

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**RAZVOJ MICE-SEGMENTA V PODJETJU POSTOJNSKA JAMA,  
TURIZEM, D. D.**

**Ljubljana, julij 2007**

**TAMARA ZALAR**

## **IZJAVA**

Študentka Tamara Zalar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Melite Rant, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 17.7.2007

Podpis:

## KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. PREDSTAVITEV PODJETJA</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1. POSLOVANJE DO LETA 2003</b> .....	<b>2</b>
<b>2.2. PRESTRUKTURIRANJE 2003-2006</b> .....	<b>4</b>
<b>2.3. PREDSTAVITEV MICE-SEGMENTA</b> .....	<b>6</b>
<b>3. ANALIZA</b> .....	<b>8</b>
<b>3.1. ANALIZA MAKROOKOLJA</b> .....	<b>9</b>
3.1.1. EKONOMSKO OKOLJE .....	9
3.1.2. TEHNOLOŠKO OKOLJE .....	11
3.1.3. POLITIČNO-PRAVNO OKOLJE .....	11
3.1.4. NARAVNO OKOLJE .....	11
3.1.5. KULTURNO OKOLJE .....	11
<b>3.2. ANALIZA PANOGE</b> .....	<b>13</b>
3.2.1. ANALIZA SPLOŠNIH SMERNIC V PANOGI .....	14
3.2.2. ANALIZA KONKURENCE .....	16
3.2.3. ANALIZA POTENCIALNE KONKURENCE IN OVIR ZA VSTOP .....	23
3.2.4. ANALIZA POGAJALSKE MOČI KUPCEV .....	24
3.2.4.1. ANALIZA PROBLEMSKEGA STANJA .....	26
3.2.4.2. SEGMENTACIJA IN CILJNE SKUPINE .....	26
3.2.4.3. ANALIZA OBNAŠANJA KUPCEV .....	28
<b>3.3. PSPN-ANALIZA</b> .....	<b>28</b>
<b>4. STRATEGIJA MICE</b> .....	<b>29</b>
<b>4.1. VIZIJA IN POSLANSTVO</b> .....	<b>29</b>
<b>4.2. CILJI</b> .....	<b>30</b>
<b>4.3. POTI DO CILJEV</b> .....	<b>31</b>
4.3.1. INFRASTRUKTURA .....	31
4.3.2. VSEBINA PROJEKTOV IN PROGRAMOV .....	33
4.3.3. KADRI IN ORGANIZACIJA .....	33
4.3.4. TRŽENJSKI SPLET .....	37
4.3.4.1. IZDELEK (PRODUCT) .....	37
4.3.4.2. CENA (PRICE) .....	40
4.3.4.3. TRŽNE POTI (PLACE AND TIME) .....	41
4.3.4.4. TRŽNO KOMUNICIRANJE (PROMOTION AND EDUCATION) .....	43
4.3.4.5. LJUDJE (PEOPLE) .....	46

4.3.4.6. FIZIČNI DOKAZI (PHYSICAL ENVIRONMENT).....	48
4.3.4.7. PROCES (PROCESS).....	49
4.3.4.8. PRODUKTIVNOST IN KAKOVOST (PRODUCTIVITY AND QUALITY) .....	50
<b>5. ZAKLJUČEK</b> .....	<b>51</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>53</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>54</b>

## 1. UVOD

Pravkar **prenovljeni kongresni, gostinski in doživljajski objekt Jamski dvorec** ponuja nove možnosti poslovanja. Po odločitvi vodstva za vstop v segment kongresnega turizma se je pojavila potreba po načrtnem, a hkrati inovativnem in ustvarjalnem trženju kongresnih kapacitet.

Na tem segmentu se oblikuje tudi **nova ekipa sodelavcev**, ki bo trženjsko in organizacijsko prevzela delovanje kongresnega oddelka in s tem povečala njegov prihodkovni vpliv.

Namen diplomskega dela se kaže tudi v **podlagi za odločitve vodstva** glede vseh aktivnosti obravnavane dejavnosti.

Razvoj MICE-segmenta pri Postojnski jami, turizem, d. d., bo torej celovit dokument analiz in strategij trženja, ki bo kot tak uporaben pri operativnem izvajanju.

Tuja kratica MICE (Zidanski, 2005) bo sicer natančneje predstavljena v nadaljevanju, na tem mestu pa je potrebna vsaj vsebinska obrazložitev. MICE torej zajema širok izbor kongresnega turizma, ki ga pridevnik »kongresni« ne opisuje dovolj natančno. Pomeni torej seminarski del nekega dogodka, motivacijska doživetja ter kulturne vsebine, kulinarične aktivnosti in vse, kar sodi k organizaciji celotnega dogodka za poslovnega gosta.

Skozi celotno diplomsko nalogo bo pokazan pomen te panoge na splošno, za Slovenijo ter tudi za Postojnsko jamo, turizem, d. d., pri čemer je treba poudariti obetavnost kongresnega turizma za Slovenijo v luči njenega predsedovanja Evropski uniji v prvi polovici leta 2008.

Z diplomsko nalogo želimo v prvi vrsti **prikazati celovit načrt razvoja MICE-segmenta ter raziskati prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti vstopa na trg kongresnega turizma**. Hkrati bo diplomsko delo odlično **izhodišče za izvajanje trženja v praksi in za povezovanje teoretičnega znanja ter prakse**.

Pomembno je tudi **širjenje lastnega znanja**, ki bo posledica nastajanja diplomskega dela, ter posledično povečanje učinkovitosti v delovnem procesu in boljše razumevanje delovnega okolja.

V sklopu drugega poglavja spoznavamo konkretno podjetje, ki je v tem delu obravnavano. Predstavljena je tako kratka zgodovina podjetja do prihoda novega sedanjega vodstva kot poznejše prestrukturiranje z namenom povečanja obsega in stabilnosti poslovanja. Na tem mestu delo vsebuje tudi razloge za vstop v novi segment in ga podrobno obrazloži ter predstavi bralcu.

V tretjem delu so narejene analiza makrookolja, analiza panoge s poudarkom na analizi konkurence, smernicah v panogi in ciljnih skupinah ter PSPN-analiza, kjer na podlagi dosedanje raziskave in izkušenj avtorja pri konkretnem delu podrobneje predstavimo vse prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti, ki so temeljna podlaga za izdelavo strategije.

Četrto poglavje tako obravnava strategijo MICE-segmenta, kjer je največja dodana vrednost v določitvi vizije in poslanstva, ciljev ter poti do teh ciljev. Nič manj pomembni seveda niso niti kadri in trženje v smislu znamenitih Kotlerjevih sedmih p-jev, kjer konkretno svetujemo, kakšne naj bodo rešitve omenjenih področij, in ki smo jim na podlagi pregledovanja strokovne literature dodali še osmi p. Sledi zaključek z izvlečki glavnih ugotovitev ter predlogov in navedba uporabljene literature in virov.

Pristop, ki je bil uporabljen pri izdelavi diplomskega dela, je v največji meri zasnovan na strokovni literaturi, ki pokriva področje kongresnega turizma, internetnih virih, intervjujih z vodstvom podjetja ter lastnih spoznanjih ob delu in prebiranju literature. Lastna spoznanja temeljijo na opažanjih pri konkretnem delu ter povratnih informacijah gostov, ki so v Jamskem dvorcu že bili ali se dogovarjajo za korporativni dogodek.

## **2. PREDSTAVITEV PODJETJA**

Postojnska jama, turizem, d. d., je že vrsto let skrbnik in upravljavec postojnskega jamskega sistema, ki je s svojimi več kot dvajsetimi kilometri največji jamski sistem v Sloveniji. Velja tudi za enega najlepših jamskih sistemov na svetu.

V nadaljevanju predstavljamo kratek oris poslovanja podjetja, ki smo ga zaradi prihoda novega vodstva, in s tem nove strategije, v letu 2003 razdelili na poslovanje do leta 2003 ter poslovanje po letu 2003, s predstavitevijo MICE-segmenta, ki je jedro diplomske naloge.

### **2.1. POSLOVANJE DO LETA 2003**

V obdobju do leta 2003 je **celotna strategija temeljila predvsem na sami Postojnski jami**, vse ostale aktivnosti in zastavljeni cilji glede razvoja novih produktov ter programov pa so bili le delno, če sploh, uresničeni. Tako so vidne zasnove učno naravoslovnega in izobraževalnega turizma, razvoja ponudbe manjših jam, ki sodijo v postojnski jamski sistem, ter gostinske ponudbe, ki v tem obdobju ni dajala vidnejših rezultatov. Kažejo se tudi premiki na področju Predjamskega gradu, tematskega parka na lokaciji v Postojni ter odprte etnološkega središča Modrijanov mlin z žago.

Dinamika obiskovalcev v Postojnski jami se skozi pretekla leta ni spreminjala. Najmanj obiskovalcev se zabeleži januarja in februarja, največ pa julija avgusta in septembra. Tudi sprememba deleža tujih obiskovalcev je skozi obdobja skoraj zanemarljiva, saj je v povprečju

kar 90 odstotkov vseh obiskovalcev Postojnske jame tujcev. V preteklem obdobju negativno izstopata predvsem leti 1991 zaradi slovenske osamosvojitvene vojne in 1999 zaradi kriznih dogodkov na Kosovu in napada na Srbijo. Drastičen upad turistov je prinesel velik izpad prihodkov in s tem tudi začasne ukrepe znižanja plač zaposlenih.

Trženje v podjetju obsega področje koncesijskih dejavnosti (sem sodijo vse jame, speleobiološka postaja in Predjamski grad) in področje tržnih dejavnosti, ki vključuje gostinstvo, hotelirstvo ter trgovino. Pristop k trženju je bil pavšalen, nepovezan in nestrukturiran.

Tabela 1: Trženjske aktivnosti v obdobju do leta 2003

običajno oglaševanje v glasilih in katalogih
postavljanje informacijskih panojev ob prometnicah
prisotnost na sejnih pod okriljem Slovenske turistične organizacije (STO)
obiskovanje domačih in tujih organizatorjev potovanj
razdeljevanje predstavitvenih letakov na ključnih mestih, kot so bencinski servisi, agencije, mejni prehodi in cestninske postaje

Vir: Notranji viri podjetja, 2007.

Pred začetkom reorganizacije je sektor tržnja zaposloval sedem delavcev, ki med seboj niso delovali povsem usklajeno. Opaženo je bilo veliko podvajanj določenih aktivnosti, medtem ko so bile nekatere pomembne vsebine povsem zanemarjene.

Slika 1: Pomanjkanje poudarka na določenih aktivnostih



Vir: Lastno delo.

Delno je vzrok tudi v nepovezanosti med posameznimi sektorji znotraj podjetja, saj komunikacija med zaposlenimi sploh ni obstajala. Zaposleni niso imeli nobenega vpliva na glavni produkt – Postojnsko jamo –, prav tako niso imeli veliko možnosti za uvajanje novosti in predlaganje sprememb. Prisotna je bila slaba organizacija dela, slabo sporazumevanje in neustrezen informacijski sistem, ki so ga zaposleni le s težavo ali omejeno uporabljali.

Staro vodstvo delno ni razumelo pomembnosti trženja in je nameravalo to dejavnost celo ukiniti, vse to pa je pripeljalo do načelne neuskkljenosti samega oglaševanja, razvoja ponudbe in kadrovskega potencialov (Notranji viri podjetja, 2007).

Tabela 2: Pomanjkanje ključnih načrtnih aktivnosti

iskanje ciljnih skupin
prilagajanje produktov ciljnim skupinam
segmentiranje velikih kupcev
nov pristop do prehodnih gostov
nove prodajne poti

Vir: Notranji viri podjetja, 2007.

## **2.2. PRESTRUKTURIRANJE 2003-2006**

Aprila leta 2003 postane Istrabenz holdinška družba, d. d. novi večinski lastnik Postojnske jame, turizma, d. d., in s svojo močno vizijo, kadrovske in finančno podporo nudi dobro priložnost za razcvet podjetja v prihodnosti (Organizacijska struktura holdinga v Prilogi 1).

Prvega januarja leta 2004 je bila podpisana petletna koncesijska pogodba, po kateri mora podjetje vsako leto plačati državi najmanj 1,4 milijona evrov koncesije. Posplošeno lahko torej rečemo, da podjetje vsako poslovno leto začne praktično z izgubo v višini koncesijske dajatve, na podlagi česar je temeljila tudi odločitev o pomembnosti prestrukturiranja podjetja.

Močno se kaže tudi velik vpliv sindikata, ki dejansko hromi podjetje v smislu nefleksibilnosti delovne sile in nemoči sprotnega prilagajanja obsegu dela. V preteklem obdobju je bila povprečna starost zaposlenega 50 let, s prestrukturiranjem in kadrovskega zamenjavami ter izboljšavami pa se danes ta starost približuje štiridesetemu letu.

Eden od pomembnejših vzrokov prestrukturiranja izvira tudi iz infrastrukturne zaostalosti zunanjih objektov, kar se kaže v zastarelosti in dotrajanosti kapacitet. Seveda gre to pripisati zgoraj omenjeni odsotnosti določene vsebine oziroma razvoja podjetja kot celote, kar se s prihodom novega lastnika povsem spremeni.



Prvi cilji novega vodstva so bili na osnovi identifikacije slabosti in potencialov izdelati ter izvršiti petletno strategijo podjetja (Organizacijska struktura Postojnske jame, turizma, d. d., je prikazana v Prilogi 2).

Tabela 3: Ključni elementi strategije podjetja

optimizacija poslovanja po posameznih poslovnih funkcijah
povezovanje podjetja z okoljem
izboljšanje poslovnih rezultatov

Vir: Notranji viri podjetja, 2007.

Kadrovski ukrepi so temeljili na novi sistemizaciji delovnih mest ter »prebujanju« in določitvi ključnih kadrov, ki so postali novi nosilci poslovanja. Vodstvo je namenilo veliko pozornosti tudi izobraževanju kadra, z uporabo notranjih in zunanjih svetovalcev, ki z zgledom in mentorstvom svetujejo ter pripomorejo k boljši kadrovski realizaciji.

Zaradi močne sezonske komponente je v podjetju povprečno približno 75 zaposlenih, v višku sezone pa lahko ta številka zraste tudi na 200.

Pomembni premiki so se pokazali tudi na področju načrtovanja denarnega toka ter postavljanja učinkovitega sistema mesečnega nadzora nad stroški in rezultati. Vzpostavila se je sistemizacija števila dobaviteljev ter spremembe pogojev poslovanja z:

- ekskluzivnimi pogodbami,
- ugodnejšimi plačilnimi pogoji,
- popusti in
- vzajemnimi posli.

Dosegla se je tudi vez s sponzorji, ki sodelujejo na področju ene največjih slovenskih turističnih atrakcij.

Novo vodstvo se je odločilo za ukrepe, ki vodijo k večji avtomatizaciji poslovanja, in uporabo zunanjih izvajalcev za določene storitve, ki niso ključne za izvajanje osnovne dejavnosti.

V gostinstvu in trgovini so se osredotočili na povečanje sedežnih kapacitet z odprtjem Sladolednega vrta in spremembo menijev, ki temeljijo na lahki in hitro prebavljivi slovenski ter mediteranski hrani, kar je povečalo obrat gostov za 40 odstotkov. Velik pomen so namenili izobraževanju gostinskih delavcev, ki je temeljilo predvsem na »mehkih« dejavnikih, kot je prijaznost, ter s tem osnovali temelje pospeševanja prodaje.

V trgovini so uvedli pet ključnih proizvodov, s katerimi se dosega največja razlika v ceni, ter povečali ponudbo tipičnih slovenskih izdelkov. Odločili so se za izločanje nekaterih prodajnih mest ter s tem za koncentracijo ponudbe na najbolj udarnih prodajnih točkah.

V ospredje so začeli postavljati tudi ostale jame, ki sodijo v postojnski jamski sistem, ter povečali pomen trženja za dele sistema, ki ga običajni turist ne vidi (Načrt postojnskega jamskega sistema v Prilogi 3). Dogajanje so popestrili z organizacijo dogodkov skozi celotno sezono, kamor sodijo Erazmov viteški turnir, blues koncerti ter druge prireditve.

Trženjsko so se naravnali na razlikovanje produktov za individualne goste ter produktov za poslovne goste. Individualnim gostom so namenili Jamiland za otroke, Modrijanov mlin kot etnokompleks, jamski trekking, poroke, blues in reli. Poslovnim gostom namenjujejo integralni incentive produkt, katerega osnova je bogata doživljajska ponudba, nanj pa se veže ostala ponudba – kongresne kapacitete in gostinstvo.

Tabela 4: Dosedanje trženjske poti

obdržanje stalnih partnerjev in agencij
internet kot močnejše orodje trženja
prodaja »od vrat do vrat« za določene segmente
okrepitev odnosov z javnostmi v primerjavi s klasičnem oglaševanjem

Vir: Notranji viri podjetja, 2007.

Rezultati prestrukturiranja se kažejo v močnem povečanju prihodkov ter dobička kljub obveznemu plačevanju koncesije. Pozitivni premiki so opazni predvsem na kadrovskem področju, saj se je povprečna starost zaposlenega približala štiridesetemu letu, povečali pa sta se pripadnost in zadovoljstvo zaposlenih. (vse v Notranji viri podjetja, 2007)

### **2.3. PREDSTAVITEV MICE-SEGMENTA**

Kongresna dejavnost v sklopu turizma zavzema čedalje bolj pomembno mesto. Tudi v Sloveniji ta dejavnost dobiva vse večjo vlogo, zato se tej temi namenja veliko pozornosti. Kljub temu enotne terminologije še vedno nimamo, predvsem pa uporabljamo tuje izraze.

Tabela 5: Tuji izrazi za kongresno dejavnost

kongresna industrija (convention industry)
MICE (Meetings, Incentive, Conventions, Exhibitions)
Conventions
Exhibitions
Congresses
Events – kongresi
dogodki

Vir: Zidanski, 2005, uvod.

V tem diplomskem delu se bomo oprli predvsem na opredelitev MICE-segmenta, saj je kot tak predstavljen in deluje že v podjetju samem kot tudi v večini podjetij, ki se ukvarjajo s to dejavnostjo.

Tudi Gorazd Čad (2007), direktor in ustanovitelj podjetja Go.Mice, ki ima bogate domače in mednarodne izkušnje na področju kongresnega turizma, želi uveljaviti tovrstno izrazoslovje v slovenskem poslovnem prostoru, kar je pokazal že z nazivom svojega podjetja. V samih začetkih je imel mnogo težav pri sami razlagi izbora imena.

Natančneje kratica MICE zajema naslednje pojme (Krupič, 2006, str. 2; Zidanski, 2005, str. 53):

- *Meetings*, kar poslovenjeno pomeni korporacijska srečanja in kongrese;
- *Incentive*, kar lahko razumemo kot motivacijska in nagradna potovanja ali srečanja;
- *Conventions*, kar zajema poslovna srečanja, konvencije s poudarkom predvsem na raznih združenjih in konferencah;
- *Exhibitions*, kar natančneje lahko razčlenimo na komercialne razstave, prireditve in promocijo.

Pojem MICE (Zidanski, 2005) se zdi dober ravno zaradi kompleksnosti, ki jo predstavlja, saj je dejansko kongresna dejavnost prav takšna. Tudi praksa vse bolj kaže na to kompleksnost, saj na eni strani kongresni gost pričakuje vse več na enem mestu, na drugi strani pa kongresna dejavnost dejansko zajema:

- seminarje,
- simpozije,
- konference,
- predstavitve,
- kongrese,
- motivacijske programe ter
- razstave - prepletajoče se med seboj.

**Razlog**, da se je Postojnska jama, turizem, d. d., odločila **vstopiti na področje poslovnega turizma** (Notranji viri podjetja, 2007) je v prvi vrsti povezan s **stabilnostjo poslovanja**. Poslovni turizem je namreč neodvisen od dejavnikov, ki vplivajo na običajne turistične tokove, in ker je v podjetju močno prisotna sezonska komponenta, **MICE-segment ublaži ta nihanja tako s kadrovskega kot prihodkovnega vidika**. Prav tako se zdi, da je trg dovolj velik, da vsaj v prvih letih niti recesija ne bi bistveno vplivala na poslovanje znotraj podjetja. Podaljšanje sezone torej pomeni zapolnitev prostih kapacitet, kar zniža stroške, saj so najdražje tiste kapacitete, ki so prazne. V ta namen je bil nedavno prenovljen protokolarni objekt Jamski dvorec, ki je nosilec MICE-segmenta.

Tabela 6: Pomembni razlogi za vstop v nov segment

zviševanje ugleda Postojnske jame
visoka dodana vrednost, ki jo prinaša poslovni turizem
oovezovanje oziroma soodvisni odnosi z javnostmi tudi za ostale produkte

Vir: Notranji viri podjetja, 2007.

### 3. ANALIZA

Na tem mestu želimo s pomočjo PSPN-analize bralcu predstaviti ključne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, kar bo storjeno prek analize elementov podokolij makrookolja, pri čemer je treba poudariti, da je bil izbor posameznih kazalcev določen na podlagi avtoričinega mnenja glede relevantnosti in povezanosti posameznega kazalca ter ožje teme diplomskega dela.

PSPN-analizo podjetja (Bell v Marušič, 2005, str. 2) sestavljajo analize prednosti, priložnosti, slabosti in nevarnosti. Prednosti razumemo kot sposobnosti podjetja za doseganje določenih ciljev, slabosti pa so razmere v podjetju, ki lahko onemogočajo ali vsaj ovirajo doseganje zastavljenih ciljev. Priložnosti izhajajo iz zunanjega okolja in jih podjetje z dobro politiko lahko uporabi za doseganje ciljev. Zunanje okolje prav tako določa nevarnosti, saj podjetje na njih nima vpliva, te pa lahko preprečijo doseganje postavljenih ciljev.

PSPN-analiza (Cassar, 2003, str. 22) torej omogoča spoznanje notranjih prednosti in slabosti podjetja ter zunanjih priložnosti in nevarnosti. Prednosti so lahko določene lastnosti izdelka ali storitve, priložnosti črpamo iz zunanjega okolja, slabosti nam kažejo potrebo po izboljšanju katerega od področij poslovanja podjetja, nevarnosti pa so zunanji dejavniki, ki imajo lahko negativen vpliv na prihodnje poslovanje.

Na koncu vsakega poglavja bodo predstavljene ključne prednosti, priložnosti, nevarnosti in slabosti, ki smo jih pod točko 3.3. za lažji pregled strnili v tabelo.

