

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
VSTOP EKOLOŠKE HOTELSKE VERIGE SCANDIC NA SLOVENSKI TRG

JERNEJA AŽMAN

IZJAVA

Študentka Jerneja Ažman izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Andreja Muževiča, in dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16.12.2008

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. Opredelitev problema.....	1
1.2. Struktura diplomskega dela.....	2
2. ANALIZA HOTELSKE VERIGE	2
2.1. Nastanek in razvoj verige Scandic	2
2.2. Predstavitev vrednot in ciljev poslovanja.....	3
3. OPREDELITEV OKOLJEVARSTVA	4
3.1. Pomen varstva okolja	4
3.2. Opredelitev ekologije	4
3.3. Okoljevarstveni standardi in oznake	5
4. ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA	6
4.1. PEST ANALIZA.....	7
4.1.1. Politično-pravni vidik.....	7
4.1.2. Ekonomski vidik	8
4.1.3. Sociokulturni vidik.....	9
4.1.4. Tehnološki vidik.....	10
4.1.5. Analiza okolja v skandinavskih državah.....	10
5. OPIS PANOGE IN ANALIZA KONKURENCE	11
5.1. Opis panoge.....	11
5.2. Analiza konkurence.....	13
6. ANALIZA SWOT IN KONKURENČNA PREDNOST	15
6.1. SWOT.....	15
6.2. Konkurenčna prednost.....	16
7. VSTOPNA STRATEGIJA	17
7.1. Dejavniki izbire vstopne strategije.....	17
7.2. Možne strategije vstopa.....	19
8. TRŽENJSKI SPLET	20
8.1. Segmentacija trga in določanje ciljnega tržnega segmenta	20
8.2. Trženjski splet za storitev.....	24
8.2.1. Cena.....	24
8.2.2. Storitveni izdelek.....	25
8.2.3. Tržno komuniciranje	26
8.2.4. Udeleženci	27
8.2.5. Storitveni proces.....	27
8.2.6. Fizični dokazi	28
8.2.7. Tržna pot	28
9. SKLEP	29
LITERATURA IN VIRI	31
PRILOGE	

1. UVOD

1.1. Opredelitev problema

Integriranje ekoloških načel v celotno filozofijo managementa je postalo poslovna zahteva in družbena potreba, ki se je razviti svet že zelo dobro zaveda. Ekološki management danes pridobiva na vedno večjem pomenu v smislu perspektivnega področja in hkrati tudi nujno potrebnega elementa za realizacijo temeljnih konceptov politike trajnostnega razvoja (Vuk, 2000, str. 9).

Skrb za trajnostni in sonaravni razvoj postaja eden temeljnih razvojnih usmeritev sodobne družbe. Dvig okoljske osveščenosti in strožja okoljska zakonodaja vodita vse več sodobnih podjetjih do spoznanja, da je v sistem vodenja nujno vključiti varstvo okolja. Uspešna podjetja zato že leta izvajajo sisteme ravnanja z okoljem, imenovane okoljski management, s katerimi dosegajo postavljene cilje na področju varovanja okolja (znak EU za okolje, 17.1.2008)

V Sloveniji je področje ekologije sicer še vedno v začetnih fazah razvoja, vendar je aplikacija politike v podjetjih vedno bolj intenzivna in trend varstva okolja kot dejavnika konkurenčnosti vse bolj izrazit. Na eni strani so slovenska podjetja v to prisilili pogoji zahtevnejših tujih trgov ter zahteve v okviru Evropske unije, predvsem usklajevanje zakonodaje z EU. Na drugi strani pa gre v Sloveniji, poleg gospodarsko-političnih sprememb, tudi za radikalne družbene spremembe, ki med drugim rezultirajo v vedno višji splošni ekološki osveščenosti (Vuk, 2000, str. 9).

Med temeljnimi nalogami in aktivnostmi managementa je danes nedvomno tudi skrb za varstvo okolja, ki v podjetju predstavlja splet poslovnih funkcij. Skrb za varstvo okolja mora postati del strateških poslovnih ciljev vsakega podjetja in izvajanje akcij v smeri okolju prijaznega podjetja mora potekati celostno in dosledno (Vuk, 2000, str. 53).

Pomembno je, da naraščajoča ekološka osveščenost prebivalstva zahteva od podjetij uvajanje korenitih sprememb v poslovanju – še pred tem pa seveda miselnosti. Obvladovanje ekoloških tveganj in izkoriščanje ekoloških prednosti bo pripomoglo k njihovi višji boniteti in ugledu, pa tudi k izboljšanju tržnega položaja in poslovnega izida. Mednarodni standardi za ravnanje z okoljem naj bi podjetjem priskrbeli elemente učinkovitega sistema ravnanja z okoljem, ki jih je mogoče povezati z drugimi zahtevami poslovanja. Namen teh standardov ni ustvarjanje različnih ovir v poslovanju, temveč vzpodbujanje oblikovanja odprtega odnosa med vsemi udeleženci v procesu celostnega razvoja (Program ekološke ureditve in posodobitve slovenskih hotelov, 17.1.2008).

Vodilo pisanja strokovne naloge je rešitev ekološke problematike, ki zadeva vsa področja človekovega udejstvovanja. Skozi celotni potek želim v strokovni nalogi predstaviti vstop hotelske verige Scandic na slovenski trg, ki pri svojem poslovanju uporablja priznane ekološke znake ter se na mednarodnem trgu pojavlja že vrsto let.

Z zbranimi in obdelanimi podatki bom predstavila in ocenila priložnosti in možnosti hotelske verige ob njenem vstopu ter navedla razloge za vstop na slovenski trg. Hoteli Scandic nastopajo na evropskem trgu kot ekološko osveščena hotelska veriga, ki se predstavlja z ekološkima znakoma nordijski Labod in EU-marjetica ter z mnogimi drugimi. Pokazati želim

prednosti in nove priložnosti, ki jo hotel pridobi z uporabo ekološkega znaka. Na dolgi rok bo tak hotel prišel do večjega dobička in pripomogel k varovanju okolja, z vpeljavo znaka pa bo prišel do konkurenčne prednosti in povečanja svojega tržnega deleža na hitro rastočem trgu »zelenih« proizvodov oz. storitev.

Menim, da ima hotelska veriga Scandic velike možnosti pri vstopu na slovenski trg, saj gre za enega najbolj stabilnih trgov v regiji, ki predstavlja izhodišče za kasnejšo širitev na jug Evrope.

Z vstopom na novi trg oz. vpeljavo novosti na trge se moramo najprej usmeriti na opredelitev novosti, prisotno konkurenco, razmisliti o tem kakšne možnosti imamo pri vpeljavi, zbirati primarne podatke in jih analizirati ter narediti trženjsko raziskavo okolja. Na podlagi tega kasneje razvijemo vstopno strategijo in trženjski splet.

V tej globalnosti in kompleksnosti svetovnega ekološkega problema je hkrati podana tudi usmeritev celotnega nadaljnjega delovanja z namenom izboljšanja obstoječega stanja, konkretno izboljšanje relacije posameznika do okolja, izboljšanja samega stanja naravnega okolja, odpravljanja posledic obremenjevanja, vendar predvsem preprečevanja nadaljnjega tovrstnega neracionalnega ravnanja, ki se v sedanji ne trajnostno naravnani družbi še vedno pojavlja (Vuk, 2000, str. 12).

1.2. Struktura diplomskega dela

V prvem delu naloge bom naredila analizo zunanjega okolja s posluževanjem metode PEST in analizo prisotne konkurence, ki je trenutno na izbranem trgu. S pomočjo analize PEST bom pridobila sekundarne podatke o politično-pravnem, ekonomskem, sociokulturnem in tehnološkem okolju države, z analizo konkurence pa bom pridobila potrebne podatke o prednostih in slabostih ter o priložnostih in nevarnostih hotelske verige Scandic. S tem bom pridobila odgovore o možnosti vstopa in prisotni konkurenci na slovenskem trgu.

V drugem delu bom izbrala ciljni tržni segment in razvila vstopno strategijo. Po vseh opredelitvah, pridobljenih podatkih in oceni tveganosti trga bom razvila trženjski splet. Pri tem bom uporabila razširjeni trženjski splet za storitve in opredelila ceno, storitveni izdelek, tržno pot, tržno komuniciranje, fizični dokaz storitve, storitveni proces in udeležence. Zaradi težavnosti uvedbe nove storitve na trg je pri tem zelo pomembno, da je vpeljava vseh delov razširjenega trženjskega spleta skladna, celovita in vplivna.

2. ANALIZA HOTELSKE VERIGE

2.1. Nastanek in razvoj verige Scandic

Hotelska veriga Scandic se je pričela razvijati leta 1962 s takratnim imenom Esso Motor Hotel v središču Švedske, kjer so pričeli razvijati koncept z motelskimi sobami, kar je za tiste čase pritegnilo veliko pozornost. Kasneje je bil koncept razvit in razširjen še na Švedsko obalo. Današnje ime Scandic Hotel so prevzeli leta 1984. Skozi leta so se razširili na Dansko, Norveško, v Estonijo in Nemčijo in prevzeli tri velika podjetja. Leta 1995 so prevzeli hotele Reso, leta 1998 hotel Arctia in v letu 2000 hotel Provobis, kar jim je pomagalo pri širitvi njihovih hotelov v mestna jedra. Leta 2002 jih je prevzela Hilton Group, vendar je bila hotelska veriga že v letu 2007 ponovno v rokah Skandinavcev. Svoj prvi ekološki znak

Labod »Swan« za hotel v Oslu so pridobili 1999, temu pa so kasneje sledili še mnogi drugi hoteli (Hotel Scandic, 3.3.2008).

Znak Labod (Swan) je ekološki znak, ki je bolj ali manj razširjen v skandinavskih državah. Poleg tega je bila hotelska veriga Scandic zaradi izpolnjevanja vseh pogojev s strani Evropske unije izbrana tudi za dodelitev znaka EU-marjetica. Na skandinavskem področju tako delujejo z ekološkim znakom Labod, zunaj tega območja pa se predstavljajo pod znakom EU-marjetica. Scandic hoteli vidijo odgovornost za okolje kot nujno potrebno. Skozi svoje aktivno delovanje in zavedanje vplivajo na druge s tem, da jim nudijo pomoč pri varovanju okolja, kar je tudi njihov cilj (Hotel Scandic, 3.3.2008).

Svoje hotele razvijajo in vodijo z izgradnjo lastnih hotelov v Evropi in na skandinavskem območju, v preteklosti so to počeli preko franšize. Hoteli Scandic so preprosti, neformalni in se nahajajo tako na obrobju velikih mest kot v samem središču mest, kar jim pripomore k dosegu različne populacije hotelskih gostov, ki prihajajo z različnimi prevoznimi sredstvi. Skozi poslovanje uveljavljajo svoje vrednote o okolju, varnosti, dostopnosti, družbi in zdravju.

Hoteli Scandic so na svetovnem trgu o naravovarstvu predstavljeni kot eni izmed vodilnih, saj so aktivno zavezani k okolju že od leta 1994. Delo, ki je bilo opravljeno z njihove strani, je pripomoglo k zmanjševanju vplivov na okolje in okrepilo ekološko oznako Labod. V letošnjem letu želijo predstaviti živo poročilo »Sustainable Live Report« tj. računalo, s katerim bodo gostom hotela prikazali, koliko virov prihranijo, če so nastanjeni v njihovih hotelih. Od leta 1994 vsi njihovi hoteli podajo mesečno poročilo o porabi energije, porabi vode, količini nerecikliranih odpadkov in o porabi čistilnih kemikalij. V tabeli je prikazano zmanjšanje porabe virov ob nastanitvi v hotelih Scandic.

Tabela 1: Zmanjšanje porabe virov v hotelu Scandic

Vrsta	Število zmanjšane porabe
Energija	17 % (kWh na noč bivanja)
Nereciklirani odpadki	36 % (kg na noč bivanja)
Voda	14 % (l na noč bivanja)
Ogljikov dioksid	31 % (kg fosila CO ₂ na noč bivanja)

Vir: Hotel Scandic, 3.3.2008.

2.2. Predstavitev vrednot in ciljev poslovanja

Hoteli Scandic želijo preseči vsakdanjost v namestitvenih storitvah. Želijo biti več kot le hotel. Želijo biti prostor, kjer ljudje dobijo navdih, kjer se ljudje zbirajo poslovno ali samo iz sprostitev razlogov, in s tem narediti boljši svet. Vrednote hotela so na osnovni ravni etičnih, gospodarskih in ekoloških bistev, ki peljejo njihov tim skozi delo.

Ker stremijo k nenehnemu izboljševanju svojega poslovanja, so si zastavili nove cilje in politike. Njihov novi ekološki cilj je prepoloviti porabo ogljikovega dioksida iz leta 1996 ter ga do leta 2025 popolnoma izničiti. Pri poslovnih potovanjih morajo zaposleni izbirati najcenejše, najhitrejše ter najbolj ekološko transportno sredstvo. V avtomobilih v 90 % uporabljajo alternativna goriva, kot sta: bio olje in etanol ali pa uporabljajo hibridna vozila.

Pri izgradnji novih hotelskih kompleksov se zavzemajo, da so narejeni funkcionalno in opremljeni z naravnimi materiali (Splotela Scandic, 3.3.2008).

Ker nenehno stremijo k izboljševanju lastnega dela, posvečajo posledično s svojim poslovanjem velik pomen okolju, varnosti, dostopnosti, družbi in zdravju. Z zavedanjem o pomembnosti okolja so svoje cilje usmerili na štiri področja: ekološko prehrano, ekološko opremljanje in gradnjo hotelov ter 24-urno skrb za okolje. Pri prehrani skrbijo, da v čim večji meri ponudijo organsko hrano, odločajo se za dobavitelje, ki imajo razvito okoljsko politiko ali pa imajo pridobljen okoljski certifikat. Zavzemajo se tudi za pravično plačano prehrano; to se nanaša predvsem na pridelovalce kave. Odločijo se za nakup le tiste kave, za katero namenijo pravično »Fairtrade« plačilo. Vodstvo hotela pa namenja določeno vsoto denarja pridelovalcem, ki je namenjeno za njihovo razvijanje lokalne skupnosti in zdravstvenih institucij. Hoteli Scandic so razširjeni v desetih državah s 146 hoteli v glavnih mestih in na manjših lokacijah. V naslednjih nekaj letih pa se želijo še osredotočiti na Severno in Vzhodno Evropo ter na Rusijo (Hotel Scandic, 3.3.2008).

3. OPREDELITEV OKOLJEVARSTVA

3.1. Pomen varstva okolja

Problematika zaščite okolja postaja vedno bolj aktualna, saj je od uspešnosti reševanja te problematike posledično odvisen celo obstoj človeštva. Ravno zavedanje o ogroženosti obstoja je v zadnjem času sprožilo intenzivnejše ukrepe v smeri varstva in ohranjanja okolja, ki so rezultat večje ekološke osveščenosti posameznikov (Vuk, 2000, str. 34).

Človek je s svojim aktivnim delovanjem privedel do postopnega spreminjanja okolja oz. do obremenjenosti naravnih virov. Slednja je posledica pretirane obremenitve okolja z odpadki in strupi. Rezultati sprememb se povečujejo in povzročajo ekološke probleme. Problematika okoljevarstva postaja vedno bolj aktualna, vendar se kljub temu, da je v današnjem času varovanje okolja za naše preživetje zelo pomembno, še vedno premalo podjetij odloča za ekološko poslovanje. Vsi še vedno stremijo za čim večjim dobičkom, pri tem pa pozabijo na okolje. Varstvo okolja je zelo pomemben dejavnik, ki ga moramo upoštevati na vseh področjih poslovanja določene organizacije ter ga želimo vnesti v samo politiko podjetja. Varovati okolje postaja strateški cilj podjetij, izvajanje tega mora potekati dosledno in celostno. Ključnega pomena pri tem je, da podjetje ne strmi le k odpravljanju posledic preteklega ekološkega obremenjevanja okolja, ampak se mora osredotočiti tudi na preprečevanje novo nastalega obremenjevanja okolja.

3.2. Opredelitev ekologije

EKOLOGIJA

Etimološko izvira beseda »ekologija« iz grške besede »oikos«, tako kot tudi beseda »ekonomija«. Ima dvojni pomen: poleg tega, da pomeni gospodinjstvo, pomeni tudi bivališče, življenjski prostor. Včasih so ekologijo opredeljevali kot biološko disciplino, ki je omejena na področje raziskav brez človeka. Danes se izraz ekologija nanaša na odnos med organizmi in okoljem, pri čemer se največkrat misli na odnos do naravnega okolja. Ekologija v širšem pomenu se navezuje na naravno, človekovo in socialno okolje, v ožjem pomenu pa le na naravno okolje ali včasih tudi na naravno in izgrajeno fizično okolje. Pojem ekologija se je začel splošno uporabljati konec 60-ih let v povezavi z zavedanjem o problemih eksplozije prebivalstva, neobnovljivosti naravnih virov in onesnaževanju okolja (Mihalič, 1995, str. 43).

Slovenija se po medsebojno primerljivih kazalcih stanja okolja uvršča med zmerno obremenjene evropske države z nekaterimi specifičnimi okoljskimi problemi. Ravno stopnja obremenjenosti okolja je pomemben dejavnik, ki pogojuje možnosti za nadaljnji nacionalni trajnostni oz. netrajnostni razvoj (Vuk, 2000, str. 177).

Ekološka zakonodaja Evropske unije, ki v temelju opredeljuje usmeritve politike ravnanja z okoljem v EU, temelji na naslednjih treh ciljih (Vuk, 2000, str. 191):

- ohranitev, varstvo in izboljšanje kakovosti okolja,
- varstvo zdravja ljudi,
- preudarna in racionalna raba naravnih virov.

