

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
STRATEGIJA RAZVOJA IZBRANE TURISTIČNE KMETIJE

Ljubljana, avgust 2016

KATJA PEZDIR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katja Pezdir, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Strategija razvoja izbrane turistične kmetije, pripravljena v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alenko Slavec,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD..	1
1 TURIZEM NA KMETIJI	2
1.1 Nove smernice podeželskega turizma.....	3
1.2 Opredelitev turistične kmetije.....	3
1.3 Pogoji za opravljanje turistične dejavnosti na kmetiji	4
1.4 Gostilna Slovenija.....	6
2 STRATEGIJE RAZVOJA	7
2.1 Opredelitev strategije	7
2.2 Ravni strategij	7
2.3 Oblikovanje strategij.....	8
2.4 Implementacija strategije	8
2.5 Področja strategij	10
2.6 SWOT analiza.....	11
3 BLAGOVNA ZNAMKA	11
3.1 Razvoj lastne blagovne znamke.....	12
3.2 Logotip.....	12
3.3 Vizija in poslanstvo.....	13
3.4 Registracija blagovne znamke	14
4 EMPIRIČNI DEL	15
4.1 Namen, cilj raziskave ter metodologija raziskovanja	15
4.2 Predstavitev izletniško-turistične kmetije Pr' Mehačk.....	16
4.3 Analiza ankete.....	17
4.3.1 Uvedba logotipa.....	17
4.3.2 Blagovna znamka, poslanstvo in vizija.....	17
4.3.3 Specializacija ponudbe	19
4.3.4 Lokalna ponudba.....	20
4.3.5 Nastanitev in možnost prenočitve.....	21
4.4 Analiza intervjuja.....	22
4.5 Ugotovitve raziskave	23
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Opažanje logotipa (v odstotkih).....	17
Slika 2: Pomembnost vizije in poslanstva (v odstotkih)	18
Slika 3: Vpliv poznavanja vrednot podjetja (v odstotkih).....	18
Slika 4: Asociacija na besedo blagovna znamka (v odstotkih)	19
Slika 5: Nove oblike kmetije (v odstotkih)	20
Slika 6: Pomembnost lokalnih surovin (v odstotkih)	20
Slika 7: Standard Gostilna Slovenije (v odstotkih)	21
Slika 8: Možnost nastanitve (v odstotkih).....	22
Slika 9: Možnost nastanitve (število dni).....	22

UVOD

Strategija razvoja – kaj je to? Ko pomislimo na neke dolgoročne cilje, si ponavadi ne predstavljamo točno, kam lahko peljejo. Kot sodelavka na turistični kmetiji se je tudi meni zastavilo vprašanje, kako poslovati naprej. Že nekaj časa se namreč trudimo kmetijo Pr' Mehačk širiti in ohranjati kvaliteto storitev, zato sem se na podlagi preteklih vprašanj in dilem odločila raziskati, kakšne so lahko strategije razvoja za majhno turistično kmetijo – zlasti tiste strategije, ki so izvedljive in obenem pokazatelj, da je vsebina zaključne strokovne naloge, kakršno predstavljam v nadaljevanju, pomembna za izboljšanje omenjene kmetije. Najbolj me motivira dejstvo, da bo naloga koristna za nadaljnji razvoj kmetije.

Namen zaključne strokovne naloge je oblikovati predloge strategije razvoja. Glavna tema je oblikovanje lastne blagovne znamke in raziskovanje, ali je to z vidika ekonomičnosti, prepoznavnosti in povratnega odziva kupcev za malo turistično kmetijo sploh treba izvajati.

Cilji zaključne strokovne naloge so prvotno praktične narave. Glavni cilj je razviti blagovno znamko in raziskati, kako se bodo na vse to odzvale stranke. Oblikovati je treba tudi vizijo in poslanstvo, prednostno zlasti logotip oz. grafično podobo, ki ima še dodatno vrednost pri celotni uvedbi blagovne znamke. Cilj je tudi pregledati teorijo s področja oblikovanja strategij in blagovnih znamk, ki so značilne za turistične in izletniške kmetije. Ugotoviti želim, kakšna je vrednost blagovne znamke v očeh kupca in prodajalca. Naslednji cilj je ugotoviti, ali je udeležanje predlagane strategije v smislu ekonomičnosti sploh izvedljivo. Je za majhno kmetijo sploh relevantno, da si privoščijo strategije, ki jih poznajo močne korporacije?

Ugotoviti želim tudi, ali je razmišljanje glede širjenja kmetije (predvsem gradnja novih nastanitvenih objektov) podprto s strani strank. Velik pomen v nalogi imata tudi analiza uvedbe standardov, ki so namenjeni turističnim kmetijam, ter sam odziv kupcev, če bi vsaj enega dejansko tudi uvedli. Del zastavljenih ciljev je raziskati možnosti uvedbe standarda, ki se dotika gurmanskega razvoja in pomembnosti lokalnih surovin. Cilj praktičnega dela pa je z anketo in intervjuji pridobiti rezultate, kako kupci reagirajo na predlagane strategije ter kako opazujejo že udeležene novosti. V praktičnem delu je tudi poudarek na raziskovanju negativnih izkušenj s kmetijo.

Predvidevam, da ima lastna blagovna znamka velik vpliv, kar pomeni, da blagovna znamka poveča vrednost kmetije v očeh kupca. Spremembe, ki so narejene v sklopu strategij razvoja, lahko pozitivno vplivajo na porabnike/goste, ki posledično opazijo logotip, nove grafične spremembe. Menim, da je že veliko kmetij, ki ponujajo samo objekt in tradicionalne jedi, zato je treba kmetijo specializirati za določeno obliko specializacije.

Potrditi želim dejstvo, da so za goste pomembni lokalna pridelava hrane in posledično lokalne jedi. Vse zgornje predpostavke bom preverila v empiričnem delu naloge.

V poglobljeni analizi teorije sem uporabila opisno metodo, s katero sem vsebino oblikovala s pomočjo literature z različnih področij. V pomoč so mi bili strokovni viri tujih in domačih avtorjev, različni spletni viri in preverjeni članki. V raziskovalnem delu sem uporabila primarne vire, kot so lastna anketa, intervju in opazovanja.

Struktura zaključne strokovne naloge je naslednja: uvodu sledi poglavje, v katerem sem opredelila osnovne definicije turizma na kmetiji, možnost specializacije in standardov. Drugo poglavje opisuje vse korake, postopke in definicije strategije za lažje razumevanje. Opredelitvi strategije sledi poglavje blagovne znamke, v katerem navajam, kako se razvije blagovna znamka, in glavne komponente, to so logotip, vizija in poslanstvo. Zadnje poglavje je empirične narave; nalogo sem podkrepila teoretične vsebine in na podlagi raziskovanja podala lastne ugotovitve. V sklepu pa sem strnila vse ugotovitve s teoretičnimi tezami in podala nekatere predloge.

1 TURIZEM NA KMETIJI

Področje raziskovanja bo imelo poudarek predvsem na razčlenitvi pojmov turizem, kmetija in podeželski turizem.

V literaturi obstajajo različne opredelitve turizma, ki poteka na podeželju, kot so turizem na kmetiji, kmečki turizem, eko turizem. Po besedah Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD) je podeželski turizem opredeljen kot turizem, ki ima svoje mesto na podeželju. Njegova lokacija se nahaja na kmečkih površinah, značilno je uživanje lepote narave in krajine. Vsaka oblika turizma, ki zajema delček življenja, umetnosti, kulture, dediščine na podeželju, je koristna za krajevno skupnost. To omogoča interakcijo med domačini in turisti za bogatejšo turistično izkušnjo, krepi socialni in ekonomski del. Kmečki turizem je aktivnost, ki ima močan vpliv podeželja. Ta vrsta turizma ima vpliv kulturnega, naravnega, pustolovskega in eko turizma.

Za podeželski turizem je značilno, da so lokacije redko poseljene, nahaja se v naravnem okolju, je središče sezonskih in lokalnih prireditev ter temelji na ohranjanju določene kulture, dediščine in tradicije. Podeželski turizem je tudi pomemben vir delovnih mest za lokalno skupnost in dejavnik za razvoj podeželskih območij. Podeželju, ki ima prikrajsane možnosti za razvoj, je turizem zdravilo za njegovo rast. Ni pa vedno tako: upoštevati je treba, da se podeželski turizem močno razlikuje med regijami; le-to je odvisno od množice dejavnikov, kot sta npr. primerna sezona in delovna sila (Aref & Gill, 2009, str. 68-73).

1.1 Nove smernice podeželskega turizma

Če izpostavim nove smernice kmečkega turizma oz. turizma, ki se dogaja na kmetiji, lahko izpostavim avtorje, kot so Sgroi, Di Trapani, Testa in Tudisca (2014, str. 407-419), ki v svojem delu opredelijo, da je kmet postal glavni razvijalec turizma na podeželju.

Nova zanimanja za podeželski turizem izhajajo iz trajnostnih praks in postavljanje v središče samo razmerje izkušenj kmetijskih praks. Turisti si želijo neposredne izkušnje z delom na kmetiji, zato lahko kmet uvede novo kmetijsko dejavnost, a to je odvisno od turističnih povpraševanj. Ta nova dejavnost turistu omogoča delo na kmetiji, kmetu pa, da predaja svoje znanje.

Tradicionalne turistične ponudbe (mesto, plaža, gorski kraji) so že dosegle neko stopnjo zrelosti in so tudi odvisne od sezone. Zato je pomembno hitro odgovoriti na nastajajoče potrebe potrošnika z novimi turističnimi produkti (kulturne poti, vinske poti, hrana, spa). Nova ponudba omogoča ovrednotenje lokalnih virov in še dodatno odkrije svoje potenciale. Podeželski turizem lahko postane strateška in povezovalna os, ki spodbuja razvojne procese na podeželju v skladu s turističnim povpraševanjem. Skrbeti pa je treba za povezanost in dopolnjevanje novih programov, ki še dodatno potrjujejo podeželski turizem (Sgroi et al., 2014, str. 407-419).