### **3.1. ANALIZA MAKROOKOLJA**

V podjetjih je nadvse pomembno (Jaklič, 2005, str. 11), da spremljajo določene splošne ekonomske aktivnosti in makroekonomsko politiko, ki lahko v okviru makroekonomskega okolja vplivajo na poslovanje podjetja. Ti elementi namreč igrajo odločilno vlogo pri izbiri pravega odnosa ter prilagajanja podjetij na trenutna in prihodnja makroekonomska gibanja.

Analizo širšega ali makrookolja podjetja (Pučko, 2003, str. 119-120) sestavlja pet podokolij, in sicer ekonomsko, tehnološko, politično-pravno, naravno in kulturno podokolje. Znotraj posameznega podokolja se skuša oceniti ključne elemente, ki so pomembni za konkretno podjetje. Ocene ključnih elementov omogočajo poslovođstvu in zaposlenim ugotavljati poslovne prilonožnosti ter izzive za prihodnost podjetja.

#### **3.1.1. EKONOMSKO OKOLJE**

Kot eden od (Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2007) najpomembnejših kazalcev razvoja in razvitosti gospodarstva je gotovo bruto domači proizvod na prebivalca, ki je v Sloveniji v letu 2006 znašal 18.569 ameriških dolarjev, napovedi za leto 2007 pa kažejo povečanje na 20.575 dolarjev na prebivalca. Ocena realne stopnje rasti bruto domačega proizvoda je v letu 2006 znašala kar 5,2 odstotka, v letu 2007 pa strokovnjaki napovedujejo nekoliko manjšo realno rast s 4,7 odstotka, ki naj bi se v naslednjih letih še dodatno postopoma zmanjševala.

Inflacija je v letu 2006 znašala 2,5 odstotka in naj bi se z izjemo v letu 2007, ko je napoved le-te 2,2-odstotna, tudi v prihodnje gibala na tej ravni.

Naša največja izvozna partnerica (Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2007) je Nemčija, kamor smo v letu 2006 izvozili 19,7 odstotka našega celotnega izvoza. Sledita ji Italija z 12,9 odstotka in Avstrija z 8,6 odstotka izvoza. V enakem vrstem redu so omenjene države tudi uvozne partnerice Slovenije, pri čemer v Nemčijo uvozimo 20,3 odstoke, v Italijo 18,6 odstotka ter v Avstrijo 12,3 odstotka našega celotnega uvoza.

V predpristopni fazi za prevzem evra je Slovenija izpolnila kriterije za članstvo v Evropski uniji (EU) in se začela posvetovati o centralnem paritetnem tečaju. Po izpolnitvi vseh konvergenčnih kriterijev Evropska centralna banka (ECB) izda poročilo, po katerem Slovenija s 1. januarjem 2007 uvede evro kot zakonito plačilno sredstvo. (Konvergenčno poročilo, ECB) Centralni paritetni tečaj je določen v višini 239,64 tolarjev (SIT) za en evro (EUR), in ga Banka Slovenije uravnava s sprotnim nakupom ali prodajo deviz. (Banka Slovenije-Evrosistem). Po javnomnenjskih raziskavah (Ninamedia, 2006) tik pred dejansko uvedbo evra je anketirance najbolj skrbel morebitni dvig cen ob uvedbi nove valute. Ta skrb je naraščala s časom približevanja datumu prevzema evra. Druga najpomembnejša zaskrbljenost se je nanašala na

nepravilno zaokroževanje, vendar je v splošnem mnenje pozitivnih posledic uvedbe evra na standard in življenje prebivalcev Slovenije prevladovalo in celo naraščalo s približevanjem 1. januarja 2007.

Tabela 7: Pregled vseh pomembnejših elementov ekonomskega okolja

<b>BDP 2006 V USD</b>	<b>BDP 2007 V USD</b>	<b>Rast BDP 2006</b>	<b>Rast BDP 2007</b>	<b>INFLACIJA 2006</b>	<b>INFLACIJA 2007</b>	<b>TEČAJ EUR - SIT</b>
18.569	20.575	5,2 %	4,7 %	2,5 %	2,2 %	1 EUR = 239,64 SIT
<b>IZVOZNE PARTNERICE 2006</b>				<b>UVOZNE PARTNERICE 2006</b>		
Nemčija (19,7 %)				Nemčija (20,3 %)		
Italija (12,9 %)				Italija (18,6 %)		
Avstrija (8,6 %)				Avstrija (12,3 %)		

Vir: Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2007.

**Ena od ključnih priložnosti se zdi bližnje predsedovanje Slovenije Evropski uniji v prvi polovici leta 2008**, kjer bo Slovenija gostila politične in gospodarske dogodke. Jamski dvorec je na eni strani eden od pomembnejših protokolarnih objektov v Sloveniji, ki je v preteklosti gostil marsikatero kronano glavo in predsednike vlad ter držav, na drugi strani pa nov kongresni objekt, ki je kot tak lahko zanimiv za gostitev MICE-dogodkov na profesionalni ravni.

Po izkušnjah kadrovske službe v lokalnem okolju primanjkuje kakovostnih kadrov tako na gostinskem, vodniškem kot tehničnem področju, kar je še zlasti opazno v času visoke sezone, ko podjetje poveča število zaposlenih za več kot sto odstotkov. Kongresni gostje zahtevajo in pričakujejo vrhunsko storitev, katere kvaliteta ne niha med posameznimi obdobji. Težava nastane pri **preobremenitvi stalno zaposlene delovne sile med sezono, hkrati pa pomeni veliko tveganje glede spremembe kakovosti naših storitev, kar je gotovo ena od ključnih slabosti**, ki jih prepoznamo na področju zaposlenih.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo, njenim polnopravnim članstvom ter prevzemom evra se zdi, da je Slovenija prepoznavna kot država in da je zamenjevanj z drugimi državami vse manj. Sicer pa **pri tujcih še vedno ni opaziti prepoznavanja Slovenije kot kakovostne storitvene dežele**, kar lahko močno negativno vpliva tudi na kongresni turizem s tujci v Sloveniji in lahko **predstavlja veliko nevarnost za podjetje**.

### *3.1.2. TEHNOLOŠKO OKOLJE*

Spletna stran Postojnske jame je, predvsem z vidika poslovnega gosta, neustrezna. Osnovne domene so premalo vpadljive in jasne, kar onemogoča obiskovalcu strani takojšnji obisk MICE-segmenta. Prav tako na konkretni podstrani doživljajskih programov in kongresnih kapacitet manjka možnost pošiljanja internetnega povpraševanja glede bodočega dogodka obiskovalca spletne strani. **Neustreznost spletne strani se zdi ena od pomembnejših slabosti**, ki jo mora vodstvo obravnavati prednostno.

### *3.1.3. POLITIČNO-PRAVNO OKOLJE*

Trg delovne sile (MDDSZ-Trg dela in zaposlovanja) sicer temelji na slovenski delovni zakonodaji, vendar je ena od prednostnih nalog Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve uskladiti in približati se ciljem ter strategiji razvoja delovni zakonodaji in politiki Evropske unije.

### *3.1.4. NARAVNO OKOLJE*

Postojnska jama je sama po sebi **izjemen naravni pojav**, ki je privlačen tako za domače kot tuje goste, kot taka pa predstavlja **prednost podjetju**. V kombinaciji z izjemno naravo, ki obdaja neposredno lokacijo jame, in Predjamskim gradom je gotovo izjemno privlačna tudi za kongresnega gosta, ki se po uradnem delu srečanja lahko sprost na več načinov.

**Mirna lokacija** kongresnega središča Jamski dvorec omogoča za poslovna srečanja inovativno in kreativno okolje, ki je ločeno od mestnega hrupa in vrveža. Sproščujoči ambient je odlično izhodišče za produktivnost in učinkovitost, ki je za poslovnega gosta izjemnega pomena.

### *3.1.5. KULTURNO OKOLJE*

Svetovni gospodarski forum je izdal The Global Gender Gap Report, v katerem po inovativni metodologiji podrobno razčleni gospodarske, socialne in pravne vidike razlik med spoloma. Na podlagi tega se lahko določi stopnja enakopravnosti in razumevanja drugačnosti v posamezni državi ter naredi primerjavo med državami.

Tabela 8: Elementi ocenjevanja razlik med spoloma

gospodarske povezave in priložnosti
izobrazbena struktura
politična moč
zastopanost
zdravje

Vir: Hausmann, 2006, str. 1-9.

Po raziskavi (Hausmann, 2006, str. 1-9) je Slovenija šele na 51. mestu med 115 obravnavanimi državami. Dejstvo, da zaostajamo za državami, ki so po marsikaterih gospodarskih kazalcih daleč v zaostanku za nami, je skrb vzbujajoče in dober indikator problema, ki ga ne gre zanemariti.

V letu 2005 smo v Sloveniji za raziskave in razvoj namenili 1,49 odstotka bruto domačega proizvoda. (SURS, 2007) Evropski svet (Evropska komisija, 2007) je zaradi cilja povečanja gospodarske rasti in konkurenčnosti tako podjetij v državah Evropske unije kot držav samih sklenil, da se mora raven vlaganj v raziskave in razvoj povečati na 3 odstotke bruto domačega proizvoda, čemur bo v doseganjih podobnih ciljev morala slediti tudi Slovenija.

Leta 2006 je (Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2007) imela Slovenija 2,008.500 prebivalcev, od tega 1,022.000 aktivnega prebivalstva. Stopnja registrirane brezposelnosti je znašala 8,6 odstotka, prihodnje smernice pa kažejo na nihanja v smislu povečevanja in zmanjševanja tudi na tem področju. Produktivnost dela je leta 2006 znašala 4 odstotke, napovedi za prihodnost pa so postopno upadanje produktivnosti, celo do 3,4 odstotka v letu 2009.

Tabela 9: Prebivalstvo v letu 2006

Število prebivalcev	Aktivno prebivalstvo	Stopnja registrirane brezposelnosti	Produktivnost dela	Produktivnost dela 2009
2,008.500	1,022.000	8,6 %	4 %	3,4 %

Vir: Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2007.

**Porast izobraževanj** v Sloveniji kaže podatek, da vlada od leta 1997 do danes vsako leto namenja več denarja za izobraževanje kot preteklo leto. Rast je bila tako v letu 2005 kar 11,62-odstotna glede na leto 2004, v letu 2006 pa je vlada namenila 7,57 odstotka več za izobraževanje kot v letu 2005. (Euromonitor, 2007) Še pomembnejši se zdi podatek, da je bilo v letu 2005 med podjetij in organizacijami kar 66,7 odstotkov takih, ki so svoje zaposlene dodatno poklicno izobraževali in usposabljali. V celoti se je za nadaljnje poklicno izobraževanje in



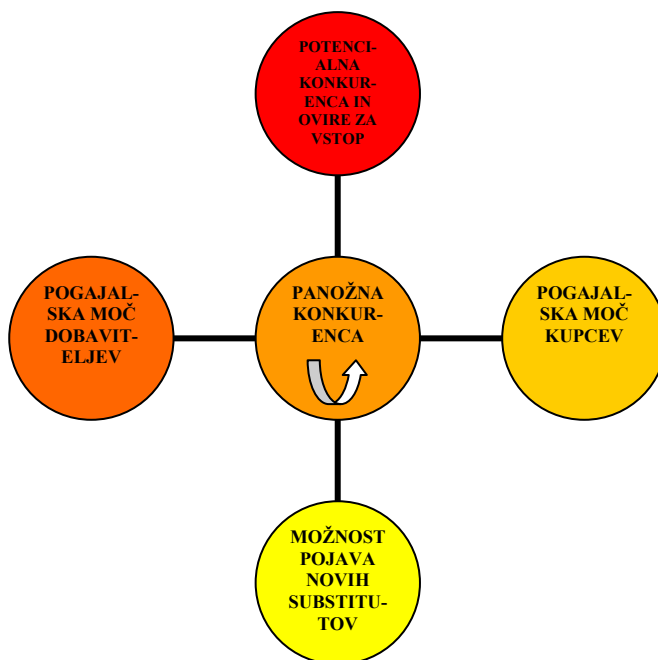
usposabljanje od podjetij in organizacij namenilo 0,49 odstotkov bruto domačega proizvoda oziroma 1,13 odstotkov celotnih stroškov dela. Največ časa in stroškov za izobraževanje po raziskavi namenijo majhna podjetja, ki zaposlujejo do devet delavcev in od 20 do 49 delavcev. (SURS-Izobraževanje, 2007) **Priložnost se torej kaže v dobri ponudbi in primernih kapacitetah, ki jih Jamski dvorec ponuja za izvedbo tovrstnih izobraževanj in usposabljanj.**

Postojnska jama je že vrsto let sinonim za eno največjih turističnih atrakcij, kjer preprosto, in nikakor ne slabševalno povedano, »kupiš karto, se usedeš na vlakec, si jamo ogledaš, nato pa te edini jamski vlak na svetu popelje proti izhodu«, na kar so pri podjetju upravičeno izjemno ponosni. Vstop v nov segment kupcev ter razvoj novih, zahtevnejših produktov je »jami dal nekaj več«. Percepcijsko gledano pa Postojnska jama še vedno uživa do določene mere **neustrezen ugled**, saj dejansko ponuja veliko več od klasičnega ogleda jame, kar se lahko kaže kot **slabost pri novem segmentu poslovanja**.

### 3.2. ANALIZA PANOGE

Pri analizi panoge bomo z uporabo Porterjevega modela obravnavali splošne smernice, analizo konkurence, kjer bomo predstavili pomembnejše konkurente in potencialne partnerje, ovire za vstop ter ciljne skupine in analizo obnašanja kupcev. Dobavitelje in substitute bomo združili in delno omenili, saj so za temo diplomskega dela manj pomembni.

Slika 2: Porterjev model petih silnic



Vir: Jaklič, 2005, str. 322.

### 3.2.1. ANALIZA SPLOŠNIH SMERNIC V PANOGI

Ena glavnih smernic (Trendi v turizmu, 2007) v turizmu je **porast poslovnega turizma**. Poslovni turizem pa je nadalje odvisen tudi od več načinov trženja, v sklopu katerih so pomembni predvsem poslovni paketi, ki vzbujajo zanimanje s svojo posebnostjo dogodka ali konference.

Pomen in porast (Lebar, 2005 a, str. 58-60) te dejavnosti se pričakujeta tudi v prihodnje, saj naj bi bil MICE-turizem ena najhitreje rastočih dejavnosti v turističnem sektorju. Poslovna srečanja so dandanes namreč nujna izmenjava komunikacije ter navezovanje in ohranjanje osebnih stikov oziroma tako imenovanega socialnega kapitala.

**Poslovni gost** (Trendi v turizmu, 2007) je **zelo zahteven** in ima izredno dober občutek za primerjavo med ceno, ki jo plača, in kakovostjo storitve, ki jo na drugi strani dobi. Največkrat tak gost za svoj denar (denar podjetja) želi iztržiti kar največ. To pomeni, da morajo biti vse storitve, ki so posredno ali neposredno povezane s kongresom, vrhunsko izvedene.

Poslovna potovanja (Trendi v turizmu, 2007) so vse bolj časovno omejena in časovno varčna. Tovrstni gostje sicer v povprečju zapravijo več denarja kot klasični turisti in niso tako cenovno občutljivi, vendar imajo na voljo vse manj časa za aktivnosti, ki niso strogo povezane s kongresom in ki jih lahko uvrstimo v incentive programe. **Poslovni gost** (Pečar, 2005, str. 64-69) **naj bi namreč porabil kar od 2,5- do 3-krat več kot običajni turist**, saj mu stroške bivanja, hrane in prevoza plača podjetje, njemu pa ostane denar za dodatne aktivnosti. Koliko se posamezni ponudnik kongresnih storitev tega zaveda in koliko je sposoben poseči v denarnico posameznega poslovnega gosta, je vprašanje in izziv za vsak slovenski kongresni center, da s svojo ponudbo izvabi kar največ tega »odvečnega« denarja.

Direktor kongresne dejavnosti (Lebar, 2005, str. 56-57) agencije Auditoria je prepričan, da je Slovenija z vstopom v Evropsko unijo ter odprtostjo za tuja vlaganja postala izjemno zanimiva tudi za tuje korporativne dogodke, kar morajo domači ponudniki tovrstnih storitev znati izkoristiti z več kot vrhunsko ponudbo. To pomeni tudi omogočen dostop do vseh kapacitet za invalide ter veliko različno opremljenih in velikih dvoran, od katerih vsaka lahko služi svojemu namenu.

Izkušnje agencij (Notranji viri podjetja, 2007) na področju kongresnega turizma kažejo, da je velik problem v prepoznavnosti lokacije, ne več geografski, kot pred leti, ampak v smislu (ne)prepoznavnosti kakovostne storitve.

Po raziskavi v Berlinu naj bi bila glavna sezona kongresne dejavnosti jeseni in spomladi. Ravno tako so čedalje bolj priljubljeni kongresi z manjšim številom udeležencev – do 150 –, saj so le taki obvladljivi in komunikacijsko tekoči. Poslovna srečanja se v okviru enega podjetja dogajajo

vse pogosteje, a so temu primerno tudi krajša. Vse bolj se poudarja kakovost storitve, medtem ko je cena - ob vrhunski kakovosti - drugotnega pomena. Tudi konkurenca v tej dejavnosti je čedalje večja, saj praktično ni hotela, zdravilišča in term, ki ne bi poleg svoje osnovne dejavnosti nudil tudi kongresnih kapacitet.

Ena od najbolj očitnih smernic (Klančnik, Kovač, Marovič, 2004, str. 53-59) pa gotovo postajajo **dodatne aktivnosti, ki spremljajo dogodek**. Ključne so torej zabave po srečanju, sprejemi na začetku dogodka, izleti in ogledi raznih znamenitosti in ostali incentive programi. *Nihče si namreč ne zapomni dogodka po samem seminarskem delu, ampak po kvaliteti in raznolikosti dodatne ponudbe.* To je tudi tisto, kar vpliva na vračanje poslovnega gosta kot navadnega turista in na njegovo odločitev o tem, kako bo neki kraj in dogodek predstavil svojim poslovnim partnerjem, prijateljem in znancem. Osebno priporočilo se namreč tudi v kongresnem turizmu kaže kot najboljši način trženja. Tudi Kodela (v Jesih, 2007, str. 18) se strinja, da bo dodana vrednost predsedovanja Slovenije Evropski uniji prav v tistih udeležencih dogodkov, ki se bodo pozneje v Slovenijo vrnili s svojimi družinami.

**Incentive potovanja** oziroma poslovenjeno motivacijska potovanja postajajo ključni element, ki vpliva na odločitev o udeležitvi in organizaciji nekega seminarja ali srečanja. Pogosto se tovrstne aktivnosti uporabljajo tudi kot nagrada najboljšim in nadpovprečnim partnerjem ali zaposlenim in celo celotnim teamom.

Tabela 10: Motiv nagrade partnerjem ali zaposlenim

pospeševanje prodaje
izboljšanje poslovnih rezultatov
krepitev medsebojnih odnosov
izboljšanje komunikacije

Vir: Klančnik, 2004, str. 66-67.

Zato je potrebno (Klančnik, 2004, str. 66-67), da je tak produkt edinstven, inovativen, zabaven in hkrati poučno zanimiv. Gotovo nekaj v smislu ekološke ozaveščenosti, domačnosti turističnih kmetij, srednjeveške pojedine v grajskih prostorih ter adrenalinskih športnih doživetij. Vse naštetu pa mora dajati občutek intimne, ekskluzivnosti in vrhunske storitve.

Nekateri organizatorji kongresov (Klančnik, Kovač, Marovič, 2004 b, str. 68) v Sloveniji vidijo kot glavne trende, ki se v zadnjem času začenjajo, in bodo gotovo v veliki meri prisotni tudi v prihodnosti, predvsem **visoka intenzivnost kratkih kongresov ter združevanje kongresov s počitnicami**, pri čemer poslovni gostje s seboj pripeljejo celo družino.

Postopna »evropeizacija« je in bo gotovo tudi v prihodnje bistveno vplivala na razvoj kongresnega turizma v Sloveniji. Tako se ključni datumi zdijo vstop Slovenije v Evropsko unijo

1. maja 2004, saj so nas takrat tujci začeli gledati v nekoliko resnejši luči. Postali smo del velike Evrope in 1. januarja 2007 prevzeli evro kot zakonito plačilno sredstvo. Kot najuspešnejša nova članica smo izpolnili vse maastrihtske kriterije in tako dodatno potrdili našo odličnost ter prepoznavnost kot državo. Zdi se, da nam **manjka še dokaz o kakovostni ponudnici storitev**, kar bo s trženjskega vidika pripomoglo tudi k rasti mednarodnega kongresnega turizma. **Priložnost za to potrditev se kaže z bližnjim predsedovanjem Slovenije Evropski uniji**, kjer bomo gostili marsikatero diplomatsko in korporativno srečanje in kjer se bo pokazala naša dejanska storitvena dodana vrednost.

**Doživljajski programi so pri Postojnski jami, turizem, d. d., unikatni**, saj se zaposleni z vodstvom na čelu dobro zavedajo, da le tako lahko konkurirajo na trgu različnih ponudnikov. Vsak del določenega programa se izvede z visoko mero natančne in skrbne predpriprave ter same izvedbe dogodka. Ravno tako se lahko gostu ponudi širok izbor različnih doživljajskih programov, pri čemer se na eni strani lahko ugodi še tako petični želji, na drugi strani pa se lahko gost, ki je prvič že doživel vrhunsko storitev določenega doživljajskega programa, ponovno vrne in poskusi nekaj drugega. **Nekateri programi, kot je podzemni team building, predstavljajo unikatnost v svetovnem merilu, kar je ena od ključnih prednosti**, ki jo je treba negovati.

**Ustvarjanje doživljajske destinacije** pomeni vzpostavitev odnosa in zavesti o zanimivi lokaciji z bogato tradicijo in zgodovino ter o nenehnem inovativnem doživljajskem okolju, ki je sestavljeno iz nezavednega jamskega sveta, unikatnosti Predjamskega gradu in drugih lokalnih zgodb, in **predstavlja priložnost podjetja**, ki jo mora izkoristiti.

Hotel Jama, ki je oddaljen le sto metrov od vhoda v Postojnsko jamo in se ponaša kar s tremi zvezdicami, je za zahtevnejšega kongresnega gosta neprimeren. **Dotrajane nočitvene kapacitete** so lahko razlog za izgubo marsikaterega poslovnega gosta, ki mu je namestitev eden od pomembnejših dejavnikov pri izbiri lokacije dogodka, kar je **ena od ključnih slabosti podjetja**. Izkustveno sicer večjih težav pri nekoliko slabšem hotelu ni, prav tako so veliko zaledje LifeClass hoteli v Portorožu, vendar se gostje ponavadi ne odločajo te rešitve.

