

# 1. TRŽENJE V TURIZMU – UVOD

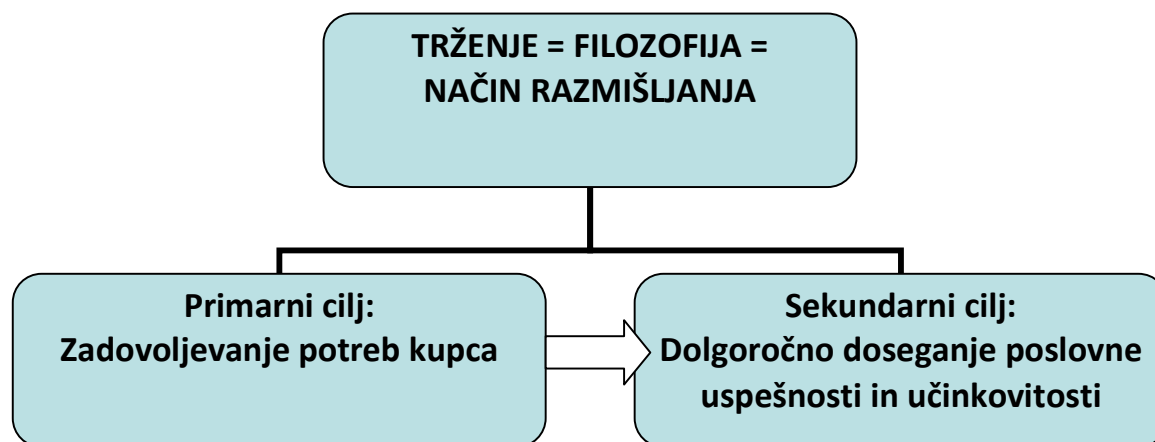
## 1.1. OPREDELITEV TRŽENJA

Osnovna definicija trženja po Kotlerju opredeljuje trženje kot **družbeni in vodstveni proces**, ki omogoča posameznikom in skupinam dobiti to, kar želijo in potrebujejo, tako, da ustvarijo, ponudijo in z drugimi **izmenjujejo** izdelke, ki imajo **vrednost** (Kotler, 1998, str.6).

Trženje se je v svoji začetni obliki pojavilo v ZDA kot zvrst trženjskega raziskovanja in postalo okoli leta 1950 osnovni način poslovnega razmišljanja, kar je sovpadalo s preobrazbo trga proizvajalcev v trg kupcev. Trženje je usmerjeno h kupcu, njegov cilj je zadovoljiti potrebe kupca, proizvajalec pa je tako postavljen v podrejeno vlogo. Podrejenost pa je dandanes lahko le navidezna, saj s tehnološkim razvojem in poznavanjem psihologije kupca **ustvarjamo** njihove **potrebe in želje**. In ravno to je namen sodobnega trženja.

Temeljni problem podjetja danes ni več, kako proizvesti izdelek ali storitev, temveč kako zanj najti kupca.

**Trženje** je pravzaprav **način razmišljanja**, je sodobna poslovna filozofija, katere **sekundarni cilj** je **dolgoročno doseganje poslovne uspešnosti in učinkovitosti**, zadovoljstva lastnikov in zaposlenih. To pa dosežemo preko najpomembnejšega člana v gospodarski verigi: Kupca. **Primarni cilj** je torej učinkovito in uspešno **zadovoljevanje potreb kupca**.



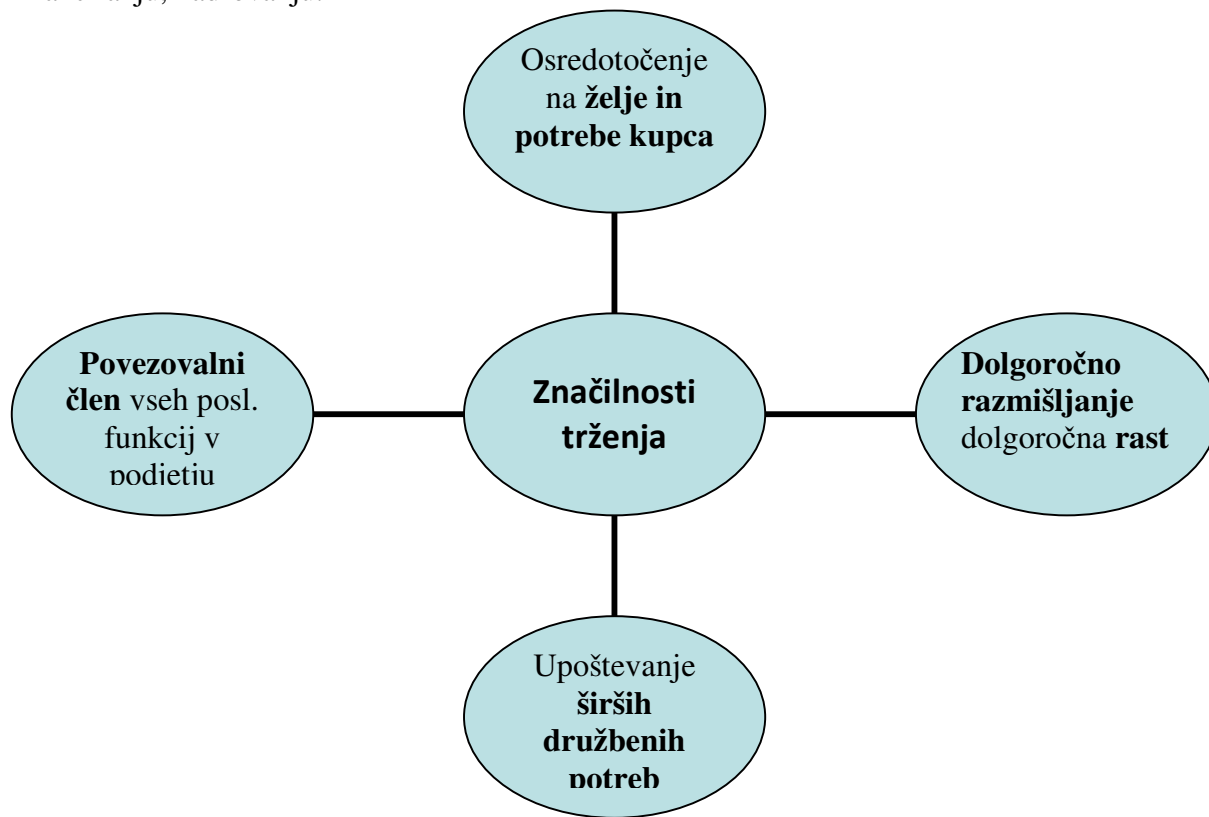
Uspešnost podjetja se kaže v tem, ali je sposobno zaznati potrebe in želje ciljnega kupca in ali je pri zadovoljevanju njegovih potreb uspešnejše in učinkovitejše od svojih tekmecev.