1.2 Opredelitev turistične kmetije

Pod izrazom turistična kmetija si lahko predstavljamo kmetije ali pa tudi samostojno kmečko poslopje, kjer se glavna dejavnost lahko deli na gostinsko ali negostinsko. V Sloveniji je turistična dejavnost na kmetiji opredeljena kot dopolnilna dejavnost. To pomeni, da kmetje, ki ne uspejo doseči zastavljenega dohodka, uberejo dodatno poslovno dejavnost, ki je tudi zakonsko urejena v Zakonu o kmetijstvu in Zakonu o gostinstvu. Nekateri ponujajo še dodatne aktivnosti, vendar v splošnem se kmetije z gostinsko dejavnostjo delijo na spodaj naštetе oblike (Pogoji za opravljanje turistične dejavnosti na kmetiji, 2016):

- **Kmetija z nastanitvijo:** To je kmetija, ki ponuja sobe, apartma ali prostor za kampiranje. Storitve se lahko oblikuje v nočitev z zajtrkom ali celodnevno ponudbo (polpenzion, polni penzion). Kot možnost nastanitve se lahko uporabi neizrabljena podstrešja ali druge obstoječe prostore, ki so primerni za sprejem skupin, posameznikov.
- **Izletniška turistična kmetija:** Kmetija, ki ponuja hrano in pijačo, ampak ne premore prenočišč. Ponudi lahko jedi iz domačega okolja, tudi doma pridelane napitke. Zakonski organ lahko dovoljuje ponudbo kupljene pijače.

- **Vinotoč in osmica:** To sta dve obliki strežbe in prodaje lastnega vina, alkoholnih in brezalkoholnih pijač. Razlika med vinotočem in osmico je v tem, da so vinotoči odprti čez vse leto, osmica pa največkrat od 10 dni do dvakrat na leto. Zakonik pa določa, da ima vinotoč možnost ponudbe hladnih prigrizkov, domačega kruha in peciva ter alkoholnih in brezalkoholnih pijač. V osmicah je dobrodošla tudi ponudba krajevno značilnih jedi.
- **Planšarija:** Ponudba planšarije zajema mlečne izdelke, mleko, sir, hladne prigrizke ter alkoholne in brezalkoholne pijače. Pomembna ponudba je tudi domača jed iz kotlička. Planšarija lahko deluje v času pašne sezone s potrditvijo pašne skupnosti za tekoče leto.

Kmetije, ki pa se ne ukvarjajo z gostinsko dejavnostjo, pa lahko za svojo dopolnilno dejavnost izberejo (Pogoji za opravljanje turistične dejavnosti na kmetiji, 2016):

- ogled kmetije in njenih značilnosti ter ogled okolice kmetije,
- prikaz vseh del iz osnovne kmetijske in gozdarske dejavnosti,
- prikaz vseh del iz ostalih vrst dopolnilne dejavnosti na kmetiji,
- turistični prevoz potnikov z vprežnimi vozili,
- ježo živali,
- žičnice, vlečnice, sedežnice,
- oddajanje športnih rekvizitov,
- oddajanje površin za piknike.

Razlikovati pa moramo tudi med izrazoma kmečki turizem in turizem na kmetiji. Pravilen izraz za kmetije, ki se ukvarjajo s turistično dejavnostjo, je turistična kmetija. Kmetija, na kateri se ukvarjajo s turizmom, predvsem z gostinstvom, mora biti urejena, imeti mora dovolj ponudbe domače hrane in delavcev. Priporočljivo je, da se za tak turizem odloči celotna družina, seznanijo pa naj se tudi s pogoji delovanja in obišejo kmetijo podobnih interesov.

1.3 Pogoji za opravljanje turistične dejavnosti na kmetiji

Kmetje morajo upoštevati pogoje, kot so določila prostora, ponudbe in delovnega časa. Če želi kmet na svojem posestvu opravljati dopolnilno dejavnost, mora imeti v lasti najmanj en hektar oz. v zakupu pet hektarjev zemlje. Omejen je tudi fizični obseg, kar pomeni, da naj bi kmetija obsegala največ 60 sedežev, 10 sob in 30 ležišč. Tisti, ki je nosilec dopolnilne dejavnosti na kmetiji, je fizična oseba; ni pa nujno, da je to tudi lastnik kmetije.

- **Prostor**

Treba je imeti urejen prostor za postrežbo pijače in hrane, »kmečka hiša«, ločene toalete po spolu in kuhinjo. Ločene je treba imeti prostore, ki so namenjeni čistim in nečistim opravilom.

Zunanji prostori naj bi bili v podobi že urejene krajevne arhitekture, prilagoditi se moramo tudi okolju, v katerem se nahajamo.

- **Kakovost ponudbe**

Ločimo kategorizacijo in specializacijo ponudbe. Kategorizacija po jabolkah je namenjena kmetijam, ki ponujajo prenočišča. Miselnost je čisto preprosta: več jabolk pomeni večji obseg storitev in višjo kakovost..

Specializacija ponudbe pomeni, da svojo ponudbo specializiramo in tako ciljamo na različne skupine gostov, obenem pa se lahko prilagajamo željam različnim gostov. Specializiramo pa se lahko v naslednjih oblikah (Pogoji za opravljanje turistične dejavnosti na kmetiji, 2016):

- ekološka turistična kmetija,
- turistična kmetija s ponudbo za zdravo življenje,
- družinam z otroki prijazna turistična kmetija,
- otrokom brez spremstva staršev prijazna turistična kmetija,
- ljubiteljem konj in jahanja prijazna turistična kmetija,
- kolesarjem prijazna turistična kmetija,
- vinogradniška turistična kmetija,
- invalidom prijazna turistična kmetija.

Sama specializacija ponudbe bo imela tudi velik pomen v nadaljevanju naloge v študiji primera, saj sem kot strategijo razvoja turistične kmetije Pr' Mehačk izbrala tudi uvedbo primerne oblike specializacije, in sicer glede na ponudbo, ki jo kmetija izvaja trenutno.

- **Varna hrana**

Varno hrano lahko poimenujemo tudi z izrazom domača hrana. Gostje pripisujejo velik pomen doma pridelani hrani, domačim vrtninam in domačim mesnim izdelkom. Prav s tako ponudbo pa se tudi turistična kmetija razlikuje od klasičnih gostinskih obratov. Glede na to, da se skoraj vsak dan borimo s časom, hitenjem, si pogosto zaželimo dobrega kosila, največkrat pa okusa doma, domačnosti. Turistične kmetije naj bi za to tudi poskrbele, da ne razočarajo razvajenih brbončic, ki skoraj vsak dan okušajo umetne snovi.

Zakonodaja določa, da mora kmetija zagotoviti najmanj 30 % lastnih surovin, največ 30 % surovin pa lahko kupi. Vse ostalo mora dobaviti pri drugi kmetiji; če je mogoče, vse pridelamo sami. S takim ukrepom se je kar nekaj kmetij povežalo in tako obenem izkoristilo možnost prodaje lastnih pridelkov (ali pridelkov drugih kmetij) in izdelkov na turističnih kmetijah.

- **Obratovalni čas**

Ponudnik se lahko sam odloči, kakšen bo delovni čas kmetije. Če se dejavnost opravlja izven delovnega časa, mora to priglasiti na pristojno upravno enoto. Delovni čas mora biti izobešen na vidnem mestu pri vhodu na kmetijo (Pogoji za opravljanje turistične dejavnosti na kmetiji, 2016).

1.4 Gostilna Slovenija

Gostilna Slovenija je standard, blagovna znamka, ki ga podeljuje Sekcija za gostinstvo in turizem pri Obrtno-podjetniški zbornici Slovenije. Ker gre za končen cilj prepoznavnosti kmetije, pri projektu sodeluje tudi Slovenska turistična organizacija. Začetek podeljevanja sega v leto 2011, ko so prve gostilne prejele te enotne gostilniške izveske in table. To so prejele le tiste, ki so ustrezale vsem pogojem in pravilom. Pogoji morajo biti izpolnjeni na različnih področjih: zunanja in notranja ureditev lokala, prevladovanje hišnih, lokalnih in regionalnih jedi, živila lokalnih pridelovalcev, način postrežbe, bio proizvodi ... Obstaja še nekaj pravil, ki oblikujejo upravičenost do uporabe te blagovne znamke in znaka.

Namen tega standarda je, da bi slovenske gostilne, ki prejmejo ta standard, postale urejen in prepoznan predmet sodobne slovenske gastronomije. V sami blagovni znamki se tudi pletejo vezi sonaravnega in trajnostnega razvoja, ki še dodatno pripomorejo k prepoznavnosti Slovenije na svetovnem zemljevidu.

Ko se gostilni odobri uporaba, mora pred vhodom obesiti izvesek in označevalno tablo. Izvesek je povezan s slovensko gostilničarsko kulturno dediščino; to predstavljajo šopi oblanja ter njihove razvojno mlajše stilizirane pločevinaste in kovane inačice na fasadah gostiln v Sloveniji. Na Slovenskem je več kot 3000 gostinskih lokalov, med katerimi je največ gostiln. Gostilno lahko tolmačimo kot prostor, ljudi, ki ponujajo celovito kakovost. Dobro gostilno sestavljajo urejenost, gostoljubnost in pestra kulinarična ponudba. Ponudba gostiln je slika narodne kuhinje in dediščine. Hrana in jedi nam govorijo o življenjskih slogih, saj tudi pregovor pravi, da sicer jemo zato, da živimo, vendar pa ne živimo le zato, da bi le jedli (Okusiti Slovenijo – Gostilna Slovenija, 2016).

2 STRATEGIJE RAZVOJA

Vse življenje si želimo nekaj doseči, plezati vsakokrat višje od zastavljenega cilja. Tako lahko svoje cilje določi tudi podjetje. Ampak preučiti pa moramo, kako bomo do tega prišli. Načrtom, planom za daljšo dobo lahko z eno besedo rečemo strategije. V nadaljevanju podajam teoretični pregled strategij razvoja, ki mi bo v pomoč pri analizi študijskega primera v praktičnem delu naloge, v katerem se bom osredotočila na strategijo razvoja izbrane turistične kmetije.

2.1 Opredelitev strategije

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003, str. 98–99) navajajo in povzemajo različna razumevanja strategij:

- Pučko (1999) opredeljuje strategijo kot kakršno koli možno poslovno usmeritev, ki obeta doseganje strateških ciljev; in tudi vprašanje, kako biti drugačen, iskanje aktivnosti, ki bodo drugačne od konkurence.
- Coultarjeva (1998) definira strategijo kot serijo ciljno usmerjenih odločitev in akcij, ki uravnotežijo nevarnosti in priložnosti iz okolja.
- Thompson in Strickland (1999) definirata vzorec aktivnost in poslovnih pristopov, ki jih uporablja strateško poslovodstvo.
- Lynch (2000) opredeljuje vzorec osnovnih ciljev, namenov, ki so potrebni za uresničevanje ciljev. To pa lahko tudi pomeni ustvarjanje drugačnosti v odnosu do konkurence.