### 3.2.2. ANALIZA KONKURENCE

V Sloveniji (Kongresni urad, Splošni podatki, 2007) je bil leta 2004 ustanovljen Kongresno-turistični urad, katerega cilj je trženjsko in promocijsko uveljaviti Slovenijo kot kongresno in incentive destinacijo. Iz začetnih petnajstih članov danes Kongresni urad šteje 52 članov (seznam članov Kongresnega urada je prikazan v Prilogi 4), ki so glavni akterji na trgu kongresnega turizma in ki s svojo dejavnostjo pomembno oblikujejo tovrstne smernice razvoja pri nas.

»Kongresni urad je neprofitna organizacija, ki nudi zainteresirani javnosti strokovne in nepristranske informacije o destinacijah, krajih dogodkov in ponudnikih storitev. Deluje kot profesionalni posrednik med organizatorji dogodkov, ponudniki storitev ter podpornimi organizacijami, katerim skupni cilj je najti čimbolj ustrezno rešitev za organizacijo in izvedbo dogodka.« (Kongresni urad, Splošni podatki, 2007)

Zaradi čedalje večje pomembnosti posamezne države, regije, okolja kot destinacije, ki privablja tako klasičnega turista kot kongresnega gosta, smo se v tem diplomskem delu odločili analizirati konkurenco po lokacijskem dejavniku. Posamezne lokacije so prikazane v Tabeli 11.

Tabela 11: Destinacije konkurence

Ljubljana
Maribor
Portorož (obala)
Bled

Vir: Lastna opažanja in spoznanja.

V okviru posamezne destinacije se podrobneje analizira konkrentne ponudnike storitev, ki so na eni strani člani Kongresnega urada, na drugi strani pa hkrati eni od močnejših akterjev na trgu v svoji dejavnosti. Posebej se obravnava še nekaj pomembnejših agencij na incentive področju v Sloveniji.

### **Portorož (obala)**

Na Slovenski obali se zdijo najpomembnejši ponudniki kongresnih in incentive storitev Avditorij Portorož, Grand Hotel Metropol, Hoteli Bernardin in Lifeclass Hotels & Resorts, zato nekoliko podrobnejši opis sledi v nadaljevanju.

#### ***Avditorij Portorož***

Kongresni center (Avditorij, Company, 2007) in profesionalni organizator kongresov je bil ustanovljen že leta 1973, kar ga uvršča med začetnike kongresnega turizma na Slovenski obali. Njihova ponudba je raznolika in vključuje tako enostavne kongrese z majhnim številom udeležencev kot večje mednarodne kongrese z dva tisoč kongresniki. Moderno opremljene konferenčne dvorane omogočajo gostom prijetno in brezskrbno bivanje, za kar je odgovorno tudi njihovo visoko usposobljeno osebje. Internet kot medij ni dovolj izkoriščen, saj je njihova predstavitvena spletna stran izjemno skopa.

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

Kongresni center (MetropolGroup, 2007) s petimi zvezdicami se razteza na skoraj 400 kvadratnih metrih, in vključuje vso potrebno vrhunsko tehnično opremo. Poudarek je na izjemnih kongresnih storitvah, ki jih podpirajo dodatne športne aktivnosti, izletniške točke Slovenije z okolico ter domača kulinarična ponudba. Cene kongresnih namestitev so zelo konkurenčne glede na trenutno postavljene cene naših kongresnih kapacitet in pogojene z uporabljanjem predvsem nočitvenih storitev hotela. Del njihove oglaševalske strategije so tudi dobre reference gostov, ki so že uporabljali kongresne kapacitete in storitve, saj se jih kar 80 odstotkov ponovno odloči za vrnitev. Spletna stran nudi veliko informacij in je privlačna za potencialnega gosta.

### ***Hoteli Bernardin***

Kongresni center (Hoteli Bernardin, Kongresni center, 2007) se ponaša z enajstimi vrhunsko opremljenimi dvoranami, ki lahko svojim gostom nudijo pestro izbiro postavitev dvoran ter gostinskih storitev. Najnovejša pridobitev je velika dvorana Evropa, ki sprejme do 1100 oseb in se ponaša s pogledom na morje, ki je lahko v napetem seminarskem okolju prava sprostitev. Hoteli Bernardin svojo konkurenčno prednost gradijo na velikosti kapacitet ter predvsem na političnih referencah. Sposobnost gostitve velikih dogodkov je gotovo magnet, ki privabi organizatorje zahtevnih domačih in mednarodnih konferenc. Dodatna ponudba sicer obstaja, vendar je postranskega pomena. Spletna stran je dobra predvsem z vidika dejstva, da se osredotoča na očitno – že prej omenjeno – konkurenčno prednost, kar je največkrat tudi ključni dejavnik pri odločitvah glede lokacije tovrstnih dogodkov.

### ***Lifeclass Hotels & Resorts***

Kongresni center (Lifeclass, 2007) Portus sprejme do tisoč udeležencev različnih kongresov, konferenc, seminarjev in drugih dogodkov. Enakovredno se osredotočajo tako na ponudbo samih kongresnih storitev kot na dodatno ponudbo, ki jo izvajajo sami. Gre predvsem za kulinarični del dogodkov in sprostitev v njihovih termah ter wellness programih. Manj je poudarka na sodelovanju z zunajimi izvajalci, kljub temu pa omenjajo incentive programe, kot so team building, športne aktivnosti in izleti.

### **Bled**

Na območju Bleda se bomo osredotočili predvsem na pripravo krajše analize ponudnika kongresnih in incentive programov Best Western Kompas Hotel Bled.

### ***Best Western Kompas Hotel Bled***

Kompasov hotel (BW Kompas Bled, Konferenčne dvorane, 2007) na Bledu se ponaša z moderno opremljenimi dvoranami, med katerimi največja sprejme do 147 oseb. Ena od njihovih konkurenčnih prednosti je gotovo vrhunska tehnika, ki je na dogodku naročnika podkrepljena s stalno prisotnostjo strokovno usposobljenega tehnika. Svojim gostom nudijo domačo kulinariko in sprostitvene aktivnosti, ki sodijo v sklop hotela. Incentive programi torej niso podrobneje razdelani, vendar je gotovo ena največjih prednosti hotela prestižna lokacija. Verjetno je Bled trenutno najbolj luksuzna in znana lokacija v Sloveniji, kamor naročnik z veseljem in ponosom pelje svoje domače in mednarodne kongresne goste.

### **Maribor**

Zaradi podobne ponudbe vseh term na štajerskem koncu Slovenije bomo na tem mestu podrobneje analizirali Terme Maribor (Kongresni center Habakuk) in Terme Spa Rogaška.

### ***Kongresni center Habakuk***

Kongresni center (Terme Maribor, Kongresni center, 2007) na najvišji ravni sprejme do 830 udeležencev. Svojim poslovnim gostom nudijo najmodernejšo tehnično opremo z možnostjo nujenja dodatne izposoje posebnih tehničnih pripomočkov. Dvorane omogočajo različne postavitve in bogato kulinarčno ponudbo za sprejeme, odmore ter kosila in večerje. Organizirajo tako večje korporativne dogodke kot manjša protokolarna srečanja. Podpora visoko kvalitetni seminarski ponudbi so natančno razdelani incentive programi, ki na eni strani obsegajo termalne storitve hotela Habakuk, na drugi pa raznovrstne zabave, športno-rekreacijske in izletniške programe. Team building (Terme Maribor, Team building, 2007) zajema Adrenalinski dan, ki na zabaven način sprosti udeležene kongresa, in Strokovno usposabljanje, ki v dveh dnevih – teoretični in praktični del izobraževanja – pod vodstvom strokovnih sodelavcev pripravi analize in rezultate poslovnega komuniciranja v kolektivu.

### ***Terme Spa Rogaška***

Prireditveno protokolarni center (Terme Rogaška, 2007) lahko hkrati sprejme 820 gostov v različno velikih dvoranah z vso tehnično opremo in možnostjo najema različnih dodatnih seminarskih storitev. Incentive programi so osredotočeni na njihovo bogato ponudbo, ki jo v celoti lahko izvedejo v okviru term. Gre predvsem za sprostilne, lepotne in medicinske programe ter športne aktivnosti na njihovih športnih kapacitetah. V času celotnega korporativnega dogodka gostom ni treba zapustiti kapacitet term in lahko združijo prijetno s koristnim.

## **Ljubljana**

Zaradi velikega števila, predvsem hotelov, ki ponujajo tudi konferenčne kapacitete, bomo na tem mestu analizirali le ključne akterje po izboru avtorice diplomskega dela. Tako bomo nekoliko podrobneje obravnavali Hotel Mons, M-Hotel in Hotel Lev.

### ***Hotel Mons***

Kongresni center (Hotel Mons, 2007) lahko sprejme do 550 oseb in ponuja različne dvorane z vso pripadajočo tehnično opremo. Poskrbijo za prevoz iz različnih slovenskih krajev in tako uredijo celoten dogodek za svoje goste. Poleg kulinarčnih dobrot dodatna ponudba zajema predvsem organiziranje različnih izletov po Sloveniji. Zdi se, da je ena od njihovih ključnih konkurenčnih prednosti dobra lokacija, saj so tik ob izvozu Brdo na zahodni ljubljanski obvoznici. Tako se gostje lahko izognejo mestnemu prometnemu vrvežu, ob mednarodni udeležbi dogodka pa je izbrana lokacija tudi izredno priročna za goste iz tujine.

### ***M-Hotel***

Seminarske dvorane (M-Hotel, Dvorane, 2007) sprejmejo do 300 oseb in se popolnoma prilagodijo postavitvenim potrebam posameznega naročnika. Osredotočajo se na kongresne kapacitete brez posebnih incentive programov. Svojim korporacijskim gostom nudijo kulinariko in prenočišča, s čimer so povezani tudi popusti pri najemu konferenčnih dvoran. Dobra lokacija je mamljiva za goste, ki imajo seminarski čas omejen na strogi seminarski del in ki lahko poleg poslovnih aktivnosti uživajo v gostinski ponudbi.

### ***Hotel Lev***

Konferenčni center (Hotel Lev, Konferenčne dvorane, 2007) sprejme do 470 oseb in se ponaša z bogato tradicijo ter slavnimi gosti. Vrhunska tehnična in gostinska ponudba sta v veliko podporo seminarskim dvoranam. Dodatna ponudba je omejena s hotelskimi lepotilnimi in sprostitvenimi programi, vključen je tudi bližnji športni park Tivoli. Zdi se, da je hotel Lev mamljiva ponudba za korporativne goste, ki jim veliko pomenita prestiž bogate zgodovine in vrhunska storitev. Lociran v središču Ljubljane sicer povzroča težave s parkirnimi prostori in prometnimi konicami, vendar na drugi strani obljublja enkratno in fascinantno kongresno storitev, ki se ji marsikateri petični poslovnež preprosto ne more upreti.

## **Agencije**

Agencije, ki organizirajo manjše ali večje korporativne dogodke in ki so lahko namenjeni tako zaposlenim kot poslovnim partnerjem, se v tem diplomskem delu podrobneje analizirajo zaradi nekaterih dejavnikov, ki bodo natančneje predstavljeni v nadaljevanju.



Predvsem pa je potrebna obravnava iz dveh zornih kotov. Po enem vidiku gre za konkurente, saj organizirajo dogodke izven naše lokacije. Drugi pogled pa je partnerski, saj jim je naša lokacija odlično izhodišče za razne dogodke različnih naročnikov. Tako na tem mestu analiziramo pomembnejše agencije po mnenju avtorice diplomskega dela; to so Albatros Bled, Koren Sports, Lifetrek, Auditoria, Agencija Promo in Go.Mice.

### ***Albatros Bled***

Albatros Bled (Albatros Bled, 2007) je leta 1986 ustanovljena prva zasebna kongresno-turistična agencija v Sloveniji in temelji predvsem na pripravi celovite rešitve za dogodek podjetja. Na eni strani gre tako za pripravo kongresov, konferenc, seminarjev kot na drugi strani skrb za športne in adrenalinske aktivnosti ter izlete. Pri izvedbi svojih dogodkov za naročnike sodelujejo z mnogimi partnerji po Sloveniji, ki so omenjeni tudi v naši analizi konkurentov. Svojih kongresnih kapacitet torej nimajo, a se kljub temu uveljavljajo kot eden vodilnih profesionalnih organizatorjev kongresov.

### ***Koren Sports***

Kot agencija (Koren Sports, Doživljajske aktivnosti, 2007) za športne avanture in potovanja so močno specializirani v incentive programih, ki jih nudijo tako posamičnim naročnikom kot korporacijskim gostom. Za podjetja tako kongresnih storitev sicer nimajo, imajo pa izjemno bogato izbiro dodatnih aktivnosti, za katera se dandanes podjetja vse bolj odločajo. Na eni strani gre za barvito tematsko kulinarično ponudbo, adrenalinsko zabavne programe, na drugi strani pa dodobra izpopolnjene team building delavnice. Zdi se, da so njihove dolgoletne izkušnje na tem področju in dobro ime ključni dejavniki pri izbiri lokacije incentive programov za podjetja. Ravno njihova raznolikost pokrije slabost pomanjkanja konferenčnih kapacitet.

### ***Lifetrek***

Gre za agencijo (Lifetrek, Team building, 2007), ki je specializirana za doživljajske programe. Nenavadna in drzna doživetja so vodilo njihovega poslovanja. Standardnih konferenčnih kapacitet sicer nimajo, kljub temu pa organizirajo poslovna srečanja, sestanke in konference za manjše število udeležencev na neobičajnih lokacijah, kot so odprto morje, balon ali gorska koča. Osredotočeni so na adrenalinska doživetja in raznovrstne team building programe za različne skupine in teame. Njihov produkt Iskanje zvona na Bledu je bil na letošnji prvi kongresni borzi SIMEX predstavljen kot primer dobre prakse v letu 2006, kar je dokaz odličnosti in prepoznavnosti v poslovnem svetu.

## *Auditoria*

Auditoria (Auditoria, 2007) je »event« agencija, ki se ukvarja z vsemi vrstami poslovnih dogodkov »na ključ«. Tako se vsakemu naročniku z vso pozornostjo posvetijo od samega začetka priprave dogodka, ko se zasnuje zamisel, pa vse do konca, ko udeleženci dogodka zadovoljni odidejo domov. Pripravljajo konferenčne in marketinške dogodke, poskrbijo za vso potrebno tehnično opremo, organizirajo tiskovne konference, družabne dogodke ter team building programe. Lokacijo dogodka izberejo v skladu z naročnikovimi pričakovanji in potrebami. Ponašajo se s konkurenčnimi cenami glede na ostalo podobno ponudbo, saj z zunanjimi izvajalci ohranjajo dobre odnose in stalne navezave. Po mnenju poznavalcev tega področja je Auditoria trenutno najboljša »event« agencija v našem prostoru.

## *Agencija Promo*

Agencija (Agencija Promo, 2007) za tržno komuniciranje poskrbi za dogodek naročnika od zamisli do uresničitve. Pripravljajo predstavitve produktov, otvoritve, tiskovne konference, sejemske nastope, pospeševanja prodaje, kongrese ter incentive programe po vsej Sloveniji in tujini. Programi potekajo v naravi, nenavadnih okoljih in časovnih okvirih. Vsako incentive potovanje je prilagojeno konkretnemu podjetju ter namenu in cilju, ki ga podjetje z njim želi doseči.

## *Go.Mice*

Direktor in ustanovitelj (Go.Mice, Organizacija dogodka, 2007) Gorazd Čad je že z imenom podjetja želel spodbuditi zanimanje za to dejavnost v Sloveniji, ki po njegovem mnenju ni deležna dovolj pozornosti in strokovnosti. (osebni pogovor) Podjetje se torej ukvarja s trženjem in managementom v turizmu, svetovalno dejavnostjo in organizacijo dogodkov. V celoti pripravijo program kongresa, izberejo lokacijo, poskrbijo za družabne aktivnosti in sprejem udeležencev. Ukvarjajo se tudi s finančnim vodenjem projekta ter njegovo promocijo. Gre torej za celovit sklop aktivnosti, ki poskrbijo za nemoten potek dogodka brez nepotrebnih skrbi naročnika.

Marsikatero podjetje se pri organizaciji kakršnegakoli dogodka ali srečanja obrne na agencijo, ki se profesionalno ukvarja z organizacijo dogodkov, saj načeloma s tem prihrani veliko časa in truda. **V sodelovanju z agencijami torej vidimo veliko priložnost**, saj bi z dobro komunikacijo lahko dosegli dolgoročen poslovni odnos, kjer bi agencije svojim naročnikom v prvi vrsti ponujale naše storitve.

Pomembna je komunikacija, ki jo v prvem koraku lahko vzpostavimo s povabilom predstavnikov najvplivnejših slovenskih agencij na tako imenovano študijsko turo, kjer jim natančneje predstavimo svojo ponudbo in jih z organizacijo tega dogodka tako navdušimo, da:

- nam zaupajo,
- so prepričani o naši kvaliteti in posledično
- svetujejo našo lokacijo svojim naročnikom.

**Obstoječa sodelovanja z agencijami je torej treba bolje izkoristiti**, saj se na tem področju kaže velik potencial, ki je za sedaj premalo izpostavljen.

### *3.2.3. ANALIZA POTENCIALNE KONKURENCE IN OVIR ZA VSTOP*

Za obstoječa podjetja (Jaklič, 2005, str. 322-329) v panogi je zaželeno, da so ovire za vstop čim večje, saj temu primerno lahko dosežajo večje donose. Ravno tako so lahko te visoke ovire nekakšen vzvod za doseganje konkurenčne prednosti obstoječih podjetij.

Pri analizi (Jaklič, 2005, str. 322-329) bomo uporabljali nekatere možne vire vstopnih ovir, kot so ovire, ki jih postavi država, diferenciacija proizvodov ter zahteve po kapitalu.

Pozitivni premiki k izboljšanju turizma na sploh se kažejo že s sprejetjem Zakona o spodbujanju razvoja turizma, s katerim se do obravnavane tematike pristopa strateško, razvojno usmerjeno in partnersko orientirano. Kljub vsemu je ugotovitev Slovenske turistične organizacije, da je v praksi zakonodaja turizmu še vedno relativno nenaklonjena, saj smo priča omejevanju konkurenčnosti na področju pogojev in dovoljenj za opravljanje posamezne dejavnosti. Tako še vedno preveč časa in denarja vzame **birokracija pri vstopanju v to panogo**, kar gotovo ni ugoden kazalec prihodnosti.

Trenutna **davčna stopnja** (Uran, Ovsenik, 2006, str. 126-128) v hotelski in gostinski dejavnosti je v Sloveniji 8,5-odstotna, kar nas uvršča v povprečje držav članic Evropske unije (EU-15). Ta davčna stopnja nam omogoča ustrezno ohranjanje konkurenčnosti, pri dejstvu, da to z morebitnim dvigom davčne stopnje lahko izgubimo. V prihodnosti je treba določiti optimalno davčno stopnjo, ki sama po sebi pomeni stimulacijo turizma, in ga ne zavira.

Diferenciacija proizvodov in storitev (Jaklič, 2005, str. 324) v splošnem pomeni obstoj (ali neobstoj) blagovnih znamk, katerim so kupci zvesti, in bodo posledično ob vstopu novega ponudnika le težko spremenili svoje nakupovalne navade.

Na podlagi zgornje analize smernic, konkurence in opažanj pri lastnem delu lahko rečemo, da v **Sloveniji obstaja nekaj kakovostnih blagovnih znamk kongresnega turizma (Bernardin, Habakuk), ki uživajo lojalnost svojih kongresnih gostov**. Tudi manjši akterji na trgu z odlično izvedbo dogodka na ta račun uspejo znova privabiti določenega naročnika. Pa vendar kongresni gost zahteva vse več, vedno nekaj novega. S tega stališča torej ni večjih ovir za vstop, saj bodo kupci novega ponudnika zaradi takšnih ali drugačnih razlogov gotovo tudi vsaj enkrat preizkusili.

Tabela 12: Možne zahteve po kapitalu

začetne investicije, ki so potrebne za vstop v panogo
raziskave, ki ponavadi potekajo pred, med in po vstopu v panogo
trženje, ki je potrebno, da se ciljna skupina sploh zaveda obstoja novega ponudnika na trgu

Vir: Jaklič, 2005, str. 325.

**Kapital** (Notranji viri podjetja, 2007), ki je potreben, da podjetje vstopi v panogo kongresnega turizma, je z vidika začetne investicije ogromen. Gradnja novega kongresnega kompleksa, nadgradnja ali posodobitev starega zahteva investicijo, ki je vredna najmanj dva milijona evrov. Temu je treba dodati še obvezno tehnično opremo, dodatke v smislu dekoracije in ambientalnega pristopa, kar znese dodatnih nekaj deset tisoč evrov. Govorimo seveda o manjših do srednjih kongresnih kapacitetah, ki sprejmejo skupaj do približno 700 gostov, brez posebnih dodatnih aktivnosti, kot so zdraviliške in lepotne storitve.

**Raziskave** (Notranji viri podjetja, 2007), ki so potrebne kot podpora odločitvi o morebitnem vstopu na trg, in kot spremljanje pravilnosti te odločitve, in so podlaga za popravke teh odločitev, znesejo nekaj tisoč evrov za raziskavo. Če gre za zahtevnejšo in obsežnejšo analizo ter agencijo z dobrim imenom, lahko cena posamezne raziskave doseže tudi do več deset tisoč evrov. Vendar je treba poudariti, da uspešno podjetje tega ne vidi kot strošek, temveč kot investicijo, ki je razlog za dobre poslovne odločitve.

**Trženje** (Notranji viri podjetja, 2007) na začetku zahteva veliko sredstev, saj je treba obstoj novega ponudnika predstaviti trgu, poudarjati prednosti ter hkrati cenovno konkurirati. Temu primerno je treba uporabiti več načinov trženja, ki jih bomo podrobneje razčlenili v nadaljevanju. Na tem mestu naj samo omenimo, da gre ponovno za investicijo, in ne strošek, saj je trženje v tem primeru ključni element prepoznavnosti in uspeha kongresne lokacije. Investicija tako navadno naraste tudi do začetnih sto tisoč evrov.

Na podlagi zgornje analize ugotavljamo, da **začetna investicijska vlaganja v našem konkretnem podjetju niso potrebna, saj je v grobem zgrajena celotna infrastruktura.** Trženjske prijeme pa natančneje obravnavamo v nadaljevanju diplomskega dela.

#### *3.2.4. ANALIZA POGAJALSKE MOČI KUPCEV*

Ciljna skupina se loči od ostalih skupin po nekaterih značilnostih, ki so podrobneje prikazane v Tabeli 13.

