija, ki ima cilj informirati, predstavljati ponudbo, vzpostavljati ali vzdrževati dolgoročen odnos s kupci ter prepričevati posameznike iz ciljnega občinstva (De Pelsmacker, 2001, str. 443). Ta element komunikacijskega spleta ima v turistični industriji še poseben pomen, saj sta dobra storitev in učinkovit osebni nastop skoraj neločljivo povezana. Tako tudi Bly (1993, str. 105) poudarja, da se učinkovita komunikacija z gostom začenja s spoznanjem, da ne gre za aktivnost, ki je ločena od same izvedbe storitve. Podjetje lahko izkoristi prednost neposrednega stika med osebjem in gosti, ko le-ti bivajo v hotelu. Če bo (predvsem na začetku poslovanja) tekmovalo na osnovi ugodnejših cen, bo le težko obvladovalo stroške zagotavljanja »brezplačnih« animacijskih aktivnosti in doživetij za starše in otroke. Zato lahko prodaja plačljivih dodatnih storitev predstavlja enega pomembnejših dejavnikov tržne uspešnosti hotela. Zaposleni, ki dobro poznajo ponudbo in jo znajo privlačno približati gostom v sproščeni komunikaciji, so najboljši »tržniki« in »prodajalci« hotela. Izvenpenzionska poraba je pogosto rezultat impulzivnih nakupov, ki jih prisotnost otrok in njihovih želja še posebej spodbuja. Osebni stik pa je lahko tisti vzvod, ki dokončno prepriča v nakup neopredmetenih storitev.

4.4.4.2 *Oglaševanje*

Oglaševanje lahko opredelimo kot vsako plačano, neosebno obliko komunikacije skozi različne medije, ki ima nalogo informiranja in prepričevanja določene ciljne publike (De Pelsmacker, 2001, str. 181).

Podjetje mora pri pripravi načrta oglaševanja upoštevati dejstvo, da bo uvedlo nov proizvod, zato naj bi predvidelo dve fazi oglaševalskih aktivnosti. V prvi fazi (že pred odprtjem objekta) naj bi le-te opozorile trg in zainteresirane javnosti na nov hotel. Potencialni kupci se namreč pogosto odločajo o rezervaciji počitnic precej prej, kot pa dejansko odpotujejo. Pomemben vidik te faze oglaševanja je tudi »interno oglaševanje« gostom/družinam, ki bodo bivale v Savinih hotelih že v sezoni pred odprtjem hotela. Hkrati je možno tudi »oglaševanje« v destinacijah Panonskih Term, ki tudi sodijo pod okrilje Save in delujejo povezano z blejsko lokacijo. Prednost takega pristopa je v stroškovni učinkovitosti obveščanja ciljne skupine. Njegovo učinkovitost pa je mogoče še povečati s souporabo ostalih elementov komunikacijskega spleta. V mislih imam predvsem osebno prodajo preko hotelskega osebja, ki pozna prodajne argumente za novi proizvod in ga je sposobno približati potencialnim kupcem.

V drugi fazi, ko bo hotel že polno obratoval, pa bo podjetje moralo najprej poskrbeti za intenzivno začetno in nato sprotno oglaševanje - zlasti novosti v ponudbi ter posebnih akcij za zapolnjevanje kapacitet v nizki sezoni. Za prvo fazo oglaševanja priporočam zakup prostora za napovednike v specializiranih turističnih katalogih in na internetnih portalih, namenjenih družinam z majhnimi otroki.

Predlagam tudi plačane reportaže v specializiranih revijah za starše. V drugi fazi naj bi tržniki uporabili enaka orodja kot v prvi, z razlikami v frekvenci (pogosteje oziroma bolj intenzivno) in vsebini oglasov (konkretne ponudbe).

Cilj oblikovanja sporočila je doseči porabnike na treh ravneh: kognitivni (zavedanje o izdelku), afektivni (čustveni odziv na sporočilo) ter vedenjski, kjer naj bi sporočilo na podlagi tega, kar se je porabnik naučil, sprožilo nakup (Holloway, Robinson, 2000, str. 110).

Družina, ki se odpravlja na počitnice, je visoko vpletena v nakup, pogojen s čustveni motivi – negativnimi (kot je občutek pomanjkanja časa za družinsko življenje) ter pozitivnimi (želja po razbremenitvi in uživanju v bližini svojih najdražjih, doživetja v destinaciji). Predstavnikom ciljne skupine naj bi se zato približali s sporočili, ki gradijo podobo prenovljenega hotela (zabava, brezskrbnost, barvitost, pravljičnost) in nagovarjajo potencialne kupce z rešitvami, ki bodo polepšale družinski oddih. Zato priporočam uporabo sestavljenih sporočil, ki bodo s čustveno komponento vzbudila prijetna občutja in staršem ustvarila miselno povezavo s prijetnimi spomini na počitnice njihovega otroštva, racionalni deli sporočil pa jim bodo približali možnost reševanja težav, ki so jim grenile dosedanje družinske počitnice (varnost, udobje, ponudba za otroke).

Ko gre za otroke, velja pri oblikovanju sporočila spoštovati etiko komuniciranja. Otroci imajo pomembno vlogo pri nakupnem odločanju v družinah, hkrati pa so ranljivi z vidika dojemanja in presoje dražljajev in sporočil, zasnovanih s ciljem trženja.

4.4.4.3 *Pospeševanje prodaje*

De Pelsmacker (2001, str. 335) uvršča v pospeševanje prodaje vse tiste akcije, ki so omejene v času in prostoru, ponujajo boljše razmerje vrednost/cena in so usmerjene v vzpodbujanje takojšnjega vedenjskega odziva. Primarni cilj tovrstnih akcij je povečevati prodajo, bodisi tako, da obstoječi kupci kupujejo več, bodisi da na podlagi časovno omejene vzpodbude pritegnejo nove kupce.

Pri pospeševanju prodaje storitev novega hotela naj podjetje razmišlja o dveh vidikih: spodbujanju nakupa namestitvenih storitev (obiska hotela) in spodbujanju nakupa proizvodov iz dopolnilne ponudbe v času, ko gost biva v hotelu. De Pelsmacker (2001, str. 353) pri tem opozarja, da pospeševanje prodaje nosi s sabo tveganje razvrednotenja znamke ter negativnih učinkov upada prodaje, ki sledi takoj po zaključku tovrstnih akcij (t.i. »post-promotion dip«). Ta problematika je v obravnavanem primeru manj izrazita, saj v hotel prihajajo vedno novi gostje, kar daje kreativnim idejam na področju pospeševanja prodaje večjo trajnost in vplivno moč na kupce. Kljub temu podjetju predlagam, da spreminja vsebino in obliko akcij in jih uporablja takrat, ko so resnično potrebne – v obdobjih najnižje zasedenosti kapacitet.

V hotel naj bi se sčasoma vračalo vedno več stalnih gostov, zato bo treba pripraviti bolj dolgoročni koncept komuniciranja, kjer je za taktike stalnega pospeševanja prodaje manj prostora. Za ta segment gostov bodo bolj primerni programi zvestobe, katerih cilj je dolgoročno zadržati goste in v idealnem primeru še povečevati njihovo potrošnjo.

4.4.4.4 *Odnosi z javnostmi*

Odnosi z javnostmi so uporabljani v funkciji promoviranja izdelkov, ljudi, idej, aktivnosti in organizacij. Imajo lahko močan učinek na publiko ob bistveno nižjih stroških, kot jih terja oglaševanje (Kotler, Armstrong, 2001, str. 566).

Pozornost javnosti lahko podjetje pritegne s privlačnimi novicami o prenovi hotela, ki bo prvi in edini te vrste v Sloveniji. Zanimiva bi bila tudi vzporedna akcija vodenja in financiranja projekta za dobro otrok v ožjem ali širšem lokalnem okolju. Ob odprtju hotela pa bo zagotovo treba organizirati tiskovne konference, otvoritvene slovesnosti s povabljenci iz vrst medijev, predstavniki lokalne skupnosti in države, predstavniki državnih in lokalnih institucij s področja turizma ter dneve odprtih vrat z možnostjo ogleda hotela. Po odprtju hotela je smiselno nadaljevati z aktivnostmi, ki prinašajo vidne koristi otrokom in družinam lokalnega okolja. Za ustvarjanje ugodne podobe hotela v tujini pa lahko podjetje izkorišča odnose, ki jih vzpostavlja in gradi Slovenska turistična organizacija s posebnimi turističnimi dogodki izven meja naše države.

4.4.5 Ljudje (osebje)

Lovelock in Wirtz (2004, str. 310) poudarjata, da je osebje izredno pomembno za kupce in za konkurenčni položaj podjetja, ker predstavlja:

- jedro proizvoda, saj je pogosto najbolj viden element storitve in pomembno določa njeno kakovost;
- storitveno podjetje samo, kot ga dojema kupec;
- jedro znamke, saj ključno vpliva na to ali kupec dobi tisto, kar znamka obljublja.

V storitveni dejavnosti, imajo ljudje dejansko najpomembnejšo vlogo. Uspeh novega proizvoda bo ključno odvisen od sposobnosti in motivacije osebja hotela, da ustvarja pristna družinska doživetja. Velik poudarek bo treba nameniti izbiri posameznikov, ki so jim stiki z otroki nekaj običajnega ter prijetnega in, ki zbujajo zaupanje staršev. Prednost lahko predstavlja izbira zaposlenih, ki imajo sami otroke ter zaposlenih z dolgoletnimi izkušnjami pri oskrbi družin z otroki. Vir uspeha je lahko tudi stalna hotelska ekipa, ki jo družine pričakujejo vedno, ko se bodo želele vrniti v hotel. Pred začetkom obratovanja bo treba dopolniti osebje s specializiranimi profili, zlasti z animatorji in varuškami. Vsekakor pa bo zavedanje in poistovetenje z novim proizvodom treba vzbuditi tudi pri že obstoječih zaposlenih.

4.4.6 Fizični dokazi in procesi izvajanja storitev

Fizične dokaze vidimo predvsem v kontekstu okolja nakupa, oziroma porabe storitev, saj predstavljajo vse tisto kar kupec - gost vidi, okusi, sliši ali občuti. Ta del trženjskega spleta je za novi hotel izredno pomemben, saj posebno tematsko okolje za družine predstavlja temelj diferenciacije hotelske ponudbe. Pine in Gilmore razumeta temo hotela kot osnovo koncepta, ki pretvori storitev v doživetje (v Forsgren, Franchetti, 2004, str. 31).

Doživetje postane komercialni proizvod takrat, ko ga kupci dojemajo kot nepozabnega. Tržniki pa lahko povečajo vrednost z dodajanjem nepozabnega doživetja k funkcionalnemu proizvodu. Kupce pogosto vodijo njihova čustva, saj je poraba doživetij naravnana k zasledovanju fantazije, občutij in zabave. Hoteli, ki želijo nuditi popolno doživetje, pogosto uporabljajo splet trdih in mehkih sestavin (fizičnih elementov in ambienta) (Freund de Klumbis, 2003, str. 3).

