

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**STRATEGIJE IN PROGRAMI TRŽENJA V HOTELSKIH PODJETJIH:**  
**PRIMER PODJETJA ISTRABENZ D.D.**

Ljubljana, maj 2004

MIHA VALENTINČIČ

## **IZJAVA**

Študent Miha Valentinčič **izjavljam, da sem avtor** tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Vesne Žabkar in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Strateško trženje</b> .....	<b>1</b>
2.1. <i>Definicija</i> .....	1
2.2. <i>Razvoj strategij in programov v okviru strateškega načrtovanja trženja</i> .....	2
<b>3. Predstavitev podjetja Istrabenz d.d. in turistične divizije</b> .....	<b>3</b>
<b>4. Analiza stanja in trendov v turistični dejavnosti</b> .....	<b>4</b>
4.1. <i>Povpraševanje po hotelskih proizvodih</i> .....	4
4.1.1. <i>Položaj in trendi v turizmu in hotelski dejavnosti v Evropi</i> .....	5
4.1.2. <i>Položaj in trendi v turizmu in hotelski dejavnosti v Sloveniji</i> .....	6
4.2. <i>Turistična ponudba in hotelski proizvod</i> .....	8
4.2.1. <i>Analiza obsega in strukture nastanitvenih zmogljivosti v Sloveniji</i> .....	9
4.3. <i>Analiza konkurence v hotelski dejavnosti</i> .....	9
4.3.1. <i>Glavni konkurenti glede na najpomembnejše segmente gostov v Sloveniji</i> .....	10
4.3.2. <i>Najpomembnejše strateške skupine hotelskih podjetij v Sloveniji</i> .....	11
4.3.3. <i>Analiza tuje konkurence</i> .....	13
4.4. <i>Analiza PSPN</i> .....	14
<b>5. Strateški cilji trženja v hotelskih podjetjih</b> .....	<b>16</b>
<b>6. Strategije in programi trženja v hotelskih podjetjih</b> .....	<b>17</b>
6.1. <i>Izbor ključnih tržnih segmentov</i> .....	18
6.2. <i>Strategija pozicioniranja</i> .....	20
6.3. <i>Trženske strategije razvoja proizvoda in rasti</i> .....	23
6.3.1. <i>Hotelski proizvodi turističnega stebra Istrabenza</i> .....	23
6.3.2. <i>Strategije rasti, ki temeljijo na obstoječih hotelskih proizvodih, v obstoječih dejavnostih - generična rast</i> .....	24
6.3.3. <i>Strategije, ki temeljijo na razvoju novih hotelskih proizvodov v sklopu obstoječih dejavnostih</i> .....	25
6.3.4. <i>Strategije, ki temeljijo na razvoju in širitvi sortimenta v sklopu novih - povezanih dejavnostih</i> .....	26
6.4. <i>Strategije oblikovanja cen</i> .....	28
6.4.1. <i>Cenovne politike</i> .....	30
6.4.2. <i>Strategija zniževanja in zviševanja cene</i> .....	31
6.5. <i>Tržne poti hotelskih podjetij</i> .....	33
6.6. <i>Tržno komuniciranje</i> .....	35
6.7. <i>Pomen kadrov in procesov na poti k odličnosti</i> .....	40
6.8. <i>Vstop na globalni turistični trg</i> .....	41
6.8.1. <i>Trženje Portoroža kot turistične destinacije</i> .....	41
6.8.2. <i>Razvoj mednarodne hotelske verige</i> .....	42
<b>7. SKLEP</b> .....	<b>44</b>
<b>8. LITERATURA</b> .....	<b>46</b>
<b>9. VIRI</b> .....	<b>47</b>
<b>10. SLOVAR</b>	
<b>11. PRILOGE</b>	

## 1. UVOD

V zadnjem desetletju smo priča pomembnim sociološkim in družbenim spremembam, ki postavljajo nove trende v turizmu. Velik napredek na področju tehnologije, še zlasti informacijske, prinaša nove izzive v možnostih razvoja turistične ponudbe.

V tržno usmerjenih podjetjih je ena izmed najpomembnejših strateških odločitev v okviru strateškega menedžmenta tudi strateški razvoj trženja, saj njegovi učinki neposredno vplivajo na prodajo in prihodke v podjetju. Oblikujejo ga glavni menedžerji, da začrtajo pot nadaljnjemu delu trženjskega oddelka ter da oblikujejo celotno organizacijsko kulturo v podjetju (Middleton, 1996, str. 129).

Diplomska naloga je usmerjena v analizo hotelirske dejavnosti, ki je zelo podobna drugim storitvenim dejavnostim, a vendar ima določene lastnosti, ki jo delajo zelo kompleksno in specifično. V diplomski nalogi sem poskušal ugotoviti značilnosti, probleme in vrste odločitev, ki jih je potrebno sprejeti pri razvoju strategij in programov trženja v okviru strateškega trženja, da si hotelsko podjetje zagotovi možnost uspešnega razvoja in rasti. Saj je smisel trženja prav v dognanju, da če želimo doseči cilje organizacije, moramo ugotoviti potrebe in želje specifičnega trga ter mu jih uresničiti in posredovati bolj učinkovito kot konkurenca (Kotler, 1991, str. 16).

Prvi del naloge sem začel z opredelitvijo strateškega trženja na korporativnem nivoju, ki postavlja smiselne meje pisanja pričujočega dela. Nadaljeval sem s predstavitvijo podjetja Istarbenz d.d. in njihovega nastajajočega turističnega holdinga. Za potrebe oblikovanja strategij in programov trženja sem naredil pregled stanja in trendov v hotelskem sektorju v Evropi. Na podlagi zunanjih in notranjih dejavnikov sem ugotovil priložnosti, nevarnosti ter prednosti in slabosti podjetja. Prvi del naloge sem zaključil s postavitvijo ciljev trženja obravnavanega podjetja.

V osrednjem delu naloge sem najprej ugotovil ključne tržne segmente hotelskega podjetja ter razvil krovno strategijo pozicioniranja. Na podlagi obstoječih hotelskih produktov sem začel strukturirano obravnavati možne strategije in programe v okviru razširjenega spleta trženja: proizvod, cena, tržne poti, tržno komuniciranje, ljudje in procesi. Osrednji del naloge sem zaključil z ugotovitvijo, da podjetje nastopa na globalnem turističnem trgu, in prikazal nov pristop pri trženju Portoroža ter začetek oblikovanja prve mednarodne slovenske hotelske verige.

V sklepu sem povzel glavne ugotovitve diplomske naloge.

## 2. STRATEŠKO TRŽENJE

### 2.1. Definicija

Dinamika sprememb v okolju podjetja, še posebej v mednarodnem poslovnem okolju, je v 80. letih pripeljala do novega pogleda na menedžment podjetja – *strateški menedžment*. Temelji na celovitem in kompleksnem pristopu k poslovnemu okolju in je naravnano k uresnitvi zastavljenih ciljev. Trenutnih pogojev v okolju ne sprejema kot omejitev in vsiljeno stanje, saj

se zaveda, da tudi organizacija s svojim delovanjem vpliva in sooblikuje okolje.

Koncept strateškega menedžmenta se uveljavlja tudi na posameznih poslovnih področjih oz. funkcijah, zato lahko govorimo tudi o strateškem menedžmentu trženja.

Strokovnjaki podajajo različne definicije trženja. Kotler ga razlaga kot »družbeni in menedžerski proces, v katerem posameznik ali skupine zadovoljijo svoje potrebe in želje z ustvarjanjem in izmenjavo proizvodov, oziroma vrednosti, z ostalimi udeleženci na trgu« (Kotler, 2001, str. 5). Novejša nadgradnja je tako imenovani *družbeni koncept trženja*. Njegova glavna ideja je, da mora organizacija določiti potrebe, želje in zanimanje ključnih trgov ter jim posredovati željeno zadovoljitev boljše in učinkoviteje od konkurence. Ob tem mora blagostanje potrošnika in družbe ostati enako ali pa se povečati (Kotler, 2001, str. 17). V diplomskem delu bom obravnaval trženje na korporativnem nivoju.

Ob upoštevanju vsega naštetega in za razumevanje pričujočega dela naj strateško trženje definiramo kot: proces na najvišji hierarhični stopnji v podjetju, kjer se ugotavlja prednosti in slabosti organizacije na trenutnih in bodočih trgih, določa položaj, ki se ga želi doseči, definira strategije in ovrednoti programe ter taktike za doseg želenega rezultata.

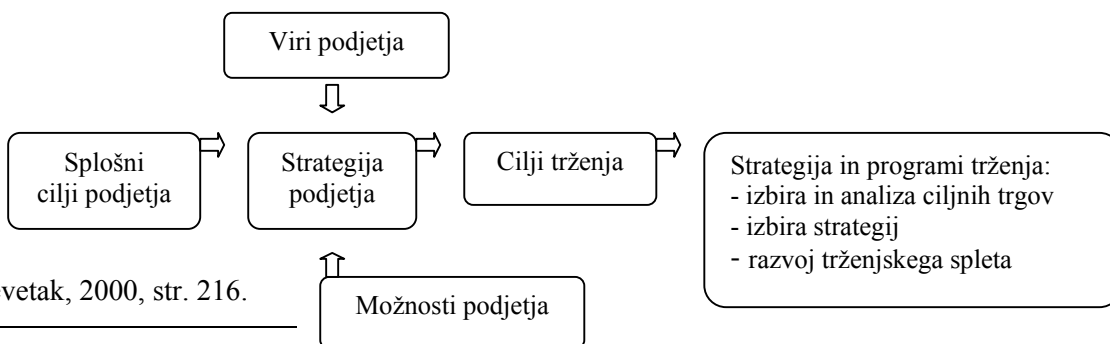
## 2.2. Razvoj strategij in programov v okviru strateškega načrtovanja trženja

V načrtovanju trženja poskušamo odgovoriti na tri vprašanja (Middleton, 1996, str. 130):

- Ugotoviti želimo, kakšni smo v primerjavi s konkurenco, kako nas vidijo naši odjemalci itd. Vprašamo se: kje smo sedaj?
- Podjetje si želi delati perspektivne stvari, želi delovati v panogi prihodnosti, da bo imelo tudi samo možnost uspeha. Sprašujemo se: kje se želimo nahajati v pet in več letih?
- Podjetje si lahko pridobi konkurenčno prednost v panogi, ki mu bo omogočala finančni uspeh. Podjetje mora ugotoviti: kako ga dosežemo?

Pri načrtovanju trženja sta pomembni *analiza in določitev trendov v zunanjem okolju podjetja*. Na podlagi *analize o prednostih in slabosti organizacije*, kako smo *pozicionirani* in kaj želimo doseči, razvijemo *strategije in programe trženja* (Middleton, 1996, str. 130). Z njimi opredelimo aktivnosti, ki so potrebne za doseg ciljev, in na kakšen način to izpeljemo. Opredeliti moramo tudi *sredstva*, ki jih pri tem potrebujemo, predvideti sistematični nadzor in vrednotenje zastavljenih ciljev<sup>1</sup>. V nadaljevanju prikazujem mesto strategij in programov trženja v okviru celotne strategije podjetja.

Slika 1: Mesto strategij in programov trženja v okviru strategije podjetja.



Vir: Devetak, 2000, str. 216.

<sup>1</sup> V diplomskem delu ne bom obravnaval zadnjih dveh stopenj v načrtovanju trženja.

### 3. PREDSTAVITEV PODJETJA ISTRABENZ D.D. IN TURISTIČNE DIVIZIJE

Skupina Istrabenz je začela nastajati v začetku devetdesetih let s privatizacijo podjetja Istrabenz in preoblikovanjem, ki je svoje temeljne dejavnosti preneslo v hčerinske družbe. Skupina Istrabenz je danes mednarodna skupina povezanih podjetji, ki delujejo na štirih trgih: slovenskem, italijanskem, hrvaškem in bosenskem.

V zadnjem desetletju je svoje prihodke povečala za več kot petkrat. Leta 1990 je zabeležila blizu 20 milijard tolarjev prihodkov, medtem ko je v letu 2002 ustvarila več kot 157 milijard tolarjev prihodkov, kar jo uvršča med prvih pet vodilnih poslovnih sistemov v Sloveniji.

Osnovna dejavnost *krovne delniške družbe Istrabenz d.d.* je upravljanje družb v Skupini Istrabenz. Odgovorni so za strateški razvoj, nadzor in informacijski sistem, statusno-pravne zadeve, človeške vire in integrirano komuniciranje. Večjo stabilnost poslovnega sistema zagotavljajo z usmerjanjem kapitalskih in finančnih naložb tudi izven Skupine.

*Skupina Istrabenz* združuje osemnajst družb<sup>2</sup>. Njihova dejavnost je organizirana v tri stebre (v fazi nastajanja in oblikovanja): Energetiko, Naložbe in Turizem ter podporno dejavnost Informatiko.

#### Steber Turizem

V sklopu Skupine Istrabenz delujejo podjetja, ki se ukvarjajo z navtično (Marina Koper) in hotelirsko dejavnostjo (Hoteli Morje, Hoteli Palace, HOT hoteli-turizem, Istrabenz hoteli Portorož, Grand hotel Adriatic) ter z upravljanjem naravnih znamenitosti (Postojnska jama turizem). Družbe so med seboj kapitalsko povezane in niso vse v stoddstotni lasti skupine Istrabenz. Podjetja turistične divizije Skupine Istrabenz se bodo oblikovala v turistični holding novonastalega podjetja *Hoteli Morje, holdinška družba, d.d.* Turistični holding ima več kot 600 zaposlenih, približno 1.310 sob in na leto ustvarijo približno 8,9 milijarde tolarjev prihodkov. V nadaljevanju so v tabeli 1 prikazana podjetja, ki so vključena v turistični holding podjetja Istrabenz.

**Tabela 1: Pregled podjetij in lastniških deležev, ki so v sestavi turističnega stebra Istrabenza.**

PODJETJE	Lastniški delež
HOTELI MORJE, holdinška družba d.d.	78,59%
HOTELI PALACE, d.d.	12,0%* <sup>3</sup>
MARINA KOPER, d.o.o.	88,8%
POSTOJNSKA JAMA TURIZEM d.d.	55,2%
GRAND HOTEL ADRIATIC, d.d., Opatija	94,5%
HOT hoteli – turizem, d.d. Postojna	100%
ISTRABENZ HOTELI PORTOROŽ d.o.o.	76,3%

Vir: Interni viri Istrabenz d.d., 2003.

Glavne dejavnosti novoustanovljene holdinške družbe so obvladovanje odvisnih turističnih družb, ki so v večinski lasti Istrabenza, izvajanje ključnih strateških poslovnih funkcij (trženje, prodaja, strateška nabava, odnosi z javnostmi, upravljanje s kadri, poslovne finance,

<sup>2</sup> Organizacijska struktura podjetja Istrabenz d.d. je v prilogi 1.

<sup>3</sup> Hoteli Morje d.d. imajo 46,1% delež v Hotelih Palace d.d.

računovodstvo, investicije, informacijski sistem, upravljanje blagovnih znamk) za vse odvisne družbe ter razvoj stebra turizem.

Krovna družba si je za področje turistične dejavnosti opredelila:

- **strateška področja delovanja:** storitve termalnega, letoviškega, kongresnega in navtičnega turizma;
- **poslanstvo:** razvijati vsebinsko zaokrožene in kakovostne storitve, ki temeljijo na osebnem odnosu do gostov, urejenem okolju, njegovih naravnih in kulturnih prednostih;
- **vizijo:** z znanjem in kakovostjo turistične ponudbe postati vodilni ponudnik turističnih storitev v regiji z visokim mednarodnim ugledom ter pomemben razvojni partner v lokalnih skupnostih in širšem okolju.

#### 4. ANALIZA STANJA IN TRENDOV V TURISTIČNI DEJAVNOSTI

##### 4.1. Povpraševanje po hotelskih proizvodih

Turistično povpraševanje lahko definiramo kot: željo ali potrebo, ki je podprta s kupno močjo, da določeno časovno obdobje preživimo izven kraja bivanja (Graziani, 2000, str. 37). Če se v tem kontekstu odločimo za bivanje ali obisk hotelskega kompleksa govorimo o povpraševanju po hotelskih storitvah.

Povpraševanje po hotelskih storitvah je odvisno od različnih dejavnikov. Glavni med njimi so:

- *ekonomski* (povpraševanje je cenovno elastično in odvisno od splošnega gospodarskega stanja; čim večji je razpoložljivi dohodek, tem večje je povpraševanje; z večanjem dohodka in standarda je posameznik pripravljen več plačati in želi kvalitetnejšo storitev),
- *demografski* (ti so bolj stabilni in se spreminjajo počasneje kot ekonomski; odvisni so predvsem od populacije – velikost in starostna sestava, struktura izobrazbe; naraščajoče število upokojencev, ki so fleksibilnejši glede časa počitnikovanja, odstotek družin z dvema zaposlenima se večja, kar pomeni tudi večji del dohodka namenjen potovanju),
- *geografski* (ljudje potujejo, ker so drugje boljši klimatski pogoji; oddaljenost od večjih središč, ki nudijo številne potencialne goste. Za zdraviliške in kongresne je pomembno, da je odmaknjeno od središča, hkrati pa dovolj blizu),
- *družbeno-kulturni* (vplivajo na motivacijo posameznika, njegova prepričanja in nagnjenja. Kulturo tvorijo vrednote, navade in tradicija določenega naroda ali skupine. Pomembna je za razumevanje obnašanja potrošnika ter prilagajanje turistične ponudbe. Bistveno vpliva na porabo turistov (kongresni gostje in igralniški gostje imajo visoko nadpovprečno porabo, gostje »poslovnih nagrad« imajo nadpovprečno, gostje »počitnic in morja« ter »gostje odkrivanja novih destinacij« povprečno, gostje »tretjega življenjskega obdobja« in zdraviliški gostje pa povprečno do podpovprečno porabo).
- *osebni* (vplivajo na potencialno povpraševanje po turističnih proizvodih v primerjavi z drugimi sprostitevni dejavnostmi),

- *primerjalne cene* (kratkoročno zelo pomemben dejavnik so cene v primerjavi s konkurenti, predhodnim letom, vpliv menjalniških tečajev),
- *dejavniki regulative* (zakoni, predpisi in odloki, ki zagotavljajo konkurenco, skrbijo za zdravje in varnost prebivalstva),
- *množični mediji* (tv oglaševanje, medijsko pokriti politični dogodki – kriza na Balkanu),
- *mobilnost posameznika* (samostojen dostop do turističnih destinacij ali uporaba javnih prevoznih sredstev),
- *informacijska in komunikacijska tehnologija* (internet – možnost rezervacije prek svetovnega spleta) (Middleton, 1996, str. 37-66).

#### **4.1.1. Položaj in trendi v turizmu in hotelski dejavnosti v Evropi**

Hotelska dejavnost je izpostavljena močni in naraščajoči konkurenci. Za uspešno pozicioniranje in doseganje konkurenčnih prednosti na trgu je potrebno nenehno skrbno opazovati spremembe na trgu in poznati najpomembnejše trende in usmeritve. Iz raziskave Svetovne turistične organizacije (WTO, 2002, str. 35) lahko izluščimo naslednje značilnosti in trende turističnega povpraševanja v Evropi do leta 2010:

- *Stopnja rasti krajših potovanj* (1 do 3 nočitve) bo večja od stopnje rasti daljših potovanj (4 ali več nočitev).

Dejavniki tega pojava so: večanje razpoložljivega prostega časa med letom ter spreminjanje osebnih vrednot in navad. V ospredje prihajajo želje po sprostitvi in osebnem izpopolnjevanju, kar uvršča počitnice na višje mesto po pomembnosti. Zaradi večje psihofizične obremenjenosti želijo potrošniki večkrat na leto doživeti sproščujoče počitnice.

- *Povečana mobilnost*

Naraščanje mobilnosti je pričakovati tudi v prihodnosti. Zaradi vse manjših transportnih stroškov (na primer letenja) se bodo povečala potovanja v oddaljene kraje.

- *Turisti pričakujejo višjo kakovost storitev.*

Za kupca sta značilni vse večja osveščenost in informiranost; kupec je osveščen, kaj mora dobiti za ceno, ki jo bo plačal.

- *Turisti bodo bolj ekološko osveščeni.*

Počitnice bodo v prihodnosti pogosto videne kot dogodek v naravnem okolju: počitnice v neokrnjeni naravi, »oaza dobrega počutja« (s stopnjami rasti od 150 do 200 % spada ta segment ponudbe med najbolj dinamične), »sintetični počitniški svet«, »eksotično«. Kraji, ki bodo ponudili čisto in privlačno okolje, bodo v prihodnosti bolj iskani.

- *Demografske spremembe*

Zahodnoevropska družba doživlja drastične strukturne spremembe: gospodinjstva postajajo vse manjša, starostna piramida prebivalstva se spreminja v obliko gobe. Starejši ljudje bodo postali vse bolj pomembna ciljna skupina; imajo več prostega časa, finančnih sredstev in so kritični in aktivni potrošniki.

- *Občutljivost na cene*



V večjem delu družbe je zaznana močnejša občutljivost glede cen, kar je neposredno povezano z večjim in lažjim dostopom do informacij.

- *Prosti čas*

Zaradi krajših tedenskih in mesečnih delavnikov se je prosti čas v zahodni družbi v zadnjih letih povečal. To je pričakovati tudi v prihodnje, vendar po počasnejši stopnji.

- *Individualnost*

Ljudje želijo zadovoljiti svoje specifične želje, zato se standardizacija umika individualnosti ponudb tudi na področju turizma. Manj povpraševanja je po vodenih potovanjih. Ponudniki bodo morali razvijati popolnoma nove proizvode, koncepte in storitve, kar jih bo razlikovalo po njihovi dodani vrednosti od drugih. Različne želje in interesi bodo vse bolj pomemben sestavni del pri izbiri hotela. Vse več je »hibridnih turistov«, ki iščejo npr. kombinacijo luksuznega hotela z nizkocenovnim letom.

- *Spremenjeni glavni dejavniki pri izbiri destinacije*

Za Evropejce so pomemben faktor pri izbiri destinacije čistoča (58%), udobje (57%) in prijaznost (52%). Ti faktorji so pomembnejši od tradicionalnih materialnih dobrin, ki jih je mogoče kupiti in potrošiti. Dobre možnosti za nakupovanje (29%), možnosti za šport (27%) ali raznolika zabava (28%) so le deloma zanimive (STO, 2002, str. 24).

- *Želja po doživetjih*

Turisti vse bolj iščejo doživetja, aktivnosti, srečo, pozitivne občutke in ne le zgolj spoznavanje kraja. Za industrijo prostega časa bo zato pomembno vključiti družbene kontakte in priložnosti za samo izpolnitev v ponudbi (dogodki, gastronomija itd.). Potrebna bo večja kreativnost tako pri trženju in promociji, kot pri oblikovanju turističnih proizvodov in ponudb.

- *Povečanje povpraševanja na področju športa*

Močno povpraševanje po ponudbi kolesarjenja, pohodništva, vodnih športov, jahanja, nadaljevanje močnega povpraševanja za golf (velika golf igrišča, golf hoteli).

- *Implementacija sodobne tehnologije*

Prisotna je hitra rast uporabe interneta pri načrtovanju in rezervaciji potovanj, kar bo še pospešilo rast poznih rezervacij. Gostje hotelov pričakujejo, da bodo imeli na razpolago najmodernejšo informacijsko infrastrukturo.

- *Politični dejavniki in varnost*

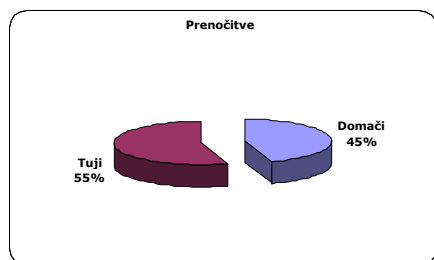
Za uspešen razvoj turizma v regiji je potrebno sodelovanje med privatnim in javnim sektorjem. Integracija v Evropsko unijo in vzpostavitev internega trga EU je olajšala potovanje znotraj Evrope. S širitvijo Evropske unije bodo nastale nove turistične destinacije in razvili se bodo novi trgi.

#### **4.1.2. Položaj in trendi v turizmu in hotelski dejavnosti v Sloveniji**

Povprečna doba bivanja turista v Sloveniji v letu 2002 znaša 3,4 dni. V istem letu je bilo zabeleženih 7.321.061 nočitev. Iz slike 2 je razvidno, da so tuji gostje opravili 55% nočitev

(4.020.799) in domači gostje 45% vseh nočitev (3.300.262)<sup>4</sup>. Skoraj tri četrtine prenočitev tujih gostov so ustvarili turisti iz šestih emitivnih trgov: Nemčija, Avstrija, Italija, Hrvaška, Nizozemska in Velika Britanija (STO, 2003, str 19).