Uran (2006, str. 103) povzema Hungerja in Wheelena (1995), ki definirata strategijo kot načrte, s katerimi moramo doseči svoje cilje in poslanstvo. Strategija zagotavlja osnovno razumevanje, kako bomo konkurirali na trgu.

Glede na veliko avtorjev, ki se ukvarjajo s pomenom pojma strategija, lahko ugotovimo, da enotno pojmovanje ne obstaja in lahko pojem strategija v splošnem razumemo kot načrte in cilje, s katerimi želimo podjetje izboljšati, slediti spremembam ali pa samo načrtati prihodnost, ki ji bomo sledili.

2.2 Ravni strategij

Ko želimo strategijo oblikovati, moramo najprej opredeliti, na kateri ravni podjetja bo poudarek. Opredelimo lahko cilje za celotno podjetje, posamezen oddelek ali samo za poslovno funkcijo v podjetju. Ravni v hierarhiji strategij so (Dimovski et al., 2003, str. 99–100; Uran, 2006, str. 103):

- temeljna (korporacijska) strategija: če strategije oblikujemo na celotni ravni podjetja, lahko to poimenujemo kot korporacijska ali celovita strategija. To pomeni, da je strategija usmerjena na podjetje kot celoto in vsi posamezniki se morajo tega zavedati.
- Poslovna strategija: ta označuje posamezen oddelek ali poslovno enoto v podjetju, pri kateri opredelimo, kam naj bi se razvijala, kaj naj bi dosegla. Obenem pa mora strategija prispevati k celotni konkurenčni prednosti podjetja.
- Funkcijska strategija: ta pa opredeljuje posamezne poslovne funkcije v podjetju, kot so finance, trženje itd.

2.3 Oblikovanje strategij

Preprosto kopiranje strategij obstoječih podjetij ni dovolj za konkurenčen uspeh. Pri oblikovanju strategije je treba upoštevati vse dejavnike, s katerimi se spopada podjetje. Gre za to, da lahko vsa podjetja razvijejo uspešno strategijo, vendar morajo biti že vse taktične podrobnosti zapisane v fazi oblikovanja strategije in ne že v samem izvajanju le-te. To obenem omogoča še razvoj različnih novih poslovnih modelov. Andrews in Roland (2012, str. 27) povzemata besede Borje de Mozota (2003), da mora podjetje najprej razumeti, kaj so ključne strateške odločitve ter da je oblikovanje strategije del celotne strategije podjetja. Zato je uspeh načrtovanja strategije odvisen od sodelovanja različnih enot, ki se združijo v smiselno celoto. To pa pretehta uspeh posamezne enote organizacije.

Poudarek strateškega načrtovanja je na oblikovanju vizije, saj morajo biti metode načrtovanja in odločitev v skladu s poslanstvom in strategijo podjetja. Oblikovanje strategij za dolgoročno obdobje je vir konkurenčne prednosti in se uporablja kot osnova za spremembe, ki bodo vplivale na splošni cilj in poslovanje organizacije. Strategija mora biti zasnovana v skladu s poslovnimi cilji: možnost diferenciacije, odprava trenutnih težav, izpolniti potrebe strank itd. Funkcija oblikovanja je obenem tudi orodje za spremembe, ki vplivajo na jedro strategije.

Glavni pomen oblikovanja strategije je v tem, da poskuša strategijo narediti vidno, jo uresničiti. Skladnost z izbrano vizijo in poslanstvom pa je obvezna (Andrews & Roland, 2012, str. 27).

2.4 Implementacija strategije

Pogosto imamo strategijo izbrano in cilje določene cilje. Vendar pa ovire nastanejo, ko je to strategijo treba uresničiti. Allio (2005, str. 12-21) ugotavlja, da moramo pri implementaciji strategije upoštevati v nadaljevanju opisane usmeritve, s katerimi snovalce strategij spodbuja k za kakovostnemu in uspešnemu implementiranju zadanih nalog (Allio, 2005, str. 12-21).

- **Naj bo enostavno:** še najbolj enostavna strategija je lahko zelo kompleksna zadeva, ki zahteva zapleteno in dinamično prepletanje vseh virov, ljudi. Najučinkovitejše orodje za upravljanje je to, da vse stvari obdržimo dokaj enostavne, tu pa nastopi močna vloga vodje, da zagotovi prioritete, da je lahko njegova ekipa pozorna na prave stvari ob pravem času. Uporaba pravila manj je več – majhen nabor aktivnosti ter natančno izvajanje le-teh.
- **Vzpostavitev skupnega jezika:** s skupnim jezikom vzpostavimo prizadevanja za izvajanje strategije. Pred začetkom izvajanja mora ekipa natančno pregledati in opredeliti ključne načrte, ki naj bi se uporabili in oblikovati skupen jezik, da bo vsak v ekipi »pel iz enake pevske knjige«.
- **Oblikovanje vlog, odgovornosti časovnih okvirov:** glede na to, da je vodja odgovoren za vodenje celotnega procesa, mora tudi oblikovati vloge, odgovornosti izvajalcem, vsak del programa strategije mora imeti svojega izvajalca. Da bi našli primeren program za izvajanje strategije, lahko pridobimo izvajalce tudi iz drugih oddelkov ali funkcij. Zato je timsko delo bistvo uspešnega izvajanja. Vsak program mora imeti tudi jasno razmejeno časovno obdobje. Nasprotno pa neizpolnjevanje lahko spodbudi konflikte in morebitne posledice za druge programe.
- **Oblikovati enostavne kvantitativne in kvalitativne meritve:** formalni sistem, s katerim merimo uspešnost, sta največkrat naša napoved in finančni proračun. Strateški programi večkrat prinesejo tudi rezultate, ki niso neposredno merljivi z našimi zahtevami (v okviru našega finančnega načrta itd.). Spremljati je treba napredek in cilje pretvoriti v merljive enote (inovacije lahko merimo s številom prijav patentov).
- **Ravnovesje med kratkoročnim in dolgoročnim:** večina snovalcev svoje načrte opredeli kot kratkoročne cilji, saj se večkrat tolažimo, da je prihodnost negotova. Pravilni načrti naj bi vsebovali uravnoteženost kratkoročnih in dolgoročnih ciljev, obenem moramo prikazati celotno pot izvajanja. Oblikovati je treba časovnico ciljev.
- **Natančnost in akcija:** strategija in izvedbeni programi opisujejo, kaj smo, tako da ni presenetljivo, da uporabimo akcijske glagole; vendar za trenutni poslovni svet bolj uporabljamo pasivne glagole. Nenatančnost ciljev in poti do ciljev vse pre pogosto podaljšuje dokumentacijo in delovne seje. S tem lahko tudi uničimo vsa prizadevanja drugih.
- **Uporaba skupne metode za komunikacijo:** mnogi vodilni se odločijo, da si sami ustvarijo svoje povzetke programov. To omogoča komunikacijo znotraj skupine ali enote, lažji sta tudi primerjava in sodelovanje z drugimi ekipami, vodstvom. Skupni program tudi lažje prilagodimo brez izgube časa prilaganja in nasprotujočih si dokumentov.
- **Redno sestajanje, strukturne, časovno omejene serije:** podjetja, ki vzpostavljajo konkreten okvir za izvajanje in krepijo vloge menedžerjev, da bi ohranila svoje ekipe na dobri poti, ustvarjajo najboljše rezultate. Dobre ekipe se redno sestajajo v dobro

strukturiranih sejah, v katerih izmenjajo informacije in potrdijo prednostne naloge. Različne neefektivne seje se lahko podaljšajo za ure in ure, s katerimi izgubimo operativni čas. Zato se takoj opredelijo vse prednostne naloge.

Na drugi strani pa Michlitsch (2000, str 28-33) poudarja, da so tudi zaposleni tisti, brez katerih ne moremo strategij dobro uresničiti. Potrebujemo zveste, prave zaposlene. Zelo uspešni, zavzeti zaposleni so pomembni za podjetje. Konkurenčnost lahko pridobimo z zavzetostjo zaposlenih. Če smejo zaposleni uporabljati svoje sposobnosti in sodelujejo pri oblikovanju in implementaciji strategij, to samo poveča osebni razvoj in motivacijo. Take zaposlene lahko pridobimo na več načinov: razviti moramo jasno, prepričljivo poslanstvo in strategijo ter izbrati in usposobiti ljudi. Redno jim je treba pojasnjevati strategije, poslanstvo podjetja, saj to nujno potrebujejo za doseganje učinkovitosti in pripadnosti. Ne smemo pozabiti na povratne informacije ter tiste, s katerimi lahko dobro vplivamo nanje. Nagraditi pa moramo ljudi za to, kar želimo od njih – za uspešno doseganje poslanstva in strategije, pa tudi za obojestransko zavzetost.

2.5 Področja strategij

Področje strategij opredelita Kaplan in Norton (2001, str. 41-42) na naslednje možne vidike strategij:

- finančni vidik– strategija za rast, dobičkonosnost in tveganja,
- usmerjenost v stranke – strategija za ustvarjanje vrednosti in diferenciacijo z vidika kupca,
- notranji poslovni procesi – izboljšanje poslovnih procesov, ustvarjanje zadovoljstva za stranke in delničarje,
- rast in razvoj – ustvarjanje nalog za podpiranje organizacijskih sprememb, rast in razvoj ter pozitiven odnos do podjetja.

Obenem poudarjata, da so ti štirje vidiki med seboj zelo povezani. Strategije na področju notranjih procesov, ki se tičejo na primer dobave izdelka, namreč lahko zelo vplivajo na strategijo, ki se ukvarja z usmerjenostjo v stranke, saj lahko stranka doživi dobro/slabo nakupno izkušnjo, naša naloga pa je potem ta popravek vpeljati v strategijo. Vsi ti vidiki opozarjajo, da moramo dosledno upoštevati povezanost področij v organizaciji in obenem dodobra opredeliti vplive iz okolice. Pokaže se tudi, da lahko strategija, kot neopredmeteno sredstvo podjetja, zagotavlja merjenje in upravljanje ciljev (Kaplan & Norton, 2001, str. 41-42).