Trdi del proizvoda terja arhitekturno preureditev objekta v smislu funkcionalne opreme hotelskih sob, ki bodo obogatene s posebnimi, otrokom prijaznimi in privlačnimi podrobnostmi. Velik poudarek naj velja fleksibilnosti in prilagodljivosti premičnega pohištva, igral, igrač ter dekorativnih pripomočkov. Starši naj bi tudi uživali vso udobje za odrasle ob olajšani skrbi za otroke. Posebnost hotela so lahko 'fantazijski apartmaji', opremljeni v stilu poznanih pravljic in animiranih filmov. Tudi skupni prostori naj bi pričarali prijazni, pisani in igrivi svet iz otroških sanj, medtem ko bi mehke komponente proizvoda zaokrožale popolnost doživetja. Sem sodijo predvsem prostorom prilagojena glasba in zvočni učinki, sladke dišave ter pravljični, animirani in fantazijski liki, ki kot osebje opravljajo hotelske storitve. Bogat, presenetljiv in vedno nov animacijski program s kostumiranimi animatorji ter varuškami pa je zadnja nujna komponenta, ki bo razlikovala obravnavani proizvod od podobnih, vendar bistveno manj dodelanih in poglobljenih ponudb konkurentov.

Zasnova in opremljenost prostorov v hotelu lahko služita tudi v funkciji sredstev za povečanje izvenpenzionske potrošnje gostov. Sladki kotički za otroke, pravljična hotelska trgovinica, »zatočišča in skrivališča« za starše ipd., so priložnosti za trženje gastronomske ponudbe.

Na fizične dokaze storitev se tesno navezujejo procesi izvajanja le-teh, ki so v rokah zaposlenih in pod vplivom njihove motivacije in usposobljenosti. Procesi predstavljajo bistvo storitve. Pri tem mora biti poskrbljeno za varnost, kakovost in ustrezno hitrost pri opravljanju vsake storitve. Za segment družin je vidik varnosti, zaupanja in ustreznosti ravnanja z otroki izrazito pomemben, kar je treba vključiti v načrtovanje, izvajanje in kontrolo procesov. Dodelanost procesov, vzporedno z doslednim in premišljenim izborom kakovostnih kadrov ter spodbujanjem timskega duha med osebjem hotela bo tista, ki bo ključno vplivala na zaokroženost posebnega doživetja, ki je temelj novega turističnega proizvoda.

5 SKLEP

Trenutno stanje in ponudba dotrajanega hotela ne omogočata povečanja števila nočitev in dviga povprečne dosežene cene, ki bi vodila do ciljne dobičkonosnosti objekta. Specializacija v prvi pravi, družinam prijazen, doživljajski hotel v Sloveniji, vodi do slovesa pionirja na trgu in narekuje delovanje v tržni vrzeli. Družine z majhnimi in mlajšimi otroki, ki jih navdušuje tematsko vzdušje v hotelih in želijo izkusiti raznovrstno, popolnoma prilagojeno ponudbo za celotno družino ter za to v povprečju odšteti 15% več, kot družine, ki se zadovoljijo s standardno ponudbo, so izbrana ciljna skupina gostov prenovljenega hotela.

Samostojnost objekta in površine ob njem omogočajo jasno oblikovanje koncepta družinskega hotela. Koncentracija trženjskega in hotelirskega znanja, uveljavljeni standardi kakovosti storitev, obsežne baze gostov ter sinergije delovanja v skupini SHB, so viri notranjih moči, ki jih je mogoče izkoristiti pri zagonu in poslovanju hotela. Rastoča moč in prepoznavnost blagovne znamke Sava hoteli Bled ter trdno kapitalsko zaledje podpirata investicijsko odločitev, ki pa s sabo prinaša tudi tveganja. Izrazito prilagojene kapacitete ne omogočajo prodaje kupcem v drugih segmentih (npr. seminarskim gostom), zato bi bila donosnost poslovanja hotela kritično odvisna od uspešnosti prodaje na ozkem delu trga.

Podjetje bo moralo oblikovati močan hotelski proizvod in sorazmerno več sredstev nameniti njegovi promociji, saj mu okolje destinacije ne ponuja močne podlage oziroma podpore. Bled namreč ni prepoznaven kot družinska turistična destinacija. Kljub obilju naravnih in kulturnih privlačnosti, primanjkuje sekundarna turistična ponudba, ki bi le-te približala družinam in pritegnila otroke. Med turističnimi kraji so v prednosti tisti, ki družinam ponujajo prilagojene nastanitvene objekte, kakovostne in raznolike družinske programe ter široko izvenpenzionsko ponudbo. Z odločitvijo za novi proizvod bo podjetje prevzelo tveganje, da mu kot pionirju v destinaciji ne bo uspelo izgraditi zadostne prepoznavnosti, oziroma, da bo to mogoče šele ob visokih vložkih in z daljšim časovnim odlogom. Vendar pa lahko razvije razlikovalno prednost pred blejskimi konkurenti, če bo na trg vstopilo s svežim proizvodom, ki bo nadomeščal slabosti in pomanjkljivosti ponudbe v njegovem neposrednem okolju.

Med konkurenti znotraj domačih meja ni zaznati visoko specializiranih ponudb za družine. Le-te so predvsem priložnostne (v času praznikov in šolskih počitnic) v funkciji dodatnega prodajnega elementa za boljše polnjenje kapacitet. Ob predpostavki, da je osnovni nivo tekmovanja na ravni destinacij, je neposredna konkurenca koncentrirana v Kranjski Gori, kjer večino kapacitet obvladuje Skupina HIT iz Nove Gorice. V 4 hotelih (2 trizvezdičnih in 2 štirizvezdičnih) so gostom na voljo družinske sobe (8% vseh kapacitet). Posebnih storitev za družine (z izjemo priložnostno organiziranih aktivnosti za male goste) pa tamkajšnji hotelirji ne ponujajo. Konkurenčna prednost omenjene destinacije izstopa v zimski sezoni in je pogojena z obratovanjem prepoznavnih smučišč v neposredni bližini. Pomembno prednost Bleda pa predstavlja alpsko jezero, s svojimi naravnimi privlačnostmi, ki so še posebej izrazite poleti. Največji izziv za prenovljeni hotel bi tako predstavljala prodaja kapacitet v jesensko-zimskem obdobju leta.

Tuja konkurenca (v alpskih destinacijah Avstrije, Italije in Švice) je zelo močna, saj gre za uveljavljene države z visoko razvitim turizmom, v katerih konkurenti uživajo prednost njihove splošne prepoznavnosti in ugleda. Večinoma gre za srednje velike hotele (v povprečju z manj kot 50 namestitvenimi enotami) kategorije 3 in 4*, ki ponujajo kompleksen proizvod na osnovi prilagojene namestitve in specializiranih storitev za družine. Pretežna večina izpostavlja ponudbo za otroke (zunanje in notranje igralne površine, varstvo in redni animacijski program). Staršem pa so na voljo možnosti za aktivni oddih skozi vse leto in sprostitvena ponudba (savne in bazeni). Popolni tematski oziroma doživljajski hoteli so redki. Glavna je zimska sezona, ki temelji na belih športih v uveljavljenih smučarskih centrih. Poletna pa je vsebinsko povezana z aktivnim oddihom v visokogorju. Tuji konkurenti v povprečju dosegajo cene, ki so za 20 do 30% višje od trenutnih cen obravnavanega hotela.

Konkurenčne prednosti, ki jih lahko podjetje izkoristi v boju z domačo konkurenco na tujih trgih, so povezane s prepoznavnostjo Bleda, močjo blagovne znamke SHB ter položajem prvega ponudnika unikatnega hotelskega proizvoda. V pogledu na tujo konkurenco lahko pri prodoru na trg izrabi možnost prodaje enakovrednih proizvodov po nižjih cenah in obsežno bazo kupcev s segmenta družin, ki so že obiskali Savine hotele. V dolgoročnem konkurenčnem boju pa lahko uspe s poglabljanjem razvoja pravega doživljajskega hotela in z izkoriščanjem sinergijskih učinkov poslovanja v skupini hotelov.

Potencialne kupce je mogoče najti med nekaj več kot 36,7 milijoni gospodinjstev z otroki do 16 let (v Sloveniji in izbranih emitivnih državah – Avstriji, Italiji, Nemčiji in Veliki Britaniji). Demografska gibanja v Evropi so sicer neugodna, prebivalstvo se hitro stara, rodnost upada in velikost gospodinjstev se zmanjšuje. Vendar se hkrati povečuje njihov razpoložljivi dohodek. V ospredje stopa preživljanje prostega časa z osebno noto in delitev dolgih počitnic v več krajših oddihov, tudi v obdobjih izven sezone. Gostje postajajo vse bolj globalni, skokovito narašča uporaba interneta, mobilnost se povečuje, kar omogoča hitro menjavo neustreznih ponudnikov, zvestoba destinacijam pa je v upadanju.

Družine bi k nakupu storitev novega hotela pritegnila bogata ponudba aktivnosti za otroke ter sprostitvenih in športnih aktivnosti za starše in v manjši meri tudi prilagojena oprema in udobje v hotelu. Velik pomen pri izbiri hotela ima še vedno njegova destinacija. Cena sodi med bolj pomembne dejavnike nakupnega odločanja, vendar se v odnosu do kakovosti in raznovrstnosti ponudbe umika v ozadje. Družinam z otroki bi bilo smiselno ponujati krajše počitniške proizvode in proizvode, povezane z wellnessom.

Razvoj specializirane ponudbe za majhen segment nalaga podjetju strategijo s poudarkom na proizvodu, ki bi nudil preživljanje nepozabnih družinskih počitnic. Njegovi ključni elementi so posebna tematska in arhitekturna zasnova objekta ter celovit program storitev za starše in otroke. V načrtu trženja naj bi bil poudarjen preplet izdelka s storitvenimi elementi – fizičnimi dokazi, procesi in osebjem. Za prodor na trg lahko podjetje uporabi elemente cenovne politike (otvoritvene cene) in tržnega komuniciranja (intenzivno oglaševanje). V naslednjih letih pa poglablja specializacijo, gradi zvestobo kupcev in ohranja sloves prvega na slovenskem trgu.