Tabela 13: Lastnosti ciljne skupine v primerjavi z ostalimi skupinami

kupci v ciljni skupini so si med seboj relativno podobni pri nakupovalnih navadah in potrebah
med različnimi skupinami lahko opazimo pomembne razlike
ciljna skupina je dovolj velika, da je dobičkonosna
s pravim trženjskim spletom lahko dosežemo ciljno skupino
skupina se bo odzvala na podani trženjski splet tako, kot smo želeli

Vir: Solomon et al, 2006, str. 9.

Pri ciljnih skupinah in analizi obnašanja kupcev se bomo oprli na lastna spoznanja in raziskave pri vedenju naših kupcev ter na pričevanja svetovno znanega strokovnjaka na področju organiziranja dogodkov.

Tony Carey (2007), ki se že več kot trideset let aktivno ukvarja z MICE-segmentom, kjer ustvarja tako na področju literature, predavanj in osebnega svetovanja, je prepričan, da je poslovni gost poseben gost, ki mora biti temu primerno tudi obravnavan.

Kongresni gost na prvem mestu pričakuje, da bo podjetje dalo kontaktni osebi vedeti popolnoma vse o samem produktu in o sebi. Pri mednarodnih gostih dodatno velja, da mora ista kontaktna oseba vedeti vse o destinaciji, saj je to prva odločitev, ki jo kupec sprejme.

Za večjo možnost pridobitve (mednarodnega) dogodka je torej treba poznati vsaj (Carey, 2007):

- mednarodne prometne povezave,
- čas prevoza med kraji znotraj Slovenije,
- čas prevoza med letališčem Brnik in kraji po Sloveniji,
- odhode in prihode letalskih linij,
- pogostost in morebitno sezonsko komponento posameznih letov v konkretno državo,
- možnost dodatne ponudbe letališča,
- podnebje v Sloveniji,
- temperaturne spremembe,
- stroške in časovni element ogleda znamenitosti,
- praznike in kulturne lokalne dogodke,
- konkurenco in njihove cene,
- kvadratura kongresnih dvoran podjetja in
- reference glede podobnih dogodkov v preteklosti.

Kupci želijo komunicirati s pametnimi in razgledanimi zaposlenimi, ki poznajo najpomembnejše aktualne teme v njihovi panogi. S tem zaposleni izražajo tudi zanimanje ter pripravljenost na pomoč. Potrebno je zavedanje, da praviloma cena ni ključen dejavnik pri

končni odločitvi. Prevladujejo namreč sposobnost prilagajanja in pristni medsebojni odnosi, ki se začnejo graditi že s prvim stikom.

**Vzpostavitev zaupanja** (Carey, 2007), da bo dogodek potekal po kupčevih pričakovanjih, se oblikuje z izgradnjo pristnega odnosa, ki temelji na drobnih stvareh. Bistvo je, da kupcu omogočaš »čas brez stresa«. Zaposleni morajo torej predstavljati rešitev, olajšati kupčevo delo in življenje, ne pa postati del problema. Prvi telefonski ali elektronski kontakt mora biti jasen, odgovori hitri in osebni. Kupci pričakujejo – nekateri pa celo zahtevajo –, da kontaktna oseba postane njihova desna roka, ki mora biti vedno na voljo. Imeti mora izkušnje in znanje o podobnih dogodkih, dajati nasvete ter biti predana dogodku in njegovemu uspehu vsaj v tolikšni meri kot naročnik. Naročniki tudi pričakujejo, da bodo kontaktne osebe to navdušenje in pozitivnost prenesle tudi na vse zaposlene, da bodo kot team ustvarili odličen dogodek. **Na neki način naročnik celo pričakuje, da bo kontaktna in odgovorna oseba v času od začetnih pogovorov do končanega dogodka v prenesenem pomenu delala za njega, in ne za podjetje, ki izvede dogodek.** Od kontaktne osebe se pričakuje, da bo imela določeno stopnjo moči in odgovornosti, saj mora biti sposobna sprejemati takojšnje odločitve ter vsaj v manjši meri spreminjati ustaljene delovne procese, kot je, denimo, sprememba ure zajtrka za udeležence dogodka.

#### 3.2.4.1. ANALIZA PROBLEMSKEGA STANJA

Eden od najbolj perečih problemov, s katerimi se srečujejo naši kupci, so **nerazumljivi in nejasni računi**. Kupci pričakujejo, da bodo račun prejeli v najkrajšem možnem času po dogodku, kar je največ štiri delovne dni, pri čemer želijo, da je račun jasen ter da so posamezne postavke v njem logične. Postavke se morajo imenovati tako, kot je bilo dorečeno pri pogovorih za dogodek, pri čemer morajo cene ravno tako ustrezati dogovorjenim. Končni znesek, rok plačila in nakazilo računa morajo biti poudarjeni in dobro vidni. Kljub znanim zahtevam kupci največkrat ugotavljajo, da je račun še vedno velik problem, kar je lahko odločilni dejavnik, da se ne vrnejo na isto lokacijo.

Pomembna je tudi **hrana**, saj se načeloma o njej največ razpravlja. Naročniki želijo prvovrstno storitev, katere standardi se ne smejo spreminjati glede na posamezni obrok ali zaposlene v gostinstvu. Hrana naj bo dobra oziroma odlična, pri čemer mora biti vidno, da je pripravljena in postrežena z veliko mero skrbnosti, domačnosti in truda za konkretnega naročnika. Tudi hrana je lahko odločujoči element vračanja gostov na lokacijo.

#### 3.2.4.2. SEGMENTACIJA IN CILJNE SKUPINE

Uspešno trženje je odvisno od pravilne segmentacije trga in postavljanja ciljnih skupin po prioriteti. Aktivnosti smo se lotili po korakih, ki nam bodo na koncu dali jasen profil našega kupca. Koraki so naslednji:

### **1) Segmentacija kupcev po potrebah po naših produktih**

Naš trg lahko razdelimo na dva večja segmenta, in sicer na kupce, ki:

- želijo integralni incentive produkt (doživetje v podzemlju ali na gradu, kulinarika, kongresne in morebiti še prenočitvene kapacitete) in
- želijo le delni incentive produkt, pri čemer sta najpogostejši kombinaciji kulinarika s kongresnim delom ali doživetje s kulinariko. Predpostavljamo, da bosta dve tretjini dogodkov takšnih, kjer se bo kupec odločil le za »delni« produkt, ostalo pa bodo kupci dogodkov, ki bodo zajemali več storitev.
- Znotraj doživljajskega dela naj bi naše produkte v glavnem ločili na produkte, kjer je glavni motiv zabava, druženje in motivacija (zabavni programi oziroma podzemne pustolovščine), in na produkte, kjer je v ospredju izobraževalni del (strokovni team buildingi). Tako naj bi tudi naš trg kupcev ločili na ta glavna segmenta. Z metodo pogovorov z odgovornimi v vodilnih podjetjih v panogi smo ugotovili, da je razmerje 90 : 10 v korist zabavnih programov. Vse naštetu nam je pomagalo, da smo že od samega začetka ugotovitvam in predpostavkam primerno usmerjali energijo, investicije, organizacijo in kadre.

### **2) Segmentacija kupcev po gospodarskih dejavnostih**

Pri tovrstni segmentaciji smo potencialne kupce razvrstili na:

- posrednike, ki naše storitve uporabljajo konstantno in večkrat letno (marketinške in »event« agencije, incentive agencije, turistične agencije);
- podjetja in organizacije, ki za lastne potrebe izvajajo dogodke večkrat letno (predvsem farmacevtska industrija, avtomobilska industrija, telekomunikacije, del javne uprave);
- podjetja in organizacije, ki za lastne potrebe izvajajo dogodke 1- do 2-krat letno (predvsem finančna in zavarovalniška dejavnost, proizvodnja);
- izobraževalne ustanove, s katerimi bi lahko sklenili dolgoročno sodelovanje v smislu dopolnitve njihovih izobraževalnih programov;
- vse ostale, ki dogodke izvajajo redko, a takrat v večjem obsegu (okrogle obletnice podjetij, proslava jubileja).

Manjši dogodki enkratnega pomena nas pri organiziranem trženju ne bodo zanimali. V prvi fazi (do 2 let), pa jih bomo zajeli predvsem prek spleta kot prodajnega kanala.

### **3) Segmentacija kupcev po velikosti**

Ugotovili smo, da je tovrstna segmentacija le delno ustrezna, saj ima velikost podjetja kot merilo precej manjšo vrednost kot zgoraj navedeni dejavniki.

### 3.2.4.3. ANALIZA OBNAŠANJA KUPCEV

Skozi intenzivne pogovore s potencialnimi naročniki in mnenjskimi vodji iz panoge smo ugotovili, da imamo, kar zadeva obnašanje kupcev z vidika zahtev po lokaciji, naslednje skupine:

1. kupce, ki želijo za izvedbo dogodka spremeniti svoje avtohtono okolje, a neradi menjajo ustaljeno lokacijo;
2. kupce, ki želijo za izvedbo dogodka spremeniti svoje avtohtono okolje in so pripravljeni zamenjati lokacijo;
3. kupce, ki za izvedbo dogodka ne želijo spreminjati svojega avtohtonega okolja; ponavadi gre za ostajanje v večjih mestih (Ljubljana, Maribor) z argumentom prihranka časa.

Ocenili smo, da so ta razmerja 40 : 30 : 30, torej naš potencialni trg znaša 30 odstotkov podjetij in organizacij.

Ena od smernic se kaže v **rotaciji kongresnih gostov po posamezni lokaciji**. Kot nov ponudnik v tem segmentu lahko **to priložnost izkoristimo** za privabljanje gostov, ki si želijo doživeti nekaj novega in ki doslej še niso pomislili na »Postojno« kot kongresno lokacijo.

Verjetnost, da se bo zelo zadovoljen gost vrnil na isto lokacijo, niha med 80 in 100 odstotki. (Lovelock, Wirtz, 2007, str. 371-373) **Zvestoba kongresnih gostov najboljšim ponudnikom**, ki v tej dejavnosti poslujejo že vrsto let, je torej pričakovana. Če gre za zahtevnejše projekte, kjer gost zaupa določeni storitvi, saj jo je že izkusil, najverjetneje ne bo izbral novega ponudnika na trgu, ampak bo poskusil preverjeno kvaliteto, kar predstavlja **nevarnost za naše podjetje**.

### **3.3. PSPN-ANALIZA**

Spodaj prikazana PSPN-analiza v tabelarični obliki povzema dosedanje ugotovitve in je podlaga za vzpostavitev strategije.



Tabela 14: PSPN-analiza

<b><i>PREDNOSTI (Strengths)</i></b>	<b><i>PRILOŽNOSTI (Opportunities)</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- izjemen naravni pojav in okolica</li> <li>- unikatnost in širok izbor doživljajskih programov</li> <li>- mirna lokacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- predsedovanje Slovenije Evropski uniji</li> <li>- ustvarjanje doživljajske destinacije</li> <li>- sodelovanje z agencijami pri vključitvi podjetja v svojo ponudbo</li> <li>- rotacija kongresnih gostov po lokacijah</li> <li>- porast izobraževanj v Sloveniji</li> </ul>
<b><i>SLABOSTI (Weaknesses)</i></b>	<b><i>NEVARNOSTI (Threats)</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- premalo kakovostnih kadrov v okolju</li> <li>- neustrezen ugled Postojnske jame</li> <li>- neustrezna spletna stran</li> <li>- slabe nočitvene kapacitete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neprepoznavnost Slovenije kot kakovostne storitvene destinacije</li> <li>- zvestoba kongresnih gostov najboljšim ponudnikom</li> </ul>

Vir: Lastna spoznanja in raziskave.

#### **4. STRATEGIJA MICE**

S strategijo MICE-segmenta, ki bo izpeljana iz PSPN-analize, bomo v duhu ustvarjanja dobre strategije poskušali krepiti naše prednosti, odpravljati slabosti, izkoriščati priložnosti in se izogibati nevarnostim.

Sestavljena bo iz poslanstva in vizije, konkretnih ciljev ter taktik, s katerimi jih bomo dosegli, in projektov, ki podpirajo te taktike.

##### ***4.1. VIZIJA IN POSLANSTVO***

Pučko (2003, str. 125-126) opredeljuje *vizijo* kot nekakšno prihodnjo dolgoročno zaznavo okolja, pri čemer ta na zunaj razlikuje podjetje od drugih podjetij. Ima tudi motivacijsko vrednost za zaposlene, saj omogoča »jasen in privlačen pogled na prihodnost podjetja«. Z motivacijsko vrednostjo mislimo predvsem določanje in usmerjanje zelenega vedenja za doseg postavljenih ciljev podjetja.

Toman (2002, str. 60) na novo definira vizijo kot »na podlagi zaznav okolja s pomočjo domišljije ustvarjeno sliko zelenega in mogočega stanja podjetja v prihodnosti, ki povzroča ustvarjalno napetost, sproža proces poenotenja zaposlenih s podjetjem in jih motivira za njeno doseg ter je osnova podrobnejši opredelitvi ciljev in poti za njihovo doseganje«.

Predlagana vizija Jamskega dvorca oziroma MICE-segmenta je sledeča: ***Postati vodilni ponudnik poslovnih dogodkov v obliki doživetij v regiji.***

Poslanstvo (Pučko, 2003, str. 126-127) je dinamična zasnova temeljnih smeri gibanja in vedenja. Je bolj realistično in usmerjeno v bližnjo prihodnost. Poslanstvo mora biti jasno opredeljeno in razumljivo vsem zaposlenim v podjetju.

Bistvena razlika (Toman, 2002, str. 72) med vizijo in poslanstvom se kaže v njunem osrednjem vprašanju. Poslanstvo se ukvarja z vprašanjem zakaj podjetje obstaja, vizija pa kaj želimo doseči v prihodnosti.

Predlagano poslanstvo Jamskega dvorca oziroma MICE-segmenta je sledeče: ***Verjamemo, da bomo s strokovnimi in predanimi zaposlenimi ustvarjali prijetno, kreativno in inovativno delovno okolje za naše cenjene goste ter hkrati postavljali standarde v panogi.***

## ***4.2. CILJI***

»Cilj je zapis bodočih rezultatov ali stanja, ki ga organizacijski sistem želi doseči. Mora biti natančno definiran po času in obsegu tako, da je merljiv.« (MG, 2007)

Tudi Pučko (2003, str. 161) podobno opredeljuje cilj, ko pravi, da so to rezultati, ki jih podjetje želi doseči. Določeni so z vidika obsega oziroma velikosti in časa ter imajo ob predpostavki njihove realnosti motivacijsko moč za zaposlene. Omogočajo merjenje uspešnosti ter dobro kažejo, čemu je treba posvetiti največ pozornosti.

Po dosedanjem pregledu poslovanja podjetja ter ocenah in analizah, ki so bile narejene, je močno v ospredju predvsem en pomembnejši strateško vsebinski cilj, ki bo za boljše in lažje razumevanje podrobno obrazložen v nadaljevanju.

Ta cilj je v **obdobju enega leta postaviti integralni MICE-produkt**. To pomeni produkt, ki zaobjema celoten sklop storitev za poslovnega gosta. Izkustveno tipičen poslovni gost želi celoten izbor storitev na enem mestu, brez nepotrebne spremembe lokacije, saj je to naporno in časovno nesprejemljivo.

Tako mu lahko dejansko na enem mestu ponudimo sprejem ob prihodu na dogodek, ki se lahko zgodi tako na bolj ekstravagantnih mestih Jamskega dvorca kot na zunanjih lokacijah Modrijanovega mlina ali še nekoliko bolj oddaljenega Predjamskega gradu. Posebnost je gotovo tudi sprejem s penino ali morda pokušnja žganja v kateri od dvoran Postojnske jame.

Strogi poslovni del dogodka poteka v sodobno opremljenih kongresnih dvoranh. Kulinarični del se lahko izvede v različnih za to namenjenih dvoranh, od katerih vsaka gostu ponuja svojo

zgodbo. Prigrizke in druge vmesne pogostitve se lahko organizira na zunanjih lokacijah, kar razbije monotonost in prispeva k večji doživljajski vrednosti.

Namestitvene zmogljivosti Hotela Jama omogočajo gostu počitek, hkrati pa imamo za nekoliko zahtevnejše goste zaledje v hotelski verigi LifeClass v Portorožu, kjer imajo hotele višjih kategorij.

Prosti čas si gostje lahko zapolnijo z enim od številnih jamskih doživetij, programov na Predjamskem gradu ali lokalnih partnerskih ponudnikov atraktivnih produktov.

Na ta način je vzpostavljen integralni MICE-produkt, ki na enem mestu zadrži istega gosta večkrat ali pa več dni, ne da bi gost občutil kakršnokoli ponavljanje programa.

Drugi vrednostni cilj je **minimalno 70 odstotkov zasedenosti kapacitet**, kar pomeni zasedenost vsaj pet dni v tednu. Zasedenost je nadalje lahko samo z gostinskimi storitvami, kongresnimi kapacitetami in/ali doživljajskimi programi. Prizadeva si za to – kar je tretji cilj –, da je od 70 odstotkov zasedenosti **vsaj 50 odstotkov takih dogodkov, ki obsegajo uporabljanje tako kongresnih kapacitet, gostinskih storitev in doživljajskih programov.**

### ***4.3. POTI DO CILJEV***

Poti do ciljev nam dajejo neke nosilne oziroma oporne stebre, ki so podlaga za doseganje zelenih ciljev. Tako so za doseg zgoraj postavljenih ciljev potrebni:

1. ustrezna infrastruktura,
2. nenavadne vsebine, ki pritegnejo gosta in so dejansko velik vir konkurenčne prednosti podjetja,
3. ustrezni kadri in
4. učinkovita trženjska strategija,

kar vse podrobno opisujemo in razlagamo v nadaljevanju.

#### ***4.3.1. INFRASTRUKTURA***

Pri doseganju ciljev smo se oprli na predloge kadrovske in trženjske aktivnosti z natančnejšo obravnavo vseh sestavin trženjskega spleta. Za podporo predlaganih taktik se zdaj posvečamo še aktivnostim in projektom, na katerih te taktike temeljijo.

Projekte nadalje delimo na infrastrukturne in vsebinske. Infrastrukturni projekti so:

- kongresni center Jamski dvorec,
- vinoteka in domačija Modrijanov mlin in
- Predjamski grad.

Vsebinski projekti pa so vezani na podzemne in grajske programe ter kulinariko.

**Jamski dvorec**, ki stoji tik ob vhodu v Postojnsko jamo, je nedavno prenovljeno prireditveno–kulinarično središče, katerega otvoritev sega v leto 1928, ko so 28. oktobra slavnostno proslavili arhitekturni ponos Pietra Palumbe. Dvorec obsega tri etaže, v katerih je osem dvoran, ki lahko po potrebi spremenijo svojo namembnost.

Tabela 15: Nameni dvoran

kongresi, seminarji, predavanja
gostinstvo
kulturne prireditve

Vir: Lastna spoznanja in raziskave.

V dvorcu imajo svoje prostore tudi zaposleni v MICE-oddelku ter vsi gostinci. Njegova veličastna podoba in unikatnost storitve sta primerni tudi za protokolarna srečanja, pri čemer je treba poudariti, da je že v preteklosti gostil marsikatero kronano glavo, predsednike vlad in držav ter pomembnih gospodarstvenikov. (Notranji viri podjetja, 2007)

**Modrijanov mlin** stoji nekaj deset metrov od vhoda v dvorec in Postojnsko jamo. Gre za manjši etnokompleks, ki svojim gostom nudi domačnost lokalnega okolja, hrane in vzdušja. Primeren je za manjše zaključene družbe, sprejeme in neuradna srečanja. Kot samostojna enota le redko privabi goste, je pa odlično unikatno dopolnilo celotni storitvi, ki jo prejme in doživi poslovni gost ter v njegovih očeh gotovo poveča vrednost bivanja pri nas.

**Predjamski grad** stoji v Predjami in je le slabih deset kilometrov oddaljen od Jamskega dvorca in vhoda v Postojnsko jamo. Dom Erazma Predjamskega je bil postavljen v 15. stoletju in ima veliko zgodovinsko ter kulturno vrednost.

Tabela 16: Dogajanja na Predjamskem gradu

grajske pustolovščine
dogodki na srednjeveško tematiko
poroke
manjši sprejemi (do približno 60 oseb)

Vir: Notranji viri podjetja, 2007.

Grad je pod upravljanjem Postojnske jame, turizma, d. d., in se kot tak lahko uporablja tako za promocijske kot poslovne namene. Pri tem je trebao poudariti, da so na prvem mestu zaščita kulturne dediščine ter etična in moralna odgovornost pri ravnanju z njim.

Obstoječe stanje infrastrukture ne potrebuje dodatne večje investicije, potrebno je le vzdrževanje ambianta z malenkostmi, ki naredijo mogočen vtis.

#### 4.3.2. VSEBINA PROJEKTOV IN PROGRAMOV

Vsebina projektov in programov, ki jih izvajamo, se nanaša na podzemlje postojnskega jamskega sistema, Predjamski grad in kulinariko.

V okviru postojnskega jamskega sistema se nadalje izvaja *jamski treking*, *podzemne pustolovščine* ter *podzemni team building*. Na Predjamskem gradu se v okviru poslovnih gostov ponuja *grajska pustolovščina* oziroma *iskanje skritega zaklada*. (Podrobnejši opis programov v Prilogi 5).

Kulinarični del programov se dopolnjuje z unikatno kulinariko, za katero smo na zadnjih gostinsko-turističnih zborih osvojili zlate medalje za *tematske pojedine*. Tako je naša kuharska ekipa prepričala strokovno žirijo s *furmansko*, *srednjeveško* in *cesarsko pojedino*, nad katerimi so navdušeni prav vsi, ki jih doživijo. Dejansko gre za doživetje, in ne samo za hrano. Tematska pojedina je sestavljena iz drobnih tematskih elementov, ki pričarajo vzdušje in doprinesejo k še večjemu vtisu pojedine.

Tabela 17: Dodatni elementi k tematski pojedini

kostumirano osebje na furmanski, srednjeveški ali cesarski način
okrasitev miz in dvorane na furmanski, srednjeveški ali cesarski način
posebnost srednjeveške pojedine je pomanjkanje pribora
tematska glasba v ozadju
možnost animacije s furmani, Erazmom Predjamskim in cesarjem

Vir: Notranji viri podjetja, 2007.

Vsebina programov je tista, ki daje največjo dodano vrednost in je v največji meri odvisna od zaposlenih. Izvedba programa je ključna pri ustvarjanju gostovega vtisa in doživetja za celoten dogodek.