**Slika 2: Delež nočitev tujih in domačih turistov v letu 2002**



Vir: STO, 2003, str. 19.

Po opravljenih analizah Slovenske turistične organizacije o strukturi in značilnostih tujega obiskovalca v letu 2002 je mogoče povzeti (STO, 2002, str. 14):

- Približno 61% gostov je starih nad 40 let, 19% nad 60 let.
- Povprečna dnevna poraba gosta znaša 64 EUR.
- Poglavitni motivi obiska so: naravne lepote, podnebne razmere, rekreacija in sprostitve.
- 31% je neposrednih rezervacij, 36% jih gre prek organizatorja potovanja oziroma potovalnega agenta (12% jih rezervira samo namestitev, 24% pa celoten paket); 27% turistov pa pripotuje v Slovenijo brez predhodnih rezervacij.
- 20% vseh tujih gostov za organiziranje počitnic v Sloveniji uporablja internet, od tega 79% samo za zbiranje informacij, 13% za zbiranje informacij za rezervacijo, le 8% za rezervacijo nastanitve.

Po analizah Slovenske turistične organizacije bodo za hotelska podjetja po Sloveniji najbolj perspektivni ti tuji trgi<sup>5</sup> (STO, 2002, str. 20):

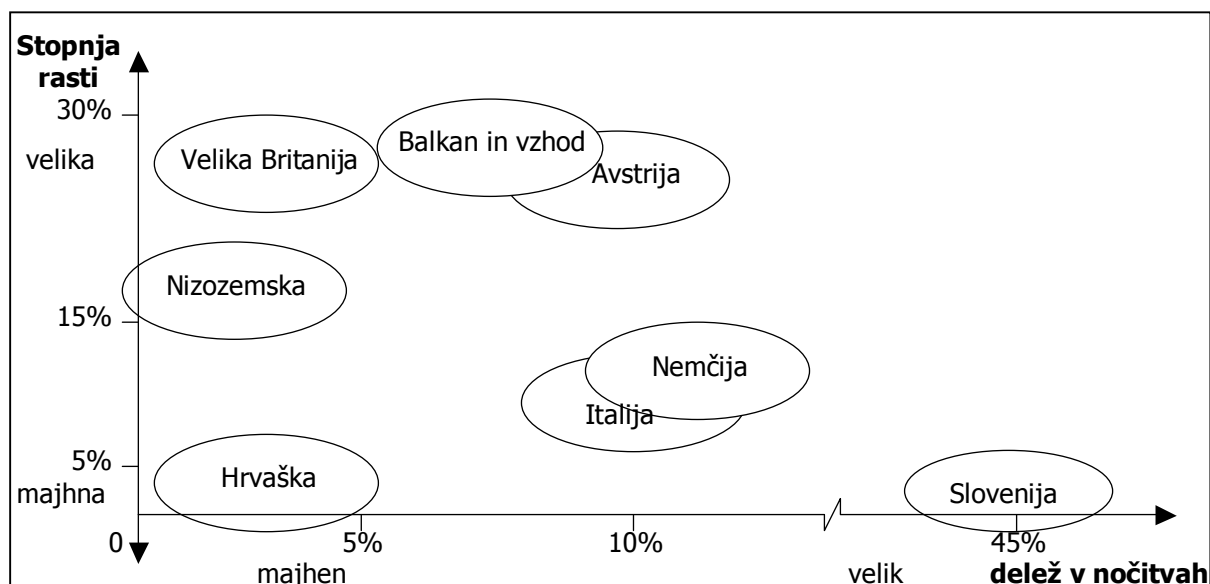
- Velika Britanija (v letu 2002 je predstavljal 4,8% vseh tujih nočitev, povprečna doba bivanja 4,2 dni).
- Nizozemska (v letu 2002 je predstavljal 3,7% tujih nočitev, povprečna doba bivanja 3,9 dni).
- Ruska federacija (v letu 2002 je predstavljal 2,3% tujih nočitev, povprečna doba bivanja 6 dni).
- Belgija (v letu 2002 je predstavljal 2,4% tujih nočitev, povprečna doba bivanja 4 dni).

Domači trg predstavlja največji obseg (glej sliko 3), vendar pa ni trenda rasti. Nemčija ima za domačim trgom največji delež povpraševanja z zadovoljivimi stopnjami rasti. Italija ima srednji obseg, vendar ima višjo stopnjo rasti. Avstrija ima podoben delež kot Italija, vendar je prisotna višja stopnja rasti. Hrvaška ima povprečen delež z majhnimi stopnjami rasti. Velika Britanija ima trenutno majhen delež, vendar je trend visoke stopnje rasti. Vzhodno-evropski trg trenutno predstavlja nizek delež povpraševanja, vendar ima velik potencial rasti.

<sup>4</sup> Tabela s številom nočitev domačih in tujih gostov po izbranih letih se nahaja v prilogi 2.

<sup>5</sup> Tabela z analizo tujih perspektivnih trgov je v prilogi 2.

Slika 3: Delež posameznih trgov v celotnih nočitvah v letu 2002 in njihova stopnja rasti od l. 2000 do 2002.



Vir: STO, 2002, str. 20.

Analiza turističnega obiska po mesecih<sup>6</sup> nam pokaže, da več kot 60 % števila prihodov in prenočitev ustvarijo turisti od maja do oktobra. Najmanjše povpraševanje po prenočitvenih zmogljivostih je v povprečju od novembra do januarja. Prisotno je torej sezonsko nihanje povpraševanja po turističnih kapacitetah.

Analiza turističnega obiska po vrsti obiskanih krajev<sup>7</sup> nam pokaže, da večino prenočitev ustvarijo tuji turisti v obmorskih krajih (28%), gorskih krajih (29%) in zdraviliških krajih (21%). Vendar pa je rast števila prihodov in prenočitev v Ljubljani in zdraviliških krajih največja. Največje število prenočitev domačih turistov je v zdraviliških krajih (45%), obmorskih krajih (29%) ter gorskih krajih (18%).

Tuji gostje se največ poslužujejo hotelskih nastanitvenih objektov<sup>8</sup> (69%) ter kampov (10%). Delež števila prenočitev domačih turistov, ki so v letu 2002 prenočevali v hotelih, je 48%, v podobnih nastanitvenih objektih (moteli, penzioni, gostišča, prenočišča) 15%, v kampih 13%, v sobah in kmetijah 3% ter domovih in drugih nastanitvenih objektih 20%.

Analiza obiska naravnih in kulturnih znamenitosti<sup>9</sup> nam pokaže, da je največ obiskovalcev bilo tudi leta 2002 v Postojnski jami (490.000 domačih in 436.765 tujih gostov). Tudi obisk večine drugih najbolj obiskanih znamenitosti se je povečal v primerjavi s predhodnim letom.

#### 4.2. Turistična ponudba in hotelski proizvod

Turistično ponudbo sestavljajo proizvodi in storitve različnih gospodarskih in negospodarskih dejavnosti ter naravne in kulturne dobrine, ki vplivajo na kakovost ponudbe in ceno proizvodov

<sup>6</sup> Tabela z analizo turističnih prihodov in nočitev po mesecih za domače in tuje goste je v prilogi 2.

<sup>7</sup> Tabela število nočitev tujih in domačih gostov po vrstah obiskanih krajev je v prilogi 2.

<sup>8</sup> Slika s prikazom deležov tujih gostov glede na nastanitev se nahaja v prilogi 2.

<sup>9</sup> Tabela obiska priljubljenih naravnih in kulturnih znamenitosti v letu 2002 se nahaja v prilogi 2.

in storitev.

Ena izmed delitev turistične ponudbe je na prvotno in izvedeno. Prvotna turistična ponudba vključuje vse dejavnike, ki s turizmom niso povezani neposredno, a mu s svojo privlačnostjo dajejo smer in obliko (naravne danosti, kultura, miselnost, jezik, tradicija, verski objekti, splošna infrastruktura). Vse elemente, ki so bili za turistično povpraševanje namensko pripravljene, pa prištevamo k izvedeni turistični ponudbi (turistična infrastruktura, superstruktura) (Mihalič, 1993, str. 17-18).

Hotelski proizvod je del širšega turističnega proizvoda in vključuje "storitve od prvega stika s hotelom v hotelski recepciji ali turistični agenciji, storitve v času bivanja v hotelu, vse do storitev, povezanih z odhodom" (Mihalič, 1999a, str. 64).

Hotelski proizvod je po Kotlerjevi klasifikaciji izdelka na pet ravni (Kotler, 1996, str. 432) razširjeni proizvod. Osnovni proizvod, ki ga hotelir ponuja, je fizični proizvod, to je hotel s sobami. Današnja konkurenca je na ravni razširjenega proizvoda (Kotler, 1996, str. 433). Hotelski proizvod ima torej otipljivo in neotipljivo komponento. Otipljivi del predstavlja hotel, to je zgradba s sobami, restavracijo, barom ipd.; storitve, ki jih izvajajo zaposleni v hotelu, pa so neotipljivi del.

Hotelski proizvod je torej (Piciga, 1998, str. 12) vsota proizvodov, storitev in koristi, ki jih gost potroši v obliki namestitve, hrane, pijače, zabave, rekreacije, opažanja, doživetij in občutkov.

#### **4.2.1. Analiza obsega in strukture nastanitvenih zmogljivosti v Sloveniji**

Po času osamosvojitve se je število nastanitvenih zmogljivosti nekoliko zmanjšalo<sup>10</sup>. Od leta 1995 je število ležišč v hotelih približno enako (25.062), majhne spremembe so predvsem posledica občasne zaprtosti oziroma obnove posameznih objektov in vključitve nekategoriziranih hotelov pod druge, hotelom podobne nastanitvene zmogljivosti.

Slovenija (STO, 2002, str. 8) ima **158** hotelov, ki razpolagajo z **12.639** hotelskimi sobami in s **25.062** posteljami.

Kategorizacija teh hotelov je taka:

- 8<sup>11</sup> (5 %) je v kategoriji petih zvezdic (\*\*\*\*\*);
- 55 (34 %) je v kategoriji štirih zvezdic (\*\*\*\*);
- 69 (44 %) je v kategoriji treh zvezdic (\*\*\*)
- 14 (9 %) je v kategoriji dveh zvezdic (\*\*);
- 3 (2 %) je v kategoriji ene zvezdice (\*);
- 9 (6 %) je v drugih kategorijah.

#### **4.3. Analiza konkurence v hotelski dejavnosti**

Proces analize konkurence običajno izvajamo na ravni panoge, kjer ocenjujemo privlačnost trga

---

<sup>10</sup> Dinamika rasti turističnih zmogljivosti po vrstah nastanitvenih objektov se nahaja v prilogi 3.

<sup>11</sup> Upoštevana je prekategorizacija Grand Hotela Palace in Grand Hotela Toplice v hotele \*\*\*\*\*.

panoge na osnovi njene ekonomske strukture, ter na ravni posameznega konkurenčnega podjetja, kjer skušamo odkriti način reagiranja in delovanja posameznih konkurentov na trgu. Cilj analize konkurence je: odkriti strateško pomembne značilnosti celovite situacije v panogi; značaj in moč konkurenčnih sil; ključne faktorje, ki vplivajo na konkurenčni uspeh; položaj ključnih konkurentov in vrste ukrepov, ki jih bodo verjetno sprejeli za utrditev lastnega tržnega položaja (Jurše, 1999, str. 213).

Razumevanje konkurence in njenih aktivnosti je ključnega pomena za vsako podjetje. Poznavanje prednosti in slabosti konkurentov omogoča natančnejšo zasnovo lastne strategije, s katero je mogoče izkoristi omejitve konkurentov in se izogniti področjem, na katerih so tekmeči močnejši. Podatki o značilnem vzorcu odzivanja konkurenta podjetju omogoča ustrezno izbiro in časovno opredelitev poslovnih potez (Kotler, 1996, str. 233). Analiza konkurence mora biti osredotočena na ključne elemente z vidika virov in mehanizmov oblikovanja konkurenčne prednosti (Jurše, 1999, str. 212). Za analizo konkurence in preučevanje prednosti ter slabosti obstaja več analitičnih orodij, kot so: klasični oligopolni modeli, teorija iger, analiza panoge, tržna raziskava, primerjalno preverjanje itd.

V diplomski nalogi se bom pri analizi konkurence<sup>12</sup> omejil na opis prednosti in slabosti glavnih konkurentov po najpomembnejših segmentih gostov v Sloveniji, na analizo najpomembnejših strateških skupin hotelskih podjetji v Sloveniji ter na kratko predstavitev tuje konkurence.

#### **4.3.1. Glavni konkurenti glede na najpomembnejše segmente gostov v Sloveniji**

##### **»Kongresni gostje«**

Vodilni kongresni centri so na Bledu, Ljubljani, Mariboru in Portorožu. *Kongresni center Cankarjev dom* v Ljubljani je največji kongresni center v Sloveniji in je zmožen pripraviti svetovni kongres za največ dva tisoč delegatov. Poleg Cankarjevega doma imajo vsi večji hoteli v Ljubljani kongresne zmogljivosti: Grand Hotel Union\*\*\*\* (od 10 do 850 udeležencev), Hotel Lev\*\*\*\*, Hotel Slon Best Western\*\*\*\*, Hotel Astral\*\*\*\*, M - Hotel\*\*\*, City Hotel Turist\*\*\* ter novo nastajajoča hotela Mons\*\*\*\* in Domina Grand Media\*\*\*\*.

Drugače je na Bledu, kjer trenutno ni mogoče organizirati kongresa po mednarodnih standardih. *Kongresno prireditveni center* (festivalna dvorana Bled) sprejme do 500 udeležencev. Poleg tega je v centru in okoliških hotelih na voljo še več kot 20 dvoran različnih velikosti. *Grand hotel Toplice\*\*\*\**<sup>13</sup> ter *Hotel Golf in Park*, so moderni hoteli, vendar ne morejo organizirati večjih kongresnih dogodkov (do 200 ljudi).

V Mariboru so Terme Maribor d.d.<sup>14</sup> s hotelom Habakuk\*\*\*\*\* začele nov razvoj kongresnega turizma v štajerski prestolnici in lahko organizirajo kongrese do 850 udeležencev.

---

<sup>12</sup> Resna in izčrpnejša analiza konkurence presega okvir pričujočega dela. Potrebno bi bilo analizirati vse faktorje, ki opredeljujejo konkurenco: tržna struktura, strateške skupine, nadomestni izdelki, trendi gibanja cen in profil najmočnejših konkurentov.

<sup>13</sup> Opis hotela se nahaja v prilogi 4.

<sup>14</sup> Opis turističnega proizvoda Term Maribor d.d. se nahaja v prilogi 4.

V Portorožu poteka več kot tretjina vseh poslovnih dogodkov v Sloveniji (Ručna, 2004, str. 7), kar ta kraj uvršča na prvo mesto med kongresnimi prizorišči. Skupne zmogljivosti obsegajo 4.800 sedežev in prenočitve kongresnih gostov dosegajo 20 odstotkov vseh nočitev. Glavni ponudniki kongresnih storitev, poleg Hotelov Morje, so: Hoteli Bernardin, Hotel Metropol<sup>15</sup> in Avditorij, ki pa nima prenočitvenih zmogljivosti. Novi kongresni center se nahaja v *Grand Hotelu Bernardin* (bivši Grand hotel Emona). Z novo večnamensko konferenčno dvorano, ki sprejme do 1100 oseb, so svoje skupne kongresne kapacitete podvojili na skupno 2300 sedežev. Poleg njih imajo tudi drugi večji hoteli po Sloveniji kongresne zmogljivosti z dvoranami do nekaj sto udeležencev. V prilogi 4 so predstavljeni najpomembnejši kongresni centri v Sloveniji in njihove prednosti in slabosti.

#### **»Gostje dobrega počutja«**

V tem segmentu se kot konkurenti pojavljajo skoraj vsa podjetja kot v segmentu »kongresnih gostov«. Med njimi imajo najbolj dodelano ponudbo »dobrega počutja« Hoteli Bernardin, Hotel Habakuk ter Grand hotel Toplice. Poleg naštetih hotelskih podjetji je potrebno omeniti še nekatere druge, predvsem hotel Aquapark Žusterna<sup>16</sup> in Terme Čatež.

Poleg njih predstavljajo v omejenem obsegu konkurenco tudi vsa zdravilišča, ki skoraj vsa razvijajo programe »dobrega počutja«. *Prednosti podjetji*, ki imajo tudi zdraviliške programe so: pestra ponudba zdraviliških in zdravniških storitev, obstoječa struktura gostov je primerna tudi za programe »dobrega počutja«, izkušnje. *Slabosti*: nejasno pozicioniranje (čeprav so programi »dobrega počutja« podobni zdraviliškimi, niso enaki), potrebna je dodatna infrastruktura, s programi »dobrega počutja« se zdravilišče odmika od »zdravstva«.

#### **»Gostje počitnic sonca in morja«**

Na tem segmentu gostov predstavljajo vsa hotelska podjetja na obali konkurenco. Njihova *prednost* je predvsem nižja cena, *slabost* pa nižja kvaliteta in manjša dodatna hotelska ponudba.

#### **»Gostje odkrivanja nove destinacije«**

V tem segmentu predstavljajo vsi hoteli v Sloveniji konkurenco. Hotelska podjetja, ki so na Obali in v Ljubljani, imajo vsekakor prednost pred ostalimi. To ne velja za hotele, ki so neposredno ob turističnih znamenitostih<sup>17</sup>: Bled, Bohinj, Lipica, Kranjska gora itd.

#### **»Gostje tretjega življenjskega obdobja«**

V tem segmentu predstavljajo konkurenco predvsem zdravilišča in termalni objekti. Prednosti in slabosti so podobne, kot pri prej obravnavanih segmentih gostov.

### **4.3.2. Najpomembnejše strateške skupine hotelskih podjetij v Sloveniji**

V Sloveniji so poleg Skupine Istrabenz še tri večje strateške skupine, ki intenzivno razvijajo in

---

<sup>15</sup> Opis turističnega proizvoda skupine Metropol group d.d. se nahaja v prilogi 4.

<sup>16</sup> Opis turističnega proizvoda Hotela Žusterna se nahaja v prilogi 4.

<sup>17</sup> Tabela obiska priljubljenih naravnih in kulturnih znamenitosti v letu 2002 se nahaja v prilogi 2.

investirajo v hotelsko dejavnost: skupina Sava, Čateške toplice d.d. in Krka Zdravilišča.

**Poslovna skupina Sava** je lastnica devetih hotelov po Sloveniji z več kot 2900 posteljami. V lasti ima dve igrišči za golf, tri kampe in 930 apartmajev ter bazenski kompleks Terme 3000 z Moravskimi Toplicami, Termami Lendava in Ptuj. Po prevzemu Zdravilišča Radencev namerava oblikovati Panonske terme. Po načrtih naj bi Panonske Terme v naslednjih letih povečevale kapacitete in dvigovale kakovost storitev z izgradnjo hotela s petimi zvezdicami v Moravskih toplicah. Zgradili naj bi hotel s štirimi zvezdicami v Termah Ptuj, posodobili zdravstvene dejavnosti v družbi Terme 3000, zgradili apartmajsko naselje in zunanje bazene v Termah Lendava ter po nakupu Zdravilišča Radenci posodobili tamkajšnje nastanitvene kapacitete in zdravstvene dejavnosti. (Sava, 2003).

Lanski prevzem podjetja G & P Hoteli Bled, d.o.o. je pomenil zaokrožitev turistične ponudbe na Bledu in možnost oblikovanja projekta skupnega trženja Bleda kot "Golf&Congress&Wellness Resort". S svojo velikostjo vsa tri podjetja skupaj pomembno vplivajo na razvoj turistične ponudbe kraja in širše okolice. Vila Bled je že več kot desetletje partner hotelske verige Relais&Chateaux, Grand Hotel Toplice pa ima po obnovi potrebne pogoje za članstvo v verigi The Leading Hotels of the World. Golf igrišče Bled je letos uvrščeno med najboljših 100 igrišč na svetu. Strategija Savinih podjetij (Sava d.d., 2003) temelji na raznolikosti ponudbe po vsebini in po organizaciji v posameznih objektih, izvirnosti in inovativnosti ter novostih na vseh segmentih ponudbe. Njene turistične ambicije segajo tudi na Hrvaško.

*Prednosti Savinih podjetij* so velika kapitalska moč, velika pogajalska moč v pogovorih z lokalnimi skupnostmi in državo, zaokrožena turistična ponudba na Bledu, partnerji hotelske verige Relais&Chateaux ter The Leading Hotels of the World, preko konzorcija Spot<sup>18</sup> prihajajo Angleški gostje na Bled, so že gostili razne protokolarne dogodke. Med *Slabosti* štejemo naslednje: nimajo veliko izkušenj z vodenjem hotelskih podjetij, strategija pri nakupih hotelov je nejasna, v hotelih na Bledu so skoraj izključno tuji gostje.

Druga velika skupina, ki predstavlja neposredno konkurenco, so **Terme Čatež d.d.** V lasti imajo 6 hotelov (Terme, Toplice, Zdravilišče, Golf Grad Mokrice, Koper in Žusterna), kamp v Čatežu, Marino v Portorožu ter golf igrišče v Mokricah. V Čatežu se nahaja tudi Termalna riviera, centra »dobrega počutja« sta v Čatežu in Koprju. Imajo ambicijo širitve na Hrvaško, vendar v lanskem letu jim zaradi političnih razlogov ni uspelo kupiti hotelskega kompleksa Sunčani Hvar. Podjetje predstavlja konkurenco predvsem v segmentu gostov »sonca in morja«, »tretjega življenjskega obdobja« ter »dobrega počutja«. Njegove *prednosti* so predvsem kapitalska moč, večdesetletne izkušnje v turizmu, turizem je osnovna dejavnost, znana blagovna znamka, veliko število rednih slovenskih gostov, dodelani programi zvestobe, kakovost storitev, bogata ponudba hotelskih storitev. Med *slabosti* štejemo: nimajo hotelov najvišjega kakovostnega razreda, neuspeh na razpisu Sunčani Hvar.

---

<sup>18</sup> Konzorcij Spot je ustanovil Aerodrom Ljubljana, v sodelovanju z različnimi slovenskimi turističnimi podjetji, z namenom servisiranja potnikov letalskega prevoznika EasyJet.

Tretjo večjo skupino predstavljajo **Krka Zdravilišča d.o.o.**, ki je v 100-odstotni lasti Krke, tovarne zdravil d.d. Opravlja zdraviliške, gostinske in druge turistične storitve. V lasti imajo ta zdravilišča: Dolenjske Toplice, Šmarješke Toplice, Hoteli Otočec, Zdravilišče Strunjan (51-odstotni lastnik). Zaposlenih imajo 520 ljudi. Skupne kapacitete vseh hotelov, ki poslujejo v okviru podjetja, so 1.200 ležišč. Podjetje je v letu 2002 ustvarilo 320.000 nočitev (Letno poslovno poročilo Krka Zdravilišča, 2002). Podjetje predstavlja konkurenco predvsem v naslednjih segmentih gostov: »zdraviliški in termalni«, »tretjega življenjskega obdobja« ter v omejenem obsegu »dobrega počutja«. Podjetje trenutno ne predstavlja večje neposredne konkurence na ključnih segmentih turističnega holdinga, vendar obstaja možnost, da v prihodnosti povečajo ponudbo tudi na področju storitev »dobrega počutja«. *Prednosti Krke zdravilišča* so: kapitalska moč, večstoletne izkušnje na področju zdraviliškega turizma, visoka stopnja zasedenosti kapacitet (med 87% in 94%), visok nivo kakovosti zdraviliških storitev, pogodba z ZZZS, veliko število usposobljenega zdravstvenega osebja, veliko število rednih gostov. *Slabosti so predvsem*: njihova infrastruktura je namenjena predvsem zdraviliškim gostom, gostje so predvsem starejši ljudje.

### 4.3.3. Analiza tuje konkurence

Pri tovrstni analizi je potrebno upoštevati dva pogleda: prihod tujih hotelskih podjetij v regijo ter konkurenca hotelov v tujini domačim hotelom. V prvem primeru lahko trdimo, da regija postaja stabilna in varna, zaradi tega lahko pričakujemo povečanje prisotnosti tujih hotelskih podjetij<sup>19</sup>. Pojavila se bodo z izgradnjo novih hotelov, prevzemom obstoječih hotelov, preko dane franšize ali pogodbe o upravljanju. Glede na njihovo znanje, izkušnje in kapitalsko moč lahko pričakujemo v prihodnosti povečanje stopnje konkurence v regiji.