Zakonodaja Evropske unije, ki jo sprejema Svet ministrov, je lahko zapisana v obliki uredb, direktiv, odločb, priporočil in mnenj. Temeljni namen direktive Evropske unije o celovitem preprečevanju in nadzoru obremenjevanja, katere cilj je doseganje visoke stopnje zaščite okolja v globalnem pomenu, je zagotavljanje celostnega pristopa pri procesu preprečevanja in nadzorovanja obremenjevanja okolja. Temeljni cilj je torej v državah članicah Evropske unije uvesti tak sistem varovanja okolja in nadzora nad obremenjevanjem, ki bo zagotavljal celovitost in s tem medsektorsko učinkovitost ter nemoteno delovanje skupnega trga (Vuk, 2000, str. 196).

3.3. Okoljevarstveni standardi in oznake

Na globalnem področju je prisotnih veliko politik, standardov, kazalcev, indikaterjev, mednarodnih organizacij in oznak, ki določajo kriterije ekološkega managementa. Pomen teh bom predstavila v nadaljevanju.

Okoljevarstvena politika je celota smernic in ukrepov za varovanje, ohranjanje okolja, njegove kakovosti in izvajanja okoljske politike, katere vodilo so Nacionalni program varstva okolja (1999), strategije razvoja posameznih področij, okoljska politika Evropske unije in s tem usklajena zakonodaja (Lah in soavtorji, 2002, str. 135).

Okoljevarstveni standardi določajo najvišje dopustne obremenitve okolja. Ti se spreminjajo z novimi spoznanji o vplivih na okolje in učinkih, zato se vedno bolj zaostrojujejo in s tem razvijajo tudi tehnologije in postopke, ki omogočajo boljšo zaščito. Standardi ISO 14001 in 14050 so opredeljene norme in postopki, ki zagotavljajo popolno sonaravno vlogo in dosežke dejavnosti. V skladu s tem poteka mednarodna akcija EU za celovit nadzor industrijskega onesnaževanja, ki se izvaja programsko s podporo države (Lah et al., 2002, str. 135).

Okoljski kazalci, indikatorji so celota številčnih podatkov (kazalcev stanja, postopkov, vložkov in izločkov, dosežkov), ki označujejo stanje kakovosti v okolju ali njegovem delu in omogočajo analitično ugotavljanje značilnosti razvoja primerjave z veljavnimi normativi in standardi. Kažejo okoljske pritiske in njihove vzroke, okoljske razmere in odzive nanje (Lah et al., 2002, str 137).

Vse več organizacij si s svojimi proizvodi oz. storitvami vse bolj prizadeva predstaviti z ustrezno politiko do okolja. Ekološko označevanje proizvodov oz. storitev je instrument ekološke politike, ki je tržno skladen, a hkrati administrativno podeljen. Ekološki znak obvešča o ekološki (ne)škodljivosti proizvodov in motivira potrošnike k izbiri okolju prijaznejših proizvodov ter s tem prispeva k strukturnim spremembam v gospodarstvu v smeri okolju manj škodljive proizvodnje (Mihalič, 1995, str. 121).

Cilj vpeljave ekološkega znaka je lahko osnovno sporočilo pri promociji, in sicer v smislu (Program ekološke ureditve in posodobitve slovenskih hotelov, 17.1.2008):

- dolgoročnosti in stabilnosti,
- skrbi za prihodnje generacije,
- drugačnosti,
- označevanja okolju prijaznih izdelkov.

4. ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA

Poslovno okolje podjetja delimo na zunanje in notranje okolje. Zunanje okolje je sestavljeno iz širšega zunanjega okolja, katerega vpliv je bolj posreden in dolgoročen, ter okolja delovanja podjetja, katerega vpliv je bolj neposreden in kratkoročen. Med širše zunanje okolje spadajo ekonomski, politični, pravni, tehnološki, kulturni in naravni dejavniki, med okolje delovanja podjetja pa panožno okolje, državna politika, institucije in interesne skupine (Jaklič, 2002, str. 1).

Analiza okolja mednarodnega trženja je nujni del analize in razvoja vsakega trženjskega načrta in njegove izvedbe. Ob nastopih na tujih trgih ali razširitvi dejavnosti na trgih, kjer podjetje že deluje, je analiza okolja, v katero vstopa, še toliko bolj pomembna, saj gre lahko za nepoznavanje ali delno poznavanje novega okolja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 28).

Za uspešno raziskavo okolja je moč uporabiti različne načine analize. V nalogi mi bo v pomoč analiza PEST. Na ta način bom pridobila podatke o trgu, na katerega bom vstopila (slovenski trg), ter podatke držav, v katerih hoteli Scandic že poslujejo (predvsem skandinavski trg). Te podatke bom uporabila pri oblikovanju strategije za vstop na trg.

Slovenija

Je srednjeevropska država, ki jo predstavlja predsednik. Najvišji zakonodajni organ je državni zbor 90 poslancev, ki sprejema zakone. Uradni jezik je slovenščina, na narodnostno mešanih ozemljih tudi madžarščina in italijanščina. Večina prebivalstva je rimskokatoliške veroizpovedi, v Sloveniji pa je tudi 43 drugih verskih skupnosti, ki so uradno registrirale svojo dejavnost. Država je razdeljena na osem geografskih pokrajinskih enot, ki so tudi zgodovinsko utemeljene in splošno uveljavljene. Država je 25. junija 1991 razglasila svojo neodvisnost, 1. maja 2004 je postala članica EU, 1. januarja 2007 pa je uvedla evro (Vlada Republike Slovenije, 20.1.2008).

Vizija slovenskega turizma je zaradi majhnosti in neodkritosti države drugačna od vizij velikih uveljavljenih destinacij. Slovenija želi postati razvita turistična destinacija z raznoliko in kakovostno turistično ponudbo. Z izoblikovanimi atraktivnimi in raznolikimi integralnimi turističnimi proizvodi bo postala zaželena destinacija za počitnice. Je ena od zadnjih še ne dovolj odkritih destinacij v Evropi, kjer si prizadevajo, da taka tudi ostane (Strategija trženja slovenskega turizma 2007–2011, 17.1.2008).

4.1. PEST ANALIZA

4.1.1. Politično-pravni vidik

Za uspešen vstop na trg mora podjetje nenehno spremljati delo vlade in politike, ki lahko vpliva na delovanje podjetja. Zavedati se mora posebnosti, omejitev, zahtev ter zakonodaj države, v katero vstopa (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 45).

Pri analizi politično-pravnega okolja je pomembna stabilnost države. V različnih državah se pojavljajo tveganja in omejitve, ki ovirajo poslovanje. Slovenija je po mednarodnih raziskavah na 35. mestu po indeksu konkurenčnosti, ki nam kaže razvojne nacionalne možnosti. Na 29. mesto pa se uvršča država glede inovativnosti in sofisticiranosti delovanja in strategije družb v državi. Na področju uspešnosti domačega poslovnega okolja zaseda 34. mesto (Global Competitiveness Report 2007, 16.1.2008).

Raziskave, ki so jih naredili glede poseganja vlade v gospodarstvo, so Sloveniji prinesle nazadovanje z 38. na 58. mesto (od 157 držav). V državi vlada visoka stopnja svobode v poslovanju, pri naložbah in v trgovini. Prisotnost korupcije v državi ni velika, vendar za evropske razmere še vedno prevelika (Spletna stran Global Competitiveness Report 2007, 16.1.2008). Najpogostejše ovire, ki se pojavljajo ob vstopu na slovenski trg, so predvsem visoki davki in prispevki ter dolgotrajni administrativni postopki. Dobra politična in ekonomska stabilnost pa predstavljata pozitivno stran vstopa na trg (glej Priloga 3).

Carinska politika

Po vključitvi Slovenije v EU s 1. majem 2004 veljajo zanjo, tako kot za druge prisotne članice, skupna, precej liberalizirana pravila o uvozu in izvozu blaga in storitev znotraj skupnega trga. Ob vstopu v EU so za trgovanje znotraj skupnega prostora pričeli veljati poenostavljeni carinski postopki, pri čemer za večino blaga in storitev tako ni več carinskega nadzora in omejitev pri trgovanju (Vladni portal z informacijami o življenju v Evropski uniji, 22.1.2008).

Davčna politika

Uporaba ekološkega davka oziroma ekonomskih instrumentov se v državah EU-ja razlikuje od države do države. Pojavljajo se dajatve in plačila, namenjena pospešitvi uresničevanja okoljevarstvenih naložb in trajnostnih preobrazb gospodarstva. Hkrati pa so lahko ustrezna motivacija za zmanjševanje onesnaževanja oz. integracija ekonomske in okoljevarstvene politike. Pogosto se uporabljajo tri oblike; takse, okoljski davki in finančne spodbude. Takse krijejo stroške zmanjševanja onesnaževanja okolja, okoljski davki so viri proračunskih prihodkov, finančne spodbude pa skušajo spremeniti obnašanje proizvajalcev in porabnikov (Vladni portal z informacijami o življenju v Evropski uniji, 22.1.2008).

Okoljevarstvena politika

Evropska okoljska politika temelji na prepričanju, da so gospodarska rast, blaginja, družbeni napredek in varstvo okolja močno povezani, vendar bodo le s skupnim napredkom pripomogli h kakovostnejšemu življenju današnje in prihodnje generacije. Za izpolnitev le-tega pa EU postavlja visoke okoljske standarde in spodbuja nove načine dela s čistejšo tehnologijo. S tem

se povečujeta konkurenčnost in inovativnost gospodarstva, ustvarjajo se nova delovna mesta in krepi se družbeni napredek. Slovenija okoljsko politiko opravlja v treh prehodnih obdobjih: prvo je na področju komunalnih odpadnih voda do konca leta 2015, druga na področju odpadne embalaže do leta 2007, tretje pa je industrijsko onesnaževanje do sredine leta 2011 (Vladni portal z informacijami o življenju v Evropski uniji, 22.1.2008).

4.1.2. Ekonomski vidik

Makroekonomski kazalci in gospodarska rast

V Sloveniji se je bruto domači proizvod (BDP) po prvih ocenah v letu 2007 povečal za 6,1 odstotka. To pa je najvišja gospodarska rast po letu 1991. BDP je v tekočih cenah v letu 2007 znašal 33 542 milijonov evrov, kar je za 10,2 odstotka več kot v letu 2006. Slovenija je med državami vzhodnega dela Evrope v prednosti, vendar za državami zahoda precej zaostaja. Kupna moč povprečnega prebivalca Evrope je nekaj manj kot 12 tisoč evrov letno, v Sloveniji pa nekaj manj kot devet tisoč. Čeprav Slovenija po kupni moči še ne dosega evropskega povprečja, je v zadnjih letih opaziti rahlo rast (Statistični urad republike Slovenije 2007 v nadaljevanju SURS).

Stopnja brezposelnosti, inflacija in plače, trdnost valute

Ugodne gospodarske razmere so se vse leto odražale tudi na povečevanju zaposlenosti. Po oceni nacionalnih računov je skupna zaposlenost v letu 2007 znašala 959,6 tisoč oseb, kar je za 2,7 odstotka več kot v letu 2006.

Rast zaposlenosti se je od avgusta 2006 do istega meseca 2007 povečala na 3,5 % delovno aktivnih. Število registriranih brezposelnih med septembrom lani in letos pa je upadlo za 17%. Po ocenah Mednarodne organizacije je prišlo do znižanja mednarodno primerljive stopnje nezaposlenosti na 4,6 % (Statistični urad republike Slovenije 2007). Cene življenjskih potrebščin so porasle za 3,2 %, cene hrane pa so se v letih 2006–2007 povečale za 6,8 %. Povprečna letna inflacija se je v zadnjem letu s 2,4 % povišala na 3,1 %, se bo pa na dolgi rok umirila, tako da v nadalje ne pričakujemo več tako visoke (SURS, 3.2.2008).

Slovenija je kot članica EU leta 2007 izpolnila tudi pogoje za prevzem evropske denarne valute evro. Uvedba evra v Evropi leta 1999 je pomenilo pomemben korak v evropskem povezovanju (Vladni portal z informacijami o življenju v Evropski uniji, 22.1.2008).

Regijska razvitost države, infrastruktura in usmeritev države

Slovenija je med državami EU tista, ki ima najmanjše regionalne razlike. Težko pa je z gotovostjo trditi, ali se regionalne razlike v Sloveniji povečujejo ali zmanjšujejo. Vse regije kažejo pozitivno gospodarsko rast, ki je v povprečju višja kot v EU (Regijska razvitost Slovenije, 22.2.2008).

Infrastruktura ima še posebni pomen pri vstopanju na novi trg. Uspešnost trženja nove storitve je zelo odvisna od razvitosti in dostopnosti infrastrukture za izbrani trg. Strateška usmeritev za Slovenijo se razvija predvsem v smeri dolgoročnega oblikovanja strategij na vseh področjih infrastrukture in jih želi regionalno uskladiti. Slovenija bo gospodarsko rast pospeševala s povečanimi infrastrukturnimi investicijami na regionalni ravni. Sem sodijo razvoj regionalnih in hitrih cest, obnovitev železniškega prometa in nadaljnji razvoj pristaniške infrastrukture (Regijska razvitost Slovenije, 22.2.2008).

Svetovni ekonomski forum (Global Competitiveness Report) je v marcu 2008 za 130 držav objavil indeks konkurenčnosti v turizmu Slovenijo najdemo na 36. mestu. Od leta 2007, ko je zasedala 44. mesto, je tako izboljšala svoj položaj kar za 8 mest. Na podlagi turistične infrastrukture, ki jo država razvija, pa so Slovenijo uvrstili na 20. mesto izmed 130 držav (Global Competitiveness Report 2007, 15.4.2008).

4.1.3. Sociokulturni vidik

Koncept kulture je širok in zelo kompleksen. Nekatere razlike okolja lahko obvladamo hitro, druge težje. Pogosto je še posebej težko razumeti specifične navade ali vrednote kupcev na različnih trgih, torej predvsem sociološko in psihološko plat obnašanja porabnikov oz. odjemalcev (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 54).

Glas (1999) v svoji mednarodni raziskavi opisuje, da se Slovenci zelo dobro zavedajo, kaj je prav in kaj narobe, ampak tega ne pokažejo s svojimi dejanji, pri katerih gospodarski pritiski prevladajo nad etičnim vedenjem. Pojavljajo se različna vedenja v etničnih pogledih. Podjetniki so bolj usmerjeni k svojim kupcem, pripravljene so se bolj prilagajati in prirediti kakšna pravila za boljše uspešnost poslovanja. Vsi naj bi podpirali visoke etnične standarde, vendar pa so raziskave prikazale drugačno sliko, ko je prišlo do vsakdanjih poslovnih težav (Glas, 1999). Managerji v Sloveniji so dokaj nefleksibilni, izražajo solidno stopnjo potrebe po dosežkih ter imajo zunanji lokus kontrole (Damjan, 2000, str. 25).

Za analizo kulture bom uporabila pet dimenzij nacionalne kulture po Hofstedu (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 55):

odmik moči – stopnja, do katere so ljudje pripravljene sprejeti neenakosti v družbi;

izogib negotovosti – stopnja, do katere se ljudje počutijo neprijetno in se izogibajo ne-strukturiranim, nepreglednim in negotovim problemom in okoliščinam;

individualizem/koliktivizem – se nanaša na moč povezave med ljudmi v družbi. Predstavlja stopnjo, do katere se ljudje raje kot posamezniki obnašajo kakor člani skupine;

moškost/ženskost – stopnja, do katere v družbi prevladujejo tipične moške vrednote, kot so dosežki, herojstvo, delo in materialni uspeh, v nasprotju s tipično ženskimi vrednotami, kot so dobri odnosi, sodelovanje in splošna kakovost življenja;

časovni horizont (dolgoročnost/kratkoročnost) – stopnja, do katere so se ljudje pripravljene odreči kratkoročnim užitek ali donosom v korist dolgoročnih.

Na podlagi Hofstedejeve raziskave bi lahko Slovenijo opredelili kot državo z relativno visoko stopnjo razlike v moči, kolektivizma in izogibanja negotovosti ter nizko stopnjo moškosti. Jazbec (2005) je v svoji raziskavi prikazala, da so se poslovne navade Slovencev spremenile. Povišala se je stopnja individualizma, stopnja razlike v moči pa se je močno znižala. Vrednosti moškosti/ženskosti in izogiba negotovosti pa se nista bistveno spremenili.

Tabela 2: Hofstedejeva raziskava dimenzije nacionalne kulture

	Razlike v moči	Individualizem	Moškost/ ženskost	Izogibanje negotovosti
Slovenija	71	27	19	88

Opomba: številke predstavljajo indeks uvrstitve države na lestvici od 1 do 100.

Vir: Jazbec, M. (2005). Medkulturno komuniciranje kot sestavni del poslovnega izobraževanja

V Tabeli 3 je prikazana Hofstedejeva raziskava za skandinavski trg z razlogom možnosti primerjave trgov, na katerih hoteli Scandic že poslujejo oz. na katere vstopajo. Po podatkih sodeč, se kulturi dokaj razlikujeta, saj je v nasprotju s slovenskim trgom tu nizka razlika v moči, individualizmu in negotovosti ter visoka vrednost moškosti/ženskosti.

Tabela 3: Hofstedejeva raziskava dimenzije nacionalne kulture

	Razlike v moči	Individualizem	Moškost/ ženskost	Izogibanje negotovosti
Švedska	31	29	71	5
Danska	18	23	74	16
Finska	33	29	63	25

Vir: Hofstede, G. (2005) Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. New York: McGraw-Hill.