2.6 SWOT analiza

Najpomembnejše strateško orodje je tako imenovana analiza SWOT (angl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Gre za analizo okolja, imenovano analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Mnogi priporočajo to analitično orodje, saj moramo analizirati notranje in zunanje okolje podjetja. Gre za pomembno razvrščanje vseh dejavnikov, ki jih opredelimo v eni izmed štirih kategorij. Analiza je cenjena zaradi svoje praktičnosti in preprostosti. Če se v analizo ne poglobimo dovolj, kmalu ugotovimo, da lahko privede do velikih strateških napak. Z uporabo podrobnejših okvirjev pa to lahko preprečimo.

Kljub vtisu, ki ga dajo nekateri avtorji, da je strateško načrtovanje sistematično, realnost prikazuje, da gre za bolj postopen, zelo nenačrtovan proces v smislu določanja časa, kdaj bomo naredili nekaj novega. Slediti je treba okolju, času, trendom. Zato si je treba za analizo SWOT vzeti čas, pravo razmišljanje in pravilno opredelitev dejavnikov (Valentin, 2001, str. 54-69).

3 BLAGOVNA ZNAMKA

Preden se zaženemo v oblikovanje logotipa, poslanstva, vizije, si moramo postaviti nekaj vprašanj, s katerimi pridobimo odgovore, ali je blagovna znamka res tista strategija, s katero želimo organizacijo izboljšati, in kako blagovno znamko inkorporirati v oblikovanje strategije razvoja podjetja. Korelc, Musulin in Vidmar (2006) nas postavijo pred vprašanja, zakaj želimo blagovno znamko, kaj bomo s tem pridobili, kako bomo pridobili, po kakšni ceni. Če imamo na vsa ta vprašanja jasne odgovore, potem je blagovna znamka prava izbira.

Korelc et al. (2006) oblikujejo tudi nekaj pravil, s katerimi si pomagamo oblikovati blagovno znamko, saj je le-to nesmiselno oblikovati za vsako ceno. Nekaj pravil za ustvarjanje blagovne znamke se glasi (Korelc et al., 2006):

- Pravilo je, da pravil ni.
- Bodite drugačni.
- Bodite pogumni.
- Bodite pripravljeni na napake.
- Nemogoče je mogoče.
- Bodite zanimivi.
- Bojujte se tam, kjer ste najboljši.
- Sprostite se in ustvarjajte.
- Ne zajemajte s preveliko žlico.
- Prepričani bodite vase.

- Ne bodite razočarani ob neuspehu.

Ne smemo pa pozabiti na dejstvo, da se morata poslanstvo blagovne znamke in vizija ujemati z izbranimi komponentami celotne organizacije, saj na koncu želimo, da dodamo vrednost njej (Korelc et al., 2006).

3.1 Razvoj lastne blagovne znamke

Ena izmed idej, ki jo lahko opredelimo pod strategijo razvoja, je tudi oblikovanje lastne blagovne znamke. Blagovne znamke so tista imena, znaki, logotipi, hieroglifi, s katerimi prepoznamo določeno storitev, blago. Brez njih bi danes zelo težko ločevali med različnimi proizvodi ali storitvami; pomembno pa je to, da je lahko za podjetje blagovna znamka največjega pomena, in sicer z vidika stroškov in zvestobe kupcev.

Z angleškim izrazom znamčenje (angl. *branding*) lahko opredelimo Kellerjeve (2003) besede, ki jih v svojem delu navaja Singh (2012, str. 34-42), ki označi proces ustvarjanja blagovne znamke. Blagovna znamka izraža vrsto razlikovalnih elementov, ki se uporabljajo za izdelke in storitve, ki jih ponujajo podjetja. To pa vključuje tudi odločanje, za katere proizvode, nove vrste le-teh, je treba oblikovati blagovno znamko, logotipe, simbole. S tem doseže enkratno, namerno razlikovanje produktov in storitev v mislih, očeh potrošnika, ter konkurenčno prednost. Strategije za oblikovanje blagovne znamke se lotimo v dveh oblikah; najprej pa moramo določiti, ali bomo blagovno znamko oblikovali glede na globino ali širino segmenta.

Proces branding povzroči neki vzorec odločitev, ukrepov in dejanj, ki so oblikovani za produkte, storitve, katerih cilj je oblikovanje identitete blagovne znamke (Singh, 2012, str. 34-42).

3.2 Logotip

Logotip je simbol, grafični in vizualni znak, ki ima pomembno vlogo v komunikacijski strukturi podjetja. Je jasen grafični element, ki omogoča, da se podjetja med seboj razlikujejo. Gre za pomemben podpis podjetja, za novo pojmovanje, določitev novega življenjskega sloga. Opredeli se nekakšen most med javnostjo in podjetjem. Omogoča primerjavo podobnih predmetov, storitev. Oblikovanje logotipa se ne zgodi kar tako, ampak je treba narediti specifične analize, določiti oblike, barve. Konec mora prinesiti harmonično mešanico, ki postane del ljudi. Funkcije logotipa so tiste, ki zagotavljajo komunikacijo in omogočajo prevod sporočila, ki ga logotip prenaša. Moč logotipa je jamstvo za kakovost in vrednost produktov, storitev.

Poznamo različne vrste logotipov:

- simbolični logotip – znak, simbol, gre za grafično podobo,
- logotip z besedilom – samo črke, številke,
- mešani logotip – mešanica črk, besed in grafik skupaj.

Oblika, barve in velikost so trije pomembni elementi v grafični dejavnosti. Če nekdo želi samo, da se logotip nariše, mora poznati vse funkcije, od barve do oblike. Ko pa nekdo govori o identiteti podjetja, si ne predstavlja organizacije, ki nima logotipa ali kakršne koli druge grafike. Pomembni sta dve stopnji, to sta raziskava in grafično delo, ki morata biti razvita s strani oblikovalca za dosežek najboljših rezultatov (Ad, Adr & Pascu, 2012, str. 650-654).

3.3 Vizija in poslanstvo

Vizijo in poslanstvo podjetja lahko takoj opredelimo s preprostim vprašanjem, zakaj smo na svetu in kako se vidimo v prihodnosti, kakšni so naši načrti. Smiselni in resni odgovori pripomorejo k oblikovanju vizije in poslanstva podjetja, s katerim dosežemo oblikovanje pomena našega podjetja, obenem pa to vpliva na celoten videz blagovne znamke.

- **Vizija**

Vizija je tisti del blagovne znamke, pri kateri je nujno razmišljanje, kaj in kam si želimo nadaljevati v prihodnosti. Oblikovati jo je treba realno, z dosegljivimi cilji; kar pa najbolj vpliva na uspešnost, je to, da je vedno zasidrana v mislih vseh zaposlenih. Foster in Akdere (2007, str. 100-111) v svojem delu pojasnujeta celoten proces ustvarjanja vizije, kaj je, kaj mora vizija povzročiti in kako jo implementirati. Veliko literature razpravlja o tem, kako to pripraviti, omenjena avtorja pa se zavzemata za korake in vsebino, ki mora biti vključena v načrtu za dobro vizijo in njeno uspešnost.

Najpomembnejše so tri faze vizije: oblikovanje, izbor vsebin in izvajanje. Pri oblikovanju je treba upoštevati Braumove (1998) besede; navaja, da so za učinkovito vizijo potrebni jedrnatost, jasnost, abstraktnost, izzivi, ocenitev prihodnosti, sposobnost za navdih. Avtor opredeli vizijo kot kratko, preverljivo, osredotočeno, razumljivo in inspirativno besedilo. Foster in Akdere navedeta tudi, da ima vsaka vizija jedro, v katerem mora biti poudarek na storitvah, izdelkih, trgih in organizaciji. S strategijo v mislih, je tudi to jedro del strateške vsebine, s katero organizacija teži h končnemu cilji, ki je predvsem dodati organizaciji dodano vrednost. Podobna mnenja zaposlenih o pomenu vizije, je zagotavljanje, da razumejo vizijo, njen pomen ter da svoje delo dobro opravljajo ljudje, ki so povezani z oblikovanjem vizije in sredstev, ki so za to porabljena. Vprašanja, ki so na mestu, kadar se organizacija sprašuje, ali so poslovni cilji usklajeni z vizijo, se pojavljajo kot, kaj je

potrebno za zaznavo vizije v očeh zaposlenih ter kako lahko zbiramo povratne informacije, da upravičimo naša prizadevanja (Foster & Akdere, 2007, str. 100-111).

- **Poslanstvo**

Pomembno je da vsako podjetje opredeli svojo poslovno dejavnost. Opredelitev poslanstva je orodje, ki pospeši razmišljanje organizacije o prepričanjih, pogledih in pristopih glede na namen podjetja. Tako poslanstvo izraža dolgoročno identiteto podjetja.

Poslanstvo je kompleksna, bogata realnost: izraža edinstveni vir za podjetje in ni prenosljivo znanje. Hirota, Kubo, Miyajima, Hong in Won Park (2010, str. 1134-1153) povzamejo različne avtorje, ki razlagajo poslanstvo:

- nekateri opredelijo poslanstvo kot niz vrednot, prepričanj in norm obnašanja, ki vplivajo na obnašanje zaposlenih (Kotter & Heskett, 1992, Cremer, 1993).
- poslanstvo ima učinek, ki določa cilj podjetja in omogoča lažje dnevne odločitve zaposlenih (Denison, 1984, Mullane, 2002, Sorensen, 2002).
- opredeljuje tudi učinek usklajevanja in zmanjšanje stroškov komunikacije ter olajša usklajevanje med zaposlenimi (Cremer, 1993, Pech & Slade, 2004, Dong & Glaister, 2007, Biloslavo in Lynn, 2007).

Največji vpliv je motivacija zaposlenih zaradi poslanstva, ki zajema strateške cilje.

Addams, Baker in Davis (2015, str. 59-76) ugotavljajo, da najuspešnejša podjetja, ki so tudi na lestvici Forbes 200, svoja poslanstva opredelijo na podlagi dobro oblikovanih glavnih namenov, ključnih poslovnih ciljev, dodajo tudi identiteto podjetja, manj kot polovica podjetij zbira in izbira predloge zaposlenih. Ogromna naloga podjetja pri oblikovanju poslanstva in pri sami implementaciji je tudi oblikovanje zavednosti zaposlenih s poslanstvom podjetja, saj tako dosežejo predanost in svoje besede poslanstva še bolj krepijo. Dodatno skrb predstavljata še oblikovanje morale in osredotočenost zaposlenih, da bi tudi oni čutili poslanstvo podjetja in ga še dodatno krepili.