LITERATURA

1. Arnež Marta et al.: Anketa o tujih turistih v Republiki Sloveniji v poletni sezoni 2003. Ljubljana : Statistični urad RS, 2004. 137 str.
2. Bly Robert W.: Keeping Clients Satisfied: Make Your Service Business More Successful and Profitable. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1993. 275 str.
3. Cahill Dennis J.: Strategic Segmentation & Target Marketing: How Consumers pick A Hotel. London, New York : The Haworth Press, 1997. 164 str.
4. De Pelsmacker Patrick: Market Communications. Harlow : Financial Times/Prentice Hall, 2001. 509 str.
5. Dillon William, Madden Thomas J, Firtle Neil H.,: Instructors Manual to Accompany Marketing Research in A Marketing Environment. Homewood, Boston : Irwing, 1990. 559 str.
6. Forsgren Sophie, Franchetti Carla: The Marketing Role of Unique Concepts for Hotels in Sweden. Goetheborg : School of Economics and Commercial Law, Goetheborg University, 2004. 126 str.
7. Freund De Klumbis Daniela: Seeking the »Ultimate Hotel Experience«. Barcelona : ESADE Escuela Universitaria de Turismo Sant Ignasi, Ramon Llull University, 2003. 13 str.
8. Gostiša Nataša, Belak Eva: Anketa o turističnih potovanjih domačega prebivalstva 2005. Ljubljana : Statistični urad RS, 2006. 77 str.
9. Hollensen Swen: Marketing Management: A Relationship Approach. Harlow : Financial Times / Prentice Hall, 2003. 787 str.
10. Hoffman K. Douglas: Marketing Principles & Best Practices. 3rd edition. Mason : Thomson / South Western, 2005. 598 str.
11. Holloway Christopher J., Robinson Chris: Marketing for Tourism. 3rd ed. London : Longman, 2000. 286 str.
12. Hooley Graham J, Saunders John A.: Marketing Strategy and Competitive Positioning, 3rd ed. Harlow : Financial Times / Prentice Hall, 2004. 622 str.
13. Hiebing Roman G., Cooper Scott W.: The Successful Marketing Plan: A Disciplined and Comprehensive Approach. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2003. 544 str.
14. Kerin Roger A., Peterson Robert A.: Strategic Marketing Problems: Cases and Comments. 10th ed. Upper Saddle River : Pearson/Prentice-Hall, 2004. 696 str.
15. Kotler Philip, Armstrong Gary : Principles of Marketing. 9th edition. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2001. 785 str.
16. Kotler Philip, Bowen John, Makens James: Marketing for Hospitality and Tourism. 2nd ed. New Jersey, Upper Saddle River : Prentice-Hall International, 1999. 800 str.
17. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
18. Krieger Hubert: Family life in Europe. Dublin : European Foundation for the Improvement of Living Conditions, 2004. 11 str.

19. Lovelock Christopher H., Wirtz Jochen: Services Marketing. People, Technology, Strategy. 5th ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2004. 652 str.
20. Lumsdon Les: Tourism Marketing. London : International Thomson Business 1997. 290 str.
21. Mawson Steve: The Fundamentals of Hospitality Marketing. London, New York : Continuum, 2000. 160 str.
22. Middleton Victor T.C.: Marketing in Travel and Tourism. 3rd ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2001. 487 str.
23. McDonald Malcolm: The Marketing Plan in Colour: A Pictorial Guide for Managers. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2000, 88 str.
24. Mihalič Tanja: Turistična podjetja: Poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 287 str.
25. Moutinho Luiz: Problems in Marketing: Analysis and Applications. London : Paul Chapman, 1991. 194 str.
26. Planina Janez: Ekonomika turizma. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 298 str.
27. Potočnik Vekoslav, Mihalič Tanja: Trženje v turizmu. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 158 str.
28. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
29. Rao Vithala R., Steckel Joel H.: Analysis for Strategic Marketing. Reading : Addison-Wesley, 1998. 514 str.
30. Sirgy Joseph M., Su Chenting: Destination Image, Self-Congruity and Travel Behavior: Toward an Integrative Model. Journal of Travel Research, 38(2000), 4, str. 340-352.
31. Solomon Michael, Bamossy Gary, Askegaard Soren: Consumer Behaviour: A European Perspective. New York : Prentice Hall Europe, 1999. 589 str.

VIRI

1. Ansitz Felsenheim. [URL: http://www.felsenheim.at/], 28.1.2007.
2. Albergo Losone. [URL: http://www.albergolosone.ch/], 4.2.2007.
3. Alpenresidenz Ballunspitze. [URL: http://www.ballunspitze.com/], 29.1.2007.
4. Apparthotel Bellavista. [URL: http://www.hotel-bellavista.at/], 29.1.2007.
5. Apparthotel Forellenhof. [URL: http://www.forellenhof-waldner.keerten.tv./?arid=3149&jid=SO&siid=1147&cfg=redirect], 29.1.2007.
6. Apparthotel Käserstube. [URL: http://www.tiscover.at/kaeserstube], 29.1.2007.
7. Babymio. [URL: http://www.babymio.com/], 27.1.2007.
8. Bellevue Fairytale Hotel. [URL: http://www.maerchenhotel.ch/], 4.2.2007.
9. Definition of CRM. PCMAG.com. [URL: http://www.pcmag.com/encyclopedia_term/0,2542,t=CRM&i=40485,00.asp], 29.9.2007.
10. Facts & Figures. UNWTO (World Tourism Organization). [URL: http://www.world-tourism.org/facts/menu.html], 15.5.2006.
11. Familiengut Burgstaller. [URL: http://www.familiengut.at/], 29.1.2007.

12. Familien-Aparthotel Marcati. [URL: http://www.marcati.at/familienhotel/index.php], 27.1.2007.
13. Familien Erlebnishotel Karnischer Hof. [URL: http://www.karnischerhof.at/], 29.1.2007.
14. Familien-, Sporthotel Truyenhof. [URL: http://www.truyenhof.at/], 27.1.2007.
15. Familienhotel Zur Alten Mühle. [URL: http://www.mehrinfo.at/altemuehle/], 29.1.2007.
16. Familien- & Wohlfühlhotel Elisabeth. [URL: http://www.elisabeth.info/], 29.1.2007.
17. Family Hotel Posta. [URL: http://www.familyhotelposta.com/], 5.2.2007.
18. Gospodinjstva po številu članov, tipu gospodinjstva in tipu naselja, Popis 2002. SURS. [URL: http://www.stat.si/popis2002/si/rezultati_html/slo_t_19slo.htm], 10.6.2007.
19. Feeling Hotel Luise. [URL: http://www.feelinghotelluise.com/], 5.2.2007.
20. Gartenhotel-Kristall. [URL: http://www.gartenhotel-kristall.at/], 29.1.2007.
21. Gorfion Family Hotel. [URL: http://www.gorfion.li/], 5.2.2007.
22. Handeck Family Hotel. [URL: http://www.grimselhotels.ch], 2.2.2007.
23. Harmony Hotel Kärntnerhof. [URL: http://www.harmony-hotels.at/kaerntnerhof/], 29.1.2007.
24. Haus Leithner. [URL: http://www.achensee.info/leithner], 28.1.2007.
25. Hotel Alpenland. [URL: http://www.alpenland.ch/], 31.1.2007.
26. Hotel Alpino. [URL: http://www.familyalpinohotel.com/], 5.2.2007.
27. Hotel Bellevue. [URL: http://www.bellevue.or.at/], 29.1.2007.
28. Hotel Biancaneve. [URL: http://www.biancaneve.it/], 5.2.2007.
29. Hotel Eschenhof. [URL: http://www.eschenhof.at/], 29.1.2007.
30. Hotel Garni Castel. [URL: http://www.tiscover.at/at/guide/53176at,de,SCH1/objectId,ACC302580at/home.html], 27.1.2007.
31. Hotel Hopfgarten. [URL: http://www.tiscover.at/at/guide/62765at,de,SCH1/objectId,ACC389533at/home.html], 29.1.2007.
32. Hotel Kirchbühl. [URL: http://www.kirchbuehl.ch/], 1.2.2007.
33. Hotel Lago di Lugano. [URL: http://www.hotellagodilugano.ch], 4.2.2007.
34. Hotel Miramonti. [URL: http://www.miramonti.cn.it/], 6.2.2007.
35. Hotel Pillersee Hof. [URL: http://www.pillerseehof.com/], 29.1.2007.
36. Hotel Piz Galin. [URL: http://www.pizgalin.it/], 5.2.2007.
37. Hotel Sporting Ravelli. [URL: http://www.sportinghotelravelli.it/], 5.2.2007.
38. Household number. Eurostat. [URL: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=sdi_pc&root=sdi_pc/sdi_pc/sdi_pc_con/sdi_pc1311], 3.11.2007.
39. Interni dokumenti Campinga Bled. Bled, 2006.
40. Izbrane podobe družin v Sloveniji. SURS. [URL: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=880], 10.5.2007.
41. Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2007. Ljubljana : UMAR, 2007. 25 str.
42. Kinder- und Familienhotel Sailer. [URL: http://www.sailer-hotels.at/], 27.1.2007.

43. Konjukturna gibanja. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije – SKEP, 15(2007), 2. 40 str.
44. Krone Family Hotel. [URL: http://www.krone-lenk.ch], 2.2.2007.
45. Landhaus Amadeus. [URL: http://www.landhaus-amadeus.at/], 31.1.2007.
46. Ramada Hotel Arcadia. [URL: http://www.ramada.de/hotels/hotels_index.php?hotel_code=15743], 4.2.2007.
47. Parkhotel Delta. [URL: http://www.parkhoteldelta.ch/], 4.2.2007.
48. Podatki iz registra članov GZS. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: http://www.gzs.si/register/iskanje.asp], 20.6.2006.
49. Projekt RIS (Raba interneta v Sloveniji). Fakulteta za družbene vede. [URL: http:// www.ris.org/index.php], 12.6.2006.
50. Quality of Life in Europe. Luxembourgh : Office for Official Publications of the European Communities. 112 str. [URL: http.//www.eurofund.europa.eu/pubdoes/2003/115/en/1/ef03115en.pdf], 2004.
51. Säntis Family Hotel. [URL: http://www.hotel-saentis.ch/saentis/index.html], 5.2.2007.
52. Search Population and Health Data. Population Reference Bureau. [URL: http://www.prb.org/datafind/datafinder7.htm], 12.6.2006.
53. Seehotel Terrasse. [URL: http://seehotelterrasse.ch/], 31.1.2007.
54. Sonn-Alm. [URL: http://www.sonn-alm.at/], 28.1.2007.
55. Spletne strani Skupine Hit Nova Gorica. [URL: http://www.hit.si/], 15.1.2007.
56. Steigenberger Hotel. [URL: http://www.gstaad-saanen.steigenberger.ch/], 1.2.2007.
57. Strategija stebra Sava Turizem 2006-2011. Bled : Sava hoteli Bled, 2006. 126 str.
58. Strategija tržnega komuniciranja SHB 2006-2011. Bled : Sava hoteli Bled, 2006. 56 str.
59. Trendi in napovedi v turizmu. STO (Slovenska turistična organizacija). 4 str. [URL: http://www.slovenia.info/pictures/TB_board/atachments_1/2004/ps-clanek_-_trendi_55_261.pdf], 2004.
60. Trends in European Internet Distribution – of Travel and Tourism Services. CRT (Centre for Regional- og Turismeforskning). [URL: http://www.crt.dk/UK/staff/chm/trends.htm], 10.7.2007.
61. Tržni profil prebivalcev in turistov Velike Britanije. Slovenska turistična organizacija. [URL: http://www.slovenia.info/pictures/TB_board/atachments_1/2007/profil_UK_objava_5800.pdf], 16.11.2007.
62. Tržni profili Avstrija. Slovenska turistična organizacija. [URL: http://www.slovenia.info/pictures/TB_board/atachments_1/2006/Avstrija-profili_1.3__3715.pdf], 10.4.2006.
63. Tržni profili Italija. Slovenska turistična organizacija. [URL: http://www.slovenia.info/pictures/TB_board/atachments_1/2006/Italija-profili05_1.3__3761.pdf], 10.4.2006.

