

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MOŽNOSTI VSTOPA IN TRŽENJA IGRALNIŠKO-  
ZABAVIŠČNEGA CENTRA PODJETJA HIT D.D. NA  
ITALIJANSKEM TRGU**

Ljubljana, maj 2009

NINA FERLETIČ

Študentka Nina Ferletič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Gregorja Pfajfarja, in dovolim objavo tega diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne:

Podpis:

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 RAZMERE, V KATERIH PODJETJE POSLUJE.....</b>	<b>2</b>
1.1 NOTRANJA ANALIZA .....	2
1.2 ZUNANJA ANALIZA .....	5
1.2.1 <i>PEST analiza</i> .....	5
1.2.1.1 Politično-pravno okolje podjetja .....	6
1.2.1.2 Ekonomsko in demografsko okolje.....	9
1.2.1.2.1 Rast BDP-ja, povprečen letni dohodek na davkoplačevalca, povprečna mesečna poraba družin ter inflacija.....	11
1.2.1.2.2 Stopnja brezposelnosti.....	13
1.2.1.2.3 Življenjski standard .....	14
1.2.1.2.4 Demografske in druge pomembne značilnosti, spremembe ter ugotovitve .....	14
1.2.1.3 Tehnično-tehnološko okolje.....	16
1.2.1.4 Kulturno okolje .....	19
1.2.2 <i>Analiza mikro okolja</i> .....	20
1.2.2.1 Dejavnost / panoga .....	20
1.2.2.2 Konkurenca .....	21
1.2.2.3 Dobavitelji.....	25
1.2.2.4 Kupci .....	26
1.3 OCENA NOTRANJEGA IN ZUNANJEGA OKOLJA.....	27
1.3.1 <i>SWOT analiza</i> .....	27
<b>2 ANALIZA POTENCIALA IN VSTOP NA TRG .....</b>	<b>30</b>
2.1 ANALIZA PRODAJNEGA POTENCIALA PODJETJA .....	30
2.1.1 <i>Segmentacija porabnikov</i> .....	30
2.1.2 <i>Izbor ciljnih trgov</i> .....	32
2.1.3 <i>Tržno pozicioniranje</i> .....	34
2.2 IZBOR OBLIKE VSTOPA NA TRG.....	35
<b>3 POTENCIALNA TRŽENJSKA STRATEGIJA PODJETJA HIT D.D. NA ITALIJSKEM TRGU.....</b>	<b>36</b>
3.1 IZDELEK.....	37
3.1.1 <i>Blagovna znamka</i> .....	38
3.1.2 <i>Življenjski cikel</i> .....	38
3.1.3 <i>Kakovost izdelkov/storitev</i> .....	39
3.1.4 <i>Strategija prilagoditve italijanskemu trgu</i> .....	39
3.2 CENA.....	39
3.3 TRŽNE POTI .....	40
3.4 TRŽNO KOMUNICIRANJE.....	41
3.4.1 <i>Oglaševanje</i> .....	42
3.4.2 <i>Pospeševanje prodaje</i> .....	43
3.5 ZASTAVLJENI CILJI .....	43
<b>SKLEP .....</b>	<b>44</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>46</b>
<b>PRILOGE.....</b>	<b>1</b>

## KAZALO TABEL

TABELA 1: ŠTEVILO OBISKOVALCEV IGRALNIC SKUPINE HIT V TISOČIH LETA 2007 IN PRIMERJAVA S PREDHODNIM LETOM .....	4
TABELA 2: PREDLAGANE LOKACIJE ZA ODPRTJE NOVIH IGRALNIC, RAZDELJENE PO GEOGRAFSKIH REGIJAH .....	9
TABELA 3: REALNA RAST BDP V LETIH 2003 – 2008 (V ODSOTKIH).....	11
TABELA 4: POVPREČEN LETNI DOHODEK NA DAVKOPLAČEVALCA PO REGIJAH ITALIJE V LETU 1999 IN V LETU 2007 V EVRIH (VREDNOST GLEDE NA KONSTANTNE CENE) TER PRIMERJAVA MED LETOMA 1999 IN 2007 V %.....	12
TABELA 5: STOPNJA INFLACIJE (V %) V ITALIJI MED LETI 2000 - 2009 .....	13
TABELA 6: STOPNJA BREZPOSELNOSTI (V %) ZA ITALIJO IN FURLANIJO JULIJSKO KRAJINO V LETIH 2006 DO 2008.....	13
TABELA 7: ODSOTOK POPULACIJE, KI UPORABLJA INTERNET ŽE NAJMANJ 6 LET, TER POGOSTOST UPORABE LE TEGA. PODATKI ZA LETO 2001 TER 2007 .....	19
TABELA 8: SWOT ANALIZA PODJETJA.....	28
TABELA 9: TEMELJNE SEGMENTACIJSKE OSNOVE S PRIMERI SPREMENLJIVK.....	31
TABELA 10: OCENJEVANJE TRŽNIH SEGMENTOV ZA REGIJO FJK .....	32

## KAZALO SLIK

SLIKA 1: ŠTEVILO ZAPOSLENIH V PODJETJU HIT OD LETA 2001 DO 2007 .....	4
SLIKA 2: POVPREČNA MESEČNA PORABA DRUŽIN GLEDE NA GEOGRAFSKO PODROČJE ITALIJE (V EVRIH).....	12

## UVOD

Danes so uspešna in tržno učinkovita podjetja in države, ki v svoje strategije, politike in sisteme vključujejo merila svetovnega gospodarstva, ne pa tista, ki se jim skušajo izogniti. Zato mednarodnega trženja ne smemo jemati kot kup ovir, temveč kot sprejemljiv in kreativen izziv, ki je nujen za rast in razvoj podjetij in gospodarstev (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 23). Vedno več podjetij se odloča za mednarodno poslovanje, saj jim le-to prinaša številne koristi. Še posebej je ta trend razvit v Sloveniji, saj raziskave kažejo, da so majhne države bolj prisiljene v mednarodno poslovanje (Jaklič, 2002, str. 167). Glavni razlogi za pričetek poslovanja na tujih trgih so predvsem kakovost in proaktivnost vodstvenih oseb v podjetjih, ki sprejemajo filozofijo, načela in postopke mednarodnega trženja (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 23). Lahko pa se odločijo za vstop v mednarodno poslovanje tudi iz drugih razlogov, ki so: zasičenost domačega trga, doseganje ekonomije obsega, majhen domači trg, velik potencial tujega trga, tendenca k hitri rasti.

Tudi v igralniško-zabavišni panogi je internacionalizacija izredno pomembna, saj podjetjem predstavlja rast in razvoj. V diplomskem delu obravnavam podjetje Hit d.d. in njegov potencialni vstop na italijanski trg. V njem želim analizirati poslovno okolje Italije za igralniško zabavišni center, zato je osrednji namen mojega diplomskega dela ugotoviti, kakšne so možnosti širjenja poslovanja podjetja Hit d.d. na italijanski trg, ki za podjetje predstavlja eno najbolj zanimivih tržišč glede na neizkoriščen potencial. Pri tem se bom osredotočila predvsem na igralništvo, torej dejavnost, s katero se preučevano podjetje ukvarja. S pomočjo številnih analiz bom preučila notranje in zunanje okolje, potencialni vstop na trg ter potencialno trženjsko strategijo ob vstopu na italijanski trg. Cilj diplomskega dela je zbrati kakovostne informacije, potrebne pri odločitvah o poslovanju podjetja na italijanskem trgu, in s tem tudi možnosti za prodor na trg ter na podlagi tega oblikovati sestavine trženjskega spleta, ki bi pripomogle k uspešnosti podjetja Hit na italijanskem trgu.

Igralništvo v Italiji je zelo slabo razvito in v celotni državi so samo štiri igralnice. Širitev Hita na italijanski trg je odvisna predvsem od zunanjih dejavnikov, na katere podjetje skoraj ne more vplivati. To so dogajanja na italijanskem trgu, le-ta so povezana z zakonodajo države, ki ne dovoljuje odpiranja novih igralnic ali širitev obstoječih. Vendar se obeta sprejem novega zakona, ki bo odpiranje novih igralnic dovoljeval, vprašanje je le še, kdaj bo do novega zakona prišlo.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh temeljnih poglavij poleg uvoda in sklepa. V prvem poglavju sem naredila notranjo in zunanjo analizo razmer, v katerih podjetje posluje. V notranji analizi sem predstavila podjetje Hit, njegov zgodovinski razvoj ter poslanstvo in vizijo podjetja v prihodnosti. Pri analizi zunanjega okolja sem najprej, s pomočjo PEST analize, preučila makro okolje podjetja (politično-pravno, ekonomsko, demografsko, tehnično-tehnološko in kulturno), ki mu nato sledi analiza mikro okolja (dejavnost/panoga, konkurenti, posredniki ter kupci). V tem delu diplomskega dela je cilj ugotoviti, kako ti

dejavniki vplivajo na podjetje. Na koncu je ocena notranjega in zunanjega okolja s pomočjo SWOT analize, s katero sem preučila prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za Hitovo igralnico na italijanskem trgu. Drugo poglavje govori o analizi prodajnega potenciala podjetja ter o obliki vstopa na trg. Z analizo potenciala sem določila ciljne segmente uporabnikov ter izbrala neprimernejše pozicioniranje Hitovega igralniško-zabavišnega centra na italijanskem trgu. V zadnjem, tretjem poglavju, sem zastavila potencialno trženjsko strategijo podjetja Hit d.d. na italijanskem trgu, kjer sem svetovala, kako naj vstopijo na trg, kar se tiče izdelka/storitve, cene, trženjskega komuniciranja in tržnih poti. Delo sem zaključila s sklepom, v katerem sem povzela bistvene predloge in ugotovitve iz celotnega diplomskega dela.

# **1 RAZMERE, V KATERIH PODJETJE POSLUJE**

## **1.1 NOTRANJA ANALIZA**

Podjetje Hit je leta 1984, v bližini italijanske meje, odprlo svojo prvo igralnico Park. Odprtju je sledila izjemna rast, za katero gre zasluga predvsem dobro izbranemu ameriškemu konceptu zabaviščno-igralniške ponudbe (igralnica kot odprt zabaviščni prostor). Podjetje je v kasnejšem obdobju veliko investiralo in v obdobju do leta 1993 dosegel vrhunec z odprtjem igralnice Perla.

Nato je leta 2001 začela nastajati skupina Hit, ki jo danes sestavljajo matična družba Hit d.d., Nova Gorica, in njene odvisne družbe: podrejena Skupina Daimond, d. d., Nova Gorica, Hit Alpinea d. d., Hit Netherlands Antilles, N.V., Hit Montenegro, d. o. o., Casino Kobarid, d. d., Hit Coloseum, d.o.o., in Hit Interactive (Skupina Hit, 2009). Skupina HIT je danes ena vodilnih evropskih družb v igralniško-zabavišni dejavnosti.

Leta 2004 so začeli s celovito prenovo korporativne identitete. Uvedena je bila nova krovna korporacijska znamka Hit Universe of Fun, ki svoje storitve trži v okviru dveh tržnih storitvenih znamk (Skupina Hit, 2008):

- ❖ Hit Stars – igralniško-zabavišna ponudba
- ❖ Hit Holidays – ponudba hotelskih in drugih turističnih storitev

Hit želi postati globalna multinacionalka s sedežem v Sloveniji. Zato se aktivno širi tako na nekaterih obmejnih lokacijah v Sloveniji kot tudi v tujini in tako zmanjšuje tveganje prevelike odvisnosti od ene lokacije ter izkorišča priložnosti, ki se pojavljajo na tujih trgih. Pri tem še vedno ostaja v igralniški dejavnosti, za ostale dele pa sodeluje s strateškimi partnerji. Dolgoročno želi Hit ustvariti in obvladovati nekaj igralniško-zabavišnih destinacij, kamor bi lahko usmerjal svoje goste, ki bi krožili po teh destinacijah v skladu z letnimi časi in svojimi preferencami (npr. Nova Gorica, Kranjska Gora, Črna gora). Tako bi lahko še bolje zadovoljil svoje obstoječe goste, povečal njihovo zvestobo in jih pripravil, da več igrajo v njihovih

igralnicah. Obenem bi s tem pridobil tudi nove goste, saj bi le-ti lahko vstopali v Hitovo skupino igralnic na kateri koli točki in bi nato začeli krožiti po različnih destinacijah. Poslanstvo podjetja Hit izhaja iz poslanstva, ki ga je turistični igralniško-zabavišni dejavnosti opredelila širša družbena skupnost in za Hit pomeni ustvarjanje celovitega turističnega produkta dobrega počutja, ki jih prinaša izziv igre in zabave (Letno poročilo 2007, 2008, str. 29). **Poslanstvo se glasi:** »Z znanjem, profesionalnim pristopom in podjetniškim duhom kreativno razvijati vrhunsko in široko dostopno ponudbo iger in spremljevalnih storitev, ki so gostom v užitek, sprostitvev in zabavo« (Skupina Hit, 2008). **Hitova vizija** je, da do leta 2010 postane eno od vodilnih podjetij v igralniško-zabavišni dejavnosti v širšem evropskem prostoru. Svoje prihodke, dodano vrednost in obisk bo nenehno povečeval na podlagi gradnje destinacije svetovnega igralniško-zabavišnega središča Nova Gorica in s širjenjem v Sloveniji in v mednarodnem prostoru. Uveljavil bo večjo povezanost ponudbe iger in spremljevalnih storitev ter gostom, v celovitem sistemu odnosov z gosti, omogočil doživljajsko bogato preživljanje prostega časa in kroženje po vseh svojih destinacijah. Pri tem bo po kakovosti storitev in pestrosti ponudbe boljši od evropske konkurence. Hit bo intenzivno razvijal igralniške tehnološke izdelke in bo na nekaterih področjih postal svetovni voditelj (Letno poročilo 2005, 2006).

Družba Hit sledi začrtani poti z jasno razvojno vizijo in opredeljenimi strateškimi cilji ter poslušom za aktualna dogajanja. V sistem združuje družbe, ki omogočajo plemenitenje kapitala in s sinergičnimi učinki kapitalskih povezav razpršujejo tveganja in nevarnosti. Vsaka od Hitovih odvisnih in pridruženih družb ima svoje poslanstvo, usklajeno z vizijo in poslanstvom matične družbe. Matična družba Hit na tak način internacionalizira svoj osrednji program in obenem razvija tiste vzporedne in dopolnilne programe, za katere je samostojen razvoj organizacijsko smiseln in ekonomsko upravičen. Posledično se je v ta namen, v okviru podjetja, aktiviralo nekaj strateških projektov, ki omogočajo širjenje podjetja na svetovne turistične trge (Kompara, 2006, str. 21).

Kot je razvidno iz Letnega poročila 2007 skupine Hit, je kosmati donos iz poslovanja leta 2007 znašal 237,7 mio evrov, to je za slabe 4 % nad kosmatim donosom, ki so ga dosegli leta 2006. Od tega je bilo realizacije v Sloveniji 214,2 mio evrov, kar pomeni 90,1 %. V kosmatem donosu skupine so največji, 79,2 odstotni delež pomenili prihodki od iger na srečo (realizacija že zmanjšana za davek od iger na srečo). Delež prihodkov iz hotelirstva in drugih turističnih dejavnosti je znašal 19,3 %, delež preostalih prihodkov pa 1,5 % kosmatega donosa skupine. **Celotni prihodki** (poslovni prihodki, finančni prihodki in izredni prihodki) skupine so leta 2007 znašali 241,8 mio evrov, kar za 4 % presega vrednost doseženih celotnih prihodkov leta 2006. **Finančni prihodki** so znašali 3,3 mio evrov oziroma dober odstotek celotnih prihodkov. Drugi prihodki pa so znašali samo 0,8 mio evrov oziroma 0,3 % celotnih prihodkov. Leta 2007 so celotni **stroški in odhodki** skupine dosegli 238 mio evrov in tako za 14 % presegli vrednost iz leta 2006. **Čisti konsolidirani dobiček** skupine je znašal 1 mio evrov oziroma 0,4 % doseženih celotnih prihodkov skupine. Leta 2007 je bilo v igralnicah

skupine Hit ugotovljenih 1,96 mio obiskov (glej tabelo 1), kar je za 12 % več kot leta 2006 (Letno poročilo skupine Hit 2007, 2008).

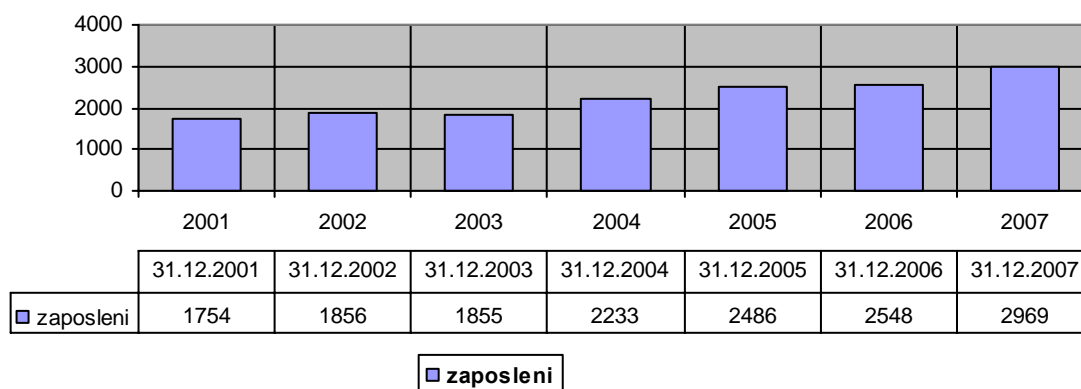
Tabela 1: Število obiskovalcev igralnic skupine Hit v tisočih leta 2007 in primerjava s predhodnim letom

	Leto 2007	Delež	Leto 2006	Indeks 07/06
Hitove igralnice	1.645	84,1 %	1.580	104
Igralnica Aurora	114	5,8 %	114	101
Igralnica Maestral	50	2,6 %	49	102
Igralnica Coloseum	120	6,1 %		
Igralnica Kristal	14	0,7 %		
Igralnica Mond	12	0,6 %		
<b>Skupaj</b>	<b>1.955</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1.743</b>	<b>112</b>

Vir: Letno poročilo 2007,2008, str. 24.

Konec leta 2007 je bilo v skupini Hit zaposlenih (slika 1) 2.969 delavcev, kar je za 16,5 % oziroma 421 zaposlenih več kot konec leta 2006. Povečanje števila zaposlenih gre pripisati predvsem večjemu številu zaposlenih v matični družbi ter zaposlovanju v novih Hitovih odvisnih družbah. V Prilogi 1 je prikazana struktura zaposlenih v skupini Hit na dan 31.12.2007. Med zaposlenimi so glavnino pomenili zaposleni matične družbe, njihov delež je znašal 65,1 % in bil za 7 odstotnih točk manjši kot leta 2006. Družba neprestano vlaga v razvoj kadrov in učinkovitih delovnih procesov na ravni celotne skupine Hit. Pri zaposlovanju in razvoju kadrov sloni politika skupine na enotnih standardih kakovosti. Družbe poslujejo v okoljih z različnimi kulturnimi in socialnimi možnostmi, kar zahteva prilagajanje procesov in postopkov v posamezni družbi. Matična družba skrbi za prenos znanj, izkušenj in standardov kakovosti na povezane družbe z usposabljanjem kadrov na sedežu družbe, pa tudi neposredno na njihovem delovnem mestu (Letno poročilo skupine Hit 2005, 2006; Letno poročilo skupine Hit 2007, 2008).

Slika 1: Število zaposlenih v podjetju Hit od leta 2001 do 2007



Vir: Skupina Hit, Letno poročilo 2005, 2006, str. 30; Letno poročilo 2007, 2008, str. 26.

Glavna **strateška usmeritev** matične družbe je bila in je še vedno izvozno usmerjena turistična igralniško-zabavišna dejavnost. V tem segmentu je družba dobro prepoznavna tako doma kot v širšem prostoru. Svoj specifičen turistični produkt stalno nadgrajuje v skladu s



potrebami časa in željami gostov. Spodbuja pa tudi razvoj vzporedne turistične ponudbe v okolju in želi tako ustvariti možnosti dolgoročnega in uspešnega razvoja. Družba uspešno uveljavlja znanje s področja igralniškega turizma tudi z naložbami na tujih trgih. Tako pridobiva izkušnje in ugled mednarodne korporacije. **Med strateškimi cilji** družbe je še posebno pomembna pridobitev strateškega partnerja za razvojno-investicijski projekt Povečanje konkurenčnosti cilja Nova Gorica, s katerim bi se okrepila vloga družbe na trgu in ustvaril zabavišni produkt, skladen z obstoječo ponudbo ter brez negativnih vplivov na obstoječe Hitove igralniško-zabavišne centre. Na ta način se namerava družba zaščititi, saj so se razmere poslovanja v zadnjem obdobju spremenile, večja se domača in tuja konkurenca in tudi virtualno igralništvo nepovratno spreminja podobo igralniškega trga (Letno poročilo 2007, 2008, str. 29; Majnardi, 2008).

Kar zadeva konkurenco, ima družba Hit v slovenski igralniški industriji dominanten položaj, zato druga domača ponudba ne pomeni resne konkurence, ki bi kratkoročno močneje vplivala na poslovanje družbe. Konkurenca doma ima vedno bolj poudarjeno razdrobljeno strukturo v obliki malih salonov, ki se množijo zaradi nesistemskega podeljevanja številnih koncesij, kar lahko slabo vpliva na poslovanje družbe, predvsem posredno z zniževanjem ugleda celotne dejavnosti in zato manjšega števila gostov. Družba bo zaradi nove konkurence še več pozornosti namenjala razvoju visoko kakovostne ponudbe, ki bo boljša od novih ponudnikov, in si tako ohranjala oziroma še izboljševala svoj položaj na trgu. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo je dobila konkurenca v Italiji, ki je glavni trg matične družbe, status domače konkurence na notranjem evropskem trgu (Letno poročilo 2005, 2006, str. 35).

## **1.2 ZUNANJA ANALIZA**

Analiza okolij mednarodnega trženja je zelo pomemben del analize in razvoja vsakega trženjskega načrta ter njegove izvedbe. Ob nastopih na tujih trgih je analiza okolja, v katero vstopa, še toliko bolj pomembna, saj gre lahko za nepoznavanje ali delno poznavanje novega okolja. Pri analizi širšega okolja poznamo več različnih analiz, kot na primer PEST analizo, analizo SLEPT, analizo dejavnikov C in podobne (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 28).