3.4 Registracija blagovne znamke

V današnjih časih redko kdo ne zavaruje svojega imetja. Imetje pa je tudi znamka, inovacija. Če to pozabimo registrirati, nas kaj hitro lahko drugi prehitijo ali kopirajo. Zato moramo tudi lastno blagovno znamko zavarovati in registrirati, da se izognemo preprirom, kdo se je prvi spomnil. Registrirana blagovna znamka daje pravico, da brez našega soglasja tretje osebe za enake ali podobne storitve, blago uporabljajo enak znak; s tem je tudi preprečena možnost zavajanja (Odgovori na pogosta vprašanja v zvezi z blagovno znamko, 2016).

Blagovno znamko lahko registriramo pri Uradu Republike Slovenije za intelektualno lastnino, vlogo pa lahko vložimo sami ali prek zastopnika. Vloga mora biti popolno izpolnjena, Urad pa še preveri, ali vlagatelj izpolnjuje pogoje za registracijo znamke. Prijava se lahko tudi zavleče, saj Urad ne preverja obstoja že prej registriranih enakih ali podobnih znamk. Če je prijava izpolnjena v skladu s pogoji, nato Urad to objavi v glasilu. Urad kot znamko ne priznava tistih znakov, ki nimajo učinka razlike od drugih, ali pa samo znaka, ki nasprotuje morali, javnemu miru.

Tisti, ki že ima registrirano znamko, enake ali podobne znake, lahko v treh mesecih od objave vloži ugovor proti tistemu, ki je podal prijavo za novo blagovno znamko. Na podlagi podanih zahtev se preveri, ali so zadeve sploh utemeljene.

Če ni nasprotnikov za novo blagovno znamko, nam preostane samo še plačilo pristojbine, nato pa pridobimo odločbo o registraciji. Pristojbina je odvisna od tega, v koliko mednarodnih razredov bomo prijavili znamko. Če jo prijavimo v tri mednarodne klasifikacije, potem znesek znaša 100 EUR, za vse nadaljnje razrede pa 20 EUR. Dodati pa moramo še stroške prijave z veljavnostjo 10 let, kar znaša 150 EUR. Prijava nove znamke velja 10 let, neomejeno se lahko obnavlja za desetletna obdobja. Pomembno pa je to, da znamka velja samo v Sloveniji; obstaja tudi možnost registracije na evropskem nivoju. Proces je podoben, mogoče ga je opraviti v Španiji. Znesek pa je tudi občutno višji (Odgovori na pogosta vprašanja v zvezi z blagovno znamko, 2016).

4 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu naloge bom naprej opredelila namen in cilje, ki jih imam zastavljene v anketi, ter uporabo metodologije raziskovanja. Sledi opis in predstavitev izbrane kmetije, nato podrobna predstavitev rezultatov ankete, opis pomembnih ugotovitev iz intervjujev, potek uvedbe specializacije kmetije in še opis izbranega standarda.

4.1 Namen, cilj raziskave ter metodologija raziskovanja

Namen empiričnega dela je z anketo in intervjuji pridobiti podatke, s katerimi se ugotovi trenutno stanje, in na podlagi rezultatov prelagati izboljšave.

Cilj praktičnega dela naloge je raziskati, ali lahko potrdim oz. ovržem zastavljene hipoteze (v nadaljevanju H).

- H1: Blagovna znamka poveča prepoznavnost kmetije v očeh gosta.
- H2: Del blagovne znamke (poslanstvo in vizija) morajo gostje poznati, videti, saj tako omogočamo dodano vrednost kmetije.

- H3: Gostje si želijo obiskati drugačno kmetijo, specializacija za določeno obliko je nujna.
- H4: Lokalno pridelana hrana ima velik vpliv na izkušnjo kupca.

Anketa in intervjuji so potekali na samem kraju kmetije, in sicer anonimno. Anketa, ki je vsebovala devet vprašanj treh različnih vrst, je potekala v mesecu maju 2016, vzorec pa je sestavljalo 70 anketirancev.

Sestavila sem tudi kratek intervju, s katerim sem z 10 naključnimi gosti poskušala dobiti povratno informacijo, kakšna so mnenja in izkušnje gostov na izbrani kmetiji glede na ostale turistične/izletniške kmetije. Tudi intervju je bil anonimen. V Prilogi 1. in Prilogi 2. pa se nahajata sestavljen vprašalnik ter intervju.

4.2 Predstavitev izletniško-turistične kmetije Pr' Mehačk

Pr' Mehačk je izletniško-turistična kmetija blizu Ljubljane, v skriti soteski Polhograjskih dolomitov. Sama kmetija ni klasična oblika »d. o. o.« ali pa »s. p.«, temveč gre za dopolnilno dejavnost na kmetiji. Zaradi kompleksnosti dopolnilne dejavnosti je trenutna ideja tudi preoblikovanje v obliko s. p.

Kmetija se je pred dobrimi 20 leti oblikovala iz stare kmečke hiše, kjer so planince ob koncu tedna razvajali z domačimi slovenskimi jedmi, v tako rečeno gostilno, do katere se v enem vikendu sprehodi tudi do 500 planincev. Kmetija ima lokacijo pod najbolj obiskanim hribom v tej okolici, to je pod Polhograjsko Grmado.

Iz tega se je razvila tudi ponudba, namenjena zaključenim družbam; kmetija sprejme do 120 gostov. Po besedah lastnika je čar dela na turistični kmetiji v tem, da ni treba imeti reklame v najrazličnejših medijih, ampak ljudje dejansko prihajajo zaradi priporočil prijateljev, znancev, ki so kmetijo že obiskali.

Kmetija trenutno obratuje vse vikende in praznike, poleti pa je v glavni poletni sezoni zaprta dobrih sedem tednov, ker so tudi razmere v hribih za pohodnike prenaporne.

Nudijo tradicionalne slovenske jedi na žlico, v zimskem času tudi kolone, spomladi pa se začne sezonska ponudba, ki se jo oblikuje glede na ponudbo z vrta.

Kmetija se počasi razvija tudi v prepoznavno točko občine Dobrova - Polhov Gradec, zato tudi lastnik dodobra ohranja odnose z županom občine. Konkurence je v okolici Polhograjskih dolomitov kar nekaj, vendar lastnik znova opozarja, da kmetijo promovirajo njihovi domači, nasmeh, dobra hrana in domača postrežba brez nepotrebnega kompliciranja.

Glavni cilj sezone 2016 je uvedba dodatne kulinarčne ponudbe ter storitev ponuditi z lastno blagovno znamko.

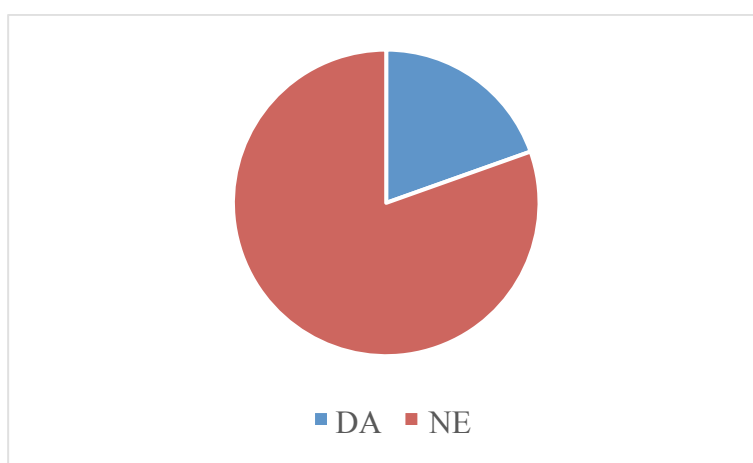
4.3 Analiza ankete

Anketa je potekala med obiskovalci kmetije, pogoj za izpolnjevanje pa je bil seveda obisk le-te. Anketiranih je bilo 70 naključnih oseb. V nadaljevanju podajam analizo rezultatov, in sicer v tortni obliki.

4.3.1 Uvedba logotipa

Ker je bila anketa namenjena gostom, ki so že kadar koli prej obiskali obravnavano kmetijo, se je prvo vprašanje navezovalo na to, ali so opazili uvedbo novega logotipa. Pred anketiranjem smo na vseh vidnih in potrebnih mestih izobesili logotip. Na sliki 6. je tortni diagram, na podlagi katerega lahko ugotovimo, da logotipa v povprečju 80 % anketirancev sploh ni opazilo; vsaj nekje ga je opazilo le 20 % anketirancev. Slika 1 prikazuje odstotke anketirancev, ki so opazili logotip.

Slika 1: Opažanje logotipa (v odstotkih)

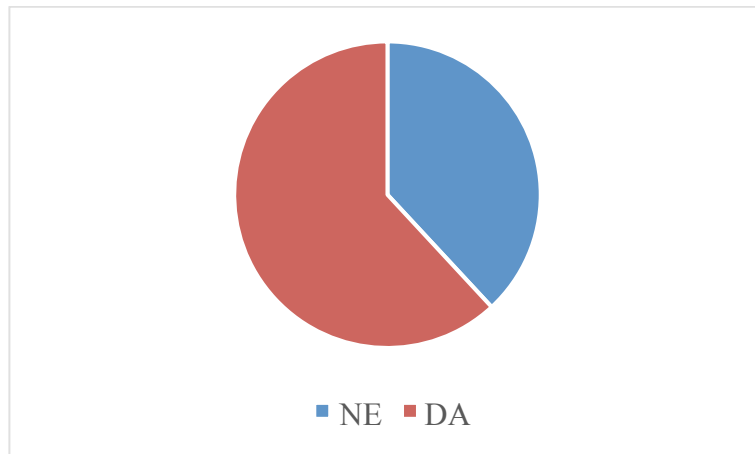


4.3.2 Blagovna znamka, poslanstvo in vizija

V tem tematskem sklopu sem želela ugotoviti, ali sta poslanstvo in vizija pomembna za prepoznavanje blagovne znamke in ali to na obiskovalce sploh vpliva. Sprva sem preverila, ali obiskovalci menijo, da bi ti dve vrednosti morali biti objavljeni na vidnem mestu na kmetiji, obenem pa sem za lažje razumevanje v samem vprašanju tudi na kratko opisala glavne lastnosti obeh vrednot. Nato sem raziskala, kako bi na anketirance vplivalo, če bi za izbrano kmetijo te vrednote dejansko poznali ali pa jih samo prebrali.