64. Tržni profili Nemčija. Slovenska turistična organizacija. [URL: http://www.slovenia.info/pictures/TB_board/atachments_1/2006/Nemcija-profili_1.3__3717.pdf], 10.4.2006.
65. Victoria Ritter Hotel. [URL: http://www.hotel-victoria.ch], 1.2.2007.
66. Waldheimathof – Landiydil & Famillien Wellness Resort. [URL: http://www.waldheimathof.at/], 31.1.2007.
67. Zapisi globinskih intervjujev s tržniki podjetja SHB. Bled, 2007. 7 str.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: DOPOLNILA K ANALIZI MAKROOKOLJA 1

1.1 Kulturno okolje - razprava o posledicah trenda zniževanja rodnosti za obravnavani projekt 1

1.2 Kulturno okolje – pričakovane posledice trendov v turističnem povpraševanju in priporočljivi odzivi podjetja.....1

1.3 Nakupne preference domačih turistov in turistov z najpomembnejših emitivnih tujih trgov. 4

1.4 Tehnološko okolje – uporaba interneta..... 6

PRILOGA 2: POROČILO O OPRAVLJENIH GLOBINSKIH INTERVJUJIH 8

PRILOGA 3: ANKETA O PRIČAKOVANJIH POTENCIALNIH GOSTOV NOVEGADRUŽINSKEGA HOTELA SHB 9

PRILOGA 4: OBRAZEC VPRAŠALNIKA ZA ANKETIRANJE IZBRANIH DRUŽIN V POTENCIALNI CILJNI SKUPINI 11

PRILOGA 5: METODOLOŠKA POJASNILA K PODATKOM V TABELAH LASTNE IZVEDBE.....14

5.1 Pojasnila za tabelo 12: Prikaz strinjanja potencialnih kupcev z izjavami o nakupnem odločanju 14

5.2 Pojasnila za tabelo 13: Razvrstitev motivov izbire destinacije..... 15

5.3 Pojasnila za tabelo 14: Razvrstitev dejavnikov izbire hotela..... 15

PRILOGA 6: RAZISKAVA PONUDBE DRUŽINAM PRILAGOJENIH HOTELOV V BLIŽNJIH TUJIH DESTINACIJAH 17

Priloga 1: DOPOLNILA K ANALIZI MAKROOKOLJA

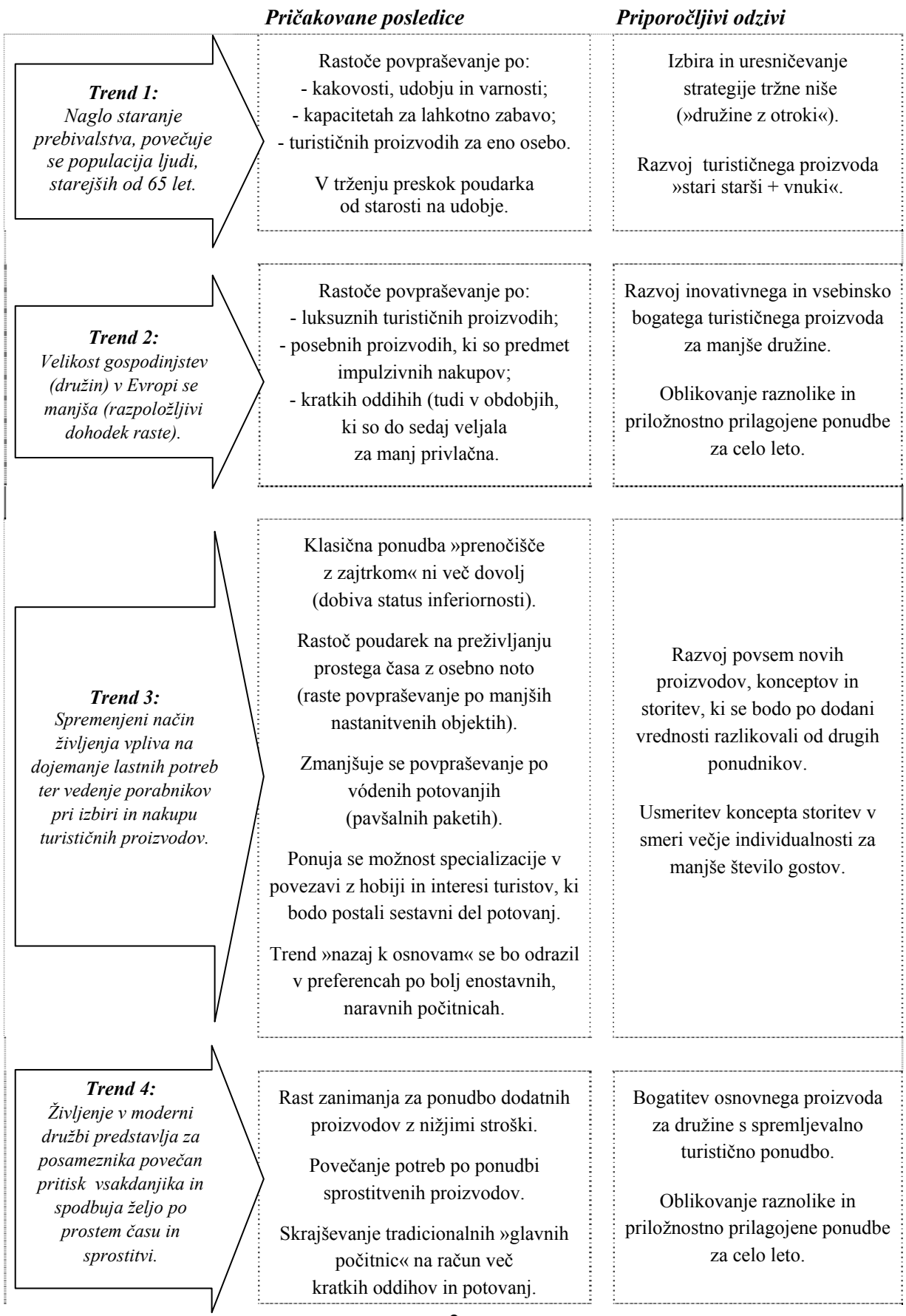
1.1 Kulturno okolje - razprava o posledicah trenda zniževanja rodnosti za obravnavani projekt

Trend zniževanja rodnosti je mogoče obravnavati z vidika dveh scenarijev. Ugodni je usmerjen v pričakovanja, da se bo v naslednjih letih povečal delež družin z visoko izobraženimi, profesionalno uveljavljenimi in ekonomsko dobro preskrbljenimi ženskami, ki se bodo odločile za materinstvo. Ob uresničitvi tega scenarija lahko pričakujemo rast ciljne skupine in povpraševanja po turističnih proizvodih višjega cenovnega razreda, ki jih želijo ponujati Sava hoteli Bled. Neugodni oziroma pesimistični scenarij pa je naravnan v razmišljanje, da bodo ženske v prihodnje še bolj usmerjene v dolgotrajno izobraževanje, kariero in individualiziran življenjski slog brez otrok. Uresničitev te alternative bi imela močno negativen vpliv na uspešnost koncepta prenovljenega hotela, saj bi se v podjetju morali soočiti s pomembnim zmanjšanjem trga za novo razviti proizvod. Pri presoji verjetnosti uresničitve posameznega scenarija upoštevam naravo demografskih gibanj, ki se spreminjajo počasi in v daljšem časovnem horizontu, kar omogoča podjetju pravočasno prilagoditev spremembam. Predpostavljam, da je najbolj verjetna interpolacija obeh scenarijev s pričakovanjem, da se bo število gospodinjstev (družin z otroki) sicer nekoliko zmanjšalo, vendar pa ne drastično upadlo. Poleg tega pa bodo družine imele večji razpoložljivi dohodek in posledično večjo pripravljenost za turistično porabo.

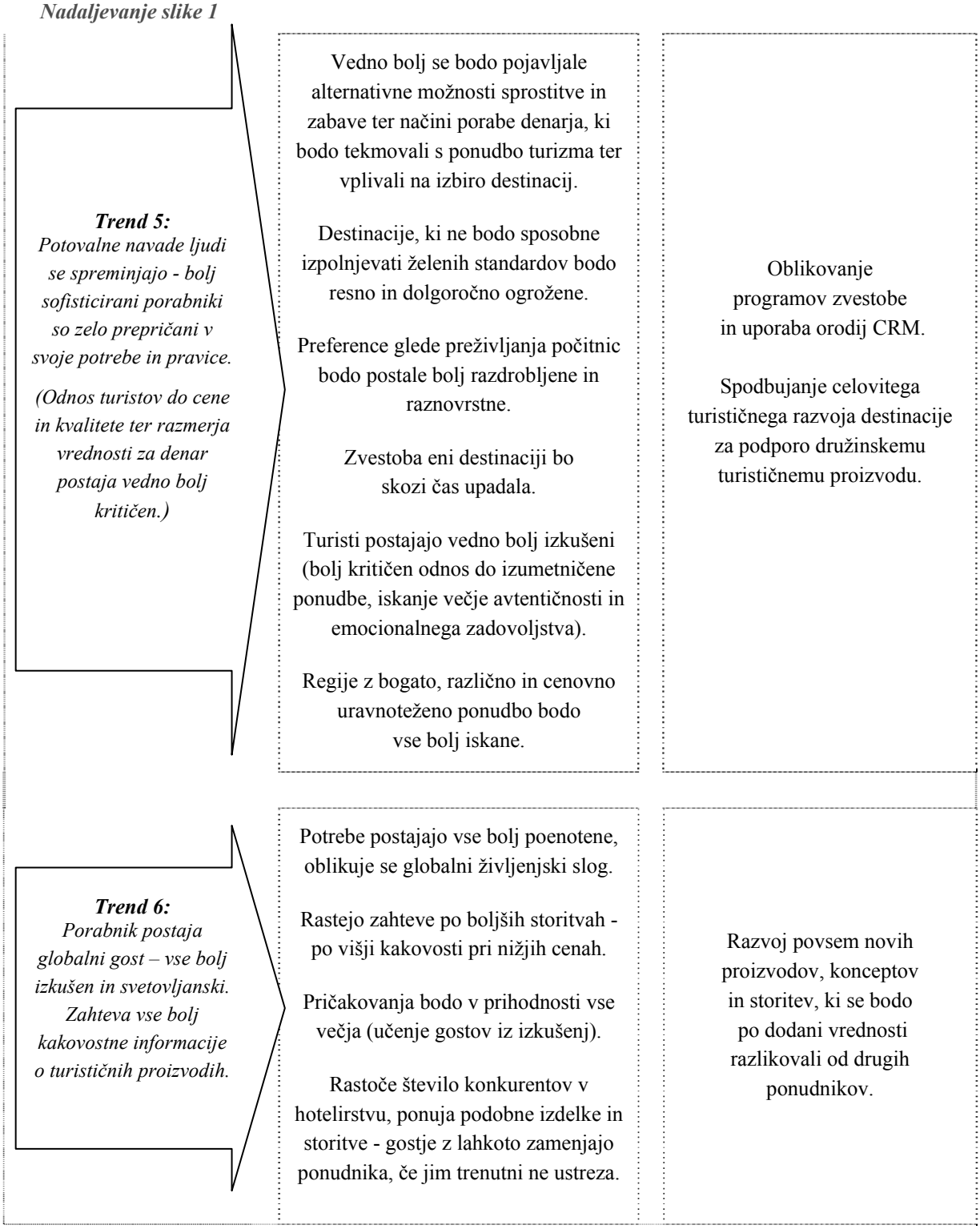
1.2 Kulturno okolje – pričakovane posledice trendov za turistično povpraševanje in priporočljivi odzivi podjetja

Slika 1 (stran 2) prikazuje nabor trendov, ki bodo v prihodnje pomembno vplivali na turizem (tudi v segmentu družin z otroki) ter pričakovane posledice, ki naj bi jih le-ti povzročili v tej panogi. Dodana vrednost analize je v priporočilih podjetju, kako naj se nanje odzove.