4.1.4. Tehnološki vidik

V poročilu Human Development Report uvrščajo Slovenijo na 27. mesto razvitosti. Cilj državne politike je preusmeriti delovanje visoko kvalificiranih ljudi in vrhunskih strokovnjakov v aktivnosti, ki posredno in neposredno prispevajo k dvigu produktivnosti in k poslovni uspešnosti gospodarstva. Povečati želijo vlaganje v raziskave in razvoj, skladno s cilji Nacionalnega raziskovalno razvojnega programa (Human Development Report 2007, 15.4.2008).

Razvitost interneta

Raziskave navajajo, da je v Sloveniji v populaciji od 12 do 65 let 66 % aktivnih uporabnikov interneta. Ocenjujejo, da je v populaciji od 10 do 75 let 63 % aktivnih uporabnikov oz. 1.057.893 prebivalcev. Namen uporabe interneta je usmerjen predvsem na samoizobraževanje (57 %), izmenjavo datotek preko omrežij (44 %), internetno telefonijo (16 %), pojavlja pa se tudi vse večja uporaba interneta za stavnice (7 %) in igralnice (1 %) (Raba interneta v Sloveniji, 22.2.2008).

4.1.5. Analiza okolja v skandinavskih državah

V nadaljevanju želim predstaviti skandinavske države, od koder izvira hotelska veriga Scandic, oz. države, v katerih so se ti hoteli najbolj razširili.

Švedska

Švedska je največja država v Zahodni Evropi, meri 449.964 kvadratnih kilometrov, v državi pa živi 9,16 milijona prebivalcev (2007). Spada med najrazvitejše in najbogatejše države, z najbolj razvitim socialnim sistemom na svetu. Njihov politični sistem je urejen kot parlamentarna monarhija. Njena gospodarska rast je bila v zadnjih petih letih v povprečju 3,2 % višja od povprečja EU15, kar je posledica nečlanstva v Ekonomski monetarni uniji. Realna rast BDP se je v letu 2007 znižala na 2,8 %, spodbujalo pa jo je predvsem domače povpraševanje. Povprečna inflacija v letu 2007 je bila nizka, saj je znašala 1,7 %, vendar od avgusta 2007 zaradi visokih svetovnih cen nafte in hrane strmo narašča; tako da je decembra na letni ravni znašala 5,6 %. Rast cen se je nadaljevala tudi v prvih mesecih leta 2008, tako da se za celotno leto pričakuje zvišanje povprečne inflacije na ocenjenih 2,5 %. V državi ima pomembno vlogo javni sektor, saj zaposluje 30 % vse zaposlene delovne sile. Vlada si zadnji

dve leti prizadeva, da bi povečala ponudbo delovne sile preko znižanja odvisnosti od socialne pomoči. V ta namen je uvedla spodbude za zaposlovanje, ki vključujejo znižanje davkov ter znižanje socialnih prispevkov za delodajalce (Izvozno okno 2008, 22.9.2008).

Danska

Tudi v Danski je politični sistem urejen kot ustavna monarhija. Državo uvrščamo med eno najbolj razvitih na svetu, saj pod mejo revščine živijo le 4 % družin. Državni socialni sistem je eden najboljših; za izobraževanje namenijo letno 7,6 % BDP, za zdravstvo pa 6,8 % BDP. Danska je ena najstabilnejših držav na svetu, saj ima trdno valuto, nizko inflacijo, presežke na tekočem računu plačilne bilance in v proračunu. Zaradi nahajališč nafte in plina je energetska skoraj samozadostna. Danska je sicer članica EU, vendar je edina, ki si je izborila, da se ne ravna vedno po evropski zakonodaji. Je ena od treh članic EU15, ki ni prevzela pogojev Ekonomsko monetarne unije in s tem evra. V letu 2007 se je gospodarska rast na Danskem zaradi manjšega domačega in izvoznega povpraševanja prepolovila in je znašala 1,8 %. V letu 2008 se zaradi hitrejše rasti plač in višje inflacije zmanjšuje konkurenčnost danskega izvoza, obenem pa se zmanjšuje tudi povpraševanje na najpomembnejših izvoznih trgih. V letu 2007 se je inflacija zaradi močne domače valute zniževala in je v povprečju znašala 1,7 %, v drugi polovici leta pa se je zaradi višjih svetovnih cen hrane in nafte začela višati, tako da je februarja 2008 na letni ravni znašala 3,5 % (Izvozno okno 2008, 22.9.2008).

Finska

Finska je srednje velika evropska država, ki je urejena kot parlamentarna republika, ki je neodvisnost proglasila decembra 1917. Preko 97 % prebivalstva v državi je Fincev, ostali pa so pretežno Rusi, Estonci in Švedi. Njeno zgodovino je zaznamovala šestinpol-stoletna vladavina Švedske in več kot stoletna vladavina carske Rusije, pod katero je uživala visoko stopnjo avtonomije. Članica EU je postala 1. januarja 1995, članstvu v NATO pa se je zaradi zgodovinskih razlogov in nasprotovanja večine prebivalstva odrekla. Finska velja za socialno prijazno državo s stabilnim makroekonomskim okvirom. Stopnje inflacije so ene najnižjih na svetu, država pa vzdržuje vsakoleten presežek v javnih financah in na tekočem računu plačilne bilance. Takšen razvoj je pripomogel, da se Finska po višini BDP na glavo prebivalca uvršča med deset najbogatejših držav na svetu. V prvi polovici leta 2007 je bila rast BDP visoka in je znašala 5,1 %, v drugi polovici leta pa se je znižala na 3,5 %, tako da se je BDP v povprečju povečal za 4,3 %. Rast so v največji meri spodbujale domače naložbe in zasebna poraba, v manjši meri pa tudi izvoz. V letu 2008 se bo gospodarska aktivnost upočasnila, vendar bo rast BDP ostala nad povprečjem večine članic evro območja – po ocenah bo znašala 3 %. Stopnja inflacije je bila v letu 2007 1,6 %, v letu 2008 pa jo ocenjujejo na 3 % (Izvozno okno 2008, 22.9.2008).

5. OPIS PANOGE IN ANALIZA KONKURENCE

5.1. Opis panoge

Slovenija je od svoje osamosvojitve v hotelirstvu še vedno v razvojni fazi. Za takšno stanje je kriva predvsem politična nestabilnost in slabše razmere, ki so v nekaterih sosednjih državah. V razvoju slovenskega turizma od leta 1991 do danes sta javni in zasebni sektor namenila največ pozornosti razvojnim strategijam, kot so obnova, lastninjenje, trženje in koncentracija, vendar se pri tem žal niso usmerili na področje kakovosti in povečano naklonjenost ekološkemu osveščanju (Program ekološke ureditve in posodobitve slovenskih hotelov 2006, 17.1.2008).

Ekološki vidik postaja namreč pri izbiri destinacije eden izmed najpomembnejših dejavnikov. Uporabniki storitev se vse bolj nagibajo k iskanju čistega okolja oz. ekološke kakovosti destinacije, ki jo izberejo. Bolj, ko si podjetja prizadevajo, da bi zmanjšala negativne vplive na okolje, ki izvirajo iz njihovega poslovanja, manjše so okoljske obremenitve in bolj privlačno je okolje za goste (Novak Ipavec, 2004, str. 13).

Hotelski ekološki management zahteva zaradi svoje kompleksnosti in nenehnih inovativnosti učinkovito aktivnost in odgovornost na področju izobraževanja tako svojih zaposlenih kot gostov. Trajnostni razvoj ima dvojni učinek: ekonomskega, ki je viden, ter »nevidnega«, ki se odraža v pozitivnem stanju okolja, kulture in življenjske ravni prebivalstva.

Skrb za trajnostni razvoj lahko vpliva na ugled hotelskega podjetja, s čimer si hotel pridobi večje zaupanje in dobro ime v širšem okolju. Pri procesu tržnega komuniciranja ekološko vodenje hotela sporoča drugačnost in odločnost, dolgoročnost in stabilnost ter skrb za prihodnje generacije (Program ekološke ureditve in posodobitve slovenskih hotelov 2006, 17.1.2008).

Hotelska veriga Scandis se že vrsto let poslužuje ekološkega poslovanja in le-to jim je skozi preteklo poslovanje prineslo številne nagrade in priznanja. Delo opravljeno z njihove strani, je pripomoglo k zmanjševanju vplivov na okolje. Cilje poslovanja so usmerili na štiri področja: ekološko prehrano, ekološko opremljanje in gradnjo hotelov ter 24-urno skrb za okolje.

Strateškega pomena je, da začnejo podjetja razmišljati okoljevarstveno. V okviru poslovne ekologije lahko govorimo o nujnosti aktivnega izvajanja procesa »ekologizacije« podjetja. Danes se vse bolj zavedamo, da se ekološka prizadevanja in tržno gospodarstvo medsebojno dopolnjujejo in tako tudi ni nobenega vzroka za konfliktno relacijo med tema dvema področjema. To seveda velja posebno v primeru, ko so načrtovanje, razvoj, delovni postopki, tehnološki postopki, uporaba materialov, energije in ostalih resursov ter način uporabe in končna odstranitev izdelka realizirani na način, ki ne obremenjuje okolja. Dobiček in okolje se torej v tem primeru usklajujeta in koncept prizadevanja za neobremenjeno okolje lahko rezultira v osvajanju novega trga, povečevanju obstoječega tržnega deleža in v poslovanju z dobičkom. Skrb za okolje postaja tako sestavni del celotne podjetniške strategije in pripomore k rasti dobička in konkurenčne prednosti podjetja (Vuk, 2000, str. 53).

Ravno zavedanje o ogroženosti obstoja je v zadnjem času sprožilo intenzivnejše ukrepe v smeri varstva in ohranjanja okolja, ki so rezultat večje ekološke osveščenosti posameznikov (Vuk, 2000, str. 34).

Na trgu se je pričelo pojavljati vse več politik, standardov, shem, infrastruktur in ekoloških znakov, ki pripomorejo k zmanjševanju onesnaževanja okolja. S tem doprinesejo v podjetjih k povečanju dobička ter k dolgotrajnemu in uspešnejšemu obstanku na globalnem trgu.

Vzroki za varstvo okolja v podjetju so naslednji (Strašek, 2000, str. 3):

- Zakonodaja,
- ekološka odgovornost,
- optimalni stroški, dobiček,
- »image«,
- zahteve trga,
- razvoj podjetja,
- skrb za delovno okolje in delavca.

Glede na trenutno povečevanje stopnje splošne ekološke osveščenosti se vzporedno s tem pojavlja tudi vedno večje povpraševanje po ekoloških produktih oz. storitvah z eko označbo. Proizvajalci se že zavedajo prednosti oznake o večji sprejemljivosti produktov za okolje, ki so kupcu razvidne z eko označbo. Zato se tudi vedno pogosteje odločajo, da konkurirajo za pridobitev oz. za uradno podelitev znaka (Vuk, 2000, str. 82).

Znak za okolje zagotavlja kakovostno izbiro, saj informira in uporabniku dokazuje, da lahko pričakuje okolju prijazen proizvod ali storitev. S tem tudi zagotavlja, da je izbrani proizvod ali storitev »boljši« od konkurenčnih – vsaj od tistih, ki se ne morejo pohvaliti z njim (Program ekološke ureditve in posodobitve slovenskih hotelov 2006, 17.1.2008).

Znak za okolje bodo v ciljni skupini v visoki stopnji sprejemali, če (Program ekološke ureditve in posodobitve slovenskih hotelov 2006, 17.1.2008):

- bo zagotavljal čim prejšnje vračilo vložka,
- bo prispeval k višji stopnji konkurenčnosti in
- bo lahko postal dodaten argument za individualne ali skupinske trženjske aktivnosti, dvig prepoznavnosti in privabljanje novih ciljnih skupin.

Porterjev model, ki ga bom opredelila v nadaljevanju, je temeljno analitično orodje za analizo konkurenčne prednosti na ravni panoge in predstavlja podjetje v preseku petih sil. Analiza panoge nam pokaže privlačnost panoge za podjetja, ki v njej poslujejo (Dimovski, 2003, str. 116).

5.2. Analiza konkurence

Dinamika današnjega poslovnega okolja je vse hitrejša. Podjetja tako vse težje branijo svoje strategije in hkrati konkurenčne prednosti vse bolj izgubljajo značaj trajnosti (Dimovski, 2003, str. 122).

Ker je naš namen oblikovati načrt vstopa ekološke hotelske verige na slovenski trg, bom skušala identificirati in analizirati potencialno konkurenco. Največkrat seveda že obstaja uveljavljen trg s številnimi tekmeci, za katere moramo opredeliti splošne značilnosti, prednosti, slabosti in njihove marketinške strategije. Pri analizi skušamo čim večkrat izhajati iz potreb potrošnikov ter najprej opredelimo raven konkurenčnosti. Sledita opredelitev tekmecev in analiza njihovih strategij (Podnar, Golob & Jančič, 2007, str. 53).

Konkurenčnost obstaja na več ravneh. Vsako podjetje pa stremi k poslovni strategiji, ki je na ravni, na kateri bodo njegovi tekmeci sčasoma nepomembni. To stori lahko tako, da skuša svoje potrošnike tako dobro zadovoljiti, da preostala ponudba na trgu postane za njih nepomembna (Podnar, Golob & Jančič, 2007, str. 53).

Na Ministrstvu za gospodarstvo, Direktoratu za turizem, se zavedajo, da so ključ uspeha v turizmu zadovoljni gostje. Zato je prvenstveni cilj politike razvoja kakovosti, opredeljene v Razvojnem načrtu in usmeritvah slovenskega turizma 2007–2011 (v nadaljevanju RNUST), dvigniti kakovost proizvodov in storitev v slovenski turistični ponudbi. Razvoj kakovostnega turizma v Sloveniji bo temeljil na načelih trajnostnega razvoja, z namenom spodbujanja uvajanja ekološkega managementa v slovenska turistična podjetja. Zato so na ministrstvu pripravili obširen program in priročnik za ekološko ureditev in posodobitev slovenskih hotelov (RNUST 2007–2011).

Po analizi narejeni s strani Ministrstva za gospodarstvo – direktorat za turizem, so prišli na področju konkurence na trgu do sledečih ugotovitev (Program ekološke ureditve in posodobitve slovenskih hotelov 2006, 17.1.2008):

- analiza je pokazala nizko stopnjo ekološke urejenosti in naravnosti slovenskih hotelov;
- uvajanje ekološkega managementa v slovenskih hotelih povečini ni sistematično, o čemer priča samo peščica hotelov, ki so že pridobili katerega od standardov;
- v hotelih večinoma ni strokovnjakov, ki bi skrbeli za celoviti ekološki management;
- v večini primerov ekološki problematiki posvečajo veliko pozornost, vendar jih le nekaj manj kot polovica pozna znak za okolje EU;
- korespondenti menijo, da bi bilo ustrezno prevzeti enega od mednarodno uveljavljenih znakov za okolje.

Neposredna konkurenca

V hotelu *Jezero* v Bohinju so seznanjeni z ekološkim managementom in ga vključujejo v poslovanje, kolikor se jim zdi smiselno. Trenutno hotel prenavljajo; vgradili so poseben sistem prezračevanja, ki prihrani energijo in električno, namestili so sončne kolektorje za ogrevanje vode, toplota od kompresorjev iz hladilnic pa se usmerja v gretje sanitarne vode. Z mednarodnimi ekološkimi znaki niso seznanjeni, ker se jim to ne zdi potrebno.

Hotel Lev je bil v preteklosti že član ekološkega znaka Green Globe, vendar se kasneje ni več posvečal ekološkemu poslovanju, saj so prevladali ekonomski cilji.

Do leta 2006 je bil po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije oz. Službe za varstvo okolja (SVO) med slovenskimi hoteli podeljen le en certifikat okoljevarstvenega standarda ISO 14001, in sicer Zdravilišču Radenci (Gospodarska zbornica Slovenije, 16.1.2008)

Čeprav imamo v Sloveniji ekološke nagrade, se turistična podjetja vanje ne vključujejo. Na trgu ni zaslediti podjetja, proizvoda ali destinacije, ki bi prejela ekološko nagrado, čeprav bi bile lahko ekološke nagrade z mehkejšimi kriteriji dober začetek za uvajanje in spodbujanje ekološke inovativnosti v slovenskih turističnih podjetjih (Novak Ipavec, 2006, str. 50,51).

Edina neposredna konkurenca na trgu so *Terme Snovik*, ki so leta 2008 kot prvo slovensko turistično podjetje prejele prestižni Znak za okolje EU za turistične namestitve – EU-marjetico. Znak za okolje EU za turistične namestitve lahko pridobijo podjetja, ki si prizadevajo za nižje onesnaževanje zraka, bolj varčno rabo energije in drugih naravnih virov, manjše onesnaževanje okolja in okolice ter v ponudbi prehrane uporabljajo tudi organsko pridelano hrano (znak EU za okolje, 17.1.2008).

V Sloveniji informacijo za potrebe turizma o kakovosti enega segmenta okolja nudi program Modra zastava za plaže, ki ga izvaja nevladna organizacija DOVES. Modra zastava je sicer kombiniran ekološki znak in med kriteriji zahteva tudi ekološko kakovost vode za kopanje in čistost ter urejenost plaž. Gre za mednarodni ekološki znak, ki ga uporabljajo v več kot 30 državah po celem svetu, pri nas že deseto leto. Do sedaj je bilo v Sloveniji podeljenih skupno že 43 ekoloških znakov Modre zastave, 26 za naravna kopališča in 17 za marine (Novak Ipavec, 2006, str. 45).