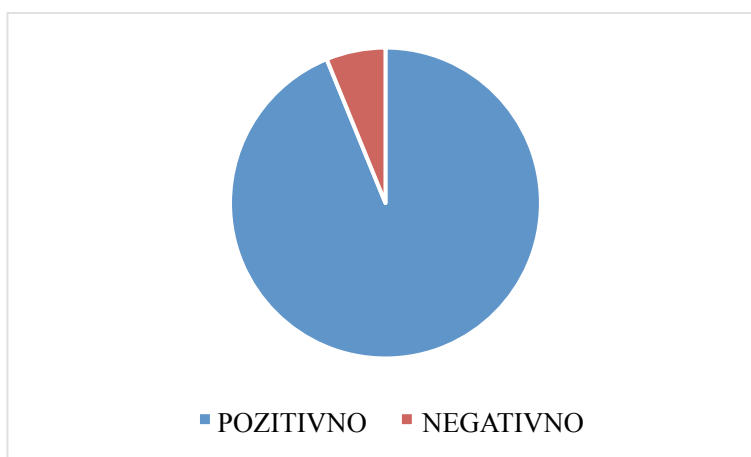
Anketiranci so na vprašanje, ali bi morala biti poslanstvo in vizija objavljena na vidnih mestih, odgovorili pritrdilno (62 %). Skoraj 40 % pa se zdi, da to ni potrebno, dejansko kmetija tega ne potrebuje. Slika 2 prikazuje pomembnost vizije in poslanstva v očeh gosta.

Slika 2: Pomembnost vizije in poslanstva (v odstotkih)



V sklopu vizije in poslanstva je bilo tudi vprašanje, kako bi poznavanje teh vrednost vplivalo nanje. 95 % anketirancev je odgovorilo, da bi bil to pozitiven vpliv; načeloma se zavedamo, da če poznamo pozitivne lastnosti podjetja, smo mu lahko še bolj zvesti. Manjši delež vprašanih pa predvideva, da bi to nanje vplivalo negativno (6 %); morda pa jih te vrednote preprosto ne zanimajo. Slika 3 prikazuje vpliv poznavanja vrednot podjetja.

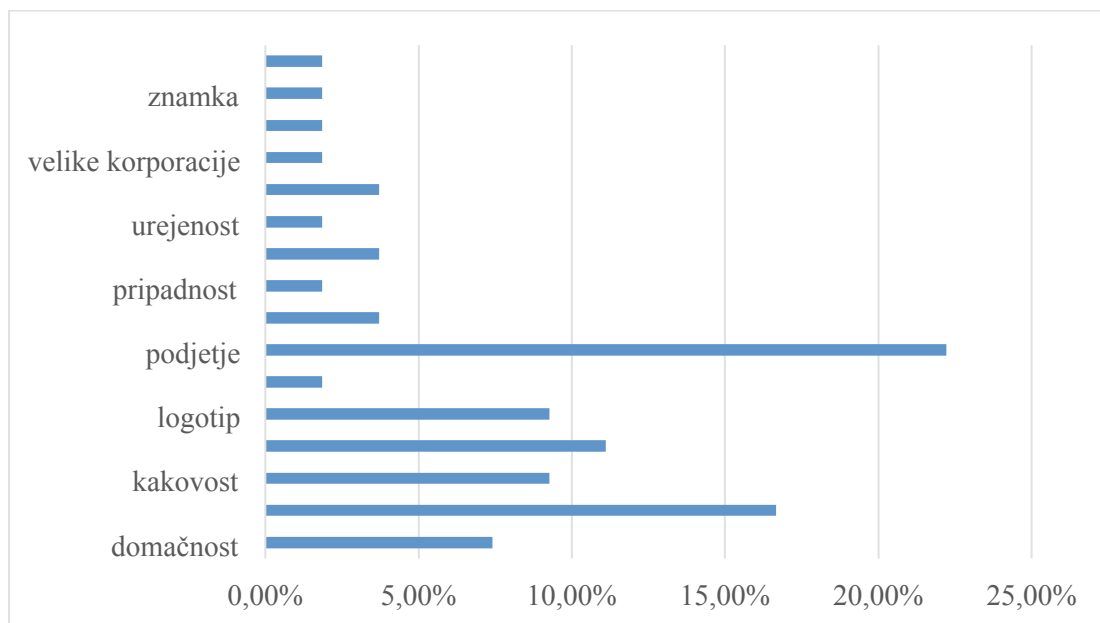
Slika 3: Vpliv poznavanja vrednot podjetja (v odstotkih)



Sledilo je vprašanje, na kaj anketiranec najprej pomisli ob izrazu blagovna znamka. Več kot 20 % udeležencem je prva asociacija samo podjetje, s 16 % sledi sam izdelek, nato pa še kvaliteta (11 %). Z nekako enakovrednimi deleži pa nastopajo še asociacije, kot so domačnost, logotip, oglaševanje, prepoznavnost, pripadnost, tradicija, urejenost, uspešnost

podjetja, velike korporacije, zaupanje, znamka, zvestoba. Slika 4 prikazuje asociacije na izrazu blagovna znamka.

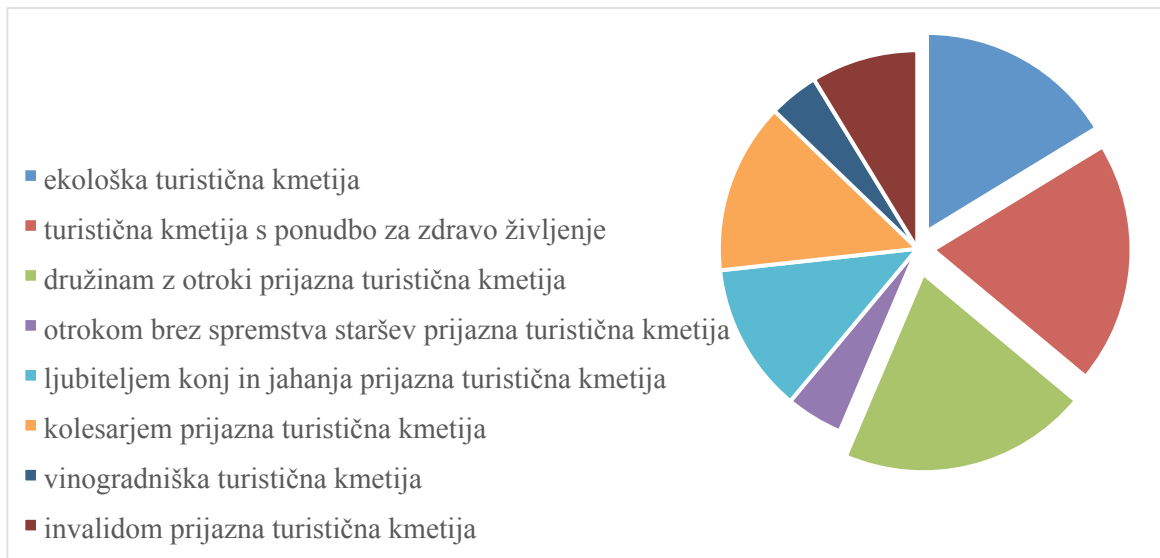
Slika 4: Asociacija na besedo blagovna znamka (v odstotkih)



4.3.3 Specializacija ponudbe

Pri vprašanju, za katero obliko specializacije naj se izbrana kmetija odloči v prihodnje, je bilo na voljo devet možnih oblik, ki jih predlaga Združenje turističnih kmetij Slovenije. Izstopata dve predlagani obliki specializacije (vsaka ima po 20 % odgovorov): turistična kmetija s ponudbo za zdravo življenje in družinam z otroki prijazna turistična kmetija. Dobrih 16 % je predlagalo specializacijo, ki se osredotoča na ekološko turistično kmetijo, sledi kolesarjem prijazna turistična kmetija (14 %). 12 % anketirancev bi si želelo obiskati kmetijo, ki bi bila prijazna jahanju in ljubiteljem konj. Skoraj desetina ljudi pa pogrša kmetijo, ki bi bila prijazna invalidom. Na zadnjem mestu se pojavi še vinogradniška turistična kmetija (4 %). Možnosti specializacije so podrobno razložene v poglavju 1.4. Slika 5 prikazuje rezultate predlogov za novo obliko kmetije.

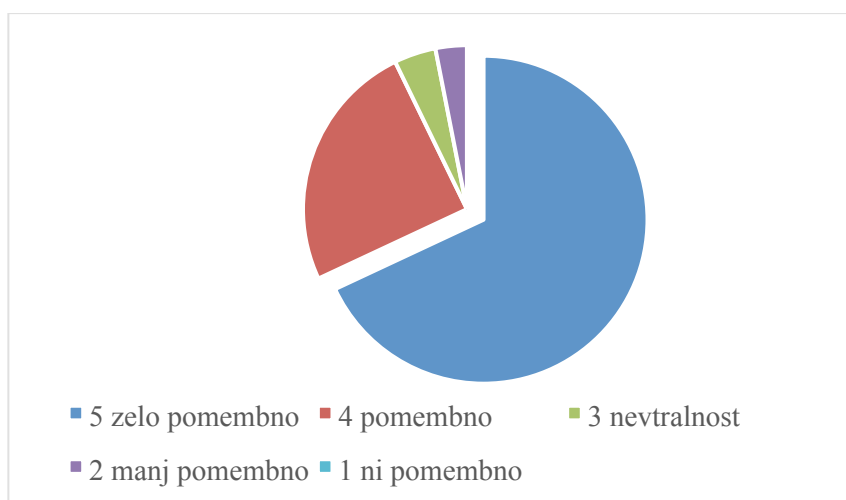
Slika 5: Nove oblike kmetije (v odstotkih)



4.3.4 Lokalna ponudba

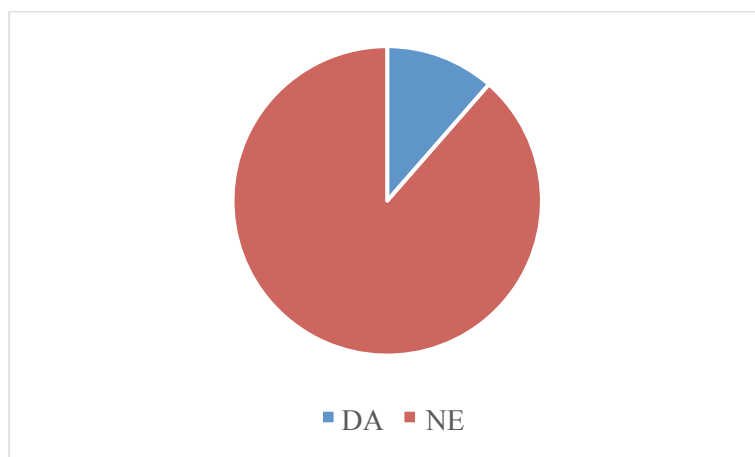
Trend narekuje, da je domače najpomembnejše in najbolj cenjeno, zato sem v tem sklopu raziskovala, kako pomemben je za anketirance izvor domačih surovin. Vprašanje je vsebovalo predlagane ocene od 1 (ni pomembno) do 5 (zelo pomembno). Več kot 60 % jih je obkrožilo oceno 5, torej so lokalna pridelava in lokalne surovine res zelo pomembne. Slaba tretjina (27 %) meni, da si izvor lokalnih sestavin zasluži oceno 4, torej anketirancem to ni zelo pomembno, ampak ima dokaj visoko pomembnost. Sledita oceni srednje pomembno (4 %) in malo pomembno (3 %), z oceno, da lokalno sploh ni pomembno, pa se ni strinjal nihče. Slika 6 prikazuje pomembnost lokalnih surovin.