V svetovnem kongresnem segmentu gostov predstavljajo največjo konkurenco hotelska podjetja na Madžarskem, Češkem, Slovaškem in Hrvaškem (Urbas, 2004, str. 8). *Njihove prednosti so predvsem*: imajo hotele znanih hotelskih verig (poznajo standarde; imajo ugodnosti, ki jim jih prinašajo »programi zvestobe«, poslovni turisti najraje bivajo v določeni hotelski verigi), dobre letalske povezave z emitivnimi trgi, imajo tradicijo, razpoznavne blagovne znamke. *Med slabosti* štejemo: kakovost storitev, nižja varnost, razen Hrvaške nimajo morja.

Na področju storitev »dobrega počutja« so podjetju največji konkurenti v Avstriji, Madžarski in Italiji (Turizem, 2004). *Prednosti Avstrijskih* hotelskih podjetij so predvsem: turistična tradicija, velika vloga nacionalne turistične organizacije pri promociji turizma »dobrega počutja« (»Avstrija, evropska destinacija dobrega počutja«<sup>20</sup>), raznolika ponudba na področju »sprostitve in zdravja«, velika kreativnost v oblikovanju programov (uporaba posebnih naravnih zelišč, tradicionalne kopeli iz 16. stoletja, izoterika ipd.) *Glavna slabost* je predvsem, da imajo relativno manj naravnih danosti kot Slovenija.

---

<sup>19</sup> V regiji so prisotna naslednja mednarodna hotelska podjetja: Intercontinental, SolMelia, Sheraton itd.

<sup>20</sup> Slogan Nacionalne turistične organizacije za promocijo avstrijskega turizma.



Na drugih segmentih gostov je prisotna velika stopnja konkurence. Predvsem na področju gostov »morja in sonca« ima Hrvaška velike konkurenčne *prednosti* na podlagi naravnih danosti, predvsem obale in čistega morja. Njena največja *slabost* je nizka kvaliteta storitev in hotelskih kapacitet. V Italiji-Furlaniji ni večjih konkurentov na teh segmentih. Na področju Benečije je največji turistični kraj Lignano, v katerega zahajajo od maja do julija predvsem nemški in avstrijski gostje (večinoma gostje »tretjega življenjskega obdobja« in gostje »počitnic sonca in morja«), v avgustu pa Italijani.

#### 4.4. Analiza PSPN

Za uspešen razvoj strategij in programov trženja je potrebna kritična ocena priložnosti in nevarnosti (izhajajo iz dejavnikov v okolju) ter analiza prednosti in slabosti organizacije.

##### Priložnosti

- Podjetje deluje v regiji, ki ima izredne naravne danosti (kraške jame, naravni parki, termalni vrelci, morje, ipd.), je relativno čista, ima ugodne klimatske razmere in je varna. Ima vse lastnosti, ki so predpogoj za razvoj in zadovoljitev potreb, ki jih narekujejo evropski trendi.
- Bližina in enostaven dostop potencialnih gostov iz tako imenovanih primarnih trgov (Italija, Avstrija, Nemčija).
- Priključitev Slovenije Evropski uniji in hrvaško približevanje predstavlja izredne priložnosti za podjetje:
  - večja prepoznavnost regije v Evropi in občutek varnosti,
  - možnost črpanja sredstev za investicije in razvoj iz evropskih skladov,
  - potreba po večjih reprezentančno-kongresnih zmogljivosti za organizacijo diplomatsko-političnih srečanj.
  - Slovenija je pozicionirana kot »vrata proti jugu« (STO, 2002, str. 19), zaradi tega se pojavljajo priložnosti na poslovno-kongresnem segmentu, ki jih je potrebno izkoristiti.
- Visok delež domačih gostov je dobra osnova, tuji trgi pa imajo še velik potencial rasti.
- Bližina letališč (Ronchi, Ljubljana), na katerih letijo »nizkocenovni« letalski prevozniki, predstavlja velik potencial za povečanje individualnih »hibridnih gostov« (poceni letalo+kakovostna hotelska storitev) iz bolj oddaljenih držav (Anglija, Španija, Nizozemska itd).
- Omejena ponudba kakovostnih namestitvenih zmogljivosti in dodatnih hotelskih storitev.
- V primeru uspešnega povezovanja med turističnimi podjetji in lokalnimi skupnostmi na področju razvoja in skupnih vlaganj v turistično infrastrukturo, bi imelo podjetje posredne ter neposredne koristi: sama destinacija bi postala bolj atraktivna, finančni prihranki pri investicijah.
- V regijah, v katerih podjetje deluje, ni v večji pojavni obliki prisotna še nobena mednarodna hotelska veriga.
- Ne obstaja še »domača« hotelska veriga.
- V regiji primanjkuje kakovostna in razpoznavna hotelska ponudba »nizkocenovnih«

hotelov (dobro razmerje kakovost/cena).

### **Nevarnosti**

- Slovenija ni dovolj prepoznavna, nima oblikovane glavne znamenitosti in strategije, nima slovesa v svetu, dodatna turistična ponudba v regiji ni dovolj kakovostna in zaostaja za ponudbo hotelskih podjetji, kar vpliva na manjše povpraševanje za hotelske storitve.
- Sodelovanje med posameznimi turističnimi podjetji ni zadostno in neuspeh pri povezovanju bi zaviralo razvoj podjetja.
- Sodelovanje z lokalnimi skupnostmi je odvisno tudi od trenutne politične situacije.
- Turisti dojemajo Hrvaško kot ne najbolj varno destinacijo za preživljanje počitnic in z ne najboljšo ponudbo.
- Za razvoj na Hrvaškem in v drugih balkanskih državah je potrebno sodelovanje z vladami in lokalnimi oblastmi, vendar se je v preteklosti pokazalo, da le-te niso najbolj naklonjene slovenskemu vlaganju in lastništvu.
- Načrtovanje v panogi otežuje razširjenost "zadnjihminutnih" rezervacij.
- Prepoznavnost države in ponudba kraja izrazito zaostaja za ponudbo hotelskih podjetji.

### **Prednosti**

- Turističnemu holdingu bodo na voljo resursi drugih stebrov, predvsem stebra naložb in pomožne informacijske službe informatika: kapital in kadri. Možni so pozitivni učinki sinergije.
- Krovno podjetje ima veliko razvojno in kapitalsko vlogo v regiji, kar pomeni veliko pogajalsko moč pri pogovorih na vladni in lokalni ravni.
- Jasna strategija razvoja.
- V steber je vključenih kar nekaj hotelskih podjetij v regiji, kar pomeni večjo pogajalsko moč in lahko vodi do sinergij na področju nabave, distribucije, trženja in prodaje.
- V podjetju razpolagajo z odličnimi kadri, z visoko stopnjo izobrazbe, in imajo izdelano strategijo nadaljnjega usposabljanja in razvoja.
- Podjetje razpolaga z dovolj kapitala za investicije v obnovo, razširitev in razvoj novih proizvodov.
- Imajo jasno strategijo razvoja in pozicioniranja posameznih hotelov in segmentov.
- Odlična lokacija hotelskih hiš (glede na lego v regiji).
- Podjetje ima relativno visoko stopnjo zasedenosti kapacitet.
- Večina hotelskih kapacitet je modernih in odgovarja trenutnemu trendu v povpraševanju.
- Dodatna hotelska ponudba je bogata in izdelana glede na potrebe izbranih segmentov.
- Sestava hotelske ponudbe je zanimiva skozi vse leto (termalna, »dobro počutje«, kongresna, zdraviliška ter Postojnska jama), kar pomeni, da lahko dosežejo nizko sezonsko nihanje ter visoko povprečno stopnjo zasedenosti ležišč.
- Razpolaga s prepoznavnimi znamkami: Postojnska jama, Terme Palace, Whai Thai, Grand hotel Palace, Hoteli Palace.

### **Slabosti**

- Podjetje je v velikem obsegu odvisno od trga organizatorjev potovanj – delež individualnih gostov je premajhen.

- Podjetje ne izkorišča vseh notranjih potencialov (informacijska tehnologija).
- Divizija turizem dosega nizko stopnjo dobičkonosnosti.
- Podjetje ne izkorišča vseh priložnosti, ki se pojavljajo v panogi.
- Usmerja se samo na hotelsko ponudbo kakovostnega razreda štirih in petih zvezdic, zanemarja pa priložnosti na segmentu nižjega kakovostnega razreda.
- Hotelske hiše v Portorožu ne morejo ponuditi čistega morja, kar pomeni nezmožnost zaustavitve odlivanja gostov (predvsem počitniških), ki si želijo čistega morja, v hrvaška letovišča.
- V hotelih je premalo različne ponudbe za izlete po regiji, zato jo je potrebno razviti samostojno.
- Nezadostno izkoriščanje potenciala gostov »poslovnih nagrad« in »športnih gostov«.
- Nezadostno samostojno trženje in lastna neposredna prodaja nočitvenih kapacitet.
- Ni centraliziranega prodajno-rezervacijskega sistema.
- Zaradi neuspešnega uravnavanja povpraševanja s trženjskimi strategijami prihaja do nezasedenosti kapacitet, zaradi tega se pristaja na popuste in posledično izgubo dohodka.

## **5. STRATEŠKI CILJI TRŽENJA V HOTELSKIH PODJETJIH**

Podjetje oblikuje cilje trženja na osnovi analize okolja, analize PSPN, ugotovitev tržnih raziskav, spremljanja konkurence, celovitega načrtovanja in vizije podjetja. Cilji trženja morajo biti realno zastavljeni in dosegljivi. Osredotočeni morajo biti na ustvarjanje dolgoročne konkurenčne prednosti, doseganje primerne dobička ter ustvarjanje ustreznega imidža podjetja.

Upravni odbor določi cilje, za katere naj bi srednji menedžment poskrbel, da bodo doseženi. Srednji menedžerji usmerjajo operativne dejavnosti in posredujejo povratne informacije nadrejenim o realnih možnostih za doseg zastavljenih ciljev. Nadzirajo porabo sredstev, namenjenih dejavnostim trženja, stanje na trgu in izvajanje tako strateških kot taktičnih strategij. Ves čas ocenjujejo razkorak med zastavljenimi cilji, trenutnim stanjem in realnimi cilji. V primeru, da so zastavljeni cilji nedosegljivi je potrebno ponovno analizirati stanje in določiti realne cilje.

Krovno podjetje Istrabenz si je na področju hotelske dejavnosti zadalo do leta 2007 naslednje strateške cilje (vir: interno gradivo, 2003):

- z znanjem in kakovostjo turističnih storitev do leta 2007 prevzeti vodilni položaj v regiji;
- širiti dejavnosti v Sloveniji, na Hrvaškem in na drugih atraktivnih lokacijah;
- do leta 2007 imeti v lasti 2000 hotelskih sob in upravljati z dodatnimi 2000 hotelskimi sobami;
- oblikovati povezano turistično-hotelsko podjetje;
- znižati relativne stroške za najmanj 5 odstotkov (na podlagi sinergij);
- 10-odstotna rast prihodkov;
- osredotočiti se na zahtevnejše goste ter tako povečati dohodek;
- dosežati 8-odstotni donos na vloženi kapital;
- obnova starega hotela Palace in pridobitev petih zvezdic (De Lux);
- cilj hotelov Morje je utrditi položaj kakovostnega centra dobrega počutja, 2-odstotno rast

- nočitev in ponovno 11-odstotno rast prihodkov od prodaje;
- cilj Hotelov Palace je postati najmodernejši termalno-zdraviliški center na območju Alpe-Jadran;
- oblikovati celostno turistično ponudbo na področju Postojnske jame.

Če si podjetje želi zagotoviti ustrezen razvoj in uspeh, menim, da bi si moralo zastaviti naslednje cilje trženja:

- Ohranjati ugodno razmerje zasedenosti sob skozi vse leto ter povečati povprečno zasedenost sob za 5%.
- Povečati povprečno doseženo prodajno ceno sob za 5% glede na leto 2003 (predvidena PPC sobe v hotelih Palace za leto 2002 je bila 36,20 EUR) (Poslovno poročilo Hotelov Palace, 2002).
- Povečati povprečno izvenpenzijsko porabo na gosta za 5% glede na leto 2003. (predvidena PPC posameznih termalnih storitev v hotelih Palace za leto 2002 je bila 13.60 EUR na posamezno termalno storitev) (Poslovno poročilo Hotelov Palace, 2002).
- Povečati prepoznavnost in vrednost blagovnih znamk: Lifeclass hotels and resorts, Terme Palace, Whai Thai, Postojnska jama.
- Povečati število gostov iz Rusije in Skandinavije (pomembno za drugo polovico junija in julija, ker je tu največji problem zasedenosti).
- Pridobitev investicijskih sredstev za razvoj in ureditev Portoroža iz skladov EU.
- Pridobitev novih kongresnih kapacitet (ležišča in dvorane) v Portorožu za organizacijo večjih reprezentančnih in kongresnih srečanj (2000-3000 gostov).
- Zvišati sloves Portorožu v sodelovanju z lokalnimi in ostalimi turističnimi podjetji.
- Zvišati kvaliteto hotelskih storitev in usmeritev k »celovitem obvladovanju kakovosti«.
- Oblikovati hotelsko verigo ter vanjo vključiti lastne hotele in ostale na podlagi franšize ali pogodbe o upravljanju (do leta 2007, 2000 sob v lasti in 2000 v upravljanju).
- Povečati število individualnih gostov.
- V okviru Postojnske jame in hotela jama razviti celostno turistično ponudbo.
- Povečati število kongresnih gostov, gostov dobrega počutja in gostov poslovnih nagrad ter oblikovanje proizvodov za goste športa in rekreacije.
- Narediti študijo o smiselnosti oblikovanja tudi hotelske verige nižjega kakovostnega razreda (dve zvezdici do tri zvezdice).
- Povezati hotelsko in turistično ponudbo v regiji ter ponuditi celosten in bogat turističen proizvod.
- Z osebno prodajo in neposrednim trženjem vzpostaviti dvosmerno komunikacijo z vsemi pomembnejšimi posredniki.
- Z ustrežno cenovno politiko zagotoviti zelene poslovne rezultate.

## **6. STRATEGIJE IN PROGRAMI TRŽENJA V HOTELSKIH PODJETJIH**

Z namenom uresničitve zastavljenih strateških ciljev trženja oblikujemo strategije in programe trženja. Strategije in programi morajo biti tržno prilagodljivi, upoštevati pa morajo zlasti povpraševanje. Za izvajanje omenjenega so potrebna ustrezna sredstva, ki jih mora podjetje predvideti vnaprej. Dobro zastavljena trženjska strategija je pogoj za uspešno poslovanje

podjetja in učinkovito izvajanje tržnih dejavnosti (Devetak, 1999, str. 271).

Različni avtorji različno obravnavajo in združujejo strategije trženja (npr.: Cravens, 1991 in 1989; Devetak, 1999; Kotler, 1996; Pučko, 1999). Z namenom, da bi smiselno in najbolje prikazal različne strategije trženja v hotelskih podjetjih, sem v delu uporabil kombinacije različnih avtorjev ter jih strukturiral.

### 6.1. Izbor ključnih tržnih segmentov

Kotler (2001, str. 95) opredeljuje segmentacijo kot razdelitev trga na reprezentativne skupine kupcev, glede na razlike v potrebah, značilnostih in nakupnem vedenju, ker vsaka skupina potrebuje specifičen proizvod ter ustrezen tržni splet. Ponudba na trgu mora najprej pravilno definirati tržne segmente in njihove potrebe, nato pa na trgu predstaviti ustrezne proizvode po ustreznih cenah. Segmentacija v hotelskih dejavnostih je smiselna predvsem zaradi:

- višje pričakovane starosti populacije in diferenciacije potreb (Vanhove, 1994, str. 305),
- boljšega razumevanja potreb izbranih potrošnikov (Morrison, 1989, str. 141),
- učinkovitejšega pozicioniranja (prilagajanje storitve in trženjskega spleta, da zavzame posebno mesto v potrošnikovi zavesti v primerjavi s konkurenco) (Morrison, 1989, str. 141), naraščajoče konkurence med turističnimi destinacijami (Vanhove, 1994, str. 305), možnih prihrankih obsega zaradi standardizacije (Vanhove, 1994, str. 305),
- natančnejše določanje promocijskih medijev in tehnik ter posledično učinkovitejša uporaba denarja (Morrison, 1989, str. 141).

Obstaja več osnov za segmentacijo. Kotler (1999, str. 241) navaja štiri možnosti: **geografske** (regija, velikost mesta, območno glede na gostoto preb., klima ipd.), **demografske** (starost, spol, velikost družine, življenjski cikel družine, dohodek, izobrazba ipd), **psihografske** (družbeni sloj, način življenja, osebnost ipd) in **vedenjske** (priložnosti, koristi, status porabnika, zvestoba, privrženost, pripravljenost na nakup, odnos do izdelka ali storitve ipd).

Pri oblikovanju ključnih segmentov sem pazil, da je posamezen segment homogen, prepoznaven, merljiv, dostopen, dovolj velik ter da je sposoben reagirati na akcije trženja. Ključni segmenti hotelskega dela Skupine Istrabenz so torej:

- **»Kongresni gostje«**, katerih glavni motiv je udeležba na kongresu, poslovni zabavi ali pa na poslovnih srečanjih, izmenjava ali pridobitev novih znanj. Osnovne zahteve tega segmenta so tehnološko opremljene dvorane z zadostno zmogljivostjo, dobri hoteli in restavracije, možnosti drugih aktivnosti v toku dneva, dobra prometna infrastruktura, bližina letališča, nočna zabava itd. Je cenovno manj občutljiv, poslovni gostje prinašajo do štirikrat več prihodkov (Urbas, 2004, str.8) kot navadni gostje. Ker več kot polovica vseh poslovnih turistov združi svoja poslovna potovanja s počitnicami, predstavlja ta segment izjemen potencial (Riddle, 1999, str.5).
- **»Gostje tretjega življenjskega obdobja«**, ki prihajajo v hotele na druženje, spoznavanje nove destinacije in počitek. Tvorijo ga starejši ljudje (nad 55 let), ki običajno potujejo v organiziranih skupinah in so fleksibilni glede časa obiska, torej zelo privlačen segment izven glavne sezone. Njegove zahteve so standardne nastanitvene zmogljivosti in

restavracije, možnost izletov v zaledje, uporaba termalnih kopeli in bazenov ter možnost izbire dopolnilnih dejavnosti.

- »**Gostje počitnic sonca in morja**«, njihov glavni motiv je oddih, zabava ter aktivno preživljanje dni. Segment predstavljajo pari (z otroci) stari od 35 do 45 let in ponavadi potujejo od junija do septembra. Osnovne zahteve so standardno dobre nastanitvene kapacitete in restavracije, možnost kopanja v morju in bazenih, lepe plaže z ustrežno infrastrukturo (zabava, šport) ter razgibano nočno življenje.
- »**Igralniški gostje**«, ki iščejo zabavo v igralnicah. Ta segment tvorijo predvsem italijanski individualni gostje različnih starosti ali skupine prijateljev. Regijo obiskujejo celo leto, posebno ob koncu tedna in za praznike ter ostajajo navadno za dan ali dva. Osnovne zahteve so dobre igralnice, restavracije, hoteli ter možnost drugih aktivnosti, npr. masaže, kopeli, izleti, muzej itd.
- »**Gostje nove destinacije**«, njihov poglavitni motiv je odkrivanje lokalnih znamenitosti, uživanje ob dobri hrani in pijači, miru in naravi. Segment predstavljajo družine, pari ali skupine prijateljev. Regijo obiskujejo izven glavne sezone in bivajo dan ali dva. Zahtevajo dobre namestitvene zmogljivosti in restavracije, možnost samostojnih in vodenih daljših izletov, sistem javnih prevozov in večerno zabavo.
- »**Zdraviliški in termalni gostje**«, ki prihajajo zaradi psihofizičnih težav na razne zdravstvene terapije. Regijo obiskujejo izven glavne sezone in bivajo navadno en teden. Zahtevajo specifične zdravniške programe, termalne kopeli, inhalacije, obkladke, masaže, telovadbe, elektro in druge terapije, športno-rekreacijske objekte ter »zdraviliško klimo«.
- »**Gostje dobrega počutja**«, ki predstavljajo segment z največjo rastjo. Predstavljajo ga ljudje srednjih let, ki si želijo sprostitve, nego telesa in zdravega načina življenja.
- »**Gostje poslovnih nagrad**«, to so gostje nagradnih potovanj ali uslužbenci, ki jim počitnice plača podjetje, kot nagrado za uspešno delo ali motivacijo. Pomembni so predvsem zaradi nadpovprečne porabe denarja in obiska izven glavne sezone.

**Tabela 2: Ocena deležev najpomembnejših segmentov v strukturi gostov Skupine Istrabenz po hotelih v letu 2002<sup>21</sup>.**

	Hoteli Palace	Hoteli Morje	Post. Jama	GH Adriatic
"Kongresni gostje"	4,0%	25,0%	12,0%	30,0%
"Gostje tretjega življenjskega obdobja"	20,0%	8,0%	4,0%	3,0%
"Gostje počitnic sonca in morja"	25,0%	15,0%	0,0%	22,0%
"Igralniški gostje"	2,0%	2,0%	0,0%	25,0%
"Gostje nove destinacije"	5,0%	8,0%	40,0%	8,0%
"Zdraviliški in termalni gostje"	5,0%	2,0%	8,0%	0,0%
"Gostje dobrega počutja"	29,0%	35,0%	12,0%	0,0%
"Gostje poslovnih nagrad"	1,0%	1,0%	1,0%	2,0%
Drugi	9,0%	4,0%	23,0%	10,0%
SKUPAJ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Vir: Interni viri skupine Istrabenz, 2003.

<sup>21</sup> Podatki za Hotel Jama predstavljajo predvideno strukturo gostov po prenovi hotela.

Iz tabele 2 je razvidno, da so Hoteli Palace usmerjeni predvsem v segment gostov »dobrega počutja«, »počitnic sonca in morja« in gostov »tretjega življenjskega obdobja«. Hoteli Morje so usmerjeni v goste »dobrega počutja« ter v kongresni turizem. GH Adriatic ima največji delež »kongresnih« gostov, sledijo mu »igralniški« ter gostje »počitnic sonca in morja«.

Po prenovi Hotela Jama bodo daleč največji segment predstavljali gostje »nove destinacije«. Sledili mu bodo segmenti gostov dobrega počutja in kongresni gostje. Med »drugi gostje« bo veliko prehodnih gostov. V tem hotelu bo nasploh veljalo, da bo v primerjavi z ostalimi hoteli Istrabenza, nekoliko nižja povprečna doba bivanja.

Kombinacije izbranih segmentov zagotavljajo hotelom zanesljivo in stabilno poslovanje skozi vse leto ter zmanjšujejo podvrženost sezonskim nihanjem. V vseh hotelih prevladujejo tuji gostje. V hotelih Palace je bilo v letu 2002 razmerje med domačimi in tujimi gosti 20:80.

## **6.2. Strategija pozicioniranja**

Podjetje poišče trg za svoje storitve s pomočjo segmentacije. Naslednji korak je, da izbrane trge prepriča, da izberejo njegove storitve in ne od konkurence. To stori s pomočjo pozicioniranja. Pozicioniranje bi lahko definirali, kot sposobnost vplivanja na predstave turistov v zvezi s svojo ponudbo, s ciljem, da bi ji dali prednost pred konkurenčno ponudbo. Osredotočiti se moramo na diferenciacijo, zadovoljitev potreb in želja kupcev ter na videnje, ki ga imajo kupci o naši in konkurenčni ponudbi (Brezovec, 2000, str. 80).

Dejavnost pozicioniranja je sestavljena iz treh sklopov: identificirati različne konkurenčne prednosti podjetja, izbrati konkurenčne prednosti, na katerih bo slonela strategija pozicioniranja in jo uspešno sporočiti izbranemu segmentu trga. Strategije konkurenčne prednosti moramo razviti predvsem za ključne resurse (Kotler, 1999, str. 259). V hotelski dejavnosti so ključna znanja in resursi tile: objekti z infrastrukturo in opremo; atraktivnost okolja; človeški viri; organizacijski in menedžerski viri s tehnologijo ter podoba in sloves hotelskega podjetja (Kotler, 1999, str. 262 – 265).