### **1.2.1 PEST analiza**

Podjetje deluje kot podsistem v okviru širšega sistema okolja. Le-to sestavljajo: politično-pravno okolje, ekonomsko in demografsko okolje, tehnično-tehnološko ter kulturno okolje. Ta okolja dajejo podjetju določene možnosti in priložnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa ga omejujejo in mu predstavljajo nevarnosti. Zveza med podjetjem in okoljem je obojestranska: okolje vpliva na poslovanje podjetja in obratno: podjetje s svojim poslovanjem povzroča spremembe v okolju. Da bi podjetje uspešno poslovalo, mora svoje okolje analizirati

in predvideti spremembe, do katerih bo prišlo, in nanje pravočasno reagirati (Pučko, 1998, str. 16).

V nadaljevanju bom analizirala makro okolje s pomočjo PEST analize. V okviru analize posebej obravnavamo vplive politično-pravnih, ekonomskih, naravnih, tehnično-tehnoloških, ter kulturnih sil, ki vplivajo na oblikovanje in uresničevanje zastavljene vstopne strategije Hitove igralnice.

### **1.2.1.1 Politično-pravno okolje podjetja**

Predvsem politično okolje je pri ocenjevanju možnosti vstopa na tuj trg zelo občutljiv in velikokrat nepredvidljiv del ocenjevanja privlačnosti, saj je lahko vstop kljub temu, da neki trg izraža velik tržni potencial, vprašljiv ali celo nesmiseln. Politična tveganja lahko mednarodnim podjetjem, ki delujejo na politično občutljivem trgu, povzročajo (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 43):

- Tveganja splošne nestabilnosti;
- Tveganja lastnine in nadzora;
- Tveganja operativnega poslovanja, tudi prekinitve;
- Transferna tveganja (pri usmerjanju kapitalskih tokov med državami).

Potrebno je neprestano kontroliranje vodstva in vlade, politike in stabilnosti v gostujoči državi (ali v državi, v katero se nameravamo širiti). Na tak način lahko uvidimo in se zavarujemo pred potencialnimi političnimi spremembami, ki lahko vplivajo na naše poslovanje na tujem trgu (Hollensen, 2004, str. 170-171).

Vsak tržnik mora poznati pravno-zakonodajno okolje države, v katero podjetje vstopa ali v kateri mednarodno trženjsko deluje, saj je povečini znotraj državnih meja pristojno nacionalno pravo. Zaradi tega se mednarodno delujoča podjetja srečujejo z velikimi razlikami v nacionalnih pravnih sistemih, kar zahteva veliko stopnjo prilagodljivosti in poznavanje pravnih regulativ posameznega trga (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 45).

Italijanski pravni sistem ureja Ustava Italijanske republike, ki je bila razglašena leta 1948. Italijanska ustava je zelo toga, kar pomeni, da je ni mogoče spremeniti z navadnimi zakoni. Dopolni in spremeni se lahko le po posebnem zelo zapletenem postopku, določenem v sami Ustavi (člen 138). Togost je zavarovana z nadzorom, ali so zakoni in predpisi z zakonsko močjo v skladu z Ustavo. Za to je izključno pristojno ustavno sodišče, ki je poseben ustavni organ. Nekaterih členov Ustave ni mogoče spremeniti. To velja za določbe o statusu Italije kot republike, ki jih ni mogoče spremeniti v postopku za spremembo ustave, na splošno ni mogoče spremeniti niti določb, ki so bistveni elementi ustavnega sistema (na primer načela svobode in enakosti, parlamentarni sistem, načelo toge ustave in ustavnega sodstva). Ustava vsebuje veliko splošnih načel, ki štejejo za temeljne vrednote življenja v državi, in določa načela, v skladu s katerimi mora biti zakonodaja, ki jo sprejmejo parlament, dežele in katera koli druga javna institucija, pooblaščen za sprejemanje uredb in predpisov splošne ali

posebne veljavnosti; določa temelj zunanje politike in razmerja s pravnim sistemom Evropske unije (Pravni red-Italija, 2007).

Možnosti za vstop Hitovega igralniško-zabavišnega centra na italijanski trg so odvisne predvsem od zunanjih dejavnikov, na katere podjetje ne more vplivati. To so dogajanja na italijanskem trgu, ki so povezana z zakonodajo države, ki ne dovoljuje odpiranja novih igralnic in širitev obstoječih. Dosedanje vlade se niso prav veliko ukvarjale s vprašanjem prepovedi odpiranja novih igralnic, ampak so to vprašanje prelagale na ramena sledečih vlad. Zaradi tega do sedaj ni bilo slutiti velike nevarnosti, da bi država dovolila množično odpiranje novih igralnic po Italiji, čeprav so že veliko krat zahtevali sprostitev igralništva, sploh v regijah, ki mejijo z Slovenijo. V Italiji igrata zelo pomembno vlogo Cerkev in strah pred mafijo in to sta dva največja razloga, zakaj je igralništvo tako nerazvito.

V lanskem letu so se začele, takoj po prevzemu oblasti s strani nove vlade, pojavljati nove prošnje in predlogi za sprostitev zakona o igralništvu. Najbolj glasen je senator Candido de Angelis (Il Popolo della Liberta – desno-sredinska politična stranka), ki se je proti zakonu boril že vrsto let kot župan občine Anzio. Predlagal je nov zakon, s katerim bi sprostili prepoved odpiranja novih igralnic. V predlogu novega zakona je poudaril to, da ne bi ustvarili popolnoma prostega trga igralništva, a vsaka regija bi imela možnost odprtja svoje igralnice. Prednost naj bi imele regije, ki se že več let borijo proti zakonu, regije, ki so pripravljene na igralništvo in tiste, ki so se kdaj z igralništvom že ukvarjale (Casino' ai comuni virtuosi, polizia dei giochi e premi esentasse. Le nuove proposte del PDL per il mercato del gioco, 2008).

V Italiji je zelo velika ovira skeptičnost in nezaupanje igralnicam, vendar osveščanje poslancev v domačih skupnostih povečuje podporo spremembi zakona. Vsekakor se zavedajo, da morajo zakon spremeniti previdno, saj gojijo Italijani zelo močno strast do iger na srečo. Prav zaradi tega so predlagali prepoved vstopa v igralnice za rezidente. V predlogu novega zakona se zavzemajo tudi za to, da bodo minimalne razdalje med dvema igralnicama določene, s čimer naj bi omilili negativne posledice igralništva (Casino Italiani: disegno di legge per aprire nuove case da gioco in Italia, 2008).

Italijanska igralniška zakonodaja je nerazvita in izvira iz 20-ih in 30-ih let 20. stoletja. V Italiji, na podlagi te zakonodaje, danes poslujejo le štiri igralnice, kar pa je bistveno premalo za zadovoljitev domačega povpraševanja. Igralništvo v Evropi se je začelo regulirati že zelo zgodaj. V Franciji je prve igralniške regulative izdal že Napoleon Bonaparte v začetku 19. stoletja. Francija ima danes 137 igralnic in jo po številu prebivalcev lahko primerjamo z Italijo. Tudi italijansko nagnjenost in strast do iger na srečo lahko primerjamo s francosko in na ta način le slutimo o ogromnem igralniškem tržnem potencialu, ki se skriva v Italiji (Reberšak, 2002, str. 22).

Zaenkrat so v Italiji predlagali 48 lokacij za odprtje igralnic, ki so enakomerno razmeščene po celotnem italijanskem ozemlju. Za konec leta 2008 je bilo predvideno odprtje igralnice Casino

Taormina, a se projekt ni uresničil. Na Siciliji poudarjajo, kako zelo pomembno je odprtje igralnice, saj so zelo blizu otoka Malta, ki turistom ponuja igralnice. Bojijo se, da bi zaradi tega turisti odhajali iz Sicilije na Malto (Casinò di Taormina. Si o no?, 2009).

Na vlado pritiskajo tudi iz ANIT-a (nacionalno združenje za rast turizma). Združenje se bori že več kot 40 let za spremembo zakona in odpravo monopola na področju igralništva. V njem sodelujejo poslanci različnih političnih strank, katerih naloge, v okviru ANIT-a, so:

- Urediti igralniški sektor;
- Odpraviti neenakosti med regijami v državi, predvsem na turističnem področju;
- Zmanjšati odtok kapitala v tuje casinoje;
- Zmanjšati ilegalne igre na srečo, ki so ponavadi povezane z organiziranim kriminalom;
- Formirati nova delovna mesta s pomočjo igralništva.

V združenju so naslednje članice: Taormina, Acqui Terme, Alghero, Anzio, Bagni di Lucca, Capri, Fasano, Gardone Riviera, Godiasco Salice terme, Grado (Gradež), Lignano Sabbiadoro, Merano, Montecatini Terme, S. Benedetto del Tronto, S. Pellegrino Terme, Salsomaggiore, Spoleto in Stresa. Združenje je predlagalo 20 lokacij po celotni Italiji za odprtje novih igralnic, v nekaterih so bili v preteklosti že casinoji, ki so jih oblasti kasneje zaprle (Associazione nazionale per l'incremento turistico – ANIT, 2008 in Da Taormina riparte la strategia del partito dei nuovi casino'. A ottobre un convegno, 2008).

V Italiji so z zakonom, ki je bil sprejet leta 1981, za družbeno varnost ustanovili posebno enoto policije, ki se ukvarja z nadzorom iger na srečo. Pod kontrolo imajo predvsem konjske stave na hipodromih, igralnice in bingo hale. Ta enota policije lahko (Casino' ai comuni virtuosi, polizia dei giochi e premi esentasse. Le nuove proposte del PDL per il mercato del gioco, 2008) :

- Pregleduje vse prostore, lokale, v katerih potekajo igre na srečo;
- Preverja finančno stanje vseh direktnih in indirektnih družabnikov in poslovnih partnerjev, ki sodelujejo pri upravljanju;
- Preverjajo lahko tudi iz davčnega vidika vse družabnike in poslovne partnerje, ki sodelujejo pri upravljanju hipodromov, bingo hal in drugih.

Posebne pozornosti je v tabeli 2 vreden del, ki prikazuje lokacije igralnic v štirih provincah, ki jih tudi Prašnikar v svoji študiji (Prašnikar et al., 2002, str. 11-12) opredeljuje kot bazen, iz katerega črpa svoje goste HIT. V Lombardiji, Emiliji Romani, Benečiji in Furlaniji Julijski krajini je predvideno odprtje 16-ih novih igralnic. Tri med temi v neposredni bližini slovenske meje (Trst, Trbiž, Videm), s čimer je v tem predlogu jasno izražena namera, da se italijanski igralci zadržijo v domačih igralnicah, in da se ustvari močna konkurenca HIT-ovim igralnicam.

Tabela 2: Predlagane lokacije za odprtje novih igralnic, razdeljene po geografskih regijah

Severna Italija	Benečija	Cittadella, Recoaro Terme, Verona, Vittorio Veneto
	Emilija Romana	Rimini, Salsomaggiore Terme
	Furlansko Julijska krajina	Ligniano Sabbiadoro, Trbiž, Trst, Videm
	Ligurija	Alessio
	Lombardija	Garzone Riviera, Quistello, San Pellegrino Terme, Rho
	Piemont	Stresa
Osrednja Italija	Abruzzo	Castel di Sangro, Pescara
	Lazio	Anzio, Civitavecchia, Fiuminichino, Rieti, Viterbo
	Marche	Loreto, Porto San Giorgio, Provincia di Macerata
	Toskana	Marciana Marina, Massa, Portoferraio, Provincia di Arezzo, Vinreggio
Južna Italija	Kampanija	Bacoli, Baia Domizia, Capri, Ischia, Litorale Domitio, Monte di Procida, Salerno, Sorrento
	Kalabrija	Pizzo
	Puglia	Bari, Lecce, Ostruni, Santa Cesarea, Trani
Otoki	Sardinija	Alghero
	Sicilija	Erice, Taormina

Vir: Romani, *Le Case da Gioco*, 2000, str. 107.

### 1.2.1.2 Ekonomsko in demografsko okolje

**Ekonomsko okolje** tuje države je pri vstopu in poslovanju na tujem trgu izredno pomembno, saj predstavlja ekonomski okvir delovanja podjetja. Ravno zato moramo oceniti, ali je država gostiteljica sposobna zagotoviti stabilno makroekonomsko okolje, ki zmanjšuje tveganost investicije ter tudi ponuja veliko priložnosti za rast in razvoj podjetja (Makovec-Brenčič,

Lisjak, Pfajfar & Ekar, 2006, str. 84). Ekonomsko okolje sestavljajo ekonomske sile, ki imajo velik vpliv na poslovanje podjetja. Če naštejemo nekatere: splošna stopnja razvoja, spremembe v BDP-ju, davki, obresti, distribucija in dohodek na prebivalca, inflacija, mednarodni trgovinski sporazumi, vrednost domače in tujih valut, monetarna politika, brezposelnost, razpoložljiv dohodek ter vzorci potrošnje in podobne.

Tudi **Demografsko okolje** je pomembno, saj je prebivalstvo prva silnica v okolju, ki jo je potrebo spremljati, saj je trg sestavljen iz ljudi. Demografsko okolje sestavljajo demografske spremembe, kot na primer: število prebivalstva in stopnja rasti, starostna razporeditev, življenjska doba prebivalcev, status posameznika (samski, poročeni, ločeni), velikost družin, značilnosti družin ter druge, za našo storitev, pomembne demografske značilnosti (Kotler, 2004, str. 154-158).

Ker gibanje teh sil, na potencialnem Hitovem trgu (v Italiji), vpliva na odločitev potencialnih gostov za obisk in posledično tudi na prihodnost podjetja, sem se odločila, da jih bom obravnavala skupaj, najprej pa bom, za lažje razumevanje, povzela ekonomsko in gospodarsko dogajanje v Italiji.

- **Ekonomsko in gospodarsko dogajanje v Italiji**

Italija je bila do druge svetovne vojne povečini kmetijska država in se je, v primerjavi z drugimi državami, industrializirala razmeroma pozno. Nato je tempo povečala in med letoma 1950 in 1990 je industrija dosegla kar 35 % delež v skupnem bruto domačem proizvodu. Kmetijstvo je padalo in pristalo na zgolj 4 %. Za Italijo je bilo zmagoslavno leto 1987, ko so objavili podatek, da je v BDP-ju prehitela Veliko Britanijo. A ne za dolgo. V začetku 90-ih let so jo začeli pretresati veliki finančni škandali, ki so segali v same vrhove gospodarstva in politike. Leta 1992 je Italijo zajela gospodarska recesija in pojavila se je nevarnost ekonomskega kolapsa. Italijani so ugotovili, da so že več desetletji živeli nad svojimi zmoglostmi, saj je državni primanjkljaj presegel celoletni BDP. Vlade so po tistem obdobju zmanjšale javne izdatke, s tem so si prizadevale zmanjšati državni primanjkljaj. V Italiji je zelo veliko število majhnih podjetij, družinskih, ki še narašča in le peščica velikih korporacij, ki so bile do nedavnega večinoma v državni lasti. Za razliko od drugih evropskih držav, srednjih podjetij v Italiji ni veliko in le-ta so navadno nosilci tehnološkega razvoja. Prav ta struktura podjetij in zapletenost italijanske administracije sta razloga, da so tuje naložbe v Italiji in domače v tujini skromne glede na obseg italijanskega gospodarstva. Med vsemi državami v Evropski uniji beleži Italija najnižje odstotke rasti BDP, ki so v obdobju 1995-2009 le enkrat presegle 2 odstotka. Za to je kriva skromna rast storitvenega sektorja in skromen delež investicij v BDP. Razen v turizmu in oblikovanju, kjer je Italija po eni strani zaradi zgodovine in naravnih danosti, po drugi pa zaradi izobraževanja in tradicije v svetovnem vrhu, gospodarstvo naše zahodne sosede ni v koraku s svetovnimi velesilami. Državo še vedno pestijo velik javni dolg, razlike v razvitosti severa in juga, nekonkurenčnost nekaterih panog, premalo kvalificirana delovna sila, visoka nezaposlenost, neučinkovita javna

uprava, zastarela infrastruktura ter vedno starejše prebivalstvo. Hitrejši razvoj države zavira tudi širokogrudna socialna politika, ki vsem vladam močno zožuje manevrski prostor, spremembe te politike pa predstavljajo grožnjo stabilnosti države (Predstavitev države-Italija, 2008; Kakšno je italijansko gospodarstvo, 2006).

#### 1.2.1.2.1 Rast BDP-ja, povprečen letni dohodek na davkoplačevalca, povprečna mesečna poraba družin ter inflacija

Tabela 3 nam prikazuje realno **rast BDP-ja** v letih od 2003 do 2008. Iz tabele je razvidno, da je BDP v Italiji v letu 2003 ostal nespremenjen glede na predhodno leto 2002. Leta 2004 se je povečal za 1,1 odstotka, največ pa se je povečal leta 2006 glede na predhodno leto 2005, in sicer za 1,84 odstotka. Leta 2007 se je še vedno veliko povečal, in sicer za 1,46 % glede na prejšnje leto. V letu 2008 pa je bil negativen (-0,60 % glede na leto 2007) (Euromonitor International publishes thousands of country, market and lifestyle statistics on Italy, 2009).

*Tabela 3: Realna rast BDP v letih 2003 – 2008 (v odstotkih)*

Leto	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Realna rast BDP-ja (v %)	0,00	1,10	0,55	1,84	1,46	-0,60

Vir: Euromonitor International publishes thousands of country, market and lifestyle statistics on Italy, 2009.

V Italiji je velika regionalna neenakost – razvita severna Italija in nerazvit jug države. Meja med severom in jugom sta nekje regiji Lazio in Abruzzo, če pogledamo na sliko Italijanske regije (Slika 2 v Prilogi 2). Razliko v razvitosti nam nazorno pokažejo tudi razlike v rasti BDP-ja. Rast BDP-ja je v severnih regijah nad povprečjem Italije in višja kot v regijah južne Italije. Kot je razvidno iz Tabele 1 v Prilogi 4, je napoved rasti v regiji, v katero nameravamo vstopiti, Furlaniji Julijski krajini, visoka v primerjavi z Italijo. Predvidevajo, da bo rast BDP-ja po letu 2009 spet postala pozitivna. V letu 2010 naj bi bila 1,1 % v FJK<sup>1</sup>, povprečje za celotno Italijo pa naj bi bilo 0,8 % rast BDP-ja (glede na leto 2000). Za leto 2011 so napovedi še boljše, in sicer 1,6 % rast za FJK ter 1,3 % naj bi znašalo povprečje za celotno Italijo. Za našo igralnico v FJK pa so zanimive tudi okoliške regije, ki imajo ravno tako dobro napoved za rast BDP-ja (Veneto, Lombardija, Emilia Romagna). Če primerjamo sever in jug države po napovedi rasti BDP-ja za leto 2010, vidimo, da naj bi bila rast za severo-vzhod 1,1 %, za jug Italije pa 0,4 %. To tudi potrjuje dejstvo o razvitem severu in nerazvitem jugu (Unioncamere: Scenari di sviluppo delle economie locali Italiane, 2008, str.1, 4; ).

Tudi **povprečen letni dohodek na davkoplačevalca** ponazarja, da so regije severne Italije nad državnim povprečjem. Zlasti so razvite sledeče regije: Veneto, Lombardija in Emilia Romagna in regija Furlanija Julijska krajina, v slednji naj bi se nahajala nova Hitova igralnica. V tabeli 4 so navedeni podatki o povprečnem letnem dohodku na davkoplačevalca, v letih

<sup>1</sup> FJK je okrajšava za Furlanijo Julijsko krajino

1999 in 2007, v regiji, kjer naj bi bila igralnica, in sosednji regiji, Venetu. Sledijo vrednosti povprečnega letnega dohodka po štirih delih Italije, in sicer severo-vzhod Italije, severozahod, center ter jug in otoki. Na koncu je navedeno povprečje za celotno Italijo. V FJK je leta 2007 znašal povprečni letni dohodek na davkoplačevalca 17.170 €, italijansko povprečje pa je bilo 16.249 €. V tabeli lahko spet nazorno vidimo razliko med severom in jugom (povprečni letni dohodek za severo-vzhod države 19.235 €, za jug države pa le 11.932 €) (Cronache nazionali, Redditi Irpef 2007, 2008).

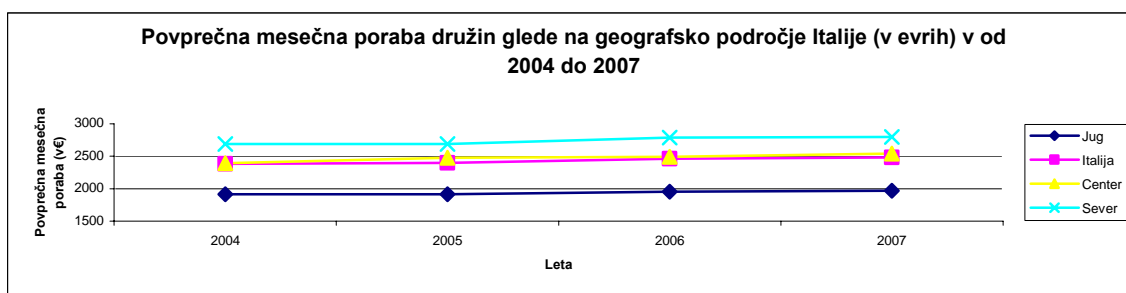
Tabela 4: Povprečen letni dohodek na davkoplačevalca po regijah Italije v letu 1999 in v letu 2007 v evrih (vrednost glede na konstantne cene) ter primerjava med letoma 1999 in 2007 v %

	Leto 1999 (v €)	Leto 2007 (v €)	Primerjava med leti 1999 in 2007 (v %)
Furlansko Julijska krajina	13.954	17.170	3,4
Veneto	13.975	17.132	3,1
Severo-vzhod	15.109	19.235	7,0
Severo-zahod	14.212	17.592	4,1
Center	13.953	17.156	3,4
Jug in otoki	10.728	11.932	-6,5
<b>Italija</b>	<b>13.387</b>	<b>16.249</b>	<b>2,0</b>

Vir: Cronache nazionali, Redditi Irpef 2007, 2008.

Spodnja slika prikazuje **povprečno mesečno porabo družin** glede na geografsko področje Italije. Iz tabele je razvidno, da povprečna družina, ki živi na severu Italije (označeno s svetlo modro črto in kratico Sever), porabi (v evrih) razmeroma več kot ostale italijanske družine. Na severu Italije se nahajajo regije, na katere ciljamo z igralnico na italijanskem trgu. Spet lahko nazorno vidimo razliko med severom in jugom države (temno modra črta, kratica Jug) (La spesa delle famiglie, 2008).

Slika 2: Povprečna mesečna poraba družin glede na geografsko področje Italije (v evrih)



Vir: La spesa delle famiglie, 2008.