**Za trženje je značilno:**

- Osredotočenje na **želje in potrebe kupca**
- **Dolgoročno razmišljanje** glede novih izdelkov, novih trgov,.. s ciljem dolgoročne rasti
- **Povezovalni člen** vseh poslovnih funkcij v podjetju
- Upoštevanje **širših družbenih potreb**, ekologija, varnost izdelkov, etičnost,....

Podjetja s tržnim pristopom ugotavljajo potrebe obstoječih in potencialnih kupcev ter preusmerjajo proizvodnjo na takšne izdelke / storitve, ki te potrebe zadovoljujejo v največji

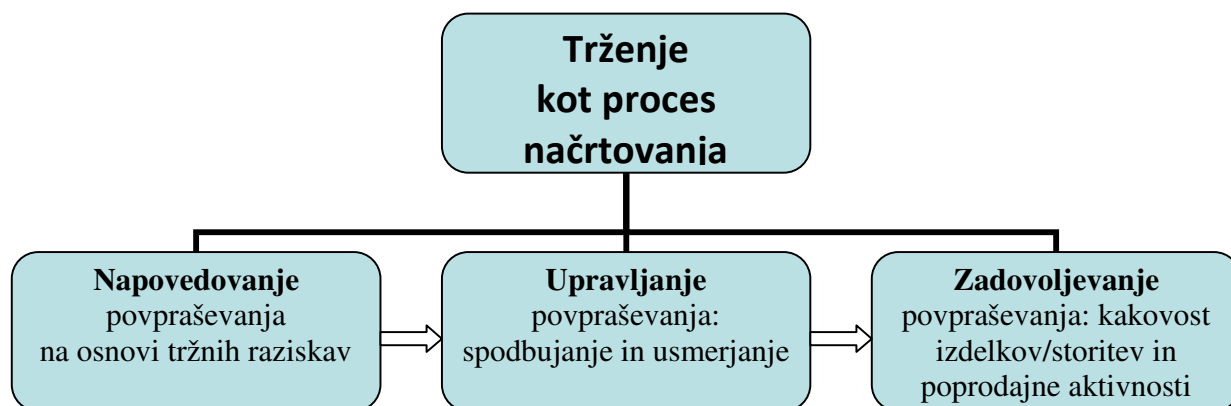
možni meri. Podjetje mora osvojiti tržno naravnost že pri razvoju, nabavi, proizvodnji, financiranju, kadrovanju.



**Trženje je proces** načrtovanja izdelkov, storitev, idej, določanja cen, distribucijskih kanalov in načina tržnega komuniciranja. Vse to z namenom, da se realizira taka menjava, ki zadovolji pričakovanja kupca in podjetja.

**Trženje je:**

- Napovedovanje povpraševanja na osnovi tržnih raziskav
- Upravljanje povpraševanja: spodbujanje in usmerjanje
- Zadovoljevanje povpraševanja: kakovost izdelkov/storitev in poprodajne aktivnosti



**Tržimo torej korist in uporabnost, ne pa storitve same po sebi!**

## 1.2. RAZVOJNE FAZE TRŽENJA

Trženje se je razvilo kot odgovor na preoblikovanje trga iz trga proizvajalca v trg kupca. Proces prodaje se od tedaj dalje začne in konča pri končnem potrošniku.

Kako se je razvijala filozofija podjetja oz. njegov koncept poslovanja vidimo iz naslednje preglednice:

Koncept poslovanja podjetja	Cilji	Značilnosti	Obdobje
<b>PROIZVODNI KONCEPT</b>	Čim večja učinkovitost proizvodnje, doseči visoko produktivnost in široko distribucijsko mrežo	Povpraševanje je večje od ponudbe, kupčeve potrebe in želje se prilagajajo obstoječi ponudbi	1870–1930
<b>KONCEPT IZDELKA</b>	Proizvodnja kvalitetnih izdelkov, nenehno izpopolnjevanje izdelkov, osredotočenost samo na svoje izdelke, informacije s trga se ne upoštevajo	Kupci cenijo kakovost in novosti cena ni odločilna (“nisem tako bogat, da bi poceni kupoval”) Povpraševanje še vedno presega ponudbo	1870–1930
<b>PRODAJNI KONCEPT</b>	Čimvečji dobiček in prodaja, agresivna prodaja in promocija, cilj je prodati tisto kar izdelajo in ne tisto kar potrebuje trg	Trg prodajalca se začne preoblikovati v trg kupca, podjetja se še ne zavedajo potreb kupca in ne spreminjajo svojega asortimana, kupce je treba vzpodbujati k nakupu	1930–1950
<b>TRŽNI KONCEPT</b>	Zadovoljitev potreb kupca, dolgoročna uspešnost	Trg proizvajalca se dokončno preoblikuje v trg kupca, uspešna so le podjetja, ki najbolje zadovoljijo potrebe in želje kupcev	1950–1970
<b>DRUŽBENO TRŽNI KONCEPT</b>	Zadovoljiti potrebe kupca, potrebe okolja in širše družbene potrebe	Usklajuje želje kupcev in dolgoročno blaginjo družbe, ekologijo, etiko, varnost,...	1970 dalje

**Družbeno tržni koncept** postavlja **kupca** v vlogo **enakopravnega partnerja**, s katerim želimo vzpostaviti trajnejši odnos, ki temelji na **vzajemnem zaupanju**.

### 1.3. VLOGA TRŽENJA V PODJETJU

Če poznamo specifične potrebe določenega segmenta kupcev, lažje sledimo tržnim trendom in se jim prilagajamo s svojo ponudbo.