### **Objekti, infrastruktura in oprema**

Skupek vseh teh stvari sestavlja »trdi« in oprijemljivi del hotelskega podjetja, zato ga je najlažje ovrednotiti. Vsi objekti morajo biti na nivoju izbrane hotelske kategorije vsaj štirih zvezdic, kar pomeni, da bo potrebna posodobitev nekaterih hotelov. Pri oblikovanju hotelskega kompleksa se je potrebno zavedati, da bo prav njegova struktura omejevala oz. omogočala istočasno prisotnost različnih segmentov gostov, ki imajo različne navade, zahteve in način obnašanja. Hotelska struktura mora biti torej prilagojena zelenim segmentom kupcev, izbrani segmenti pa morajo imeti podobne zahteve ali pa mora objekt nuditi istočasno zadovoljitev različnih zahtev. V tem smislu ustreza strategija osredotočenja na goste, ki pričakujejo kakovostne hotelske prenočitvene zmogljivosti z bogato dodatno infrastrukturo: bazeni, športnimi objekti, ponudbo »dobrega počutja«, ki je lahko v določenih primerih nadgrajena v zdraviliško. S takim kompleksom se lahko zadovolji večina ključnih segmentov podjetja. Za zadovoljitev »kongresnih« gostov je potrebno dodati še kongresne dvorane in informacijsko tehnologijo, ponudba »dobrega počutja« pa v tem primeru služi kot »atrakcija« in sprostitev, kar je vsekakor

konkurenčna prednost v tem segmentu. Menim, da bi razširitev sklopa hotelskih objektov (predvsem v Portorožu) z nakupovalno-butično ponudbo bila dodatna konkurenčna prednost. Prenočilni objekti in dodatna infrastruktura morajo zagotavljati celoletno atraktivnost in obratovanje hotela.

### **Atraktivnost okolja, v katerem se hotel nahaja**

Pri lokaciji hotela je potrebno razlikovati: obmorska, gorska in jezerska letovišča; mesta z bogato umetnostno zapuščino, poslovna in druga mesta; tranzitna območja ali območja s turističnimi znamenitostmi. Vsaka izmed treh kategorij ima svoje specifične turistične tokove, ki jih je potrebno upoštevati pri strategiji pozicioniranja (Kotler, 1999a, 154).

Lokacija hotela je pomembna tudi zaradi same atraktivnosti prostora, v katerem se nahaja: bližina turističnih znamenitosti, klimatsko okolje, prometna infrastruktura ipd. Hotelsko podjetje lahko diferencira svoje proizvode le z lokacijo standardiziranega objekta. Strategija turističnega holdinga mora biti, da na podlagi okolja, atmosferskih značilnosti in atrakcij razvije več različnih dodatnih turističnih programov, ki bodo v sklopu enega turističnega objekta lahko zadovoljili več različnih segmentov. Podjetje mora npr. v Portorožu izkoristiti morje za kopanje ter kot klimatsko letovišče, po drugi strani pa se lahko pozicionira tudi kot izvrstna izhodiščna točka za spoznavanje Krasa in Istre.

### **Človeški viri**

Pri storitvenih dejavnostih ima človeški faktor izjemno vlogo pri doseganju konkurenčne prednosti. Po eni strani je usposabljanje osebja dolgotrajen in zahteven postopek, po drugi strani pa se lahko pojavi odliv dobrih kadrov h konkurenci. Za doseganje konkurenčne prednosti je potrebno kadre izpopolnjevati na področju spretnosti (kuharske, natakarske, rezervacijske ipd.), komunikacijskih sposobnosti (tuji jeziki, različne kulture in navade itd.), sposobnosti reševanja problemov in fleksibilnosti (znanje za različna opravila, glede delovnega časa ipd.).

### **Organizacijski in menedžerski viri ter tehnologija**

Termini se nanašajo na vire, znanje in tehnologijo, ki vplivajo na način delovanja podjetja. Gre torej za procese in postopke, ki operativno urejajo različne faze produkcije in ustvarjajo vrednost. Vsi naši naporji morajo biti usmerjeni v povečanje vrednosti za koristnika naše storitve.

Tudi v hotelirstvu ima tehnologija ključno vlogo pri projektiranju, poslovanju, izpopolnjevanju in inovacijah v dejavnostih, storitvah in procesih.

Sistem lahko deluje po načelu standardizacije ali fleksibilnosti. V prvem primeru gre za strategijo, ko so vsi procesi natančno strukturirani in določeni. Za doseg konkurenčne prednosti (predvsem stroškovne) na podlagi te strategije, vpeljemo avtomatizacijo. Primer tega je veriga hotelov »Formule 1« skupine Accor (Strategic vision, 2003, str. 34).

Strategija fleksibilnosti, ki je primernejša za Istrabenz, pa temelji na doseganju konkurenčnih prednosti na podlagi zmožnosti, da se ponudi nekaj edinstvenega, kar presega primerjavo ponudb zgolj na podlagi cene. Podjetje naj torej pozicionira svoje storitve kot edinstvene na



podlagi: oblikovanja, ponujenih storitev ter v uporabi materialov in tehnologije. Bolj kot bo hotelski proizvod kompleksen in bolj kot bo zadovoljeval specifične potrebe, bolj bo nudil možnosti razlikovanja.

### **Podoba hotelskega podjetja**

Čeprav se hotelska ponudba ne razlikuje med hoteli, lahko diferenciacijo dosežemo na podlagi podobe in razpoznavnosti blagovnih znamk. Blagovna znamka mora ponujati razlikovalno in edinstveno sporočilo, ki komunicira glavne koristi (ne lastnosti) in izbrano pozicioniranje. Pomen posredovanja podobe (imidž) je predvsem, ker lahko le njo potencialni kupec zazna še preden vstopi v sam objekt, oz. na podlagi te zaznave sprejme odločitev.

Podjetje mora spremljati zaznavo svoje podobe med strankami. Na želeno zaznavo pa mora vplivati z lastnostmi svojega proizvoda in trženjem. Podobo hotelskega podjetja zaznavamo na podlagi:

- komunikacije, ki jo podjetje posreduje prek oglaševanja, odnosov z javnostmi itd.,
- signalov in informacij, ki jih podjetje posreduje pri opravljanju svojih storitev,
- sloga osebja v podjetju,
- klime v notranjem okolju,
- lastnega izkustva in sporočil gostov, ki so že posluževali storitev podjetja.

Diferenciacijo mora podjetje graditi na eni ali več konkurenčnih prednostih, ki ustrezajo tem kriterijem (Graziani, 2000, str. 66): *pomembnost* (kupcem daje veliko korist), *izjemnost* (konkurenca ne more ponuditi takšnih lastnosti, oz. le naše podjetje lahko ponudi to na določen način), *superiornost*, *sporočilnosti* (kupcem jo je mogoče posredovati-predstaviti), *neposnemljivosti*, *dostopnosti kupcem* in *dobičkonosnosti* za podjetje.

Glede na nivo hotelske storitve se je skupina odločila za strategijo osredotočanja na hotele kakovostnega razreda štirih zvezdic. Smiselnost take odločitve je predvsem v nadpovprečnem donosu tega segmenta. Leta 2002 je bil v Evropi povprečen donos iz poslovanja na razpoložljivo sobo<sup>22</sup> v hotelih te kategorije 16.257\$ (3,8 mio SIT). V hotelih nižjega kakovostnega razreda pa je znašal le 7.563\$ (1,8 mio SIT). Povprečno večji donos so v Evropi dosegali le hoteli luksuzne kategorije in sicer 24.115\$ (5,7 mio SIT) (Horwath International, 2002). Hoteli Palace so v letu 2002 dosegli povprečen donos iz poslovanja na hotelsko sobo v višini 1,1 mio SIT. Za realno oceno uspešnosti je potrebno primerjati dobičkonosnost (iz poslovanja) na razpoložljivo sobo<sup>23</sup>. Primerljivi hoteli v Evropi so imeli v povprečju 39-odstotno donosnost na hotelsko sobo, medtem ko so Hoteli Palace v letu 2002 dosegli le 15-odstotno donosnost iz poslovanja na razpoložljivo hotelsko sobo.

Menim, da bi se moral turistični holding identificirati z naslednjimi stvarmi:

- celoletna atraktivnost hotelske in druge turistične ponudbe s poudarkom na ponudbi

---

<sup>22</sup> Povprečen donos iz poslovanja na razpoložljivo sobo je izračunan po obrazcu: povprečni prihodki iz poslovanja na razpoložljivo sobo – povprečni odhodki iz poslovanja na razpoložljivo sobo.

<sup>23</sup> Dobičkonosnost na razpoložljivo sobo sem izračunal po obrazcu: dobiček iz poslovanja na razpoložljivo sobo/prihodek iz poslovanja na razpoložljivo sobo.

- dobrega počutja in kongresni hotelski infrastrukturi,
- odlična kakovost hotelskih kompleksov (vsaj 4\*),
  - višji nivo hotelskih storitev in strokovni ter prijazni kadri,
  - višji srednji cenovni razred,
  - spoštljiv odnos do gosta in čut za varstvo okolja.

Smiselno pozicioniranje hotelskega dela turističnega holdinga Istrabenza je lahko: sodobno hotelsko okolje, v katerem vladata harmonija in dobro počutje.

V pomoč pri posredovanju zelenega pozicioniranja podjetje razvije tudi svoj slogan. Ta mora biti kratek, jednat in enostaven. Razvijejo ga s pomočjo specializiranih oglaševalskih in trženskih agencij. Turistični holding si je za blagovno znamko nastajajoče hotelske verige LifeClass hotels & resorts<sup>24</sup> izbral slogan "Vzemi si čas", oziroma za tuje trge "Just add time".

### **6.3. Trženjske strategije razvoja proizvoda in rasti**

#### **6.3.1. Hotelski proizvodi turističnega stebra Istrabenza**

V nadaljevanju podajam najvažnejše lastnosti posameznih hotelskih kompleksov. Podrobnejši opis je v prilogi 5.

##### **Hotelski proizvod »Hoteli Morje«**

Hotelski kompleks Hoteli Morje sestavljajo: hotel Slovenija (144 sob in 16 apartmajev), hotel Riviera (176 sob in 7 apartmajev) in apartmajski hotel Jadranka, kongresni center, bazenski kompleks s savno in solarijem ter lepotni center Wai Thai.

##### **Hotelski proizvod »Hoteli Palace«**

Sestavljajo ga: Grand Hotel Palace (185 sob in 13 apartmajev), hotel Apollo (88 sob in 1 apartma), hotel Mirna (81 sob) in hotel Neptun (89 sob), Terme Palace in novi Savna Park s centrom dobrega počutja.

##### **Hotelski proizvod »Postojnska jama«**

Družba HOT Postojna upravlja s hotelom Jama (267 ležiš) in drugo gostinsko ponudbo. Podjetje Postojnska jama – turizem upravlja z jamskim sistemom in Predjamskim gradom. Je v fazi obnove in izgradnje dopolnilne infrastrukture. Načrt predvideva izgradnjo kongresne ter zdraviliške infrastrukture ter center dobrega počutja.

##### **Hotelski proizvod »Grand Hotel Adriatic«**

Grand hotel Adriatic Opatija ima 301 sobo in 7 apartmajev, je moderen hotel na prestižni lokaciji in predstavlja prvo naložbo Istrabenza na hrvaškem trgu. Sklopu hotela pripadata Casino, bazen ter kongresna dvorana.

Podjetje se je odločilo za strategijo rasti, tako kvalitativno kot kvantitativno. To lahko doseže na številne načine, ki jih lahko uvrstimo v eno izmed skupin (Završnik, 1996, str. 95): doseganje

---

<sup>24</sup> LifeClass je ime blagovne znamke nastajajoče mednarodne verige hotelov turističnega holdinga.

rasti z obstoječimi turističnimi proizvodi<sup>25</sup> v obstoječih dejavnostih, razvoj novih turističnih proizvodov v sklopu obstoječih dejavnostih, razvoj in razširitev asortimana v sklopu novih povezanih dejavnostih.

### **6.3.2. Strategije rasti, ki temeljijo na obstoječih hotelskih proizvodih, v obstoječih dejavnostih - generična rast**

Cilj take rasti je v prvi fazi povečanje stopnje zasedenosti hotelskih sob, v drugi fazi pa razširitev hotelskih zmogljivosti (obstoječih ali novih v okolici).

#### **Strategija obdelave trga**

Ta strategija predpostavlja, da je spodbuda za rast dana od pozitivnega stanja v okolju in povečanega povpraševanja po proizvodih. Ostajamo na istih trgih, pri obstoječih proizvodih. Za povečanje obsega poslovanja pri tej strategiji naj podjetje razvija (Kotler, 1996, str. 364):

- različne prijeme tržnega komuniciranja: pospeševanje prodaje, oglaševanja itd.
- učinkovito prodajo: dobri prodajni pristopi, učinkovita uporaba prodajnega časa, centraliziran rezervacijsko-prodajni oddelek,
- različne načine distribucije z novimi prijemi.

#### **Strategija prevzema kupcev konkurenčnim podjetjem**

V primeru, da tržno povpraševanje stagnira in se ne uvaja nobena novost v prodajni asortima, je mogoča rast le na račun zmanjšanja tržnega deleža konkurenčnih podjetji. Povečanje lastnega tržnega deleže se lahko doseže:

- z agresivnim trženjem ob poudarjanju razlik in svojih prednosti,
- z raznimi prodajnimi akcijami in zniževanjem cen,
- z višjim nivojem in kakovostjo storitev.

Strategija zniževanja cene je za podjetje nevarna, kajti lahko pričakuje, da bodo tudi ostali konkurenti reagirali (cenovna vojna).

#### **Strategija razširitve uporabe proizvoda**

Hotelsko podjetje povečuje število gostov tako, da uporabo storitev širi na nov »tip« strank. Gre torej za neko vrsto novega pogleda na uporabo proizvodov, ki se lahko pojavi na strani ponudbe ali povpraševanja. Trg se širi z nespremenjenim proizvodom zaradi novih, »neobičajnih« gostov. Ena izmed možnosti take širitve je v sklopu demografskih značilnosti (paketi storitev za

---

<sup>25</sup> V literaturi je turistični proizvod opredeljen z vidikov proizvajalcev, prodajalca in potrošnika (Planina, 1994, str. 203; Mihalič, 1995, str. 35). *Z vidika proizvajalca* je turistični proizvod posamezna dobrina ali storitev, ki jo znani proizvajalec proizvaja in jo ponudi na trgu, kjer po tem proizvodu obstaja povpraševanje - **delni turistični proizvod**. *Z vidika prodajalca* je turistični proizvod sklop vseh dobrin, ki jih neko podjetje združi in prodaja po določeni ceni - **pavšalni turistični proizvod**. *Z vidika potrošnika* je turistični proizvod sklop dobrin, ki se jih poslužujejo turisti od trenutka, ko zapustijo stalno bivališče, do trenutka, ko se vanj vrnejo - **celotni turistični proizvod**. V sklopu tega poglavja gledamo na turistični proizvod s strani proizvajalca, torej kot delni turistični proizvod.

upokojenje), uporaba turističnih podzemnih jam za klimatske zdraviliške potrebe, za goste kolesarjenja uporaba že obstoječih kolesarskih stez ipd.

Primer takšne strategije je projekt Speleoterapije, s katerim želijo v Postojnski jami vpeljati nov tip klimatskega zdravilišča za obolele, predvsem otroke z astmatskimi bronhialnimi in alergičnimi boleznimi. Zdravstveni del programa bo potekal v Otoški jami, kjer naj bi bolniki izvajali telovadne vaje in se zdravili pod nadzorom zdravstvenega osebja (Interno glasilo Istrabenz Novice, 2003, str.4).

Na področju kongresnih in poslovnih gostov bi lahko podjetje organiziralo in samostojno tržilo seminarje z lastnim programom (motivacijski treningi, krepitev moštvenga duha, sprostitveni vikendi, psihološke analize kadrov ipd.).

### **Razvoj prodaje na novih geografskih trgih**

Vstop na nove trge pomeni tudi geografska diferenciacija ponudbe v razmerju do trga. Gre torej za prilagoditev strategije razvoja prodaje na novih geografskih trgih, kar hotelsko podjetje lahko stori na dva načina:

- postavitve hotelskih kompleksov na novih geografskih območjih,
- razvoj tržnega komuniciranja in prodaje na novih geografskih območjih s ciljem, da se privabijo novi uporabniki storitev.

Pri tej strategiji mora podjetje upoštevati kulturne in ostale razlike med prebivalci regij ter za vsako razviti posebne programe trženja.

### **6.3.3. Strategije, ki temeljijo na razvoju novih hotelskih proizvodov v sklopu obstoječih dejavnosti**

V tem sklopu se nahajajo strategije, ki temeljijo na novih proizvodih in lahko povzročijo znatne spremembe v naravi hotelskega podjetja. Podjetje lahko potrebuje nove tehnične strukture, dodaten prostor itd. Spremembe so lahko izvedene znotraj hotelskega kompleksa ali pa zahtevajo dodaten razvoj - potrebne so nabave zunanjih, že delujočih struktur, ali pa se realizirajo nove ob sodelovanju z drugimi podjetji.

#### **Strategija spremembe obstoječih proizvodov**

Ta strategija stremi k spremembi sestave dotlej ponujenih proizvodov z namenom modernizacije. Hotelsko podjetje sledi po eni strani razvoju v hotelski dejavnosti, da bi ohranjalo atraktivnost, po drugi strani pa dejavnosti konkurence. Nekatere podporne storitve (osnovni prenočitveni dejavnosti) tokom časa postajajo nujne (bazenski kompleksi, sprostitveni centri) ali pa izgubljajo na pomenu, pri zagotavljanju kakovosti in celovitosti ponudbe (npr. storitev pralnice).

Ta strategija je primerna tudi, ko se želi poudariti razliko med lastno ponudbo in drugimi, ter tako razviti konkurenčno prednost. Če je med podjetji nivo storitev podoben, se lahko prednost doseže z izboljšanjem kakovosti in povečanjem števila podpornih storitev, ki zaokrožijo turistični proizvod, da je celovitejši in bolj zaželen.

## **Strategija širitve sortimenta**

Ko se želi podjetje razširiti na nove segmente trga, se pogosto pojavi potreba po vključitvi novih storitev in proizvodov v lastno dejavnost.

Nova kombinacija ponudbe se pripravi tako, da zadovolji goste z različnimi nakupnimi motivi ter da se ponudijo paketi z različnimi proizvodi, kar zadovolji specifične potrebe. Primer take strategije je, da segmentu individualnega poslovnega gosta, ki si želi izrabiti prosti čas na službenem potovanju, ponudimo paket, ki vključuje obisk bližnjih kulturnozgodovinskih znamenitosti. Hotelsko podjetje lahko v nekatere sobe vključi določene dodatne naprave (masažna kad, savna, televizijski internet ipd.), ki še dodatno povečajo »sprostitutveno« ponudbo gostu.

Na podlagi takšnih strategij bo turistični holding spremenil Postojno v kraj stacionarnega turizma (Interno glasilo Istrabenz novice, 2003, str. 4). Bodočim gostom bo na razpolago celoten turistični izdelek: učno-naravosloven turizem, kolesarjenje, jamarstvo in jamski trekking, speleoterapija, pohodništvo, kulturni turizem, jahalni šport in druge rekreativne vsebine. Postalo naj bi tudi pomembno središče za kongresni turizem. Vas Predjama pa naj bi obiskovalcem nudila celovito doživetje časa in načina življenja 16. stoletja. Z novimi proizvodi bodo dosegli še večjo razpoznavnost, s katero naj bi Postojna postala obvezna sestavina programov domačih in tujih organizatorjev potovanj ter šolskih ekskurzij.

Ta strategija, poleg cilja rasti, vpliva na odnos med ponudbo in povpraševanjem, kajti novi proizvodi pozitivno vplivajo na problem sezonskega nihanja povpraševanja. Smiselno je, da turistični holding (v skladu s ciljem povečevanja deleža individualnih gostov) razvija predvsem take proizvode, po katerih povprašujejo individualni gostje: lepčilni saloni, sprostitutveni centri, zdraviliške storitve, pohodništvo, kolesarjenje itd.

### **6.3.4. Strategije, ki temeljijo na razvoju in širitvi sortimenta v sklopu novih - povezanih dejavnostih**

V hotelskem sektorju (in turističnem) je težko razmejiti, katere dejavnosti spadajo vanj in katere ne. Sestavljajo ga številne storitve in proizvodi, ki so včasih bolj, včasih manj pomembni pri celoviti ponudbi hotelskega paketa gostu. Ker gre pri ponudbi prenočitev, transportu, upravljanju s športnimi objekti in ostalimi objekti za sprostitev, gostinskimi storitvami, zabavnimi programi ipd. za zelo povezane, a hkrati specifične dejavnosti, lahko celovito ponudbo organizira eno samo podjetje ali več podjetij v tesnem sodelovanju<sup>26</sup>.

V nadaljevanju bom prikazal različne možnosti pri strateški odločitvi, katere različne turistične dejavnosti izbrati in kako jih vključiti v sklop hotelskega podjetja. Te odločitve vplivajo tako na organizacijsko strukturo in poslovanje, kot tudi na samo trženje.

---

<sup>26</sup> V diplomskem delu obravnavam turistični proizvod s strani proizvajalca (glej opombo 1 na 24. strani).

## **Strategija vertikalne integracije**

Ta strategija je vezana na vertikalno vključevanje novih dejavnosti. Le-te so vezane na že obstoječo dejavnost. Proizvodi ali storitve nove dejavnosti so pred tem lahko bili vložki ali rezultati prej obstoječe dejavnosti<sup>27</sup>.

Da bi lahko popolnoma razumeli prednosti in slabosti takšnih povezav, moramo razlikovati tudi med delno in presežno integracijo. Pri presežni integraciji podjetje, poleg tega da proizvede/servisira zase potrebne vložke ali rezultate, lahko presežne kapacitete nove dejavnosti ponudi tudi drugim podjetjem. Tako se lahko zgodi, da je določeno podjetje nam konkurent in odjemalec hkrati. Pri delni integraciji podjetje zadovolji le delno potrebo svojih vložkov ali servisiranja rezultatov ter se še naprej v določeni meri poslužuje zunanjih storitev oz. dobaviteljev.

Pri ocenjevanju primernosti posamezne strategije moramo upoštevati tudi ekonomijo obsega (optimalna velikost dejavnosti v določenih fazah glede na velikost hotelskih kompleksov) ter dejavnike, ki so odvisni in vplivajo na priložnosti ter nujne zahteve z vidika celostne strategije podjetja. Ko vstopamo v novo dejavnost moramo upoštevati tako ponudbo in povpraševanje, kot tudi povečanje tveganja, kapitalsko moč podjetja, primernost in zadostnost obstoječega kadra ter tehnologijo, ki je na razpolago za nove dejavnosti ob obstoječi.

V okviru te strategije bi bilo smiselno za turistični holding, da ima v svojem okviru tudi dejavnost organizatorja potovanj. Njen glavni namen bi bil predvsem v servisiranju svojih hotelskih gostov v regiji (izleti, prevozi in ostala dodatna turistična ponudba). V okviru agencije organizatorja potovanj bi se lahko organizirala tudi centralna prodaja lastnih turističnih proizvodov. Na ta način bi se znižali stroški danih provizij, učinkovitost same prodaje, zvišala bi se kakovost dodatne ponudbe ter možnost ponudbe celotnega turističnega proizvoda. V okviru načrtovanega širjenja hotelskih kapacitet in oblikovanja hotelske verige v regiji postane ta strategija še toliko zanimivejša.

## **Strategija diverzifikacije**

Strategija diverzifikacije se kaže kot usmerjenost na nove trge, kar zahteva pomembne, celo radikalne spremembe v načinu delovanja in poslovanja. Ne gre samo za nov proizvod, ki je izpeljanka oz. dopolnitev starega, kot v primeru strategije širitve asortimana.

V hotelski dejavnosti se strategija diverzifikacije kaže tako:

- Poleg obstoječega ponuditi nov proizvod ali storitev, ki zahteva spremembe v objektni strukturi in organiziranosti. Namen je vstop v nove dejavnosti.
- Gradnja, nakup ali najem novih hotelskih objektov na območjih, ki omogočajo podjetju, da

---

<sup>27</sup> Primer. Hotelsko podjetje se lahko razširi z novo dejavnostjo gostinstva ali tako, da ustanovi turistično agencijo za prodajo končnim gostom. V prvem primeru se podjetje odloči, da bo svoje vložke na področju gostinstva samo proizvajalo in ne več kupovalo. V drugem hipotetičnem primeru (odprte lastnih turističnih poslovalnic), se podjetje poda v storitve, ki predstavljajo kasnejšo fazo od njene glavne dejavnosti. To novo dejavnost bi lahko v celoti ali delno izvajalo drugo turistično podjetje.

vstopi v novo dejavnost. Npr. prevzem hotela v hribih ali mestnem središču, medtem ko je do tedaj podjetje upravljalo le hotele v krajih tranzita ob glavnih prometnicah.