Kot je razvidno iz spodnje tabele, je **stopnja inflacije** v Italiji padala in je bila nizka zadnja leta. Precejšen skok je naredila leta 2008, ko je znašala 3,35 odstotka in je bila tako višja za 1,52 odstotne točke kot leto prej. Razlog za tako visoko inflacijo je bil v povišanju cen energije in prehranskih izdelkov v juliju in avgustu 2008. Napoved za leto 2009 je spet



nizka, in sicer 1 odstotna (Euromonitor International publishes thousands of country, market and lifestyle statistics on Italy, 2009; Inflazione al 3,3 %, è il record dal '96, 2009).

Tabela 5: Stopnja inflacije (v %) v Italiji med leti 2000 - 2009

Leto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Inflacija (v %)	2,54	2,79	2,47	2,67	2,21	1,99	2,09	1,83	3,35	1,0

Vir: Euromonitor International publishes thousands of country, market and lifestyle statistics on Italy, 2009.

### 1.2.1.2.2 Stopnja brezposelnosti

V tabeli 6 je prikazana **stopnja brezposelnosti** po spolu za Italijo in posebej za Furlanijo Julijsko krajino. Iz tabele je razvidno, da je brezposelnost v Italiji v letu 2008 padla, in sicer za 0,3 odstotne točke. Če pogledamo razliko med spoloma, ko je bila v letu 2008 brezposelnost žensk 8,5 %, pri moških pa 5,3 %, je tu še vedno prisotna »diskriminacija« žensk. Stopnja brezposelnosti žensk je namreč po podatkih bistveno višja od stopnje brezposelnosti moških. Na to dejstvo ima velik vpliv življenjski stil žensk v Italiji. Družine z več otroci se namreč odločajo, da bo mati ostala doma (prekinila delovno razmerje), ter skrbela za gospodinjstvo in vzgojo otrok. Poklic gospodinje (italijansko *casalingha*), katera skrbi za otroke, gospodinjstvo in vse kar spada zraven, je v Italiji zelo razširjen. Zaradi vsega tega sklepamo, da je stopnja brezposelnosti za ženske bistveno višja kot za moške. Če pogledamo primerjavo med celotno Italijo in za nas relevantno Furlanijo Julijsko krajino, opazimo, da je stopnja brezposelnosti, ne glede na spol, bistveno višja za celotno državo. Stopnjo zvišuje neuravnotežena razporeditev znotraj države. Brezposelnost je na jugu države večja kot v preostalih delih (Rilevazione sulle forze di lavoro, 2008).

Tabela 6: Stopnja brezposelnosti (v %) za Italijo in Furlanijo Julijsko krajino v letih 2006 do 2008

	Furlanija Julijska krajina			Italija		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
<b>Skupaj</b>	3	2,8	4,3	7,7	7,0	6,7
<b>Moški</b>	1,8	2,45	2,7	6,1	4,9	5,3
<b>Ženske</b>	4,8	4,75	6,6	9,9	7,85	8,5

Vir: Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro, 2008.

**Kazalec življenjskega standarda** je ugodnejši v severni Italiji, saj je v tem delu (regija Furlanija Julijska krajina) brezposelnost v letu 2008 znašala približno 4,3 odstotka. V prejšnjih dveh letih (2006 in 2007) pa je bila še nižja. Tudi delež aktivnega prebivalstva je večji na severu Italije (69,3 odstotka) v primerjavi s celotno Italijo (63 odstotkov). Stopnja zaposlenosti je najvišja prav na severovzhodu Italije, in sicer 67 odstotkov (Labour market, 2008 in Rilevazione sulle forze di lavoro, 2008).

V Italiji veliko zahajajo v igralnice tudi mladi, mlajši od 25 let. Zahajanje v casinoje le-tem pomeni prijetno preživljanje prostega časa, zabavo, željo po dobitku večje vsote denarja in tako naprej. Mladi Italijani zahajajo v igralnice kljub temu, da je **brezposelnost med mladimi** relativno visoka. Ta znaša skoraj 22 % in je relativno visoko nad povprečjem EU, ki znaša 17,2 % (glej Priloga 3 – Slika 2: Odstotek brezposelnosti mladih v starosti do 25 let držav članic EU) (Labour market, 2008, str.18; Massarelli, 2009).

#### 1.2.1.2.3 Življenjski standard

Italijanski časopis *Il sole 24 ore* že petnajsto leto izvaja raziskavo, ki ugotavlja primernost življenja v italijanskih regijah ter v 103 provincah. Od tukaj tudi ime raziskave *Kvaliteta življenja (Qualita della vita)*. Življenjski standard merijo z vsemi zgoraj obravnavanimi kazalci ter še z nekaterimi drugimi (kot na primer rodnost, zdravstvo, kazniva dejanja, stroški bivanja itn.). Na vrhu lestvice za leto 2008 se nahajajo regije v severni Italiji. Na prvem mestu je regija Valle d'Aosta, na drugem Trentino Alto Adige, sledi jim Furlanija Julijska krajina (regija, v kateri bi se nahajala Hitova igralnica). Tudi ostale regije severne Italije so na vrhu lestvice. To ponovno potrjuje dejstvo, da potencialni trg Hitove igralnice predstavlja najrazvitejši predel Italije.

Del raziskave se je nanašal tudi na preživljanje prostega časa. Ugotavljajo, da **povprečna poraba sredstev na družino za prosti čas** narašča. Po porabi za prosti čas je od potencialnih trgov Hitove igralnice med najboljšimi regijami Emilia Romagna (na drugem mestu), iz katere bi igralnica tudi črpala goste, na četrtem mestu pa se nahaja Furlanija Julijska krajina. Ta podatek je za nas zelo pomemben, saj pokaže, da v regiji, v kateri naj bi se igralnica nahajala, veliko sredstev namenijo za preživljanje prostega časa (*Qualità della vita*, 2008).

Poraba sredstev za prosti čas je v letu 2008 še vedno naraščala, kar je razvidno tudi iz Confcommerciovega poročila o porabi v letu 2008. V letu 2007 se je povečala za 1,2 %, v letu 2008 pa za 0,6 % v primerjavi z letom 2000. Lahko govorimo o ekonomiji prostega časa, navajajo v poročilu, saj v zadnjih letih poraba za preživljanje prostega časa predstavlja velik delež. Predstavlja že približno 6 % celotne porabe, in sicer največji delež porabijo samske osebe do 35 let in starejši upokojenci, pa tudi družine z otroki. V italijanskih družinah pa namenjajo vse več prostora prostemu času tudi zaradi novih, fleksibilnejših delovnih urnikov, povečevanja števila družin z enim članom, podaljševanjem povprečne življenjske dobe in staranjem prebivalstva (Bella, 2008, str. 83-87).

#### 1.2.1.2.4 Demografske in druge pomembne značilnosti, spremembe ter ugotovitve

V nadaljevanju bodo predstavljene demografske (Indicatori demografici: Anno 2008, 2009, str. 1-13), prebivalstvene (14° Censimento Generale della Popolazione e delle Abitazioni, 2001) in druge (L'affidamento dei figli minori nelle separazioni e nei divorzi 2006, 2008 str.

1-3, Il matrimonio in Italia: un'istituzione in mutamento, 2007; Regione in cifre. FVG, 2008) značilnosti, spremembe in ugotovitve, pomembne za širjenje na italijanski trg z igralnico podjetja Hit:

- Naravni prirastek je negativen in je za leto 2008 znašal -3.700 oseb. Podatek je boljši od tistega za leto 2007, saj je naravni prirastek znašal -6.800 oseb, a slabši od vrednosti v letu 2006, ko je bil pozitiven (+ 2.100 oseb);
- Regije severne Italije so precej gosto naseljene. Furlanija Julijska krajina je ob popisu leta 2001 imela 1.183.764 prebivalcev, kar pomeni 150 prebivalcev na km<sup>2</sup>. Od potencialnih tržišč (regije v bližini FJK) je najgosteje naseljena regija Lombardija (380 prebivalcev na km<sup>2</sup>) s skupnim številom prebivalstva 9.032.554 po podatkih iz leta 2001. Najbližja (regiji FJK) je regija Veneto, ki je tudi gosto poseljena (250 prebivalcev na km<sup>2</sup>) in ima 4.527.694 prebivalcev, le-tej sledi Emilia Romagna s 180 prebivalci na km<sup>2</sup> in 3.983.346 skupnega prebivalstva;
- Prebivalstvo se stara, kar dokazuje dejstvo, da je vedno večji delež starejših od 65 let in vedno manjši delež mlajših od 14 let;
- Povečuje se delež neaktivnega prebivalstva (nad 65 let in pod 14 let) glede na celotno prebivalstvo;
- Življenjska doba se podaljšuje in dosega za moške povprečno 78,8 let, za ženske 84,1 let;
- Od leta 1972 se vztrajno zmanjšuje število porok (419.000 leta 1972), z malo izjemo v začetku 90-ih let. V letu 2006 je bilo porok v celotni Italiji le še približno 246.000;
- Težnja po višji izobrazbi vodi v kasnejše odločanje za družino, manj je otrok in več ljudi, ki živijo sami;
- Povečuje se število ločitev (iz 32.717 ločitev v 1996 na 49.534 v letu 2006, torej za 51,4 %);
- Pada število otrok na žensko (z 2,4 v letu 1960 na 1,4 v letu 2008);
- Tipologija družin v letu 2001: 47 % parov z otroki, 21 % parov brez otrok, 8 % sam starš z otrokom, 3 % druge družine in 21 % samskih oseb);
- Zmanjšuje se velikost družine (veliko je enoosebnih gospodinjstev).

Napovedi za rast in razvoj igralništva v Italiji, v prihodnjih letih, so ugodne. Veliko trendov kaže na to. Napoved za rast BDP-ja je v regiji FJK, v katero nameravamo vstopiti, visoka v primerjavi z Italijo. Napovedujejo, da bo rast BDP-ja po letu 2009 spet postala pozitivna, kar pomeni višje dohodke in s tem večjo kupno moč prebivalstva ter tako povečevanje njihove porabe. Tudi povprečna poraba sredstev za prosti čas narašča, regija FJK je na lestvici porabe sredstev za prosti čas med vsemi italijanskimi regijami na četrtem mestu. Podatek je zelo pomemben, saj kaže na to, da v regiji namenijo veliko sredstev za preživljanje prostega časa in zabavo, torej tudi za igralništvo. Naslednje dejstvo je, da se italijansko prebivalstvo stara, vedno več je starejših od 65 let in vedno manj mlajših od 14 let. Starejšim prebivalcem (upokojevcem) država namenja veliko sredstev in tako tudi ti predstavljajo potencial za našo igralnico, ker so finančno močni in namenjajo vedno več sredstev za preživljanje prostega časa. Interes za igralništvo pa kažejo tudi mladi ljudje, predvsem moški, živeči pri starših ali v enoosebnih gospodinjstvih. Zadnja leta se doba študija podaljšuje, mladi se odločajo za

družino vse kasneje. So sicer brez večjih dohodkov, a lahko veliko trošijo za zabavo in prosti čas. Naslednja ugotovitev se nanaša na trend zmanjševanja števila in velikosti družin, kar je ugodno za razvoj igralništva, saj z velikostjo gospodinjstva delež obiskov igralnice pada. Tudi nizka stopnja brezposelnosti je pozitivna za našo dejavnost in seveda povečevanje števila malih podjetij na severu države, saj so podjetniki relativno bolj nagnjeni k igralništvu. Daljša življenjska doba, vse višji standard in želja po kakovostnem preživljanju prostega časa predstavljajo igralništvu dobre obete v prihodnosti. Tudi krepitev storitvenega sektorja, v Italiji, v zadnjih letih, je zelo vzpodbudna za rast in razvoj igralniško-zabavišne dejavnosti v Italiji.

### 1.2.1.3 Tehnično-tehnološko okolje

Tehnološki napredek je eden od ključnih dejavnikov za razvoj in nastanek novih trgov ter preoblikovanje obstoječih. Ni samo zunanji dejavnik, je tudi zelo pomemben vzvod pri rasti mednarodne konkurence med podjetji. Posledično ima velik vpliv na razvoj in usmerjenost mednarodnih strategij podjetij. Ustrezno privzemanje tehnoloških novosti je za mednarodno podjetje ključno za obstoj, razvoj, ohranjanje konkurenčnosti in krepitev svojih prednosti. Hiter in velik tehnološki napredek je povzročil razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije, zaradi katerih si nadaljnjega tehnološkega razvoja brez njih sploh ne znamo predstavljati (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 59-63).

Igralništvo je bilo pred leti razdeljeno na dva koncepta, ameriškega in evropskega. Evropski tip je slonel predvsem na živih igrah, ki so se odvijale na igralnih mizah, medtem ko je bil pri ameriškem tipu poudarek na igralnih avtomatih. V Evropi so bile igralnice dostopne bolj elitnemu krogu ljudi, medtem ko so jih v Ameriki obiskovali vsi, ne glede na socialno-ekonomski položaj. Evropsko igralništvo je bilo namenjeno predvsem hazardiranju, ameriško pa preživljanju prostega časa celotne družine. V zadnjih letih se je začelo evropsko igralništvo močno »amerikanizirati«, zato že temelji na konceptu zabave in je dostopno širšemu segmentu prebivalstva (Gennari-Litta, 1999, str. 26).

Tudi na igralniškem področju se tehnologija zelo hitro razvija in napreduje. Predvsem igralni avtomati so v zadnjih letih doživeli veliko preobrazbo in napredek. Žetoni skoraj da niso več v uporabi, v igralnicah so večinoma igralni avtomati, ki natisnejo listek (*pay ticket*), na katerem je vsota denarja, ki ga imamo na razpolago. Žive igre so že nekaj časa v upadu, narašča pa igranje na igralnih avtomatih, pri katerih potekajo inovacije in razvoj zelo hitro (po par letih igralni avtomat zastara). Novosti na tehnološkem področju so predvsem (Icit, 2008; Icit, 2009; Advansys, 2009 in Slot management system, 2008):

- *Slot Scanner*, ki nadzoruje vse igralne avtomate. Je izjemno napreden sistem upravljanja igralnih avtomatov, ki omogoča funkcije *Accounting & Cage* (obračunavanje & blagajniško poslovanje), *Ticketing* (izdajanje lističev) in *Player Tracking* (sledenje igralcem) ter tudi *Progressive Jackpot System* (progresivni sistem velikih dobitkov);

- *Progresivni sistem* za igre na mizah s kartami - prinaša igralnici večji dobiček. Igra na mizah, opremljenih s progresivnim sistemom, je atraktivna in hitra, visoki progresivni dobitki pa igralce še dodatno stimulirajo k stavam. Progresivni sistem je namenjen realizaciji progresivnih dobitkov na eni igralni mizi ali več igralnih mizah znotraj ene igralnice ali med igralnicami;
- *Progresivni igralni avtomati* - igralni avtomati so povezani med seboj in dobiček, ki ga lahko dobiš na kateremkoli igralnem avtomatu, se sešteva. Torej pomagajo pri ustvarjanju progresivnih dobitkov tako v okviru lokalnega omrežja kot tudi za posamezne naprave;
- *On-line sistem*, ki omogoča igranje brez žetonov, torej samo z listki in karticami;
- *On-line sistem* za nadzor izvajanja igre na igralnih mizah. Omogoča avtomatski nadzor in transparentnost dogodkov na igralnih mizah, hitre in pravilne izračune izplačil ter izčrpna poročila za management igralnice. Zaslon s privlačno animacijo in informacijami o igri pa lovi poglede igralcev (*»eye-catcher«*);
- *Elektronske rulete*. Igranje na njih poteka 24 ur na dan, kar pomeni, da se igranje in s tem prihodek igralnice povečata;
- *Video igre*, ki omogočajo višje stave oziroma *»bonusing«* – z igranjem teh iger si igralec odpira možnosti brezplačnega igranja novih iger, kar predstavlja še večjo stimulacijo za igranje. Igra je pri teh igralnih avtomatih hitrejša in zato manj ljudi dobi več denarja;
- *Bill acceptorji* – igranje z bankovci. Igralni avtomati imajo režo, v katero se vstavijo bankovci. S to inovacijo so skrajšali čas igranja, kar pomeni, da gostje za isto vsoto denarja igrajo manj časa;
- *Cash less in coin less* – poslovanje brez gotovine, ki jih nadomestijo kartice. Ta novost zmanjšuje stroške in povečuje varnost. Pozitivno vpliva na prihodke igralnice in povečuje zadovoljstvo igralca, brez dodatnih stroškov nadgradnje igralnega avtomata. Igralec enostavno naloži denar na blagajni igralnice. V izbran igralni avtomat nato vstavi kartico, vrednosti na njej pa se prenesejo v kredite (*credits*), s katerimi lahko igra. Obratno, ko igralec želi izplačilo, se zopet krediti prenesejo v vrednost na kartici in že lahko z igro nadaljuje na drugem igralnem avtomatu. Na koncu igralnega dne lahko vrednost odkupi na blagajni ali samopostrežnem terminalu;
- *Pay ticket* – žetone in bankovce so nadomestili natiskani listki, na katere se izpisuje vrednost dobitkov, in na blagajni veljajo kot dokazilo za dvig priigranega denarja. Igralec lahko z lističem hitro menjava igralne avtomate in mu pri tem ni treba čakati in se ukvarjati s kupi žetonov. Neposredni posledici tega sta daljši igralni čas, s tem pa tudi višji prihodek igralnice;
- *Player tracking* – gostje igrajo s posebnimi karticami, s pomočjo katerih je omogočena kontrola nad njimi (kdo, kdaj, kje, za koliko je igral). Igralniški gostje zelo cenijo, da so v igralnici prepoznani in se jim osebe posveti individualno. Želijo si prejemati nagrade v skladu z njihovo porabo, še posebej veseli pa so, če lahko nagrade izberejo sami. Ta sistem omogoča razvrščanje igralcev v različne segmente, spremljanje gostov, nagrajevanje, zasledovanje skupin gostov.

Vsem tem inovacijam in spremembam v igralništvu so skupne posledice, in sicer hitrejše odvijanje iger, igralci igrajo za isti denar manj časa, kar pomeni, da je igranje postalo zanje dražje. Igre so hitre in atraktivne, visoki progresivni dobitki pa igralce še dodatno stimulirajo k stavam. Tudi elektronske igre, ki so se v preteklosti odvijale le kot žive igre, pripomorejo k večjemu zaslužku, saj je mogoče igranje 24 ur na dan, le to pa poteka zelo hitro. Pri novih video igrah se igre odvijajo hitreje, zato manj ljudi dobi več denarja. To je tudi ena izmed redkih inovacij, ki gostom ni najbolj všečna, saj imajo občutek, da se je delež vračanja igralnih avtomatov zmanjšal. Vendar so ta problem rešili na tak način, da je veliko igralnih avtomatov, pri katerih je en kredit nižja vsota denarja (0'5, 0'25, 0'1, 0'01 €). Na ta način so podaljšali čas igranja in povečali možnosti poizkušanja sreče. Novosti igranja s karticami in stiskanimi lističi ravno tako zmanjšujejo stroške in povečujejo varnost igranja ter povečujejo zadovoljstvo gostov.

Kar se tiče tehnološkega napredka na splošno v igralništvu in igrah na srečo, je v zadnjih letih zelo napredovalo internetno igralništvo. Spletno igralništvo je tesno povezano z elektronskim poslovanjem, saj predstavlja kompleksno informacijsko rešitev, ter z razvojem interneta, ki je prvi in osnovni pogoj za njegov obstoj in nadaljnji razvoj. Začetki virtualnih iger na srečo segajo v začetek osemdesetih let prejšnjega stoletja, ko so začele najprej le med »izbranimi«, ki so imeli ustrezno opremo, krožiti preproste računalniške igre. Z razvojem osebnih računalnikov, širitvijo njihove uporabe ter izpopolnjevanjem računalniške grafike, so se razvile tradicionalne računalniške igre in odprle pot ideji o razvoju računalniških iger na srečo, kjer se lahko igra tudi za denar. Seveda to ne bo nikoli pomenilo popolnega substituta za igralnice, saj se v le-teh odvija tudi veliko zabave in posledično je obiskovanje igralnic preživljanje prostega časa. Kot sem že omenila, je amerikanizacija igralnic pri nas zelo velika, kar pomeni, igralništvo – zabava za vso družino (Mazin, 2005).

### **Uporaba osebnega računalnika in interneta**

V letu 2007 je 41,7 odstotka italijanske populacije že najmanj 3 leta uporabljalo osebni računalnik in 36,8 odstotka že najmanj 6 let uporabljalo internet. V primerjavi z letom 2006 se je tako uporaba osebnega računalnika kot uporaba interneta povečala. Povečal se je tudi odstotek ljudi, ki osebni računalnik in internet uporabljajo vsak dan, in sicer iz 22,9 na 23,8 odstotka za osebni računalnik ter iz 14,1 na 16,1 odstotka za internet. V primerjavi z letom 2001 se je uporaba osebnega računalnika povečala iz 36,9 na 41,7 odstotka italijanske populacije. Uporaba interneta se je v istih letih (2001 – 2007) povečala iz 27 na 36,8 odstotkov populacije. V nadaljevanju sledi tabela 8, iz katere je razvidna pogostost uporabe interneta v letu 2001 in letu 2007. Kot je razvidno iz tabele, se je odstotek ljudi, ki internet uporabljajo vsak dan, zelo povečal, in sicer za 9 odstotnih točk (La vita quotidiana nel 2007, 2008, str. 103-106).

Tabela 7: Odstotek populacije, ki uporablja internet že najmanj 6 let, ter pogostost uporabe le tega. Podatki za leto 2001 ter 2007

Leto	Uporaba Interneta						
	Da	Vsak dan	Enkrat ali večkrat tedensko	Nekajkrat mesečno	Nekajkrat letno	Ne uporablja	Ni podatkov
2001	27	7,1	13,4	4,1	2,4	70,3	2,6
2007	36,8	16,1	13,7	3,4	3,6	60,0	3,2

Vir: *La vita quotidiana nel 2007*, Istat, 2008, str.103-106.

### 1.2.1.4 Kulturno okolje

Koncept kulture je zelo širok in kompleksen. Za mednarodnega tržnika predstavlja poznavanje in obvladovanje razlik v jeziku, veri, običajih, navadah, izobrazbi, vrednotah, stališčih in še bi lahko naštevali. Nekatere razlike so hitro obvladljive, za druge je potreben čas in izkušnje. Pogosto je še posebej težko razumeti specifične navade in vrednote kupcev na različnih trgih, se pravi predvsem sociološko in psihološko plat obnašanja. Velikokrat se pri mednarodnem poslovanju sprožijo situacije, ki jih marsikdo sploh ne bi prepoznal kot kulturološko utemeljene. Mednarodni tržnik ne more vedno razumeti ali biti popolnoma pripravljen na posebnosti in značilnosti sociološkega okolja, saj se te ne odvijajo po nekih zapisanih pravilih, ampak so dinamičen del mednarodnega trženjskega okolja in se v času spreminjajo. Ravno zaradi tega moramo v mednarodnem trženju sprejeti koncept »*learning by doing*« in biti prilagodljivi. Koncept kulture je dinamičen koncept razvoja interakcij v ljudeh in med njimi in se v času spreminja. Tudi trženje oziroma celovito mednarodno okolje, v katerem se odvijajo procesi trženja, vpliva na razvoj in spreminjanje kulture, vendar počasi (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 49-58).