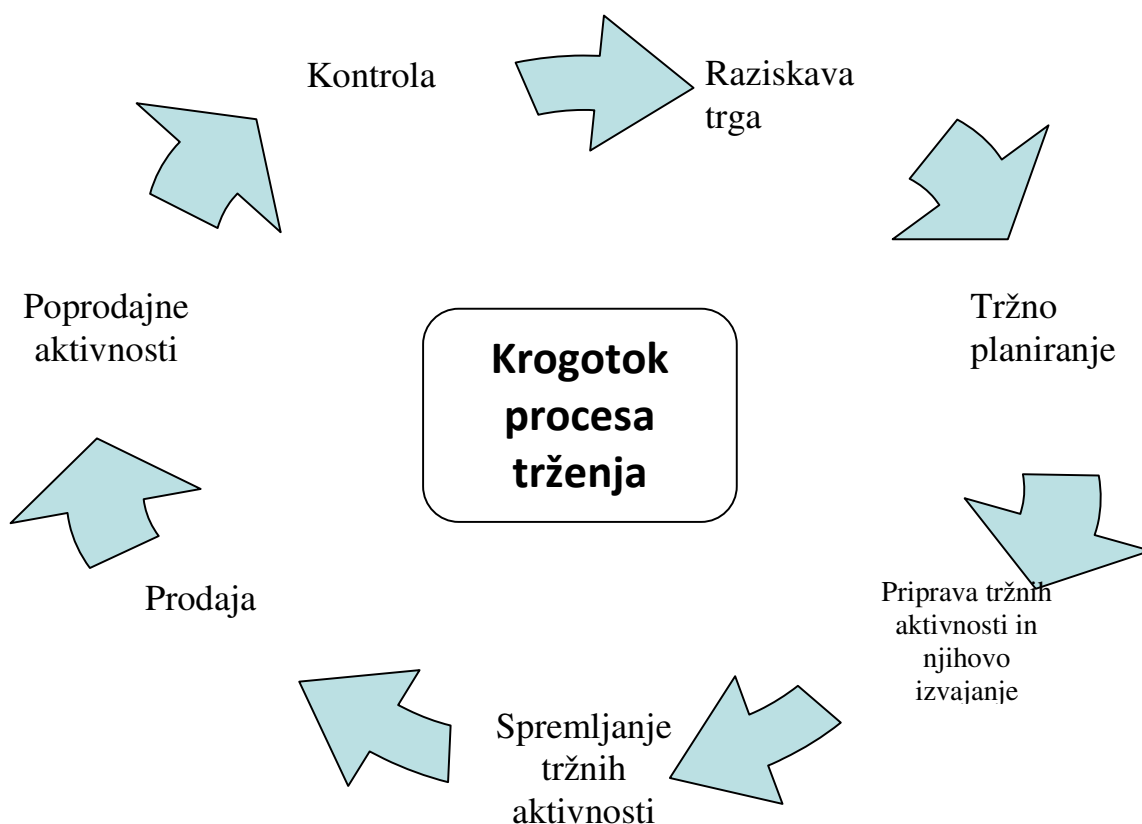
Zato je trženje, kot poslovna funkcija v podjetju, tisto, ki povezuje in hkrati usmerja proizvodnjo in prodajo, finance in kadrovanje, raziskave in razvoj. Koordinacija je velikokrat težavna in naporna, saj ima vsak nosilec posamezne funkcije svoje zamisli in cilje, ki so si velikokrat med seboj nasprotujoči.

Trženje, kot proces upravljanja, ima pomembno nalogo, da usklajuje raziskave trga, planiranje izdelkov oz. storitev, promocijo in prodajne aktivnosti.

Trženje pravzaprav pokriva vse aktivnosti, ki so potrebne, da dosežemo končni cilj: prodajo.

Širše gledano, področje trženja obsega:

- Raziskava trga
- Tržno planiranje
- Pripravo tržnih aktivnosti in njihovo izvajanje
- Spremljanje tržnih aktivnosti
- Prodajo
- Poprodajne aktivnosti
- Kontrola zg. navedenih elementov



Pomemben dejavnik uspešnega trženja pa predstavljajo tudi **zaposleni**. Podjetje se mora torej istočasno posvečati tudi notranjemu trženju ("**Interni marketing**"). To je še posebej pomembno v turizmu, kjer služba trženja po izvedenem aktu "prodaje", t.j. sklenitve posla, preda gosta oz. kupca v "obdelavo" strežbi, kuhinji, recepciji, sobaricam, portirjem, itd, skratka vsem tistim, ki so na koncu odločujoč faktor, ali bo gost zadovoljen ali ne in ali se bo vrnil, ali ne.

Zato je skrb za zaposlene izjemnega pomena, njihovo nezadovoljstvo lahko izniči še tako skrbno pripravljene in izvedene aktivnosti in nasprotno, njihovo zadovoljstvo lahko doda tisto "nekaj več", zaradi česar bomo presegli pričakovanja našega gosta in s tem pridobili najučinkovitejšo, najzanesljivejšo in najcenejšo promocijo.

Danes so kupci veliko bolj osveščeni in obveščeni o dogajanjih. To se izraža skozi njihovo poznavanje ponudbe, zato je izrednega pomena, da zasledujemo obojestransko korist. Velikokrat lahko s takšnim obnašanjem **spremenimo reklamacijo v nov nakup** s končnim rezultatom: obojestransko korist in zadovoljstvo. Gost nam bo zaupal, mi pa bomo dobili priložnost, da izboljšamo kakovost naših storitev.