Strategija diverzifikacije na podlagi novega proizvoda ali storitve je zelo občutljiva in ima lahko negativne posledice na obstoječe delovanje podjetja, zaradi tega moramo analizirati ekonomičnost upravljanja, dodatne stroške, vpliv na organiziranost itd. Ta strategija je učinkovita, ko se dobičkonosnost ne poveča le zaradi večjega števila gostov. Lahko se pojavijo tudi »negativni učinki sinergije«, ko npr. nova storitev v obstoječem hotelskem kompleksu zahteva ali povzroči take spremembe, ki negativno vplivajo na ostale dejavnosti podjetja. Ko podjetje vstopi v nove dejavnosti na novih lokacijah, se izogne nekaterim zgoraj naštetim problemom.

Problem podobe in razpoznavnosti podjetja, glede na različne dejavnosti in s tem zadovoljevanja specifičnih potreb, se lahko reši z uvedbo različnih blagovnih znamk (primer podjetje Accor)<sup>28</sup>.

Ta vrsta strategije je zanimiva za obravnavani turistični holding v primeru, ko bi se odločilo, da vstopi na trg »nizkocenovnih« hotelov. V regiji je čutiti veliko pomanjkanje kvalitetnih hotelov z dvema zvezdicama. Da je tudi ta segment hotelov izredno dobičkonosen, dokazuje podjetje Accor. Z avtomatizacijo in inovativnostjo dosegajo višjo stopnjo donosa na vloženi kapital v ekonomičnih hotelih (14,8-odstotno) (Formula1, Ibis, Motel6 itd.) kot v segmentu luksuznih in poslovnih hotelov (9,2%-odstotno) (Poslovno poročilo družbe Accor, 2002, str. 9). Povpraševanje po ekonomičnih hotelih je tudi veliko manj občutljivo na splošno gospodarsko stanje in spremembe v BDP (Accor Fundamentals, 2002, str. 7).

#### **6.4. Strategije oblikovanja cen**

Ker je cena edini element spleta trženja, ki ustvarja prihodek (vsi ostali predstavljajo strošek), ima posebno mesto v strategiji trženja. Je tudi element, ki je najmanj razumljiv v spletu trženja, je najbolj viden dejavnik, vpliva na stopnjo zasedenosti kapacitet, predvsem pa neposredno vpliva na dobičkonosnost podjetja.

Iz tabele 3 je razvidno, da so v vseh cenovnih razredih največji vir prihodkov prenočitve (v razredu primerljivim z Istrabenzom 54,4%). Gostinska dejavnost predstavlja v primerljivem hotelskem razredu 40,4% prihodkov, prihodki iz telekomunikacije in drugi pa manj kot 6% prihodkov. Med različnimi kategorijami hotelov se struktura prihodkov nekoliko razlikuje predvsem v razmerju deleža prihodkov iz gostinske in prenočitvene dejavnosti.

---

<sup>28</sup> Podjetje Accor rešuje prepoznavnost različnih produktov in dejavnosti z različnimi blagovnimi znamkami: - za hotelsko dejavnost uporablja blagovne znamke Novotel, Mercure, Sofitel (poslovni in počitniški hoteli), Ibis, Formula 1, Etap (nizkocenovni hoteli), Thalassa, Coralia (počitniški hoteli); - za gostinsko dejavnost: Lenotre Paris, Grille Courtepaille, Wagons-Lits itd. - za dejavnost turistične agencije in organizatorjev potovanj: Frantour, Accor Tour itd.

**Tabela 3: Struktura prihodkov v hotelski dejavnosti po različnih storitvah v luksuznih, prvorazrednih, srednje/ekonomičnih hotelih v Evropi v letu 2002.**

Prihodek\cen. Razred	Luksuzni hoteli	Prvorazredni hoteli	Srednje/ekonomični hoteli
Nočitve	58,8%	54,4%	54,7%
Gostinska dejavnost	34,8%	40,4%	38,5%
Telekomunikacija	1,5%	1,5%	1%
Drugi prihodki	4,9%	3,7%	5,8%
Skupaj prihodki	100%	100%	100%

Vir: Horwath International, 2002, str. 26.

Nazornejšo sliko o pomembnosti posamezne hotelske dejavnosti dobimo s primerjavo njihove dobičkonosnosti in deleža v celotnem dobičku, ki je prikazana v tabeli 4. Najbolj dobičkonosna dejavnost v hotelskem podjetju je prodaja prenočitev (75-odstotna), ki predstavlja tudi največji delež v strukturi dobička podjetja<sup>29</sup> (69,7%). Gostinska dejavnost predstavlja 22,5% dobička, druge hotelske dejavnosti 6% in dejavnost telekomunikacije 1,5% dobička.

**Tabela 4: Povprečna dobičkonosnost<sup>30</sup> posameznih dejavnosti in povprečna struktura dobička po dejavnostih v prvorazrednih hotelih v Evropi v letu 2002.**

Dejavnost	Delež v prihodkih	Dobičkonosnost	Delež v dobičku
Prenočitve	54%	75%	69,7%
Gostinska dejavnost	40%	33%	22,5%
Telekomunikacija	2%	60%	1,5%
Drugo	4%	98%	6,2%
Skupaj/povprečno	100%	58%	100,0%

Vir: Horwath International, 2002, str. 26.

Na oblikovanje cen v hotelski dejavnosti vplivajo notranji in zunanji dejavniki (Kotler, 1999, str. 403). Notranji dejavniki so:

- cilji podjetja (preživetje, maksimiranje trenutnega dobička, maksimiranje tržnega deleža, visoka kakovost storitev, drugi cilji),
- izbrane tržne metode, ki jih uporabljamo glede na vrsto proizvoda, distribucijo in promocijo,
- stroški (prihodki podjetja morajo dolgoročno presegati odhodke).

Zunanji dejavniki so:

- narava trga in povpraševanja (zaznava vrednosti s strani kupcev, možnost navzkrižne in prodaje navzgor, cenovna elastičnost različnih segmentov),
- stopnja konkurence (cene morajo biti primerljive s konkurenčnimi podjetji in so odvisne od stopnje konkurence na trgu),
- druge zunanji dejavniki (splošno gospodarsko stanje, življenjski standard, zakonodaja...).

V praksi se uporabljajo trije temeljni pristopi pri oblikovanju cen: (Mihalič, 1999, str. 76-77):

<sup>29</sup> Delež posamezne dejavnosti v strukturi dobička podjetja je izračunana po formuli: (delež v prihodkih x dobičkonosnost) / povprečna dobičkonosnost.

<sup>30</sup> Pri izračunu dobičkonosnosti posamezne dejavnosti so upoštevani neposredni stroški. Izračun ne upošteva fiksnih stroškov najemnin, davkov na premoženje, zavarovanj, obresti in amortizacije.



- oblikovanje cen glede na stroške (metoda določanja točke preloma in zelenega dobička),
- oblikovanje cen glede na povpraševanje,
- oblikovanje cen glede na konkurenco,
- oblikovanje cen glede na postavljene cilje (Middleton, 1996, str. 97)

V turističnem holdingu oblikujejo cene glede na konkurenco. Naredijo analizo konkurenčnih cen podjetij in objavijo primerljiv letni cenik za svoje storitve. V primeru slabe zasedenosti kapacitet se poslužujejo »ad hoc« akcij v obliki popustov tako posrednikom kot neposrednim gostom. Pri tem oblikujejo ceno glede na stroške, da pokrijejo vsaj spremenljive stroške.

#### 6.4.1. Cenovne politike

Hotelsko podjetje določi ceno svojih storitev na podlagi izbrane metode. Pri tem lahko vodi različne cenovne politike. Podjetje lahko vodi politiko razlikovalnih, vstopnih, promocijskih, popustniških in prestižnih cen (»pobiranje smetane) (Brezovec, 2000, str. 95).

##### Politika razlikovalnih cen

S politiko razlikovalnih cen podjetje segmentira trg z namenom, da bi vsakemu segmentu ponudilo isti ali delno spremenjeni proizvod po različnih cenah. Strategije razlikovalnih cen so usmerjene v maksimizacijo dosežene cene na različne kupce. To lahko storimo, ker so določeni segmenti pripravljani plačati višjo, drugi pa nižjo ceno (različna cenovna elastičnost). Cilj take politike je povečanje dobička s spodbujanjem različnega povpraševanja. Cene se lahko razlikujejo glede na lokacijo hotelov, čas bivanja (glede na sezono, delovni dnevi, vikend), prodano količino (pri zakupu več kapacitet je cena nižja), segment (upokojeanci, študenti, poslovni gostje, vladni uslužbenci itd.).

Za določitev optimalne cene v danem trenutku se pogosto uporablja metoda **izkoristka kapacitet**<sup>31</sup> (Kotler, 1999, str. 432). To je računalniško vodena tehnika, ki temelji na preteklih in sedanjih podatkih ter predvidevanjih za prihodnost ob upoštevanju relevantnih vplivov iz drugih dejavnosti (letališki urniki, počitnice ipd.). Metoda optimizira ceno glede na zasedenost, obdobje, celotni prihodek sob, pripravljenost plačati, dolžino bivanja ipd.

##### Politika vstopnih cen

Ko podjetje vstopa na trg in si želi zagotoviti začetne obiskovalce ter tržni delež, postavi svoje cene na nižjo raven od konkurence. Pri tem je potrebno narediti natančno analizo stanja na trgu, da ne bi preprečili »cenovne vojne«. Uspešnost strategije nižje cene je odvisna od teh pogojev: trg mora biti cenovno močno elastičen (nizka cena mora prinesiti veliko povečanje volumna), mora obstajati ekonomija obsega, nizka cena mora odvrnati vstop novih konkurentov.

---

<sup>31</sup> Pri Metodi izkoristka kapacitet se predpostavlja različno višino cene glede na predvideno povpraševanje. Te cene se uporabi za maksimizacijo donosa. Izračun donosnosti (Yield) v ta namen se opravi po formuli: (št.prodanih prenočitev/št.potencialnih prenočitev) x (povprečno dosežena cen)/(potencialno dosegljiva cena) (Kotler, 1999, str. 432)

## **Politika promocijskih cen**

Ta politika temelji na načelu, da podjetje na podlagi določenega proizvoda, ki je v začasni promociji, privabi potrošnike, da kupujejo tudi druge proizvode, ki niso v akciji. Pogosto izberejo strategijo paketov, torej kombinacijo različnih storitev, kjer kupec dobi občutek, da je za svoje plačilo dobil nekaj več (npr. vikend paket, ki vključuje storitev polpenziona, masažo in obisk Postojnske jame). Promocijske cene storitev imajo v očeh gostov pozitivnejši predznak od popustov.

## **Politika popustov**

Podjetje lahko da različne vrste popustov: količinske, gotovinske, sezonske. Dajanje popustov je lahko tudi neproduktivno, kajti pogosto se v kupcih ustvari prepričanje, da za popusti stoji nekakovostna storitev.

## **Politika »pobiranja smetane«**

To politiko si lahko privošči tisto podjetje, ki uživa na trgu določen položaj. Glavni razlogi za posebno vlogo na trgu so: monopol, prepoznavna blagovna znamka z odličnim slovesom storitev, prepričanost kupcev v visoko stopnjo kakovosti storitev, ponujena edinstvena kombinacija storitev.

### **6.4.2. Strategija zniževanja in zviševanja cene**

Potem ko je podjetje že oblikovalo strukturo in cenovno strategijo, se lahko pojavi potreba po spreminjanju cene. Tendanca k zniževanju cen se pojavi zaradi premajhnega povpraševanja oz. presežnih kapacitet ali zaradi želje po povečanju tržnega deleža na podlagi nižje cene. Zaradi narave in neelastičnosti hotelskega trga ta strategija pogosto ne prinese želenega rezultata. Glede na izračune Horwath&Horwath (Kotler, 1999, str. 424) bi moralo hotelsko podjetje ob uvedbi 20%-odstotnega popusta in obstoječi 66%-odstotni stopnji zasedenosti, povečati stopnjo zasedenosti vsaj na 90%-odstotno, da bi nadomestilo izgubo v prihodkih zaradi znižanja cen. Cornell Center for Hospitality Research je v letu 2003 opravil raziskavo o vplivu uvedbe popustov na stopnjo zasedenosti v hotelih (Enz, 2003, str 4). Raziskava je dokazala<sup>32</sup>, da v primeru hotelskega podjetja (neodvisno od kategorije in obstoječe stopnje zasedenosti) v povprečju ne velja ekonomsko pravilo, da se ob znižanju cene poveča povpraševanje in prodaja sob. Kljub danim popustom novi kupci ne vstopijo na trg, marveč obstoječi dobijo več za nižjo ceno, torej prihodki na razpoložljivo sobo padejo. Iz slike 4 je razvidno, da je povpraševanje neelastično, iz česar sledi, da je znižanje prihodka neizogibno, če znižamo ceno, saj se prodana količina ne poveča dovolj, da bi nadomestila izgubo zaradi nižje cene.

Ob zvišanju cene je neelastičnost povpraševanja pozitivna za podjetje. Ko je podjetje zvišalo povprečno prodajno ceno za 10%, se je povprečni prihodek iz prodaje nočitve na razpoložljivo sobo povečal za 5%. Podjetja zvišajo cene zaradi predvidene inflacije, nadpovprečnega povpraševanja, prenove in izboljšanja kvalitete hotelskega kompleksa. Važno je, da gostje

---

<sup>32</sup> Trditev velja za hotelski trg v ZDA, ostala območja sveta raziskava ne upošteva.

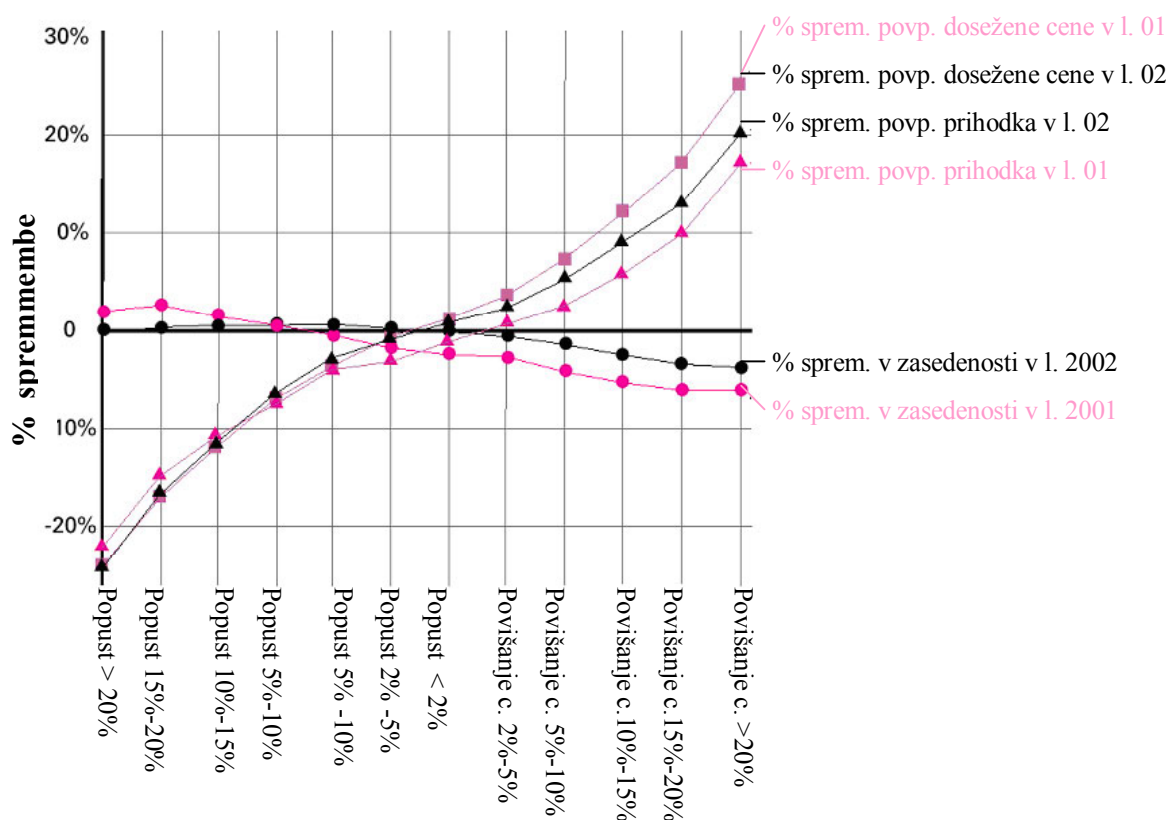
povečanje razumejo kot upravičeno.

Ob zvišanju cene je neelastičnost povpraševanja pozitivna za podjetje. Ko je podjetje zvišalo povprečno prodajno ceno za 10%, se je povprečni prihodek iz prodaje nočitve na razpoložljivo sobo povečal za 5%. Podjetja zvišajo cene zaradi predvidene inflacije, nadpovprečnega povpraševanja, prenove in izboljšanja kvalitete hotelskega kompleksa. Važno je, da gostje povečanje razumejo kot upravičeno.

Ko se odločamo o spremembi cene, moramo upoštevati tudi potencialni odgovor konkurence v obliki cenovne vojne ali kakšnega drugega ukrepa.

Glede na prejšnje ugotovitve naj se podjetje raje izogiba popustom. Tudi v primeru programov spodbujanja zvestobe kupcev. Hotelsko podjetje lahko uspešno in učinkovito poveča poslovanje le s trženjem blagovnih znamk in odlično promocijo hotelskega proizvoda, ki naj ponuja nova doživetja, prijetno okolje, trenutke brezskrbnosti in ne le zgolj prenočitve.

**Slika 4: Sprememba povprečne dosežene cene za sobo, povprečnega prihodka na sobo in spremembe stopnje zasedenosti kapacitet v odvisnosti od stopnje danega popusta v hotelskih podjetjih v letu 2001 in 2002 v ZDA.**



Vir: Enz, 2003, str 5.

Uspešna hotelska podjetja imajo posebnega menedžerja, ki je zadolžen za postavljanje cen v okviru dohodkovnega menedžmenta. Posameznim hotelom pomaga določati najvišjo možno doseženo ceno pri cilju maksimizacije dohodka. Eden izmed ciljev je tudi, da ljudje, ki so zadolženi za prodajo, ne določajo sami cen.

## 6.5. Tržne poti hotelskih podjetij

Smisel organiziranja tržnih poti v hotelski dejavnosti je v tem, da s sistemom medsebojno odvisnih organizacij čim bolj približamo hotelske in ostale turistične proizvode k turistom. Distribucijski sistem tudi omogoča, da turist kupi turistični proizvod, še preden je ta dejansko proizveden.

Distribucijski sistem mora zagotoviti odgovore na tri vprašanja (Middleton, 1996, str. 202): kje lahko potencialni gost dobi informacije, kje lahko rezervira bivanje in kako priti do zelenega kraja bivanja? Turistični holding uporablja tako neposredne kot posredne tržne poti.

**Posredna tržna pot** pomeni, da podjetje prodaja lasten proizvod prek enega ali več vmesnih členov na prodajni poti: organizatorji potovanja (oblikujejo pavšalni proizvod s kombinacijo različnih storitev s pomočjo tretjih ponudnikov), turistične agencije (imajo vlogo trgovca na drobno in živijo na podlagi provizije), posebni posredniki (načrtovalci kongresov, posvetovanj, prevozna podjetja itd.), elektronski posredniki (Internet agencije<sup>33</sup>, Globalni distribucijski sistemi-GDS, Ponudniki elektronske distribucije-DSP)

Podjetje se poslužuje posrednikov, da poveča možnost prodaje svojih storitev in ker je v določenih primerih ceneje dati provizijo posredniku kot razviti svojo neposredno tržno pot.

**Neposredne tržne** poti se pojavljajo v štirih oblikah (Middleton, 1996, str. 204): neposredne prodajne poti (imenovane tudi prodajne poti ničelne ravni), nepričakovani gostje (angl. walk-in) ali slučajni (angl. chance arrivals), prodaja z različnimi načini neposrednega trženja ali pa prodaja prek lastnih poslovalnic.

Strukturo prodajnih poti je mogoče razbrati prek strukture rezervacij v hotelih. Tabela 5 prikazuje podatke o načinu rezervacije, ki so se jih posluževali hoteli v svetu leta 2002.

**Tabela 5: Rezervacijske poti in njihova uporaba v hotelih različnih kategorij v svetu in skupaj hoteli v Evropi, v letu 2002 (v%)**

Tip predhodne rezervacije	Povprečje svet	*****	****	***/**	Povprečje Evropa
Direktno povpraševanje	34,2	36,6	35,3	33,1	40,5
Lasten rezervacijski sistem	14,4	13,6	14,3	14,7	7,8
Neodvisen rezervacijski sistem	3,1	2,4	3,8	3,1	2,4
Turistične agencije	17,7	16,5	16,6	18,4	22,0
Organizatorji potovanja	11,4	10,9	9,4	12,2	10,6
Hotelski predstavniki	8,7	7,7	7,7	9,3	9,7
Prevozna podjetja	1,1	1,1	1,2	1,1	0,9
Svetovni splet/ Internet	3,3	4,0	3,8	2,9	2,3
Drugo	6,1	7,2	7,9	5,2	3,8

Vir: Horwath International, 2002, str. 4-5.

V hotelih vseh kategorij prevladujejo neposredne prodajne poti, ki v povprečju predstavljajo skoraj 60% vseh rezervacij. Najbolj razširjena oblika so neposredne rezervacije (rezervacije

<sup>33</sup> Znane spletne agencije so: Hotels.com, Travelocity, Hotwire in Priceline.com. Globalni distribucijski sistemi so: Sabre, Galileo, Amadeus in Worldspan. Najbolj znani ponudniki elektronske distribucije-DSP so: Pegasus, Wizcom, Trust International.

neposredno v recepciji, prek telefona, faksa itd.), ki v Evropi dosegajo 40% celotnih rezervacij. Potovalne agencije predstavljajo najpomembnejši vir posredne prodaje (17% vseh rezervacij), njihov pomen pa se bistveno ne razlikuje po različnih cenovnih kategorijah. V hotele individualni gostje prihajajo preko posrednikov ali brez njih.

V nadaljevanju je v tabeli 6 prikazana struktura prodajnih poti v hotelih Palace. Iz tabele je razvidno, da je bilo v letu 2002 več kot 70% opravljenih nočitev neposredno rezerviranih. Od tega je bilo več kot 40% nočitev individualnih gostov, 40% skupinskih gostov in 12% alotmanskih gostov. Manj kot 30% vseh nočitev je bilo opravljenih preko rezervacij posrednikov, od teh je bilo največ alotmanskih gostov.

V primerjavi s povprečjem v svetu, je viden nekoliko višji delež neposrednih rezervacij v hotelih Palace. Hoteli skupine niso vključeni v noben globalni rezervacijski sistem. Prodajna pot preko svetovnega spleta je zanemarljiva.

**Tabela 6: Struktura nočitev glede na prodajno pot (tip gosta) v letu 2002 v hotelih Palace**

<b>Prodajna pot in tip gosta</b>	<b>% nočitev</b>
Individualni neposredni	32,63%
Individualni posredni	5,78%
Individualni nepričakovani	1,52%
Skupina neposredni	29,71%
Skupina posredni	7,40%
Alotmani neposredni	9,42%
Alotmani posredni	13,42%
Poslovni gratis	0,12%

Vir: Poslovno poročilo Hotelov Palace d.d. za leto 2002, str. 13.

Cilju povečanja dobičkonosnosti je prilagojena tudi strategija tržnih poti: čim več je potrebno prodati neposredno ob upoštevanju stroškov in smiselnosti razvoja lastnih prodajnih poti. S tem se bo prihranilo pri stroških danih provizij in doseže neodvisnost od posrednikov. V okviru oblikovanja lastne hotelske verige je to tudi potrebno, saj se bodo drugi hoteli lažje odločili za vstop v verigo, če bo to zanje predstavljalo nove tržne poti in prodajne možnosti. Potrebno je razviti centralni rezervacijski sistem, prek katerega bodo imeli možnost rezervacije tako razni posredniki kot direktni gostje. Ta strategija bi bila tudi zelo smiselna v povezavi z morebitno lastno agencijo organizatorja potovanj, razvojem hotelske verige in z možnostjo uporabe internih resursov (podporna informacijska družba Actual). Z integriranim informacijskim sistemom bi se lahko podjetje razširilo tudi na brokersko dejavnost (internet<sup>34</sup>, klicni center).