#### 4.3.3. KADRI IN ORGANIZACIJA

Človeški kapital oziroma ljudje so najpomembnejši vir organizacije, saj aktivirajo vse druge oblike vložkov (inputov).

Tabela 18: Človeški kapital

znanje
sposobnosti
vrline
izkušnje in vrednote zaposlenih
pripadnost
sodelovanje
motiviranost

Vir: Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 13-14.

Bistvena je (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 13-14) vloga vodstva, njihova kredibilnost in sposobnost pritegniti, razvijati ter zadržati ključne kadre.

Eden od pomembnejših elementov (Možina, 1994, str. 65) uspešnega podjetja je organiziranje dela, ki »pomeni stalno in sistematično preučevanje poteka dela, nalog, problemov in odnosov ter iskanje primernih poti, načinov in metod dela za doseganje predvidenih ciljev«.

Organiziranje dela lahko razložimo (Lipičnik, 1998, str. 309-310) tudi kot nekakšno zavestno težnjo k urejanju in sestavljanju različnih delov v skladno celoto, pri čemer so enako kot težnja pomembne tudi izkušnje in znanje. Ob upoštevanju tega izraba lastnih zmožnosti ni več problematična, ampak ključno prispeva k rešitvi problemov, doseganju zastavljenih ciljev in uspehu podjetja.

Na tem mestu se torej zdi pomembna celovita kadrovska strategija MICE-segmenta, saj je treba v pozitivnem smislu izkoristiti vse zaposlene, ki so na voljo ter poiskati nove ključne kadre zunaj podjetja. Treba je določiti posameznikovo dodano vrednost ter jo na ključnem področju uporabiti. Lahko se izkaže, da je treba koga premestiti, dodatno izobraziti ali usposobiti, da bo kar najbolje izkoristil svoje zmožnosti in se s tem tako osebno izpopolnil kot maksimalno koristil podjetju.

V prvi vrsti je treba vsem zaposlenim, ki prihajajo v neposreden stik s poslovnim gostom ali delajo v tem segmentu nekoliko bolj iz ozadja, podrobno **obrazložiti pomen in značilnosti kongresnega gosta**. To nikakor ne sme pomeniti, da se do običajnih turistov ne vedemo profesionalno ali da ti niso deležni storitve najvišje kakovosti. Vendar so poslovni gostje izredno specifični in, kot smo že ugotovili tudi v tem diplomskem delu, zahtevajo oziroma pričakujejo določeno raven storitve. Vsi zaposleni morajo torej razumeti naravo dela v tem segmentu. Za nekatere bo dovolj obveščanje o tem, drugi bodo najverjetneje potrebovali dodatna usposabljanja ali izobraževanja. Morda se med opazovanjem celo izkaže, da določeni zaposleni preprosto niso primerni za delo v tem segmentu, saj kljub dodatnim aktivnostim ne

bodo sprejeli drugačnega načina mišljenja. Teh zaposlenih ni pametno vključevati v proces dela MICE-segmenta, saj je njihova dodana vrednost drugje ali je morda sploh ni.

Tabela 19: Zaposleni, ki imajo neposredni stik s poslovnimi gosti

neposredno zaposleni v MICE-segmentu
gostinski delavci
vodniška služba
direktor
svetovalci direktorja

Vir: Lastna spoznanja in raziskave.

Tako se nadalje izobraževanje in usposabljanje zaposlenih misli predvsem v tem »mehkem« delu. Vseskozi so seveda potrebna dodatna strokovna izobraževanja in usposabljanja konkretnega področja - gostinstvo, vodniki, trženje -, saj je prvi pogoj za kvalitetno storitev visoko strokovno usposobljen kader. Ključnega pomena pa so predvsem:

- delavnice o dobri medsebojni komunikaciji,
- aktivnem poslušanju,
- pozitivni miselnosti in naravnosti,
- prijaznosti in
- ustrežljivosti.

To so zelene lastnosti zaposlenih, ki bodo ob profesionalnosti ustvarile določen ugled podjetja v očeh vseh deležnikov, tudi gostov.

V tem razdelku je smiselno določiti ključne osebe, ki so nosilci MICE-segmenta, ter jim opredeliti vsaj delno časovno in vsebinsko razporeditev dela.

Ob poznavanju dosedanjega poslovanja in možnosti za uresničitev zastavljenih ciljev se konkretno v MICE-oddelku zdijo ključne štiri osebe, ki bodo poimenovane glede na odgovornost dela, ki naj bi ga opravljale.

Prva oseba je »tržnik«, ki 90 odstotkov svojega delovnega časa namenja trženjskim aktivnostim. V preostalih desetih odstotkih je tržnik vključen v operativno delo, saj je izjemno pomembno, da:

- dodobra pozna operativo,
- se zaveda njenih prednosti in pomanjkljivosti,
- predvsem pa se mora nujno zavedati njenih zmogljivosti, da bo temu primerno usmerjal svoje trženjske aktivnosti in predlagal nadgradnje, izboljšave in področja, ki potrebujejo pozornost.

Druga oseba je »**operativni sodelavec**«, ki 90 odstotkov svojega delovnega časa namenja operativi, v preostalih desetih odstotkih pa je skupaj s tržnikom vpleten v samo trženje. Tudi on mora strokovno obvladovati svoje področje in hkrati razumeti pomen trženja ter biti večš vseh glavnih in pomembnejših trženjskih prijemov.

Tretja oseba je (tako imenovani) »**skrbnik dogodka**«, ki ima izredno prilagodljiv delovni čas, saj je njegova ključna naloga, da je ves čas prisoten na samem dogodku, ki ga tudi operativno nadzira. Od operativnega sodelavca torej dobi popolne podatke o konkretnem dogodku, ki ga nato na podlagi teh podatkov tudi izpelje. Skrbnik dogodka mora biti ravno tako v minimalni obliki večš trženja oziroma mora vsaj razumeti njegov pomen in poti za doseganje njegovih ciljev, saj je njegova vloga zelo pomembna pri:

- pridobivanju informacij, kaj lahko izboljšamo, da bo naročnik zadovoljen,
- takojšnji prodaji na samem mestu dogodka in
- takojšnji navdušitvi naročnika za naslednji dogodek.

»**Tehnik**« kot strokovna podpora vsem dogodkom skoraj ves svoj delovni čas posveča tehničnim zadevam. Prisoten je na dogodkih, ki potrebujejo tehnično zaledje, rešuje probleme svoje stroke in predlaga boljše rešitve.

Vsi skupaj delujejo kot team, kot ekipa sodelavcev, ki so močno povezani, enakopravni in se s skupnimi močmi trudijo za uresničitev ciljev, ki jih ali oblikujejo sami ali sooblikujejo z vodstvom podjetja. Imajo redne dnevne sestanke, kjer se opozori na ključne probleme in aktivnosti, ki potrebujejo največ pozornosti ter so časovno blizu. Delajo načrte za naprej ter povzetek glavnih ugotovitev za nazaj, kar sproti sporočajo tako svoji najbližji ekipi kot samemu vodstvu podjetja. Skupaj oblikujejo predloge ter nove rešitve in jih predstavijo odgovornim. Komunikacija je sproščena in odprta. Kritike so namenjene predlogom, in ne predlagateljem. Zavedati se morajo nujnosti teamskega dela, odprtosti in pozitivne naravnosti.

**Svetovalci direktorja in direktor trženja** 30 odstotkov svojega delovnega časa namenijo aktivnostim MICE-segmetna. Osredotočajo se predvsem na trženje in delo s ključnimi strankami. Gre za »mehke« elemente, ki so pri pomembnejših kupcih toliko bolj izpostavljeni. Del tega časa namenijo tudi nadzoru zaposlenih v MICE-oddelku, vendar bolj v smislu mentorstva, dajanja predlogov izboljšav kot strogega nadzora. Njihove izkušnje, znanja in socialni kapital so izjemnega pomena za celotno podjetje, kar morajo kot profesionalci predati in deliti s svojimi sodelavci. Skupaj si prizadevajo za uspeh in doseganje ciljev.

**Direktor podjetja** 15 odstotkov svojega časa nameni MICE-oddelku. Tudi tukaj gre za ravnanje s strateško pomembnimi kupci, ki pričakujejo pozornost najvišje ravni v podjetju. Na drugi strani spremlja uresničevanje zastavljenih ciljev oddelka ter ga usmerja s svojimi pričakovanji. Z njimi sodeluje pri oblikovanju strategije in jim po svojih najboljših močeh pomaga pri strateških vprašanjih.



Kadrovska strategija je okvirna predvsem zato, da začrta neke jasne poti, po katerih naj bi vsak zaposleni prinesel kar največ dodane vrednosti, in hkrati znotraj teh poti dopušča veliko inovativnosti, kreativnosti in ustvarjalnosti.

#### 4.3.4. TRŽENJSKI SPLET

Trženje je že davno postalo ključna funkcija v podjetju. Tista podjetja, ki se tega niso zavedala, in tista, ki se tega, žal, ne zavedajo še danes, počasi zaostajajo v konkurenčnosti oziroma se morajo za njo toliko bolj truditi. To trditev dokazujejo tudi besede Druckerja, ki pravi (Kotler, 2004, str. 9):

»Domnevamo lahko, da bo vedno potreba po neki meri prodaje. Toda namen trženja je, da naredi prodajo nepotrebno. Namen trženja je poznati in razumeti kupca tako dobro, da mu izdelek ali storitev ustreza in se sam prodaja. Idealno je končni izid trženja kupec, ki je pripravljen kupiti. Vse, kar je potem potrebno, je omogočiti, da je izdelek ali storitev na voljo.«

Prav tako je znano (Lovelock, Wirtz, 2007, str. 22), da je trženje edina funkcija, ki neposredno deluje v smeri prinašanja prihodka v podjetje. Ostale, ki so sicer tudi pomembne in ključne, se osredotočajo na stroške.

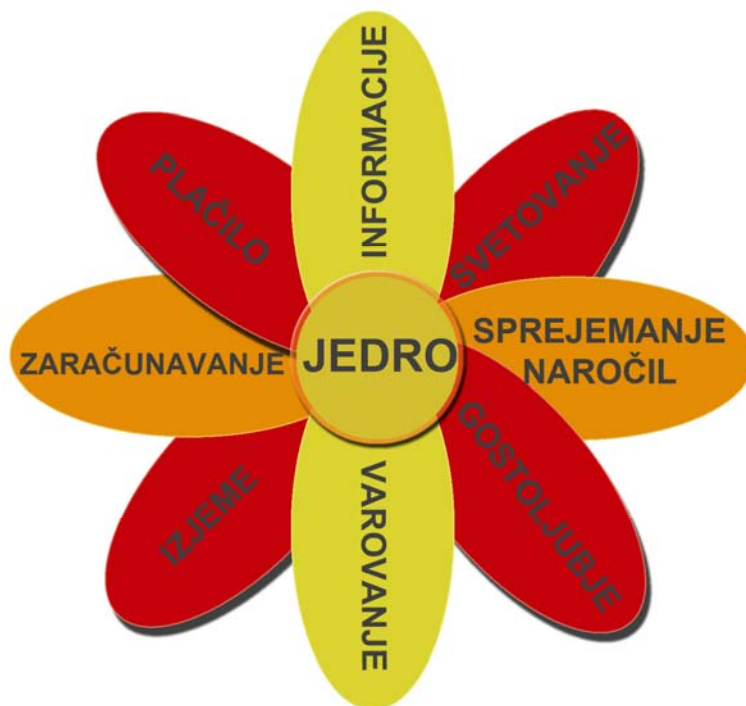
Osredotočili se bomo (Kotler, 2004, str. 15) torej na *konkretni trženjski splet*, ki je »skupok trženjskih orodij, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje trženjske cilje na ciljnim trgu«. Trženjski splet (Kotler, 2004, str. 16-45) za storitve je nekoliko drugačen kot za izdelke, saj poleg osnovnih tradicionalnih štirih trženjskih p – izdelek, cena, tržne poti, tržno komuniciranje – vsebuje še dodatne tri p – ljudje, fizični dokazi, proces. Na tem mestu bomo sedem p nadgradili še z osmim p, ki je po Lovelocku in Wirtzu (2007, str. 22) produktivnost in kvaliteta.

##### 4.3.4.1. IZDELEK (PRODUCT)

Izdelek (Lovelock, Wirtz, 2007, str. 68-86) oziroma v našem primeru *storitev*, predstavlja osnovno storitev ali jedro in vse spremljajoče dopolnilne storitve. Ravno dopolnilne storitve so tiste, ki tvorijo dodano vrednost in so vir konkurenčne prednosti podjetja ter povečajo osnovno vrednost in privlačnost storitve.

Odlična ponazoritev osnovne in dopolnilnih storitev je tako imenovani *storitveni cvet*, ki poleg jedra vključuje še osem ključnih dopolnilnih storitev – informacije, svetovanje, sprejemanje naročil, gostoljubje, varovanje, izjeme, zaračunavanje in plačilo.

Slika 3: Storitveni cvet



Vir: Lovelock, Wirtz, 2007, str. 77.

**Informacije** v našem primeru pomenijo, da morajo biti **zaposleni**, ki so v neposrednem stiku z gosti in potencialnimi kupci – gostinci, vodniki, blagajna, infotočka -, **popolnoma obveščeni** o sami lokaciji Jamskega dvorca, Modrijanovega mlina, Predjamskega gradu ter kraju in načinu izvajanja doživljajskih programov. Pomembne informacije so tudi delovni čas kongresnih in gostinskih kapacitet ter MICE-oddelka, prav tako pa ključne kontaktne osebe, ki se ukvarjajo s poslovnimi gosti – štiri osebe iz MICE-oddelka. Kontakti ključnih oseb morajo vsebovati lokacijo pisarne, številko mobilnega in stacionarnega telefona ter elektronski naslov.

Na voljo morajo biti osnovne cene kongresnih kapacitet, nekaterih najbolj klasičnih in uspešnih gostinskih menijev ter pijač in okvirne cene doživljajskih programov, pri čemer je treba poudarjati prilagajanje posameznemu naročniku tudi v cenovnih razsežnostih.

Te osnovne informacije morajo biti na vseh letakih in brošurah, prav tako pa je ključno, da so dostopne na spletni strani, ki jo obiše večji del kupcev.

**Svetovanje** posameznemu kupcu pomeni posvečanje pozornosti njegovemu konkretnemu primeru. Na tem mestu oseba, ki navezuje stik s kupcem, posreduje nasvete o razmerah na način, kot da kupec sam pride do rešitve. Tako zaposleni svetuje uporabo določene kongresne dvorane glede na velikost skupine, postavitev stolov in miz, način in vsebino dela. Pri gostinskih storitvah se svetuje lokacijo ter meni, ki je prilagojen nacionalnosti in

prehranjevalnim navadam kupcev. Prav tako se svetuje meni glede na spolno sestavo udeležencev, saj se izkustveno ženske prehranjujemo bolj zdravo. Glede na časovno razpoložljivost se svetuje tudi obliko in kraj doživljajskih programov, saj lahko najzahtevnejši in najatraktivnejši jamski programi trajajo tudi do pet ur. Temu primerno je treba programe skrajšati in prilagoditi.

**Sprejemanje naročil**, ko se kupec odloči za nakup oziroma izvedbo dogodka, je povezano predvsem z zasedenostjo kapacitet. Izkustveno se pokaže, da je to eden od ključnih elementov, ki mora biti jasen takoj na začetku pogovorov. Najprej je potrebno kupca vljudno vprašati, ali že ima v mislih konkreten termin dogodka, da ne pride do nepotrebnih razočaranj. Ko med pogovorom v kupcu že vzbudimo navdušenje nad našimi storitvami, je nesmiselno, da bi zasedenost kapacitet uničila to navdušenje in povzročila razočaranje. Najprej je torej potrebna uskladitev terminov, ter takojšnje zabeleženje dogodka. Kupcu je treba vljudno razložiti, da mora biti prisotna varnost izvedbe dogodka tudi z njegove strani, da je zadovoljstvo obojestransko.

**Gostoljubje** izkažemo že s prijaznim osebnim pozdravom kupca. To v prvi fazi pomeni pozdrav zaposlenega, ki se z naročnikom dogovarja glede podrobnosti dogodka, v drugi fazi pa pomeni pozdrav vseh gostov na samem začetku dogodka. S tem izkažemo spoštovanje ter ustvarimo občutek dobrodošlosti gostov. Na začetku dogovorov potencialnega naročnika povabimo na pijačo, če gre za daljše in pomembnejše pogovore, ponudimo tudi hrano. To je na eni strani izkaz gostoljubja, na drugi strani pa priložnost za predstavitev odličnih gostinskih storitev, ki jih bo naročnik deležen na svojem dogodku ali bo o njih govoril znancem.

**Varovanje** je načeloma vezano na osebno lastnino, zato je to področje toliko bolj občutljivo. Ena od bolj cenjenih lastnin naših kupcev so gotovo osebni avtomobili. Parkirišče za poslovne goste mora biti vsaj delno ločeno od drugih, skrbno varovano ter na lahko dostopnem in vidnem predelu. Kongresne dvorane morajo biti v času med odmori, sprejemi in doživljajskimi aktivnostmi zaklenjene, ključ pa ima lahko samo skrbnik dogodka, da lahko gostje v dvorani brez skrbi pustijo ključe, denarnice, telefone, računalnike in ostale dragocene osebne predmete. Ravno tako je potrebno morebitne pozabljene predmete shraniti in kar najhitreje vrniti lastniku.

**Izjeme** od običajnih postopkov kupci visoko cenjijo in imajo veliko dodano vrednost. Denimo, ljudje z dietno prehrano lahko v naši kuhinji najdejo pravo rešitev. Naloga kontaktne osebe je takoj sporočiti kuhinji posebne želje, da se pravočasno najde ustrezna rešitev. Reševanje morebitnih tehničnih problemov na samem kraju dogodka mora potekati hitro in neopazno ter brez dodajanja nepotrebne nestrpnosti. Če se naročnik po dogodku pritoži ali je kakorkoli nezadovoljen, morajo zaposleni vedeti, kako se odzvati. Izkazati se morajo v vlogi aktivnega poslušalca, se postaviti v vlogo prizadetega naročnika in skušati rešiti položaj. Vedeti morajo, do kod segajo njihove pristojnosti glede dajanja denarnih popustov ali simboličnih daril. Do gosta se je treba vesti spoštljivo in hkrati ohraniti dovoljšnjo mero dostojanstva.

**Zaračunavanje** storitev se nanaša na izstavitev in prejem računa. Obračun storitev mora biti narejen najpozneje v dveh delovnih dneh po dogodku, in se ga ne sme poslati stranki, preden ga ne pregledajo in ne odobrijo zaposleni na MICE-oddelku. V tem primeru ne pride do napak, ki povzročijo ponovno pošiljanje računa, s čimer smo v strankinih očeh neprofesionalni in površni ter, kar je najhuje, nesposobni učinkovite notranje komunikacije med različnimi oddelki. Konec drugega dne se račun torej posreduje naročniku. Na računu morajo biti jasno poudarjene postavke storitev in izdelkov, ki jih je naročnik dejansko uporabljal, z vsemi pripadajočimi količinami. Jasno morajo biti navedeni tudi končni znesek, rok plačila, sklic in številka računa.

Samo **plačilo** je izvedeno prek bančnih transakcij, saj imamo v največji meri opraviti s pravnimi osebami. Če gre za večje dogodke ali naročnike, ki izkustveno niso zanesljivi, zahtevamo predplačilo, ki se v večji meri nanaša na gostinske storitve, kjer je variabilni del stroškov največji. Načeloma je treba uporabljati pravilo, da se izvede polovica vrednosti naročenih gostinskih storitev vsaj 21 dni pred dogodkom kot predplačilo. Če se uporablja le jamske storitve, se ta odstotek zniža na 30 %, pri kongresnih kapacitetah pa na 20 %, saj imamo v tem primeru večinoma fiksne stroške, ki ostanejo kljub morebitni odpovedi posla.

#### 4.3.4.2. CENA (PRICE)

Cena izdelka (Lovelock, Wirtz, 2007, str. 127-130) oziroma storitve se lahko določa glede na tri izhodiščne pristope. Prvi pristop temelji na stroških oziroma njihovem ugotavljanju glede na aktivnosti storitvenega procesa. Pristop se nadgradi z vplivom, ki ga ima analiza stroškov na cenovne odločitve vodstva podjetja.

Drugi pristop (Lovelock, Wirtz, 2007, str. 130) se osredotoča na zgledovanje po cenah konkurentov. V primeru, da se storitve med konkurenti in podjetjem v večji meri ne razlikujejo, je smiselno spremljati cenovne strategije konkurentov in se jim prilagajati glede na trenutne tržne razmere. Praksa kaže, da kupci, ki ne vidijo večje razlike med ponudbami podjetij, izberejo cenejšo ponudbo, pri čemer sčasoma najcenejši ponudnik pridobi večji tržni delež in postane cenovni vodja.

Tretji steber oblikuje cene glede na zaznano vrednost pri kupcu. Vrednost je subjektivna in se lahko močno razlikuje glede na posameznega kupca. Razumevanje tega pomaga določiti cenovno strategijo, ki temelji na različnih različicah določitve cen glede na vrednostno dojetje storitve. Tako je lahko vrednost (Lovelock, Wirtz, 2007, str. 131-133):

- nizka cena,
- iskana korist, ki jo nudi storitev,
- kakovost, ki jo kupec dobi za ceno, ali
- razlika med tistim, kar kupec dobi, in tistim, kar mora za to žrtvovati.

Pri določanju cen se zdi najbolj smiselna **uporaba različnih strategij** za posamezni del MICE-segmenta. Tako za cenovno strategijo kongresnih dvoran predlagamo pristop glede na zglede po cenah konkurentov. Kongresne kapacitete same po sebi niso vir konkurenčne prednosti in se med posameznimi ponudniki v večji meri ne razlikujejo. Tukaj je treba izkoristiti primerjavo med konkurenti in relativno glede na velikost in opremljenost dvoran ponuditi najnižjo ceno. Prednost tega pristopa je visok delež fiksnih stroškov dvorane. Najdražja dvorana je torej prazna dvorana, kar lahko uporabimo tudi pri dajanju popustov. V celotnem paketu storitev, ki jih kupec uporablja v okviru naše MICE-ponudbe, najlažje dajemo popuste pri najemu dvoran. Z nizko ceno bo naša ponudba dobila v porabnikovih očeh tudi večjo vrednost, na kar se nanaša preostala cenovna strategija.