#### 1.4. RAZLIKA MED IZDELKI IN STORITVAMI

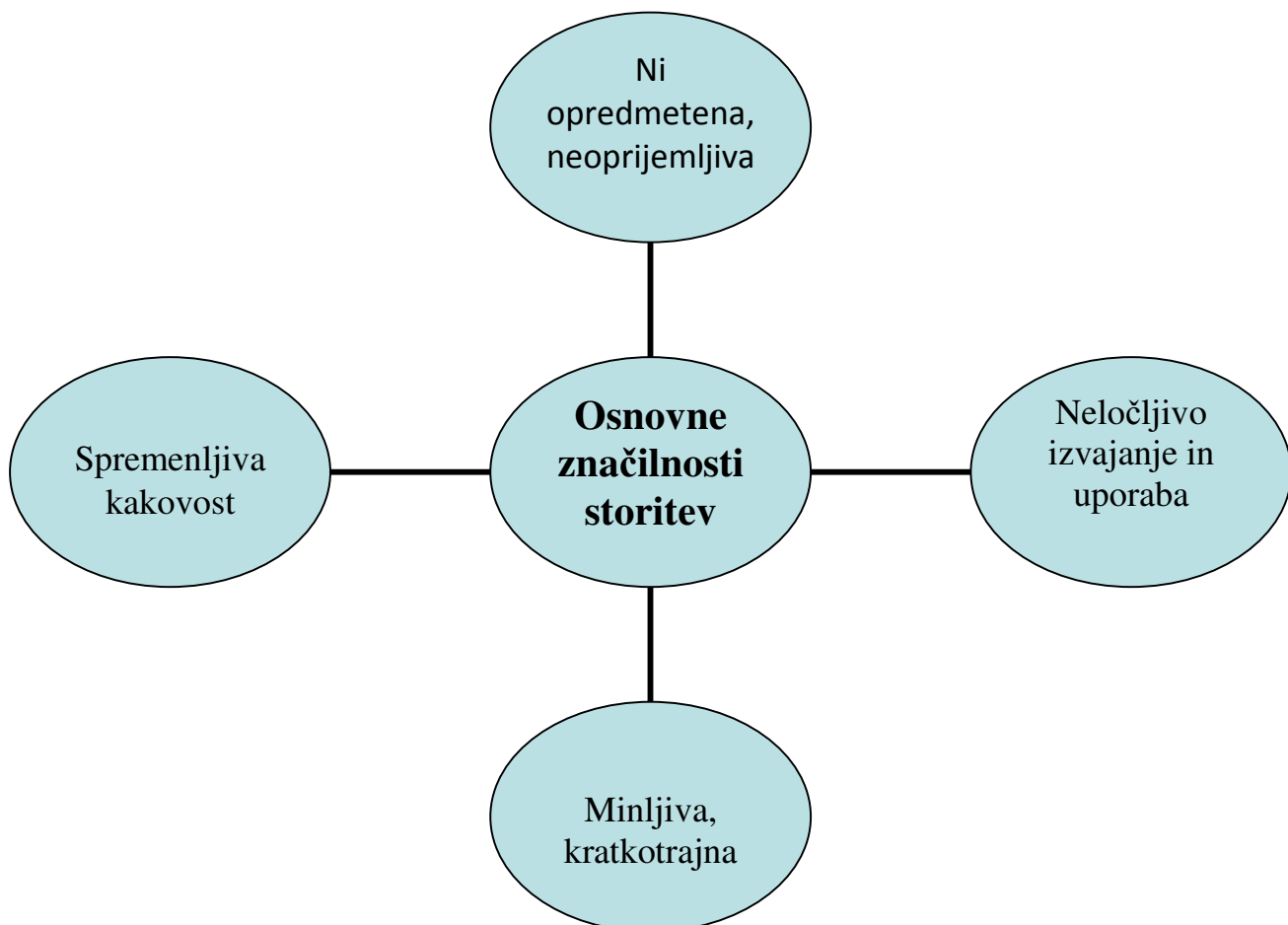
Izraz storitev izvira iz latinske besede “servio”, ki pomeni delati za nekoga oz služiti nekemu, streči, skrbeti ,... Na trgu se srečujemo z izdelki in storitvami in včasih je ločevanje med njima otežkočeno. Na splošno velja, da je storitev neopredmetena in neoprijemljiva ter ne pomeni fizične lastnine. Je nevidna in minljiva ter zahteva sprotno izdelavo in porabo, ne moremo je skladiščiti.

Značilnost storitev je tudi v tem, da lahko vsebujejo različne količine oprijemljivih sestavin. Npr. kosilo v restavraciji poleg storitve kuhanja in strežbe vsebuje tudi surovine za pripravo kosila.

Najprimernejša definicija storitve bi se lahko glasila, da je storitev ekonomska aktivnost, ki ustvarja vrednost in zagotavlja korist odjemalcem v točno določenem kraju in času.

Osnovne značilnosti storitev so:

- Neopredmetenost
- Neločljivost izvajanja in uporabe
- Minljivost oz. kratkotrajnost
- Spremenljivost kakovosti



## Temeljne razlike med storitvami in izdelki

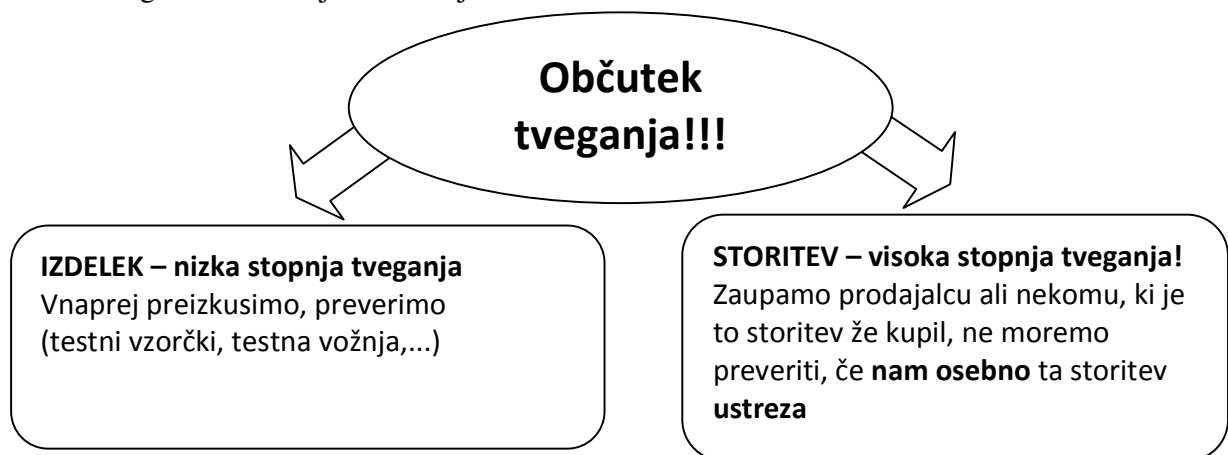
ZNAČILNOST	STORITVE	IZDELKI
<b>NEOPREDMETENOST</b>	Storitve <b>izvajamo</b> , praviloma so neotipljive npr. osebni stik z osebjem, vzdušje, občutki porabnika,	Izdelke <b>proizvajamo</b> , so v celoti otipljivi, lahko jih spremljajo storitve
	Storitev ni mogoče skladiščiti	Skladiščenje izdelkov je nujno
<b>NELOČLJIVOST IZVAJANJA IN UPORABE</b>	Storitve izvajamo na lokaciji ponudnika, ob udeležbi porabnika, istočasno morata biti navzoča izvajalec in porabnik storitve	Izdelke proizvajamo na lokacijah, nedosegljivih porabnikom, navzočnost porabnika ni nujna
	Porabniki pridejo na mesto, kjer se storitev izvaja	Izdelki so dostavljeni tja, kjer so porabniki
<b>MINLJIVOST, KRATKOTRAJNOST, LASTNINA</b>	Nakup pomeni začasno pravico uporabe časa in prostora	Nakup pomeni trajno lastništvo in uporabo po želji
<b>SPREMENLJIVA KAKOVOST</b>	Kakovost storitev je odvisna od tega, kdo, kdaj in kje jih izvaja	Kakovost izdelkov lahko nadziramo vnaprej in jih sproti izločamo
	Storitve so neotipljive ob nakupu, pogosto jih ni mogoče preizkusiti	Izdelek je otipljiv, lahko ga preizkusimo
	Zadovoljstvo porabnikov ugotavljamo po izvedeni storitvi	Kakovost izdelkov lahko merimo in nadziramo
	Storitev v reklamaciji ni mogoče zamenjati, stroški napak so lahko zelo veliki	Izdelek v reklamaciji lahko zamenjamo
	Izvedba storitve po meri posameznega porabnika bistveno povečuje porabnikovo zadovoljstvo	Izdelava izdelka po meri posameznika povečuje stroške, vendar brez bistvenega vpliva na kakovost