Turistične agencije in organizatorji kongresov bodo v prihodnosti še pomembnejša tržna pot (zaradi zmanjševanja provizij v prodaji letalskih vozovnic bodo morali iskati nove vire zaslužka), zato mora podjetje nameniti veliko pozornost njihovem oblikovanju. Hotelsko podjetje mora pripraviti posebne programe trženja, da bodo turistične agencije in organizatorji kongresov dali prednost njihovem hotelu.

Cornell Center for Hospitality Research (Cornell Hotel and Restaurant Administration

---

<sup>34</sup> V Termah Čatež so po prenovitvi spletnih strani narasle rezervacije njihovih storitev preko spleta na skoraj tretjino vseh neposredno opravljenih rezervacij (Poslovno poročilo Term čatež d.d. za 2003).

Quarterly, 2000, str. 76.) je v letu 2000 izvedel raziskavo med ameriškimi turističnimi posredniki in hoteli. Ugotoviti so želeli, katere lastnosti hotelskih podjetji predstavljajo vrednost za posrednike in vplivajo na njihovo favoriziranje določenega hotelskega podjetja. Te lastnosti so<sup>35</sup>: lokacija, zanesljivost, spoštljivo ravnanje z njihovimi strankami in ustvarjanje njihovega zadovoljstva, a tudi da jim hotel ne otežuje dela in ne povzroča nepotrebnih problemov.

## 6.6. Tržno komuniciranje

S pomočjo tržnega komuniciranja prenašamo informacije k vsem deležnikom podjetja. Usmerjeno je predvsem k potencialnim turistom in posrednikom na turističnem trgu, z namenom doseganja določenega cilja (Kotler, 1996, str. 596).

Cilji tržnega komuniciranja v okviru vplivanja na prodajo so lahko: seznanjanje in ozaveščanje ljudi o destinaciji ali podjetju, vzpodbujanje povpraševanja, povečanje rezervacij in obiskov potencialnih turistov.

Tržno komuniciranje v turističnem holdingu sestavlja splet teh komunikacijskih orodij: oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi in publiciteta, osebna prodaja in neposredno trženje.

Služba za trženje bo predvideno centralizirana na ravni turističnega holdinga na sedežu podjetja. Tržno komuniciranje podjetja poteka samostojno, na stičnih točkah pa je povezano in usklajeno s tržnim komuniciranjem krovne družbe Istrabenza d.d.

Pomemben vpliv na izbor medijev in metod za tržno komuniciranje ima izbrani segment s katerim želimo komunicirati. Najpogosteje uporabljena orodja in mediji so (Piciga, 1998, str. 17):

- Pri individualnih gostih: časopisi, revije, turistični vodiči, neposredna pošta (pretekli gostje), oglasi na radiu in televiziji.
- Pri kongresnih gostih: poslovni časopisi, neposredna pošta, neposredna prodaja in telefonska prodaja.
- Pri Turističnih agencijah in organizatorjih potovanj: sejemske publikacije, neposredna pošta, osebna prodaja, telefonska prodaja.

V hotelih Palace z anketiranjem gostov izvajajo analizo, na podlagi česar se gostje odločijo za bivanje v njihovem hotelu. V tabeli 7 podajam rezultate preteklih let. Največ gostov se je v vseh opazovanih letih odločilo za bivanje v Hotelih Palace po nasvetu turistične agencije (osebna prodaja). Opazen je trend večanja pomena drugega največjega faktorja, in sicer odločitev na podlagi priporočila sorodnikov (od ust do ust), ki je znašal v letu 2001 27,5%. Na tretjem mestu so stalni gostje s 16,5%. Oglaševanje, po anketah sodeč, je odločilno za bivanje v Hotelih Palace le pri 11,21% gostih. Oglas v časopisu je pri tem najpomembnejši, njegov vpliv pa z leti upada.

---

<sup>35</sup> Slikovna predstavitev odgovorov o lastnostih hotelskega podjetja, ki ustvarjajo vrednost za turistične agencije, organizatorje potovanj in načrtovalce poslovnih in kongresnih srečanj, se nahaja v prilogi 6.

**Tabela 7: Dejavniki odločitve pri izboru hotelov Palace za svoje bivanje med gosti v letih 1996, 2000 in 2003**

Dejavnik odločitve	1996	2000	2003
Oglas v časopisu	13,7%	8,55%	8,66%
Radio	0,803%	0,22%	0,82%
Televizija	5,52%	2,16%	1,73%
Priporočilo turistične agencije	41%	44,7%	41,9%
Prip. sorodnikov/prijateljev	20,3%	29%	27,5%
Priporočila zdravnika	3,31%	1,9%	2,83%
Stalen gost	15,5%	13,4%	16,5%

Vir: Interni viri Hoteli Palace d.d., analiza anket.

### Oglaševanje

Pod oglaševanje prištevamo vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocijske zamisli, dobrin ali storitev s strani znanega plačnika (Kotler, 1996, str. 596). Pri oblikovanju programov oglaševanja moramo sprejeti odločitve na petih področjih (5-M): cilji oz. nameni oglaševanja, kakšna so razpoložljiva sredstva, kakšno naj bo sporočilo, katere medije naj uporabimo in kakšna je metodologija ocenjevanja rezultatov. V turistični dejavnosti lahko temeljne cilje oglaševanja (Kotler, 1999, str. 518) razvrstimo takole: zbuditi zanimanje in zavedanje, oblikovati željeno podobo, informirati in izobraziti javnost, zgraditi lojalnost ter povečati obiske in rezervacije.

Podjetja turističnega holdinga namenijo največ denarja prav za oglaševanje v okviru tržnega komuniciranja. Poslužujejo se skoraj vseh oglaševalskih orodij:

- *Časopisni oglasi:* uporabljajo jih predvsem, ko želijo povečati obisk določene geografske ciljne skupine gostov v določenem terminu. Npr. oglase v slovenskih časopisih, ko želijo povečati obseg slovenskih gostov v času zimskih, jesenskih in poletnih šolskih počitnic (predvsem mesec julij). V časopisih oglašujejo tudi, ko se v le-teh piše o njim podobni turistični ponudbi (termalna, dobrega počutja...) z namenom informiranja potencialnih gostov o svoji ponudbi. Prednost tovrstnega oglaševanja je, da omogoča dobro geografsko segmentacijo, visoka frekvenca tiskanja pa omogoča spreminjanje in časovno kontrolirane akcije (posebni paketi ipd.). Ključne pomanjkljivosti so vprašljiva zainteresiranost lokalnega okolja do proizvoda, kratka življenjska doba časopisa in omejena kakovost oglasa.
- *Revije:* oglašujejo v revijah za turizem, predvsem tistih, ki so specializirane za termalni in turizem dobrega počutja. Zaradi Postojnske jame bodo morali začeti oglaševati v novih specializiranih revijah. Prednost revij je, da so bolj selektivne glede na interesne skupine in življenjski slog, zaradi tega je učinkovitost večja. Slabost predstavljajo stroški in nizka pogostnost izdanih števil, kar onemogoča oglaševanje kratkotrajnih akcij.
- *Specializirani turistični časopisi in publikacije:* namenjeni so turističnim posrednikom na prodajni poti. Primerni so predvsem ob odpiranju bolj oddaljenih trgov (Rusija, Nemčija itd.). Oglasi morajo vključevati podatke o cenah, številu sob, storitvah in aktivnostih ter informacije o bližnjih večjih mestih in letališčih.
- *Poslovni časopisi:* v podjetju so zelo pomemben medij oglaševanja predvsem za poslovni

in kongresni segment.

- *Zunanji oglaševalski mediji:* to so letaki, plakati, svetlikajoči se napisi itd. Uporabljajo jih predvsem za označbo hotelov in informiranje o posebnih dogodkih. Pomembno vlogo ima brošura (tiskana ali na zgoščenki), saj pogosto predstavlja edini otipljivi element turističnega proizvoda, ki je na voljo še pred prihodom v izbrano destinacijo, namenjen pa je potencialnim kupcem in vsem členom na prodajni poti.
- *Radio in televizija:* televizija sodi med najdražje sredstvo oglaševanja. Njuna prednost je predvsem v veliki učinkovitosti. V turizmu je viden trend večanja pomena teh dveh medijev, zaradi velikega dometa in lažje predstavitve proizvodov (predvsem televizija). Zaenkrat za podjetje oglaševanje na televiziji ne bi bilo ekonomsko dovolj upravičeno. Z večanjem obsega poslovanja in števila prenočitvenih kapacitet bo moralo vsekakor dati več prostora oglaševanju na televiziji.

Oglaševanje pri hotelski skupini Istrabenza bi moralo poudarjati predvsem prednost specifičnega doživetja v njihovih hotelih: skrivnostno in avanturistično doživetje v okviru Postojnske jame, mistične sprostitvene užitke in ugodje v hotelih Morje, zdravilno in termalno energetsko prenovitev v hotelih Palace, Igralniški in obmorski užitki v hotelu Adriatic.

### **Neposredno trženje**

Neposredno trženje je interaktivni sistem trženja, ki uporablja enega ali več oglaševalskih medijev, da na katerikoli lokaciji doseže merljiv želeni odziv (Kotler, 1999, str. 541). Bistvo neposrednega trženja je, da proizvajalec vzpostavi neposreden stik z »neznanim«, ga spozna in o njem oblikuje bazo podatkov z namenom, da jo v prihodnje uporabi za individualen in selekcioniran tržni pristop. Zbrani podatki pomagajo podjetju pri odkrivanju potreb in navad gostov. Orodja neposrednega trženja so: prodaja po katalogu, neposredno trženje po pošti, trženje po telefonu, neposredno odzivno trženje po telefonu, neposredno odzivno trženje po radiu in televiziji, trženje po internetu itd.

#### *Program ravnanja z odnosi do strank*

Hotelsko podjetje si s temi programi pomaga pri izkazovanju posebnih pozornosti stalnim strankam. Hotel zbira in obdeluje informacije o predhodnih obiskih gostov ter na njihovi podlagi ugotovi posebne želje in zahteve ter pripravi individualni paket ponudbe storitev. CRM omogoča učinkovitejše neposredno trženje in omogoča povečevanje zadovoljstva gostov.

#### *Programi zvestobe*

Programi ustvarjanja zvestobe, ki so grajeni na popustih in drugih cenovnih ugodnostih, so lahko učinkoviti le na kratek rok. Na dolgi rok pa niso učinkoviti in predstavljajo le dodatne stroške (dani popusti), ki presegajo koristi in ne povečajo dobičkonosnosti. To velja zlasti za majhna hotelska podjetja, ki ne morejo izkoriščati ekonomij obsega. Še slabše pa je, da usmerjajo mišljenje gosta k iskanju »cenovno« boljše ponudbe, kar ne sme biti ne cilj in ne posledica programov ustvarjanja zvestobe.

Kot »majhno« regionalno hotelsko podjetje morajo razviti svojo blagovno znamko tako, da bodo lahko neposredno nagovorili svoje goste. Programe je potrebno graditi na čustveni osnovi,



skozi osebni odnos do strank. CRM sistem mora spremljati lastnosti in želje gosta: vrsta blazine, tip sokov, hrane, zelene dodatne storitve, hobiji, glasba itd. Na osnovi njegovih specifičnih potreb se gostu ponudi paket. Primer programa zvestobe, namenjenega neposredno gostom se nahaja v opombah<sup>36</sup>.

*Strategija ohranjanja zvestobe posrednikov* mora temeljiti na: dobrem in aktualnem rezervacijskem sistemu, odličnih prodajnih zastopnikih, povratne informacije je potrebno posredovati posrednikom (zadovoljstvo in želje njihovih strank), ustrežljivim hotelskim osebjem, dobrih programih provizij in nagrajevanja, sprotno in hitro plačilo provizij, zanimivi in ugodni hotelski paketi, dober menedžment.

### **Pospeševanje prodaje**

Cilj pospeševanja prodaje je spodbuditi končne porabnike ali člene na prodajni poti, zlasti kratkoročno, k hitrejšim ali večjim nakupom (Kotler, 1999, str. 547). Običajno gre za kratkoročne akcije, ki ponujajo kupcu določene ugodnosti. Obstajata dva glavna načina pospeševanja prodaje: isto storitev za nižjo ceno ali za isto ceno več izdelka/storitve. V praksi se je pokazalo, da je druga možnost srednjeročno in dolgoročno bolj učinkovita, saj zniževanje cene lahko sproži cenovno vojno, škoduje podobi podjetja in otežuje dvig cen. Med orodja pospeševanja prodaje uvrščamo: nagrade, klubske kartice, kupone za brezplačno uporabo določenih storitev, paket storitev, nagradne igre za najboljšega partnerja itd. Stroški za pospeševanje prodaje pogosto predstavljajo kar 60%-70% vseh stroškov trženja (Kotler, 1999, str. 548).

Izrednega pomena je pospeševanje prodaje, ki je namenjeno členom na prodajni poti. Po raziskavah sodeč, več kot 60% indirektnih gostov prosi za posrednikov nasvet, katero destinacijo izbrati oz. kateri hotel se priporoča v izbrani destinaciji (Gee, 1996, str. 469). Po anketi Ameriškega združenja Turističnih agentov (Dube, 2000, str. 72) je kar 70% najbolj pogostih potnikov v letu 2002 priznalo, da so imele turistične agencije velik vpliv na njihovo odločitev pri izbiri hotela ali destinacije. V anketah gostov Hotelov Palace (glej tabelo 7) je več kot 40% gostov navedlo kot glavni motiv pri izboru prav nasvet turistične agencije.

*Programi za goste kongresov in poslovnih srečanj.* Obiskovalcem omogoča morebitni prihodnji zasebni obisk po nižji ceni, na ta način se gosta vzpodbudi za ponovni obisk z družino (zasebni) in organizatorjem kongresov je to tudi v zadovoljstvo. Uspešnost programa lahko povečamo s časovno omejitvijo veljavnosti ugodnosti.

---

<sup>36</sup> V hotelski sobi gosta čaka brošura in prijavnica za vstop v »hotelski klub gostov« (Siguaw, 1999, str. 40). Že prvi dan jo lahko izpolnijo. Sobarica to pobere in posreduje recepciji. Enostavno kartico se posreduje gostu še preden zapusti hotel, tako da jo lahko že takoj uporablja in ima ugodnosti (tako dobi zaznavo, da je kartica res uporabna). Zbira točke, in ko zbere prve tri nočitve, že prejme določeno nagrado, da dobi občutek uporabnosti kartice. Ko zbere določeno število točk vstopi v VIP klub in se mu »pravo kartico« pošlje na dom. S to ima določene prednosti in ugodnosti: dodatne hotelske storitve brezplačno, lahko zahteva določeno sobo, hiter postopek registracije v hotel itd.

## Osebna prodaja

Prednost osebne prodaje je, da na podlagi osebnega in vzajemnega odnosa med dvema ali več osebami, pride do takojšnje povratne informacije (Brezovec, 2000, str. 118). Osebni stik omogoča hitro medsebojno prilagajanje, poglobljanje razmerja (prijateljstvo) in odziv (kupec čuti obvezo, ker je prodajalca poslušal).

Najpogostejši obliki osebne prodaje v hotelski dejavnosti sta telefonska prodaja in poslovni obisk. Tržniki službe za trženje hotelov v holdingu obiskujejo turistične agencije in podjetja. Turistične agencije obiskujejo večkrat letno, navadno ob izdajah novih prodajni katalogov. Redno so z njimi v stikih tudi telefonsko in pisno.

Tržniki, ki so zadolženi za osebno prodajo, imajo te naloge (Kotler, 1999, str. 595-601):

- **Raziskovati** in spoznati potencialne stranke ter navezati stik.
- **Usmeriti** pravilno svoj čas in napor med potencialne in obstoječe stranke.
- **Predstaviti** strankam turistične proizvode in storitve .
- **Prodati** turistični proizvod in storitev v skladu s sodobnimi prodajnimi pristopi.
- **Servisirati** in svetovati stranki pri morebitnih problemih ali pri tehničnih vprašanjih, urejevati plačilne pogoje in nadzirati izvedbo.
- **Posredovati povratne informacije**, analizirati in pisati poročila.
- **Razporejati** in določiti prioritete med strankami v primeru nezadostnih kapacitet.
- **Dosegati cilje**, ki so lahko ovrednoteni na podlagi: zasedenosti kapacitet, prodajnega deleža določenega tržnega segmenta, višine razlike v ceni, tržnega deleža, proizvodno zastavljenega cilja itd.

Posebna oblika osebne prodaje so turistični sejmi, turistične borze in delavnice. Udeležba obsega samo predstavitev, srečanje s potencialnimi strankami in možnost sklenitve različnih poslov na enem mestu. Je tudi metoda pospeševanja prodaje.

Obstaja veliko vrst turističnih sejmov, ki se ločijo predvsem po ciljnih skupinah. Vsaka predstavitev na sejmu se zaradi finančnih razlogov dobro pretehta in je odvisna od lastnih potreb in ciljev.

Hoteli skupine Istrabenz se udeležujejo različnih sejmov, tako doma kot v tujini. V Sloveniji so prisotni na sejmih Alpe Adria, Šport in rekreacija ter Narava in zdravje. V tujini so prisotni na sejmih ITB Berlin, CMT Stuttgart, CBR Muenchen in Ferien Nurnberg, sejma v Veroni, BIT Milano, Zagrebškega velesejma in sejma Senior Aktuell v Celovcu.

Poleg komercialistov so v hotelu pravzaprav vsi, ki pridejo v stik z gostom, na nek način prodajno osebje: strežno osebje, receptorji, informatorji, animatorji, turistični vodniki itd. Zato morajo vodilni skrbeti, za: izbiro primernih kadrov, usposabljanje osebja, motiviranje osebja, nadzorovanje osebja ter zbiranje povratnih informacij od osebja. Opis delovnih nalog vsakega zaposlenega mora vključevati tudi, da morajo biti prodajno-promocijsko usmerjeni in spodbujati notranjo prodajo.

### *Strategija centralnega prodajnega oddelka*

Program navzkrižne prodaje vpeljemo s centralno prodajo za vse objekte na enem mestu.

Glavna prednost je, da potencialni gostje dobijo vse potrebne informacije na enem mestu in ni potrebno, da kličejo posamezne hotele. Poleg tega se zmanjša skupno potrebno število zaposlenih v prodaji in osebje na recepciji ima več časa za osebni odnos s strankami. Primeri v praksi so pokazali (Embassy Suites- Greater Minneapolis, Holiday Inn Express, Sofitel itd.), da uvedba centralnega prodajnega sistema poveča stopnjo zasedenosti hotela, zadovoljstvo gostov in prihodke (Siguaw, 1999, str. 33). Pametni informacijski sistemi in komunikacijska sredstva so odlična orodja, s katerimi lahko učinkovito servisiramo prodajo vseh turističnih kapacitet. Uslužbenec prodajnega oddelka je potrebno organizirati v prodajne skupine, ki bodo sprejele dodatne zadolžitve: delovanje v okviru dohodkovnega menedžmenta, oblikovanja planov in predvidevanj itd. Stroški se porazdelijo po hotelskih podjetjih glede na število hotelski enot, kapacitet ali po kakšnem drugem smiselnem ključu.

### **Odnosi z javnostmi**

Odnosi z javnostmi so odnosi s katerokoli skupino, ki se zanima oz. vpliva na sposobnost podjetja, da doseže svoje cilje (Kotler, 1999, str. 563). Ta oblika tržnega komuniciranja ima izreden pomen v turistični dejavnosti in pogosto je tudi stroškovno najbolj učinkovita. Posebna zvrst odnosov z javnostmi je publiciteta, ki pomeni neplačano, a načrtovano obliko obveščanja javnosti s pomočjo medijev množičnega obveščanja. Njena prednost pred plačanimi oglasi je v nižjih stroških in večji verodostojnosti. Orodja so: tiskovna sporočila, govori, seminarji, letna poročila, dobrodelna darila, sponzorstvo, objave, odnosi s krajevnim okoljem, lobiranje, revije podjetij, predstavitevna občila in različni dogodki.

Hotelska podjetja v sklopu Istrabenza so deležna velike publicitete v časopisih, revijah, na televiziji in radiu, tako samostojno kot v povezavi z Istrabenz d.d. V času ko podjetje širi svojo dejavnost ima veliko možnosti za pojavljanje v medijih, zlasti ker bo to pomenilo nova delovna mesta in razvoj regije. O svojem poslovanju, načrtih in dosežkih obveščajo javnost redno ali ob posebnih dogodkih. Medijsko odmevna je bila tudi akcija iskanja novih kadrov Istrabenzov Up, nagrada za najboljše poslovno poročilo, udeležujejo se tudi javnih glasovanj pri izbiranju »naj« oseb ter podjetij s področja turizma.

### **6.7. Pomen kadrov in procesov na poti k odličnosti**

V hotelski dejavnosti imajo osrednjo vlogo ljudje. Popolna hotelska storitev zahteva kvaliteten kader, pravilen odnos do gostov ter dobro organiziranost. Osebje mora biti usmerjeno v skrb za zadovoljstvo gostov in reševanje problemov.

Kakovost in homogenost izvajanja storitev se zagotavlja s pomočjo sprejetih standardov na vseh področjih hotelskega poslovanja. Še posebej za področje hotelskega gospodinjstva, recepcijskega poslovanja, postrežbe v sobi, delovanja centra »dobrega počutja«, za področje varnosti ter na ekološkem področju. Na najboljše področju hotelirstva, to je na področju hrane in pijače, je potrebno izdelati vse prodajne programe, z recepturami in normativi penzijske in nepenzijske ponudbe.

V hotelih Palace redno opravljajo anketiranje gostov in analizo o zadovoljstvu. Program spremljanja zadovoljstva bi lahko izboljšali s »skritim gostom« in programom

personaliziranega pisma za dobrodošlico, ki bi imelo na hrbtni strani 3 vprašanja: kakšen je njihov prvi vtis o hotelu (dve vprašanji: pozitivna in negativna točka – ugotovimo, kaj gostje cenijo in kaj moramo popraviti) ter kateri so njihovih predlogi za izboljšanje hotelske ponudbe (spoznamo njihova pričakovanja in želje).

Najpogostejše stalne goste bi enkrat letno prosili za oceno stanja, oceno napredka in željeni razvoj hotela. Analiza je na razpolago vsemu osebju, saj prikazuje pričakovanje gostov in podaja smernice razvoja hotela. Na ta način hotel prilagodi svoj produkt (vpelje Wi-Fi sistem, kolesarnica itd).

V krovni družbi Istrabenz d.d. so v letu 2003 začeli projekt »Istrabenzov up«, s katerim želijo spoznati, oblikovati in zaposliti najbolj perspektivne kadre na zelenih področjih poslovanja. V letu 2003 so izpeljali program prav na področju turizma.

## **6.8. Vstop na globalni turistični trg**

Zaradi sodobnih turističnih trendov<sup>37</sup> hotelsko podjetje deluje na enotnem svetovnem trgu. Hotelu ne predstavljajo konkurence le bližnji hoteli, ampak vsi hoteli sveta. Smiselno je, da se domača hotelska podjetja povežejo in nastopajo enotno na tujem trgu tudi v obliki strateških partnerstev in interesnih združenj (Nacionalni kongresni urad<sup>38</sup>, grozd ponudnikov »dobrega počutja<sup>39</sup>«, Nacionalno turistično združenje, Turistična zveza Slovenije itd.). V tem smislu se namreč potencialni gost najprej odloči o zeleni destinaciji in šele zatem o samem hotelu. Razpoznavnost samostojnega hotelskega podjetja na globalnem trgu se pa poveča z uporabo slavne hotelske blagovne znamke. Podjetje jo lahko pridobi z vključitvijo v znano mednarodno hotelsko verigo ali z izgradnjo lastne.

### **6.8.1. Trženje Portoroža kot turistične destinacije**

Uspeh hotelskega podjetja je torej zelo odvisen tudi od atraktivnosti in prepoznavnosti samega kraja, v katerem se nahaja. Prav prepoznavnost in imidž regije je velik problem obravnavanega hotelskega podjetja. To velja še zlasti za Portorož. Vsi turistični ponudniki tega kraja bi morali narediti miselni preskok in začeti skupaj oblikovati celovit turistični proizvod. Za uspešen nastop na globalnem turističnem trgu morajo hotelska podjetja v Portorožu izbrati na področju trženja strategijo povezovanja ter tako s skupnimi močmi tržiti Portorož kot turistično destinacijo.