Vsekakor je Italija prava država za širitev Hit-ove igralnice, tudi kar se kulturnega okolja tiče. Zaposleni v podjetju Hit dobro poznajo navade in vrednote italijanskih kupcev, saj so njihovi vsakodnevni gosti v slovenskih igralnicah. Italijani veliko sredstev porabijo za prosti čas in za zabavo, kar igralništvo vsekakor je. Na splošno veliko hodijo ven ter obiskujejo raznorazne lokale. Casinoji jim predstavljajo zabavo in kvalitetno preživljanje prostega časa s prijatelji. Kar se ostalih kulturnih silnic tiče, se večinoma vse prevesijo na stran za igralnice, le krščanska vera je ovira, ker nasprotuje igralništvu zaradi njegovih posledic.

Igralništvo veliko krat prinaša tudi slabe in negativne posledice tako za družbo kot za okolje nasploh. Igre na srečo povzročajo veliko zasvojenost in kot vsaka zasvojenost tudi ta ni na mestu. Ljudje, ki jih prevzame igralništvo, zaidejo v velike težave, tako finančne kot tudi psihične. Posledično to vodi do propada družin in prijateljstev. Da do teh težav ne bi prihajalo, so v Hit-u uvedli prepovedi vstopa v igralnico zasvojenim ljudem. To lahko naredijo na podlagi ocene, da gost zaradi ponavljajočega problematičnega vedenja ne sodi v igralnico ter da njegov cilj ni zabava. Za prepoved vstopa se lahko odločijo tudi po pogovoru

z gostom ali njegovimi najbližjimi sorodniki in prijatelji ter tako pripomorejo k reševanju njegovih težav. Izdali so tudi brošure z naslovom Igre na srečo – napotki za varno in zabavno igranje, v katerih je razloženo, kaj je igranje za zabavo in kdaj le-to postane odvisnost ter kje, v takem primeru, poiskati pomoč (Igre na srečo. Napotki za varno in zabavno igranje, str. 4-5).

V nekaterih evropskih igralnicah imajo zaposlene posebne psihologe, ki se z osebami, za katere ugotovijo, da so zasvojene z igralništvom, pogovarjajo in jih poskušajo odvrniti od tega. V veliko igralnicah razdeljujejo literaturo in brošure na temo zasvojenosti z igralništvom. V HIT-ovih igralnicah rešujejo stiske v zvezi z zasvojenostjo predvsem zaposleni (v vseh Hitovih igralnicah so zaposleni usposobljeni za pomoč ljudem, ki zaidejo v težave pri igranju) osebno z gosti, in sicer neposredno ter kar v igralnici. Ko zaposleno osebje opazi osebo, ki potrebuje tovrstno pomoč, se ji mora primerno posvetiti (Lipovšek, 2006). Vsekakor je zelo dobrodošel tudi zabaven program in druge aktivnosti v igralnicah, saj preusmerjajo pozornost gostov od igranja k zabavi in posledično zmanjšujejo možnosti zasvojenosti z igrami na srečo. V podjetju Hit se zavedajo, da je potrebno na področju več postoriti, zato je na njihovo povabilo v Novo Gorico prišel Bernard Spazzapan, psiholog in psihiater, ki se že vrsto let ukvarja z odvisnostjo od iger na srečo. Povabili so ga, da bi zaposlene v podjetju Hit podučil o zasvojenostih z igralništvom. Sodeluje z novogoriško ambulanto za zdravljenje odvisnosti, kjer vse več ljudi poišče pomoč za zdravljenje odvisnosti od iger na srečo (Dugorepec, 2008).

V Italiji so že dalj časa ustanovljeni tudi posebni centri za zdravljenje odvisnosti od iger na srečo. Teh je kar veliko. Večinoma se ljudje, ki so zasvojeni z igrami na srečo, tega ne zavedajo, tako da pomoči sploh ne poiščejo. Hazarderji se zasvojenosti ne zavedajo, saj so se sami odločili za takšno tvegano početje. Centri za zdravljenje zasvojenosti od iger na srečo imajo v njihovi literaturi in na spletnih straneh razloženo, kaj igre na srečo so, katere so njihove posledice in kako jih omejiti, kako prepoznati zasvojeno osebo in tako naprej. Bolezensko igranje iger na srečo ali patološko hazardiranje je bolezensko stanje, ki potrebuje zdravljenje. V Italiji naj bi bilo že 700.000 ljudi zasvojenih z igrami na srečo (Gioco d'Azzardo Patologico (GAP), CESTEP, 2008).

## ***1.2.2 Analiza mikro okolja***

### **1.2.2.1 Dejavnost / panoga**

Igralništvo je v Italiji zelo slabo razvito. Razlog za tako situacijo je v konzervativnosti italijanske družbe, ki ne odobrava iger na srečo. Z zakonodajo je igralništvo zelo omejeno, na to pa so seveda vplivale prevladujoče kulturne in politične silnice (krščanska vera, ki je v Italiji zelo razširjena in ima velik vpliv na celotno družbo, iger na srečo ne dovoljuje). Torej v Italiji obstaja velik potencial prodaje, saj je povpraševanje zelo veliko, ponudbe pa skoraj ni. Poleg tega pa so Italijani igram na srečo zelo naklonjeni in zelo veliko ljudi je z njimi



zasvojenih (podatki o zasvojenosti z igrami na srečo so pod točko Kupci, v nadaljevanju). Dobičkonosnost je v igralniški panogi dokaj velika, saj so stroški avtomatov in igralnih miz nizki, v primerjavi z vsotami, ki jih stranke pustijo v njih oziroma na njih. Na velikost in rast panoge bi močno vplival zakon, ki bi liberaliziral igralništvo, vendar se ne da napovedati, kdaj bo do sprejetja takega zakona prišlo. Nov zakon, ki ne bi prepovedoval igralnic, bi morali sprejeti parlamentarne komisije, poslanska zbornica in senat. Vsaka oblast se tega otepa in prelega odločitev na naslednjo oblast.

### 1.2.2.2 Konkurenca

V celotni Italiji so le štiri igralnice (Priloga 6), ki so velike izjeme, saj so igralnice z zakonom (*Codice civile* - Civilni zakonik) prepovedane. Za te štiri igralnice nihče ne ve, zakaj so, ali bolje rečeno, naj ne bi vedel. Obstajajo tako rekoč »mimo zakona«, zato je podatke o njih zelo težko zbrati in analizirati.

Te štiri igralnice so Casinò di Campione (nahaja se v italijanski enklavi v Švici), Casinò di Venezia, Casinò di Sanremo ter Casino de la Vallee (nahaja se v Val d'Aosti). V Italiji pa imajo veliko igralnih salonov, v katerih so igralni avtomati. Strokovnjaki ocenjujejo, da je v Italiji okrog 2 milijona igralnih avtomatov, saj ima država zelo velike težave s kontroliranjem števila le-teh. Igralne avtomate pa pospešeno dodajajo tudi v razne lokale, restavracije, bare in kioske ter v zelo popularne »bingo sale«. To so hale, v katerih igrajo igro *bingo* (tombola). V Vidmu (Furlanija Julijska krajina - FJK) je tudi ena velika »bingo sala«.

Rasti igralnic v zadnjih letih ni. Zadnja odprta igralnica je igralnica Cà Noghera v bližini Benetk (spada pod Casinò di Venezia). Odprta je bila leta 1999 blizu mednarodnega letališča Marco Polo. Lastniki igralnic v Italiji so občine, ki državi plačujejo zanemarljive davke. Benetke imajo velike težave z vzdrževanjem mesta, za državo pa je najcenejše, da si denar priskrbi občina z igralništvom.

### Casino di Venezia

Casino di Venezia obsega dve igralnici, in sicer eno v centru Benetk (Ca' Vendramin Calergi), drugo v neposredni bližini Beneškega letališča Marco Polo (Ca' Noghera). Casino di Venezia je najstarejši casino na svetu. Odprt je bil leta 1638 in od takrat naprej privablja goste iz celega sveta, ki prihajajo v mesto na vodi. Ponujajo žive igre, igralne avtomate ter spletno igralništvo.

Pregled dogajanja v Casinoju di Venezia v zadnjih letih:

- 1999 odprtje igralnice Ca' Noghera
- 2001 širitev novega casinoja (podvojitve velikosti)
- 2006 odobritev Ca' Vendraminu za uporabo dela pritličja za postavitve igralnih avtomatov in s tem povečanje števila le teh na 1500. Odobritev za odprtje male igralnice ob obali, ki posluje le dva poletna meseca.

- 2007 otvoritev novega dela v Ca' Vendraminu. Vstop Casinoja Venezia na svetovni splet, z odobreno koncesijo za igre na srečo na daljavo (*casino on-line*).

Zaposlenih je 651 oseb, od tega 91,6 % za nedoločen čas. Število obiskov igralnice se je v letu 2007 povečalo za 0,4 % glede na leto poprej, v letu 2008 pa še za 3 % v primerjavi z letom 2007. Prihodki igralnice so leta 2006 znašali 214.014.516 €, naslednje leto so se zmanjšali na 211.079.533 €, v letu 2008 pa so znašali približno 200 milijonov evrov (zmanjšanje 3,6 % v primerjavi z letom 2007). Igralnica sponzorira tudi nekatera športna društva in klube, kulturne dogodke in prireditve (Bilancio sociale 2007, Casino di Venezia, 2008).

### **Casino di Sanremo**

Leta 1800 Sanremo postane mesto klimatskega turizma, ki se iz dneva v dan veča. Prirejati začnejo koncerte, graditi hotele in mesto postaja vse bolj popularno in bolj obiskano. V letu 1905 odprejo igralnico Casino di Sanremo. Uspeh in prepoznavnost igralnice se iz leta v leto veča vse do druge svetovne vojne, zaradi katere so jo 10. junija 1940 zaprli. Na srečo ni utrpela nobenih posledic vojne in so jo sedem mesecev po koncu vojne že vnovič odprli. V letih 1951 do 1976 je v casinoju potekal tudi največji glasbeni festival (Festival italijanske pesmi) v Italiji (Un pò di storia, 2008).

Casino danes ponuja 41 igralnih miz in 466 igralnih avtomatov, vendar je zanj značilen slogan »Ne samo igra«, kar pomeni, da se posveča tudi kulturi. V njem poteka med drugim tudi literarni festival. Prihodki v letu 2007 so se povečali za 2,5 % glede na leto 2006 in so znašali 92,6 milijonov evrov. V letu 2008 pa so se prihodki v primerjavi z letom poprej znižali za 10,17 %, kar pomeni na približno 83 milijonov evrov. Obisk igralnice se je povečal za 11 % v letu 2008. Zmanjšalo se je število igralcev na igralnih avtomatih, in sicer za 13 %, predvidevajo, da večinoma zaradi obvezne registracije pred začetkom igranja na igralnih avtomatih (z letom 2008 so sprejeli nov zakon o obvezni registraciji pred začetkom igranja na igralnih avtomatih) (Il governo taglia la tassa sulle slot machine e scongiura lo sciopero, 2009; Il casino di Sanremo in crescita anche a dicembre, 2008).

### **Casino de la Vallee**

V Saint-Vincentu, ki mu pravijo tudi gorska riviera, se je turizem začel razvijati že zgodaj, davnega leta 1770, po odkritju termalnega vreca. Po večkratnih poskusih in prošnjah za odprtje casinoja jim je 1947. leta le uspelo, kljub zakonu, ki je igre na srečo prepovedoval. Odprtje igralnice je pomenilo poseganje v naravno okolje in po eni strani prisiljeno potezo, po drugi strani pa odlično odločitev, kot se je izkazalo kasneje. Danes ima casino več kot 90 igralnih miz in 450 igralnih avtomatov, zaposlujejo pa okrog 700 ljudi. Poleg iger na srečo prirejajo tudi kulturne dogodke, najbolj znan je *Premi Saint-Vincent* (Nagrade Saint-Vincenta) za film, radio in novinarstvo.

V letu 2006 so prihodki znašali 116 milijonov evrov, obiskovalcev pa je bilo okrog 600.000. Casinoju Saint Vincent so se prihodki v letu 2008 znižali za skoraj 13 % v primerjavi z letom 2007 in so znašali 102 milijona evrov (15 milijonov evrov manj). Tudi število vstopov v igralnico se je zmanjšalo iz 615.000 vstopov v letu 2007 na skoraj 562.000 vstopov v 2008 (Alcune date importanti-Casino de la Vallee, 2008 in Casinò tutti in crisi, ma Sanremo è il peggiore, 2009, str. 1-2).

### **Casino di Campione**

Nahaja se v italijanski enklavi v Švici, v mestu Campione d' Italia. Zgrajen je bil v letu 1917, med svetovnim konfliktom in z njim so v tistem času izkoristili eksteritorialnost za namene vohunjenja. Po dveh letih obratovanja so ga julija 1919 zaprli zaradi novega zakona o igralnicah. Zaprt je ostal vse do 1933. leta, potem pa je postajal iz leta v leto pomembnejši in sedaj predstavlja tako ekonomski motor mesta kot tudi prizorišče mnogih prireditev (kulturnih, glasbenih, modnih). Tudi v njem potekata festivala, in sicer o zabavni industriji in o literaturi. Casino je bil v letu 2007 prenovljen in je v novi preobleki še večji. Ponujajo približno 600 igralnih avtomatov in 56 igralnih miz (Nuovo Casinò di Campione, 2008).

Casino di Campione je v imel, v letu 2008, 121 milijonov evrov prihodkov, kar pomeni, da so se znižali za manj kot 1 % v primerjavi z letom 2007, ko so le ti znašali 122 milijonov evrov. Znižanje pripisujejo predvsem okrepitvi tečaja švicarskega franka (valuta v uporabi v casinoju). Število obiskov v igralnici narašča, kar je razvidno tudi iz slike 3 v Prilogi 5. Novembra 2006 se je število obiskov povečalo za 8 % glede na november 2005. Decembra 2006 pa se je število gostov povečalo kar za 12 % glede na december 2005. Januarja 2007 je bilo gostov za 13 % več v primerjavi z januarjem 2006. Posledično se je zaradi povečanega obiska povečal tudi dobiček. Januarja 2007 je bil za 7 % višji od dobička januarja 2006. V decembru 2008 se je odstotek vstopov glede na december 2007 povečal za 4,7 % ( iz 676.000 v letu 2007 na 708.000 vstopov v letu 2008) (Casinò di Campione, Casinò tutti in crisi, ma Sanremo è il peggiore, 2009, str. 2)

Našo konkurenco pa bi glede na pozicijo igralnice (bližina Slovenije) predstavljale tudi igralnice v Sloveniji, predvsem tiste bližje meji. Mednje lahko zagotovo štejemo Hitove igralnice Park, Perla in Aurora, Casino Lipica, Casino Portorož.

Tudi v igralniški panogi so podjetja medsebojno odvisna in poteza, ki jo naredi eno podjetje, vpliva tudi na druga podjetja v panogi. Igralnic v Italiji je zelo malo, torej je verjetnost, da bo poteza ene igralnice ostala neopazna, minimalna.

Naš največji konkurent v Italiji bi bila igralnica Cà Noghera (Casinò di Venezia) v bližini Benetk, če ne bi prišlo do povečanja števila igralnic na našem območju. Ostale tri igralnice bi bile geografsko bolj oddaljene od naše igralnice.

V panogo je trenutno zaradi omejitve oziroma zakona, ki prepoveduje igralnice, nemogoče vstopiti (le Casinò di Venezia napoveduje novo širitev, vprašanje pa je, če ji bo tudi tokrat uspelo). Vendar pa je panoga zelo privlačna, saj je nerazvita in obstaja velik tržni potencial. Po sprostitvi tega zakona bodo investicije v panogo igralništva zelo velike. V panogi je prisotno malo igralnic (štiri), ki si medsebojno skorajda ne konkurirajo, saj so geografsko oddaljene ena od druge. Panoga je zelo privlačna za vstop novih podjetij, ki si bodo, kot ocenjujemo, po sprostitvi zakona začela konkurirati na podlagi cene, raznolikosti ponudbe ter lokacije. Potencialni konkurenti naši igralnici pa bi lahko bili tudi novi igralni saloni, nove igre na srečo, stave,...

### **Sestavine trženjskega spleta konkurentov:**

1. storitveni izdelek: vsi ponujajo igre na srečo tako na igralnih mizah kot na igralnih avtomatih;
2. udeleženci: v igralnicah so zaposleni različni profili ljudi, različni kadri (vodstvo, dilerji, čiperji, valeji,...);
3. cena: samo Casino di Venezia ima vstopnino (10 ali 5 €), v ostale tri casinoje je vstop brezplačen;
4. tržne poti: ena tržna pot - igralnice (casinoji), Casino di Venezia ima še drugo tržno pot – preko interneta (spletno igralništvo);
5. tržno komuniciranje: v oglaševanje kot tako ne vlagajo veliko, le na spletnih straneh oglašujejo (pasice in sponzorirani zadetki);
6. fizični dokaz storitve: dobitki na igrah na srečo;
7. produktivnost kakovosti: pomoč, svetovanje (tudi zasvojenim z igrami na srečo);
8. storitveni proces: počasnejše storitve, predvsem zaradi manjše izkušenosti, slabše sledenje trendom.

Igralnice v Italiji že ciljajo na tri segmente, na katere bomo ciljali tudi mi z našo igralnico, in sicer: segment starejših od 50 let, segment podjetnikov, segment zasvojenih z igrami na srečo. Naša ciljna skupina pa bodo tudi segment mlajših ljudi, predvsem moški, živeči v samskih gospodinjstvih. Znano dejstvo je, da se doba šolanja podaljšuje, mladi ljudje so brez večjih dohodkov, a istočasno tudi brez otrok in družine, kar pomeni, da lahko velik del teh sredstev namenijo prostemu času in zabavi, se pravi tudi igram na srečo. Na ta segment bomo ciljali predvsem z vključitvijo obsežnega zabavnega programa, v katerem bodo sodelovale znane italijanske osebnosti (pevci, igralci, komedijanti). Naša konkurenca je povsem pozabila na ta segment, čeprav mi ocenjujemo, da je velik in še vedno narašča.

Konkurenti v Italiji so dokaj nerazviti in nenapredni, njihove naprave pa dokaj zastarele. Edini casino, ki je bil v zadnjih letih obnovljen, je Casino di Campione, v Casinoku di Sanremo pa so nabavili 26 novih, sodobnejših igralnih avtomatov. V splošnem pa ne sledijo najnovejšim trendom v igralništvu, razvijajo se zelo slabo, saj so omejeni z zakonom. V svojih igralnicah nimajo tako široke ponudbe iger na srečo, kot jih ima Hit, nimajo najsodobnejših igralnih avtomatov in ne uporabljajo najmodernejšega načina igranja (»EZ pay« se uvaja zelo počasi).

Gostinska ponudba je zelo omejena oziroma je skorajda ni. Nimajo širokega zabavnega programa ter raznih spektaklov. Prenositvenih kapacitet ne ponuja nobena izmed štirih igralnic.

Kot že omenjeno, se v današnjem času tehnologija zelo hitro spreminja in razvija na vseh področjih, tudi na področju igralništva. Razvoj je hiter zlasti na področju igralnih avtomatov. Novosti je v zadnjih letih zelo veliko, vendar jim italijanske igralnice zaradi majhnosti in prevelikih investicij v le-te, ne morejo slediti. »Cash-less« in »coin-less« poslovanje brez žetonov (žetone nadomestijo kartice, saj igralni avtomati ne izplačujejo dobitkov v žetonih, pač pa se vrednosti izpisujejo na kartice) v Italiji nista še dobro razvita. Še vedno se v večini igra z žetoni, saj tudi sistem »pay tickets« (žetone oz. bankovce nadomestijo natiskani listki, ki na blagajni veljajo kot dokazilo za dvig denarja) ni še dovolj razvit. Trend poslovanja brez žetonov zahteva »on-line sistem«, kar tudi povzroča težave pri tehnologiji, ki jo imajo (zastareli). Na splošno je tehnični napredek v Italiji počasnejši kot pri nas, kar se pozna tudi v igralništvu.

### 1.2.2.3 Dobavitelji

Pri podjetju Hit so glavni dobavitelji, dobavitelji igralnih avtomatov in igralnih miz ter njihovih sestavnih delov. Pogajalska moč dobaviteljev igralnih avtomatov postaja vse večja, medtem ko imajo dobavitelji igralnih miz in njenih delov manjšo pogajalsko moč. Dobavitelji igralnih avtomatov imajo veliko pogajalsko moč zato, ker se je njihovo število povečalo. Pred letom 2000 so obstajali le veliki proizvajalci igralniške opreme iz Združenih držav Amerike, nato pa je začelo naraščati število proizvajalcev iz Evrope. Ti proizvajalci so se specializirali le za proizvodnjo določenih proizvodov. Nimajo obsežne ponudbe, kot jo imajo na primer velika ameriška podjetja, saj so se zavedali, da jim bodo na tak način zelo težko konkurirala. Pri ponudbi novih in kvalitetnih proizvodov imajo zelo veliko pogajalsko moč, saj je povpraševanje veliko. Zaradi tega lahko postavljajo visoke cene in pobirajo visoke dobičke. Navadno sodelujejo z izumitelji novih iger in si tako z njimi delijo dobičke. Veliko novih proizvodov (na primer: video igro za igralni avtomat) dajejo igralnicam samo v najem in tako pobirajo visoko najemnino in jih sploh ne prodajo. Če želi biti igralnica v koraku s trendi (običajen igralni avtomat zastara že po dveh do treh letih) in zadovoljevati vedno bolj zahtevne kupce, se seveda takoj sreča z veliko pogajalsko močjo dobaviteljev igralnih avtomatov. Največji in najpomembnejši svetovni proizvajalci igralnih avtomatov pa so: International Game Technology (IGT), Aristocrat, Atronic, Bally Technology. Podjetje Atronic International, svetovno poznano na področju igralniških naprav, se je leta 2002 odločilo okrepiti svojo avstrijsko ekipo za razvoj programske opreme s strokovnim znanjem podjetja HERMES SoftLab, ki ima sedež v Sloveniji. Vse od takrat visoko motivirana skupina programerjev tesno sodeluje z Atronicovim domačim oddelkom za programsko opremo. Njihova naloga je, da razvijajo in dopolnjujejo programe za priljubljene igralne avtomate

Cashline in avtomate vrste E-motion, ki žanjejo velik uspeh na slovenskem igralniškem trgu in v svetu (Slot machine, 2009 in Slovensko znanje in avstrijski e-motion, 2004).