Grafični prikaz osnovne razlike med ponudbo izdelkov in storitev



Vir: Potočnik, Temelji trženja s primeri iz prakse, GV založba 2002, str.424

**Najpomembnejša razlika** pa je v tem, da je **občutek tveganja**, ki ga ima kupec pri nakupu storitve veliko večji kot pri nakupu izdelka. Storitve namreč ne more vnaprej preizkusiti ali preveriti, lahko le zaupa prodajalcu ali nekemu, ki je to storitev že kupil. Čeprav tudi v zadnjem primeru ne more z zagotovostjo vedeti, ali je bila želja oz. potreba prejšnjega kupca enaka njegovi. Zaznavanje vsakega posameznika je različno in v vsakem posebej isti dražljaj lahko izzove drugačno občutenje in reakcijo.



Eno izmed **meril kakovosti** opravljenih storitev je zaradi tega tudi **stopnja prilagajanja** ponudbe in izvedbe storitev posebnim zahtevam kupcev. To pa je izvedljivo le ob pogostem, tesnem in neposrednem sodelovanju med izvajalcem in porabnikom storitve.

V ostrem konkurenčnem okolju je tako zelo pomemben, če ne kar edini vir diferenciacije storitev, osebni stik in zaupen odnos med izvajalcem in porabnikom storitve.

Na zadovoljstvo porabnika storitev tako vplivajo tri vrste reagiranja izvajalcev:

- **Usklajevanje** konfliktnih želja, ciljev in zahtev med svojim podjetjem in porabnikom; pogosto se osebje znajde med nasprotujočimi si zahtevami svojega delodajalca in porabnika storitev, zaveda se, da imata oba prav in skuša doseči optimalen kompromis



- **Reagiranje** osebja glede zamude ali nekakovostne izvedbe storitve: pravilno, pravočasno in predvsem iskreno reagiranje osebja lahko pripomore k izboljšanju stopnje zadovoljstva kupca ali celo k preseganju njegovih pričakovanj, gost ceni trud osebja in je razumevajoč, če začuti, da iskreno želimo popraviti napako
- Primerne in potrebne **aktivnosti** osebja: osebje, ki dobro pozna odjemalca, je lahko pomemben vir za razvijanje novih ali preoblikovanje obstoječih storitev;

Zadovoljen kupec postane reden gost in ostane zvest dalj časa. Kupuje tudi nove storitve, ki jih podjetje uvaja na novo ali izboljšuje (postane naš "kontrolor"), nam posreduje svoja opažanja in zamisli o naši storitvi. Hvali naše podjetje in naše storitve ("postane naš ambasador in prodajalec"). Je zvest in lojalen kupec, ki ne "opazi" drugih blagovnih znamk, niti oglaševanja konkurence, dobro počutje je pomembnejše kot cena. Ima se za našega partnerja in zaveznika.

Če strnemo dosedanje ugotovitve, lahko z zagotovostjo trdimo, da je končni učinek, ki ga dosežemo s prodajo turistične storitve ugodje in edino, kar porabniku ostane potem, je spomin. Z eno besedo lahko rečemo, da **prodajamo spomine**.

## 1.5. RAZLIKA MED TRŽENJEM IN PRODAJO

Trženje je, kot smo že povedali, pravzaprav celovito obvladovanje vseh aktivnosti, ki privedejo do prodaje naše storitve. Trženje zasleduje dolgoročne cilje in uporablja prodajo in tržno komuniciranje za doseganje parcialnih, kratkoročnih ciljev.

Trženjske aktivnosti se začnejo že veliko prej, preden so pripravljene pogoji za prodajo storitve in se nadaljujejo še dolgo po tem, ko je kupec storitev že konzumiral. Cilj je namreč, da pridobimo stalne in zveste kupce, zato so zelo pomembne tudi poprodajne aktivnosti.

Bistvena razlika med trženjem in prodajo je v dolgoročni oz. kratkoročni usmeritvi. To so tudi večna usklajevanja med odgovornimi za trženje in odgovornimi za prodajo. Kar je razumljivo. Podjetje mora namreč pridobivati prihodke zdaj in takoj, hkrati pa mora poskrbeti, da bo pritok dohodka stalen in stabilen tudi dolgoročno.

Zato je zelo pomembno, da vsi glavni akterji, ki so udeleženi v teh funkcijah jemljejo vsakodnevni konflikt kot izziv in ne kot problem.

Temeljne razlike med prodajo in trženjem:

<u>PRODAJA</u>	<u>TRŽENJE</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Poudarek je na izdelku / storitvi</li><li>• Pomembno je prodati zdaj, takoj</li><li>• Planiranje je kratkoročno, v ospredju so obstoječe storitve in obstoječi trgi.</li><li>• Na prvem mestu je zaslužek podjetja</li><li>• Prodajniki so motivirani za doseg dobička od obsega prodaje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poudarek je na kupcu</li><li>• Podjetje najprej ugotovi potrebe kupcev in nato razmišlja o oblikovanju storitve, ki jo bo ponudilo na trgu</li><li>• Planiranje je dolgoročno, v ospredju so nove storitve in novi trgi</li><li>• Na prvem mestu je zadovoljstvo kupca</li><li>• Tržniki so motivirani za doseg dobička, ki ga prinese zadovoljstvo kupca</li></ul>