Pri zbiranju informacij in podatkov za ocenitev prisotne neposredne konkurence na trgu sem si pomagala z obstoječimi raziskavami, ki so bile narejene s strani vladnih in drugih organizacij ter z zbiranjem podatkov o zgoraj predstavljenih hotelov v Sloveniji. Prišla sem do ugotovitev, da se vodje slovenskih hotelov ne poslužujejo priznanih in dolgotrajno prisotnih ekoloških znakov ali programov kakovosti, kar za nas predstavlja odlično priložnost. Čeprav se v tujini zelo intenzivno ukvarjajo s kakovostjo storitev že celo desetletje in zadnjih nekaj let uvajajo programe kakovosti v turistična podjetja, teh konceptov ne opazimo v slovenskih turističnih podjetjih. Na slovenskem trgu so prisotni Modra zastava v nekaterih kopališčih in marinah, certifikat okoljevarstvenega standarda ISO 14001, ki ga je pridobil en sam slovenski hotel (Zdravilišče Radenci), mednarodni ekološki znak Green Globe, ki je bil v preteklosti last hotela Lev ter terme Snovik z ekološkim znakom EU-marjetica. Za dejanski preskok v smislu kakovosti v turizmu je zato skrajni čas, da se tudi v Sloveniji lotimo tega področja strokovno in sistematično z jasno politiko ciljev, sredstev in pričakovanih rezultatov. Ob vpeljavi verige Scandic na slovenski trg bi slovenska država pokazala veliko mero inovativnosti, ki bi vsa ta pričakovanja in zahteve tudi izpolnila.

Posredna konkurenca

Posredno konkurenco, ki sicer iz ekološkega vidika ne predstavlja tiste prave konkurence, je potrebno kljub temu upoštevati. Konkurenca na trgu so vsi obstoječi hoteli, ki so kategorizirani s tremi, štirimi ali več zvezdicami. Konkurenco predstavljajo predvsem z nudenjem podobne storitve, to je nastanitev v hotelih na višji kakovostni ravni, ne predstavljajo pa jo pri ponudbi specifične nastanitvene storitve. Nevarnost predstavlja dejstvo, da te visoko kvalificirani hoteli lahko po izjemno konkurenčni ceni, z natančno izdelanimi in izbranimi trženjskimi kanali, izredno izobraženim kadrom ponudijo še kvalitetnejšo in raznoliko izbiro storitev, ki lahko pritegne oz. odvzame potencialne goste. Potencial predstavljajo vsi gostje, ki so že ekološko ozaveščeni oz. v katerih z izdelanim tržnim komuniciranjem v njih prebudimo zanimanje za ekološko ozaveščenost in jih tako morebiti pritegnemo oz. preusmerimo v eko hotele.

6. ANALIZA SWOT IN KONKURENČNA PREDNOST

6.1. SWOT

Pri analizi SWOT gre za celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za določeno podjetje; predstavlja eno izmed najpogosteje uporabljenih metod celovite ocene podjetja. Dobra analiza SWOT je proces, v katerem skušamo identificirati najboljše razmerje med prednostmi in slabostmi podjetja, ki jih lahko nadzorujemo, in priložnostmi ter grožnjami iz okolja, ki se jim moramo predvsem prilagajati.

Pri analizi povzamemo ključne notranje in zunanje elemente okolja. Z analizo si oblikujemo strategijo, s pomočjo katere povzamemo prednosti podjetja, zmanjšujemo pomen slabosti, skušamo kar se da izkoristiti prednosti in se izogniti nevarnostim, ki pretijo v okolju, v katerem delujemo (Podnar, Golob & Jančič, 2007, str. 76).

Tabela 4: Prednosti in slabosti ekološke usmeritve hotela

Prednosti	Slabosti
<p>Izboljšanje javnega ugleda izbranega hotela ob vstopu na novi trg</p> <p>Zmanjševanje stroškov rednega poslovanja</p> <p>Dvigovanje morale zaposlenih</p> <p>Predstavlja okoljsko naravnost hotela</p> <p>Dolgoletne izkušnje podjetja na mednarodnem evropskem trgu</p> <p>Visoka kakovost pridobljenih ekoloških znakov</p>	<p>Z vidika ekološkega poslovanja nerazvit trg</p> <p>Stroški vpeljave ekoloških inovativnosti</p> <p>Raven recikliranja</p> <p>Velik začetni kapital ob vstopu</p> <p>Premajhna stopnja izobrazbe zaposlenih o ekologiji</p> <p>Majhna stopnja družbene osveščenosti</p>

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 5: Priložnosti in nevarnosti ekološke usmeritve hotela

Priložnosti	Nevarnosti
<p>Še neznana vrsta ponujene storitve,</p> <p>Okoljevarstvene prednosti storitve</p> <p>Povezanost Slovenije z EU</p> <p>Visoki začetni stroški onemogočijo hiter razvoj konkurence</p> <p>Položaj na trgu</p> <p>Izkoriščanje prednosti raziskav in razvoja</p> <p>Finančna sredstva, namenjena ekološkim naložbam</p> <p>Z ekološkim poslovanjem ugodnejše možnosti najemanja kreditov in zavarovanj</p> <p>Prihranki rednega vzdrževanja</p> <p>Krepi zaupanje hotelskih strank</p> <p>Slovenski trg je politično stabilen in gospodarsko uspešen</p>	<p>Trenutni položaj na področju varstva okolja</p> <p>Stroški sedanjega in prihodnjega spremljanja varovanja okolja</p> <p>Nezaupanje uporabnikov hotelskih storitev</p> <p>Visoki stroški nastopanja na še nerazvitem trgu</p> <p>Neprepoznavnost,</p> <p>Odklonilen odnos javnosti do tujih hotelskih verig,</p> <p>Neprijazno poslovno okolje z administrativnimi ovirami</p>

Vir: Lastna izdelava.

6.2. Konkurenčna prednost

Konkurenčna prednost je definirana kot niz faktorjev in sposobnosti, ki omogočajo podjetju trajnejše boljše poslovanje v odnosu do konkurence. Mnogi so sposobni dosežati izjemne rezultate leto ali dve, le redkim pa uspe visoke rezultate zagotavljati trajno. Podjetje uživa konkurenčne prednosti, kadar dosega višji ekonomski dobiček od povprečnega ekonomskega dobička v panogi. Ekonomski dobiček podjetja je odvisen od pogojev na trgu in od ekonomske vrednosti, ki jo podjetje ustvarja (Dimovski, 2003, str. 113).

Konkurenčna prednost podjetja je v tem, da zna storiti nekaj boljše kot konkurent, da razpolaga z nečim, česar konkurenti nimajo, ali da je sposobno opraviti nekaj, česar konkurenti niso. Koristi konkurenčne prednosti nastanejo takrat, ko jih konkurenti niso sposobni posnemati (Dimovski, 2003, str. 113).

Potrošniki postajajo s svojim iskanju okolju prijaznejših lokacij vse bolj zahtevni. Turistična industrija vidi ključ do uspeha v zadovoljevanju te potrebe. Študija Traveller Holiday 2005 je pokazala, da 51 % turistov izbere okolju prijazne kraje in namestitve, kar 82 % pa jih daje prednost neokrnjenemu okolju (Evropski znaki za okolje in turistične nastanitve, 17.2.2008).

Varstvo okolja predstavlja pomembno tržno priložnost in priložnost za zagotavljanje konkurenčnosti ter hkrati tudi velik podjetniški izziv. Varstvo okolja v okviru ciljev trženja rezultira v višji stopnji zadovoljstva potrošnikov, večji splošni usmerjenosti k ciljnemu trgu, varnosti podjetja, večjem tržnem deležu, dobičku in še posebno v pozitivnem vplivu na »image« podjetja ter utrjevanje pozicije na trgu (Vuk, 2000, str. 107, 109).

Za vzdrževanje konkurenčne prednosti moramo vzore in načela podjetniške politike oblikovati s stališča ekologije. Svobodno in socialno tržno gospodarstvo moramo zagotoviti s pomočjo vključevanja ekoloških zahtev. Konkurenčno prednost želimo ustvariti s pomočjo kar največjega zmanjševanja obremenitve okolja, izrabljati stroškovne prednosti zaradi varčevanja z energijo, oceniti vplive okoljevarstvenih ciljev na promet, stroške in dobiček ter na trgu delovne sile povečati privlačnost podjetja.

V Sloveniji je ekološka panoga v turističnih namestitvah še v povojih in dokaj nevpeljana, zato je s tega vidika podjetje, ki je ekološko usmerjeno v prednosti pred konkurenti. Hotelska veriga dosega diferenciacijo ponujene storitve s celotnim načinom poslovanja, saj konkurenčni hoteli v panogi ne ponujajo podobnih storitev. Njihova strategija ponujene storitve se že v samem začetku popolnoma razlikuje od konkurence na trgu. Predlagam vstop hotelske verige s celotnim ekološkim programom, kot se ga poslužujejo na trgih, kjer so že locirani.

7. VSTOPNA STRATEGIJA

Pravilna izbira ciljnih trgov je nujna za izvedbo uspešnega trženjskega spleta. Podjetja imajo v sodobnem svetu na izbiro vrsto oblik in načinov vstopa, ki sestavljajo celovito strategijo vstopa na izbrani trg. Izbiramo lahko med tremi glavnimi skupinami: izvozna, pogodbeno in investicijska. Med seboj se razlikujejo glede na stopnjo tveganja, kontrole in fleksibilnosti podjetja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 138).

7.1. Dejavniki izbire vstopne strategije

Pri izbiri vstopne oblike in strategij vstopa je pomembna analiza vseh dejavnikov, ki vplivajo nanjo. Glavni razlogi za izbiro določene oblike se nahajajo tudi v pričakovanem dobičku. Ločimo notranje in zunanje dejavnike izbire vstopne strategije:

Notranji dejavniki

- velikost podjetja

Hotelska veriga Scandic se glede na število zaposlenih, ki jih je okoli 6.400, uvršča med velika podjetja, prav tako pa se pod to kategorijo uvrščajo tudi po letnem doseženem prihodku.

- **izkušnje v mednarodnem poslovanju**

Svojo verigo so razširili na 146 hotelov v devetih državah Severne in Vzhodne Evrope. Z vstopom na slovenski trg se jim odpirajo nove možnosti za osvojitve juga Evrope, saj imajo veliko konkurenčnih prednosti, možnosti in priložnosti prav v tem delu Evrope.

- **storitev**

Predlagam širitev storitev hotelske verige, kakršne so razvili na trgih, kjer so že prisotni, z vpeljavo vseh poudarkov na varstvu okolja in dobrem počutju.

Zunanji dejavniki

- **sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom**

Sociokulturne razlike med državami severnega dela Evrope oz. državami, na katere so že vstopili, ter slovenskim trgom obstajajo, vendar naj zaradi teh ne bi imeli težav pri vstopu na trg, saj bodo storitve koristili tudi tuji gostje, ki so že seznanjeni s principi poslovanja hotela. Na ta način se jim bodo lažje približali in se osredotočili na njih.

- **deželno tveganje**

Po raziskavah (Global Competitiveness report 2007) Slovenijo glede tveganosti uvrščajo na 39. mesto od 131, s 5,47 točke od 7 pa nas ocenjujejo po makroekonomski zanesljivosti. S temi predpostavkami, ki predstavljajo dobro stabilnost države, se lahko podjetje odloči za zahtevnejše vstopne na trg.

- **obseg in rast trga**

Na trgu postajajo potrošniki s svojim iskanjem okolju prijaznejših lokacij vse bolj zahtevni. Turistična dejavnost raste enkrat hitreje kot povprečna gospodarska rast. To za Slovenijo predstavlja pomembno poslovno priložnost, saj lahko dejavnost v naslednjih letih postane ena izmed vodilnih panog gospodarstva. Študija Traveller Holiday 2005 je pokazala, da 51 % turistov izbere okolju prijazne kraje in namestitve, kar 82 % pa jih daje prednost neokrnjenemu okolju (Evropski znaki za okolje in turistične nastanitve, 17.2.2008).

- **neposredne in posredne trgovinske omejitve**

Zaradi članstva Slovenije v EU je vstop na slovenski trg neotežen. Upoštevati in delovati pa morajo v skladu s predpisi EU in z okoljsko politiko ter upoštevati RNUST 2007–2011.

- **intenzivnost konkurence**

Na trgu sta dejavni tako posredna kot neposredna konkurenca, vendar nimata močnega vpliva.

- **dostopnost členov in oblik tržnih poti**

Na trgu je prisotnih in dostopnih več vrst tržnih poti; obstaja že dovolj hotelov, skozi katere bi lahko vstopili, kasneje pa izgradili tudi lastnega.

Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa

Pri tem sklopu dejavnikov je pomembno, ali je podjetje nagnjeno k tveganju ali ne. Bolj ko je vstopna oblika zahtevna, večje je tveganje. Zato je pomembno, kako je usmerjen management mednarodno delujočega podjetja. Mednarodne raziskave kažejo, da bolj ko je management podjetja nagnjen k tveganju, zahtevnejše so oblike vstopov na trge. S tem pa sta večji intenzivnost in dinamika ter so fleksibilnejša prilagajanja novim izzivom ali potrebam trga (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2004, str. 43). Management hotelske verige je bil na začetku svojega razvijanja previden in je svojo strategijo razvijal skozi že obstoječe hotele, kasneje,

ko se je hotelska veriga okrepila, pa so pričeli graditi tudi svoje lastne hotele in pričeli poslovati bolj tvegano.

Posebnosti transakcijskih dejavnikov

Gre za pomen nevidnih, neotipljivih, specifičnih virov podjetja, ki so še posebej pomembni v razvoju višjih, investicijskih oblik vstopa (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2004, str. 143).

Hotelska veriga s svojim ekološkim vodenjem in z zmanjševanjem porabe naravnih virov pridobiva konkurenčno prednost, ki si jo zagotavlja z nenehnimi inovativnostmi in na ta način nudi kakovost ter dolgoročen obstoj.

7.2. Možne strategije vstopa

Ko se podjetje odloči za določen trg, mora določiti najboljši način za vstop. Prav gotovo ni idealne vstopne strategije, saj lahko na isti trg zelo podobni podjetji vstopita z zelo različnimi načini in oblikami poslovanja. Izbira lahko med različnimi strategijami vstopa na trg. Zavezanost, tveganja, nadzor in možnosti za dobiček so pri vsaki strategiji različni (Kotler, 2004c, str. 390).

Predlagam, da se hotelska veriga na začetku posluži načina vstopa po principu skupnega vlaganja, ker še ne poznajo tukajšnjega trga in je s tem uspešnost njihovega vstopa vprašljiva. Tu bi se predvsem osredotočila na prenavo že obstoječega hotela, ki se ne poslužuje ekološkega vodenja. S tem bi imeli manjši riziko izgube in manjša finančna vlaganja. Za kasneje, ob morebitni uspešnosti, pa priporočam, da bi se pričeli razvijati še z uporabo principa neposrednega vlaganja, pri katerem bi lahko razvijali lasten koncept in izgradnjo hotelov, v katero bi se podali z popolnoma lastnimi finančnimi sredstvi ali ob podpori poslovnega partnerja. V nadaljevanju bom opisala in predstavila oba principa ter njune značilnosti, prednosti in slabosti.

Skupna vlaganja

Skupna vlaganja spadajo med načine vstopa, pri katerih se tuji vlagatelji povežejo z domačimi vlagatelji in s skupnim vlaganjem ustanovijo podjetje, v katerem so soudeleženi pri lastništvu in nadzoru. Skupno vlaganje je lahko potrebno ali zaželeno tako iz gospodarskih kot tudi iz političnih razlogov. Tuje podjetje morda nima dovolj denarnih, materialnih ali vodstvenih virov, da bi se v naložbo podalo samo. Celo zelo velika podjetja potrebujejo skupna vlaganja za preboj na najzahtevnejše trge. Pomanjkljivost te oblike je možnost nesporazuma med partnerji glede naložb, trženja, izplačila dobička oz. reinvestiranja (Kotler, 2004c, str. 392).

Za verigo Scandic je takšen način vstopa na trg Slovenije hitrejši, fleksibilnejši, manj rizičen ter finančno znosnejši. Prilagajanje političnemu, ekonomskemu, sociokulturnemu in tehnološkemu okolju bo krajše za hotelsko verigo, ki namerava vstopiti na trg, saj bi tu pridobili pomoč vodje že obstoječega hotela, ki je prisoten na trgu daljše obdobje. Zato bi bilo za hotelsko verigo smiselno poiskati partnerja na slovenskem trgu, ki bi ustrezal njihovim kriterijem in pogojem, ter uskladiti in prilagoditi želje obeh strani. S tem bi prišli do zadovoljitve obeh strani tako slovenskega hotela, ki želi v svojem hotelu razviti ekološki način poslovanja, kot verige Scandic, ki se želi širiti. Ob širitvi bi si pridobili določena znanja o slovenskem trgu za morebiten kasnejši razvoj na tem trgu.

Neposredna vlaganja

Neposredna vlaganja so najzahtevnejša in najvišja oblika vstopa podjetja na tuj trg. Podjetje lahko neposredno vpliva v tujino v obliki investicije oz. naložbe od začetka ali v obliki nakupa oz. prevzema obstoječega podjetja na trgu. Akvizicija omogoča podjetju hiter vstop na trg, omogoča pregled nad distribucijskimi kanali in kupci ter pogosto poveča ugled blagovne znamke ter sloves podjetja ali korporacije. S tem načinom vstopa zadrži podjetje popoln nadzor nad naložbo in lahko razvije lastno proizvodno ter trženjsko strategijo. Če nastanejo problemi, se je pogosto zelo težko umakniti iz tuje države. Podjetja vlagajo v lastne podružnice v tujini predvsem zaradi znižanja stroškov (Potočnik, 2002, str. 465).

Vstop na slovenski trg preko lastne izgradnje hotela bi moral biti naravnan dolgoročno, saj so investicije z opisano obliko vstopa zelo obsežne in zahtevne. Lastno zgrajeni hotel predstavlja najrazvitejšo obliko vstopa, ki je tudi najbolj tvegana in obvezujoča. Za gradnjo bi se odločili sami ali pa s pomočjo dodatnega investitorja. Na izbor izgradnje hotela bi vplivali različni dejavniki, ki bi pripomogli k večji uspešnosti hotela. Med te dejavnike sodi tudi lokacija hotela, ki jo bom izbrala glede na priljubljenost obiskanih krajev Slovenije tako s strani domačih kot tujih gostov. Vpliv na izgradnjo ima tako obstoječa neposredna konkurenca, ki je sicer šibka, a vendarle omogoča preboj in obstanek na trgu, kot tudi posredna konkurenca na trgu.