Slika 1: Trendi v turizmu s pričakovanimi posledicami v turističnem povpraševanju in priporočljivi odzivi podjetja



Nadaljevanje slike 1



Vir: Trendi in napovedi v turizmu, 2007.

1.3 Nakupne preference domačih turistov in turistov z najpomembnejših emitivnih tujih trgov

Slovenija

Rezultati Ankete o turističnih potovanjih domačega prebivalstva 2005 (Gostiša, Belak, str. 15-18, 2006) kažejo, da Slovence še vedno bolj kot turizem v domači državi privlačijo potovanja v tujino. V tem letu jih je na zasebna potovanja v tujino odšlo 54,4%, 45,6% pa je potovalo v mejah domače države. Za potovanja v tujino se najraje odločajo mladi odrasli v skupini 25 do 44 let, medtem ko so starejši od 65 let tista starostna skupina, ki najraje letuje doma (59% vseh tistih, ki so potovali). Nagnjenost k letovanju doma se povečuje s krajšanjem dobe potovanja - domače prebivalstvo izbere storitve slovenskih turističnih ponudnikov predvsem, ko se odloča za kratke oddihe. Ta segment je zanimiv za trženje novega proizvoda (prilagojeni kratki turistični programi), saj bo slovenske kupce težko navdušiti za preživljanje daljših počitnic na Bledu. Pri daljših potovanjih namreč močno prednjači tujina (slabih 74% vseh daljših potovanj).

Slovenci na zasebna potovanja odhajajo zlasti zaradi preživljanja prostega časa (počitnice, dopust, potovanje) pri čemer so vodilni motivi potovanj naslednji: sprostitev, počitek in zabava (85,7%), rekreativne dejavnosti (14,2%) ter ogledi naravnih in kulturnih znamenitosti (9,8%). Vodilni motivi, zaradi katerih prebivalstvo počitnikuje konkretno v Sloveniji pa so: skrb za zdravje, bivanje v zdraviliščih, rekreativne dejavnosti ter sprostitev, počitek in zabava . V turistične tokove se sicer najbolj vključujejo Slovenci v starosti 15 do 24 let, osebe z visoko izobrazbo, družine s tremi ali štirimi člani ter prebivalci mest in primestnih območij. Nagnjenost družin k turističnim potovanjem je relativno visoka, vendar ne nujno usmerjena na domačo državo. Bled je v tem smislu še v nekoliko slabšem položaju, saj se v anketi ni uvrstil na lestvico najbolj pomembnih ciljnih krajev daljših zasebnih potovanj (na prvih mestih so se zvrstili: Izola, Portorož, Čatež ob Savi, Moravske Toplice, Bohinj in neposredno konkurenčna Kranjska Gora).

Nemčija

Nemški turisti najpogosteje obiskujejo območje Julijskih Alp (narava in športne počitnice) in Obale (počitnice ob morju za seniorje). Pomemben je tudi delež gostov na turističnih turah, ki obiskujejo slovenska zdravilišča, vendar se število prenočitev zmanjšuje. Opazno se skrajšuje tudi njihova povprečna doba bivanja v Sloveniji. Povprečna potrošnja nemškega turista je nekoliko nižja. Nadpovprečno prenočujejo v kampih in zasebnih prenočiščih (Tržni profili-Nemčija, 2006). Nemški trg družinskega turizma je z obravnavanega vidika manj privlačen, ker je Slovenija na njem prepoznavna primarno kot destinacija za seniorje. Nemški gostje sodijo med varčnejše kupce turističnih storitev, kar se ne sklada s strategijo SHB, ki želijo razvijati bogate in visokokakovostne turistične proizvode, ki bodo posledično sposobni dosegati višje cene na trgu .

Avstrija

Avstrijski turisti ustvarijo skoraj 50% vseh prenočitev v slovenskih zdraviliščih, zlasti na območju Prekmurja in Prlekije. Pomemben je tudi delež prenočitev na Obali (počitnice ob morju). Velik potencial slovenskega turizma na avstrijskem trgu predstavlja še ponudba enogastronomije, narašča pa tudi povpraševanje po kulturi. Avstrijci se navdušujejo še za proizvode kolesarjenja, pohodništva in golfa (Tržni profili-Avstrija, 2006). Avstrijski trg je zanimiv predvsem zaradi geografske bližine in cenovne konkurenčnosti, ki jo Slovenija lahko ponudi v primerjavi z domačim trgom. Hkrati pa se bo moralo podjetje na tem trgu soočiti z ostro konkurenco številnih visoko specializiranih družinskih hotelov. Destinacija Bled in podjetje SHB sta v dobrem položaju, ker lahko ponudijo zadovoljitev pretežnega dela motivov, ki spodbujajo avstrijski turistični obisk. V trženjskem pogledu pa bo potrebno največ pozornosti nameniti tržnemu komuniciranju oziroma krepitvi prepoznavnosti gorenjske regije z Bledom.

Italija

Italijanski turisti imajo najraje prenočevanje na Obali (počitnice ob morju), na območju Julijskih Alp (aktivne počitnice), Podčetrtka, Rogaške Slatine, Brežic (zdravilišča in wellness) ter Nove Gorice (igralništvo). Največ se odločajo za nastanitev v hotelih s tremi in štirimi zvezdicami. V zadnjih letih raste število kratkih obiskov z nočitvami v Ljubljani in njeni okolici (angl. »city breaks« programi). Italijanom je mogoče uspešno tržiti tudi kulinariko in vina ter programe odkrivanja in spoznavanja Slovenije (Tržni profili-Italija, 2006).

Velika Britanija

Britanci najpogosteje potujejo zaradi potrebe po sprostitvi in počitku, ogledov turističnih znamenitosti, rekreacije in obiskovanja prireditev. Na destinaciji si želijo ogledati lokalne prireditve (športne in kulturne) ter obiskati lokalne znamenitosti. Večina jih prenočuje v hotelih kategorije 3*, čeprav je visok delež tudi tistih, ki se izberejo namestitev 4 in 5*. Britanski turisti v povprečju počitnikujejo 10 dni – večina potovanj pa traja od 4 do 7 dni. Tri četrtine jih potuje bodisi z družino, bodisi s prijatelji in znanci. Najraje potujejo spomladi in poleti, najmanj priljubljena za potovanja pa je zima (Tržni profil prebivalcev in turistov Velike Britanije, 2007).

Poleg preferenc, ki jih imajo turisti o potovanjih, so le-ta močno pogojena tudi z razporeditvijo in razpoložljivostjo prostega časa, ki je prikazana v Tabeli 1.

Tabela 1: Razpoložljivost prostega časa v Sloveniji in izbranih emitivnih državah

Država	*Povprečno število dni dopusta na leto*	*Število dneva prostih dni (prazniki)*
Slovenija	6 tednov	12 dni
Nemčija	6 tednov	14 dni
Avstrija	6 tednov	13 dni
Italija	4-6 tednov	11 dni

Vir: Tržni profili Nemčija, Avstrija, Italija, 2006.

Koledarsko razporeditev dela prostih dni in šolskih počitnic lahko podjetje izkoristi za oblikovanje lastnega »trženjskega koledarja«, s katerim načrtuje vrsto in vsebino ponudbe ter zasedenost zmogljivosti. Ob tem bo odkrilo tudi obdobja, ko bodo potrebni dodatni trženjski napori in ukrepi za zapolnitev zmogljivosti.

1.4 Tehnološko okolje – uporaba interneta

V neposrednem okolju zasledimo podatek, da je v letu 2003, 39% turistov anketiranih v gorskih krajih pri organizaciji svojih počitnic uporabilo internet, kar je v primerjavi z zdraviliškimi in obmorskimi kraji največji delež. 67% tistih, ki so uporabili internet, so v glavnem iskali informacije o Sloveniji. Uporaba interneta med viri informacij se je 2003 sicer uvrstila na tretje mesto (za priporočili prijateljev in tržno-komunikacijskimi sredstvi), vendar raven uporabe tega medija skokovito narašča od srede 90-ih let (Arnež et al., 2004, str. 77).

Pomen prihodnjih vlaganj v internetno podprte informacijske in rezervacijske sisteme, kažejo tudi podatki o deležu uporabnikov, ki so v trimesečnem obdobju (pomlad 2004), uporabljali to informacijsko-komunikacijsko orodje za potovanja in namestitvene storitve ter podatki o deležu uporabnikov, ki so ga v istem obdobju uporabljali za pridobivanje informacij.

Za komuniciranje s ciljno skupino je zanimiv tudi podatek o deležu gospodinjstev z dostopom do interneta (v Tabeli 2). Izhajam namreč iz predpostavke, da so današnje mlade družine del generacije, ki je odrasla v računalniški dobi in uporablja informacijske tehnologije kot del svojega vsakdanjika. Pričakovati je tudi, da se bo v naslednjih letih ta trend samo še poglabljal. Naloga podjetja pa je, da ga izkoristi, zlasti na področju trženjskega komuniciranja s ciljno skupino.

Tabela 2: Delež uporabnikov, ki so uporabljali internet za pridobivanje informacij ter za potovanja in namestitvene storitve (za Slovenijo in izbrane emitivne trge)[22]

Država	*Delež gospodinjstev, ki imajo dostop do interneta (v %)*	*Delež uporabnikov interneta*	
		Uporaba za pridobivanje informacij (v %)	*Uporaba za potovanja in namestitve (v %)*
Slovenija	47	31,8	16,0
Nemčija	60	51,3	31,6
Avstrija	45	33,9	14,5
Italija	12	30,5	n.p.
Velika Britanija	n.p.	31,2	42,8
EU-25	n.p.	n.p.	23,2

Vir: RIS, 2006.