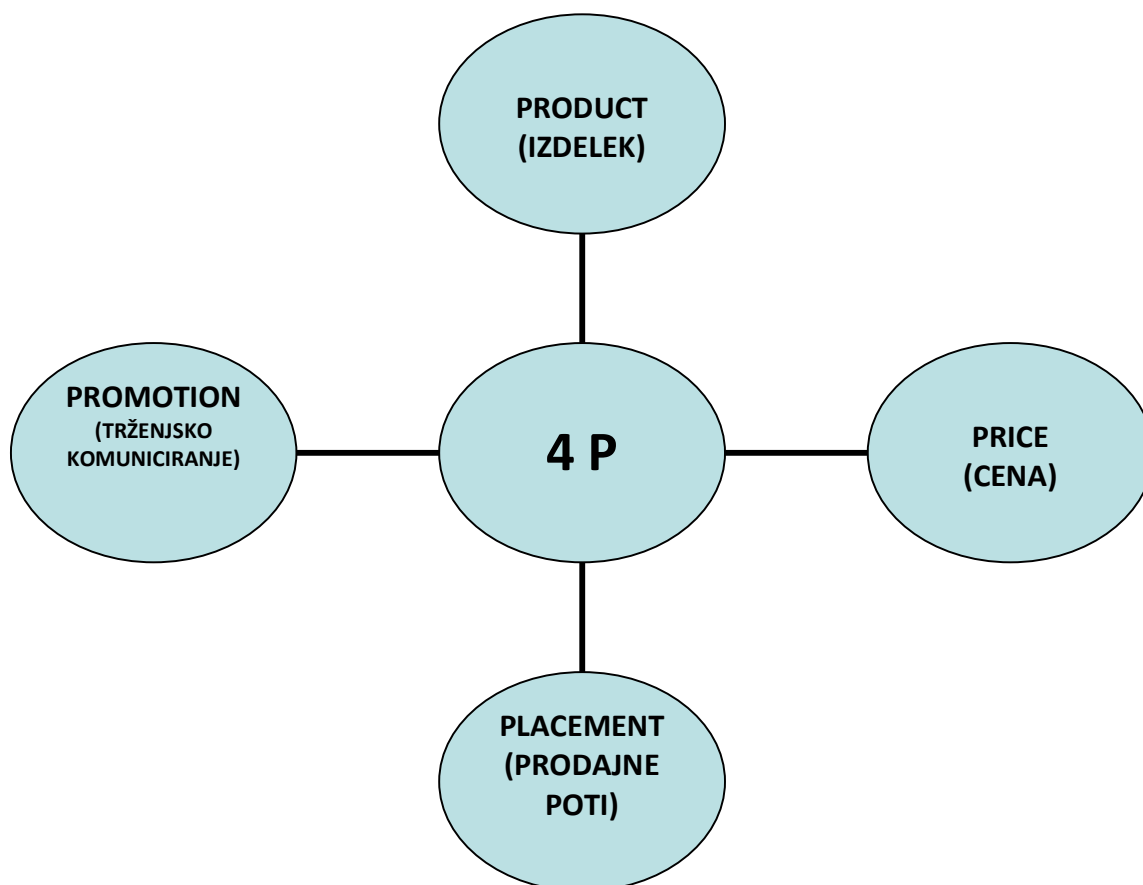
## 2. TRŽENJSKI SPLET

Trženjski splet (angl. marketing mix) je osnovni koncept v trženjski teoriji. Opredeljuje osnovna orodja, ki so potrebna, da podjetje doseže svoje trženjske cilje na ciljnem trgu.

Osnovna definicija ga opredeljuje kot 4 P:

- PRODUCT (izdelek)
- PRICE (cena)
- PLACEMENT (tržne poti)
- PROMOTION (trženjsko komuniciranje)

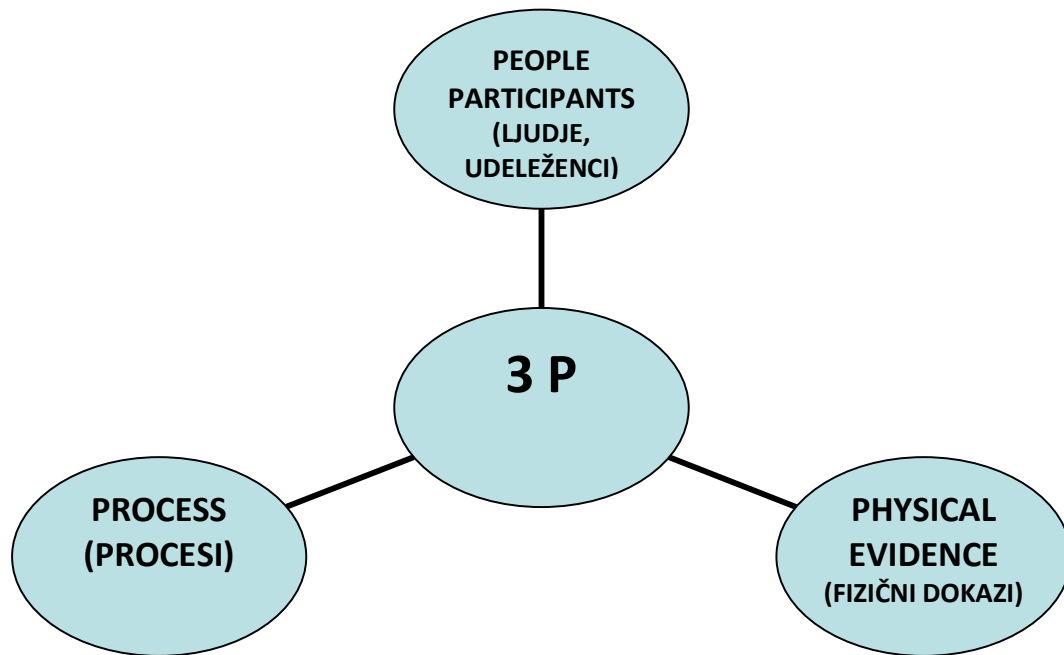
Trženjski splet za izdelke:



Zgornja definicija velja za materialne izdelke, v trženju **storitev** pa so dodani še trije P in sicer:

- PEOPLE (oz. PARTICIPANTS -ljudje oz. udeleženci)
- PHYSICAL EVIDENCE (fizični dokazi)
- PROCESS (procesi)

Dodatni trije P-ji so tako nadgradnja oz. dopolnitev tradicionalnega trženjskega spleta in so izvedeni predvsem iz prvega (product) in zadnjega (promotion) P-ja.