Holdinška družba Istrabenz d.d. je nosilka projekta »Razvoj turistične destinacije Portorož«. Poleg nje sodelujejo še druga hotelska podjetja, letališče Portorož, Studio Lan, Univerza na

---

<sup>37</sup> Glej stran 6.

<sup>38</sup> Deloval bo kot nacionalna institucija, s katero kontaktirajo interesenti, predvsem tuji, če želijo pošteno informacijo o ponudbi (Weiss, 2004, str.7).

<sup>39</sup> Turistična podjetja, institucije, razvojne in izobraževalne organizacije bodo s skupnim nastopom, znanjem, tehnologijo in sredstvi poskušala doseči zastavljene cilje na področju razvoja storitev "dobrega počutja" (Novarlič, 2004, str. 1).

Primorskem, Turistično združenje Piran, Občina Piran in država. V okviru tega projekta bi bilo potrebno izvajati te programe:

- Oblikovanje celovitega turističnega proizvoda in infrastrukture, ki bi omogočala razvoj turizma dobrega počutja, počitniškega, termalnega ter kongresnega turizma, igralništvo in navtični turizem. V tem okviru bi bilo potrebno zgraditi nove kongresne kapacitete, športne in zabaviščne objekte (golf igrišče, nakupovalno-zabavišni park), urediti center Portoroža, urediti plažo, vključiti zaledje Portoroža in njegove etnografske značilnosti v sklop turističnega produkta (via Histria) ter omogočiti lažji dostop do kraja (podaljšanje letališke steze letališča Portorož, razširitev Marine).
- Povečevanje prepoznavnosti Portoroža: skupni nastopi na turističnih sejmih, organiziranje študijskih obiskov tujih turističnih delavcev in novinarjev, navezovanje kontaktov z »opinion leader-ji«, predstavitveni nastopi v tujih in domačih medijih.
- Povečati število premožnejših gostov in njihove porabe. Predvsem je potrebno ustvariti »glamur« in blišč v Portorožu z organizacijo raznih modnih revij, festivalov, političnih srečanj, ki bi pritegnili slavne osebnosti in novinarje. Za promocijo Portoroža bi bilo odlično, če bi se pritegnilo snemanje kakšnega visoko proračunskega celovečernega filma.

*Nekateri predlogi praktičnih programov:*

- Brošura z 20 razlogi zakaj obiskati Portorož (različne za goste, turistične agencije in organizatorje potovanj ter načrtovalce kongresov).
- Posredovati informacije o turističnih atrakcijah v bližini (turistični vodnik, ustvariti celoviti portal na internetu itd.).
- Razviti knjigo o kraju po vzoru Farmington Inn hotelov (Siguaw, 1999, str. 39). Pisatelj napiše zgodbo (mogoče o Palacu in o termalnih vrelih, Postojnski jami in o drugih okoliških krajih), ki naj služi kot vodnik po okoliških krajih in ima lahko fantazijske prvine (zgodba je lahko fantastična, vendar podoba samih krajev in ustvarjanje pričakovanj gostov morata biti realni). Knjiga naj ima od 30-40 strani (z možnostjo nadaljevanj) ter naj je na voljo v vsaki sobi.

### **6.8.2. Razvoj mednarodne hotelske verige**

Mednarodna svetovna organizacija (World Tourism Organization, 1985, str. 23) opredeljuje mednarodne hotelske verige kot tuja podjetja, ki nudijo storitve v zvezi s potovanji (predvsem hotelske, potniškega prometa in organizacije potovanj), v eni ali več receptivnih deželah. To lahko storijo z neposrednim investiranjem ali prek pogodbenih oblik sodelovanja.

Na globalnem turističnem trgu so majhna hotelska podjetja zelo težko konkurenčna velikim hotelskim skupinam. Zaradi tega, se vedno več hotelskih podjetji združuje in enotno nastopajo na trgu. Empirične raziskave potrjujejo, da so v verige povezani hoteli uspešnejši od samostojnih (Horwath International, 2003, str. 3). V tabeli 8 je prikazana primerjava ključnih kazalcev uspešnosti poslovanja samostojnih hotelov in hotelov povezanih v verigo.

**Tabela 8: Primerjava ključnih kazalcev uspešnosti poslovanja samostojnih hotelov in hotelov povezanih v verigo v svetu, v letu 2002.**

	Povprečna stopnja zasedenosti	Povprečna cena na sobo po ceniku	Povprečno dosežena cena na sobo	Letni prihodek na razpoložljivo sobo	RVC pred fiksnimi stroški
Hoteli vključeni v verigo	63,5%	91,62\$	58,36\$	35.320\$	10.256\$
Samostojni hoteli	59,7%	84,02\$	49,45\$	31.759\$	6.804\$

Vir: Horwath International, 2003, str. 3.

Iz tabele 8 je razvidno, da so samostojni hoteli v letu 2002, poslovali slabše (glede na izbrane kazalce) od hotelov vključenih v verigo za 10 do 35 odstotkov. Hoteli, ki so vključeni v mednarodno hotelsko verigo, imajo določene prednosti tudi na področju trženja (Horwath International, 1995, str. 28-29):

- prednosti na področju pospeševanja prodaje,
- oblikovanje vizije podjetja,
- izoblikovan strateški in operativni trženjski načrt,
- okrepitev podobe podjetja in uporaba uveljavljenih blagovnih znamk,
- enotno nastopanje na trgu,
- prenos znanja,
- centralizirana prodajna funkcija in raziskava trga s pomočjo ekonomije obsega znižujeta stroške na enoto,
- prodaja prek mednarodnih rezervacijskih sistemov omogoča povečanje števila rezervacij,
- navpična in navzkrižno povezovanje povečata pogajalsko moč in možnost za lobiranje vključenega hotela.

Na podlagi zgoraj naštetih prednosti in ob upoštevanju nekaterih drugih dejstvih se lahko sklepa, da je smiselno (za doseg želenega donosa in rasti razvoja hotelske dejavnosti) samostojna hotelska podjetja povezati v/z večjo skupino. To se stori na dva načina: lahko se jih vključi v eno od obstoječih mednarodnih hotelskih verig ali pa se zgradi lastno verigo. Analiza stroškov in koristi nam pokaže, katera pot razvoja je smiselna za specifično podjetje. Turistični holding se je na podlagi natančne analize odločil, da je bolje zgraditi svojo lastno hotelsko verigo.

Za turistični holding je smiselno oblikovati lastno mednarodno hotelsko verigo predvsem ker (Interni viri Istrabenz d.d., 2004):

- V njihovem primeru predstavlja vključevanje v že uveljavljeno mednarodno hotelsko verigo večji strošek, kot bi bil dejanski prispevek k trženju hotela<sup>40</sup>.
- Ker je dolgoročno in strateško pametneje vlagati sredstva in znanje v razvoj lastne mednarodne hotelske verige.
- Ker se stroški razvoja in uveljavitve nove blagovne znamke LifeClass povrnejo s sinergijskimi učinki (skupne promocijske in prodajne aktivnosti, centralno vodeni program

<sup>40</sup> Pri analizi se upošteva: cenovne politike možnih partnerjev (stroški vključitve in poslovanja v mednarodni hotelski verigi), sloves blagovnih znamk, povišanje stopnje zasedenosti kapacitet, svetovne smernice v hotelirstvu itd.

zvestobe ter ostale skupne funkcije).

- Ker bodo v hotelsko verigo vključeni tudi hoteli izven Skupine Istrabenz, ki bodo za hotelsko verigo predstavljali vir dodatnega prihodka.
- Ker se oblikovanje in širjenje mednarodne hotelske verige ujema z zastavljeno strategijo rasti turističnega stebra Istrabenza.

Turistični holding mora v namen oblikovanja mednarodne hotelske verige izdelati celoten trženski načrt. Pri tem naj nameni posebno pozornost:

- Gradnji blagovne znamke LifeClass.
- Oblikovanju standardov za vsa področja hotelske dejavnosti, vključno s standardi za področja, ki jih bo za hotele v verigi opravljal Istrabenzov turistični holding (prodaja, trženje, vzdrževanje, informatika in nabava).
- Natančnemu definiranju načina vključevanja<sup>41</sup> hotelskih podjetij v hotelsko verigo in oblikovanju cenika za posamezne storitve.
- Organiziranju centralnega prodajno-rezervacijskega oddelka.
- Razvoju centralnega informacijskega sistema, vključno s sodobnim centralnim prodajno-rezervacijskim informacijskim podsistemom.
- Oblikovanju enotnega programa »zvestobe gostov«.
- Vzpostavitvi internega šolanja kadrov.

Grand Hotel Palace je bil po prenovitvi, v aprilu 2004, prvi vključen v nastajajočo mednarodno hotelsko verigo LifeClass. Po temeljiti obnovi in doseženem standardu vsaj štirih zvezdic bodo v verigo naknadno vključeni tudi ostali hoteli, s katerimi upravljajo družbe Istrabenzovega turističnega stebra. Hotelska ponudba hotelov v verigi bo poleg ustaljenih storitev ponujala tudi storitve s področja »dobrega počutja in lepote«, golf igrišča, navtični turizem ter kongresni in letoviški turizem. Blagovna znamka LifeClass naj bi sporočala, naj si posameznik vzame čas za pomembne in hkrati lepe stvari v življenju, obenem pa bi zagotavljala udobje, toplino in doživetje.

## **7. SKLEP**

S pomočjo strateškega trženja podjetje opravi analizo zunanjega okolja, ugotovi svoje prednosti in slabosti, obstoječe pozicioniranje ter določi cilje. Na tej podlagi razvije strategije in programe trženja, opredeli sredstva ter predvidi sistematični nadzor. V diplomski nalogi sem obdelal različne možnosti pri oblikovanju strategij in programov trženja, s katerimi si hotelsko podjetje pomaga na poti do uspeha.

Strategija trženja in razvoja turističnega holdinga je v skladu s trendi gibanja turističnega povpraševanja v svetu. Podjetju se pojavljajo na trgu izjemne priložnosti, ki jih lahko s svojimi konkurenčnimi prednostmi izkoristi in doseže zeleno rast. Cilje naj podjetje oblikuje glede na dohodek na razpoložljivo sobo in ne na povprečno doseženo prodajno ceno. Povpraševanje

---

<sup>41</sup> Z vidika oblike lahko načine vključevanja klasificiramo tako: lastniška oblika, sporazum o zakupu hotela, sporazum o tehnični storitvi, sporazum o upravljanju in sporazum o franšizi (Ibrahim, 1990, str. 24).

določa prodajno ceno, naloga menedžerjev je, da za izbrano prodajno ceno gost dobi najvišje možno zadovoljstvo in hotelsko podjetje želene cilje in dobiček.

Za podjetje je najbolj smiselno, da se osredotoči na segmenta gostov »dobrega počutja« in »kongresnih« gostov, ki sta tudi najbolj dobičkonosna. Poleg tega ne sme zanemariti gostov »spoznavanja nove destinacije«, ki s pojavom »nizkocenovnih« letalskih družb predstavljajo izreden potencial. Glede na nivo hotelskega proizvoda, je za skupino smiselno osredotočanje na hotele višjega kakovostnega razreda (vsaj 4 zvezdice), ki prinašajo največji donos.

Turistični holding naj svoje hotelske proizvode oblikuje na principu celoletne atraktivnosti hotelske in druge turistične ponudbe, s poudarkom na storitvah »dobrega počutja« in kongresni infrastrukturi. V skladu s strategijo oblikovanja celovitega turističnega proizvoda, je smiselno, da vključi v svojo dejavnost tudi organizacijo potovanj (predvsem servisiranje svojih hotelskih gostov v regiji). Turistični holding lahko razvija svoje turistične proizvode in dosega rast poslovanja s pomočjo strategij, ki temeljijo: na obstoječih turističnih proizvodih - v obstoječih dejavnostih; na razvoju novih turističnih proizvodov v sklopu obstoječih dejavnostih; ali na razvoju in širitvi asortimana v sklopu novih-povezanih dejavnostih.

Glede na to, da je cena edini element spleta trženja, ki ustvarja prihodek, se je potrebno zelo posvetiti strategiji oblikovanja cen. Največji vir prihodka in najbolj dobičkonosna dejavnost hotelskega podjetja so prenočitve. Podjetje naj z ustrezno cenovno politiko in z izogibanjem dajanja popustov, zagotovi čim višji prihodek na razpoložljivo sobo.

Cilju povečanja dobičkonosnosti naj je prilagojena tudi strategija tržnih poti: čim več je potrebno prodati neposredno ob upoštevanju stroškov in smiselnosti razvoja lastnih prodajnih poti. Turistični holding naj organizira centralni trženjski in prodajno-rezervacijski oddelek, ki bo zagotavljal potrebno sinergijo ter homogen razvoj turistične dejavnosti.

Podjetje bo svojo uspešnost in razpoznavnost na globalnem turističnem trgu doseglo z aktivnim trženjem regije kot turistične destinacije in z oblikovanjem prve mednarodne slovenske hotelske verige.



## 8. LITERATURA

1. Brezovec Aleksandra: Marketing v turizmu, izhodišča za razmišljanje in upravljanje. Portorož: Turistica (Visoka šola za turizem), 2000. 144 str.
2. Cravens David W.: Strategic Marketing. Tretja izdaja. Boston: Irwin, 1991. 833 str.
3. Cravens David W.: »Developing Marketing Strategies for Competitive Advantage«. Handbook of Business Strategy, 1988/1989. ed. H. E. Glass. New York: Warren, Gorham, Lamont 1989, str. 16-19.
4. Devetak Gabrijel: Evropski marketing storitev. Kranj: Moderna organizacija, 2000. 389 str.
5. Devetak Gabrijel: Strategija marketinga. Organizacija, Kranj, 32 (1999), 5, str. 271-277.
6. Dube Laurette, Renaghan M. Leo: Marketing your hotel to and through intermediaries. Cornell hotel and restaurant administration quarterly, Cornell University, 2000, februar, str. 73-83.
7. Graziani Rosella: Lo sviluppo del marketing internazionale nelle catene alberghiere. Diplomsko delo. Milano: Università cattolica del sacro cuore Milano, 2000. 118 str.
8. Enz Cathy: Hotel pricing in a networked world. Cornell hotel and restaurant administration quarterly, Cornell University, 2003, str. 4-5.
9. Hotelska kuća, mednarodni znanstveni kongres. Opatija: Hotelijerski fakultet Opatija, 1996. 510 str.
10. Hofstede G.: »Marketing and Culture«. Working Paper 90-006, University of Limburg, Maastricht, 1990.
11. Ibrahim Abaud S.: Internacionalni hotelski lanci i njihov utjecaj na svjetskom turističkom tržišću. Doktorska disertacija. Rijeka: Sveučilišće u Rijeci, 1990. 216 str.
12. Jurše Milan: Mednarodni marketing. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1996. 535 str.
13. Kotler Philip: Marketing Management - trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
14. Kotler Philip et al: Marketing for hospitality and tourism. Druga izdaja. London: Prentice-Hall, 1999. 800 str.
15. Kotler Philip et al: Marketing Places Europe. Harlow: Pearson Education Limited, 1999a. 302 str.
16. Kotler Philip et al: Principles of Marketing. Tretja izdaja. London: Prentice-Hall, 2001. 856 str.
17. Middleton Victor T.C: Marketing in Travel and Tourism. London: Butterworth-Heinemann, 1996. 393 str.
18. Morrison Alison: Entrepreneurship in the Hospitality. Tourism and Leisure Industries. Oxford: Butterworth-Heinemann Linaare House, 1999. 250 str.
19. Morrison Alastair M: Hospitality and Travel marketing. New York: Delmar publishers, 1989. 532 str.
20. Mihalič Tanja: Uvod v trženje v turizmu. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 134 str.
21. Novarlič Karmen: »Turizem dobrega počutja« se pospešeno oblikuje-po pripravi strategije razvoja še prijava na razpis za wellness grozd, Turizem. Ljubljana: Slovenska

- Turistična Organizacija, VIII/69, marec 2004, str. 1.
22. Piciga Dimitrij: Strategija trženja podjetja Hoteli Bernardin d.d. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 99 str.
  23. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
  24. Rispoli M: *Le opzioni strategiche*. L'impresa industriale, Il Mulino, Bologna, 1989, str. 34-39.
  25. Riddle D: Business tourism: Niches for Developing Countries. International Trade Forum, Geneva, 3 (1999), str. 4-10.
  26. Ručna Nataša: Obala: Največ kongresov je v Portorožu. Finance, Ljubljana, 15.3.2004, str 7.
  27. Siguaw A. Judy, Enz Cathy: Best Practices in Marketing. Cornell hotel and restaurant administration quarterly, Cornell University, 1999, oktober, str. 31-43.
  28. Urbas Uroš: Slabosti slovenskega kongresnega turizma: Ni neposrednih letov, ni hotelskih verig. Finance, Ljubljana, 15.3.2004, str. 8.
  29. Vanhove Norbert: Market segmentation. v Witt Stephen F., Mootinho Luiz: Tourism Marketing and Management Handbook. New York: Prentice Hall, 1994, str. 305-310.
  30. Završnik Bruno: Metodološki vidiki določanja konkurenčnih prednosti izdelka s poudarkom na SWOT analizi. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 307 str.
  31. Weiss Monika: Združitev organizatorjev: Srečo Peterlič: Šlo bo za pošteno igro, Finance. Ljubljana, 15.3.2004, str. 7.

## **9. VIRI**

1. Accor Fundamentals, 2002, str. 7.
2. Analiza anket gostov, interna gradiva Hotelov Palace d.d., 1996, 2000, 2001.
3. Horwath International: Worldwide Hotel Industry Study 2002, New York, 2003. 41 str.
4. Horwath International: Worldwide Hotel Industry 1995, New York, 1996. 168 str.
5. Informativno gradivo Hotelov Palace, Morje, Adriatic, 1999-2003.
6. Istrabenz d.d. [URL: [http://istrabenz.si/\\_Skupina ISTRABENZ vizija.htm](http://istrabenz.si/_Skupina%20ISTRABENZ%20vizija.htm)], 15.10.2003
7. Novice, Interno glasilo skupine Istrabenz. Portorož: Istrabenz, 5 (oktober 2003), letnik VIII, 24 str.
8. Letno poročilo o poslovanju družbe Hoteli Palace d.d.: Hoteli Palace d.d., Portorož 2003.
9. Poslovno poročilo družbe Accor, 2002.
10. Pogovor z g. Edvardom Lesnikom, svetovalec predsednika uprave Istrabenza d.d. za področje turizma. Portorož, 5.12.2003.
11. Sava d.d.: obvestila za medije [<http://www.sava.si/arhiv/Novice-2003.htm>], 5.12.2003.
12. Slovenska turistična organizacija (STO), Strategija trženja slovenskega turizma 2003-2006, december 2002.
13. Slovenska turistična organizacija (STO): Analiza slovenskega turizma za leto 2004, julij 2003.
14. Slovenia Tourism. [URL: <http://www.tourist-board.si>], 21.11.2002.
15. Strategic vision, Paris: Accor, 2003, 43str.

16. Turizem: Pogled na wellness v Sloveniji skozi oči Avstrijca. Ljubljana: Slovenska Turistična Organizacija, VIII/69, marec 2004, str.1.
17. World Tourism Organization (WTO): Economic Review of World Travel Tourism. Madrid, 1985. 106 str.
18. World Tourism Organization (WTO): Tourism Market Trends Europe 2002-2007, Madrid, 2002.
19. World Tourism Organization (WTO): Tourism Market Trends Europe 2000-2005, Madrid, 2002.

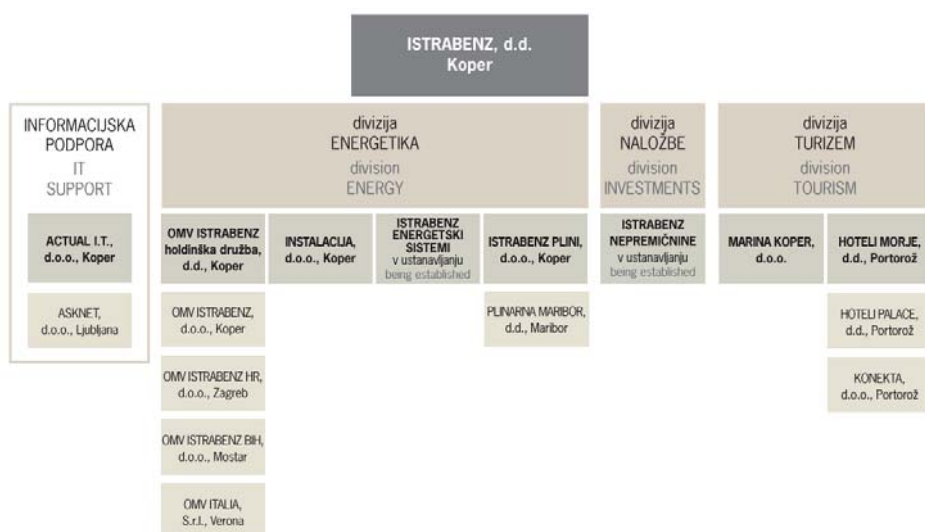
## 10. SLOVAR

- management (angl.) – vodenje, upravljanje
- benchmarking (angl.) - primerjalno preverjanje
- cheap flights (angl.) – nizkocenovni leti
- yield (angl.) – donos, prihodek, izplen
- yield management (angl.) – prihodkovni management, upravljanje s prihodkom
- revenue (angl.) – prihodek
- revenue management (angl.) – prihodkovni management
- top (management) (angl.) – vrh (vrhovni management)
- yield percentage (angl.) – koeficient donosnosti, delež prihodka v potencialnem prihodku
- rack rate (angl.) – objavljena (najvišja) cena
- walk-in guests (angl.) – gosti brez predhodne rezervacije
- chance arrivals (angl.) – gosti, ki pridejo nepričakovano
- front office manager (angl.) – vodja recepcije
- skimming prices (angl.) – politika pobiranja smetane
- price sensitivity measurement (angl.) – merjenje cenovne občutljivosti
- short breaks (angl.) – kratke počitnice
- shortstay (angl.) – bivanje za kratek čas
- multiple-night stay (angl.) – podaljšanje bivanja
- sell-up, bottom-up (angl.) – t.i. prodaja navzgor, od najcenejšega k najdražjemu
- deluxe (angl.) – kategorija sobe – najvišji nivo
- sell down, top down (angl.) – t.i. prodaja navzdol, od najdražjega do najcenejšega
- workshopi (angl.) – delavnice
- product-bundle pricing (angl.) - strategijo paketov

## 11. PRILOGE

### Priloga 1

Slika 1: Organizacijska struktura Skupine Istrabenz na dan 9.4.2003



Vir: Istrabenz d.d. [<http://www.istrabenz.si/frame/frame.asp?Firm=1&center=../skupina/SkupinaStruktura.htm>], 15.10.2003

#### HOTELI MORJE

Udeležba v kapitalu družbe: 74,21 odstotka

Čisti poslovni izid obračunskega obdobja: 364.659 tisoč tolarjev

ROE – čista dobičkonosnost osnovnega kapitala: 6,5 odstotka

Dodana vrednost na zaposlenega: 8.169 tisoč tolarjev

Tržni delež v Sloveniji/nočitve: 4,8 odstotka

#### HOTELI PALACE

Udeležba v kapitalu družbe: skupaj 53 odstotka

Čisti poslovni izid obračunskega obdobja: 240.486 tisoč tolarjev

ROE – čista dobičkonosnost osnovnega kapitala: 3,14 odstotka

Dodana vrednost na zaposlenega: 7.213 tisoč tolarjev

Tržni delež v Sloveniji/nočitve: 6,9 odstotka

## Priloga 2

Tabela 1: Število prenočitvev turistov iz glavnih trgov v izbranih letih.

Država	1990	1991	1995	2000	2001	2002	Delež (%)
Domači	2.611.006	2.708.809	3.447.579	3.314.901	3.316.125	3.300.262	45,1
Avstrija	333.952	138.751	440.749	526.996	619.822	677.043	9,2
Hrvaška	688.024	727.805	212.751	251.073	260.312	256.145	3,4
Italija	713.837	250.017	387.804	650.566	688.227	718.384	9,8
Nemčija	774.420	165.927	571.601	772.833	877.795	848.418	11,6
Nizozemska	336.814	24.992	83.457	125.210	139.385	150.345	2,1
Velika Britanija	575.128	143.071	65.762	152.497	190.681	194.021	2,6
Druge države	1.923.225	726.470	673.343	924.922	1.037.255	1.176.443	16,2
Skupaj tuji	5.345.400	2.177.033	2.435.467	3.404.097	3.813.477	4.020.799	54,9
Skupaj	7.956.406	4.885.842	5.883.046	6.720.222	7.129.602	7.321.061	100,0

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2003.