Pri gostinskih storitvah in doživljajskih programih predlagamo uporabo določanja cen glede na zaznano vrednost pri kupcu. Podrobneje se je treba osredotočiti še na kakovost v očeh kupca in razliko med dobljenim ter žrtvovanim. Unikatni doživljajski programi so vir konkurenčne prednosti MICE-segmenta, in kot taki lahko določajo višino zaznane vrednosti pri kupcu. Izkušveno so kupci nad programi navdušeni, kar je lahko dobra podpora pri odločitvi o nekoliko višjih cenah kot običajno.

#### 4.3.4.3. TRŽNE POTI (PLACE AND TIME)

Pri tržnih poteh (Lovelock, Wirtz, 2007, str. 99-103) je potrebno razlikovanje med tržnimi potmi osnovnih storitev in tržnimi potmi dopolnilnih storitev. Največ osnovnih storitev namreč zahteva fizično lokacijo, medtem ko informacijska narava dopolnilnih storitev omogoča uporabo drugih tržnih pot.

Preference porabnikov glede na tržne poti se lahko močno razlikujejo. Načeloma imajo pri zapletenih storitvah z močnim tveganjem porabniki raje tržne poti, ki vključujejo osebni stik. Posamezniki z večjim zaupanjem in znanjem oziroma poznavanjem tržnih poti večinoma bolj uporabljajo neosebne in samopostrežne tržne poti. Posamezniki s socialnimi motivi uporabljajo osebne poti za dostavo storitve.

Ključni element pri porabnikovi izbiri tržne poti je udobje oziroma prikladnost. Porabniku sta torej bolj kot denar pomembna čas in trud. Poleg udobja osnovne storitve je pomemben tudi enostaven in hiter dostop do dopolnilnih storitev, s poudarkom na informacijah, rezervacijah in reševanju problemov.

Glede na fizično neločljivost storitev MICE-segmenta od lokacij Jamskega dvorca, Predjamskega gradu, postojnskega jamskega sistema z okolico se zdi najprimernejši **osebni stik**. Kljub temu potencialni kupci v prvem koraku največkrat posežejo po elektronskem mediju in dobijo prve informacije na spletnem naslovu. Spletna stran mora biti torej primerno

vsebinsko in oblikovno urejena, da bo kupec kar najhitreje in najlažje prišel do zelenih informacij. Poleg

- osnovnih razporeditev,
- opisov produktov,
- načinov in namenov uporabe produktov,

je treba upoštevati, da mora spletna stran vsebovati tudi kontaktne podatke s konkretnimi telefonskimi številkami, saj je prek centralne telefonske številke največkrat težje priti do odgovorne osebe.

Po prvem telefonskem ali elektronskem stiku s kupcem, je treba poudariti pomen osebnega kontakta, še preden kupec dejansko uporabi storitev. Tako lahko na samem srečanju podrobno obrazložimo in predstavimo našo ponudbo, s čimer si kupec ustvari določeno mero pričakovanj glede svojega dogodka. Bolj se pričakovanja uresničijo oziroma jih kot ponudniki presežemo, bolj bo kupec zadovoljen oziroma navdušen. To pa je brez osebnega stika izredno težko ustvariti.

Posebej je treba opozoriti tudi na čas uporabljanja različnih storitev. Hitremu in razgibanemu življenjskemu tempu se morajo prilagajati tudi storitvena podjetja. Tako dejanska izvedba dogodka ne sme biti omejena na delovni teden, ampak se prilagaja razpoložljivemu času kupcev.

Pri informacijah je ključna postavitev okvirnih standardov. Če gre za preprosta vprašanja potencialnih gostov, ki zahtevajo hiter, krajši in enostaven odgovor, potem je treba vrniti informacijo kupcu najpozneje v eni uri od prejetja vprašanja bodisi po elektronski pošti bodisi po telefonu.

Če gre za nekoliko bolj kompleksna vprašanja, ki zahtevajo pripravo, kreiranje ponudbe, krajši posvet ali pridobitev zunanjih informacij, je primeren reakcijski čas nekaj ur oziroma odgovor v toku istega delovnega dne. Če prejmemo vprašanje ali povpraševanje ob koncu delovnega dne, moramo odgovoriti v naslednjem dopoldnevu.

Pri najbolj zapletenih temah, ki zahtevajo pridobitev dovoljenj, posvetovanje vodstva in odgovornih, smo dolžni to storiti v najkrajšem možnem času, pri čemer moramo kupca redno in sproti obveščati o poteku dogajanja in možnih razpletih. S tem ustvarimo zaupanje, povečamo kredibilnost v njegovih očeh in dodamo komponento posebnosti, saj se trudimo zgolj za njega. Vse to so lahko ključni dejavniki pri odločitvi o izbiri ponudnika storitve.

Eden od najpomembnejših dejavnikov pri določanju časa je realnost. Če obljubimo stranki najkasnejši čas odgovora, se moramo tega tudi držati, sicer lahko to negativno vpliva na naš ugled v strankinih očeh.

#### 4.3.4.4. TRŽNO KOMUNICIRANJE (PROMOTION AND EDUCATION)

Mnogi pravijo (Lovelock, Wirtz, 2007, str. 155), da je tržno komuniciranje eno od pomembnejših orodji uspeha ali neuspeha podjetja. Tržno komuniciranje v storitvenih podjetjih namreč pomaga ustvarjati občutek kredibilnosti, zaupanja in potrditve.

Tabela 20: Dodatna vloga tržnega komuniciranja

informiranje
izobraževanje
preprečevanje
opominjanje
spodbuditev k odločitvi
vzdrževanje odnosov

Vir: Lovelock, Wirtz, 2007, str. 155.

Zorko (2006, str. 32-34) poudarja pomen sinergije vseh orodij tržnega komuniciranja, pri čemer ne smemo staromodno enačiti tržnega komuniciranja z oglaševanjem. To je namreč le eno od njegovih orodij, ki postaja vse bolj postranska zadeva. Glavno vlogo dobivajo odnosi z javnostmi, neposredno trženje in razni korporativni dogodki. Vse to je po Zorkovem mnenju »integrirano trženjsko komuniciranje«, brez katerega uspešna blagovna znamka ne more nastati.

Nadalje Zorko razlaga pomen komunikacijskih ciljev, ki so le podpora prodajnim ciljem in jih z njimi ne smemo enačiti. Komunikacijski cilji so torej tisti, ki jih lahko dosežemo s tržnim komuniciranjem.

Tabela 21: Splet tržnega komuniciranja

pospeševanje prodaje
oglaševanje
osebna prodaja
odnose z javnostmi
neposredno trženje

Vir: Lovelock, Wirtz, 2007, str. 170-171.

Pospeševanje prodaje (Lovelock, Wirtz, 2007, str. 170-171) je vezano na neke vrste popustov, daril in nagrad. Namen je pospešiti odločitev o nakupu ali motivirati kupce, da povečajo količino in pogostnost nakupa.

V našem konkretnem primeru je smiselno, da je **pospeševanje prodaje vezano na pogostejšo uporabo z dajanjem popustov, ki se vežejo na različne storitve**. Predlagamo dajanje popustov za kongresne dvorane, če gostje uporabljajo tudi gostinske storitve. Če gre za višje

zneske gostinskih storitev, denimo nad 2000 evrov pri približno tridesetih udeležencih seminarja, je možen tudi do 70-odstotni popust pri najemu dvorane.

Naslednji primer dajanja popusta je lahko nekoliko nižji odstotek, denimo 10 odstotkov na celotno vrednost računa, pri čemer se to upošteva pri naslednjem dogodku, ki ga kupec organizira pri nas. S tem ga motiviramo, da tudi enega od prihodnjih dogodkov organizira v Jamskem dvorcu.

**Darila in nagrade** so vezani na bolj sofisticirane dogodke, kjer smo prisotni z namenom predstavitve svojih produktov. Tako se zdi najprimernejša uporaba določenih sejmov in kongresov, kjer se zbira naša ciljna skupina, kot so:

1. Dnevi kadrovske delavce,
2. Slovenski oglaševalski festival,
3. Sejem kongresne borze,
4. Kongres tajnic in poslovnih sekretarjev,
5. Event management in podobni.

Darila in nagrade v tem primeru pomenijo predstavitev naših programov, pri čemer se predstavitve udeležita dva predstavnika izbranega podjetja. S tem ciljni skupini predstavimo našo ponudbo, s čimer tako pospešimo odločitev o nakupu določene gostinske, kongresne in doživljajske storitve, saj smo ju s predstavitvijo navdušili in motivirali za nakup za svoje podjetje. Dodatna prednost je pridobitev adreme potencialnih kupcev, ki jih potem lahko ciljno usmerjeno obdelujemo.

Klasično oglaševanje prek televizijskih in radijskih oglasov ali prek časopisov in revij ni zaželeno oziroma potrebno, ker se zdi, da ne dosega ciljne skupine in svojih namenov. Ravno tako v splošnih medijih ni zaslediti tovrstnega oglaševanja drugih ponudnikov, saj je očitno, da klasično oglaševanje za kongresni turizem ni ustrezno.

**Osebna prodaja** (Lovelock, Wirtz, 2007, str. 168) temelji na osebni stiku med predstavnikom podjetja in potencialnim kupcem, kjer predstavnik podjetja igra vlogo svetovalca kupcu, da se ta lahko lažje odloča. Osebna prodaja je draga, zato jo podjetja največkrat uporabljajo samo za največje kupce.

Čeprav je osebna prodaja stroškovno velik zalogaj, se zdi, da je na tem mestu eden od najpomembnejših elementov tržnega komuniciranja. Osebni stiki so pri kompleksnih odločitvah in nakupih zelo pomembni. Vloga svetovanja in pomoč pri rešitvi problema dajeta kupcu večjo vrednost kot zgolj vsiljevanje prodaje. Tudi če s svetovanjem in osebno obravnavo stranke konkretnega posla ne dobimo takoj, je to dobra naložba za prihodnost. Socialni kapital in zavest strank o naši strokovnosti in unikatnosti ponudbe bosta gotovo prevladala pri odločitvi o nakupu v eni od prihodnjih situacij glede odločanja o lokaciji dogodka.



Osebna prodaja mora postati ključni element tudi pri obravnavi gostov, ki so pri nas MICE-storitve že uporabljali. Tako je pomembno, da s petimi največjimi strankami osebne kontakte vzdržuje direktor, kar lahko vključuje povabilo na kosilo, korporativno druženje ali krajše informativne sestanke, kjer na nevsiljiv način ohranjamo dobre odnose in predstavljamo našo dodatno ponudbo, ki je na voljo. Z ostalimi strankami stike na enak način vzdržujejo svetovalci direktorja in zaposleni na MICE-oddelku.

**Odnosi z javnostmi** (Duncan, 2005, str. 542) ali *public relations* (PR) so element trženjskega komuniciranja za promocijo skupnega razumevanja med podjetjem in njegovimi različnimi deležniki. Poudarek (Baines, Egan, Jefkins, 2004, str. 6-7) je v razumevanju, in ne odobravanju ali favoriziranju. Namen PR je, v nasprotju z oglaševanjem, katerega glavni cilj je povzročiti zavedanje in prodajo, ustvariti razumevanje. Dober PR mora biti za dosego svojih ciljev skrbno načrtovan in ustrezno izveden, sicer je neuspešen in kot tak samo vir stroškov podjetja.

Odnosi z javnostmi so ključni pri preoblikovanju neustreznega ugleda Postojnske jame kot podjetja. Večinska percepcija javnosti je še vedno klasičen ogled Postojnske jame, kjer doživiš razburljivo vožnjo z vlakom, vidiš človeško ribico ter se sprehodiš med kapniki. Treba je izkoristiti PR kot orodje tržnega komuniciranja in predstaviti različnim javnostim novo podobo Postojnske jame, ki ponuja veliko več kot »zgolj vožnjo z vlakcem«. Z vstopom podjetja v nov segment je treba to predstaviti tudi javnosti. Enkratna predstavitev na tem mestu ni dovolj, saj je proces spremembe zavedanja in percepcij dolgotrajen in zahteven.

Na eni strani je nujno treba spremeniti percepcijo »gosta« pri zaposlenih, saj je kongresni gost zahtevnejši in pričakuje vrhunsko ponudbo, postrežbo in obravnavo. Vsi zaposleni, ki so v stiku s kongresnimi gosti, se morajo tega zavedati, oziroma še več: morajo to razumeti in v tem duhu delati. To spremembo lahko dosežemo s stalnim vključevanjem zaposlenih pri pripravi na konkreten dogodek, s kratkimi predstavitvami in obrazložitvami pomena kongresnega turizma in kongresnega gosta ter z nagrajevanjem, ki je neposredno povezano z zelenim vedenjem. V primeru, ko dobimo od stranke pisno ali ustno pohvalo glede določene storitve ali konkretnega zaposlenega, je v prvi vrsti to pohvalo treba nemudoma prenesti zaposlenemu in vsem odgovornim ter nadrejenim, nato pa mora slediti še denarna nagrada. Kombinacija nagrajevanj bo pri zaposlenih v relativno kratkem času spodbudila zeleno vedenje.

Kot nadgradnja procesa spreminjanja zavedanja so odnosi še s preostalimi javnostmi, ki načeloma potekajo prek različnih medijev. Klasične novinarske konference niso primerne, saj izkustveno ne bi pritegnile veliko zanimanja. Ustreznejše se zdijo tako imenovane **študijske ture novinarjev**, kjer različne predstavnike sedme sile povabimo na predstavitev naših novih produktov in programov, pri čemer so sami neposredno vključeni v njihovo izvajanje, kar poveča učinek doživetja. Posledično take akcije prinesejo objave v različnih medijih, kar je učinkovitejše od zakupa oglasnega prostora, ki v določenih medijih sploh ni mogoč. Zdi se, da je najbolj učinkovito, da se študijska tura z novinarji v večji obliki izvede dvakrat letno

naslednja tri leta. Medtem pa se ohranja stike z novinarji in se jim po njihovi želji predstavi ponudbo. S tem si zagotovimo stalno prisotnost v medijih, s poudarkom na tistih, ki jim namenja največ pozornosti prav naša ciljna skupina (Manager, Finance, HRM, Moja tajnica in podobni), ter tako počasi napredujemo pri preoblikovanju percepcije Postojnske jame.

**Neposredno trženje** (Lovelock, Wirtz, 2007, str. 170) zajema elektronsko pošiljanje sporočil, telefonska sporočila in telefaks. Prek teh kanalov pošiljamo personalizirana sporočila ozko izbrani ciljni skupini, kar je lahko zelo uspešno, če imamo dobre in podrobne informacije glede kupcev in njihovih pričakovanj.

V našem primeru se zdi smiselno pošiljati vnaprej pripravljena in ozko izbrani ciljni skupini prilagojena elektronska sporočila, pri čemer ni namen v takojšnji prodaji, ampak v pridobitvi stikov za osebno srečanje. Ozko izbrane ciljne skupine so glede na strokovni profil kadroviki in tržniki, glede na panogo pa različna podjetja, ki so v nekem obdobju izpostavljena (banke, zavarovalnice, avtomobilska podjetja, visokotehnološka podjetja, izobraževalne institucije in podobno).

Od vseh elementov tržnega komuniciranja ocenjujemo, da je **najpomembnejša osebna prodaja**. Ostali elementi so sicer tudi nadvse pomembni, vendar je njihov prvotni namen ravno v podpori osebni prodaji. Torej pri navezovanju stikov, pridobivanju socialnega kapitala in ustvarjanju povezav ter zaupanja pri strankah.

#### 4.3.4.5. LJUDJE (PEOPLE)

Ljudje so prvi »dodatni« p, ki v storitvenih podjetjih nadgrajuje tradicionalne štiri trženjske p. Kotler (2004, str. 450) pravi, da izbira, usposabljanje in motiviranje zaposlenih v veliki meri vplivajo na porabnikovo zadovoljstvo, saj prav zaposleni izvajajo večino storitev. Idealno naj bi vsak zaposleni izžareval:

1. »sposobnost,
2. skrbnost,
3. odzivnost,
4. zavzetost,
5. sposobnost premagovanja problemov in
6. dobronamernost«.

*Zaposleni so naše največje bogastvo* se je z leti spremenilo v **Pravi zaposleni so naše največje bogastvo**. Zato je potrebno (Lovelock, Wirtz, 2007, str. 323-325) veliko truda in napora, da podjetje že na razpis za prosto delovno mesto privabi prave ljudi. Pravi ljudje pa se seveda prijavijo na razpise podjetij, ki so uspešna in lahko na tak ali drugačen način tekmujejo v boju za talente. Treba je razumeti potrebe ciljne skupine kadrov in temu primerno prilagoditi višino plač in drugih elementov sistema nagrajevanja. Bolje je namreč zaposliti optimistične in vesele

ljudi kot visoko strokovne, ki pa omenjenih osebnostnih lastnosti nimajo, saj so stranke bolj zadovoljne, če jih »postrežejo« zadovoljni zaposleni.

Poleg kadrovske strategije, ki je v tem diplomskem delu obravnavana pod razdelkom *Kadri in organizacija* (4.3.3.), predlagamo še nekaj elementov, ki lahko pozitivno prispevajo k osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter privabijo prave ljudi.

Prvi korak je **pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje** (Equal, 2007), ki je na eni strani dokaz družbene odgovornosti podjetja, na drugi strani pa močan argument za privabljanje dobrih kadrov, ki se sicer zaradi strahu pred nezmožnostjo združevanja družinskih obveznosti in kariere na razpise podjetja niti ne prijavijo.

Sam postopek pridobitve je sestavljen iz več faz, v katerih je treba:

1. določiti delovno skupino in časovne okvire,
2. analizirati trenutno stanje ter
3. pripraviti predloge ukrepov oziroma zelenega stanja.

Analizo z ukrepi se predstavi vodstvu podjetja, ki z njeno potrditvijo pridobi »osnovni certifikat«. Po treh letih se, če smo dosegli zastavljene cilje in dokazali, da smo jih sposobni uspešno implementirati v prakso tudi v bodoče, podjetju podeli certifikat Družini prijazno podjetje.

Eden od uspešnejših prijemov se zdi tudi **sodelovanje s srednjimi šolami in fakultetami**. Pri srednjih šolah iščemo strokovne profile, kot sta kuhar in natakhar, s fakultetami pa se povežemo pri iskanju vodnikov ter ostalih zaposlenih v MICE-segmentu. Eden od načinov privabljanja dijakov in študentov je podeljevanje štipendij ali omogočanje opravljanja strokovnih praks, za katere se izobraževalne institucije vse bolj odločajo. Pri študentih pride v poštev tudi razpis tem za diplomska dela, pri čemer se obravnava neka konkretna tematika, kjer podjetje najbolj potrebuje še neobremenjen pogled na razmere. S tem pridobimo konkretne predloge izboljšav in čas, da ocenimo dijake in študente kot primeren ali neprimeren potencialni kader za podjetje.

V vseh pogledih pridobivanja in ohranjanja zaposlenih je treba v večji meri upoštevati osebnostne lastnosti, ki so pomembnejše kot samo specifično znanje posameznika. Tako je tudi pri izbiranju bodočih kadrov treba večji pomen pripisati osebnostnim testom, saj je znano, da lahko strokovno znanje posameznik pridobi v relativno kratkem času, medtem ko človek določeno osebnostno lastnost ne more spremeniti več desetletji ali celo nikoli. Potrebujemo ljudi, ki so:

1. prijazni,
2. pozitivni,
3. pripravljeni pomagati,
4. visoko etični in

5. imajo pozitiven odnos do dela ter so se pripravljene učiti.

Večinoma so to lastnosti, ki se jih ne da priučiti v kratkem času, medtem ko se, denimo, dela z računalnikom na specifičnem programu lahko naučimo v nekaj dneh ali največ tednih.

Tudi Uranova (2004, str. 43) se strinja, da je treba za sedanji in bodoči razcvet turizma v Sloveniji poskrbeti za zadovoljne kupce, kar lahko storimo prek zadovoljnih zaposlenih. Zato je treba:

1. povečati zavedanje o osebni rasti zaposlenih in razvoju znotraj podjetja,
2. uskladiti osebno in poslovno življenje posameznika,
3. poudariti pomembnost vsakega posameznika na uspešnost podjetja,
4. poudarjati zanimivost dela zaposlenih ter
5. jih nenehno opominjati, da so s svojim delom ustvarili nekaj, na kar so lahko ponosni.

In ker so pravi ljudje dejansko največje bogastvo podjetja, se zdi, da je treba največ pozornosti posvečati prav njim.

#### 4.3.4.6. FIZIČNI DOKAZI (PHYSICAL ENVIRONMENT)

Bolj kot je storitev (Lovelock, Wirtz, 2007, str. 288-289) nesnovna, bolj je treba poudarjati njeno snovnost, kar najlažje storimo prek fizičnih dokazov.

Fizični dokazi oziroma okolje, ki obdaja izvedbo same storitve, so zelo pomembni za:

1. pozicioniranje storitve,
2. produktivnost tako zaposlenih kot kupcev in
3. je lahko ključni element v iskanju konkurenčne prednosti podjetja.

**Jamsko okolje** je že samo po sebi navdihujoče, sproščujoče in vzbuja v posamezniku nezavedno. Bolj kot je naravno in manj kot posegamo vanj, bolj je za goste privlačno. V njem veljajo določena pravila, ki so zaradi varnosti in okoljevarstvenih razlogov obvezujoča za vsakega obiskovalca. Prav tako je vodnik tisti, ki ima brezpogojno avtoriteto – četudi gre za skupino uglednih predsednikov uprav.

**Jamski dvorec** je kot kongresno-kulinarično središče »fizični« nosilec storitev, ki jih ponuja MICE-segment. Kot tak arhitekturno in ambientalno pomembno prispeva k dodani vrednosti same storitve. Tako želimo na tem mestu poudariti na videz malenkostne podrobnosti, ki pa lahko ključno vplivajo na gostovo počutje in s tem na njegovo zadovoljstvo nad celotno storitvijo.

Ena od teh podrobnosti je gotovo glasbena spremljava v preddverju kongresnih kapacitet, kjer se gostje zadržujejo ob prihodu oziroma sprejemu in ob odmorih za kavo. Gre za nežno ambientalno glasbo, ki vsaj subtilno vpliva na boljše počutje.

Naslednji element je okrasitev kongresnih dvoran. Poleg osnovnega pohištva in slik na stenah naj bo na vsakem kongresu oziroma sestanku na glavni mizi tudi manjši nevsiljiv šopek cvetja, ki se barvno sklada z dvorano. Gre za sveže cvetje, ki daje občutek dobrodošlosti in truda, ki smo ga vložili v skrbno pripravo prostora posebej za vsakega gosta. Drobni šopki cvetja so potrebni tudi pri gostinskih storitvah, če posamezni meni ne zahteva posebne vnaprej določene dekoracije. Čistoča in urejenost prostorov mora biti brezpogojni in vedno pravočasno izvedeni.