**PEOPLE** oz. ljudje – udeleženci so nedvomno v turistični dejavnosti izrednega pomena in jih razdelimo na **turiste**, **zaposlene** in **lokalne prebivalce**. Vse tri skupine stopajo v medsebojne odnose, ki vplivajo na zadovoljstvo vsakega izmed njih. Zadovoljstvo turista je v največji meri odvisno od usposobljenosti zaposlenih, ki s svojim fizičnim izgledom, vedenjem in odnosom najvidnejše vplivajo na kvaliteto storitve. Izrednega pomena pa je tudi zadovoljstvo lokalnih prebivalcev, da s pozitivnim sprejemanjem turistov pomembno vplivajo na vtis o gostoljubnosti kraja.

Na dolgi rok je zadovoljstvo vse treh skupin udeležencev tesno povezano in eno brez drugega ne obstaja.

**PHYSICAL EVIDENCE** oz. fizični dokazi so v bistvu sporočilo (npr. hotela), ki ga podjetje namenja svojim gostom in so osnova za občutke, ki jih s tem sproži pri njih. Videz recepcije, urejenost okolice hotela, čistoča, prijetne uniforme zaposlenih, dekoracija,.. vse to so fizični dokazi za občutke, ki so sicer neoprijemljivi, vendar še kako pomembni.

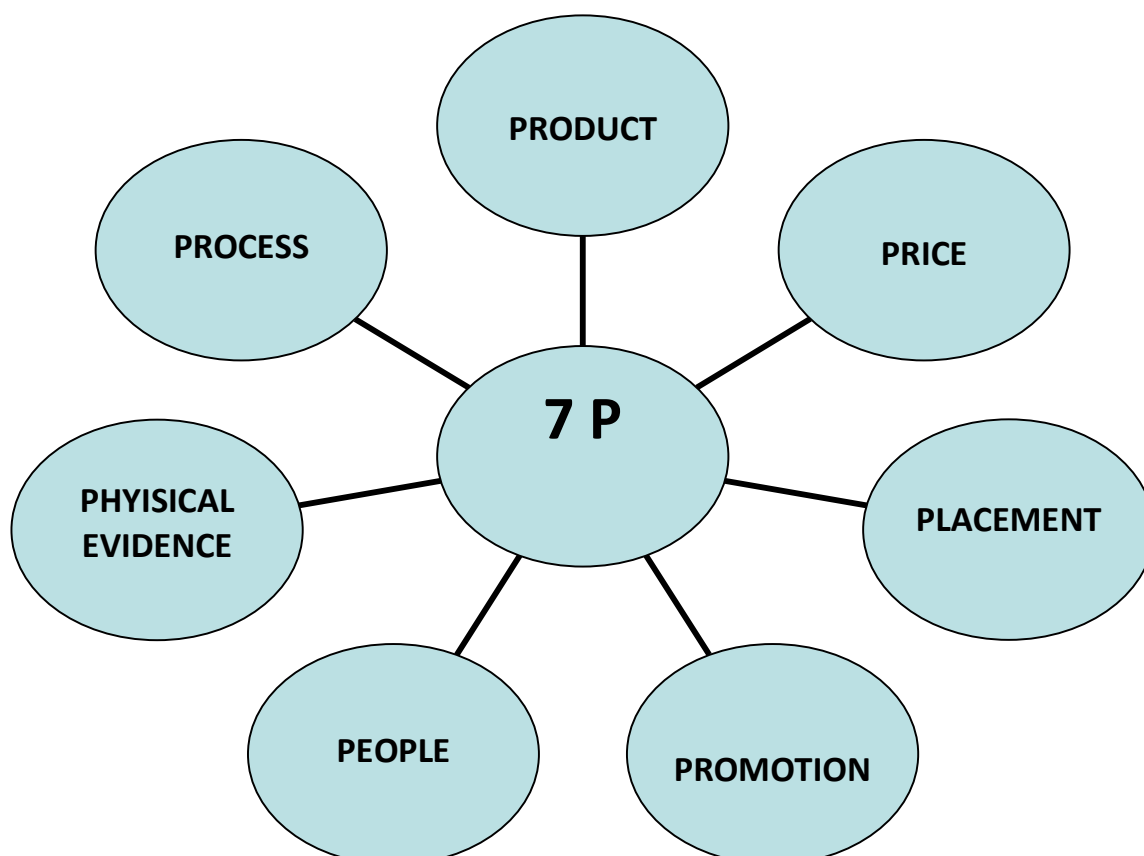
S fizičnimi dokazi dejansko podjetje premošča neopredmetenost storitev, saj z njihovo pomočjo postanejo storitve oprijemljivejše. S tem se podjetje tudi diferencira od ostalih ponudnikov enakih

storitev in sporoča gostom posebnosti, ki so značilne samo in zgolj zanj. Fizični dokazi hotela, ki ima pet zvezdic so bistveno drugačni od hotela s tremi zvezdicami, in dalje fizični dokazi enega hotela so drugačni od drugega z ravno tako tremi zvezdicami.

Prav tako spadajo med fizične dokaze tudi predstavitveni materiali, npr. prospekti, katalogi, internetne strani, ... Velikokrat ravno ti dokazi sprožijo pri ljudeh zaupanje, ne da bi pred tem preizkusili njihove storitve in so v večini primerov tudi razlog za nakup. Vsekakor pa je izrednega pomena, da so vsi predstavitveni materiali odraz dejanskega stanja, saj v nasprotnem primeru privedejo do razočaranja in nezadovoljstva gostov. Posledice tega pa so lahko zelo hude in izničijo vsa naša pretekla in tudi nemalokrat tudi bodoča prizadevanja.

**PROCESS** oz. procesi so napisana pravila oz. standardi za izvajanje dol. storitev, npr. postopek rezervacije, postopek reševanja reklamacij in podobno. Bolj kot so procesi standardizirani, manj nepravilnosti se dogaja. Standardi večjih hotelskih verig (Hilton, Mövenpick, Sheraton,...) so izdelani do potankosti za vsak posamezen korak določenega procesa. Vendar ne smemo pozabiti, da nikoli ne moremo vsega predvideti vnaprej, zato je tudi "improvizacija" velikokrat zelo uporabna.

### Trženjski plet za storitve



### 3. TRŽNE RAZISKAVE IN ANALIZE

Dandanes se srečujemo s tržnimi raziskavami na vsakem koraku. Redka podjetja sprejemajo svoje pomembne odločitve brez predhodnih tržnih raziskav, skrbne analize trga, kupcev in konkurence. Po drugi strani pa veliko koristnih informacij pridobimo že v vsakdanjem življenju, ko pozorno spremljamo dogajanja v svetu, v državi in lastnem kraju.