Slika 6: Pomembnost lokalnih surovin (v odstotkih)



V anketi pa sem se dotaknila tudi slovenskega standarda Gostilna Slovenija, ki ga pridobijo vsi tisti, ki v svojem gostinskem obratu nudijo lokalne surovine, iz katerih pripravijo lokalne specialitete. Z vprašanjem, ali anketiranci poznajo omenjeni standard, sem ugotovila, da nekaj manj kot 90 % vprašanih tega sploh ne pozna. Zato je treba začeti še bolj raziskovati standarde za lokalne surovine in specialitete, saj že slika 10 prikazuje pomembnost lokalnega. Dobra desetina vprašanih (11 %) pa je za to že slišala; v poglavju 4.4 je podanih nekaj lastnosti tega standarda. Slika 7 prikazuje prepoznavnost standarda Gostilna Slovenija.

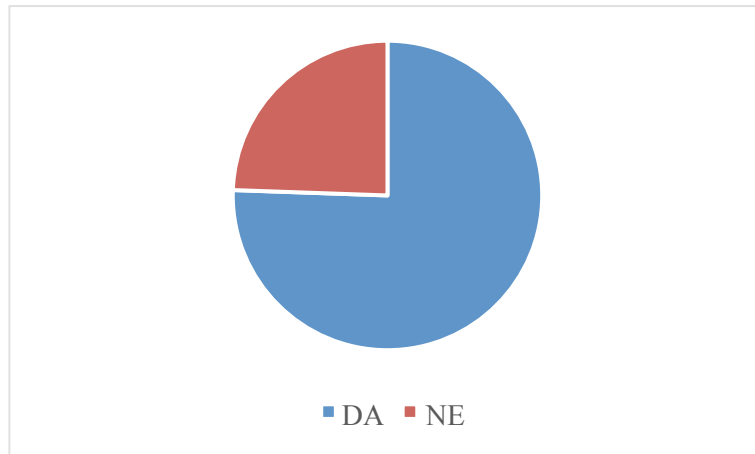
Slika 7: Standard Gostilna Slovenije (v odstotkih)



4.3.5 Nastanitev in možnost prenočitve

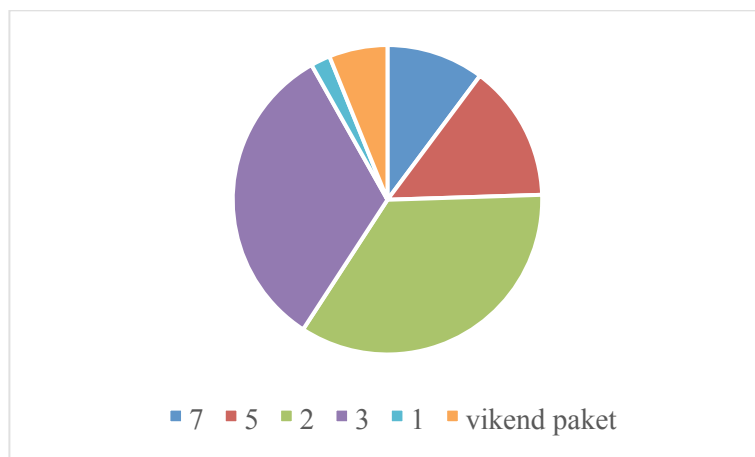
V tem sklopu sem izkoristila možnost, da tudi gostje podajo svoje mnenje. V anketi so lahko izrazili, ali bi prenočili na kmetiji, če bi za to obstajala možnost, oz. ali bi najeli sobo ali apartma. Skoraj četrtina (24%) jih ne bi prenočila, medtem ko bi 76 % anketirancev to storilo z veseljem. Ti odgovori so potrditev, da lahko izbrana kmetija začne razmišljati tudi v smeri strategije nastanitvenih objektov. Slika 8 prikazuje odgovore na vprašanje glede možnosti nastanitve.

Slika 8: Možnost nastanitve (v odstotkih)



Tistim, ki so na zgornje vprašanje odgovorili pritrdilno, je anketa ponudila še podvprašanje, tj. koliko dni bi ostali. Kar 35 % ljudi bi prenočilo oz. na kmetiji preživel 2 dneva, sledi nastanitev za 3 dni (33 %) in nato možnost nočitve za 5 dni (14 %). Desetina anketirancev bi na kmetiji preživela ves teden, 6 % ljudi pa bi vzelo vikend paket, samo en dan pa bina kmetiji ostal zelo majhen odstotek anketirancev (2 %). Slika 9 prikazuje predloge, za koliko dni bi se gostje odločili nastaniti na kmetiji.

Slika 9: Možnost nastanitve (število dni)



4.4 Analiza intervjuja

V intervjuju je sodelovalo 10 oseb; vsi so odgovarjali na enaka vprašanja. V nadaljevanju podajam povzetek najpomembnejših odgovorov, ki so v pomoč pri nadaljnjem razvijanju kmetije, ter odgovore, ki izražajo stališča posameznikov, na podlagi katerih se kmetija lahko še izboljša. Intervjuji so potekali na izbrani kmetiji med delovnim časom kmetije, intervjuvanci pa so bili izbrani naključno.

Z naključnimi intervjuvanci sem pogovor začela povsem spontano. Ko sem ocenila, da bom lahko iz nadaljnjega pogovora prejela pomembne informacije, sem gosta začela izpraševati. Najprej sem se osredotočila na izkušnje gostov s turističnimi kmetijami, ki so jih obiskali v preteklosti. Odgovori so si bili v večini podobni; večinoma so poudarjali, da jim je všeč domačnost, lokacija, vzdušje. Me je pa presenetil odgovor intervjuvanca št. 8, ki hodi na turistične kmetije izključno zato, ker je bližje vzpetini, ki jo obiskuje. Izpostavim pa lahko tudi odgovor intervjuvanca št. 3, ki se ne giba prav rad, ampak hodi na kmetije samo zaradi hrane, ker je drugačna kot doma, pa tudi če daš vse enako, sestavine in samo kuhanje. Intervjuvanec št. 6 je izpostavil svojo zadnjo negativno izkušnjo; moti ga, da na kmetijah manjka pristnih natakarejev z domačim naglasom itd.

V drugem delu intervjuja sem jih prosila, naj pojasnijo, zakaj so obiskali našo kmetijo, ter navedejo dosedanje pozitivne izkušnje. Želela sem slišati tudi morebitne pritožbe.

Intervjuvanec št. 10 je na kmetijo prvič prišel zaradi rojstnodnevne zabave, kasneje pa še kot pohodnik; všeč mu je bližina Ljubljane, odlično počutje in zelo dostopno osebje. Velika večina je povedala, da so na kmetijo prišli kot pohodniki, da bi se malo osvežili in nekaj pojedli. Intervjuvanec št. 7 pogrēša brezmesne jedi, zlasti enolončnice. Dva intervjuvanca pa sta prišla samo na oddih: z avtomobilom sta se pripeljala do vrha, se ulegla na ležalnik in spila pivo; predlagala sta, da bi kmetija imela tudi svojo pivovarno, saj je tudi njen lastnik naklonjen okušanju piva. Intervjuvanec št. 5 pa pravi, da je pot odlična za otroke, morda nekoliko strma, ne more pa otroku obljubiti, da bodo na vrhu igrala. To pomeni, da je treba ponudbo za otroke še nadgraditi. Intervjuvanec št. 9 je predlagal odprtje manjše trgovine z lastnimi žganimi pijačami in pridelki.

4.5 Ugotovitve raziskave

Svoja predvidevanja sem zaključila z oblikovanjem hipotez. Dandanes nas z vseh strani napada oglaševanje več kot tisoč podjetij, vsako podjetje pa izpostavlja svojo blagovno znamko. Prva hipoteza je zato povezana prav s tem, torej da blagovna znamka v očeh gostov poveča prepoznavnost in vrednost kmetije. Ker pa blagovna znamka ne zadostuje, da kmetijo dodatno približamo gostom, sem oblikovala še trditev, ki se navezuje na specializacijo dejavnosti. Trdim, da si gostje želijo obiskati drugačno kmetijo, specializirano za določeno področje. Ker brez hrane ne gre, sem tretjo hipotezo oblikovala na podlagi trenda, da lokalno pridelana hrana zelo vpliva na izkušnjo gosta.

Na podlagi analize rezultatov lahko prvo hipotezo ovržem, saj večina gostov ni opazila novega logotipa. Druga hipoteza je potrjena, saj je ljudem zelo pomembna objava vrednot kmetije (poslanstvo, vizija) na vidnih mestih. Tretjo hipotezo lahko potrdim: največ zanimanja glede specializacije zadeva zdravo prehrano in obliko kmetije, ki je prijazna družinam z otroki. Četrto hipotezo lahko v celoti potrdim, saj je ljudem zelo pomembna ponudba lokalnih jedi, ki je seveda iz domačih pridelkov.

V empiričnem delu naloge sem se lotila raziskovanja, kakšen je protokol uvedbe že omenjenih specializiranj. Če spoštujemo odločitev in predloge anketirancev, lahko opredelimo dve predlagani specializaciji: družinam prijazna turistična kmetija in turistična kmetija s ponudbo za zdravo življenje.

- Družinam prijazna turistična kmetija

V tem kontekstu mora kmetija ponujati družinske počitnice v pristnem kmečkem okolju. Velik del mora biti namenjen animaciji otrok in prikazu dela na kmetiji, kar mora biti razumljivo otrokom določene starosti. Kmetija mora imeti tudi za otroke prijazno bivalno okolje, torej igrala, ki so primerna za različne starosti, zdravo prehrano, oprema sob pa mora biti nenevarna. Da pa je to res specializacija, morajo biti starši le vključeni v dogajanje na kmetiji, ne pa biti vedno prisotni.