[22] Podatki so povzeti po rezultatih ankete o IKT za leto 2004. Anketo o IKT je v državah EU pomladi 2004 izvedel EUROSTAT in je potekala po enotni metodologiji. V SLO so podatke zbirali na terenu med 13. in 26. 4. 2004. Gre za uradno anketo, ki primerja IKT Slovenije z ostalimi državami EU.

Vlogo interneta v potovalni industriji kažejo tudi rezultati raziskave v pomladi 2007, ki je zajela 90% spletnega evropskega turističnega trga. Spletna prodaja v turizmu je v letu 2006, v primerjavi z letom poprej, narasla za 31% in je znašala 38,3 milijard EUR (kar je 15% trga). Ocena rasti za leto 2007 je postavljena na raven 22% (46,8 milijard EUR), za leto 2008 pa je napovedana 18% rast (55 milijard EUR) spletnega potovalnega trga. Pričakuje se, da bosta trga Velike Britanije in Nemčije (ki sta predstavljala 54% evropskega spletnega trga v letu 2006), še naprej ostala na prvem oziroma drugem mestu po obsegu spletne prodaje turističnih storitev. Splošna ugotovitev omenjene raziskave je tudi, da je internet kot prodajno orodje zanimiv predvsem za razvite zahodno evropske države (poleg omenjenih tudi Francija in skandinavske države), manj pa za južno in vzhodno evropske države. Pomemben podatek je tudi, da so 69% celotne internetne prodaje v turizmu, ustvarili neposredno ponudniki sami, preostalih 31% so pa so ustvarili posredniki (Trends in European Internet Distribution – of Travel and Tourism Services, 2007).

Ta podatek nakazuje podjetju priložnost neposrednega doseganja kupcev ob izključevanju turističnih operatorjev. Izogne se lahko tudi intenzivnemu opiranju na storitve t.i. »e-posrednikov«, ki delujejo v spremenjeni funkciji klasičnih turističnih agentov. Nujni predpogoj za to, pa so vlaganja v lastno kakovostno spletno informiranje in oglaševanje.

Priloga 2: POROČILO O OPRAVLJENIH GLOBINSKIH INTERVJUJIH

Globinske intervjuje sem opravila med 10. in 13. decembrom 2006 z dvema poglavitnima ciljema:

- pridobiti osnove za oblikovanje anketnega vprašalnika, s katerim sem nato ugotavljala značilnosti in pričakovanja kupcev v izbrani ciljni skupini ter
- pridobiti vpogled v izkušnje, ki jih imajo intervjuvanci, s prodajo kupcem v ciljni skupini.

Vabilo k razgovoru so sprejeli štirje strokovnjaki za trženje v SHB. Za intervjuje so bili izbrani, ker imajo dolgoletne bogate izkušnje na področju oblikovanja in trženja turistične ponudbe. Seznanjeni so z razmerami na turističnih trgih in dobro oskrbljeni z informacijami, ki jih dobivajo v stikih z agenti in organizatorji potovanj. Dobro pa poznajo tudi problematiko prodaje in nudenja storitev družinam.

Razgovori so potekali v obliki osebnih dialogov, posamično, z vsakim od intervjuvancev. Vsakemu od njih je bila najprej predstavljena ideja novega hotelskega proizvoda, kljub temu, da so bili vsi že seznanjeni z namero uprave podjetja, da prenovi dotrajano apartmajsko hišo. Nato pa sem jih zaprosila za odgovore na predhodno pripravljena vprašanja.

Strokovnjaki za trženje in prodajo v podjetju so odgovarjali na naslednja vprašanja:

1. Kako bi ocenili trg za družinske počitnice – predstavite izkušnje in spoznanja, ki jih pridobivate z obiski turističnih sejmov, borz in delavnic ter v odnosih s turističnimi agenti in operaterji.
2. Kako bi ocenili trenutno povpraševanje družin po ponudbi SHB – velikost segmenta v primerjavi z ostalimi segmenti, cenovna občutljivost, pogostost in dolžina bivanja v hotelih SHB) ter sposobnost podjetja, da tovrstno povpraševanje uspešno zadovolji.
3. Katere značilnosti in pričakovanja pri nakupnem odločanju ciljne skupine (družine z majhnimi otroki) bi vas kot tržnika najbolj zanimale (vaši odgovori bodo vodilo pri oblikovanju anketnega vprašalnika za družine – goste v vaših hotelih).

Enemu od tržnikov, ki ima bolj neposreden stik z gosti in dostop do informacij o odzivu gostov na storitve podjetja pa sem zastavila še naslednja vprašanja:

1. Katere so najbolj pogoste pritožbe in negativne pripombe družin na obstoječo ponudbo v hotelih SHB?
2. Katere dopolnitve v ponudbi bi si družine z majhnimi otroki še želele, da bi bilo bivanje v hotelu zanje še bolj prijetno – predstavite izkušnje, ki jih pridobivate v komunikaciji z gosti-družinami.
3. Ocenite pripravljenost družin z majhnimi otroki za izvenpenzionsko porabo specializiranih storitev ter cenovno občutljivost te skupine gostov.
4. Kako bi z nekaj besedami opisali ključne značilnosti družin, ki bivajo v hotelih SHB?

Priloga 3: ANKETA O PRIČAKOVANJIH POTENCIALNIH GOSTOV NOVEGA DRUŽINSKEGA HOTELA SHB

Anketo sem izvajala v obdobju od 25. decembra 2006 do 5. maja 2007 med gosti hotelov Golf (vključno z apartmajsko hišo) in Park. Osnovni cilj analize anketno zbranih podatkov je bil spoznati pričakovanja in zahteve družin z majhnimi otroki, ki bi bile v pomoč podjetju pri snovanju novega turističnega proizvoda ter ugotoviti značilnosti nakupnega vedenja družin, ki bi koristile tržnikom pri pristopu k trženjskim aktivnostim.

Prvotni cilj anketiranja je bil zajeti priložnostni vzorec 150 družin, kar bi omogočilo boljšo reprezentativnost, vendar je praktično izvajanje ankete omejil problem splošne nizke odzivnosti, oziroma pripravljenosti družin za sodelovanje v anketi. Odzivnost je močno zmanjševala tudi jezikovna ovira (anketiranje je potekalo v angleškem in deloma hrvaškem ter nemškem jeziku). Rezultate odzivnosti pa kaže Tabela 3.

5.1.1 Tabela 3: Odzivnost anketirancev v anketi

Objekt	*Število družin, povabljenih k sodelovanju v anketi*	*Število družin, ki so sodelovale v anketi*	*Stopnja odziva (%)*
Hotel Golf	63	26	41,3
Apartmajska hiša Golf	79	50	63,3
Hotel Park	48	14	29,2
SKUPAJ	**190**	**90**	**47,4**

Vir: Lastna izvedba, 2007.

Odzivnost anketirancev je bila najvišja ravno v Apartmajski hiši Golf, kjer je v času anketiranja tudi bivalo največ družin. V splošnem so zelo pozitivno sprejele informacijo, da bo objekt v kratkem prenovljen in da podjetje razmišlja tudi o posebnem doživljajskem hotelu za družine. Mnogi so poudarili, da bi se še vrnili in preizkusili novo pridobitev, kar nakazuje na smotrnost razmišljanja podjetja o specializaciji ponudbe.

Anketirane družine so bile izbrane naključno. Z opazovanjem so bile identificirane družine (eden ali oba starša skupaj z otroki), ki so se zadrževale v hotelskih prostorih (hotelska avla, vhod v restavracijo) in predvsem pri organiziranih animacijskih aktivnostih za otroke v spremstvu staršev. Izbranim družinam je bil predstavljen namen anketiranja in ideja o prenovi objekta. Ob pozitivnem odzivu na povabilo k sodelovanju, je sledilo osebno spraševanje po strukturiranem vprašalniku (glej Prilogo 4), kar je spodbudilo pripravljenost za podajanje odgovorov. Na vprašanja so odgovarjali starši, pri čemer so se pri vprašanjih 5 in 6 v odgovore aktivno vključevali tudi otroci oziroma so bili s strani staršev spodbujeni k odgovarjanju. Ta vidik izraža na vplivnost otrok, ko gre za družinske počitnice.

V pogledu geografskega izvora anketirancev ni bila izvedeno podrobno vzorčenje, zaradi splošne majhnosti vzorca. Podatek, ki ga je mogoče podati na tem mestu pa je, da je v anketi sodelovalo le 4,4% družin iz Slovenije, preostali delež pa predstavljajo tuje družine. Demografske značilnosti anketirane skupine potencialnih kupcev kaže Tabela 4:

Tabela 4: Demografske značilnosti anketiranih družin

n=90

Značilnost		**%**
Spol	Moški	43,3
	Ženski	56,7
Starost	pod 20 let	0,0
	od 21 do 25 let	2,2
	od 26 do 30 let	20,0
	od 31 do 35 let	25,6
	od 36 do 40 let	23,3
	od 41 do 45 let	24,4
	od 46 do 50 let	4,4
Dokončana izobrazba	Osnovna šola ali manj	0,0
	Srednja šola	51,1
	Višja, visoka, univerzitetna	38,9
	Magisterij oz. doktorat	10,0
Kraj bivanja	Veliko mesto	45,6
	Majhen kraj	25,6
	Podeželje	28,9
Starost otrok	0 – 3 leta	23,4
	4 – 6 let	36,4
	7 – 9 let	18,8
	10 – 12 let	14,3
	12+ let	7,1
Delež družin…	**… kjer je najstarejši otrok mlajši od 3 let**	**17,8**
	… kjer je najstarejši otrok mlajši od 7 let	**75,6**
	… kjer je najmlajši otrok starejši od 12 let	**5,6**
Povprečno število otrok v anketiranih družinah		**Mediana: 1, 71; Modus: 1**

Vir: Lastna raziskava - Anketa o pričakovanjih potencialnih gostov družinskega hotela SHB, 2007.

Priloga 4: OBRAZEC VPRAŠALNIKA ZA ANKETIRANJE IZBRANIH DRUŽIN V POTENCIALNI CILJNI SKUPINI

PROSIMO, DA OBKROŽITE <u>SAMO ENO</u> USTREZNO TRDITEV PRI NASLEDNJIH VPRAŠANJIH:

1. Kolikokrat na leto greste na daljše družinske počitnice (5 in več-dnevne) z otroci?
   a. 0x
   b. 1x
   c. 2x
   d. Več kot 2x

2. Kolikokrat na leto greste na krajši družinski oddih (manj kot 5-dnevni) z otroci?
   a. 0x
   b. 1x
   c. 2x
   d. Več kot 2x

PROSIMO, DA OBKROŽITE USTREZNO TRDITEV PRI NASLEDNJIH VPRAŠANJIH (OBKROŽITE LAHKO VEČ ODGOVOROV):

3. Kje največkrat preživljate družinske počitnice ali krajši oddih z otroci?
(Prosimo vpišite tudi povprečno število dni na leto, ki jih preživite v določeni vrsti letovišča.)