Pomemben proizvajalec igralniških produktov za Hit je podjetje Icit. Ustanovitelja družbe sta Skupina HIT, ena vodilnih evropskih družb v igralniško-zabavišni dejavnosti, in podjetje Daimond. Proizvodi podjetja Icit temeljijo na znanju specialistov z bogatimi izkušnjami (dvajset- in večletnimi) v igralništvu ter razvojno-raziskovalnimi institucijami in fakultetami. Podjetje svoje produkte prodaja svetovnim igralnicam in igralnim salonom na organiziranem igralniškem trgu. Ponujajo sisteme za igro poker, elektronske rulete, cilindre za ruleto in sisteme za igralniški menedžment (Icit, 2008).

V Sloveniji je tudi podjetje Elektronček d.d., ki postaja močno podjetje v svetovnih okvirih s proizvodnjo elektronskih rulet (proizvajata jih še dve slovenski podjetji, in sicer: Alfastreet in Gold Club).

Dobavitelji igralnih miz in njihovih sestavnih delov pa imajo majhno pogajalsko moč, saj igralnice te proizvode kupujejo veliko bolj redko, večinoma od podjetij iz ZDA (nekateri proizvajajo sami ali pa kupujejo od domačih obrtnikov, ki se s tem ukvarjajo).

#### **1.2.2.4 Kupci**

Pokrajina Furlanija Julijska krajina (FJK) v kateri bi se nahajala nova Hitova igralnica, ima 1,2 milijona prebivalcev (Dominutti, 2007, str. 3). Naša igralnica bi primarno ciljala na prebivalce te regije, prebivalci okoliških regij zaenkrat (v začetku) ne bi bili naša ciljna skupina.

Če bi bili v tej pokrajini edina igralnica, bi bila pogajalska moč kupcev majhna, na to pa je nesmiselno računati, saj bi se igralnice ob sprostitvi zakona močno razširile. Poleg tega imajo prebivalci v FJK zelo blizu veliko igralnic v Sloveniji, v katere bi lahko zahajali, če z našo ponudbo ne bi bili zadovoljni. Če bi se kupci oziroma obiskovalci igralnic odločili obiskovati druge igralnice, ne naše, bi imela naša igralnica malo možnosti, da bi povečala zneske igranja na srečo obstoječih obiskovalcev oziroma, da bi izgubljene kupce nadomestila z novimi. Torej je v našem primeru pogajalska moč kupcev visoka. Kupci imajo vedno večje zahteve in pričakovanja, obstaja pa vedno več substitutov igranja na srečo v igralnicah. Vedno hitreje in nenadzorovano narašča število igralnih avtomatov izven igralnic in raste uporaba internetnega igralništva, različne stave, tombole in še bi lahko naštevali. Poleg tega se kupci lahko integrirajo s posameznimi ponudniki, kar pomeni, da postanejo člani njihovega kluba in imajo nato določene popuste, ugodnosti.

Kot že omenjeno, je povprečni letni dohodek na davkoplačevalca zelo različen glede na regijo, vendar so regije severne Italije nad državnim povprečjem. V FJK, kjer se bo nahajala

nova igralnica, je leta 2007 znašal le-ta 17.170 €, italijansko povprečje pa je bilo 16.249 €. Kupna moč prebivalcev te regije je med najvišjimi v celotni Italiji in tudi zaradi tega je pozicija naše igralnice ugodna. Le-ta znaša v regiji Furlanija-Julijska krajina 116,2 %. Izračunana je glede na povprečje 27 članic držav Evropske unije, katerih povprečje predstavlja 100 %. Podatek je za leto 2006, glede na 271 regij držav Evropske Unije (Le PIB par habitant variait en 2006 entre 25 % de la moyenne de l'UE27 dans la région du Nord-Est en Roumanie et 336 % dans celle d'Inner London, 2009, str. 5).

Trg iger na srečo kaže konstantno rast skozi zadnja leta. Igralcev iger na srečo je v Italiji približno 30 milijonov, kar pomeni 80 % vseh polnoletnih oseb v državi. Po raziskavi, ki jo je opravilo Združenje za preučevanje iger na srečo (Alea - Associazione per lo studio del gioco d'azzardo), je približno 700.000 problematičnih igralcev, med temi je 85 % moških, 51 % vseh igralcev pa je starih med 40 in 50 let. Na vrhu lestvice zasvojenosti z igrami na srečo je videopoker (kar 51 % jih je zasvojenih s to igro), sledijo mu zasvojenost s konjskimi dirkami (21 %) ter z Lottom in Superenalottom (italijanska loterija) s 17 %. Število ljudi, zasvojenih z igrami na srečo, pa vse bolj narašča, saj vedno več ljudi pritegne začaran krog iger na srečo (Gioco d'azzardo: Italia prima al mondo, 2009; Società Italiana di Intervento sulle Patologie Compulsive, 2008).

Italijani so zelo močni nacionalisti in cenijo svoje izdelke in storitve, dobro pa sprejmejo tudi tuje, če so le te kakovostne. Hit je v Italiji zelo močna blagovna znamka in precej poznana, predvsem kot največje in najboljše podjetje, ki se ukvarja z igralništvom. Zaradi tega menim, da bo Hitova nova igralnica zelo dobro sprejeta v FJK, sploh ker se regija FJK nahaja zraven Slovenije.

## **1.3 OCENA NOTRANJEGA IN ZUNANJEGA OKOLJA**

### **1.3.1 SWOT analiza**

SWOT analiza je ključna in temelj za izdelavo strategije podjetja. Šele ko natančno preučimo vse dejavnike podjetja, ugotovimo njegovo realno celostno podobo in pozicijo na trgu in tako lahko na podlagi dobljenih ugotovitev razvijemo ustrezno strategijo. Vodstvo podjetja s SWOT analizo lažje sprejme odločitve o tem, katere posle bo dodalo, katere obdržalo in katere opustilo. S strategijo mora podjetje odstraniti morebitne slabosti in izkoristiti svoje prednosti, ki jih podjetja razvijajo predvsem na podlagi priložnosti iz okolja.

Tabela 8: SWOT analiza podjetja

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- široka ponudba iger na srečo</li> <li>- podjetje je trženjsko naravnano</li> <li>- neprestano iskanje novih priložnosti na trgu</li> <li>- najsodobnejši igralni avtomati</li> <li>- vodilni položaj na slovenskem tržišču</li> <li>- najmodernejši način igranja</li> <li>- prijaznost zaposlenega osebja</li> <li>- zabavni program s prijetno glasbo ter raznoraznimi spektakli z znanimi pevci, igralci, komedijanti itn.</li> <li>- zagotovljene hotelske storitve v bližnji okolici</li> <li>- podjetje je seznanjeno z željami, potrebami in preferencami gostov iz Italije</li> <li>- prepoznavanje potreb in želj gostov</li> <li>- izobraženi igralniški delavci (na svojem področju)</li> <li>- dolgoletne izkušnje na področju igralništva in zabave igralniških gostov</li> <li>- močna in prepoznavna blagovna znamka in logotip (Hit je v Italiji zelo poznan)</li> <li>- navajenost obiskovalcev (italijanskih gostov) na Hitove igralnice</li> <li>- dobro poznavanje italijanskega jezika vseh zaposlenih</li> <li>- znanje slovenskih poslovnežev na področju igralništva</li> <li>- že uveljavljen koncept delovanja poslovanja</li> <li>- sledenje tehnološkimi trendom</li> <li>- inovativnost podjetja</li> <li>- široka gostinska ponudba</li> <li>- estetika-dobro poznane italijanske estetske zahteve, povezane z lepoto in dobrim okusom (že obstoječe Hitove igralnice imajo zelo velik poudarek na estetiki)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- slabše poznavanje sistema in načina delovanja v državi (domače igralnice ga bodo bolj poznale)</li> <li>- ne bomo imeli prenočitvenih kapacitet (na začetku)</li> <li>- prisotnost samo v eni regiji (vsaj na začetku)</li> <li>- slabše poznavanje pogajalskega sloga in kulture od domačih podjetij</li> <li>- slabše poznavanje kompleksnosti jezika (Italijani imajo dokaj visoko kontekstno komuniciranje, kar pomeni, da so domači podjetniki v prednosti, ker le-to bolj poznajo)</li> </ul>

»se nadaljuje«



»nadaljevanje«

<b>Priložnosti</b>	<b>Nevarnosti</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- igralniška panoga je v Italiji nerazvita</li><li>- novi kupci (gostje)</li><li>- obsežna populacija, ki redno obiskuje igralniško-zabaviščne centre</li><li>- visok obseg povpraševanja po igrah na srečo</li><li>- starejši prebivalci vedno več sredstev namenjajo prostemu času (igre na srečo)</li><li>- najbolj se razvijajo regije, v kateri bi bila naša igralnica, ter okoliške regije</li><li>- neizkušenost domačih poslovnežev, ki bi odpirali igralnice</li><li>- zmanjševanje števila in velikosti družin (z velikostjo gospodinjstva delež obiskov igralnice pada)</li><li>- italijanski gostje bi raje obiskovali igralnico, saj bi bila v Italiji (avtomatsko bi jo preferirali pred »tisto« v Sloveniji)</li><li>- na tem območju bi lahko postali vodilni (kot najbolj razvita igralnica, predvsem zaradi dolgoletnih izkušenj)</li><li>- zmanjševanje stopnje brezposelnosti in krepitev terciarnega sektorja</li><li>- povečuje se število manjših podjetij (k obisku igralnic relativno bolj nagnjeni podjetniki)</li><li>- povečevanje BDP na prebivalca (višji dohodki in s tem večja kupna moč prebivalstva ter tako povečevanje njihove porabe)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- nevarnost vstopa novih konkurentov</li><li>- upadanje števila obiskovalcev zaradi zmanjševanja izdatkov za igre na srečo</li><li>- nekontrolirano naraščanje igralnih avtomatov v lokalih, bingo halah, barih, itn.</li><li>- nadaljnja velika vloga Cerkve v državi, ki nasprotuje igram na srečo</li><li>- nadaljnja skeptičnost do casinojev (zaradi povezave z mafijo, pranjem denarja,...)</li><li>- povečevanje in naraščanje internetnega igralništva</li><li>- spori med državama (Italijo in Slovenijo) in posledično zmanjševanje naklonjenosti Italijanov do naše igralnice</li><li>- naraščanje števila drugih iger na srečo, ki nadomeščajo igralnice</li><li>- domače (italijanske) igralnice bodo lahko bolj preferirane zaradi nacionalne pripadnosti</li></ul>

## **2 ANALIZA POTENCIALA IN VSTOP NA TRG**

### **2.1 ANALIZA PRODAJNEGA POTENCIALA PODJETJA**

#### **2.1.1 Segmentacija porabnikov**

Podjetje, ki se odloči poslovati na širšem trgu, kmalu spozna, da ne more oskrbovati vseh kupcev na tem trgu. Ugotoviti mora najprivlačnejše tržne segmente, ki jih lahko uspešno zadovolji. Tržni segment lahko označimo kot večjo skupino dejanskih in potencialnih kupcev, za katere lahko pričakujemo podoben odziv na dano ponudbo, torej v določenem pogledu finejšo strukturo trga (Mc Donald & Dunbar, 1998). Vsak segment je lahko oblikovan kot ciljni segment, ki ga dosežemo z razlikujočo se trženjsko strategijo. Kupci, ki trg sestavljajo, se razlikujejo z več vidikov, najpogosteje po svojih željah, kupni moči, prostorski razporeditvi, nakupnem vedenju in načinu nakupovanja. Vsako od teh spremenljivk lahko uporabimo za segmentiranje trga (Kotler, 2004, str. 263-291 in Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 103-104).

Segmentiranje je torej postopek razčlenitve trga na več različnih skupin, za katere bi potrebovali posebne izdelke ali/in trženjske spletke (Kotler, 2004, str. 263-291). Mc Donald in Dunbar opredelita segmentiranje zelo podobno, in sicer: segmentiranje je proces razdelitve kupcev oziroma potencialnih kupcev na danem trgu na različne segmente, znotraj katerih imajo kupci enake ali podobne zahteve in želje, le-te pa je mogoče zadovoljiti z enakim trženjskim spletom (Mc Donald & Dunbar, 1998; Walmsley, 2009, str.1). Ena izmed prvih teorij segmentiranja pa se je pojavila že v petdesetih letih, saj je bilo v ZDA to obdobje hitrega gospodarskega in znanstvenega razvoja ter hitre rasti standarda prebivalstva, kar je prispevalo k heterogenosti povpraševanja. Na tej osnovi je Wendel Smith razvil prvo teorijo segmentiranja, ki pravi, da segmentiranje opredeljuje heterogen trg kot množico manjših homogenih trgov, ki so posledica različnih želja in preferenc kupcev, za bolj učinkovito zadovoljitev njihovih spremenljivih potreb (Damjan in Možina, 2002). Kljub temu, da je segmentiranje trga eden izmed najbolj urejenih konceptov trženja, obstajajo še vedno pomanjkljivosti na tem področju, ki predstavljajo vrzel med teorijo in prakso ter posledično povzročajo propad izvedbe segmentacije. Velikokrat segmentacija trga ni ustrezna, saj se teorija v praksi pokaže za neuporabno ali pa zaradi neusklajevanja segmentacije s strateškim trženjem. Vendar je segmentacija trga v splošnem sprejeta kot fundamentalen in najpomembnejši koncept trženja (Sausen, Tomczak & Herrmann, 2005, str. 1-4).

Merila za segmentiranje celotne populacije porabnikov na posamezne segmente, ki se najpogosteje uporabljajo, so: geografska, demografska in socioekonomska, psihografska ter vedenjska (Solomon, Bamossy & Askegaard, 2002, str. 8).

Tabela 9: Temeljne segmentacijske osnove s primeri spremenljivk

Segmentacijska osnova	Primeri spremenljivk
Geografska	Vrsta naselja, podnebje, regija, gostota prebivalstva, tip pokrajine itd.
Demografska	Starost, spol, izobrazba, velikost družine, dohodek, religija, narodnost itd.
Psihografska	Osebnost, način življenja, samopodoba itd.
Vedenjska	Pogostost uporabe, koristi, zvestoba, pripravljenost za nakup, odnos do storitve itd.

Vir: Solomon, Bamossy & Askegaard, 2002, str. 8.

Na podlagi teh spremenljivk lahko segmentiramo porabnike nove Hitove igralnice na italijanskem trgu na:

❖ **Segment mlajših ljudi, predvsem moških, živečih v samskih (enoosebni) gospodinjstvih ali pri starših:** Doba študija se podaljšuje, mlajši ljudje so brez večjih dohodkov, a tudi brez obveznosti do družine in tako lahko več sredstev namenjajo zabavi ter preživljanju prostega časa, kamor spada tudi igralništvo. Te osebe zato predstavljajo potencialne obiskovalce igralnice, saj jih bo poleg iger na srečo v naš igralniško-zabaviščni center pritegnil tudi zabavni program. Ocenjujemo, da je ta segment kar velik in se še povečuje, saj je v Italiji močan trend »živeti pri starših čim več časa« ter tudi se ne poročati in si ustvarjati lastne družine (ne raste pa z vidika naravnega prirastka). Najpomembnejša spremenljivka pri tem segmentu je vsekakor način življenja, kar pomeni, da smo v obzir vzeli predvsem psihografske spremenljivke, pa tudi demografske (spol, starost, dohodek).

❖ **Segment starejših od 50 let:** Segment ima relativno veliko denarja, ki ga lahko troši za zabavo in prosti čas. V ta segment spadajo tudi upokojenci, ki jim država namenja veliko sredstev in so dobro finančno preskrbljeni. Tudi ti predstavljajo potencial za naše igralnice, ker so finančno močni in namenjajo vedno več sredstev za preživljanje prostega časa. Poleg upokojencev so tu tudi ostali ljudje, ki imajo več kot 50 let, so ustaljeni in preskrbljeni. Imajo še službo, a prosti čas je samo njihov, saj nimajo več obveznosti z otroki, tudi bivalne probleme imajo že rešene. Torej jim ostaja dohodek, ki ga trošijo za kvalitetno preživljanje prostega časa. Prav tako se tudi ta segment povečuje, saj se celotno prebivalstvo v povprečju stara. Pri tem segmentu so bila vzeta v obzir predvsem demografska in socioekonomska merila, ki obsegajo tako starost kot dohodek, pa tudi psihografske spremenljivke (način življenja).

❖ **Segment podjetnikov, delavcev v svobodnih poklicih:** Podjetniki so bolj nagnjeni k igralništvu, saj imajo relativno visok dohodek, katerega lep delež namenijo prostemu času. Preživljanje prostega časa v igralniško-zabaviščnem centru jim predstavlja zabavo in druženje s prijatelji. V severni Italiji je veliko malih podjetji, njihovo število pa se še povečuje in s tem tudi število teh poklicev, kar pozitivno vpliva na razvoj igralniške dejavnosti. Povečevanje BDP-ja na prebivalca (zlasti na severu Italije) pomeni višje dohodke in s tem večjo kupno moč prebivalstva ter tako povečevanje njihove porabe. Tudi pri tem segmentu je v poštev prišla predvsem demografska osnova za segmentiranje.

❖ **Segment zasvojenih ljudi z igrami na srečo:** Na žalost lahko tudi igre na srečo privedejo do zasvojenosti. Po zadnjih podatkih ocenjujejo, da je v Italiji okrog 700.000 ljudi

zasvojenih z igrami na srečo. Le-ti so povsem predani igram na srečo in večinoma skoraj vse svoje dohodke potrošijo za to zasvojenost, ko pa porabijo ves dohodek, začnejo zapravljati tudi premoženje. Vsekakor pa ta segment predstavlja za našo igralnico manjši delež končnih gostov. V tem primeru so v poštev pri segmentaciji prišla predvsem vedenjska merila.

### 2.1.2 Izbor ciljnih trgov

Segmentiranje trga odkrije priložnosti, ki pomenijo tržni segment za podjetja. Podjetje mora oceniti različne segmente in se odločiti, na koliko in na katere se bo usmerilo. Merila, ki jih uporablja pri ocenjevanju, so: velikost segmenta in njegova rast, privlačnost z vidika konkurenčne strukture in cilji ter viri podjetja (Kotler, 2004, str. 281-282).

Tabela 10: Ocenjevanje tržnih segmentov za regijo FJK

	<b>Velikost segmenta</b>	<b>Rast segmenta</b>	<b>Privlačnost z vidika konkurenčne strukture</b>	<b>Cilji in viri podjetja Hit</b>	<b>Privlačnost segmenta od 1 (najmanj) do 4 (najbolj)</b>
<b>Segment mlajših ljudi, predvsem moških, živečih v samskih (enoosebni) gospodinjstvih ali pri starših</b>	Približno 247.000 ljudi starih med 18 in 35 let	Segment ne raste (kar se tiče naravnega prirastka)	Segmenta ne pokriva noben konkurent, nevarnost vstopa potencialnih konkurentov, nevarnost nadomestkov (internetno igranje), pogajalska moč visoka	Segment ustreza ciljem in virom podjetja, podjetje lahko uspe v tem segmentu	3
<b>Segment starejših od 50 let</b>	Približno 450.000 ljudi (med 50 in 80 let)	Segment raste	Segment pokrivajo ostali konkurenti, nevarnost nadomestkov (avtomati po raznih lokalih), pogajalska moč visoka	Segment ustreza ciljem in virom podjetja, podjetje lahko uspe v tem segmentu	3

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	<b>Velikost segmenta</b>	<b>Rast segmenta</b>	<b>Privlačnost z vidika konkurenčne strukture</b>	<b>Cilji in viri podjetja Hit</b>	<b>Privlačnost segmenta od 1 (najmanj) do 4 (najbolj)</b>
<b>Segment podjetnikov</b>	125.000 podjetnikov (25 % vseh zaposlenih)	Segment raste (predvsem na račun migracij)	Segment pokrivajo ostali konkurenti, nevarnost nadomestkov (avtomati po raznih lokalih, spletno igralnštvo), pogajalska moč visoka	Segment ustreza ciljem in virom podjetja, podjetje lahko uspe v tem segmentu	3
<b>Segment zasvojenih z igrami na srečo</b>	V FJK med 11.000 in 35.000 ljudi ocenjujejo (1-3 % celotne populacije)	Segment raste	Segment pokrivajo ostali konkurenti, nevarnost nadomestkov (avtomati po raznih lokalih, spletno igralnštvo), pogajalska moč visoka	Segment ustreza ciljem in virom podjetja, podjetje lahko uspe v tem segmentu	3

Vir: Indicatori demografici Anno 2008, 2009; 14°Censimento Generale della Popolazione e delle Abitazioni, 2001; Il mercato del lavoro in Friuli Venezia Giulia, Rapporto 2008, 2008; Kotler, 2004, str. 281-283; Gli immigrati diventano imprenditori: il Fvg è al secondo posto nazionale, 2007; Popolazione per età. Demografia in cifre. *Istat*, 2008.

Izbrala sem strategijo pokritja več segmentov, ki ima prednost pri zmanjševanju poslovnega tveganja. Če postane eden izmed segmentov nezanimiv, lahko podjetje še vedno služi na račun ostalih treh segmentov. Torej, podjetje bo pokrivalo in zadovoljevalo vse zgoraj našteje segmente, in sicer: segment mlajših ljudi, predvsem moških, živečih v samskih (enoosebni) gospodinjstvih ali pri starših; segment starejših od 50 let; segment podjetnikov, delavcev v svobodnih poklicih ter segment zasvojenih ljudi z igrami na srečo. S selektivno specializacijo je podjetje izbralo zanj zanimive in primerne segmente, ki se skladajo s cilji in viri podjetja. Segment mlajših ljudi, predvsem moških, živečih v samskih (enoosebni) gospodinjstvih ali pri starših, je zelo zanimiv, saj se igralnice na italijanskem trgu ne usmerjajo vanj. Segment ima ustrezne značilnosti glede velikosti in ustreza ciljem podjetja, saj se bo podjetje usmerilo tudi na zabavo in ne samo na igre na srečo. Torej ima Hit z novo igralnico izpolnjene pogoje za uspeh v tem segmentu. Poleg tega vidimo v tem segmentu tudi dolgoročno obiskovanje naših igralnic, saj ga sestavljajo mladi ljudje. Glede na zgoraj obravnavane kriterije so vsi segmenti približno enako privlačni. Vsi so zanimivi in privlačni, a pri vseh ostajajo tveganja in nevarnosti.