- Turistična kmetija s ponudbo za zdravo življenje

Kmetija mora ponujati počitnice v ustrezni obliki zlasti tistim, ki so veliki ljubitelji zdravega načina življenja. Omogočeno mora biti aktivno preživljanje prostega časa v naravi, obenem pa mora tudi kuhinja poskrbeti za zdravo prehrano, in to v okviru vseh obrokov. Ker je zdrav način življenja zelo relativen pojem, je pomembno, da se osredotočimo na sezonsko pridelavo pridelkov, ki jih uporabimo za sezonske jedi.

SKLEP

Zaključna strokovna naloga želi z raziskovanjem in oblikovanjem predlogov pomagati izbrani kmetiji pri oblikovanju različnih strategij, ki bi jih lahko v prihodnosti dejansko uporabila. Pozornost sem namenila več vidikom: oblikovanju lastne blagovne znamke, vprašanju, kakšen je sploh vpliv blagovne znamke majhne kmetije na gosta, ter možnosti uvedbe določenih standardov in specializacij kmetije. Velik vpliv so imeli gostje, ki so v anketi in intervjuju podali mnenja in predloge za izboljšanje. Že v ugotovitvah raziskave sem sprejela oz. ovrgla nekatere zastavljene hipoteze. Na podlagi ankete, intervjujev ter celotnega raziskovanja in obdelave različnih strokovnih člankov podajam predloge, na podlagi katerih lahko kmetija še dodatno zaživi in zasluži.

Vir izboljšav predstavljajo intervjuji z gosti. Nekateri pogrešajo igrala, drugi si želijo brezmesnih enolončnic, sicer pa nimajo večjih pritožb, kar lahko kaže na to, da je kmetija, glede na ponudbo, v zlati sredini. Če tako ostane, bo še toliko težje biti drugačen od drugih. Kmetiji zato predlagam, da več oglašuje, saj premalo pozornosti posveti svoji prepoznavnosti. Predlagam večjo udeležbo na lokalnih prireditvah (kot sponzor ali razstavljaivec), z logotipom pa se njena prepoznavnost lahko še poveča. Poleg tega bi lahko izpostavila tudi promoviranje samega prostora (kapacitet) oz. ponudbe hrane.

Predlagam tudi spremembo jedilnika. Gostje namreč želijo več jedi za vegetarijance in več zdrave prehrane. To lahko kmetija združi s specializacijo, ki predvideva zdravo prehrano in možnost uvedbe lokalnih specialitet, ne pa samo tradicionalne slovenske kuhinje. Ponudba jedi mora zajemati vegetarijanske, mesne in lažje oblike veganskih jedi s poudarkom na domačih sestavinah, ne pa na dodatkih iz južnih oz. vzhodnih dežel.

Dobra odločitev za prihodnost je tudi uvedba nastanitvenih možnosti, za kar glede na rezultate ankete obstaja visoko zanimanje. Sprva bi uredili le nekaj sob, ponudili prenočitev z zajtrkom, morda še s kosilom, kasneje pa bi obseg te dejavnosti širili tudi z dodatnimi dejavnostmi za otroke in odrasle. Sobe bi lahko zasnovali v obliki klasičnih apartmajev; glede na to, da kmetija stoji na samem, lahko razmišljamo tudi v smeri hišic na drevesih ali pa mini kočah sredi travnikov. Večina ljudi si danes lahko privošči marsikaj, zato je morda čas, da v okviru obiska kmetije ljudem na različne načine ponudimo možnost, da se vrnejo v preteklost in tako odklopijo misli.

Nazadnje se je treba dotakniti še ponudbe za otroke. Ker se kmetija nahaja na samem, otroci radi zavijejo proti gozdu, kjer dodatno raziskujejo naravo. Predlagam uvedbo unikatnega igrišča z naravnimi sestavi in različnimi težavnostmi. Otrokom lahko ponudimo tudi spoznavanje kmečkih opravil. Nekateri bi med počitnicami lahko očistili domovanja živali, drugi pa bi pomagali pri pripravi kosila – od polja do mize.

S kmetijo diha tudi veliko članov družine, in sicer vsak po svoje in vsak na svojem področju. Po mojem mnenju je čar izletniških, turističnih kmetij to, da je v dogajanje vpletena vsa družina. Radi si pomagajo, radi napredujejo, še toliko hitreje se sporečejo. Zlasti zakonodaja in davščine dajo večkrat misliti, ali se sploh splača ukvarjati s tovrstno dejavnostjo. Menim, da se splača vsakič, ko z nasmehom in veseljem v soboto dopoldne odkleneš vrata kmetije. Kmetiji zato želim uspešno poslovanje še naprej!

LITERATURA IN VIRI

1. Ad, G., Adr, V., & Pascu, N. E. (2012). Logo design and the corporate identity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 51, 650-654.
2. Addams, H. L., Baker, W. H., & Davis, B. (2015). How forbes 200 companies create and use mission statements. *Journal of Small Business Strategy*, 7(2), 59-76.
3. Allio, M. K. (2005). A short, practical guide to implementing strategy. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 12-21.
4. Andrews, K. R., & Roland, C. (2012). About strategy. *IDBM papers*, 2, 27.
5. Aref, F., & Gill, S. S. (2009). Rural tourism development through rural cooperatives. *Nature and Science*, 7(10), 68-73.
6. Chatterjee, S. (2005). Core objectives: clarity in designing strategy. *California Management Review*, 47(2), 33-49.
7. Čehovin, M. (2006). *Oblikovanje poslovne strategije na podlagi modela Future-O: primer Avtotehna oprema* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Foster, R. D., & Akdere, M. (2007). Effective organizational vision: implications for human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 31(2), 100-111.
10. Hirota, S., Kubo, K., Miyajima, H., Hong, P., & Won Park, Y. (2010). Corporate mission, corporate policies and business outcomes: evidence from Japan. *Management Decision*, 48(7), 1134-1153.
11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization. *Strategy and Leadership*, 29(3), 41-42.
12. Korelc, T., Musulin, M. & Vidmar, S. (2006). *Moč blagovne znamke : kako ustvariti močno in prodorno blagovno znamko*. Šenčur: Razvojno izobraževalno združenje Orel
13. Michlitsch, J. F. (2000). High-performing, loyal employees: The real way to implement strategy. *Strategy & Leadership*, 28(6), 28-33.
14. Mikuš, Š. (2011, 5. oktober). Podeljene prve znamke Gostilna Slovenija. Najdeno 6. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/326035/Podeljene-prve-znamke-Gostilna-Slovenija>
15. *Odgovori na pogosta vprašanja v zvezi z blagovno znamko*. Najdeno 18. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.uil-sipo.si/uil/dodatno/koristni-viri/pogosta-vprasanja/znamke/>
16. *Okusiti Slovenijo - Gostilna Slovenija*. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.gostilnaslovenija.si/gostilna-slovenija/blagovna-znamka/>
17. *Pogoji za opravljanje turistične dejavnosti na kmetiji*. Najdeno 30. marca 2016 na spletnem naslovu

18. Sgroi, F., Di Trapani, A. M., Testa, R., & Tudisca, S. (2014). The rural tourism as development opportunity or farms. The case of direct sales in Sicily. *Am. J. Agric. Biol. Sci.*, 9(3), 407-419.
19. Singh, B. (2012). Emerging trends in branding strategy. *International Journal of Marketing & Business Communication*, 1(3), 34-42.
20. *Specializirana ponudba*. Najdeno 13. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.turisticnekmetje.si/specializirana-ponudba>
21. Šuen, B. (2013). *Pomen in vloga opredeljevanja temeljnih strategij* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
22. Uran, M. (2006). *Strategije v turizmu*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
23. Valentin, E. K. (2001). SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of marketing theory and practice*, 9(2), 54-69.
24. Zakon o gostinstvu. *Uradni list RS* št. 1/1995, 10. 1. 1995
25. Zakon o kmetijstvu. *Uradni list RS* št. 54/00, 16. 6. 2000
26. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o kmetijstvu. (2006). *Uradni list RS* št. 20/06, 24. 2. 2006

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik	1
PRILOGA 2: Intervju	3

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

1. Ste opazili uvedbo novega logotipa? (Obkroži)

DA NE

2. Vizija je opredelitev poti, ciljev, do katerih želi podjetje priti. Poslanstvo pa je opredelitev, zakaj nekaj počnemo, zakaj smo to kar smo. Se vam zdi, da bi morala biti poslanstvo in vizija objavljena na vidnih mestih kmetije? (Obkroži)

DA NE

3. Če bi poznali vrednote podjetja (vizija, poslanstvo), kako bi to vplivalo na vas? (Obkroži)

POZITIVNO NEGATIVNO

4. Če pomislite zgolj na besedo blagovna znamka, kaj vam je prva asociacija? (Napiši na črto)

5. Specializacija je dejavnost, s katero nadgradimo osnovno dejavnosti, ki je v našem primeru gostinstvo. Katero specializacijo bi si želeli kot novo obliko kmetije? (Obkroži)

- ekološka turistična kmetija
- turistična kmetija s ponudbo za zdravo življenje
- družinam z otroki prijazna turistična kmetija
- otrokom brez spremstva staršev prijazna turistična kmetija
- ljubiteljem konj in jahanja prijazna turistična kmetija
- kolesarjem prijazna turistična kmetija
- vinogradniška turistična kmetija
- invalidom prijazna turistična kmetija

6. Z oceno od 1-5 opredelitev pomembnost lokalno pridelanih surovin, s katerimi kmetija ustvarja jedi. (1: ni pomembno, 5: zelo pomembno) (Obkroži)

1 2 3 4 5

7. Ste že v katerem gostinskem obratu zasledili standard Gostilna Slovenije? (Obkroži)

DA NE

8. Bi prenočili Pr' Mehačk, če bi obstajala možnost najema sob? (Obkroži)

DA NE

9. Če DA, za koliko dni bi ostali na kmetiji? (Napiši na črto)

PRILOGA 2: Intervju

1. Prosila bi vas za kratek opis zadnje turistične kmetije, ali pa kmetij, ki se jo obiskali (počutje, všečnost, manjkajoče stvari,...)

2. Zakaj so se sploh odločili za obisk naše kmetije ter po čem si jo boste zapomnili? Zelo vesela bom tudi vaših predlogov za izboljšanje, oz. zaupate mi lahko stvari ki so vas zmotile?