Etnokompleks Modrijanov mlin, kjer se poslovne goste največkrat pričaka z domačo dobrodošlico, mora poleg z okusom izbrane notranje opreme vedno postreči s prijetno ambientalno glasbo in vonjem po domačih dobrotah naših kuharskih mojstrov. Vonj, ki ga gost »zaužije«, je ravno tako eden od pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na njegovo počutje. Domače cvetje naj neopazno krasi okenske police mlina. V mlinu je torej ključno vzpostaviti občutek domačnosti in topline, ki odraža celotno ponudbo naših storitev.

#### 4.3.4.7. PROCES (PROCESS)

Na tem mestu bomo obravnavali proces, kot ga vidi in doživlja posamezni gost, pri čemer bomo spustili tiste procese, ki potekajo v ozadju, saj se nam za obravnavano tematiko tega diplomskega dela ne zdijo ključni.

Proces predstavlja (Lovelock, Wirtz, 2007, str. 232) osnovno ogrodje storitve. Opisuje metodo in zaporedje izvajanja določenih faz v storitvah ter njuno sinergijo, ki ustvarja specifično vrednost, obljubljeno kupcu. Slabo načrtovani in izvedeni procesi bodo najverjetneje močno jezili goste, saj tako načeloma povzročijo počasno, neučinkovito in neakovostno storitev. Taki procesi tudi onemogočajo zaposlenim, ki so v neposrednem stiku z gosti, dobro opravljanje dela, kar se odraža v nizki produktivnosti in povečanju tveganja napak pri izvedbi storitve.

Zaradi specifične narave storitev, ki jih ponujamo v okviru MICE-segmenta, se vsak paket storitev razlikuje glede na želje in potrebe posameznega gosta. V okviru posamezne storitve se sicer kvaliteta izvedbe ne spreminja, tako da si prizadevamo za enako vrhunsko kakovost za vsakega gosta. Kljub temu pa v splošnem lahko govorimo, da je eden od naših glavnih ciljev pri izvajanju procesa tekoče potekanje aktivnosti glede na posamezne faze dogodka.

Na samem **parkirišču** poteka sprejem udeležencev dogodka; to je kratek nagovor predstavnika podjetja, kjer se v imenu Postojnske jame, turizma, d. d., izreče dobrodošlico in pozdrav cenjenim gostom z voščilom za kar najlepše preživljanje časa v naši »oskrbi«. Ta dobrodošlica se lahko izvede v Modrijanovem mlinu ali v preddverju kongresnih kapacitet – odvisno od želja gosta in ocene zaposlenih, kaj je v konkretnem primeru najprimernejše.

Največkrat se goste nato pospremi v **kongresno dvorano**, ki je vnaprej pripravljena glede na konkretne zahteve dogodka. Med trajanjem seminarja, kongresa ali predavanja se neopazno,

vsaj deset minut pred dogovorjenim časom in z veliko mero estetike pripravi vse potrebno za odmor za kavo, ki mora vsebovati vse natančno dogovorjene elemente. Po končanem seminarju se pospremi goste na **kosilo ali večerjo** v za njih pripravljen prostor, ki je vsaj nekoliko ločen od prostora, kjer hkrati jedo klasični turisti.

Nato se stori vse potrebno za **aktivnosti v jami ali na gradu**. Goste je treba seznaniti z okvirnim potekom bližnjega dogajanja, pri čemer ne smemo razkriti preveč podrobnosti. Seznaniti jih je treba z vodniško ekipo, ki jih spremlja v jami ali na gradu, in s tem vodnikom dati še večjo veljavo in v nekem pogledu tudi avtoriteto, saj so v svojem delovnem okolju ravno oni tisti, ki absolutno določajo pravila. V jami namreč ni in ne sme biti demokracije, saj gre v prvi vrsti za varovanje in spoštovanje okolja ter kulturne in zgodovinske znamenitosti, v drugi vrsti pa gre enako pomembno za varnost vseh obiskovalcev jame.

Če se celoten dogodek z jamskimi aktivnostmi konča, se po sestanku, na katerem se poroča o dogajanju v jami in podeli »jamska priznanja«, **poslovi od gostov** v duhu čim prejšnjega snidenja in obojestranskega zadovoljstva.

Na tem mestu želimo poudariti, da se vrstni red posameznih elementov pravkar opisanega procesa lahko spremeni, pri čemer se kakšna stvar lahko doda, odvzame ali ponovi, saj moramo upoštevati specifične posameznega gosta, njihove finančne zmožnosti, časovne omejitve in namen dogodka.

#### 4.3.4.8. PRODUKTIVNOST IN KAKOVOST (PRODUCTIVITY AND QUALITY)

Najprej se zdi ključna obrazložitev nekaterih pojmov, ki jih tudi največji strokovnjaki v praksi pogosto ne ločujejo ali sploh ne razumejo razlik in bistvenih značilnosti.

Produktivnost (productivity) je razmerje (Lovelock, Wirtz, 2007, str. 434) med vložkom in izložkom, uspešnost (effectiveness) pa stopnja doseganja ciljev podjetja. Učinkovitost (efficiency) je primerjava dejanske realizacije opravljenega dela s standardi opravljanja tega dela.

**Sinergija** (Lovelock, Wirtz, 2007, str. 416-417) **produktivnosti in kvalitete**, ki mora biti nujno dosežena s pomočjo sodelovanja vseh funkcij v podjetju, določa večjo dodano vrednost tako za podjetje kot za njegove kupce. Sčasoma je zavedanje o pomembnosti enotnosti pri teh dveh dejavnikih povzročilo, da je izvršni management v procese načrtovanja in izvedbe vključil še kadrovske funkcije, nato pa tudi trženjsko. Učinek sinergije je pri produktivnosti in kvaliteti pogojen ravno s sinergijo omenjenih funkcij.

**Vloga kadrovske funkcije je privabiti in obdržati nove zaposlene**, ki bodo v prvi vrsti svoje delo opravljali učinkovito in produktivno. Pri obstoječih zaposlenih je isti cilj treba doseči z

izobraževanjem, dodatnim usposabljanjem ter pravimi motivacijskimi prijemi za vsakega posameznika.

**Trženjske aktivnosti je treba usmeriti v konkretne trženjske akcije**, ki so same po sebi dobra osnova za primerjavo z določenimi trženjskimi standardi. V kombinaciji z izvršnim managementom, vodstvom podjetja in neposredno zaposlenimi v MICE-oddelku se ustvari sinergija, ki vodi v uspešnost posameznika, teama in podjetja kot celote.

## 5. ZAKLJUČEK

Kongresna dejavnost v Sloveniji dobiva čedalje večji pomen, prav tako se z vzpostavitvijo Kongresnega urada kaže, da se to dejavnost želi in namerava tudi v prihodnje obravnavati na visoko strokovni ravni. S ciljem opraviti uspešno predsedovanje Evropski uniji in postati prepoznaven nosilec kakovostnih storitev kot država je to tudi edini način, kako lahko uspemo v tem poslu.

Na splošno se zdi, da v kongresnem turizmu s stališča kupcev določeni elementi niso pomembni oziroma odločujoči v zadnji fazi izbire lokacije dogodka za podjetje. Tako same kongresne kapacitete ne morejo biti vir konkurenčne prednosti, in kot take ne pomenijo absolutne nadvlade nad ostalimi ponudniki na trgu. Vse bolj so namreč izpostavljeni in zanimivi »obrobni« dogodki, ki pa te lastnosti seveda nimajo. To so doživljajski, motivacijski oziroma incentive programi, po katerih se en kongres, seminar ali predavanje dejansko razlikuje od drugega. Doživljajski program je tisti, po katerem si udeleženec zapomni dogodek. Malo je namreč verjetno, da bo navdušeni gost o dogodku govoril svojim znancem in prijateljem ter jim razlagal o čudovitih dvoranah, izrednih tehničnih pripomočkih in lepih stolih, na katerih je preživel službeni del dogodka. Z veliko verjetnostjo oziroma gotovostjo pa lahko trdimo, da si bo za vse življenje zapomnil incentive program.

Postojnska jama, postojnski jamski sistem in okolica torej nudijo odlične možnosti za vzpostavitev integralnega incentive produkta, s katerim bodo z visoko dvignjeno glavo lahko konkurirali še tako dobrim ponudnikom na trgu. Doživljajski programi in strokovni team building, ki je kot jamski program edini tovrstni program na svetu, so ključna konkurenčna prednost, ki jo moramo izkoristiti. Nezavednost jamskega okolja pričara v človeku občutke, ki jih verjetno prej še ni nikoli doživel. Fascinantnost teme in naravne svetlobe karbidovk v obiskovalcu pustita sledi odkrivanja nečesa novega ter sledi nečesa unikatnega.

Kot je razvidno skozi diplomsko delo, je ključna funkcija pri doseganju zastavljenih ciljev trženje, ki v močni korelaciji sodeluje s človekovimi viri oziroma kadrovske funkcije. S trženjem bomo pri potencialnih kupcih vzpostavili zavest o *drugačni jami*, o dobrih programih in vrhunski storitvi. Osebni stik, ki je skozi celotno delovanje podjetja ključen, saj pri

storitvenih dejavnostih brez njega ne gre, bo ustvaril socialni kapital zaposlenih, ki ga bodo pri svojem delu uporabili za uresničitev vizije in poslanstva.

Pravi zaposleni so dejansko največje bogastvo podjetja, in z njihovim osebnim ter poslovnim zadovoljstvom podjetje pridobi vzvode za doseganje konkurenčne prednosti. Zavedanje pomena človekovih virov in pravilno ravnanje z njimi mora postati glavni del strategije vodstva, ki je nadalje vključen v vse ostale funkcije, s poudarkom na trženju. Tudi tako pomemben in izpostavljen osebni stik s kupci gotovo ne bo izveden tako dobro, strokovno in pristno, če zaposleni ne bodo pravilno motivirani, pripadni podjetju in srečni pri svojem delu. Omogočiti jim je treba, da delajo dobre in pravilne stvari ter so trženjsko naravnani.

Trženjska in kadrovska funkcija delujeta in sodelujeta z namenom doseganja in preseganja postavljenih ciljev, pri čemer se na vseh področjih ravna z visoko mero etike in morale.

Postojnska jama, turizem, d. d., si želi s svojo vizijo ustvariti pomemben prostor v kongresni dejavnosti, kjer postaja eden od najpomembnejših členov v doživljajskih programih. Prepričana sem, da bo z implementacijo predlagane strategije uspela to tudi preseči, hkrati pa sem neizmerno vesela, da bom del ekipe, ki bo strategijo uveljavljala, tudi sama.



## LITERATURA

1. Baines Paul, Egan John, Jefkins Frank: Public Relations-Contemporary issues and techniques. Oxford : Elsevier, 2004. 431 str.
2. Cassar M. Ray: Priprava poslovnega načrta. Priročnik. B. k. 2003. 32 str.
3. Duncan Tom: Principles of advertising & IMC. Second Edition. Boston : McGraw-Hill. 2005. 774 str.
4. Hausmann Ricardo et al.: The Global Gender Gap Report 2006. Geneva : World Economic Forum, 2006. 152 str.
5. Ivanuša-Bezjak Mirjana: Zaposleni. Največji kapital 21. stoletja. Maribor: Založba ProAndy, 2006. 158 str.
6. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 353 str.
7. Jesih Jakica: Bomo pripravljeni?. Kongres. Ljubljana : GoMice, 2007, 1, str. 18-20.
8. Klančnik V. Rok, : Potovanje kot motivacija. Kapital, Maribor, 2004, 333, str. 66-67.
9. Klančnik V. Rok, Kovač Konstantinovič Livija, Marovič Mojca: Kongresni turizem. Kapital, Maribor, 2004, 333, str. 53-59.
10. Klančnik V. Rok, Kovač Konstantinovič Livija, Marovič Mojca: Organizatorji kongresov. Kapital, Maribor, 2004a, 333, str. 68.
11. Kotler Philip: Management trženja. Slovenski prevod 11. izdaje, Zagreb : Mate, 2004. 746 str.
12. Krupič Elvira: Možnosti trženja MICE-dejavnosti v Sava hotelih Bled. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 47 str.
13. Lebar Jolanda: Ljubljana kongresno mesto. Intervju, Kapital, Maribor, 2005, 363, str. 56-57.
14. Lebar Jolanda: Kongresni turizem: Poslovni turizem v vzponu. Kapital, Maribor, 2005a, 363, str. 58-60.
15. Lipičnik Bogdan: Ravnaje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 423 str.
16. Lovelock Christopher, Wirtz Jochen: Services Marketing. People, Technology, Strategy. Upper Saddle River. Pearson/Prentice Hall, 2007. 648 str.
17. Marušič Matej: SWOT analiza podjetja PU-MA d.o.o.. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 52 str.
18. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, Ljubljana 1994. 287 str.
19. Pečar Karolina: Kongresni centri: Dodatni aduti. Kapital, Maribor, 2005, 363, str. 64-69.
20. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
21. Solomon Michael et al.: Consumer Behaviour – A European Perspective. Third edition. Harlow : Prentice Hall, Financial Times, 2006. 701 str.
22. Toman Vojko: Poslanstvo in vizija podjetja Salonit Anhovo. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 111 str.
23. Uran Maja: Turizem kot najboljša razvojna priložnost Slovenije – mit ali realnost?. Zbornik VI. slovenskih regionalnih dnevor. Ljubljana : Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj, 2004, str. 38-44.

24. Uran Maja, Ovsenik Rok: Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011. Portorož : UP Turistica, 2006. 144 str.
25. Zidanski Majda: Kongresna dejavnost - organizacija kongresov. Bled : Albatros, 2005, 160 str.
26. Zorko Andraž: Pet najpogostejših napak trženjskega komuniciranja. Ljubljana : Marketing Magazin, 2006, 8, str. 32-34.

## **VIRI**

1. Agencija Promo.  
[URL: [http://www.promo-ag.si/pdf/it\\_brosura.pdf](http://www.promo-ag.si/pdf/it_brosura.pdf)], 2.5.2007.
2. Albatros Bled.  
[URL: <http://www.albatros-bled.com/slo/about.html>], 28.4.2007.
3. Auditoria, Dejavnost podjetja.  
[URL: <http://www.auditoria.si/dejavnost.htm>], 2.5.2007.
4. Avditorij, Company.  
[URL: <http://www.avditorij.com/company.htm>], 28.4.2007.
5. Banka Slovenije – Evrosistem, Uvajanje evra v Sloveniji.  
[URL: <http://www.bsi.si/ekonomska-in-monetarna-unija.asp?MapaId=177>], 27.4.2007.
6. BW Kompas Bled, Konferenčne dvorane.  
[URL: <http://www.kompashotel.com/conference.php>], 29.4.2007.
7. Carey Tony: Strokovno usposabljanje z naslovom »What The MICE Client Expects«, Zavod-Kongresnoturistični urad, Dvor Jezeršek, 22.5.2007.
8. Čad Gorazd: Osebni razgovori z direktorjem in ustanoviteljem podjetja Go.Mice v začetku leta 2007.
9. Euromonitor.  
[URL: <http://www.euromonitor.com/womdas/default.asp>], 10.5.2007.
10. Evropska komisija – Raziskave in razvoj (Evropska Unija).  
[URL: <http://ec.europa.eu/youreurope/nav/sl/business/development/research-development/index.html>], 27.4.2007.
11. Equal, Pravila in postopki za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje.  
[URL: [http://www.equal-mladematere.si/images/teksti/Pravila\\_in\\_postopek\\_za\\_pridobitev\\_certifikata.pdf](http://www.equal-mladematere.si/images/teksti/Pravila_in_postopek_za_pridobitev_certifikata.pdf)], 18.5.2007.
12. Go.Mice, Organizacija dogodkov.  
[URL: <http://go-mice.eu/organizacija-dogodkov/>], 2.5.2007.
13. Hotel Lev, Konferenčne dvorane.  
[URL: [http://www.hotel-lev.si/slo\\_dvorane.html](http://www.hotel-lev.si/slo_dvorane.html)], 2.5.2007.
14. Hotel Mons.  
[URL: <http://www.hotel.mons.si/si/kc/>], 2.5.2007.
15. Hoteli Bernardin, Kongresni center.

- [URL: <http://www.h-bernardin.si/kongresnicenter>], 28.4.2007.
16. Kongresni urad, Splošni podatki.  
[URL: <http://sl.slovenia-convention.com/zavod-kongresnoturisticni-urad/o-nas/>], 28.4.2007.
  17. Kongresni urad – člani.  
[URL: [http://sl.slovenia-convention.com/sitedata/334/upload/File/\\_lani%20KU\\_%20volitve\\_%2015.3.07.xls](http://sl.slovenia-convention.com/sitedata/334/upload/File/_lani%20KU_%20volitve_%2015.3.07.xls)], 24.5.2007.
  18. Konvergenčno poročilo, Evropska centralna banka.  
[URL: <http://www.ecb.int/pub/pdf/conrep/cr2006sl.pdf>], maj 2006.
  19. Koren Sports, Doživljajske aktivnosti.  
[URL: [http://www.koren-sports.si/KOREN\\_slo,/,KOREN\\_slo.asp?lytoo=posebne/main](http://www.koren-sports.si/KOREN_slo,/,KOREN_slo.asp?lytoo=posebne/main)], 29.4.2007.
  20. LifeClass.  
[URL: <http://www.lifeClass-portoroz.com/slo-148>], 28.4.2007.
  21. Lifetrek, Team building.  
[URL: [http://www.zmagovalec.si/team\\_building\\_bled.html](http://www.zmagovalec.si/team_building_bled.html)], 29.4.2007.
  22. MDDSZ – Trg dela in zaposlovanje.  
[URL: [http://www.mddsz.gov.si/si/delovna\\_podrocja/trg\\_dela\\_in\\_zaposlovanje/](http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/)], 27.4.2007.
  23. MetropolGroup.  
[URL: <http://www.metropolgroup.si/>], 28.4.2007.
  24. MG, 2007 – Analiza strateških elementov, 2. zvezek.  
[URL: <http://www2.gov.si/mju/emris.nsf/0/F8BE68EE456DA33CC1256E7B005BBE4F?OpenDocument>], 11.5.2007.
  25. M-Hotel, Dvorane.  
[URL: <http://www.m-hotel.si/?page=dvorane>], 2.5.2007.
  26. Ninamedia: Odnos državljanov in državljanek do uvedbe evra v Sloveniji III, december 2006. Raziskava.  
[URL: <http://www.bsi.si/ekonomska-in-monetarna-unija.asp?MapaId=177>], 27.4.2007
  27. Notranji viri podjetja Postojnska jama, turizem d.d..
  28. Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2007, Ljubljana : Vlada Republike Slovenije, Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.  
[URL: <http://www.sigov.si/zmar/public/analiza/spoml07/PNGG%202007.pdf>], str. 2-5. april 2007.
  29. SURS-Izobraževanje.  
[URL: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?ID=871](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=871)], 11.5.2007.
  30. SURS – Statistični urad Republike Slovenije, prva objava 19.1.2007.  
[URL: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=684](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=684)], 27.4.2007.
  31. Terme Maribor, Kongresni center.

- [URL: <http://www.termemb.si/default.asp?id=240>], 2.5.2007.
32. Terme Maribor, Team building.  
[URL: <http://www.termemb.si/default.asp?id=295>], 2.5.2007.
33. Terme Rogaška.  
[URL: <http://www.termes-rogaska.si/ppc.asp>]. 2.5.2007.
34. Trendi v turizmu.  
[URL: [http://camp.rrc-kp.si/news/files.php?camp=d5449dcc5362e0c98b910c51e95601e5&actionID=view\\_file&dir=%2FRSTR&file=trendi\\_turizemJP\\_prilogaII.pdf](http://camp.rrc-kp.si/news/files.php?camp=d5449dcc5362e0c98b910c51e95601e5&actionID=view_file&dir=%2FRSTR&file=trendi_turizemJP_prilogaII.pdf)], 3.5.2007.