Prednosti, ki bi jih verigi Scandic prinesla lastna izgradnja hotela:

- pridobitev novih poslov (lokalna nastanitev hotela predstavlja visoko stopnjo predanosti trgu in dober način za izbor in pregled morebitnih novih trgov na jugu Evrope),
- razvijanje tesnejših stikov z lokalnimi oblastmi in gosti (z izgradnjo hotelov po svoji strategiji ne ogrožajo okolja lokalnega prebivalstva),
- boljša podoba v javnosti (zaradi ekološkega pristopa imajo boljši ugled od ostale posredne in neposredne konkurence na trgu),
- razširitev svoje ponudbe (z izgradnjo novega hotela na novi destinaciji bi o tem obvestili svoje stalne goste).

8. TRŽENJSKI SPLET

8.1. Segmentacija trga in določanje ciljnega tržnega segmenta

Segmentacija je proces razdelitve celotnega trga na manjše podskupine porabnikov, ki so pomembne za nakup ali porabo storitve. Uspešnost segmentiranja je odvisna od elementov segmentiranja, kot so dostopnost, merljivost, velikost, diferenciranost in moč oskrbovanja. Pri segmentiranju trgov končnih porabnikov lahko uporabljamo različne načine, odločila sem se za uporabo štirih meril, pri katerih določimo segmente na podlagi porabnikovih značilnosti, ki so sledeči (Kotler, 2004c, str. 287) :

- **geografsko merilo:** potrebe porabnikov se razlikujejo glede na kraj bivanja, velikost kraja, gostoto prebivalstva, podnebje, značilnost pokrajine;
- **demografsko in socioekonomsko merilo:** trg se razlikuje glede na spremenljivke, kot so spol, starost, velikost družine, dohodek, poklic, izobrazba, religija, rasa narodnost, družbeni razred;
- **psihografsko merilo:** sem sodijo osebne lastnosti in način življenja potrošnikov;

- **vedenjska merila:** porabnike razdelimo v segmente z vidika njihovega obnašanja do storitve ali skupine storitev.

Če hočemo optimizirati menjavo dobrin, ki jih ponujamo na trgu, moramo zelo natančno določiti ciljne skupine, ki predstavljajo obstoječe ali potencialne goste naših hotelov in njihove potrebe ter želje. Pri segmentaciji se bom osredotočila na izvedene raziskave, ki obravnavajo geografski in psihografski kriterij. Pri geografskih kriterijih se bom navezala na število hotelov in njihovo geografsko lego. S psihografskim kriterijem pa se bom usmerila na različno vrsto gostov ter na različne kategorije hotelov. S posluževanjem tega merila se bom usmerila tudi na razloge za nastanitev v hotelskih kompleksih, ki imajo ekološki znak ali poslujejo ekološko. Z upoštevanjem in opredelitvijo vseh teh kriterijev bom pridobila ciljni segment. Če želimo izkoristiti priložnosti, ki jih ponuja globalni trg, moramo oblikovati strategijo, ki se bo ujemala s potrebami geografsko in kulturološko razpršenih trgov ter bo obenem omogočala doseganje ekonomije obsega. Le tako bo podjetje uspešnejše od konkurence.

Tabela 6: Prenočitvene zmogljivosti po vrstah hotelov, Slovenija 2007

	Št. objektov	Št. sob	Št. ležišč
Hoteli*	2	60	147
Hoteli**	21	1.301	2.819
Hoteli***	80	5.428	11.628
Hoteli****	67	6.775	13.449
Hoteli *****	8	1.002	1.971

Vir: Statistični urad republike Slovenije 2007.

V Tabeli 6 je razvidno, da smo v letu 2007 v Sloveniji imeli največ hotelov s tremi zvezdicami, sledili so jim hoteli s štirimi zvezdicami. Največ sob in ležišč pa je bilo v hotelih s štirimi zvezdicami, kar pomeni, da so slovenske namestitvene zmogljivosti naravnane bolj na zahtevne goste.

Tabela 7: Sobe in ležišča po vrstah krajev

Vrste krajev	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Glavno mesto Ljubljana	1.527	1.906	1.904	1.966	2.016	2.238	2.679	2.768
Zdraviliški kraji	5.441	5.812	5.959	6.003	6.228	6.230	6.210	6.882
Obmorski kraji	8.203	8.188	7.782	7.814	7.987	7.754	7.700	7.711
Gorski kraji	8.559	9.197	9.116	9.208	8.789	8.486	8.465	8.322
Drugi turistični kraji	3.802	4.304	4.306	4.421	4.469	4.233	4.041	4.265
Drugi kraji	422	834	1.019	862	772	678	623	846

Vir: Statistični urad republike Slovenije 2007.

Tabela 8: Število prihodov in prenočitev po vrstah krajev v Sloveniji (leto 2007)

Kraj /hoteli (leto 2007)	Vrsta gostov	Št. gostov
Ljubljana	Domači	23.324
	Tuji	535.685
Maribor	Domači	38.449
	Tuji	97.661
Celje	Domači	4.832
	Tuji	20.799
Bled	Domači	24.192
	Tuji	360.692
Bohinj	Domači	17.203
	Tuji	56.876
Kranjska Gora	Domači	51.327
	Tuji	219.980
Cerkno	Domači	14.013
	Tuji	19.707

Vir: Statistični urad Republike Slovenije 2007.

Tabeli 8 in 9 nam prikazujeta popularnost destinacije s strani domačih in tujih gostov. Najbolj zaželene geografske lokacije s strani tujcev so obmorski, zdraviliški ter gorski kraji. S pomočjo teh podatkov sem se posledično odločila za lokacije, na katere se bomo usmerili z našo poslovno strategijo. To so hoteli, locirani v gorskih in obmorskih krajih.

Tabela 9: Tuji turisti po državah in vrstah krajev v Sloveniji 2006

Država	Vrsta kraja	Število
Madžarska	Zdraviliški kraj	2.234
	Obmorski kraj	5.141
	Gorski kraj	3.118
Avstrija	Zdraviliški kraj	24.256
	Obmorski kraj	11.179
	Gorski kraj	14.769
Italija	Zdraviliški kraj	16.705
	Obmorski kraj	30.950
	Gorski kraj	16.506
Nemčija	Zdraviliški kraj	9.493
	Obmorski kraj	18.131
	Gorski kraj	32.120
Hrvaška	Zdraviliški kraj	7.367
	Obmorski kraj	4.975
	Gorski kraj	8.629

Vir: Statistični urad republike Slovenije 2007.

Število turistov se v Sloveniji iz leta v leto povečuje. Skupno število prenočitev v letu 2007 je bilo za 7 % večje kot v letu 2006. V letih od 1995 do 2007 se je skupno število turistov in prenočitev nenehno povečevalo, pri čemer je število tujih turistov in njihovih prenočitev naraščalo hitreje kot število domačih turistov. Število domačih turistov se je v tem obdobju le

malo zvišalo, število prenočitev pa celo upadlo. Tuji turisti so v letu 2007 ustvarili za kar 59 % vseh prenočitev. Med njimi je bilo največ državljanov Italije 20 %, Avstrije 15 %, Nemčije 14 %, Velike Britanije 7 %, Hrvaške 6 % in Madžarske 3 %.

Tabela 10: Tuji turisti po državah in vrstah krajev glede na poklicne skupine v Sloveniji 2006

Država / v vse kraje	Poklic	Število
Avstija	Študent	4.192
	Upokojeni	21.662
	Zaposleni	34.443
Hrvaška	Študent	/
	Upokojeni	3.188
	Zaposleni	25.481
Italija	Študent	7.832
	Upokojeni	22.483
	Zaposleni	73.728
Madžarska	Študent	3.706
	Upokojeni	/
	Zaposleni	12.649
Nemčija	Študent	3.544
	Upokojeni	21.536
	Zaposleni	47.115

VIR: Statistiki urad Republike Slovenije 2007.

Največji delež med tujimi turisti predstavljajo turisti v starostni skupini 30 – 50 let. Struktura turistov po poklicih je razpršena. Največ je visoko izobraženih turistov. Najpogostejši motiv prihoda so naravne lepote, podnebne razmere ter možnosti za mir in počitek, kar na žalost niso motivi, ki bi Sloveniji zagotavljali trajno konkurenčno prednost. Med 20 elementi turistične ponudbe so visoko ocenjeni: urejenost naravnih znamenitosti, možnost izletov, možnost rekreativnih aktivnosti, primernost za družinske počitnice, mir in tišina, kakovost okolja, kakovost gostinskih storitev in raven čistoče. Povprečna dnevna poraba znaša na turista 84 evrov, v hotelih 98 evrov, od tega odstopa Ljubljana s 115 evri, oziroma drugi kraji s 116 evri. Po nacionalni pripadnosti so po povprečni dnevni porabi na prvem mestu Italijani s 124 evri, Hrvati z 90 evri, Avstrijci s 84 evri, Britanci z 68 evri in Nemci s 67 evri (RNUST 2007–2011).

Anketa, ki je bila narejena s strani Slovenske turistične organizacije, je preverjala pomembnost ekoloških dejavnikov bivanja pri anketiranih gostih v slovenskih hotelih. Na ta način so proučili, ali pomembnost posameznih ekoloških dejavnikov bivanja zaznavajo ženske enako kot moški. Ugotovili so, da pripisujejo v slovenskih hotelih ženske anketiranke vsem poučevanim ekoloških dejavnikom bivanja višji pomen kot moški anketiranci. Ženske so tudi senzibilnejše glede varovanja okolja, s čimer lahko navedeno dejstvo potrdimo kot logično in usmerimo trženje tovrstne ponudbe najprej med ciljne skupine žensk, še posebej tistih, starih med 35 in 55 let, ki so nadpovprečno izobražene in bolj materialno situirane.

Ugotavljali so tudi delež anketiranih gostov v slovenskih hotelih, ki so za višjo kakovost storitev kot posledico okolju prijazne gradnje, poslovanja hotela in uporabe okolju prijaznih izdelkov pripravljani plačati višjo ceno, oz. koliko odstotkov več so pripravljani plačati. Odgovori kažejo, da je celo 71 % anketiranih gostov v slovenskih hotelih pripravljanih plačati

višjo ceno, in sicer 47 % vseh anketiranih do 5 % višjo ceno in 19 % od 5,1 do 10 % višjo ceno (glej Priloga 6). Iz teh podatkov gostov nastanjenih v slovenskih hotelih, lahko sklepamo, da bo izbor slovenskega trga za verigo Scandic primeren, saj očitno obstajajo gostje, ki so pripravljeni plačati malo več za okolju prijazen hotel.

Na osnovi pridobljenih podatkov predlagam, da se osredotočimo na hotele s tremi in štirimi zvezdicami, ki so locirani v obmorskih in gorskih krajih. Statistika kaže, da je bilo v letu 2007 v hotelu kategorije s tremi zvezdicami skupaj 1.852.259 domačih in tujih gostov, s štirimi zvezdicami pa 2.744.661 domačih in tujih gostov (glej Priloga 5–Tabela 4). Največ tujih gostov prihaja iz Avstrije, Italije in Nemčije, kjer je ekologija že razvita, s tem pa nam predstavljajo eno izmed ciljnih skupin gostov. Po poklicni strukturi so tuji gostje razpršeni, vendar je največ obiskovalcev visoko izobraženih. Tu domnevam, da so višje izobraženi gostje bolj ekološko ozaveščeni in dajejo ekologiji večji pomen. Med gosti pa smo usmerjeni na bolj žensko populacijo, saj raziskave kažejo, da ženske zaznajo ekološke dejavnike v večji meri kot moški. Ciljna skupina so tudi obstoječi gostje verige Scandic, ki jim ponudimo in jih preusmerimo na novo destinacijo. Vsi ti našti gostje so naša ciljna skupina vendar bomo le ozaveščene pridobili v naše hotele. Poudariti pa je treba dejstvo, da le z dobrim in dovolj izdelanim tržnim komuniciranjem zvišamo ozaveščenost in tako pritegnemo večjo populacijo ljudi, saj posredujemo in predstavimo prednosti ekološkega poslovanja.

8.2. Trženjski splet za storitev

Trženjski splet je niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnim trgu. Podjetje se mora odločiti, kako bo razdelilo celotni trženjski proračun med različne instrumente spleta (Kotler, 1998b, str. 98). Za trženje storitev uporabljamo razširjeni trženjski splet, ki vsebuje 7 elementov. Ti so:

- cena,
- storitveni izdelek,
- udeleženci,
- storitveni proces,
- fizični dokazi storitev,
- tržne poti,
- tržno komuniciranje.

8.2.1. Cena

Cena je edini element trženjskega spleta, ki prinaša prihodek, vsi ostali namreč povzročajo stroške. Cena je tista količina denarja, ki se zaračuna v zameno za uporabo turističnega proizvoda ali storitev (Kotler, 1998b, str. 403).

Podjetje mora prvič določiti ceno, ko postavi novo storitev na novo tržno pot ali geografsko območje. Odločiti se mora, kako bo pozicioniralo storitev glede na kakovost in ceno oz., kje želi pozicionirati svojo tržno ponudbo. Bolj, ko so cilji podjetja jasni, lažje je določiti ceno (Kotler, 2004c, str. 470–487).

Pri trženju storitev imamo na izbiro več strategij oblikovanja cen (Mihelič, 1999, str. 78–79). Glede na to, da bo veriga Scandic z izgradnjo novih hotelov ponujala novo storitev, za razliko od posredne konkurence, sem se odločila za postavitev nekoliko višje cene, kar imenujemo »strategija posnemanja smetane«. Predvidevamo, da bodo dosedanji gostje pripravljene plačati, saj strategijo že poznajo. Upamo pa tudi na pritegnitev novih uporabnikov, saj kot kažejo raziskave, so ljudje pripravljene plačati od 5 do 10 % višjo ceno (glej Priloga 6–Tabela

5). Na višino cene pa bi vplivali tudi dejavniki, kot so cene konkurenčnih hotelov, spremembe kupne moči prebivalstva in pričakovana stopnja inflacije. Končno ceno bi določila, ko bi preučila razmere na trgu, predvsem na strani povpraševanja, in s tem ugotovila raven cene, ki bi jo potencialni gostje še sprejeli. Veriga Scandic pa ima že razvit sistem različnih popustov in ugodnosti, ki jih gostje pridobijo z nabiranje točk ob vsaki nočitvi, nudena jim je brezplačna nočitev ob 5-dnevnem bivanju, možno pa je pridobiti tudi kartico zvestobe. Vse te ugodnosti bi ob vstopu prenesli tudi na slovenski trg, predstavili pa bi jih na spletni strani.

8.2.2. Storitveni izdelek

Izdelek oz. storitev je nujna sestavina trženjskega spleta (Kotler, 2004c, str. 407). Storitveno podjetje, ki želi na trgu dolgoročno uspeti, mora nenehno razvijati nove storitve, saj se potrebe porabnikov spreminjajo, zato je »storitveni izdelek« središče razvoja storitvenega podjetja, še posebej na mednarodnih trgih (Makove Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 358).

Politika ekološke storitve narekuje implementacijo ekoloških načel in zahtev v vse faze življenjskega ciklusa ekološke storitve, torej od uvajanja na trg, rasti prodaje, zrelosti, zasičenosti trga in vse do degeneracije. Storitev, ki se jo označi kot ekološko, je proizvedena na okolju primeren način, omogoča tako ekološko rabo oz. izkoriščanje kot tudi ekološko odstranitev. Pri ekoloških storitvah je pomembno zlasti izkazovanje ekoloških lastnosti ter informiranost in prilagojenost potrošnikov. Kupec mora biti v skladu s svojimi potrebami in željami čim bolj zadovoljen (Vuk, 2000, str. 113).

Ponujene hotelske storitve so preproste, neformalne in dostopne. Nahajajo se tako v velikih mestih kot na obrobju. Pri nudenju storitev je vedno prisotna in zaželena inovativnost. Konferenčne seje in različna srečanja potekajo v kakovostno in naravno opremljenih dvoranh, ki vključujejo pohištvo z možnostjo recikliranja. Tu so še sprostivni centri, restavracije z možnostjo različne prehrane in z organsko pridelano hrano, možnost nakupovanja v prodajalnah ter nudenje varnosti in udobja. V hotelu se uporabljajo le materiali, ki imajo okoljevarstveni certifikat, ne ogrožajo okolja in ne oddajajo negativnih snovi v okolje (Hotel Scandic, 3.3.2008).

Storitveni proces, ki poteka v hotelski verigi Scandic, mora slediti merilom glede zmanjševanja porabe naravnih virov in energije, onesnaževanja zraka, vode in tal, zniževanja stroškov ravnanja z odpadki, zmanjševanja hrupa in ohranjanja ekosistemov. Eden od zahtevanih kriterijev pa je tudi informiranje gostov, kako naj se obnašajo do okolja bolj prijazno npr.: ugašanje luči, zmanjševanje porabe vode, informiranje o javnem prevozu. Vsi ti procesi morajo biti ekološko neoporečni v svojem življenjskem ciklu od razvoja pa do končne porabe (Hotel Scandic, 3.3.2008).

Ponudnikom, ki nudijo storitve z okoljevarstvenim znakom, prinese le-ta prednosti, ki storitev simbolizirajo z visoko kakovostjo in sočasno nastopajo kot zelo učinkovito promocijsko sredstvo. Simbolizirajo jo kot ekološko učinkovitost in pripomorejo k znižanju stroškov, dajejo občutek ugodja tako gostom kot tudi zaposlenim ter vodijo k izpolnjevanju pričakovanj gostov. Vse to pripomore pri promociji in oglaševanju destinacije (Novak Ipavec, 2006, str. 15,17,20).