Tabela 2: Analiza tujih obetajočih trgov v letu 2002.

TUJI OBETAJOČI TRGI	Prihodi turistov	Deleži (%)	Indeksi (02/01)	Prenočitve	Deleži (%)	Indeksi (02/01)	Povprečna doba bivanja (v dnevih)
Belgija	23.637	1,8	123,8	95.241	2,4	128,7	4,0
Francija	27.863	2,1	118,8	63.494	1,6	113,9	2,3
Madžarska	32.774	2,5	100,5	91.048	2,3	101,4	2,8
Nizozemska	38.682	3,0	111,1	150.345	3,7	107,9	3,9
Ruska federacija	15.370	1,2	99,1	92.553	2,3	99,9	6,0
Švica	20.626	1,6	117,5	57.920	1,4	120,0	2,8
Velika Britanija	46.117	3,5	114,1	194.021	4,8	101,8	4,2
ZDA	30.103	2,3	106,5	69.838	1,7	103,1	2,3
Irska	6.496	0,5	132,4	23.064	0,6	128,2	3,6
Kanada	6129	0,5	120,4	15978	0,4	122,7	2,6
Izrael	31972	2,5	222,5	64142	1,6	173,7	2,0
Norveška	5131	0,4	125,1	13414	0,3	115,2	2,6
Švedska	10167	0,8	90,9	26165	0,7	83,1	2,6
Finska	3844	0,3	124,5	9149	0,2	110,7	2,4
Danska	8712	0,7	101,4	25104	0,6	102,4	2,9
Skupaj	307.623	23,6	116,9	991.476	24,7	109,9	3,2

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2003.

Tabela 3: Število prihodov in nočitev domačih ter tujih gostov po mesecih v letu 2002 v Sloveniji.

Mesec	Št. turistov	Delež	Tuji	Domači	Št. nočitev	Delež	Tuji	Domači
januar	109.635	5%	53%	47%	402.242	5%	52%	48%
februar	119.131	6%	44%	56%	424.653	6%	39%	61%
marec	139.266	6%	59%	41%	452.775	6%	54%	46%
april	152.764	7%	63%	37%	458.886	6%	60%	40%
maj	195.955	9%	64%	36%	611.046	8%	60%	40%
junij	218.458	10%	59%	41%	717.322	10%	54%	46%
julij	279.227	13%	62%	38%	1.074.588	15%	54%	46%
avgust	338.158	16%	62%	38%	1.245.554	17%	56%	44%
september	208.730	10%	67%	33%	678.896	9%	62%	38%
oktober	166.227	8%	62%	38%	507.924	7%	58%	42%
november	117.286	5%	55%	45%	378.127	5%	53%	47%
december	117.123	5%	51%	49%	369.048	5%	46%	54%
<b>Skupaj</b>	<b>2.161.960</b>	<b>100%</b>	<b>58%</b>	<b>42%</b>	<b>7.321.061</b>	<b>100%</b>	<b>54%</b>	<b>46%</b>

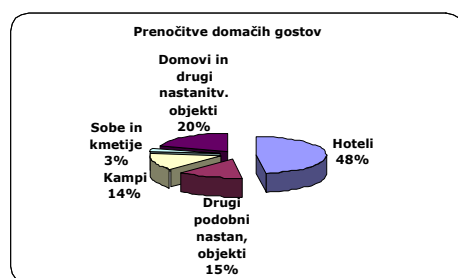
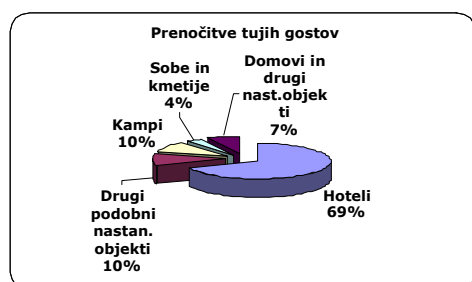
Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2003.

Tabela 4: Število nočitev tujih in domačih gostov po vrstah obiskanih krajev v letu 2002.

Vrste krajev	Prenočitve tujih turistov	Delež	Indeksi (02/01)	Prenočitve domačih turistov	Delež	Indeksi (02/01)
Ljubljana	375.008	9%	107	35.582	1%	87
Zdraviliški kraji	829.506	21%	108	1.497.346	45%	98,8
Obmorski kraji	1.080.341	27%	104,5	971.792	29%	99
Gorski kraji	1.170.908	29%	105,2	577.662	18%	103,3
Drugi turistični kraji	517.775	13%	103,9	188.757	6%	105,2
Drugi kraji	47.261	1%	96,8	29.123	1%	74,4
<b>Skupaj</b>	<b>4.020.799</b>	<b>100%</b>	<b>105,4</b>	<b>3.300.262</b>	<b>100%</b>	<b>99,5</b>

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2003.

Slika 2: Prenočitve tujih in domačih gostov po vrstah nastanitvenih objektov



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2003.

**Tabela 5: Obisk priljubljenih naravnih in kulturnih znamenitosti v Sloveniji v letu 2002 (nad 60.000 obiskov)**

Znamenitosti	2002	Domači	Delež (%)	Tuji	Delež (%)	Indeksi (02/01)
Postojnska jama	490.622	53.857	11,0	436.765	89,0	106,5
Muzej na Blejskem gradu	169.747	62.550	36,8	107.197	63,2	104,5
Kobilarna Lipica	105.878	19.115	18,1	86.763	81,9	102,0
Predjamski grad	98.482	23.154	23,5	75.328	76,5	106,8
Ljubljanski grad - stolp	84.799	37.980	44,8	46.819	55,2	112,2
Slap Savica	72.618	38.575	53,1	34.043	46,9	101,2
Savinjski gaj Mozirje	47.000	43.900	93,4	3.100	6,6	65,8
Kobariški muzej	63.048	28.663	45,5	34.385	54,5	104,4
Škocjanske jame	67.105	15.422	23,0	51.683	77,0	118,1

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2003.

### Priloga 3

**Tabela 6: Dinamika števila nastanitvenih zmogljivosti (vseh ležišč) po vrstah nastanitvenih objektov**

Vrste nastanitvenih zmogljivosti	1986	1990	1991	1995	2000	2001	2002
Hoteli			28.274	24.280	26.682	24.882	25.062
Moteli			951	893	812	807	863
Penzioni			1.713	1.636	2.565	1.984	2.051
Gostišča			1.033	1.685	2.177	1.868	1.985
Prenočišča			753	1.486	1.266	949	754
Apartmaji			1.253	2.410	3.160	5.675	3.669
Kampi			17.633		18.174	14.054	15.672
Turistične kmetije						1.097	1.034
Tur.zmogljivosti pri sobodajalcih			8.410		9.198	8.311	8.063
Pl. domovi in koč			4.220		6.052	5.900	6.036
Delavski in otroški počitniški domovi			8.696		6.981	6.410	6.355
Drugi domovi						242	1.621
Drugi gostinski nastanitveni objekti			96			5.572	4.561
Začasne nastanitvene zmogljivosti			1.302		2.158	2.142	2.308
<b>Skupaj</b>	<b>89.251</b>	<b>91.215</b>	<b>74.964</b>	<b>72.853</b>	<b>79.225</b>	<b>79.893</b>	<b>80.034</b>

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2003

## **Priloga 4**

### **Terme Maribor d.d.:**

*Hotelirstvo:* Habakuk\*\*\*\*\* Resort&Convention Hotel, Piramida\*\*\*\* Poslovni hotel, Orel\*\*\* Mestni hotel, Uni\*\*\* Residence hotel. *Kongresi:* Kongresni center Habakuk, Poslovni klub Piramida. »Dobro počutje« Programi zdravja, dobrega počutja in lepote v Hotelu Habakuk in v MRC Fontana. *Prireditve:* Svečane prireditve, družabna srečanja, proslave itd. *Zdravstvo:* Skrb za zdravje v sodobnem MRC Fontana. *Rekreacija:* Programi športa, rekreacije, fitnesa, squasha itd.

#### **Hotel Habakuk\*\*\*\*\***

Ima 127 dvoposteljnih sob, 4 suite in 9 apartmajev, opremljenih elegantno in udobno. Na voljo je center dobrega počutja z lepotnim salonom, notranjim ter zunanjim bazenom s termalno vodo, finskimi in turškimi savnami, solariji in fitnesom.

Družba uživa velik ugled doma in v tujini, Hotel Habakuk je prejel leta 2001 eno najprestižnejših mednarodnih priznanj - Maison de Qualite.

*Kongresni center Habakuk* obsega 1.600 m<sup>2</sup> in sprejme do 830 udeležencev. Dodatno je na voljo še Diplomatski klub s tremi saloni in dvema sobama za 20 in 10 oseb, ki je idealen za diplomatska srečanja in tiskovne konference na najvišji ravni. Turner 430 gostov, je opremljena s sodobno avdiovizualno opremo. Tudi druge dvorane - Minařikova za 200, Priol za 65 in Primožič za 40 gostov ter dvorani Teply in Vokač, ki sprejmeta vsaka po 54 gostov.

### **Metropol Group d.d.**

Skupina hotelov "Metropol", Grand Hotel Metropol, Hotel Roža, Hotel Barbara in Hotel Lucija, predstavlja zaokroženo turistično območje, kjer so združene hotelske storitve, kulinarčna ponudba, šport, center za sprostitev in lepoto, kongresne storitve, razstave, prireditve, kultura in zabava.

#### **Grand Hotel Metropol\*\*\*\*\***

V celoti klimatiziran hotel ima 104 sobe (178 ležišč), 7 nadstropij, 2 dvigali, 3 restavracije, hotelsko teraso, pokriti plavalni bazen, Acqua Relax Center, fitnes sobo, savne, masaže, frizerski salon, lepotilni salon, 5 konferenčnih dvoran, Night Club, Casino in podzemno garažo (411 varovanih parkirnih mest) ter avtopralnico.

#### **Hotel Roža\*\*\*\***

Hotel je postavljen v neposredno bližino Grand Hotela Metropol in igralnice Grand Casino' Portorož. Zgrajen je bil leta 1972, popolnoma prenovljen pa je bil leta 1996. Gostom hotela Roža je na razpolago vsa dodatna ponudba Grand Hotela Metropol. Hotel ima 111 sob (211 ležišč), 6 nadstropij, 2 dvigali, zajtrkovalnico z 80 sedeži, aperitiv bar, neposredno povezavo z Grand Hotelom Metropol in direkten dostop iz garažne hiše.

#### **Grand hotel Toplice \*\*\*\*\***

Je hotel z bogato tradicijo in prepoznavnim stilom, ponuja: 87 udobnih sob in apartmajev v



slogu 30-ih let; med njimi 33 luksuznih apartmajev in sob z razkošnim stilnim pohištvo. *Konferenčni prostori:* večnamenska dvorana Grand - 200 sedežev; konferenčna dvorana Panorama - 120 sedežev; soba za bridž – 20 sedežev; Predsedniški salon – 40 sedežev. *Sprostitutveni program:* hotelsko kopališče; termalno kopališče z vrelcem zdravilne vode; kopel z ogrevano termalno vodo in masažami; savne, solarij, fitnes; masažni in kozmetični salon.

### Hotel AQUAPARK Žusterna\*\*\*\*

V centru »dobrega počutja« Justinopolis izvajajo s strokovno usposobljenim osebjem številne programe za zdravje, sprostitvev in lepoto ter računalniško vodeno vadbo v Kardiofitnesu - prvem kardiofitnesu te vrste v Sloveniji. Za goste z revmatskimi težavami in osteoporozo izvajajo obnovitveni program za revmatske bolezni in obnovitveni program za osteoporozo. Pri naštetih programih se poslužujejo postopkov thalassoterapije, kozmetičnih storitev, fizioterapije, vadbe v kardiofitnesu. Programi potekajo pod vodstvom usposobljenih fizioterapevtov in maserjev. Po dogovoru se v program vključi tudi zdravnik ustrezne specializacije. V centru se nahajata tudi savna in solarij.

**Tabela 7: Najpomembnejši kongresni centri v Sloveniji in njihove prednosti in slabosti.**

Kongresni center	Prednosti	Slabosti
<i>Kongresni center Cankarjev dom</i> (do 2000 delegatov)	Bogate izkušnje prireditvenega menedžmenta, članstvo v najuglednejših svetovnih kongresnih združenjih, bližina letališča, lokacija v glavnem mestu, odlično izhodišče za enodnevne izlete udeležencev po Sloveniji.	Nima lastnih prenočitvenih zmogljivosti, ne more ponuditi dopolnilnih storitev (ki jih lahko hotelska podjetja), nima atraktivne lokacije z vidika sprostitutvenega vzdušja, ne more ponuditi celovitega kongresnega turističnega proizvoda na enem mestu.
<i>Grand hotel Toplice ter Hotela Golf in Park</i> (do 200 ljudi, od junija 2004 do 380 ljudi)	Bled ima velik sloves v Evropi, gostili so že pomembne politične dogodke, Poslovna skupina Sava pripravlja projekte za razširitev kongresnih zmogljivosti, izjemno naravno okolje, golf igrišče, bližina glavnega mesta, bližina letališča.	Ni dovolj kapacitet za večje kongresne dogodke, slaba dodatna turistična infrastruktura, problem večjih posegov v prostor na zavarovanem območju, 90% prenočitev je na račun tujih gostov.
<i>Hotel Habakuk</i> (do 850 ljudi)	Bližina letališč (Gradec, Maribor), kvalitetna in bogata dopolnilna hotelska turistična infrastruktura, ugodna geografska lega za vzhodne trge, leta 2001 je hotel Habakuk prejel eno najprestižnejših mednarodnih priznanj - Maison de Qualite	Ni tradicije kongresnega turizma, ni zadostnih kapacitet za organizacijo večjih mednarodnih kongresov, ni pestre dodatne turistične ponudbe.
<i>Grand Hotel Bernardin</i> (do 1100 ljudi)	Tradicija in izkušnje v kongresni dejavnosti, je največji organizator kongresnih dejavnosti in razpolaga skoraj s polovico vseh kongresnih kapacitet v Portorožu, funkcionalno umeščena kongresna infrastruktura v hotelski kompleks, bogata dodatna hotelska turistična ponudba, razpoznavna blagovna znamka Bernardin.	Omejene možnosti širjenja infrastrukture, omejene možnosti pri trženju in razpoznavnosti (samostojno hotelsko podjetje), nima lastne izvenhotelske turistične ponudbe.
<i>Grand Hotel Metropol</i> (do 200 ljudi)	Izkušnje, ima prizvok »visokega turizma«.	Omejena dodatna hotelska turistična ponudba, sprejme le majhno število udeležencev, omejene možnosti širjenja hotelske infrastrukture, omejene možnosti pri trženju in razpoznavnosti (samostojno hotelsko podjetje), nimajo lastne izvenhotelske turistične ponudbe.

Viri: Spletne strani hotelskih podjetij, 2004.

## Priloga 5

### Opis hotelov Skupine Istrabenz

#### HOTELI MORJE

##### Hotel Slovenija

Je hotel s štirimi zvezdicami, 144 sobami, 16 apartmaji in se nahaja ob glavni portoroški promenadi. Vse sobe imajo balkon, večina pa tudi pogled na Piranski zaliv in portoroško promenado. Opremljene so z mini barom, telefonom in kabelsko TV ter kopalnico s sušilcem za lase. Suite in sobe s pogledom na morje so klimatizirane. Na voljo je tudi namestitev v sobah z vodnimi posteljami in v sobah, prirejenih za ljudi s posebnimi potrebami.

Spalni del je neposredno povezan z bazenskim kompleksom in savno, iz hotela pa je tudi dostop do Centra za tradicionalno tajsko masažo ter naravno nego obraza in telesa Wai Thai.

**Wai Thai** je največji center za tradicionalno tajsko masažo in naravno nego obraza in telesa v Evropi. Tajsko tradicijo dopolnjujejo z najmodernejšimi metodami za odpravljanje posledic sodobnega načina življenja, kot so stres, prekomerna teža, utrujenost ipd. Izbira se med programi za sprostitev in dobro počutje: tradicionalnimi tajskimi in drugimi masažami, programi za naravno nego obraza in telesa, rekreacijskimi programi, meditacijo in nasveti za dieto z zdravo prehrano.

V hotelu je **kongresno-banketni center**, ki na površini 1.600 kvadratnih metrov lahko sprejme do 1000 gostov. Center sestavlja sedem različno velikih in prilagodljivih dvoran, ki lahko sprejmejo od 20 do 450 udeležencev, ter elegantno urejeni skupni prostori in foyer. V Kongresnem centru Hotelov Morje je mogoče organizirati najrazličnejše prireditve: od poslovnih srečanj in sestankov, do konferenc in strokovnih kongresov, seminarjev, izobraževanj, predstavitev, razstav itd.

##### **Bazenski kompleks**

Dva notranja plavalna bazena, en otroški in dva masažna bazenčka se v toplih mesecih združijo z zunanjim plavalnim bazenom na veliki sončni terasi s pogledom na morje. V bazenih je ogrevana morska voda, kjer se gostje lahko udeležijo organizirane rekreacije v vodi. V sklopu kompleksa se nahajata savna in solarij.

##### Hotel Riviera

Je hotel s štirimi zvezdicami. Ima 176 sob in 7 suit (4 junior, 2 executive in 1 predsedniška), opremljenimi v slikovitem mediteranskem slogu. Vse sobe so klimatizirane, z mini barom, telefonom in kabelsko TV, večina jih ima balkon in pogled na morje. V kopalnicah je sušilec za lase. Hotel ima neposreden dostop do Centra Wai Thai, bazenskega kompleksa z ogrevano morskovo vodo in savne. Prek bazenskega kompleksa je povezan tudi s Hotelom Slovenija.

##### Hotel Jadranka

Apartmentjski hotel je primeren za ljubitelje umirjenih počitnic, ki pa se ne želijo odpovedati udobju in bogati dodatni hotelski ponudbi. Nahaja se sredi urejenega parka, v mirnem okolju

nad portoroško riviero. Kompleks sestavljajo eno- ali dvosobni apartmaji s kuhinjo, ki izpolnjujejo standarde visoke kategorije s štirimi zvezdicami (telefon, kabelska TV, kopalnica s sušilcem za lase). Vsi apartmaji so klimatizirani, hotelski gostje lahko brezplačno uporabljajo bazenski kompleks hotelov Morje.

## **HOTELI PALACE**

### Grand hotel Palace

Z namenom, da hotel pridobi pet zvezdic so bile v začetku leta 2004 prenovljene: sobe, kuhinje, restavracije in recepcija hotela; uredili so zastekljen atrij ter zgradili nekaj novih apartmajev in povečali Wellness center oziroma center dobrega počutja.

Grand Hotel Palace ima danes zmogljivost 198 namestitvenih enot, od tega 185 dvoposteljnih sob in 13 apartmajev, tri restavracije (Adria, Mediteran in istrska Taverna Fogoler) ter aperitiv bar Portobar in kavarno Cafe' Central. Poslovni in strokovni javnosti je na voljo konferenčni center Portus z dvema dvoranama Galeo in Batano, ki lahko sprejmeta vsaka po 50 oseb. Ponudba pa je dodatno popestrjena s trgovskim centrom San Marco, turistično agencijo, lekarno, frizerskim salonom in prodajalno časopisov. Prenovljeni hotel ostaja povezan s 7.500 kvadratnimi metri termalnega in centra dobrega počutja ter z novim Savna Parkom. V petem nadstropju prenovljenega hotela je tudi ekskluziven 60 kvadratnih metrov velik prostor s posebno kadjo za podvodno masažo in aroma kopeli ter finsko savno.

Večerni razvedrilni program: večerni program za otroke, celovečerne plesno-glasbene prireditve, glasbeni večeri s plesno glasbo, Slovenski večer s tipičnimi jedmi in folklornim programom, družabni večeri, tombola.

### Hotel Apollo

Hotel ima 4 zvezdice, 87 dvoposteljnih sob z možnostjo namestitve dodatnega ležišča. Vse sobe imajo prho, WC, sat-tv, mini bar in telefon. Nekoliko je odmaknjen od portoroške promenade in nahaja se na rahli vzpetini, tik ob Termah Palace, s katerem ga povezuje kratek hodnik. V sklopu hotela se nahaja restavracija, bar Apollo in otroška igralnica.

### Hotel Mirna

Mirna je hotel s štirimi zvezdicami. Ima 81 dvoposteljnih sob in apartmajev. Deset sob je vezanih, pet hotelskih apartmajev pa je opremljenih z mini kuhinjo. Vse sobe so zelo prostorne, imajo možnost dodatnega ležišča, tretje ali četrte postelje, vse so opremljene s prho ali kadjo, wc-jem, mini barom, sat-tv in telefonom. Sobe so ločene za kadilce in nekadilce. Hotel je klimatiziran.

Hotel je s pokritimi hodniki povezan s hotelom Neptun, hotelom Apollo in seveda s Termami Palace. V sklopu hotela se nahaja: restavracija, posebna mala restavracija v obliki torte (za zasebna praznovanja), bar, zunanji bazen, igralnica za otroke in zunanja igrala. V avli hotela je manjši bar z večjim skupnim prostorom, ki ga lahko gostje izkoristijo za skupna srečanja, manjše delavnice ali sestanke. Hotel je namenjen predvsem počitniškim gostom.

### Hotel Neptun

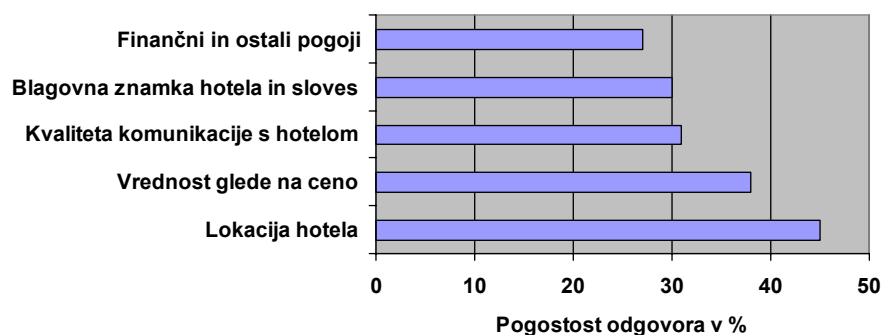
Ima 4 zvezdice in 89 sob. V marcu 2002 je bil hotel popolnoma prenovljen. Vse sobe in skupni prostori so klimatizirani, ob recepciji je večji prostor, namenjen druženju, klepetu in zabavi. Hotel ima svojo restavracijo in urejeno parkirišče. Hotel je s pokritimi hodniki povezan s termalnim kompleksom.

### Termalni kompleks

Nudi te storitve: aroma masažo, ayurveda masažo, dermotonijo, body wrapping, EKG in diatermokoagulacijo. Terme Palace se lahko pohvalijo z največ priznanimi in uporabljenimi vrstami naravnih zdravilnih faktorjev v Sloveniji, z izgradnjo novega centra "dobrega počutja" so uvedli povsem novo kategorijo storitev.

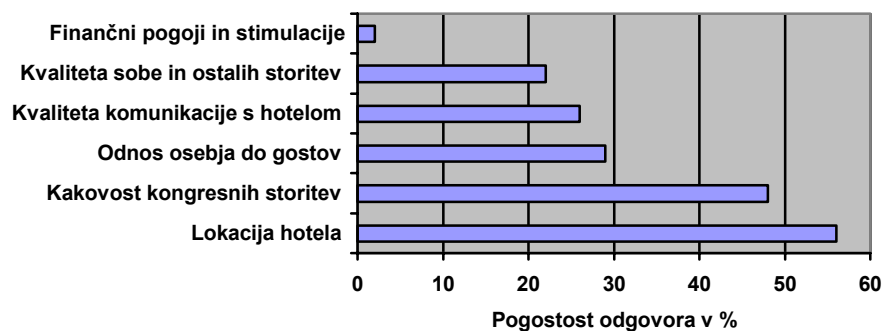
## Priloga 6

Slika 3: Lastnosti, ki predstavljajo vrednost za turistične agencije in organizatorje potovanj



Vir: Dube, 2000, str. 76

Slika 4: Lastnosti, ki predstavljajo vrednost za organizatorje poslovnih srečanj in kongresov



Vir: Dube, 2000, str. 76