### 2.1.3 Tržno pozicioniranje

Pozicioniranje (umeščanje) predstavlja postopek oblikovanja ponudbe ter podobe podjetja z namenom, da pri ciljnih kupcih pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo. Zato mora podjetje skrbno izbrati načine, s katerimi se bo razlikovalo od konkurentov in bo boljše od njih. Vendar ne gre preveč hiteti, saj je le jasno in neomajno pozicioniranje prava podlaga za uspešnost podjetja (Markides, 2004). Mnogi tržniki zagovarjajo stališče, da se na vsak ciljni trg uvede samo eno prednost (edinstveno prodajno prednost), ki se jo potem tudi dosledno uporablja. Najpogosteje so uporabljene prednosti: »najboljša storitev«, »najboljša kakovost«, »najnižja cena«, »najboljša vrednost« in »najnaprednejša tehnologija«. Seveda je lahko teh prednosti več, a ne več kot tri, da ne povzročijo prevelike zmede pri ciljnih porabnikih, saj s »preveč« prednostmi povzročimo velikokrat nezaupanje kupcev in izgubo jasnega pozicioniranja (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 104-108 in Kotler, 2004, str. 306-313). Avtorja Ries in Trout, ki sta začetnika pozicioniranja, trdita, da mora biti pozicioniranje skrbno načrtovano in mora upoštevati porabnikove potrebe in preference, lastnosti pozicije izdelkov tekmecev, pa tudi lastne zmožnosti in dejavnike okolja (Upshaw, 1995, str. 112). Pozicioniranje mora biti zasnovano kot strategija podjetja, ki je vidna na vseh področjih v podjetju, ne pa kot taktika za kratkoročno pridobivanje kupcev. V novejših raziskavah (Kalafatis, Tsogas & Blankson, 2000) ugotavljajo, da so za jasno in pravilno pozicioniranje pomembni tudi drugi kriteriji, ki predstavljajo sinergijo podjetja (stopnja integracije podjetja, distribucijska veriga, geografska pokritost) in tudi dejansko ponujajo kupcem tisto, kar jim obljublajo.

Nov igralniško-zabavišni center v Italiji se bo pozicioniral kot igralnica z najboljšo storitvijo in z najnaprednejšo tehnologijo. Pozicioniranje na podlagi teh dveh prednosti je na mestu, ker sta ti dve značilnosti združljivi, saj ponujamo najboljšo storitev igralniško-zabavišnega centra tudi zaradi najnaprednejše tehnologije. Tako pozicioniranje pa je tudi dokaj široko in ni omejeno strogo na segmente, ki jih bomo pokrivali, kar pomeni, da se nismo obrnili stran od potencialnih kupcev (kar se pri preozkem pozicioniranju podjetja rado dogaja) (Aaker & Shansby, 1982). Porabnike bomo na našo strategijo pozicioniranja opozorili z fizičnimi znaki in značilnostmi, ki so pomembne za najboljšo storitev in najnaprednejšo tehnologijo. **Pozicionirali se bomo kot podjetje, ki ponuja obilo zabave z najnovejšimi in najatraktivnejšimi igrami na srečo in bogatim zabavnim programom.** Naša ponudba bo vsebovala širok izbor iger na srečo, veliko zabave (zabavnih prireditev in spektaklov v igralniško-zabaviščnem centru), pestro gostinsko ponudbo, profesionalne in izkušene zaposlene. Vse skupaj bo podprto z bogatimi izkušnjami, ki jih Hit ima, glede na število uspešnih igralniško-zabaviščnih centrov v njegovi lasti. Tehnološkim trendom bomo sledili, uvajali vedno nove igre na srečo, nove in zanimive igralne avtomate ter bomo nasploh v koraku s tehnologijo.

## **2.2 IZBOR OBLIKE VSTOPA NA TRG**

Odločitev o izboru vstopne strategije v razvoju celovite strategije podjetja in v skladu z vizijo in poslanstvom podjetja ni enostavna. V izboru možnih načinov in oblik vstopa je veliko takšnih, ki predstavljajo veliko stopnjo tveganja, zahtevajo obilo nadzora in fleksibilnosti vključevanja virov podjetja. Idealna vstopna strategija ne obstaja in velikokrat na isti trg lahko celo isto ali pa drugo podjetje vstopa z zelo različnimi načini in oblikami poslovanja. Načine in oblike vstopa delimo v tri glavne skupine: izvozne, pogodbene in investicijske (naložbene) (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 138-185; Hollensten, 2004). Glede na vrsto storitve in specifike trga bom v nadaljevanju opisala možne oblike vstopa za naše podjetje, jih kritično primerjala in izbrala za nas najbolj primerno obliko vstopa.

Izvozne oblike vstopa na trg običajno pomenijo, da so izdelki ali storitve proizvedene na domačem trgu ali v tretjih državah, nato pa preko posredne, neposredne ali kooperativne oblike izvoza vstopijo na namembni trg. V primeru podjetja Hit nam ne pride nobena od teh oblik v poštev, saj izvozne oblike pomenijo 100 % eksternalizacijo virov in nizko stopnjo nadzora.

Sledijo pogodbene oblike vstopov, ki so velikokrat najelegantnejša rešitev, saj pomenijo deljeno lastništvo in posledično tudi deljeno tveganje in nadzor. Najbolj pogoste pogodbene oblike vstopov so: licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeno proizvodnja, skupna vlaganja ter strateške zaveze/zveze. Pogodbene oblike vstopov so danes prevladujoče oblike vstopov na tuj trg, vendar je pri tem zelo pomemben kredibilen partner na tujem trgu. Glede na to, da je podjetje Hit dovolj veliko (velik obseg razpoložljivih virov), dobro razvito, napredno, inovativno in z veliko izkušnjami tako v igralno-zabavišni dejavnosti kot z mednarodnim poslovanjem in trženjem, potrebe po sodelovanju s partnerji ni. Na italijanskem trgu, sploh v regiji FJK, ni podjetja, ki bi imelo izkušnje z igralniško-zabavišno dejavnostjo. Tudi ostale štiri igralnice nimajo niti približno toliko izkušenj in znanja kot Hit. Velikokrat je vzrok vstopa na tuj trg v obliki skupnih vlaganj tudi dejstvo, da sta vstop in prepoznavnost na trgu bistveno hitrejša, če delujejo podjetja na izbranem trgu skupaj z lokalno prepoznavnim podjetjem. V našem primeru je Hit dovolj dobro poznan s strani italijanskih gostov, ima močno blagovno znamko in ne potrebuje povezav z lokalnimi podjetji za doseg prepoznavnosti.

Torej nam preostane le še zadnja vrsta oblike vstopov, in sicer hierarhične (investicijske, naložbene) oblike, pri katerih podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu. K hierarhičnim oblikam vstopov spadajo prodajni predstavniki, rezidenčni prodajni zastopniki/prodajne podružnice/lastne prodajne enote na tujem, lastne prodajne in proizvodne enote na vstopnem trgu, sestavljalnice in skladišča, regionalni centri ter prevzemi in investicije (naložbe od začetka). Podjetje Hit d.d. bi imelo dve možnosti za izpeljavo neposredne naložbe, in sicer: prevzem obstoječe igralnice ali naložbo od začetka (Terpstra & Sarathy, 1997, str. 544). Prevzem ni izvedljiv, saj podjetje, ki bi se ukvarjalo z

igralniško-zabaviščno dejavnostjo v regiji FJK, ne obstaja. Torej se bomo odločili za investicijo od začetka (*greenfield investment*), kar pomeni nakup ustrezne lokacije za gradnjo, gradnja in izvedba celostne strategije vstopa. Pri tej obliki vstopa je potreben transfer mnogih virov podjetja na tuj trg, kot na primer kapitala, tehnologije in zaposlenih, vendar si z njim zagotovimo visoko stopnjo nadzora in imamo možnost bolje spoznati porabnike ter konkurenčno okolje (Gould, 2008, str. 3,4). Seveda je ta oblika vstopa bolj dolgotrajna, vendar po njih rada posegajo podjetja, ki želijo razviti integrirano obliko in lastno, razpoznavno strategijo delovanja. Na ta način se tudi izognemo potencialnim spornim situacijam pri razlikah v organizacijskih kulturah in normah delovanja v podjetju. Čeprav je izbrana vstopna oblika najbolj tvegana, menim, da je za podjetje Hit d.d. najbolj primerna (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003; Makovec-Brenčič et al., 2006; Hollensten, 2004).

### **3 POTENCIALNA TRŽENJSKA STRATEGIJA PODJETJA HIT D.D. NA ITALIJANSKEM TRGU**

Tržna strategija je sestavni del strategije podjetja in vključuje vse elemente trženjskega spleta, ki opredeljujejo pot za doseganje zastavljenih trženjskih ciljev. Za podjetje je najbolje, da oblikuje trženjske strategije na osnovi izhodišč trženjskih raziskav, spremljanja konkurence, vizije in drugih ugotovitev iz okolja. Dobro zastavljena trženjska strategija je pogoj za uspešno poslovanje podjetja in učinkovito izvajanje tržnih dejavnosti (Devetak, 1999, str. 271). Pri tej trženjski strategiji gre za odločanje o načinu trženja na mednarodnem trgu, kar močno vpliva na dolgoročni uspeh podjetja. Hitove storitve so predmet končnega porabniškega trga. Trženjski splet je sestavljen iz štirih tradicionalnih ali izvornih sestavin ali 4 P-jev (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 188):

- Izdelka ali samostojne storitve (*product*);
- Cene (*price*);
- Tržnih poti (*place – distribution*);
- Tržnega komuniciranja (*promotion*).

Ta McCarthy-jeva klasifikacija 4 P-jev bila v preteklosti zelo razširjena in velikokrat uporabljena, a so z leti ugotovili, da je preozko zasnovana. Če povzamemo Kotlerjeve ugotovitve: McCarthy-jeva klasifikacija je zelo uporabna iz pedagoškega vidika, vendar ji v realnem svetu primanjkuje dodatnih spremenljivk, ki so pomembne (Waterschoot & Van den Blute, 1992). Številni avtorji poleg 4 P-jev dodajajo še dodatne P-je bodisi v povezavi s storitvami ali nasploh, in sicer (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 188):

- Ljudi;
- Postopke;
- Zunanjo podobo;
- Moč udeležencev;
- Zagotovitev storitev poleg golega izdelka;
- Politike;
- Odnose z javnostmi.



Podjetja, ki delujejo na več kot enem tujem trgu, se morajo odločiti, do kakšne mere bodo svoje strategije trženja prilagodile lokalnim razmeram. To ima dve različni strani in seveda mnogo vmesnih rešitev (Kotler, 2004, str. 419-421). Na eni strani lahko podjetja po vsem svetu uporabljajo standardiziran trženjski splet, ki obljublja najmanjše stroške, saj ni potrebno uvajati nobenih večjih sprememb (standardizacija izdelka, oglaševanja, trgovskih poti in drugega). Na drugi strani pa je prilagojen trženjski splet, ko podjetje prilagodi sestavine trženjskega spleta vsakemu trgu posebej, kar naj bi ob večjih stroških ponujalo tudi večji tržni delež in večji dobiček. Profesor s Harvarda Theodore Levitt je mnenja, da svet postaja skupno tržišče, kjer želijo ljudje, ne glede na to, kje živijo, imeti enak življenjski stil in enake izdelke. Po njegovem mnenju je razvoj komunikacije in transporta precej prispeval k enotnosti globalnega trga. Vendar pa nobeden izmed obeh ekstremov ni priporočljiv za podjetje: niti popolna standardizacija niti popolna adaptacija (Czinkota, Ronkainen, Moffett & Moynihan, 2001, str. 447). Najboljša rešitev je vmesna pot. Zato danes govorimo o stopnji standardizacije oziroma stopnji adaptacije (diferenciacije) (Hollensen, 2004, str. 444-447; Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 194-197).

Vsekakor pa mora podjetje oblikovati trženjski splet tako, da bo čimbolj prilagojen zahtevam ciljnega trga. Z zbiranjem različnih informacij si podjetje ustvari okvir, znotraj katerih oblikuje trženjski splet, ki bo zadovoljil potrošnike. Torej je oblikovanje trženjskega spleta kritično za uspeh podjetja (Potočnik, 2005). Različni elementi trženjskega spleta so med seboj povezani ali odvisni en od drugega. Na primer, boljša kot je prodaja, manj je treba vlagati v oglaševanje. Blagovna znamka, ki uživa visok ugled med primerljivimi, bo imela daljši življenjski cikel kot primerljiv, vendar neznan izdelek ali storitev (Morden, 1993, str. 117).

### **3.1 IZDELEK**

Izdelek je vsaka stvar, ki jo je mogoče ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo, in ki lahko zadovolji željo ali potrebo. Izdelek je sestavljen iz petih ravni, in sicer so to: jedro izdelka, osnovni generični izdelek, pričakovani izdelek, razširjeni izdelek ter potencialni izdelek. Današnja konkurenca je na ravni razširjenega izdelka (izdelek, ki vsebuje dodatne storitve in koristi, zaradi katerih se ponudba podjetja razlikuje od konkurenčnih ponudb) (Kotler, 2004, str. 432-433). Izdelek bo zagotovil visoko stopnjo zadovoljstva, če bomo pri opredeljevanju izdelka poleg pravilnega izbora ciljne skupine upoštevali še, da naj kakovost izdelka ali storitve temelji na standardih in določeni razvojni stopnji kadrov, na vsaj zadovoljivem nivoju izdelkov, na razvoju blagovne znamke in poudarku na koristi, ki predstavlja osnovni namen, zaradi katerega sploh kupujemo (Cooper, Fletcher, Gilbert, Wanhill & Shepherd, 1998, str. 394).

Osnovna korist igralniško-zabavišnega centra podjetja Hit d.d. je, da služi koristnemu preživljanju prostega časa z veliko zabave. Poleg tega ponuja tudi kulinarčne dobrote, kar samo še povečuje zadovoljstvo ob obisku le-tega. Predlagam, da se podjetje Hit na italijanski

trg razširi s celotno ponudbo iger na srečo (živih in na igralnih avtomatih), širokim zabavnim programom ter gostinsko ponudbo. Za popestritev ponudbe bi se lahko Hitova igralnica povezala z podjetji in institucijami, ki bi obiskovalcem omogočale še pestrejše in kakovostnejše preživljanje prostega časa. Da bi se lahko obiskovalci dlje časa zabavali z igrami na srečo, bi se povezali tudi s hoteli v neposredni bližini, ki bi zagotavljali določeno število ležišč obiskovalcem igralniško-zabaviščnega centra. Če bi bilo potrebno (v naslednjih letih), bi igralnica zgradila svoje lastne prenočitvene kapacitete.

### **3.1.1 Blagovna znamka**

Blagovna znamka je ime, oznaka, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih (Kotler, 2004, str. 444). Podjetje, ki uveljavi blagovno znamko izdelka, lahko pri tem izkoristi prednosti pri komuniciranju, blagovna znamka omogoča podjetju diferencirati izdelke bolj jasno in prinaša večji dobiček, kot če bi uporabljali generične izdelke, povečuje zavedanje kupca o izdelku, moč jo je dojemati tudi kot garancijo za kakovost izdelka, ki ga ponuja proizvajalec (Poliwoda & Thomas, 1998, str. 213-216).

Uspešna blagovna znamka je tista, ki ustvarja resnično zvestobo in naklonjenost zato, ker zagotavlja kakovost, zaupanje, prepričanje in privlačnost, za katero so porabniki pripravljene plačati tudi višjo ceno. Svetujem, da naj blagovna znamka, ime podjetja, ostane nespremenjena, saj je zelo poznana v Italiji in Italijanom predstavlja kvaliteto in obširno ponudbo iger na srečo in zabave. Prav tako je logotip dobro poznan in primeren ter ga ni smiselno spreminjati.

### **3.1.2 Življenjski cikel**

Življenjski cikel je pomemben del trženjske teorije, saj zagovarja dejstvo, da gre vsak izdelek ali storitev skozi različne faze (Czinkota, Kotabe & Mercer, 1997, str. 249). Vsaka faza pa je povezana z različno stopnjo prodaje, dobička, različno stopnjo konkurence in programom trženja (Hollensen, 2004, str. 455). Pri vsaki stopnji življenjskega cikla je potrebno prilagajati strategije s področja trženja, financ, proizvodnje, nabave in ravnanja s človeškimi viri (Kotler, 2004, str. 328).

Življenjska doba storitev, ki jih ponuja podjetje Hit, se razlikuje za igre na srečo na igralnih avtomatih ter tiste na mizah:

- Igre na srečo na igralnih avtomatih imajo kratko življenjsko dobo, saj igralni avtomat po povprečno treh letih že zastara. Njihova življenjska doba je kratka zato, ker se z razvojem tehnologije pojavljajo vedno novi, sodobnejši igralni avtomati.

- Igre na srečo, ki se izvajajo na igralnih mizah, imajo daljšo življenjsko dobo, saj gre tu tako rekoč za standardno ponudbo, ki ne zastara (možne so posodobitve igralnih miz z novejšo tehnologijo).

### **3.1.3 *Kakovost izdelkov/storitev***

Kakovost pomeni kvalitetno izdelavo izdelka ali storitve, modnost, dizajn, kvaliteto dobave in storitev na strani končnega proizvoda. Kvaliteta je tudi stalno prisoten proces v vseh funkcijah podjetja. Je večplasten pojem in tisti dejavnik konkurenčnosti, ki je v odločitvah porabnikov že rangirana pred ceno in zagotavlja njihovo zvestobo (Makovec Brenčič, 1998, str. 40-41).

Pri podjetju Hit je kakovost njihovih storitev na prvem mestu, kar dokazujejo z vedno novimi kakovostnimi igralnimi avtomati, kakovostnim zabavnim programom, modnostjo in dizajnom, ki ju vedno izpopolnjujejo ter sledijo trendom. Kakovost se kaže tudi v izobraževanju zaposlenih, svetovanju v igralnicah ter odnosu do strank. V podjetju Hit se zavedajo, da je kakovost samoumeven pogoj za uspešno poslovanje, zato poskušajo neprestano nadgrajevati kakovost njihovih izdelkov in storitev.

### **3.1.4 *Strategija prilagoditve italijanskemu trgu***

Po Keeganu (Kotler, 2004, str. 419-422) razlikujemo med petimi strategijami prilagoditve izdelka in oglaševanja tujemu trgu. V našem primeru svetujem, naj se podjetje Hit odloči za neposredno razširitev, to je postopek, pri katerem izdelek ali storitev tujemu trgu predstavimo v nespremenjeni obliki. Največji delež gostov podjetja Hit je prav Italijanov, ki našo storitev poznajo, so nanjo navajeni in so z njo zadovoljni. Menim, da ni potrebe po spreminjanju storitve, saj bi le ta prinesla nove, nepotrebne stroške. Tudi zabavni program je namenjen predvsem italijanskim gostom in jim je tudi prilagojen, tako da tudi tu ne vidim potrebe po spreminjanju. To pomeni, da bo Hit svoje storitve samo preselil čez mejo, v Italijo, natančneje v Furlanijo Julijsko krajino. Neposredna razširitev je zelo vabljiva, ker ne vključuje nobenih dodatnih izdatkov za razvoj in raziskave in preurejanje storitve, vendar sem mnenja, da ne glede na to je za nas najbolj primerna strategija, saj je podjetje Hit že prilagojeno italijanskim gostom.

## **3.2 CENA**

Oblikovanje cen je ena najbolj kritičnih odločitev, ki predstavlja največji problem za tržnike. Cena je namreč edina prvina trženjskega spleta, ki prinese dohodek, ostale prvine ustvarjajo stroške (Kotler, 2004, str. 488). Ceno določimo na podlagi treh sestavin cene, in sicer: povpraševanja, stroškovne funkcije (stroški za zaposlenimi, opremo, administracijo,...) in cene pri konkurenci. Cena naj bo postavljena nekje med ceno, ki je tako nizka, da ne prinese nobenega dobička, in ceno, ki je tako visoka, da zavrne povpraševanje (Kotler, 2004, str. 489 in Ruth & Wienclaw, 2008, str. 2-3). Veliko podjetij se oblikovanja cen ne loti dovolj dobro.

Najpogostejše napake, ki jih podjetja delajo, so: da ceno preveč osredotočijo na stroške, da cene ne spreminjajo dovolj pogosto, da bi izkoristili razmere na trgu, da določijo cene brez upoštevanja drugih prvin trženjskega spleta. Podjetje mora paziti, da določa cene tudi glede na druge funkcije v podjetju, saj se lahko le na tak način učinkovito pozicionira na trgu (Czinkota, Ronkainen & Ortiz-Buonofina, 2004, str. 141).

V primeru podjetja Hit ne obravnavamo podjetja z izdelki, ampak s storitvami, in sicer z igralništvom. Vendar je zadeva še nekoliko bolj kompleksna, saj imajo igralniške storitve fiksne igralne vrednosti samo v določeni meri. V igralnicah se uporabljajo žetoni, igralne kartice oziroma igralni listki. Obiskovalci na igralnem avtomatu in na igralni mizi sami določijo vrednost zneska, s katerim bodo igrali, torej sami »določijo« ceno storitve.

Podjetje Hit pa določi ceno gostinske ponudbe in ceno vstopnine v igralniško-zabavišni center. Podjetju predlagam, da naj na italijanskem trgu ponuja kakovostno kulinarično ponudbo in ceno, ki je v sorazmerju z kakovostjo, se pravi srednjo do visoko ceno (oblikovanje enotnih cen, torej kot v slovenskih igralnicah). Hitu priporočam, naj ima brezplačen vstop v igralniško-zabavišni center, vsaj na začetku. Le na tak način bomo pritegnili vse naše ciljne segmente, ki bodo začeli obiskovati igralnico. Kasneje lahko uvede nizko vstopnino (5 €) le čez vikende, od ponedeljka do četrтка pa naj bo še vedno prost vstop.

### **3.3 TRŽNE POTI**

Odločitve podjetja o tržnih poteh so za podjetje ena najbolj pomembnih poslovnih odločitev, saj predstavljajo del strategije podjetja. Tržna (prodajna) pot predstavlja tisto pot, po kateri mora izdelek ali storitev, da pride od proizvajalca do končnega uporabnika. Tržne poti so po mnenju nekaterih avtorjev najmanj fleksibilna komponenta trženjskega spleta in jih ni mogoče spreminjati na kratek rok. Zato je odločitev o pravi tržni poti ključnega pomena. Za učinkovito načrtovanje tržne poti se je potrebno osredotočiti na to, katere segmente bomo oskrbovali, in določiti najboljšo možno pot, ki jo lahko uporabimo. Mednarodno podjetje mora imeti celostni pogled na tržne poti, po katerih izdelek ali storitev pride do kupcev (Kotler, 2004, str. 525-536, 424-430).