8.2.3. Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje je proces, ki obsega organizacijo, sredstva, metode in sporočila, s katerimi prenašamo informacije o značilnostih storitve, da bi se lahko porabniki lažje in hitreje odločili za nakup. Ključnega pomena je, komu, kaj in kako pogosto naj sporočajo o sebi in svojih storitvah (Potočnik, 2002, str. 302).

Podjetja uporabljajo različne metode komuniciranja. Pri tržno-komunikacijski metodi lahko uporabljajo vsako komunikacijsko aktivnost zase ali povezano. S tem druga drugo podpirajo in povečujejo skupno učinkovitost. Sestavin, ki sestavljajo splet, je več (glej Priloga 6), osredotočiti pa se želim le na oglaševanje v revijah ter internetni stik z javnostjo.

Aktivnosti ekološkega komuniciranja s potrošniki je potrebno vedno usklajevati glede na stopnjo ekološke zavesti po posameznih tržnih segmentih. Zelo ugodno je, če se lahko aktivnosti promocije ekoloških storitev izvajajo že hkrati z raziskavami ekološke zavesti potrošnikov oz. kupcev, pripravljenosti trga za akceptiranje ekoloških izdelkov in storitev, analiziranja konkurence ter s proučevanjem splošne ekološke zrelosti ciljnega trga. V okviru politike ekološkega promocijskega spleta je potrebno izpostaviti predvsem vlogo ekonomske propagande in publicitete. Z ekološko ekonomsko propagando, predvsem z uporabo oglaševanja, se apelira na ekološko zavest potrošnikov v smislu spodbujanja in pospeševanja razvoja te zavesti. Ekološka publiciteta pa naj služi prvenstveno kot sredstvo za razvijanje perspektivnega, ekološko osveščenega podjetja, ki skrbi za trajnostni razvoj (Vuk, 2000, str. 114).

Priporočam, da se osredotočimo na oglaševanje, ki bi potekalo preko tradicionalnih medijev, konkretnije preko strokovnih revij. To oglaševanje je primerno zlasti za ustvarjanje dolgoročne podobe podjetja ter za kratkoročno spodbujanje nakupov. S tem bi pripomogli k višanju zavesti o ekologiji, k seznanitvi potrošnikov o prednostih uporabe storitev oz. izdelkov, ki imajo ekološki znak, in k približevanju ekološkega načina razmišljanja populacije.

Pri oglaševanju v revijah bi uporabili ves trženjski material, ki nam ga ob uvedbi obeh znakov posreduje organizaciji. Oglaševali bi v strokovnih revijah, ki se vsebinsko nanašajo na naravo, okolje in management, npr.: Gea, National Geographic, Manager, Ambient, Moj dom. Oglasi v revijah so dobro grafično predstavljeni, neposredno nagovarjajo bralce, poleg tega pa jim lahko bralci namenijo več časa, tako da jih razumejo. Njihov namen je predstaviti oz. nadomestiti proizvod, zato je potrebno skrbno premisliti o sami privlačnosti in vsebini. Oglas namreč predstavlja celostno grafično podobo hotela.

Za pospeševanje prodaje, ki posluje ekološko in vsebuje ekološka znaka, ki sta na Slovenskem trgu še dokaj neprepoznavna je to dejanje potrebno, saj pozitivno vpliva na vzpostavitev tesnejših vezi med ponudniki in porabniki, podaljšanje življenjskega cikla storitve, izboljšanje podobe ponudnika, pripomore k uvajanju novih storitev ter podpira druge aktivnosti.

Svoje storitve bi prikazovali preko spletne strani in na ta način informacije posredovali širši množici. Na ta način bi tudi nudili rezervacije ter oglaševali novosti in aktivnosti vseh hotelov. Pridobili bi povratne informacije in vprašanja, ki bi nam bila v pomoč pri ugotavljanju zadovoljstva gostov. Ugled in spoštovanje se gradita počasi in pri vstopu na

ново tržišče je to lahko ključna pomanjkljivost pred konkurenco. Ob vstopu na tuje tržišče je treba spoštovati tudi lokalne navade, ki veljajo v tuji državi.

8.2.4. Udeleženci

Pri storitvah predstavljajo udeležence zaposleni v storitvenih podjetjih in porabniki storitev z ustreznim znanjem, vedenjem ter zmožnostmi. Njihovo soodvisno delovanje omogoča učinkovitost in uspešnost storitvenega izdelka na trgu (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 359).

Ekološka psihologija v najširšem pomenu proučuje posameznika ter njegovo okolje. V sklopu obravnavanja ekološkega trženjskega spleta pa se je potrebno omejiti le na posameznika bodisi kot potrošnika oz. kupca bodisi kot izvajalca storitve ali prodajalca. Pri tem se omejujemo le na analiziranje posameznikove ekološke osveščenosti, torej usmerjenosti k izvajanju ekoloških dejanj, zavedanja pomena trajnostnega razvoja, stopnje humanosti, zavedanja ekološke odgovornosti in podobno. Izvajalci storitev morajo biti tudi sami ekološko osveščeni, saj bodo v nasprotnem primeru neuspešni pri izvajanju okolju primernih storitev. Za ekološke izdelke, ki so vključeni v storitev, morajo izvajalci poznati vse ekološke lastnosti produkta, torej morajo poudariti ekološko neoporečen proizvodni postopek, opozoriti na oznako, ki kaže na ekološko ustreznost in predvsem morajo znati apelirati na ekološko zavest potrošnika oz. kupca (Vuk, 2000, str. 115).

Tržniki morajo razviti tehnike in postopke, s katerimi zagotavljajo, da vsi zaposleni dobro poznajo storitve, ki jih uporabljajo, se poistovetijo s podjetjem, za katerega delajo, in tako vplivajo na kakovost izvajanih storitev in zadovoljstvo porabnikov (Kotler, 1998b, str. 319). Zaposleni so najpomembnejši dejavnik, ki omogočajo gradnjo konkurenčne prednosti in pozitivne podobe celotnega podjetja v očeh kupca. Zaposleni, med njimi še posebej prodajno osebje in receptorji, so v vsakodnevnem stiku s kupci, zato naj bi podjetja izbiri zaposlenih in njihovem neprestanemu izobraževanju in motiviranju za dobro delo namenila še posebno pozornost.

Torej so udeleženci v tem procesu zaposleni v hotelih, ki komunicirajo z gosti. Zato je pomembno, da zaposleni poznajo vse ponujene storitve hotela, ki so jih pridobili z ekološkim načinom. Za njih so pripravljena razna izobraževanja na temo ekološkega poslovanja in njegove prednosti. Ključ do uspešnega poslovanja pa je tudi komunikacija s kadri, s pomočjo katere uvajamo sistem motivacije zaposlenih. S tem povečujemo njihovo pripadnost in zavzetost za uspešno opravljeno delo. Z vlaganjem sredstev v zaposlene zvišujemo izobrazbeno strukturo zaposlenih in s tem posledično dosežemo boljšo kakovost storitev.

8.2.5. Storitveni proces

Postopek zajema niz vzporednih in zaporednih aktivnosti, potrebnih za uspešno izvedbo storitev. V rastočih storitvenih podjetjih so čedalje pomembnejši dejavnik doseganja konkurenčnih prednosti. Gre za učinkovitost organiziranja in vseh procesov izvajanja storitve oziroma storitev v storitvenem podjetju, nad organizacijsko ravno funkcijskih povezav (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 359).

Ekološko izvajanje oz. procesiranje predstavlja temelj ekološke storitve. Potrebno je poskrbeti, da bo storitev realizirana na način, ki ne bo obremenjeval okolja oz. ga bo obremenjeval v čim manjši možni meri. Pri realiziranju storitev morajo torej izvajalci poskrbeti za ustrezno kakovost, storitev opraviti v ustreznem časovnem obdobju, pri tem pa se morajo posluževati ekoloških postopkov in poskrbeti za varnostne mehanizme, ki bodo onemogočali kakršnekoli ekološke probleme ali celo ekološko katastrofo (Vuk, 2000, str. 115).

Izvajalci storitev so ljudje, prav zato je tu pomembno, da največ svojega znanja in sposobnosti prenesemo na zaposlene in se s tem usmerimo na zadovoljstvo gostov. Za to prizadevanje pa je potrebno nenehno izobraževanje zaposlenih, višanje njihove pripadnosti, povečevanje ekološke osveščenosti ter sledenje procesu, ki je natančno določen za opravljanje storitve. Bolj ko je proces natančno opredeljen, manjša je verjetnost za napačno izvedbo storitve. Vendar moramo tu še vedno pustiti zaposlenim določeno svobodo, sicer bomo pri njih sprožili nezadovoljstvo.

Cilj verige Scandic je biti najboljša organizacija na področju ekološkega turizma, zato se zavedajo in poudarjajo razvoj na različnih področjih. Pri izgradnji se usmerjajo na uporabo naravnih in recikliranih materialov ter na njihovo funkcionalnost. Okoljevarstvene kriterije postavljajo tudi dobaviteljem ter se tako odločajo samo za tiste, ki imajo razvito okoljsko politiko ali pridobljen certifikat. Ekološko so usmerjeni vsakodnevno in neprestano iščejo inovativnosti, da bi bila njihova ponujena storitev kakovostnejša. Poseben poudarek usmerjajo na postreženo prehrano, ki je pridelana organsko, gre predvsem za postreženo kavo, za katero plačujejo pravično »Fairtrade« ceno in s tem pomagajo zagotoviti boljše življenjske pogoje pridelovalcev kave. V hotelih izvajajo vsakodnevno merjenje porabe vode, energije in zmanjševanja odpadkov. Poraba vode se je v 10 letih znižala za 19 %, poraba energije za 32 % in poraba odpadkov za 67 %.

8.2.6. Fizični dokazi

Fizični dokazi predstavljajo okolje, znotraj katerega pride do prenosa storitve na kupca in v okviru katerega podjetje in kupec vzajemno delujeta. Da lahko storitev izvedemo, potrebujemo fizično podporo. To pa tvorijo fizično okolje (zgradbe, prostori), sredstva (stroji, naprave) in vzdušje v objektih ter fizični dokazi storitve (Potočnik, 2000, str. 154). Med fizične dokaze sodijo zunanja in notranja arhitektura, pohištvo, dodatki, barve, uniforme zaposlenih, razsvetljava, vonjave in glasba.

Vse te fizične dokaze je potrebno uskladiti in prilagoditi pozicioniranju organizacije. Posledično vse to vpliva na povečanje zanimanja in vzbujanje pozornosti za storitev. Vsi hoteli Scandic naj bi delovali z globalnega in lokalnega ekološkega vidika. Hotelske sobe opremljajo funkcionalno z ekološkim upoštevanjem umestitve materialov, pri čemer še vedno izpolnjujejo estetske zahteve gostov. Vsi javni prostori v hotelu in konferenčne sobe so opremljeni z naravnimi materiali. Ti imajo ekološki certifikat in so energetske učinkoviti z možnostjo predelave, prevoza, reciklaže ter niso okolju nevarni in ne povzročajo nikakršnih alergij.

8.2.7. Tržna pot

Osnovna funkcija prodajnih poti je doseči trg, torej privabiti potencialnega gosta v hotel. Turisti imajo možnost kupiti turistični proizvod neposredno v turističnem kraju oz. na lokaciji

objekta, turistične atrakcije hotela, a tudi posredno, preko številnih turističnih agencij, organizatorjev potovanja, celo preko interneta. Pod prodajne poti tako štejemo vsa prodajna mesta, ki omogočajo dostop do hotela. (Middleton, 2001, str. 90; Mihelič, 1999, str. 85)

V veliki meri smo pri tržni poti omejeni, saj narava ekološkega izdelka pogosto narekuje tudi način organizacije in vrsto prodajne poti. Vsekakor pa pri ekološki distribuciji izdelkov organiziramo distribucijske kanale na tak način, da je omogočen prihranek na razpoložljivih resursih, predvsem pa varčevanje z energijo in časom. V logistiki pa se uporabljajo transportna sredstva, ki so za okolje manj obremenjujoča, pri čemer upoštevamo predvsem emisije in energijo (Vuk, 2000, str. 114).

Predlagam izbor neposredne tržne poti preko domače spletne strani, ki je že narejena in tako nudi vpogled v njihove storitve vsem gostom. Tako tistim, ki so že bili nastanjeni v hotelih Scandic, kot tistim, ki se z njimi seznanjajo prvič. Na spletni strani je možno rezervirati nočitve vnaprej in s tem pridobiti popuste. Ob vsaki nočitvi pridobijo gostje določene ugodnosti, kot so npr.: brezplačni časopis, točke ugodnosti ipd. Z rezerviranjem preko spleta si pridobimo bazo podatkov naših gostov, ki je lahko kasneje ob odprtju novega hotela obveščamo in jim nudimo posebne promocijske pakete. S tem bi se osredotočili tudi na naše stalne goste, ki nam predstavljajo manjši riziko ob vstopu na novi trg. Uvedli bi tudi kartico ugodnosti, s katero bi gostje dobili občutek pripadnosti skupini in posledično večkrat koristili naše storitve.

9. SKLEP

Do sprememb v načinu poslovanja podjetij je prišlo zaradi vse večje osveščenosti in pritiskov družbe za ohranitev naravnega okolja in trajnostnega razvoja. Za učinkovito sledenje okoljskim strategijam morajo podjetja vključiti v svoje dolgoročne plane ekološke kriterije, saj so le tako podjetja ekonomsko uspešnejša od konkurenčnih.

Po priključitvi Slovenije Evropski uniji je postalo pomembno, v katero stran se razvijajo programi na področju spodbujanja trajne kakovosti. Vse pomembneje je, da se razvijajo v smer, ki so jo načrtale že države članice Evropske unije, katerih cilje je visoka stopnja zaščite okolja v globalnem pomenu. Zato sem se odločila za hotelsko verigo Scandic, ki prihaja iz Švedske. Mednarodna ekološka hotelska veriga ima dolgoletne izkušnje z vstopanjem na tuje trge. Ekološko posluje v smeri, ki ji jo zapoveduje organizacija ekološkega znaka Labod in EU-marjetica. Vstop mednarodne verige je pozitiven tudi za državo, saj se tako država bolje uvrsti na turistični zemljevid, poveča se njena prepoznavnost, privabi se večje število turistov in pridobi dodaten kapital, znanje in veščine.

Menim, da je vpeljava kakršne koli okoljske politike oz. okoljskih kriterijev rešitev za podjetja. Dobiček, ki nastane zaradi ekološkega načina poslovanja, je dolgoročno lahko večji kot stroški, ki nastanejo ob prilagajanju okoljski politiki oz. kriterijem. Takšen pristop pomaga in zmanjšuje neučinkovitost in organizacijske slabosti v podjetju. Konkurenčno prednost si podjetja pridobijo že s samo vpeljavo ekološkega načina delovanja, saj okoljski nadzori s strani države postajajo vse strožji. Dolgoročno pa si pridobijo konkurenčno prednost, saj bo morala ostala konkurenca vpeljavo okoljskega načina poslovanja še vpeljati v svojo strategijo vodenja.

Za analizo in vstop na slovenski trg sem se odločila predvsem iz razloga nerazvitosti in nepoznavanja ekološkega managementa, kriterijev in politike v državi. Slovenski trg tako predstavlja uspešno možnost za vstop na trg, ker v hotelih ni razširjen ekološki način poslovanja oz. nudenje takšne nastanitvene storitve. Menim, da izraža uporaba oz. vpeljava kakršnega koli ekološkega kriterija ali mednarodne hotelske ekološke verige na slovenski trg za razvoj slovenskega hotelirstva dobrodošlo inovativnost in viden premik h konceptu trajnostnega razvoja, ki ima ugoden učinek na okolje.

Pri vstopanju na novi trg je v prvi fazi potrebno narediti dobro opredelitev in analizo države oz. njenega trga, na katerega vstopamo. Le dober vpogled v stanje trga lahko doprinese k dolgoročni strategiji in doseganju konkurenčne prednosti. Dodobra pa moramo razviti tudi trženjski splet, saj je ključnega pomena kako dobro predstavimo prednosti, ki jih doprinese ekološki način poslovanja.

Zaradi tveganosti vstopa priporočam vstop na trg v začetni fazi po principu skupnega vlaganja. Izbrali bi hotelska kompleksa, ki se nahajata na obali in v gorskem kraju, kategorizirana pa bi bila s tremi ali štirimi zvezdicami. S tem bi pridobili vpogled na slovenski trg in ob uspešnem poslovanju pričeli razmišljati v smeri širjenja na tem trgu. Ob tej hipotezi bi se kasneje usmerili na obliko neposrednega vlaganja z lastno izgradnjo hotela ali pa bi poiskali partnerja s podobnimi ekološkimi interesi.

Mislim, da bi bil vstop hotelske verige Scandic na slovenski trg uspešen, mogoč in dobrodošel, saj je trg na tem področju še nerazvit in bi tako z vstopom pridobili obe strani. Veriga Scandic bi pridobila nov trg ter s tem novo destinacijo za svoje že obstoječe goste, pridobila pa bi tudi možnost širjenja na jug Evrope, Slovenija pa bi dobila prvi ekološki hotel, ki bi sledil mednarodnim ekološkim kriterijem, ter s tem pričela razvijati in ozaveščati trg in prebivalstvo o ekologiji. Slovenski trg predstavlja verigi Scandic možnost uspešnega širjenja, saj jim je naklonjena državna okoljska politika, ki spodbuja okoljsko udejstvovanje, naklonjeno je prebivalstvo, ki je pripravljeno plačati višjo ceno za nastanitev v ekološkem hotelu ter ekološki trendi, ki postajajo vedno bolj vidni tako na Slovenskem kot evropskem trgu. Na začetku bi bilo resda potrebno vložiti veliko finančnih sredstev za prilagajanje ekološkim zahtevam, trženju storitve in učinkovitem tržnem komuniciranju, vendar bi dolgoročno dani vložek dajal pozitivne učinke.