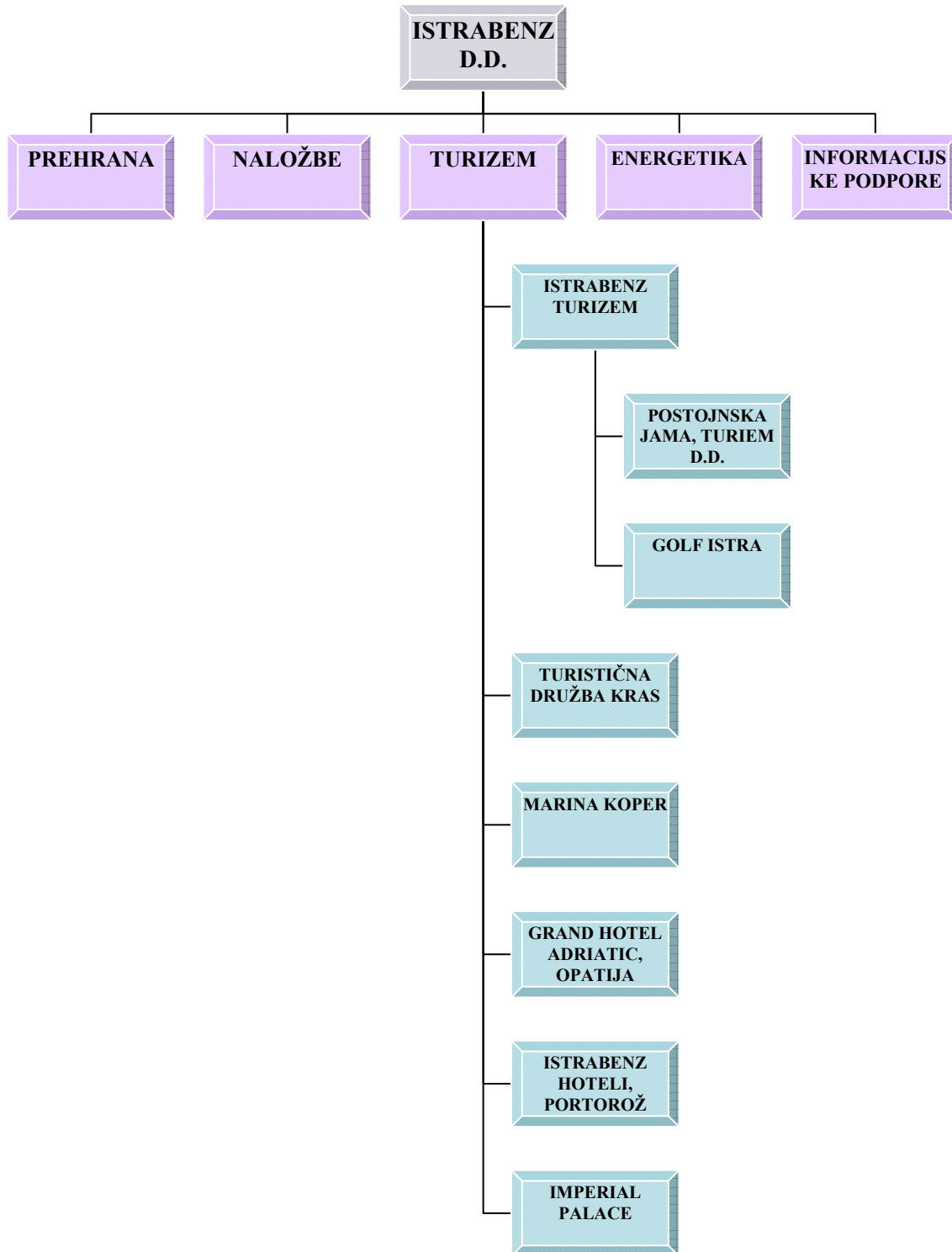
## SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV

<b>TUJI IZRAZ (angl.)</b>	<b>SLOVENSKI PREVOD</b>
Convention industry	Kongresna dejavnost
Meetings	Sestanki
Incentive	Stimulacija, motivacija
Conventions	Sestanki, shodi
Exhibitions	razstave
Congresses	Kongresi, zbori, shodi
Event	Dogodek
Team	Moštvo, ekipa, skupina
Strenghts	Prednosti
Weaknesses	Slabosti
Opportunities	Priložnosti
Threats	Nevarnosti
Product	Izdelek, produkt
Price	Cena
Place	Prostor
Time	Čas
Promotion	Pospeševanje
Education	Izobrazba
Management	Vodstvo, upravljanje
Public relations	Odnosi z javnostmi
People	Ljudje
Physical Environment	Fizično okolje, dokazi
Process	Proces, postopek
Productivity	Produktivnost
Quality	Kvaliteta
Follow up	Do konca zasledovati
Efficiency	Učinkovitost
Effectiveness	Uspešnost

## KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ISTRABENZA.....	2
PRILOGA 2: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA POSTOJSKE JAME, TURIZEM D.D.....	3
PRILOGA 3: NAČRT POSTOJSKEGA JAMSKEGA SISTEMA.....	4
PRILOGA 4: SEZNAM ČLANOV KONGRESNEGA URADA.....	5
PRILOGA 5: OPIS PROGRAMOV.....	6

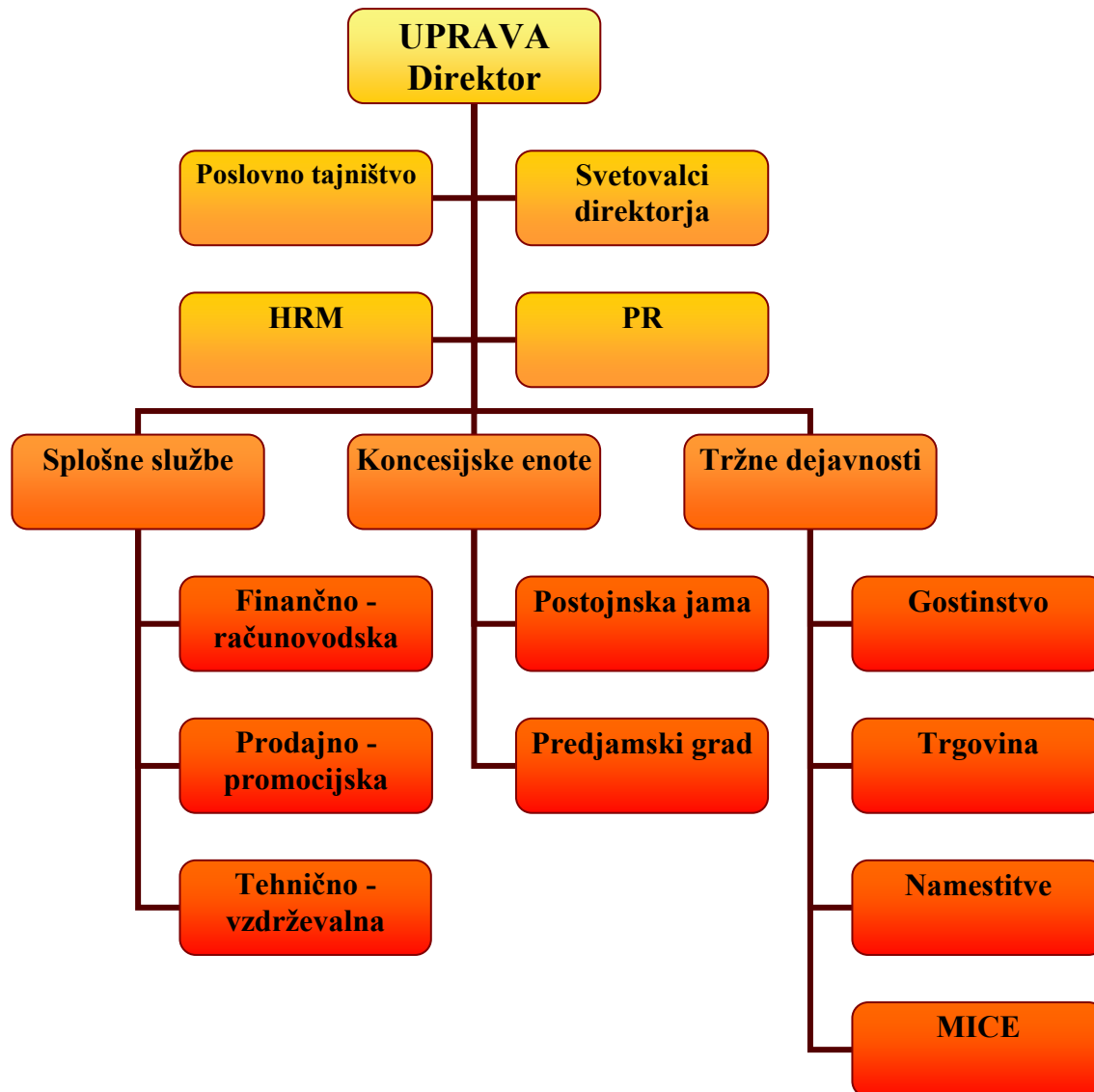
PRILOGA 1: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ISTRABENZA\*



\*Organizacijska struktura je v celoti prikazana le za divizijo Turizem, saj ostalo ni relevantno za to diplomsko delo

Vir: Notranji viri podjetja, 2007.

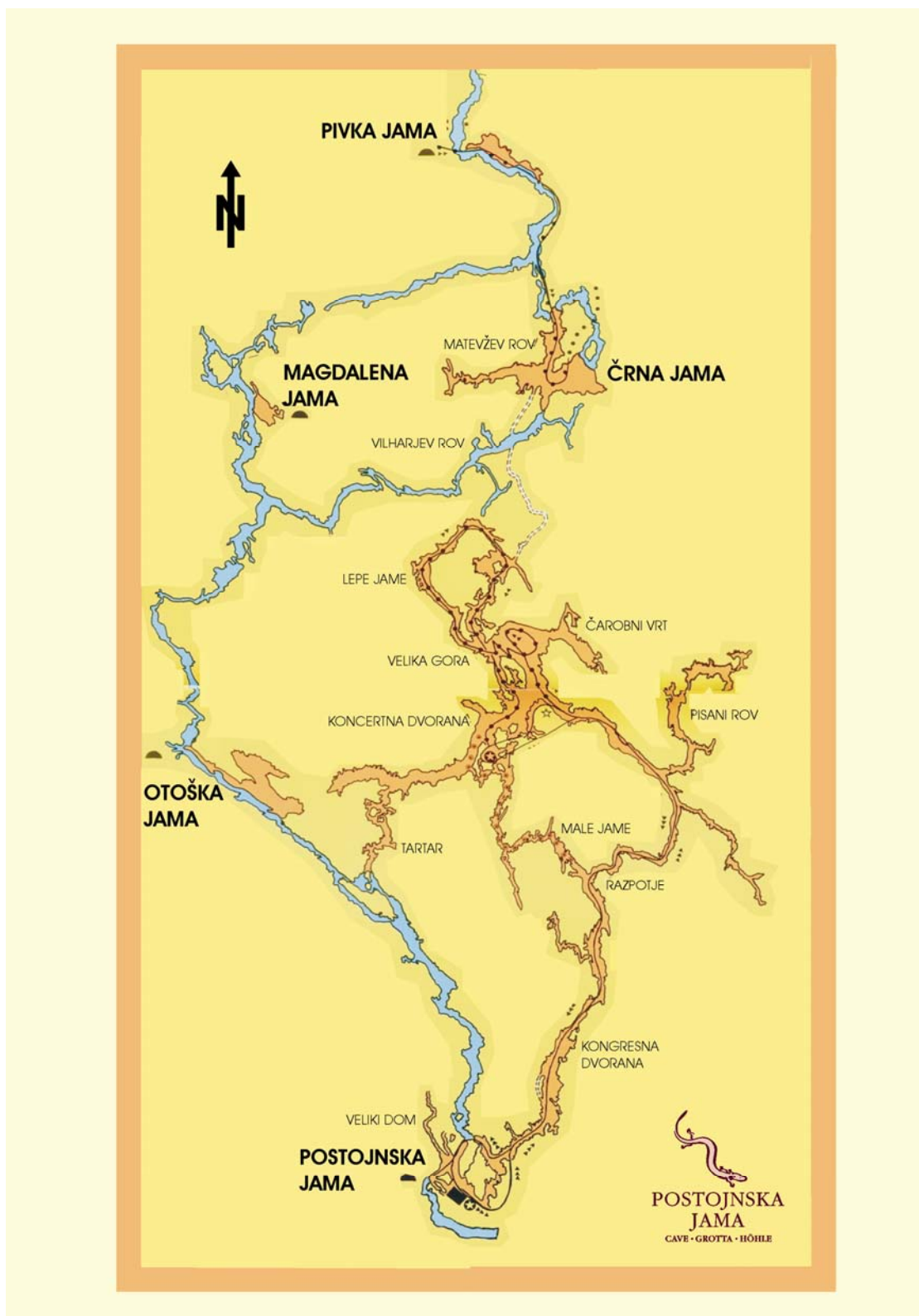
PRILOGA 2: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA POSTOJSKE JAME, TURIZEM, D. D.  
(v času nastajanja diplomskega dela)



Vir: Notranji viri podjetja, 2007.



PRILOGA 3: NAČRT POSTOJNSKEGA JAMSKEGA SISTEMA



Vir: Notranji viri podjetja, 2007.

PRILOGA 4: SEZNAM ČLANOV KONGRESNEGA URADA

<b>ČLANI:</b>	
ABC rent a car, Izola, d.o.o.	Istrabenz turizem d.d.
Adria Airways d.d.	Javni gospodarski zavod Brdo Protokolarne storitve RS
Aerodrom Ljubljana, d.d.	Kobilarna Lipica
Agencija Promo d.o.o.	Kompas d.d.
Albatros Bled Majda Zidanski s.p.	Kompas Hoteli Bled, d.d.
Alpe No. 1 d.o.o. Avis rent a car & Leasing	Koren Sports Agencija za športne avanture in potovanja
Auditoria, d.o.o.	Krajc Hoteli d.o.o.
Avditorij Portorož	M hotel, d.o.o.
Cankarjev dom kulturni in kongresni center	Metropol Group, d.d.
Domina Vacanze d.o.o.	Monsadria d.o.o.
Festival Ljubljana	Postojnska jama, turizem d.d.
Globtour d.o.o. Ljubljana	Promet T & T d.o.o.
Gorenje Gostinstvo d.o.o.	Robotade, d.o.o., Bled
Gospodarsko razstavišče d.o.o.	RS Klan, Jazbec & Co., d.n.o.
Grand hotel Union d.d.	Sava Hoteli Bled
Hiša Kulinarike Franc Jezeršek s.p.	Slovenska turistična organizacija
Hit Alpinea, d.d.	Terme Čatež d.d.
Hotel Lek d.o.o.	Terme Maribor d.d.
Hotel Lev d.d.	Terme Radenci d.o.o.
Hotel Sava Rogaška d.o.o.	Terme SPA Rogaška d.d.
Hotel Slon d.d.	Trade & Travel - Liberty International, Podjetje za turistične storitve d.o.o.
Hoteli Bernardin, d.d. Portorož	Univerza na Primorskem, Turistica- Visoka šola za turizem Portorož
Infos d.o.o., Ljubljana	Zavod za turizem Ljubljana
Intours, d.o.o. Ljubljana	

Vir: Kongresni urad – člani, 2007.

## PRILOGA 5: OPIS PROGRAMOV

### **STROKOVNI TEAMBUILDING**

Strokovni team building je namenjen predvsem osnovni diagnostiki in optimizaciji komunikacijske strukture teamskega dela v podjetju, kot tudi dvigu pripadnosti, motivacije in zaupanja med zaposlenimi. Skozi program se bodo, upoštevajoč želje konkretnega naročnika, analizirali različni nivoji komunikacije in demonstrirala pomembnost povratnega sporočila, intenzivnega poslušanja in drugih dimenzij komunikacije, kjer prihaja do entropičnih momentov. Skozi izvedbo nalog delavnice in podzemnega teambuildinga se bodo osvajale osnovne veščine komunikacije, in osnovni smisel teamskega dela, ki bo izpostavljen na predhodni kratki delavnici v Jamskem dvorcu.

Ljudje razvijamo socialno in čustveno zavestnost in na njej osnovane socialne veščine samodejno, stihijsko in bolj ali manj uspešno celo življenje. Gre predvsem za izkustveno in akcijsko učenje, ki je v prvi vrsti odvisno od vzgoje in vzpodbudnega okolja. Zaradi pomanjkanja ustreznih izkušenj in dobrih modelov je to učenje pogosto okrnjeno. Pogosto vztrajamo na napačnih prepričanjih in neučinkovitem vedenju, ker nimamo novih podatkov, novih znanj, ki bi nam omogočala izbiro.

Usposabljanje je naravnano tako, da se s spoznavanjem zakonitosti komunikacijskega procesa in z zavedanjem možnosti izbire udeležence uči, kako lahko člani tima vzpostavijo bolj kakovostno komunikacijo, in kako razumeti ostale člane tima. Čeprav vemo, da je učinkovita in kakovostna komunikacija osnovni predpogoj za uspeh neke organizacije, so tiste organizacije, ki ne trpijo vsaj neke oblike problemov v komunikaciji, zelo redke.

#### **Oblika programa :**

- Izobraževalni program
- Podzemni team building
- Kratka delavnica – pravila in zakonitosti skupinskega dela.

#### **Vsebina programa kratke delavnice:**

- Pravila skupnega dela.
- Izvedba naloge »dobi kolikor moreš« – igra managementa

#### **Vsebina podzemnega teambuilding programa:**

1. naloga (vsi na krovu)

- a. Spremljane dimenzije:
  - i. Komunikacijska struktura pri nalogah pri katerih je potrebno predvidevanje rezultata (planiranje)
  
2. naloga (spuščanje po vrvi in prečenje zaliva s čolnom)
  - a. Spremljane dimenzije:
    - i. Komunikacija pri izvedbi tveganih in ekstenzivnih nalog.
  
3. naloga (obdelava informacij)
  - a. Spremljane dimenzije:
    - i. komunikacija pri visoko intenzivnih nalogah s pomankljivo pripravo na izvedbo.
  
4. naloga (vodenje slepca)
  - a. Spremljane dimenzije:
    - i. Enosmerna komunikacija in zaupanje.
  
5. naloga (reševanje logične naloge)
  - a. Spremljane dimenzije:
    - i. Komunikacija pri izvedbi zahtevnejših intelektualnih nalog, pod časovnim pritiskom.
  
6. naloga (deaktivacija eksplozivnega telesa)
  - a. Spremljane dimenzije:
    - i. Komunikacija pri organizacijsko zahtevnejših nalogah
    - ii. Komunikacijska struktura v pogojih kriznega managementa
  
7. naloga (prehod Partizanskega rova z dvema nalogama – strupeno reko in pajkovo mrežo)
  - a. Spremljane dimenzije:
    - i. Komunikacija v skupini v nenavadnih okoliščinah.

## **Analiza**

Analiza izbranih dimenzij struktur skupinskega dela. Analiza se izvede po prihodu iz jame v Jamskem dvorcu.

Naloge se izvajajo v skupinah velikosti do 10 oseb. Vsako skupino spremlja jamski vodnik in analitik-opazovalec. Izvedba nalog omogoča natančen pogled v posamezne dimenzije struktur skupine, njihovo analizo in seveda odpravo pomankljivosti. Naloge se izvajajo v podzemnem sistemu Jame pivke, Črne jame in Umetnega rova.

### **Izhodišča programov:**

- Izhodišče usposabljanja je želja naročnika – team building program z integrirano delavnico v specifičnem podzemnem okolju.
- Naročnik od programa pričakuje zaznavne spremembe v učinkovitosti komunikacije delovnega teama.

### **Metode:**

- Igra vlog
- Delo v skupini
- Diskusija
- Izkustveno in akcijsko učenje

### **Osnovi cilji programov:**

- Izboljšati učinkovitost komunikacije v različnih organizacijskih strukturah, pri delovanju znotraj posameznih teamov in pri delovanju z ostalimi teami korporacije.
- Zmanjšati napake, ki izhajajo iz predvidevanj zaključkov komunikacije.
- Spoznati matematične zakonitosti skupinskega dela.
- Spoznati pomembnost komunikacije znotraj teama in med teami.
- Spoznati pravila skupinskega dela.
- Organiziranje skupine in njihovega delovanja.
- Sprejemanje skupinskih odločitev.
- Vzpodbujanje kreativnosti in iznajdljivosti.
- Povečanje zaupanja med sodelavci.
- Izboljšanje komunikacijske strukture več jedrnega teama.

### **Zaključek:**

Program se zaključi z izvedbo procesa follow up, ki je sestavljen iz štirih nivojev (faz):

1. nivo: Reakcija (zadovoljstvo naročnika).
2. nivo: Učenje (zapolnitev veščin pridobljenih z usposabljanjem).
3. nivo: Obnašanje (zaznane spremembe v organizacijskem vedenju).
4. nivo: Poslovni rezultat (neposreden vpliv usposabljanja na rezultate poslovanja podjetja).

Prva in druga faza se izvedeta neposredno po izvedbi programa. Tretja in četrta pa na sedežu podjetja v času enega do treh mesecev po izvedbi programa.

Sestavni del programa je tudi končno pisno poročilo, ki je sestavljeno najkasneje štirinajst dni po zaključku procesa Follow up. V pisno poročilo so zapisana vsa opažanja v procesu usposabljanja in napotki za odpravo pomankljivosti.

### **PODZEMNA PUSTOLOVŠČINA**

Podzemne pustolovščine izvajamo v dveh različicah: daljši (4 ure) in krajši (2 do 3 ure), ki vključuje vse zabavne in logične naloge, ne vključuje pa spuščanja z vrvjo, prečenja zaliva v čolnu in obiska Pisanega rova – najlepšega dela jame.

#### **I. UVODNI DEL (pol ure)**

Sprejem na Modrijanovi domačiji, razdelitev v skupine, priprava za vstop v jamo.

#### **II. PODZEMNA PUSTOLOLOVŠČINA (do 4 ure)**

Izvedba nalog Podzemne orientacijske pustolovščine.

Orientacija po opisani poti pripelje skupino na posamezne delovne točke, kjer po fazah rešujejo kompliciran primer hudodelstva, ki se je zgodil v Postojnski jami. Storilec ima svojevrsten smisel za humor. Za sabo ni pustil nobene sledi razen tiste, ki jih je želel. Sledi so postavljene po jami in jih je potrebno najti v pravilnem zaporedju. Vsaka sled ima logično rešitev, ki vodi do končne rešitve – ugotovitve, kdo je storilec. Pravilna rešitev sled odkrije, napačna pa jo uniči.

1. naloga
  - reševanje uvodne zabavno logične naloge
2. naloga
  - spuščanje po vrvi in prečenje zaliva s čolnom
  - reševanje druge zabavno logične naloge
3. naloga
  - treking do Črne jame
  - reševanje tretje zabavno logične naloge
4. naloga
  - prehod skozi Partizanski rov
5. naloga
  - ogled Lepih jam
6. naloga
  - treking do Pisanega rova
7. naloga
  - treking po Pisanem rovu
  - reševanje četrte zabavno logične naloge

8. naloga
  - treking po Pisanem rovu in spuščanje po vrvi
  - reševanje pete zabavno logične naloge
9. naloga
  - iskanje izhoda iz Pisanega rova
  - treking do izhoda iz sistema Postojnskih jam

### **III. IZHOD IZ JAME S PODZEMNIM VLAKOM (10 min)**

#### **GRAJSKA PUSTOLOVŠČINA**

Erazem Predjamski si je na svojih roparskih pohodih nabral veliko bogastvo. Ker je sumil, da bi ga lahko kdo od njegovih pajdašev okradel je zaklad skrival na nenavadno mesto. Naloge so postavljene po celem gradu, da bi lahko Erazem takoj ugotovil, če se kdo giblje po gradu z namenom, da bi ga okradel. Z nesrečnim koncem Erazma je bila pozabljena tudi rešitev nalog, le legenda o skritem zakladu še živi. Pri nedavnih izkopavanjih na gradu so odkrili skrinjice, ki vodijo do zaklada, vendar do sedaj še niso uspeli rešiti vseh nalog.

#### **JAMSKI TREKING**

Jamski treking obsega različne težavnostne stopnje in poteka po različnih poteh in rovih Postojnskega jamskega sistema. V skupni se z vodnikom podate v čudoviti svet podzemlja, kjer v neturističnih delih jame doživite pravi vtis magične teme. Na zahtevnejših odpravah ste opremljeni z jamarsko opremo, ki vključuje čelado, kombinezon in primerno obutev. Taka avantura lahko traja tudi do osem ur. Tisti pa, ki jih čas preganja, lahko v dobri uri preizkusijo neizmerne lepote Pisanega rova, ki je poleg navdušujočega prostora tudi rekreacijsko zanimiv.

In še za pokušino:

Valvasor je v *Slavi vojvodine Kranjske* zapisal: »*Ko želi radovidni in radovedni bralec videti špiljo, ki zasluži, da si jo ogleda ves svet, naj obrne oči k špilji pri Jami. Ta je po mojem mnenju bolj vredna ogleda kakor egiptovske piramide...*«.

Vir: Notranji viri podjetja, 2007.