	KRAJ	**ŠTEVILO DNI NA LETO**
a.	v obmorskem letovišču	
b.	v gorsko-alpskem letovišču	
c.	v termalnem ali wellness letovišču	
d.	drugo (navedite, kje): _____	

4. Kako običajno načrtujete kraj/namestitev, kjer preživljate svoje družinske počitnice ali oddih z otroci?
   a. S turistično agencijo
   b. Z internetom
   c. Z nasveti prijateljev
   d. Drugo: _____

5. Skupne aktivnosti, ki bi jih vi in vaši otroci najraje doživeli skupaj so:
(Prosimo vpišite tudi približno število ur na dan, ki bi jih posamezni aktivnosti namenili.)

	AKTIVNOST	**ŠTEVILO UR NA DAN**
a.	Izleti in ogledovanje znamenitosti	
b.	Igra, šport, zabava	
c.	Kreativno ustvarjanje	
d.	Poučne vsebine	
e.	drugo (navedite, kaj): _____	

6. Moji otroci na počitnicah najbolj uživajo v:
   a. v bazenih in v vodi
   b. v kreativnih likovnih delavnicah
   c. v glasbenih delavnicah in zabavi ob glasbi, plesu
   d. v športnih igrah
   e. na igrišču in igralih
   f. gledanju televizije
   g. igranju video igric
   h. Drugo (prosimo navedite): _____

7. V katerih od spodaj naštetih dejavnosti bi sami ali s partnerjem, med tem, ko so otroci z animatorji in varuškami, najbolj uživali:
   a. Sprostitveni ponudbi (bazeni, savne, masaže,…)
   b. Športu
   c. Obiskovanju lokalnih znamenitosti
   d. Večerni zabavi
   e. Počitku
   f. Drugo (prosimo navedite): _____
   g. Na počitnicah z družino sem neprestano skupaj z otroci – otrok ne puščam samih z animatorji

8. V KOLIKŠNI MERI SE STRINJATE Z NASLEDNJIMI TRDITVAMI? USTREZNO OBKROŽITE, PRI OBKROŽEVANJU PA UPORABITE NASLEDNJO LESTVICO:

1 Popolnoma se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Niti se ne strinjam niti se strinjam	4 Strinjam se	5 Popolnoma se strinjam

1.	Glavne družinske počitnice vedno preživljam v istem kraju.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2.	Moji otroci so glavni dejavnik pri izbiri kraja našega letnega dopusta ali oddiha.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3.	Z družino oziroma otroki sem že preživel/-a počitnice ali oddih v družinskem, otrokom prijaznem hotelu.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4.	Cena namestitve je zame pri izbiri kraja in hotela, kjer bom z otroki preživel/-a počitnice ali oddih odločilna.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5.	Ko izbiram destinacijo za preživljanje počitnic z otroki, imam dovolj informacij o raznovrstnosti ponudbe na posameznih destinacijah.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6.	Ko izbiram destinacijo za preživljanje počitnic z otroki, imam dovolj informacij o družinam prilagojeni ponudbi na posameznih destinacijah.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7.	Počitniške destinacije, ki imajo družinam prilagojeno ponudbo, so cenovno dovolj dostopne.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8.	Pri izbiri hotela, v katerem bom preživel/-a počitnice z otroki, me v veliki meri prepriča oprema, prilagojena otrokom in družinam ter udobje v hotelu.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9.	Pri izbiri hotela, v katerem bom preživel/-a počitnice z otroki, me v veliki meri prepriča destinacija, v kateri je hotel.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10.	Pri izbiri hotela, v katerem bom preživel/-a počitnice z otroki me, v veliki meri prepriča bogat program zabavnih aktivnosti in animacije za otroke.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11.	Pri izbiri hotela, v katerem bom preživel/-a počitnice z otroki me v veliki meri prepriča možnost varstva otrok.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12.	Pri izbiri hotela, v katerem bom preživel/-a počitnice z otroki me v veliki meri prepriča bogata dodatna ponudba sprostitve in športnih aktivnosti.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

9. PROSIMO, RAZVRSTITE SPODAJ NAŠTETE <u>MOTIVE</u> ZA IZBIRO DESTINACIJE VAŠIH DRUŽINSKIH POČITNIC PO POMEMBNOSTI. PRED BESEDNO ZVEZO VPIŠITE ŠTEVILA OD 1 (NAJBOLJ POMEMBEN) DO 9 (NAJMANJ POMEMBEN) :

__ možnost ogleda turističnih znamenitosti v destinaciji
__ pobeg od vsakdanjega življenja in stresa
__ krepitev zdravja in počutja – wellness, kar mi destinacija omogoča
__ udobje, ki ga nudi destinacija
__ zabava, ki jo nudi destinacija
__ kulturno dogajanje (prireditve, koncerti…) v destinaciji
__ počitek in mir, ki ga nudi destinacija
__ neokrnjenost narave v destinaciji
__ pozitivno in prijetno vzdušje, ki je značilnost destinacije

10. PROSIMO, RAZVRSTITE SPODAJ NAŠTETE <u>DEJAVNIKE,</u> KI JIH UPOŠTEVATE <u>PRI IZBIRI HOTELA</u> ZA VAŠE DRUŽINSKE POČITNICE PO POMEMBNOSTI. PRED BESEDNO ZVEZO VPIŠITE ŠTEVILA OD 1 (NAJBOLJ POMEMBEN) DO 9 (NAJMANJ POMEMBEN) :

__ Oprema in udobje, prilagojeno družinam z otroki
__ Destinacija, v kateri je hotel
__ Hotel obiskujejo izključno družine z otroki
__ Posebno ugodne cene
__ Bogat program zabavnih aktivnosti in animacije za otroke
__ Bogata dodatna ponudba sprostitve in športnih aktivnosti

11. KAKŠEN NAČIN OBVEŠČANJA O POČITNIŠKIH PROGRAMIH, POSEBNIH UGODNOSTIH IN NOVOSTIH VAM NAJBOLJ USTREZA? PROSIMO OBKROŽITE SAMO EN ODGOVOR.

a. Elektronska pošta
b. Klasična pošta
c. Sms – kratka mobilna sporočila
d. Drugo:_____

PROSIMO, DA OBKROŽITE <u>SAMO ENO</u> USTREZNO TRDITEV PRI NASLEDNJIH VPRAŠANJIH:

12. Vaša starost:
a. Pod 20 let
b. Od 21 do 25 let
c. Od 26 do 30 let
d. Od 31 do 35 let
e. Od 36 do 40 let
f. Od 41 do 45 let
g. Od 46 do 50 let
h. Nad 50 let

13. Vaša dokončana izobrazba:
a. Osnovna šola ali manj
b. Srednja šola
c. Višja, visoka, univerzitetna
d. Magisterij oz. doktorat

14. Za počitnice in krajše oddihe z otroci letno skupaj (samo hotelske storitve) v povprečju porabim:
a. Do 1.000 EUR
b. Od 1.001 do 2.000 EUR
c. Od 2.001 do 3.000 EUR
d. Od 3.001 do 4.000 EUR
e. Od 4.001 do 5.000 EUR
f. Od 5.001 do 6.000 EUR
g. Več kot 6.000 EUR

15. V kakšnem okolju prebivate?
a. Veliko mesto
b. Manjši kraj
c. Podeželje

16. Vaš spol:
a. Ženski
b. Moški

c.

17. PROSIMO, DA V USTREZNE STAROSTNE RAZREDE VPIŠETE ŠTEVILO OTROK V VAŠI DRUŽINI

Starost otrok v letih	**0 – 3**	**4 - 6**	**7 - 9**	**10 – 12**	**Več kot 12**
Število otrok v vaši družini v tej starosti					

Priloga 5: METODOLOŠKA POJASNILA K PODATKOM V TABELAH LASTNE IZVEDBE

5.1 Pojasnila za Tabelo 12: Prikaz strinjanja potencialnih kupcev z izjavami o nakupnem odločanju

Tabela 12 (stran 26 v diplomskem delu) prikazuje analizo odgovorov na vprašanje 8 v vprašalniku. Oblikovano je bilo po principu Likertove lestvice s petimi stopnjami. Anketiranci so izrazili svoje strinjanje z vnaprej podanimi izjavami tako, da so ob vsaki izjavi, izbrali eno od ponujenih stopenj strinjanja. Vsaki od njih je bila dodeljena utež kot prikazuje legenda Tabele 6. V tej tabeli so prikazane tudi frekvence odgovorov za posamezno proučevano izjavo.

Tabela 6: Analiza frekvenčne porazdelitve odgovorov o nakupnem odločanju družin z otroki

Izjava	***Frekvenca izbranega odgovora*** ***n=90***				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Glavne družinske počitnice vedno preživljam v istem kraju.	19	31	32	8	0
Moji otroci so glavni dejavnik pri izbiri kraja našega letnega dopusta ali oddiha.	0	6	28	38	18
Z družino oziroma otroci sem že preživel/-a počitnice ali oddih v družinskem, otrokom prijaznem hotelu.	17	33	16	21	3
Cena namestitve je zame pri izbiri kraja in hotela, kjer bom z otroci preživel/-a počitnice ali oddih odločilna.	4	11	27	39	9
Ko izbiram destinacijo za preživljanje počitnic z otroci imam dovolj informacij o raznovrstnosti ponudbe na posameznih destinacijah.	3	12	27	40	8
Ko izbiram destinacijo za preživljanje počitnic z otroci imam dovolj informacij o družinam prilagojeni ponudbi na posameznih destinacijah.	3	17	32	30	8
Počitniške destinacije, ki imajo družinam prilagojeno ponudbo, so cenovno dovolj dostopne.	6	16	46	21	1
Pri izbiri hotela, v katerem bom preživel/-a počitnice z otroki me v veliki meri prepriča oprema, prilagojena otrokom in družinam ter udobje v hotelu.	2	4	21	41	22
Pri izbiri hotela, v katerem bom preživel/-a počitnice z otroki me v veliki meri prepriča destinacija, v kateri je hotel.	2	3	10	50	25
Pri izbiri hotela, v katerem bom preživel/-a počitnice z otroki me v veliki meri prepriča bogat program zabavnih aktivnosti in animacije za otroke.	4	7	17	28	34
Pri izbiri hotela, v katerem bom preživel/-a počitnice z otroki me v veliki meri prepriča možnost varstva otrok.	3	24	23	26	14
Pri izbiri hotela, v katerem bom preživel/-a počitnice z otroki me v veliki meri prepriča bogata dodatna ponudba sprostitve in športnih aktivnosti.	3	7	11	37	32

	Dodeljena utež:
(1) - »Popolnoma se ne strinjam.«	***0,2***
(2) - »Se ne strinjam.«	***0,4***
(3) - »Niti se ne strinjam, niti se strinjam.«	***0,6***
(4) - »Se strinjam.«	***0,8***
(5) - »Popolnoma se strinjam.«	***1,0***

Vir: Lastna raziskava - Anketa o pričakovanjih potencialnih gostov družinskega hotela SHB, 2007.