LITERATURA IN VIRI

1. Damjan, J.(2000). *Slovenski nacionalni karakter kot marketinški dejavnik*. Ljubljana: Akademija MM.
2. Dimovski, V. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Evropski znak za okolje in turistične nastanitve. Najdeno 17. februar 2008 na spletni strani
<http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/pdf/marketing/brochures/sl/hotels.pdf>
4. Glas, M. (1999) *The ethics of business in Slovenia: is it really bad?* Univerza v Ljubljani. Najdeno 5. marca 2008 na spletni strani
http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti/wp/glas2.doc
5. Global Competitiveness Report 2007. Najdeno 16. januarja 2008 na spletni strani
<http://gcr07.weforum.org/>
6. Gospodarska zbornica Slovenije 2006. Najdeno 16. januarja 2008 na spletni strani
<http://www.gzs.si>
7. Hofstede, G.(2005). *Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
8. Hotel Snovik. Najdeno 5. februarja 2008 na spletni strani
<http://www.termesnovik.si/>
9. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje, v vrstici novih priložnosti*. Ljubljana: GV založba.
10. Ipavec Novak, N. (2006). *Strateško povezovanje slovenskih hotelov na področju ekološkega managementa*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.
11. Izvozno okno. Najdeno 22. septembra 2008 na spletni strani
<http://www.izvoznookno.si>
12. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Jazbec, M. (2005). *Medkulturno komuniciranje kot sestavni del poslovnega izobraževanja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Katalog znaka EU za okolje. Najdeno 17. januarja 2008 na spletni strani
<http://www.eco-label.com>
15. Kotler, P. (1996a). *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
16. Kotler, P. (1998b). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. (2. popravljena izdaja.) Ljubljana: Slovenska knjiga.
17. Kotler, P. (2004c). *Managemnt trženja*. Ljubljana: GV založba.
18. Lah, A. (2002). *Okoljski pojavi in pojmi*. Ljubljana: Svet za varstvo okolja Republike Slovenije.
19. Makovec Brenčič, M. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
21. Middleton, V., T. C. (2001). *Marketing in Travel and Tourism*. London: Butterworth-Heinemann.
22. Mihalič, T. (1995). *Ekonomika okolja v turizmu*. (1. izdaja, 1. natis.) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Podnar, K., Golob, U. & Jančič, Z. (2007). *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
25. Program celovitega spodbujanja kakovosti. Najdeno 17. januarja 2008 na spletni strani

- http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/MG-Program_celovitega_spodbujanja_kakovosti.pdf
26. Program ekološke ureditve in posodobitve slovenskih hotelov. Najdeno 17. januarja 2008 na spletni strani
http://www.ekohoteli.mg.gov.si/upload/File/Eko_Hoteli-final.pdf
 27. Pučko, D. (1998). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 28. Raba interneta v Sloveniji. Najdeno 22. februarja 2008 na spletni strani
<http://www.ris.org>
 29. Razvojni načrt in usmeritev slovenskega turizma 2007–2011. Najdeno 17. januarja 2008 na spletni strani
http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/Povzetek_RNUST
 30. Regijska razvitost Slovenije. Najdeno 22. februarja 2008 na spletni strani
<http://www.slovenijajutri.gov.si>
 31. Republika Slovenija. Najdeno 3. marca 2008 na spletni strani
<http://www.gov.si>
 32. Scandic hotels. Najdeno 3. marca 2008 na spletni strani
<http://www.scandichotels.com>
 33. Scandic: Better World. Najdeno 3. marca 2008 na spletni strani
<http://www.scandic-campaign.com/betterworld/index.asp?languageid=en>
 34. Slovenija v številkah 2007. Najdeno 20. januarja 2008 na spletni strani
http://www.stat.si/doc/pub/slo_figures_07.pdf
 35. Slovenska turistična organizacija. Indeks turističnega zaupanja. Ekonomski rezultati in priložnosti slovenskega turizma. Najdeno 4. marca 2008 na spletni strani
http://www.slovenia.info/pictures%5CTB_board%5Catachments_1%5C2008%5CITZ_Porocilo_2008_-1_STO_final_6100.pdf, 15.4.2008
 36. Slovenske regije v številkah 2007. Najdeno 20. januarja 2008 na spletni strani
http://www.stat.si/doc/pub/slovenske_regije_2007-koncna.pdf
 37. Statistični urad Republike Slovenije. Najdeno 20. januarja 2008 na spletni strani
<http://www.surs.si>
 38. Strašek, V. (1990). *Vodenje podjetja z vidika varovanja okolja v skladu z zahtevami standarda ISO 14001*. Ljubljana.
 39. Strategija trženja slovenskega turizma. Najdeno 17. januarja 2008 na spletni strani
http://www.slovenia.info/pictures/TB_board/atachments_1/2007/povzetek_strategija_06_09_5555.pdf
 40. Vladni portala z informacijami o življenju v Evropski uniji. Najdeno 22. januarja 2008 na spletni strani
<http://www.evropa.gov.si>
 41. Vlada Republike Slovenije. Najdeno 20. januarja 2008 na spletni strani
<http://www.vlada.si>
 42. Vuk, D. (2000). *Uvod v ekološki management*. Kranj: Moderna organizacij.
 43. Zakonodaja Evropske unije. Najdeno 20. januarja 2008 na spletni strani
<http://www.eur-lex.europa.eu>

PRILOGE

PRILOGA 1: Slovarček kratic in izrazov	1
PRILOGA 2: Opredelitev okoljevarstva	1
PRILOGA 3: Analiza zunanjega okolja	6
PRILOGA 4: Analiza trga po Porterju	7
PRILOGA 5: Analiza konkurence	10
PRILOGA 6 : Trženjski splet.....	11

PRILOGA 1: Slovarček kratic in izrazov

Kratica	Slovenski izraz
EU	Evropska unija
RNUST	Razvojni načrt in usmeritev slovenskega turizma
DOVES	Društvo za okoljevarstveno vzgojo Evrope v Sloveniji

Angleški izraz	Slovenski izraz
EU Eco Label Flower	EU ekološki znak eko marjetica
Nordic Swan	nordijski Labod
Green Globe	Zeleni ključ

PRILOGA 2: Opredelitev okoljevarstva

Ekološki znak EU-marjetica (Flower) in nordijski Labod (Swan)

Ekološki znaki za turistične proizvode se lahko nanašajo na celotni turistični proizvod ali pa le na dele tega. Ekološki znaki se oblikujejo tudi za turistične destinacije, ki v primerjavi z drugimi bolj intenzivno prakticirajo ekološki management. Ekološki znaki za turistične organizacije se podeljujejo tistim turističnim podjetjem, ki poskušajo čim bolj zmanjšati negativne vplive na okolje. Tako poznamo na globalnem trgu različne vrste ekoloških znakov, ki se razlikujejo predvsem po tem, v katerem predelu Evrope so v rabi. Tako je v Nemčiji prisoten znak »modri angel«, v Avstriji »ekološko drevo«, s strani Svetovnega združenja za potovanja in turizem je bil narejen znak »Green Globe«, nemška okoljska shema ima Viabon, ekološki znak »Ecotel«, pa je nastal pod okriljem HVS International. Pri hotelski verigi Scandic sta ključna znaka »Nordijski labod« in EU-marjetica.

EU- marjetica

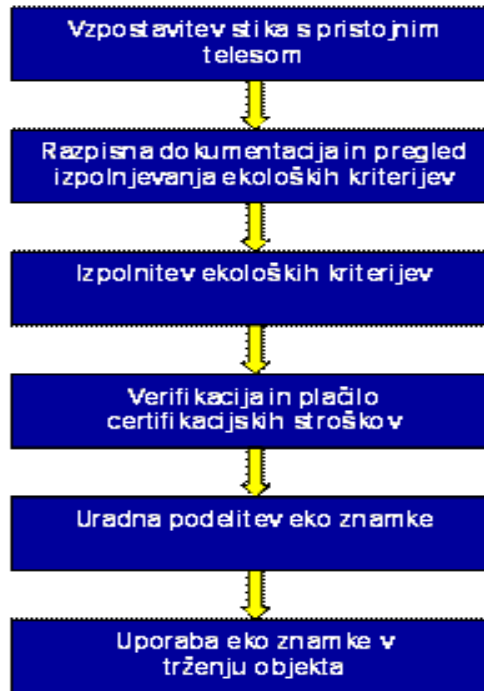
Pri tem znaku se presoja celotni proces pridobivanja izdelka oz. posredovanje storitve, vse od začetka do konca. Znak je na voljo za proizvode in storitve ter zagotavlja, da so proizvodi z znakom najboljši v svojem razredu (Evropski znak za okolje in turistične nastanitve, 17.2.2008).

Hotel z namestitvenimi storitvami, ki je zaznamovan z evropskim znakom za okolje, zagotavlja omejeno porabo energije in vode, omejeno proizvodnjo odpadkov, spodbuja uporabo obnovljivih virov in snovi, ki so manj nevarne za okolje, ter izobraževanje in obveščanje v povezavi z okoljem (znak EU za okolje, 17.1.2008).

Za uspešno delovanje znakov za okolje so potrebni finančni in človeški viri ter ustrezna administrativno-organizacijska struktura. Večina shem je vsaj delno financirana s prispevki prosilcev. Pobudnik oziroma nosilec licence znaka za okolje praviloma pridobi preostala

potrebna sredstva, vendar pa obstajajo tudi znaki za okolje, ki od prosilcev ne zahtevajo nobenih prispevkov (Evropski znak za okolje in turistične nastanitve, 17.2.2008).

Shematski prikaz postopka podeljevanja znaka za okolje



Vir: Evropski znak za okolje in turistične nastanitve, 17.2.2008.

Za pridobitev okoljskega znaka mora hotelski kompleks slediti kriterijem, ki so razdeljeni v dve skupini: na obvezne in neobvezne. Obvezne mora prijavitelj izpolnjevati v celoti, kriteriji pa morajo seveda ustrezati dejanskemu stanju. Če kriterija ne more izpolniti, mora prijavitelj to pojasniti. Neobvezni kriteriji morajo biti izpolnjeni v določeni meri v okviru sistema točkovanja. Obvezne kriterije delimo na 6 področij, ki so predstavljeni v spodnji tabeli (Program ekološke ureditve in posodobitve slovenskih hotelov, 17.1.2008):

Tabela 1: Ekološke zahteve EU-znaka

Zahteve	Pričakovanja
Varčevanje z energijo	<p>Vsaj 22 % električne energije mora prihajati od obnovljivih virov.</p> <p>Vsaj 22 % električne energije, ki se uporablja za ogrevanje sob ali sanitarne vode, mora prihajati iz obnovljivih energetskih virov.</p> <p>Učinkovitost ogrevalnih kotlov > 90 %.</p> <p>Primerna okenska izolacija.</p> <p>Časovno stikalo za savno.</p> <p>Energijska učinkovitost žarnic > 60 %.</p> <p>Izklapljanje gretja ali klimatske naprave.</p>
Varčevanje z vodo	<p>Količina pritoka vode < 12 l/min.</p> <p>Brisače in posteljnina, zamenjana enkrat ali dvakrat tedensko ali po naročilu.</p> <p>Zalivanje rastlin pred ali po močnem soncu.</p> <p>Čiščenje odpadne vode.</p> <p>Sledenje lokalnim planom odpadnih voda in zaščite pitne vode.</p> <p>Usposabljanje osebja glede uporabe razkužil.</p>
Splošno upravljanje	<p>Nekadilska območja.</p> <p>Dobro vzdrževanje in servisiranje opreme.</p> <p>Točno delovanje programa in okoljevarstveno poročilo.</p> <p>Izobraževanje zaposlenih.</p> <p>Podajanje informacij gostom o okoljevarstvenih dejanjih in strategijah.</p>
Zmanjševanje odpadkov	<p>Ločevanje odpadkov–gostje.</p> <p>Odpadki naj bodo primerno zbrani, ločeni in prepeljani na ustrezno mesto.</p> <p>Uporaba izdelkov za enkratno uporabo.</p>
Informacije za goste	<p>Zaprte prezračevalne naprave ob odpiranju oken.</p> <p>Ugašanje luči.</p> <p>Podajanje informacij, kako prihraniti vodo.</p> <p>Uporaba primernih zbiralnikov smeti.</p> <p>Obveščanje zaposlenih o okvari.</p>
Informacije o znaku za okolje	<p>Splošen okoljevarstveni napredek.</p> <p>Ukrepi za ohranitev energije, vode in zmanjšanje odpadkov.</p>

Vir: znak EU za okolje, 17.1.2008.

Nordijski labod

Znak je nastal leta 1989, uporabljajo pa ga skandinavske države in Islandija. Švedski inštitut za standardizacijo skrbi za označevanje in dodeljevanje omenjenega znaka tistim izdelkom, ki ustrezajo številnim kriterijem eko označevanja. Ti kriteriji upoštevajo vpliv izdelka na okolje skozi celoten proces njegovega nastajanja, z začetkom pri surovinah ter koncem pri uporabi in njegovem uničevanju (Program ekološke ureditve in posodobitve slovenskih hotelov, 17.2.2008).

Poslanstvo skandinavskega znaka za okolje Swan (Labod) je v zmanjševanju ekološke obremenitve. S prostovoljno uporabo ekološkega znaka za okolje želijo poudariti »zeleno« zavest uporabnikov ter prispevati k boljšemu oz. bolj zdravemu okolju. S procesom podeljevanja znaka za okolje želijo vzpodbuditi ponudnike k razvijanju okolju prijaznejših izdelkov (Program ekološke ureditve in posodobitve slovenskih hotelov, 17.2.2008).

Nordijski znak za okolje zagotavlja, da gre pri izdelku za dobro ekološko izbiro. Omenjeni znak nosi več kot 60 različnih skupin izdelkov. Preden se izdelku ali pa podjetju dodeli certifikat, se s pomočjo pregleda vzorca pri neodvisnem laboratoriju preveri, ali proizvod izpolnjuje predpisane kriterije. V okviru danskega združenja za standardizacijo (Danish Standards Association) deluje »Ecolabeling Denmark«, telo, ki je odgovorno za vodenje administracije za oba uradno priznana znaka za okolje na Danskem: Labod in znak za okolje EU-marjetica. Združenje deluje neodvisno od proizvajalcev, tržnih znamk in finančnih interesov in skladno z dansko zakonodajo. Prijavna dokumentacija je predmet popolne anonimnosti ter stroge in visoke zaupnosti, ki se nanaša na prijavitelja (Program ekološke ureditve in posodobitve slovenskih hotelov, 17.2.2008).

V okviru storitev obstaja sedem podpodročij, med katerimi so tudi hoteli in prenočišča. Ker so prijavní stroški odvisni od vrste poslovnega procesa v turističnem objektu, so v okoljski shemi za znak oblikovali tri razrede, v katere uvrstijo vsakega prijavitelja. Splošne zahteve, ki jih mora izpolnjevati vsak, so (Program ekološke ureditve in posodobitve slovenskih hotelov, 17.2.2008):

- izpolnjeni morata biti dve od štirih mejnih vrednosti;
- izpolnjene morajo biti vse obvezne zahteve;
- izpolnjenih mora biti vsaj 60 % možnih točk, ki jih prijavitelj zbere na osnovi izpolnjevanja kriterijev na področju izvajanja dejavnosti in vzdrževanja;
- izpolnjenih mora biti najmanj 65 % možnih točk, ki jih prijavitelj zbira na osnovi izpolnjevanja kriterijev na vseh ostalih področjih;
- izpolnjene morajo biti vse zahteve okoljskega managementa;
- zahteve se preverjajo pri prijavitelju.

Celoten sistem ocenjevanja turistične namestitve zajema naslednja področja.

Štiri mejne vrednosti za področje (Program ekološke ureditve in posodobitve slovenskih hotelov, 17.2.2008):

- rabe energije,
- rabe vode,
- rabe kemičnih izdelkov in
- upravljanje z odpadki.

Obvezne zahteve in točke, ki jih prijavitelj zbira na osnovi izpolnjevanja kriterijev, zajemajo naslednja področja dejavnosti prijavitelja (Program ekološke ureditve in posodobitve slovenskih hotelov, 17.2.2008):

- izvajanje dejavnosti in vzdrževanje,
- porabo energije in okolju prijaznih izdelkov,
- pohištvo, montažo in opremo ter ostalo opremo,
- hotelske sobe,
- kuhinjo in jedilnico,
- čiščenje in pranje,
- odpadke,
- transport,
- uradne zahteve, varnost in higieno,
- posebne zahteve za hotele z restavracijami,
- posebne zahteve za hotele s konferenčnimi sobami,
- posebne zahteve za hotele z bazeni,
- posebne zahteve za hotele z vrtom,
- dodatne zahteve in spremembe za mladinske hotele,
- ekološki management.

Znak se ponavadi podjetju dodeli za tri leta. Po preteku treh let mora podjetje zopet zaprositi za licenco, obenem pa se sproži tudi postopek preverjanja, ali podjetje obratuje po predpisih znaka.