Hitova nova igralnica na italijanskem trgu bo svoje storitve ponujala izključno v prostorih igralniško-zabavišnega centra. Tako bo imela eno tržno pot, in sicer neposredno tržno pot ali tržno pot ničelne ravni, kar pomeni ponudbo storitev igralniško-zabavišnega centra obiskovalcem brez posrednikov. V prihodnosti pa ne izključujemo možnosti pojava novih tržnih poti. V zadnjih letih se močno in hitro razvija informacijska tehnologija ter uporaba interneta. Igre na srečo preko spleta že obstajajo in domnevamo, da bodo v prihodnjih letih z rastjo in napredkom tehnologije v porastu. Tako se igralniško-zabavišnemu centru v Italiji v prihodnje obeta tudi spletno igralništvo, če bo želel biti v koraku s časom in razvojem. Na tak način bi si kupci krajšali čas z igrami na srečo tudi od doma, iz službe,... od kjerkoli.

### 3.4 TRŽNO KOMUNICIRANJE

Tržno komuniciranje predstavlja sestavino trženjskega spleta, ki je najbolj izpostavljena kritični javnosti ter tudi spremembam in novostim. Ravno zaradi tega mora komuniciranje sovpadati z strategijo podjetja in s celotnim trženjskim spletom (Hartley & Pickton, 1999). Cilj komuniciranja je slejkoprej porabnike prepričati o prednosti izdelkov in storitev, ki si jih želijo, potrebujejo ali po njih povprašujejo. Podjetje mora komunicirati tako obstoječim kot tudi potencialnim kupcem. Komunikacija (latinsko *communicatio*) pomeni, da nekaj delimo s porabniki, ki naj jih doseže misel, stališče ali podatek. Tržno komuniciranje je lahko standardizirano ali diferencirano. Pri prvem uporabi podjetje enake pristope in akcije na vseh trgih, na katerih nastopa, pri diferenciranem komuniciranju pa podjetje prilagodi tržno komuniciranje vsakemu trgu posebej.

Komunikacijski splet ali komunikacijske poti sestavlja pet pglavitnih dejavnosti:

- Oglaševanje – katerakoli plačana oblika neosebne predstavitve in promocije zamisli, dobrin in storitev s strani znanega plačnika;
- Pospeševanje prodaje ali pripomočki, ki ne terjajo posebnih medijev, ampak potekajo kot stranska dejavnost: sejmi, nagradne igre, demonstracije itd. Z njimi se kratkoročno spodbujajo nakupi;
- Odnosi z javnostmi - posebne novice o podjetju ter njegovih izdelkih ali storitvah. To so programi za promocijo in ohranjanje podobe podjetja oziroma izdelkov;
- Osebna prodaja – osebni stik z enim ali več možnimi kupci (ustne predstavitve izdelkov ali storitev);
- Neposredno trženje – komuniciranje z določenimi obstoječimi in možnimi odjemalci po pošti, telefonu, internetu ali na drug neoseben način ter ugotavljanje, kako se odzivajo.

Seveda je izbira dejavnosti komunikacijskega spleta odvisna od ciljnega občinstva, ciljev podjetja, izdelka oziroma storitve podjetja, razpoložljivih sredstev in razpoložljivih orodij na trgu (Kotler, 2004, str. 596-624, Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 233-249).

Mednarodno trženje se pojavi takrat, ko podjetje uporabi trženjsko sporočilo z namenom prodati svoje izdelke ali storitve v drugi državi (Hill, 2001, str. 541). Komuniciranje v mednarodnem trženju ima določene posebnosti v primerjavi s komuniciranjem v domačem trženju. Posebnosti izhajajo predvsem iz drugačnega okolja (ekonomskega, naravnega, pravnega, političnega, kulturnega, socialnega). Strategije mednarodnega tržnega komuniciranja ni mogoče opravljati brez poznavanja tujega komunikacijskega okolja (Vezjak, 1987, str. 358).

Tržno komuniciranje je zelo pomemben dejavnik, kadar se želi podjetje uvrstiti med poznane, priznane in iskane ponudnike tako doma kot v tujini. Menim, da je za podjetje Hit najboljše, če se bo na italijanskem trgu posluževalo oglaševanja in pospeševanja prodaje.

### 3.4.1 Oglaševanje

Oglaševali bi v tiskanih medijih in preko spletnih strani. Izmed tiskanih medijev so za oglaševanje v Furlaniji Julijski krajini najbolj primerni naslednji medijski nosilci:

1. **Il Messaggero Veneto** je dnevnik, ki pokriva celotno FJK. Ima tri lokalne izdaje, in sicer v Vidmu, Gorici in Pordenonu. Je najbolj bran časopis v regiji, v kateri bi se nov igralsko-zabavišni center nahajal. Ima približno 51.000 izvodov naklade, njegov doseg pa je 46 % prebivalcev FJK, ki prebirajo dnevno časopisje.
2. **Il Piccolo** je dnevnik (časopis), ki izhaja v Trstu in pokriva celotno našo regijo (Furlanijo Julijsko krajino). Je zelo bran časopis, zato bi z oglaševanjem v njem dosegli visok doseg potencialnih obiskovalcev nove Hitove igralnice. Časopis ima naklado približno 40.000 izvodov, doseg pa ima 32 % ljudi v FJK, ki berejo dnevno časopisje.
3. **Il Gazzettino**. Dnevnik, ki izhaja v Vidmu in se ponaša s 656.000 bralci (81 % le teh se nahaja v regiji Veneto, 18 % pa v FJK). Doseg časopisa je 37 % prebivalcev regije Veneto in FJK, ki prebirajo dnevno časopisje. Naklada je približno 90.000 izvodov.

Poleg oglaševanja v tiskanih medijih bi oglaševali tudi preko spletne strani, in sicer na spletni strani <http://www.tgcom.mediaset.it/>, ki je v Italiji najbolj obiskana spletna stran z novicami iz različnih področij (ekonomija, politika, svetovno dogajanje, šport,...). Tudi z oglaševanjem na tem spletnem portalu bi imeli visok doseg in povečali zavedanje in prepoznavnost nove Hitove igralnice na italijanskem trgu.

Naš komunikacijski cilj je sledeč: Povečati zavedanje o Hitovem igralsko zabaviščnem centru na italijanskem trgu (Furlanija Julijska krajina) v obdobju od meseca januarja 2010 do meseca januarja 2011 z 0 % na 65 %. Naše sporočilo za potencialne obiskovalce bo bilo tako, da si ga bodo z lahkoto zapomnili, ter preprosto in razumljivo, in sicer: »Zaigraj in zadeni!« Slednje sporočilo se bo nahajalo v oglasih tako na spletnih straneh kot tudi v tiskanih medijih.

Stroški oglaševanja se vsekakor razlikujejo glede na medijski nosilec. V dnevniku Il Piccolo bi oglaševali v vsaki izdani številki, in sicer pet mesecev v letu 2010. V omenjenem dnevniku bi imeli barvni oglas, ki bi zavzel polovico strani. Celotni stroški oglaševanja v tem medijskem nosilcu bi znašali približno 60.450 €. Enaki stroški bi bili zaradi oglaševanja v časopisu Il Messaggero Veneto, za pet mesecev v letu 2010, in sicer 60.450 €. Tudi tu bi oglaševali čez polovico strani, z barvnim oglasom. Za oglaševanje v dnevniku Il Gazzettino bi za obdobje petih mesecev plačali približno 24.000 € za oglas čez pol strani (barven).

Na spletni strani <http://www.tgcom.mediaset.it> bi oglaševali pod rubriko Turizem s pomočjo *overlay-a* (okence, ki se odpre čez spletno stran, oglas traja 15 sekund). Stroški oglaševanja tukaj bi bili 20.000 € na mesec, oglaševali bi 3 mesece, torej 60.000 €. Spletna stran je zelo obiskana, v mesecu januarju 2009 je imela 142.000.000 ogledov.

V Prilogi 7 je prikazan terminski načrt oglaševanja po mesecih v italijanskih medijih, v letu 2010.

Teden dni pred odprtjem igralnice bi po večjih mestih v Furlaniji Julijski krajini delili tudi letake, ki bi prebivalce opozarjali na nov igralniško zabavišni center. S tem bi dodatno privabili potencialne obiskovalce. Promocije bi izvajali tudi prvi mesec (predvsem čez vikende) po odprtju igralnice na italijanskem trgu. Stroški promocije in letakov bi znašali približno 5.000 €.

### ***3.4.2 Pospeševanje prodaje***

Pospeševanje prodaje je način prepričevanja, ki je usmerjen k porabniku, prodajnemu osebju, trgovini ali organizaciji in ki ciljnemu naslovníku nudi neko dodatno vrednost ter ima za svoj glavni cilj povečanje prodaje (Belch & Belch, 1999, str. 470). Pospeševanje prodaje pritegne zlasti tiste potrošnike, ki prehajajo iz ene blagovne znamke na drugo, kajti uporabniki drugih blagovnih znamk in vrst storitev navadno sploh ne opazijo pospeševanja prodaje ali se nanj ne odzovejo (Kotler, 1996, str. 666). Tudi pospeševanje prodaje mora sovpadati z ostalimi trženjskimi cilji.

Podobno kot ostale Hitove igralnice bi lahko pospeševali prodajo z nagradnimi igrami znotraj igralnice. Glavne nagrade bi bile v večini v majhni vrednosti (do par tisoč evrov), enkrat na leto pa bi lahko organizirali večjo nagradno igro, ki bi potekala več mesecev. Obiskovalci bi v njej sodelovali z vstopnimi listki (vstopnicami v igralnico), glavna nagrada bi bil avtomobil nižje vrednosti (manjši mestni avtomobil v vrednosti do 15.000 €). Glede na to, da ima pospeševanje prodaje kratkotrajne učinke, ki ne pripomorejo k dolgoročni naklonjenosti porabnikov do blagovne znamke, bi bilo na začetku pospeševanja prodaje malo, z leti pa bi ga lahko povečevali.

## **3.5 ZASTAVLJENI CILJI**

Igralniško zabavišni center podjetja Hit bo odprl svoja vrata januarja 2010. Podatki, ki sledijo v nadaljevanju, so predstavljeni v Prilogi 8, tabela 3. Za prvo poslovno leto pričakujemo 50 milijonov € prihodkov. Zaradi izjemno velikega obsega povpraševanja in naraščanja števila obiskovalcev načrtujemo naraščanje prihodkov (v prvih letih) v povprečju za 15 % na leto. Pričakovani dobiček za prvo poslovno leto znaša 200.000 €, kar predstavlja 0,4 % prihodkov. V letu 2011 pričakujemo 240.000 € dobička, v naslednjem letu pa porast letga na 288.000 €. Zaradi velikega obsega povpraševanja pričakujemo vsakoletni porast obiskovalcev, zato načrtujemo naraščanje dobička v povprečju 20 % na letni ravni. V novem igralniško-zabaviščnem centru pričakujemo 300.000 obiskovalcev v prvem letu poslovanja. Tudi tu načrtujemo porast števila obiskovalcev, in sicer v povprečju za 20 % na letni ravni.

## SKLEP

Podjetja danes iz različnih razlogov vstopajo na tuje trge. Vstop na nov trg zahteva podrobno proučitev gospodarskega stanja na njem, možnosti za vstop in potenciala, ki ga trg ima za poslovno uspešnost podjetja, ki nanj vstopa. V diplomskem delu sem obravnavala podjetje Hit d.d. in njegov potencialni vstop na italijanski trg. Podjetje želi postati globalna multinacionalka s sedežem v Sloveniji, zato se aktivno širi tako na obmejnih lokacijah v Sloveniji kot tudi v tujini. Moja naloga v diplomskem delu je bila raziskati, kakšne so možnosti za vstop na italijanski trg, kakšno je poslovno okolje Italije za igralniško zabavišni center, kakšna je konkurenca ter najbolj primerna oblika vstopa na italijanski trg, in hkrati oblikovati ustrezen trženjski splet za nastop na trgu.

Širjenje Hitovega igralniško-zabavišnega centra na italijanski trg predstavlja veliko priložnost, saj je italijanski igralniški trg neizkoriščen potencial, kjer je povpraševanje veliko, ponudba pa mala. Igralništvo je zelo slabo razvito zaradi konzervativnosti italijanske družbe, ki ne odobrava iger na srečo. Tudi z zakonodajo je zelo omejeno, na to pa so seveda vplivale prevladujoče kulturne in politične silnice. Italija naj bi v bližnji prihodnosti uredila zakon o igralništvu, ki bo dovoljeval odpiranje novih igralniško-zabavišnih centrov.

Pri raziskovanju italijanskega trga sem prišla do naslednjih ugotovitev. Daljša življenjska doba, vse višji standard in želja po kakovostnem preživljanju prostega časa predstavljajo igralništvu dobre obete za prihodnost. Napovedi za rast in razvoj igralništva v Italiji v prihodnjih letih so ugodne, na kar kaže veliko trendov. Napoved za rast BDP-ja v regiji Furlaniji Julijski krajini, v katero nameravamo vstopiti, je visoka v primerjavi s celotno Italijo. Po napovedih bo rast BDP-ja po letu 2009 spet postala pozitivna, kar pomeni še višje dohodke in s tem še večjo kupno moč prebivalstva ter tako povečevanje njihove porabe. Tudi povprečna poraba sredstev za prosti čas narašča, regija Furlanija Julijska krajina je na četrtem mestu na lestvici porabe sredstev za prosti čas med vsemi italijanskimi regijami. Torej, v regiji namenijo veliko sredstev za preživljanje prostega časa in za zabavo, kar igralništvo vsekakor je. Naslednji pomemben podatek je, da se italijansko prebivalstvo stara. Starejši prebivalci pa predstavljajo potencial za igralništvo, saj so finančno močni ter namenjajo veliko sredstev za kakovostno preživljanje prostega časa. Interes za igralništvo pa kažejo tudi mladi ljudje, predvsem moški, živeči pri starših ali v enoosebnih gospodinjstvih. Zadnja leta se doba študija podaljšuje, mladi se odločajo za družino vse kasneje. So sicer brez večjih dohodkov, a lahko veliko trošijo za zabavo in prosti čas. V Italiji je močan tudi trend zmanjševanja števila in velikosti družin, kar je ugodno za razvoj igralništva, saj z velikostjo gospodinjstva delež obiskov igralnice pada. Tudi nizka stopnja brezposelnosti, krepitev storitvenega sektorja in povečevanje števila malih podjetij na severu države so pozitivna in vzpodbudna dejstva za razvoj igralniško-zabavišne dejavnosti v Italiji.



Pri širitvi podjetja Hit na italijanski trg predvidevam, da je najboljša investicija od začetka (*greenfield investment*), kar pomeni nakup ustrezne lokacije za gradnjo, gradnja in izvedba celostne strategije vstopa. Seveda je ta oblika vstopa bolj dolgotrajna in najbolj tvegana, vendar želimo razviti integrirano obliko in lastno, razpoznavno strategijo delovanja. Na ta način se tudi izognemo potencialnim spornim situacijam pri razlikah v organizacijskih kulturah in normah delovanja v podjetju.

Predlagam, da se podjetje Hit d.d. na italijanski trg razširi s celotno ponudbo iger na srečo (živih in na igralnih avtomatih), širokim zabavnim programom ter gostinsko ponudbo. Za popestritev ponudbe bi se lahko Hitova igralnica povezala z podjetji in institucijami, ki bi obiskovalcem omogočale še pestrejše in kakovostnejše preživljanje prostega časa, ter tudi s hoteli v neposredni bližini, ki bi zagotavljali določeno število ležišč obiskovalcem igralniško-zabavišnega centra. Svetujem, naj se podjetje Hit odloči za neposredno razširitev, kar pomeni, da izdelek ali storitev tujemu trgu predstavimo v nespremenjeni obliki. Največji delež gostov podjetja Hit je prav Italijanov, ki našo storitev poznajo, so nanjo navajeni ter so z njo zadovoljni.

Ceno gostinske ponudbe in ceno vstopnine v igralniško-zabavišni center določi podjetje, medtem ko ceno igre na srečo »določijo« igralci sami. Podjetju predlagam, da naj na italijanskem trgu ponuja kakovostno kulinarčno ponudbo in ceno, ki je v sorazmerju z kakovostjo, se pravi srednjo do visoko ceno (oblikovanje enotnih cen, torej kot v slovenskih igralnicah). Hitu priporočam, naj ima brezplačen vstop v igralniško-zabavišni center, vsaj na začetku. Le na tak način bomo pritegnili vse naše ciljne segmente, ki bodo začeli obiskovati igralnico. Kasneje lahko uvede nizko vstopnino le čez vikende, od ponedeljka do četrтка pa naj bo še vedno prost vstop.

Hitova nova igralnica na italijanskem trgu bo svoje storitve ponujala izključno v prostorih igralniško-zabavišnega centra. Tako bo imela eno tržno pot, in sicer neposredno tržno pot ali tržno pot ničelne ravni, kar pomeni ponudbo storitev igralniško-zabavišnega centra obiskovalcem brez posrednikov.

Velik izziv pa predstavlja prav tržno komuniciranje, saj zahteva veliko znanja in veliko finančnih sredstev. Za podjetje je zelo pomemben dejavnik, ker se želi uvrstiti med poznane, priznane in iskane ponudnike iger na srečo in zabave. Menim, da je za podjetje Hit najboljše, če se bo na italijanskem trgu posluževalo oglaševanja in pospeševanja prodaje enakomerno skozi celo leto in ciljne kupce opozarjalo na njihovo ponudbo.

Tako lahko za konec postavim ugotovitev, da je za podjetje Hit d.d. smiselno, da vstopi na italijanski trg. Glede na vse dejavnike in ugotovitve, ki sem jih navajala skozi celotno delo, menim, da je trg zelo privlačen za vstop, kljub zavedajočim se nevarnostim.

## Literatura in viri

1. 14°Censimento Generale della Popolazione e delle Abitazioni, 2001. *Istat*. Najdeno 16. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://dawinci.istat.it/daWinci/jsp/dawinci.jsp?q=pl02000100112000>
2. Aaker, D., Shansby, G. (1982, maj-junij). Positioning Your Product. *Business Horizons*.
3. Advansys. Najdeno 16. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.advansys.si/>
4. Advansys. *Tehnologija v igralništvu*. Najdeno 10. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.advansys.si/>
5. *Alcune date importanti*. Casino de la Vallee. Najdeno 17. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.casinodelavallee.it/it/la-storia/alcune-date-importanti>
6. *Associazione nazionale per l'incremento turistico (ANIT)*. Najdeno 15. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.anit-it.it/index.aspx>
7. Belch, G. & Belch, M. (1999). *Advertising and Promotion: An integrated marketing communications perspectives* (4th ed.). Boston: McGraw-Hill.
8. Bella, M. (odgovorna urednica). (2008, december). Rapporto consumi. *Confcommercio*. Najdeno 10. januarja na spletnem naslovu <http://www.confcommercio.it/home/Centro-stu/RapportoConsumi-def.pdf>
9. *Bilancio sociale 2007*. Casino di Venezia. Najdeno 16. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.casinovenezia.it/swf/bilancioSociale/BS2007.pdf>
10. *Casino di campione*. Najdeno 10. maja 2007 na spletnem naslovu [http://www.casinocampione.it/news.php?id\\_news=154](http://www.casinocampione.it/news.php?id_news=154)
11. *Casinò di Taormina. Si o no?* (2009, 12. januar). Najdeno 2. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.larderiaweb.it/joomla/casino-taormina-si-no.html>
12. *Casino Italiani: disegno di legge per aprire nuove case da gioco in Italia*. (2008, 19. september). Najdeno 2. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.casino-online-italiano.com/casino-italiani-disegno-di-legge-per-aprire-nuove-case-da-gioco-in-italia.htm>
13. *Casinò tutti in crisi, ma Sanremo è il peggiore*. Casa della Legalita' e della Cultura – Onlus (2009, 5. januar). Najdeno 7. februarja 2009 na spletnem naslovu [http://www.casadellalegalita.org/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=7364](http://www.casadellalegalita.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=7364)
14. *Casino' ai comuni virtuosi, polizia dei giochi e premi esentasse. Le nuove proposte del PDL per il mercato del gioco*. (2008, 10. september). Najdeno 8. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.jamma.it/articolo.asp?id=16690>
15. Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Wanhill, S. & Shepherd, R. (1998). *Tourism: principles and practice* (2nd ed.). Harlow: Longman.
16. Czinkota, M., Kotabe, M. & Mercer, D. (1997). *Marketing management: Text and cases*. Cambridge: Blackwell.
17. Czinkota, M., Ronkainen, I. & Ortiz-Buonofina, M. (2004). *The export marketing imperative*. Mason (OH) [etc.]: Thomson, cop.

18. Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M. & Moynihan, E. (2001). *Global Business*. Orlando: Harcourt College Publishers.
19. *Da Taormina riparte la strategia del partito dei nuovi casino'. A ottobre un convegno.* (2008, 12. september). Najdeno 8. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.jamma.it/articolo.asp?id=16732>
20. Damjan, J. & Možina, S. (2002). *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Demografia in cifre. *Istat*. Najdeno 10. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://demo.istat.it/index.html>
22. Devetak, G. (1999). *Strategija marketinga* (str. 271). Kranj: Organizacija.
23. Dominutti, G. (2007, april). *La popolazione della regione FVG al 31.12.2006*. Najdeno 19. decembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.regione.fvg.it/rafv/export/sites/default/RAFVG/AT12/ARG2/Allegati/popolazione\\_regioneFVG\\_31\\_12\\_2006.pdf](http://www.regione.fvg.it/rafv/export/sites/default/RAFVG/AT12/ARG2/Allegati/popolazione_regioneFVG_31_12_2006.pdf)
24. Dugorepec, T. (2008, 21. november). Zasvojenost z igrami na srečo je malo posebna zasvojenost. *Primorska info*. Najdeno 7. januarja 2009 na spletnem naslovu [http://www.primorska.info/regije/sprimorska/1734/zasvojenost\\_z\\_igrami\\_na\\_sreco\\_je\\_malo\\_posebna\\_zasvojenost/](http://www.primorska.info/regije/sprimorska/1734/zasvojenost_z_igrami_na_sreco_je_malo_posebna_zasvojenost/)
25. Euromonitor International publishes thousands of country, market and lifestyle statistics on Italy. *Euromonitor*. Najdeno 12. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.euromonitor.com/factfile.aspx?country=IT>
26. Gennari-Litta, G. (1999). *The Temples of Gambling (guide to the casinos of Europe)* (str. 26). Milano: Gabriele Paludi.
27. *Gioco d'Azzardo Patologico (GAP)*. CESTEP. Najdeno 11. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.cestep.it/GDA.htm>
28. *Gioco d'azzardo: Italia prima al mondo*. Agenzia Dire. Najdeno 10. januarja 2009 na spletnem naslovu [http://www.dire.it/HOME/gioco\\_dazzardo.php?c=9831&m=3&l=it](http://www.dire.it/HOME/gioco_dazzardo.php?c=9831&m=3&l=it)
29. Gli immigrati diventano imprenditori: il Fvg è al secondo posto nazionale (2007, 3. maj). *Messaggero Veneto*. Najdeno 12. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.meltingpot.org/articolo10411.html>
30. Gould, M. (2008). International Marketing. *EBSCO Research Starters. Academic topic overview*.
31. Hartley, B. & Pickton, D. (1999). Integrated marketing communications requires a new way of thinking. *Journal of Marketing communications*. 5, 97-106.
32. Hill, C. (2001). *International Business: Competing in the global market place* (3rd ed.). Boston: Irwin-McGraw Hill.
33. Hollensen, S. (2004). *Global marketing*. Harlow (Essex) [etc.]: Prentice Hall/Financial Times.
34. Icit. Najdeno 10. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.icit.si/>
35. Icit. Najdeno 16. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.icit.si/>
36. *Igre na srečo*. Napotki za varno in zabavno igranje. Hit, d.d. Najdeno 10. januarja 2009 na spletnem naslovu [http://www.hit.si/images/korporativno/napotki\\_slo.pdf](http://www.hit.si/images/korporativno/napotki_slo.pdf)

37. *Il casino di Sanremo in crescita' anche a dicembre*. Genova press (2008, 7. januar). Najdeno 17. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.genovapress.com/index.php/content/view/19087/50/>
38. Il governo taglia la tassa sulle slot machine e scongiura lo sciopero (2009, 13. januar). Najdeno 20. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://blog.panorama.it/italia/2009/01/13/il-governo-taglia-la-tassa-sulle-slot-machine-e-scongiura-lo-sciopero/>
39. Il matrimonio in Italia: un'istituzione in mutamento. (2007, 12. februar). *Istat*. Najdeno 5. oktobra 2008 na spletnem naslovu [http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non\\_calendario/20070212\\_00/testointegrale.pdf](http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20070212_00/testointegrale.pdf)
40. Il mercato del lavoro in Friuli Venezia Giulia, Rapporto 2008 (2008, 16. julij). *Agenzia regionale del lavoro e della formazione professionale*. Najdeno 10. februarja 2009 na spletnem naslovu [http://www.regione.fvg.it/rafvig/export/sites/default/RAFVG/GEN/AGENZIALAVORO/allegati/lav\\_aut\\_impreditoriale\\_comincato\\_stampa\\_16\\_7\\_08.pdf](http://www.regione.fvg.it/rafvig/export/sites/default/RAFVG/GEN/AGENZIALAVORO/allegati/lav_aut_impreditoriale_comincato_stampa_16_7_08.pdf)
41. Indicatori demografici Anno 2008. (2009, 26. februar). *Istat*. Najdeno 9. marca 2009 na spletnem naslovu [http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non\\_calendario/20090226\\_00/testo\\_integral\\_e\\_20090226.pdf](http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20090226_00/testo_integral_e_20090226.pdf)
42. Inflazione al 3,3%, è il record dal '96 (2009, 5. januar). *La Stampa*. Najdeno 11. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.lastampa.it/redazione/cmsSezioni/economia/200901articoli/39772girata.asp>
43. Italijanske regije, slika. Najdeno 11. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.animalisenzacasa.org/files/italia.jpg>
44. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. *Kakšno je italijansko gospodarstvo?* (2006, 8. april). RTV Slo, MMC. Najdeno 9. novembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.rtv slo.si/modload.php?&c\\_mod=rnews&op=sections&func=read&c\\_menu=2&c\\_id=105395](http://www.rtv slo.si/modload.php?&c_mod=rnews&op=sections&func=read&c_menu=2&c_id=105395)
46. Kalafatis, S., Tsogas, M. & Blankson, C. (2000). Positioning strategies in business market. *Journal of business & industrial marketing*, 15 (6).
47. Kompara, M. (2006, junij). Izdelava zaključnega poročila o projektu. Primer projekta »Hit Hotel Casino Maestral« (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Kotler, P. (1996). *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
49. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Posušje: Mate. Ljubljana : GV založba.
50. L'affidamento dei figli minori nelle separazioni e nei divorzi 2006. (2008, 6. avgust). *Istat*. Najdeno 17. oktobra 2008 na spletnem naslovu [http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non\\_calendario/20080806\\_00/testointegrale20080806.pdf](http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20080806_00/testointegrale20080806.pdf)

51. *La spesa delle famiglie*. Najdeno 22. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.tendenzeonline.info/news/print/327/10028/la-spesa-delle-famiglie.html>
52. La vita quotidiana nel 2007, 2008. *Istat*. Najdeno 7. januarja 2009 na spletnem naslovu [http://www.istat.it/dati/catalogo/20090312\\_00/inf0810la\\_vita\\_quotidiana\\_ne\\_%202007.pdf](http://www.istat.it/dati/catalogo/20090312_00/inf0810la_vita_quotidiana_ne_%202007.pdf)
53. Labour market. Europe in figures, *Eurostat yearbook 2008*. Najdeno 20. januarja 2009 na spletnem naslovu [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-CD-07-001-05/EN/KS-CD-07-001-05-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-CD-07-001-05/EN/KS-CD-07-001-05-EN.PDF)
54. *Le PIB par habitant variait en 2006 entre 25% de la moyenne de l'UE27 dans la région du Nord-Est en Roumanie et 336% dans celle d'Inner London* (2009, 19. februar). Eurostat (str. 5). Najdeno 25. februarja 2009 na spletnem naslovu [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs/PAGE/PGP\\_PRD\\_CAT\\_PREREL/PGE\\_CAT\\_PREREL\\_YEAR\\_2009/PGE\\_CAT\\_PREREL\\_YEAR\\_2009\\_MONTH\\_02/1-19022009-FR-AP.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs/PAGE/PGP_PRD_CAT_PREREL/PGE_CAT_PREREL_YEAR_2009/PGE_CAT_PREREL_YEAR_2009_MONTH_02/1-19022009-FR-AP.PDF)
55. *Letno poročilo 2005*. (2006, oktober). Skupina Hit. Najdeno 6. septembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.hit.si/letna\\_porocila/hit\\_letno\\_porocilo\\_2005.pdf](http://www.hit.si/letna_porocila/hit_letno_porocilo_2005.pdf)
56. *Letno poročilo 2007*. (2008, avgust). Skupina Hit. Najdeno 17. decembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.hit.si/letna\\_porocila/Hit\\_Letno\\_porocilo\\_2007.pdf](http://www.hit.si/letna_porocila/Hit_Letno_porocilo_2007.pdf)
57. Lipovšek, I. (2006, 20. oktober). Pretresi na evropskem igralniškem trgu. *Dobro jutro*. Najdeno 7. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.dobrojutro.net/print.php?id=6370&stran=novice&tip=5>
58. Majnardi, T. (2008, 3. marec). Družbi Hit in Harrah's Entertainment končali pogovore. *Si. Poker news*. Najdeno 15. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://si.pokernews.com/novice/2008/4/Hit-Harrah-Entertainment-kon%C4%8Dali-pogovore.html>
59. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T., (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
60. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G. & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
61. Markides, C. (2004). What is strategy and how do you know if you have one? *Business Strategy Review*, 15 (2).
62. Massarelli, N. (2009, 3. februar). Labour Market Latest Trends - 3rd quarter 2008 data. *Eurostat*. Najdeno 25. februarja 2009 na spletnem naslovu [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-QA-09-003/EN/KS-QA-09-003-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-QA-09-003/EN/KS-QA-09-003-EN.PDF)
63. Mazin, M. (2005). *Virtualnost v praksi – spletno igralništvo*. Organizacija, letnik 38. (2005, 10. december). Najdeno 10. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija-si/article/viewFile/287/269>
64. Mc Donald, M. & Dunbar, I. (1998). *Market Segmentation: How to do it and how to Profit from it*. London: Macmillan Press.
65. Morden, A. (1993). *Elements of Marketing*. London: DP Publications Ltd.

66. Nuovo Casinò di Campione. Najdeno 18. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.nuovocasinodicampione.it/>
67. Poliwoda, S. & Thomas, J. (1999). *International marketing*. 3rd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
68. Popolazione per eta. Demo. *Istat*. Najdeno 10. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://demo.istat.it/uniprev/index.html?lingua=ita>
69. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
70. Prašnikar et al. (2002). *Ekonomska podlaga nove družbene pogodbe med podjetjem HIT d.d. Nova Gorica in Republiko Slovenijo*. Ljubljana: CISEF.
71. Pravni red-Italija. (2007, 30. april). *Evropska pravosodna mreža v civilnih in gospodarskih zadevah*. Najdeno 5. januarja 2009 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/civiljustice/legal\\_order/legal\\_order\\_ita\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/civiljustice/legal_order/legal_order_ita_sl.htm)
72. *Predstavitev države-Italija*. Izvozno okno (2008, 23. oktober). Najdeno 10. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/ita/predstavitev/>
73. Pučko, D. (1998). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
74. *Qualità della vita 2008. Il sole 24 ore*. Najdeno 20. januarja 2008 na spletnem naslovu [http://www.ilsole24ore.com/speciali/qv\\_2008/qv\\_2008\\_province/qv\\_2008\\_province\\_settori\\_classifica\\_finale.shtml](http://www.ilsole24ore.com/speciali/qv_2008/qv_2008_province/qv_2008_province_settori_classifica_finale.shtml)
75. Reberšak, G. (2002, september). *Italijanska igralniška zakonodaja in strateško obnašanje Hit-a* (diplomska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
76. *Redditi Irpef 2007*. (2008, 18. avgust). *Cronache nazionali*. Najdeno 22. februarja 2009 na spletnem naslovu [http://www.merateonline.it/Finestra\\_Zoom.asp?ID=57866&Sezione=MAIN](http://www.merateonline.it/Finestra_Zoom.asp?ID=57866&Sezione=MAIN)
77. *Regione in cifre. FVG (2008). Sistan*. Najdeno 10. februarja 2009 na spletnem naslovu [http://www.regione.fvg.it/rafgv/export/sites/default/RAFVG/AT12/ARG2/FOGLIA16/allegati/ANNUARIO\\_PDF.pdf](http://www.regione.fvg.it/rafgv/export/sites/default/RAFVG/AT12/ARG2/FOGLIA16/allegati/ANNUARIO_PDF.pdf)
78. *Rilevazione sulle forze di lavoro, 2008. Istat*. Najdeno 7. novembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.istat.it/salastampa/comunicati/in\\_calendario/forzelav/](http://www.istat.it/salastampa/comunicati/in_calendario/forzelav/)
79. Romani, P. (2000). *Le Case da Gioco*. Roma: Edizioni Commercio.
80. Ruth, A. & Wienclaw, Ph. D. (2008). *Pricing Policy. EBSCO Research Starters. Academic topic overview*.
81. Sausen, K., Tomczak, T. & Herrmann, A. (2005, september). Development of a taxonomy of strategic market segmentation: a framework for bridging the implementation gap between normative segmentation and business practice. *Journal of strategic marketing*, 13, 151-173.
82. *Scenari di sviluppo delle economie locali italiane (2008, 6. november). Unioncamere*. Najdeno 11. januarja 2009 na spletnem naslovu [http://www.unioncamere.it/index.php?option=com\\_content&task=view&id=580&Itemid=130](http://www.unioncamere.it/index.php?option=com_content&task=view&id=580&Itemid=130)
83. *Scenari di sviluppo delle economie locali Italiane. Unioncamere, Starnet*. (str.1, 4). Najdeno 10. januarja 2009 na spletnem naslovu

[http://www.starnet.unioncamere.it/?mod=AREA\\_DOCUMENTI&mod2=DOCUMENTI&id\\_cat\\_documento=5](http://www.starnet.unioncamere.it/?mod=AREA_DOCUMENTI&mod2=DOCUMENTI&id_cat_documento=5)

84. Skupina Hit (spletna stran). Najdeno 10. februarja 2009 na spletnem naslovu [http://www.hit.si/index\\_s.php](http://www.hit.si/index_s.php)
85. Skupina Hit (spletna stran). Najdeno 13. oktobra 2008 na spletnem naslovu [http://www.hit.si/index\\_s.php](http://www.hit.si/index_s.php)
86. *Slot machine*. Najdeno 20. januarja 2009 na spletnem naslovu [http://wapedia.mobi/it/Slot\\_machine](http://wapedia.mobi/it/Slot_machine)
87. *Slot management system*. Advansys (2008, januar). Najdeno 10. novembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.advansys.si/content\\_file/slotsscannerbrochure2008.pdf](http://www.advansys.si/content_file/slotsscannerbrochure2008.pdf)
88. *Slovensko znanje in avstrijski e-motion*. Dnevnik (2004, 11. maj). Najdeno 20. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/novice/znanost/82575>
89. *Società Italiana di Intervento sulle Patologie Compulsive*. Najdeno 10. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.siipac.it/>
90. Solomon, M., Bamossy, G. & Askegaard S. (2002). *Consumer behaviour: A European Perspective*. 2nd ed. Harlow: Prentice Hall.
91. Terpstra, V. & Sarathy, R. (1997). *International Marketing* (str. 544). Forth Worth: The Dryden Press.
92. *Un pò di storia*. Casino da Sanremo. Najdeno 17. novembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.casinosanremo.it/index.php?option=com\\_content&view=category&id=139&Itemid=250&lang=en](http://www.casinosanremo.it/index.php?option=com_content&view=category&id=139&Itemid=250&lang=en)
93. Upshaw, L. (1995). *Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace* (str. 112). New York: J. Wiley & Sons.
94. Vezjak, D. (1987). *Mednarodno trženje*. Druga knjiga-Strategija. Maribor: Založba Obzorja.
95. Walmsley, A. (2009, 11. marec). Marketers must learn that classic segmentation is not an efficient way to target consumers online. *Marketing*. Pg. 12, 1 pgs.
96. Waterschoot, W. & Van den Blute, C. (1992, october). The 4P classification of the Marketing Mix Revisited. *Journal of Marketing*. 56, 83-93.

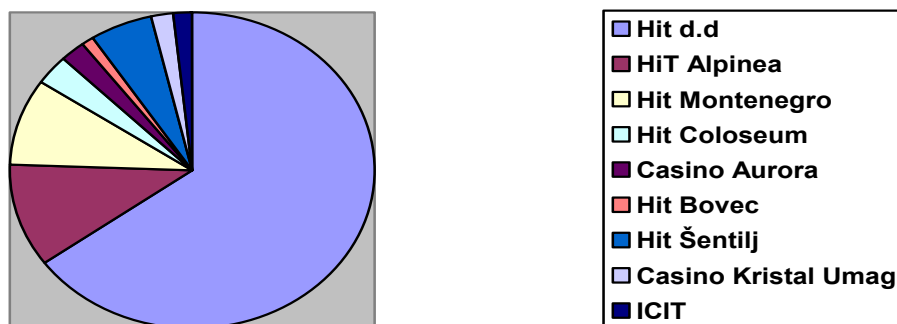
# Priloge

## Priloga 1: Struktura zaposlenih v skupini Hit

Struktura zaposlenih v skupini Hit na dan 31. 12. 2007 (Letno poročilo skupine Hit 2007):

- Hit, d. d. **65,1 %**
- Hit Alpinea, d. d. **10,4 %**
- Hit Montenegro, d. o. o. **8,9 %**
- Hit Coloseum, d. o. o. **3,1 %**
- Casino Kobarid, d. d. **2,2 %**
- Hit Bovec, d. o. o. **1,2 %**
- Hit Šentilj, d. d. **5,5 %**
- Casino Kristal Umag, d. o. o. **2,0 %**
- ICIT, d. o. o. **1,6 %**

*Slika 1: Struktura zaposlenih v skupini Hit 31.12.2007*



*Vir: Skupina Hit, Letno poročilo 2007, 2008, str. 26.*



**Priloga 2: Italijanske regije**

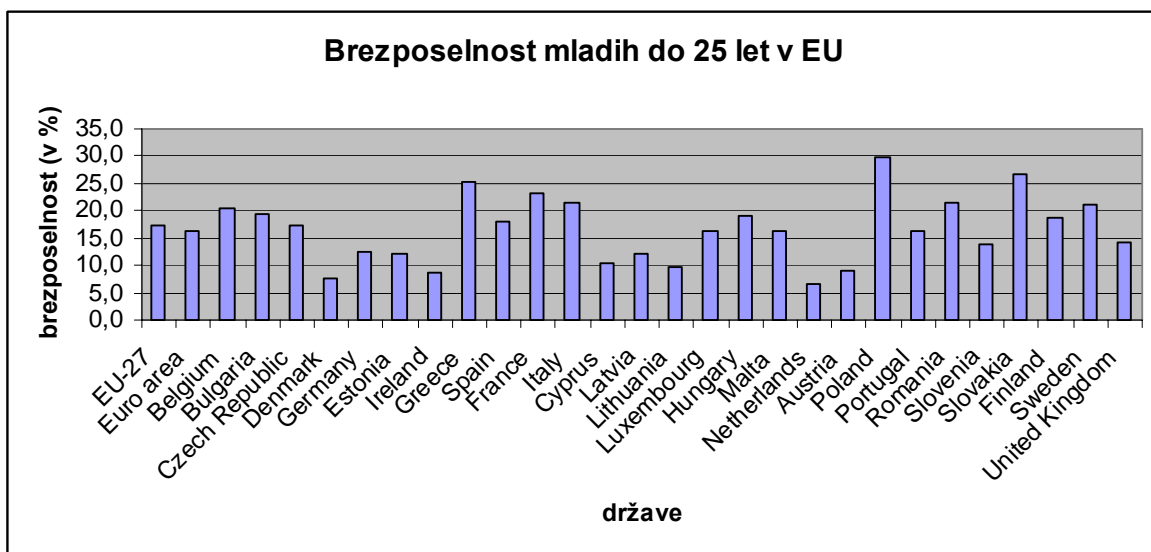
*Slika 2: Italijanske regije*



*Vir: Regioni in Italia, 2008.*

**Priloga 3: Odstotek brezposelnosti mladih v starosti do 25 let držav članic EU**

*Slika 3: Odstotek brezposelnosti mladih v starosti do 25 let držav članic EU*



*Vir: Europe in figures , Eurostat yearbook 2008. Labour market, 2008.*

**Priloga 4: Napovedi za rast BDP-ja (v %) glede na leto 2000**

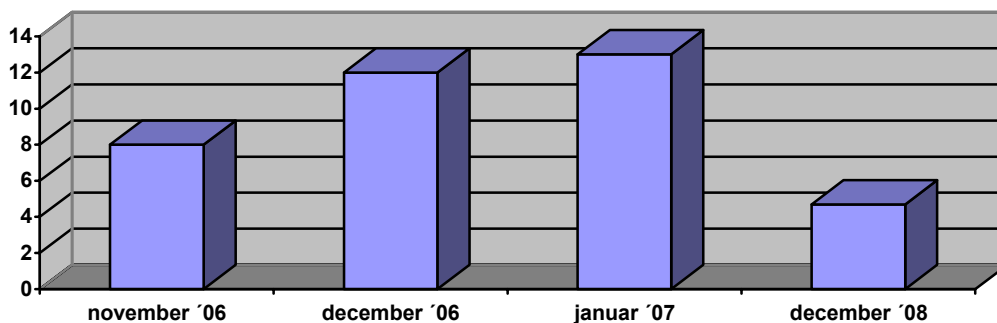
*Tabela 1: Napovedi za rast BDP-ja (v %) glede na leto 2000*

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Piemonte	1,5	1,0	-0,3	-0,3	0,9	1,4
Valle d'Aosta	2,3	1,9	0,1	0,0	0,9	1,5
Lombardija	1,8	1,7	-0,2	-0,3	1,0	1,4
Trentino Alto Adige	2,5	1,7	0,0	-0,2	1,0	1,6
Veneto	1,8	1,8	-0,1	0,0	1,0	1,4
Furlanija Julijska krajina	2,2	1,9	-0,1	-0,1	1,1	1,6
Liguria	2,3	2,3	-0,3	-0,4	0,3	1,0
Emilia Romagna	2,5	2,0	0,1	0,1	1,1	1,5
Toscana	2,0	1,1	-0,1	-0,3	0,8	1,4
Umbria	2,5	2,3	-0,1	-0,3	0,7	1,3
Marche	2,7	1,8	-0,2	-0,4	1,0	1,5
Lazio	1,9	2,0	0,0	-0,1	0,7	1,3
Abruzzo	2,0	0,5	-0,4	-0,6	0,6	1,1
Molise	3,3	0,9	-0,9	-0,8	0,4	0,9
Campania	0,6	0,4	-0,4	-0,7	0,3	0,9
Puglia	2,2	1,8	-0,6	-0,8	0,3	0,9
Basilicata	2,8	1,4	-1,3	-0,9	0,2	0,8
Calabria	2,6	0,2	-1,1	-0,8	0,3	0,9
Sicilia	1,2	0,1	-0,3	-0,3	0,6	1,1
Sardegna	0,9	0,7	-0,5	-0,6	0,4	1,0
Severo-zahod	1,7	1,6	-0,2	-0,3	0,9	1,4
Severo-vzhod	2,2	1,9	0,0	0,0	1,1	1,5
Center	2,1	1,7	-0,1	-0,2	0,8	1,3
Jug	1,5	0,7	-0,5	-0,6	0,4	1,0
Italia	1,8	1,5	-0,2	-0,3	0,8	1,3

*Vir: Unioncamere - Prometeia, Scenari di sviluppo delle economie locali italiane 2008-2011, 2008, str. 4*

**Priloga 5: Povečanje vstopov v igralnico Casinò di Campione (v odstotkih), glede na isto obdobje v predhodnem letu**

*Slika 4: Povečanje vstopov v igralnico Casinò di Campione (v odstotkih), glede na isto obdobje v predhodnem letu*



*Vir: Il governo taglia la tassa sulle slot machine e scongiura lo sciopero, 2009 in Casinò di Campione, 2007.*

**Priloga 6: Štiri igralnice v Italiji**

*Slika 5: Štiri italijanske igralnice*



*Vir: Bilancio sociale 2007. Casino di Venezia, str. 9.*

**Priloga 7: terminski načrt oglaševanja v italijanskih medijih (prikaz za leto 2010)**

*Tabela 2: terminski načrt oglaševanja v italijanskih medijih (prikaz za leto 2010)*

Mesec	januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december
<b>Il Piccolo</b>	■		■		■			■		■		
<b>Il Gazzettino</b>		■	■			■					■	■
<b>Il Messaggero Veneto</b>	■	■		■			■		■			■
<b>Tgcom</b>	■						■					■

**Priloga 8: Zastavljeni cilji za nov igralniško zabavišni center na italijanskem trgu**

*Tabela 3: Zastavljeni cilji za nov igralniško zabavišni center na italijanskem trgu*

	<b>Leto 2010</b>	<b>Leto 2011</b>	<b>Leto 2012</b>
<b>Število obiskovalcev</b>	300.000	360.000	432.000
<b>Prihodki</b>	50 mio €	57,5 mio €	66,125 mio €
<b>Dobiček</b>	200.000 €	240.000 €	288.000 €