Stopnja strinjanja z izjavo je vsota frekvenc odgovora in uteži, ki je bila dodeljena posamezni izbiri odgovora. Uteži so določene na podlagi moči odgovora, ob predpostavki, da je najmočnejši odgovor popolno strinjanje z izjavo, najšibkejši pa popolno nestrinjanje z izjavo. Maksimalna stopnja strinjanja z izjavo tako znaša 90,00 (če bi vsi anketiranci izrazili popolno strinjanje z izjavo), minimalna pa 18,00 (če bi vsi anketiranci izrazili popolno nestrinjanje z izjavo).

5.2 Pojasnila za tabelo 13: Razvrstitev motivov izbire destinacije

Tabela 13 (stran 27 v diplomskem delu) prikazuje analizo odgovorov na vprašanje 9 v vprašalniku. Anketiranci so rangirali motive izbire destinacije tako, da so določili vrstni red subjektivnega pomena motivov, z dodelitvijo mesta: od 1 za najpomembnejši motiv, do 9 za motiv z najmanjšo težo pri njihovem odločanju. Vsakemu mestu je dodeljena utež – od 0,9 za prvo mesto do 0,1 za zadnje (deveto) mesto v vrstnem redu rangiranja.

Skupna tehtana ocena motiva je vsota frekvenc odgovorov (dodeljenih rangov) in uteži, ki so bile določene za posamezni rang. Maksimalna skupna tehtana ocena pri posameznem motivu tako znaša 81,00 (če bi vsi anketiranci postavili obravnavani motiv na prvo mesto), minimalna pa 8,00 (če bi vsi anketiranci postavili ta motiv na zadnje-deveto mesto). V Tabeli 7 so prikazane frekvence odgovorov za posamezni proučevani motiv.

Tabela 7: Analiza frekvenčne porazdelitve odgovorov o motivih izbire destinacije

Motiv	***Frekvenca izbranega odgovora*** ***n=90***								
	Postavljeno mesto motiva								
	1.	***2.***	***3.***	***4.***	***5.***	***6.***	***7.***	***8.***	***9.***
Možnost ogleda turističnih znamenitosti	2	12	8	14	14	13	13	5	9
Pobeg od vsakdanjega življenja in stresa	33	18	11	6	14	5	3	0	0
Krepitev zdravja in počutja – wellness	21	12	7	9	4	17	6	7	7
Udobje, ki ga nudi destinacija	2	1	6	3	11	14	17	20	16
Zabava, ki jo nudi destinacija	9	13	7	9	11	9	11	15	6
Kulturno dogajanje v destinaciji	0	4	8	2	5	9	14	18	30
Počitek in mir, ki ga nudi destinacija	6	9	7	12	2	17	16	9	12
Neokrnjenost narave v destinaciji	10	10	22	21	13	4	7	2	1
Pozitivno in prijetno vzdušje v destinaciji	7	11	14	14	16	2	3	14	9

Vir: Lastna raziskava - Anketa o pričakovanjih potencialnih gostov družinskega hotela SHB, 2007.

5.3 Pojasnila za tabelo 14: Razvrstitev dejavnikov izbire hotela

Tabela 14 (stran 27 v diplomskem delu) prikazuje analizo odgovorov na vprašanje 10 v vprašalniku. Anketiranci so rangirali dejavnike izbire hotela tako, da so določili vrstni red subjektivnega pomena dejavnikov, z dodelitvijo mesta: od 1 za najpomembnejši dejavnik, do 6 za dejavnik z najmanjšo težo pri njihovem odločanju. Vsakemu mestu je dodeljena utež – od 0,6 za prvo mesto do 0,1 za zadnje (šesto) mesto v vrstnem redu rangiranja.

Skupna tehtana ocena dejavnika je vsota frekvenc odgovorov (dodeljenih rangov) in uteži, ki so določene za posamezni rang. Maksimalna skupna tehtana ocena pri posameznem dejavniku tako znaša 54,00 (če bi vsi anketiranci postavili obravnavani dejavnik na prvo mesto), minimalna pa 6,00 (če bi vsi anketiranci postavili ta dejavnik na zadnje-šesto mesto). V Tabeli 8 so prikazane frekvence odgovorov za posamezne proučevane dejavnike izbire hotela.

Tabela 8: Analiza frekvenčne porazdelitve odgovorov o dejavnikih izbire hotela

Odločilni dejavnik izbire hotela	***Frekvenca izbranega odgovora*** ***n=90***					
	Postavljeno mesto dejavnika					
	1.	***2.***	***3.***	***4.***	***5.***	***6.***
Oprema, prilagojena otrokom in družinam ter udobje v hotelu	17	15	15	21	16	6
Destinacija, v kateri je hotel	20	15	25	14	13	3
Hotel obiskujejo izključno družine z otroki	3	6	8	6	12	55
Posebno ugodne cene	9	12	14	21	23	11
Bogat program zabavnih aktivnosti in animacije za otroke	18	31	8	12	16	5
Bogata dodatna ponudba sprostitve in športnih aktivnosti	23	11	20	16	10	10

Vir: Lastna raziskava - Anketa o pričakovanjih potencialnih gostov družinskega hotela SHB, 2007

Priloga 6: RAZISKAVA PONUDBE DRUŽINAM PRILAGOJENIH HOTELOV V BLIŽNJIH TUJIH DESTINACIJAH

Raziskava je imela primarni cilj spoznati ponudbo konkurentov, značilnosti njihovih kapacitet ter pridobiti podatke za primerjavo cen turističnih proizvodov. Zaradi omejenosti virov za izvajanje raziskave in narave informacij o podjetjih, ki so pretežno poslovne skrivnosti, sem se osredotočila na raziskovanje spletnih strani konkurenčnih podjetij in analizo javno dostopnih informacij o njihovi ponudbi. Raziskavo sem izvajala v času od 27. januarja do 6. februarja 2007. V obravnavo sem vključila 45 turističnih ponudnikov (specializiranih hotelov za družine), ki delujejo v podobnih alpskih regijah v bližini blejske destinacije:

Avstrija

- ***Tirolska (12 ponudnikov)***

1. Hotel Garni Castel
   http://www.tiscover.at/at/guide/53176at,de,SCH1/objectId,ACC302580at/home.html, 27.1.2007.
2. Familien-, Sporthotel Truyenhof
   http://www.truyenhof.at/, 27.1.2007.
3. Sonn-Alm
   http://www.sonn-alm.at/, 28.1.2007.
4. Kinder- und Familienhotel Sailer
   http://www.sailer-hotels.at/, 27.1.2007.
5. Ansitz Felsenheim
   http://www.felsenheim.at/, 28.1.2007.
6. Alpenresidenz Ballunspitze
   http://www.ballunspitze.com/ 29.1.2007.
7. Apparthotel Käserstube
   http://www.tiscover.at/kaeserstube
8. Babymio
   http://www.babymio.com/, 27.1.2007.
9. Familien-Aparthotel Marcati
   http://www.marcati.at/familienhotel/index.php, 27.1.2007.
10. Haus Leithner
    http://www.achensee.info/leithner, 28.1.2007.
11. Hotel Pillersee Hof
    http://www.pillerseehof.com/, 29.1.2007.
12. Hotel Hopfgarten
    http://www.tiscover.at/at/guide/62765at,de,SCH1/objectId,ACC389533at/home.html, 29.1.2007.

- ***Avstrijska Koroška (10 ponudnikov)***

1. Familien Erlebnishotel Karnischer Hof
   http://www.karnischerhof.at/, 29.1.2007.
2. Familienhotel Zur Alten Mühle
   http://www.mehrinfo.at/altemuehle/, 29.1.2007.

3. Hotel Bellevue
   http://www.bellevue.or.at/, 29.1.2007.
4. Gartenhotel-Kristall
   http://www.gartenhotel-kristall.at/, 29.1.2007
5. Familien- & Wohlfühlhotel Elisabeth
   http://www.elisabeth.info/, 29.1.2007.
6. Harmony Hotel Kärntnerhof
   http://www.harmony-hotels.at/kaerntnerhof/, 29.1.2007.
7. Hotel Eschenhof
   http://www.eschenhof.at/, 29.1.2007.
8. Familiengut Burgstaller
   http://www.familiengut.at/, 29.1.2007.
9. Apparthotel Bellavista
   http://www.hotel-bellavista.at/, 29.1.2007.
10. Aparthotel Forellenhof Waldner
    http://forellenhof-waldner.kaernten.tv/?arid=3149&jid=SO&siid=1147&cfg=redirect, 29.1.2007.

- ***Avstrijska Štajerska (2 ponudnika)***

1. Waldheimathof – Landiydili & Famillien Wellness Resort
   http://www.waldheimathof.at/, 31.1.2007
2. Landhaus Amadeus
   http://www.landhaus-amadeus.at/, 31.1.2007.

Švica

- ***Bernese Oberland (7 ponudnikov)***

1. Seehotel Terrasse
   http:// seehotelterrasse.ch/, 31.1.2007.
2. Hotel Kircbühl
   http://www.kirchbuehl.ch/, 1.2.2007.
3. Hotel Alpenland
   http://www.alpenland.ch/, 31.1.2007.
4. Steigenberger Hotel
   http://www.gstaad-saanen.steigenberger.ch/, 1.2.2007.
5. Victoria Ritter Hotel
   http://www.hotel-victoria.ch, 1.2.2007.
6. Krone Family Hotel
   http://www.krone-lenk.ch, 2.2.2007.
7. Handeck Family hotel
   http://www.grimselhotels.ch, 2.2.2007.

- ***Ticino (4 ponudniki)***

1. Parkhotel Delta
   http://www.parkhoteldelta.ch/, 4.2.2007.
2. Hotel Lago di Lugano
   http:// www.hotellagodilugano.ch , 4.2.2007.
3. Ramada Hotel Arcadia
   http://www.ramada.de/hotels/hotels_index.php?hotel_code=15743, 4.2.2007.
4. Albergo Losone
   http://www.albergolosone.ch/, 4.2.2007.

- ***Vzhodna Švica (3 ponudniki)***

1. Bellevue Fairytale Hotel
   http://www.maerchenhotel.ch/, 4.2.2007.
2. Gorfion Family Hotel
   http://www.gorfion.li/, 5.2.2007.
3. Säntis Family Hotel
   http://www.hotel-saentis.ch/saentis/index.html, 5.2.2007.

Italija

- ***Trentino Alto-Adige (6 ponudnikov)***

1. Feeling Hotel Luise
   http://www.feelinghotelluise.com/, 5.2.2007.
2. Family Hotel Posta
   http://www.familyhotelposta.com/, 5.2.2007.
3. Hotel Biancaneve
   http://www.biancaneve.it/, 5.2.2007.
4. Hotel Alpino
   http://www.familyalpinohotel.com/, 5.2.2007.
5. Hotel Piz Galin
   http://www.pizgalin.it/, 5.2.2007
6. Hotel Sporting Ravelli
   http://www.sportinghotelravelli.it/, 5.2.2007.

- ***Piemonte (1 ponudnik)***

1. Hotel Miramonti
   http://www.miramonti.cn.it/, 6.2.2007.