PRILOGA 3: Analiza zunanjega okolja

Politično pravni vidik

Tabela 2: Ocene ovir za tuje naložbe v Sloveniji pred letom 2002 in danes

Ovire	Aritmetična sredina ocene	
	Pred letom 2002	Zdaj
Visoki davki in prispevki	3,10	3,20
Plačilna nedisciplina	2,90	2,90
Zapleteni administrativni postopki	3,00	2,90
Neučinkovit sodni sistem	2,80	2,80
Težave pri odpuščanju zaposlenih	2,55	2,55
Majhnost slovenskega trga	2,45	2,55
Visoki stroški delovne sile	2,20	2,45
Neurejena zakonodaja	2,55	2,35
Visok davek na dobiček	2,45	2,45
Razpoložljivost ustrezne delovne sile	2,20	2,20
Ovire pri nakupu stavbnih zemljišč in objektov	2,35	2,20
Visoki prevozni stroški	2,20	2,10
Korupcija	2,00	2,00
Težave pri prenosu dobička iz Slovenije	2,00	1,90
Visoke carinske stopnje	2,30	1,85
Nerazvita infrastruktura	2,00	1,75
Ekonomska nestabilnost	2,10	1,80
Politična nestabilnost	1,80	1,55

Ocene: 1 – ovir ni, 4 – ovire so zelo velike

Vir: Nidorfer, 2004,

Davčna politika

Davek na dodano vrednost se obračunava in plačuje od uvoza blaga v državo, in sicer po stopnji 20 % ali po znižani stopnji 8,5 %. Davčni zavezanci morajo davčni organ obvestiti o začetku dejavnosti. Sporočiti morajo tudi vsako spremembo v zvezi z izvajanjem teh dejavnosti in o morebitnem prenehanju. V skladu z davčnim zakonom pa se morajo vsi trgovci iz tujine vpisati v register davčnih zavezancev, če opravljajo katero izmed poslovanj. Slovenija je s članstvom v EU prevzela tudi njeno politiko, ki dovoli prost pretok blaga, storitev, oseb in denarja znotraj enotnega trga. Politika EU želi zagotoviti enake pogoje konkurence in trgovanja za vsa podjetja, spremeniti Evropo v privlačen kraj za naložbe in delo ter omogočiti rast na različnih področjih, ki temeljijo na znanju in inovativnosti (Vladni portala z informacijami o življenju v Evropski uniji, 3.3.2008).

Makroekonomski kazalci in gospodarska rast

Za zadnje strateško obdobje je značilno splošno neugodno finančno in poslovno okolje. Neugodno poslovno okolje je tudi glavni razlog za odsotnost tujih investicij v slovenski turizem v zadnjem obdobju. Kljub splošno neugodnemu finančnemu okolju je država v zadnjem obdobju intenzivno vlagala v razvoj turizma preko namenskih sredstev in sredstev strukturnih skladov EU. S to prakso je potrebno nadaljevati tudi v tem strateškem obdobju, v skladu z novimi strateškimi usmeritvami in prioritetami (Strategija trženja slovenskega turizma 2007, 17.1.2008).

PRILOGA 4: Analiza trga po Porterju

Tekmovalnost med obstoječimi podjetji

V večini panog so podjetja medsebojno odvisna. Poteza enega ali več konkurentov navadno povzroči reakcijo drugih podjetij, ki skušajo ohraniti svoje položaje v panogi. Privlačnost panoge je odvisna od moči, ki jo ima prisotna konkurenca na trgu, izstopnih ovir, stroškov in možnosti stopnje rasti panoge (Jaklič, 2002, str. 321–329).

Nevarnost vstopa novih podjetij (potencialna konkurenca)

Nova podjetja prinašajo nove kapacitete, željo po pridobitvi tržnega deleža in mnogokrat tudi relativno visoka sredstva. Posledica tega je znižanje cen ali pojav katere od oblik necenovne konkurence. Nevarnost vstopa je odvisna od vstopnih/izstopnih ovir, zakonodaje, lojalnosti kupcev in dostopa do prodajnih poti (Jaklič, 2002, str. 321–329).

Pogajalska moč kupcev

Kupci izrabljajo svojo potencialno moč za doseganje določenih ciljev. Ti se med seboj razlikujejo, vendar so najpogostejši znižanje cene ter povečanje kakovosti in dodatnih storitev. To dejanje privede do izgube dobička, zmanjševanja dobičkonosnosti panoge in cenovnega tekmovanja med konkurenti (Jaklič, 2002, str. 321–329).

Pogajalska moč dobaviteljev

Na trgu lahko tudi dobavitelji svojo potencialno moč zbirajo za doseganje ciljev. Moč pokažejo, kadar lahko brez večjih posledic zase spreminjajo cene ali kakovost svojih proizvodov. Obe dejanji pa imata velik vpliv na dobičkonosnost podjetij v panogi (Jaklič, 2002, str. 321–329).

Možnost pojava novih substitutov

Konkurenca ni omejena le na podjetja znotraj panoge in potencialna nova podjetja, ampak jo sestavljajo tudi podjetja, ki proizvajajo substitute. Če postanejo slednji privlačnejši, je verjetno, do bodo nakupe preusmerili na njih. Grožnja vstopa substituta je odvisna od stroškov, ki jih ima kupec pri prehodu, in od stopnje nadomestljivosti. Če so ti majhni, je vpliv substitutov na panogo velik (Jaklič, 2002, str. 321–329).

Analiza konkurence

Terme Snovik (Terme Snovik, 5.2.2008) so najmlajše in najvišje ležeče slovenske terme. Hkrati so tudi edine terme v gorenjski in osrednjeslovenski regiji. Podjetje Terme Snovik – Kamnik d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 2000. Strokovnjaki so najprej opravili fizikalno-kemične analize termalne vode in ugotovili, da gre za visoko kakovostno pitno vodo, ki je čista in brez primesi, zato je ni potrebno posebej obdelovati. Prav tako so odkrili, da je zelo bogata z magnezijem in kalcijem. Tako se je leta 1994 postavil prvi poskusni bazen. Majhnem

bazen je v letih do 2001 privabil zelo veliko obiskovalcev, zato so se zaradi dobrega obiska odločili za postavitev večjega termalnega kopališča. Leta 2001 se je odprl zunanji termalni bazen s preko 500 m² vodnih površin. Ta bazen so leta 2002 pokrili in odprli pokrito termalno riviero. V želji po povečanju ponudbe za sprostitev so uredili prostor za fizioterapijo, masaže in savne. Leta 2005 je bilo odprtih prvih 24 apartmajev, naslednjega leta pa so odprli še dodatne kapacitete. Sedaj imajo na voljo 420 ležišč.

Politika vodstva podjetja je postati okolju prijazne terme. Vodstvo podjetja se je zavezalo slediti in uvajati sodobne energetske tehnologije za učinkovito rabo in obnovljive vire energije pri segrevanju/hlajenju celotnega kompleksa Term Snovik. Politika kakovosti podjetja Term Snovik se je z letom 2006 obvezala za izpolnjevanje zahtev okoljske zakonodaje in preprečevanje onesnaževanja.

Analiza po Porterju

Porter (Jaklič, 2002, str. 321–329) ocenjuje, da je stopnja prisotne konkurence v panogi odvisna od petih konkurenčnih sil, ki so: panožna konkurenca (boj med obstoječimi podjetji v panogi), potencialna konkurenca, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in možnost pojava novih substitutov.

1. Tekmovalnost med obstoječimi podjetji

Število konkurentov

Raziskave o uporabi ekoloških znakov v slovenskih hotelih so pokazale, da se znakov poslužuje zelo malo hotelov. V preteklosti je bil edini slovenski hotel z ekološkim znakom hotel Lev, ki je bil v preteklosti član ekološkega znaka Green Globe, vendar se tudi tu nič več ne posvečajo ekološkemu poslovanju, saj so prevladovali ekonomski cilji. Prav tako se ni pojavilo zanimanje za mednarodni znak Zeleni ključ, EU znak, standard ISO 14000 in EMAS shemo. Razlogi za to so predvsem v slabem poznavanju teh znakov oz. slabi promociji znakov v Sloveniji (Novak Ipavec, 2006, str. 45).

Po zbiranju informacij v slovenskih hotelih svoje poslovanje malenkostno posvečajo varstvu okolja le v hotelu Jezero v Bohinju, v Zdravilišču Radenci ter na nekaterih kopališčih in v marinah. Eden izmed glavnih neposrednih konkurentov, ki poudarjajo ekološki vidik na trgu, so Terme Snovik, ki so pravkar pridobile ekološki znak EU-marjetico.

Stopnja rasti panoge

Po raziskavah sodeč je v Sloveniji ekološki način hotelskega poslovanja še dokaj nerazvit, zato ima hotelska veriga Scandic velike možnosti za preboj na trg. Storitve je pri nas sicer v začetnih povojih, vendar je na mednarodnem trgu zelo prepoznavna in učinkovita.

V Evropi se je stopnja rasti te panoge pričela kar hitro višati, zato je morebiti takšno porast pričakovati tudi pri nas. V zadnjih petih letih je število naprav za izkoriščanje energije vetra naraslo za 20–25 %, gospodarjenje z vodami naj bi se v naslednjih desetih letih vsako leto povečalo za 6 %, sektor recikliranja trdnih odpadkov pa se je med letoma 2000–2004 vsako leto povečal za 4,5 % (Zakonodaja Evropske unije, 20.1.2008).

Značilnost storitve, delež stalnih stroškov, višina izstopnih ovir

Začetne investicije pri tem poslovanju so velike, vendar so nekatere financirane tudi s strani države. Predpisi in zakoni, ki urejajo področje varstva okolja, med drugim določajo tudi ustrezne finančne instrumente, ki načrtno vzbujaajo naložbe v varstvo okolja oz. pridobitev znaka. Med njimi so za slovenske investitorje najpomembnejši naslednji predstavniki (Vuk, 2000, str.101):

- Svetovni sklad za pospeševanje okoljskih naložb,
- Svetovna banka,
- Evropska banka,
- Razvojni programi Evropske komisije,
- Ekološko razvojni sklad Republike Slovenije.

2. Nevarnost vstopa novih podjetij (potencialna konkurenca)

Ekonomija obsega

Obstajajo določene ovire ekonomije obsega, saj morajo investitorji na začetku vložiti dokaj visoka finančna sredstva, vendar pa so zainteresirani financirani s strani države ali evropskih organizacij.

Diferenciacija storitve

Na trgu se pojavlja veliko ekoloških znakov in shem, vendar je ekološki znak Nordijski-labod prvi, ki je pričel delovati na svetovnem trgu, EU-marjetica pa je edini znak, ki je priznan v vseh evropskih državah. Za oba je znano, da se preverjanje doseženih kriterijev izvršuje s strani neodvisnih organizacij (Program ekološke ureditve in posodobitve slovenskih hotelov, 17.2.2008).

Zahteve po kapitalu

V pričetku delovanja hotela v ekološki smeri se vsi zavzeti srečajo z velikimi začetnimi investicijami za razvoj vse infrastrukture, izobraževanj tako zaposlenih kot gostov, da bodo primerni za pridobitev znaka. Vendar se ti vnosi dolgoročno povrnejo in prihranimo tako pri stroških rednega vzdrževanja kot pri varstvu in porabi naravnih virov.

V Evropski uniji so ustanovljeni tudi finančni programi, namenjeni sistematičnemu vzpodbujanju v smeri trajnostnega in okoljskega razvoja (Vuk, 2000, str. 189).

Zakonodaja

Tu pridejo v ospredje zakonodaja države ter predpisi EU in okoljske politike. Bistvenega pomena je upoštevanje predpisov EU, ki jih morajo države članice izvajati ter prenašati v nacionalne predpise. Izvajanje te politike spremlja evropska komisija, ki lahko morebitne napake prijavi Sodišču evropske skupnosti, ta pa določi denarno kazen in morebiti tudi odpravo povzročene škode (Vladni portala z informacijami o življenju v Evropski uniji, 3.3.2008).

3. Pogajalska moč kupcev

Kupci, katerim je ekološki vidik odločujoč, nimajo vpliva na določanje cen in kakovost storitve. Prav tako nimajo veliko stroškov z zamenjavo dobavitelja storitve, ker niso seznanjeni z informacijami o tržnih cenah in stroških. Zlahka najdejo novega posrednika hotelske storitve, vendar zaradi nerazvitosti uporabe ekoloških znakov le s težavo hotel, ki posluje na takšen način. Zato pogajalska moč kupcev ne predstavlja velike ovire.

4. Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji nimajo moči za določanje cene ponujene storitve. Vpliv imajo lahko na določanje cene izdelka oz. storitve, ker lahko vključuje tudi dobavo znanja in kvalificirano delovno silo. Pogajalska moč dobaviteljev vpliva samo na dodeljevanje znaka interesentom, če izpolnjujejo zahtevane kriterije.

5. Grožnja substitutov

Vstopanje novih konkurentov na trg postaja vse pogostejše, saj jim tako zapovedujejo razne politike, obenem pa jim takšen način poslovanja znižuje tudi stroške rednega poslovanja. V panogi se srečamo s kar nekaj substituti, saj se na trgu nahaja veliko ekoloških znakov in shem. Zahteve ekološkega znaka imajo ključno vlogo pri kakovosti storitve, pomembno vlogo pa imajo tudi pri poslovnem uspehu hotela.

PRILOGA 5: Analiza konkurence

5.1. Analiza konkurence

Tabela 3: certifikati ISO v slovenskih hotelih

Hotel	Vrsta certifikata
Grand hotel toplice Bled	ISO 9001 v letu 2001
Metropol Group	ISO 9001 v letu 2001
Radenska – Zdravilišče Radenci	ISO 9001 v letu 2002, ISO 14001 v letu 2003
Terme 3000	ISO 9001 v letu 2005
Terme Lendava	ISO 9001 v letu 2005
Terme Ptuj	ISO 9001 v letu 2005
Terme Rogaška	ISO 9001 v letu 2002
Zvezda – Diana, Murska Sobota	ISO 9001 v letu 2002

Vir: Gospodarska zbornica Slovenije 2006, 16.1.2008

Posredna konkurenca

Tabela 4: Število prenočitev domačih in tujih turistov glede na kategorijo hotela

	DOMAČI turisti / DOMESTIC tourists						TUJI turisti / FOREIGN tourists					
	Hoteli skupaj	*	**	***	****	*****	Hoteli skupaj	*	**	***	****	*****
	All hotels						All hotels					
Jan / Jan	95.976	275	4.401	37.425	51.662	2.213	229.830	1.012	9.787	66.073	133.872	19.086
Feb / Feb	154.813	183	7.832	69.937	74.369	2.492	173.116	720	9.356	50.022	100.866	12.152
Mar / Mar	150.078	223	8.657	66.460	70.686	4.052	216.869	1.123	16.197	63.087	121.112	15.350
Apr / Apr	124.514	147	7.572	59.138	53.040	4.617	283.558	1.618	15.851	86.336	156.387	23.366
Maj / May	136.232	135	7.327	62.851	62.296	3.623	281.337	1.753	9.765	95.779	149.853	24.187
Jun / Jun	161.156	108	8.625	76.420	71.896	4.107	333.719	1.949	12.561	118.424	169.547	31.238
Jul / Jul	184.662	104	9.460	92.636	79.358	3.104	398.034	1.763	14.078	142.933	200.749	38.511
Avg / Aug	180.321	84	7.828	84.386	85.143	2.880	480.364	2.377	17.427	159.520	258.081	42.959
Sep / Sep	139.767	109	6.167	61.144	69.221	3.126	383.423	2.102	13.748	122.928	211.685	32.960
Okt / Oct	145.852	135	5.813	56.277	78.731	4.896	283.482	1.200	13.084	79.406	166.204	23.588
Nov / Nov	137.310	178	6.630	51.888	73.151	5.463	201.723	979	8.275	46.023	126.649	19.797
Dec / Dec	132.165	191	6.099	51.865	70.098	3.912	188.128	959	9.034	51.301	110.005	16.829
skupaj / total	1.742.846	1.872	86.411	770.427	839.651	44.485	3.453.583	17.555	149.163	1.081.832	1.905.010	300.023

Vir: Statistični urada Republike Slovenije 2007, 20.1.2008

PRILOGA 6 : Trženjski splet

Segmentacija trga

Tabela 5: Gostje, ki so pripravljeni plačati višjo ceno za okolju prijazen hotel

Gostje, ki so oz. niso pripravljeni plačati višjo ceno za okolju prijazno bivanje v hotelu					Skupaj	Delež
NE	N=87				87	28,6 %
DA	do 5 %	5.1 do 10 %	10,1 do 15 %	15.1 do 16 %		
N	143	58	13	3	217	71,4 %
	47,0 %	19,1 %	4,3 %	1,0 %	304	100 %

Vir: Slovenska turistična organizacija, Indeks turističnega zaupanja, Ekonomski rezultati in priložnosti slovenskega turizma, poslovne publikacije 2008

Tržno komuniciranje

Oglaševanje je plačana oblika neosebnega tržnega komuniciranja o podjetju, njegovih storitvah ali aktivnostih. Poteka prek javnih sredstev za obveščanje in podjetju omogoča, da doseže veliko ciljnega občinstva.

Neposredno trženje ustvarijo odzive potencialnih kupcev na sporočila v medijih. Neposredno trženje pomeni uporabo neposrednih poti za doseg porabnika in dostavo izdelkov in storitev porabnika brez uporabe posrednikov. Neposredno trženje je eden najhitreje rastočih načinov za oskrbo kupcev (Kotler, 2004c, str. 620).

Osebna prodaja je neposredno komuniciranje med prodajalcem in potencialnim kupcem. Prav zaradi osebne kontakta je ta pristop prepričljivejši. Namen je prepričati potrošnika za nakup storitve.

Stiki z javnostmi je neplačana, neosebna oblika komuniciranja o podjetju in njegovih storitvah, ki poteka prek sredstev javnega obveščanja v obliki novic.

Pospeševanje prodaje – je aktivnost, s katero podjetje vpliva na potrošnike, da se odločijo za nakup in pri tem dobijo dodatno korist. Cilj tega je, da izzovemo hitrejši ali večji nakup storitve.