Preden se odločimo za raziskave, si moramo odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Ali imamo dovolj časa, da izvedemo kakovostno raziskavo?
- Ali obstajajo ustrezni podatki, ki jih lahko pridobimo iz notranjih virov, t.j. v podjetju samem oz. iz zunanjih virov in ali so ti podatki zadostni?
- Ali je predmet raziskave pomemben za sprejemanje odločitev?
- Ali je strošek raziskave upravičen glede na dodano vrednost, ki bi jo raziskava prinesla?

Včasih z odgovori ugotovimo, da je pristop k določeni raziskavi neutemeljen in se za njeno izvedbo ne odločimo.

Velika turistična podjetja imajo lahko v svoji organizaciji oddelke za tržne raziskave, v večji meri pa se poslužujejo zunanjih izvajalcev t.j. agencij, ki se ukvarjajo s trženjskimi raziskavami. V turizmu pa prevladujejo mala oz. mikro podjetja, ki si dragih tržnih raziskav ne morejo privoščiti in se dokopljejo do potrebnih podatkov na razne načine: sodelovanje s študenti, obiski konkurence, podatki iz spleta, ankete svojih gostov,...

#### 3.1. TRŽNE RAZISKAVE

Tržne raziskave in analize v podjetju predstavljajo sistemsko zbiranje in analiziranje podatkov z namenom priprave informacij za potrebe pravilnega odločanja v podjetju.

To so aktivnosti usmerjene v:

- spremljanje tekočega dogajanja (v podjetju, na turističnem trgu in širše)
- predvidevanje in ocenjevanje bodočih dogodkov in situacij, pomembnih za podjetje
- analizo in planiranje,

s ciljem, da vodstvo podjetja in posamezna področja v podjetju dobijo ustrezne informacije za potrebe sprejemanja poslovnih odločitev.

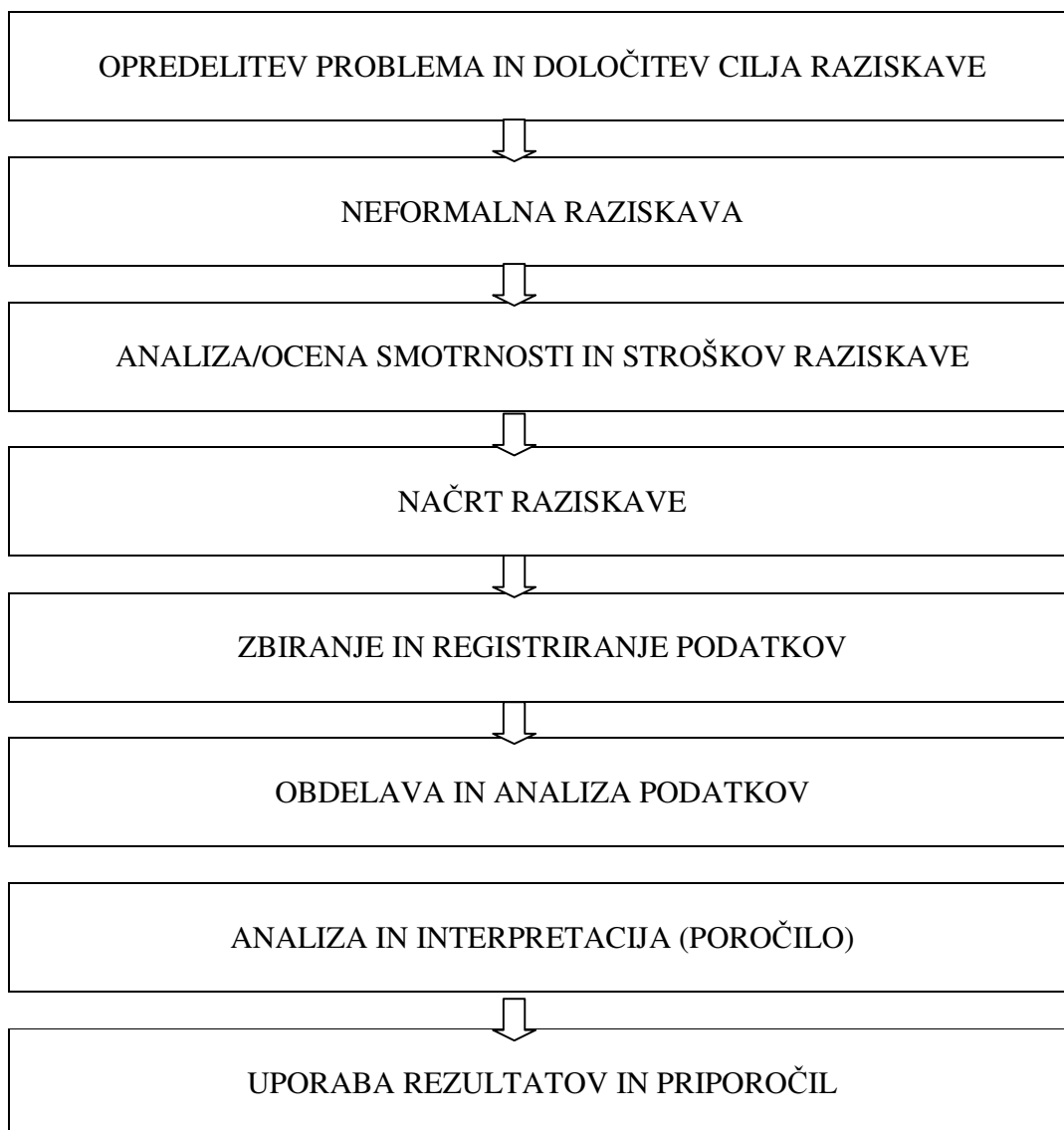
Raziskave trga se izvajajo predvsem z namenom, da se poslovanje in razvoj podjetja oz. ponudba lahko prilagodi zahtevam in uporabnikom njegovih storitev.

Glede na **področje raziskave** jih lahko razdelimo na

- **analizo trga in napovedovanje:** predvidevanja razvojnih trendov in gibanja na trgu, ugotavljanje tržnega deleža in potenciala na trgu, raziskave konkurence, stalno spremljanje sprememb na trgu in nove tehnologije,
- **raziskave porabnikov:** zbiranje in analiziranje podatkov o zadovoljstvu uporabnikov proizvodov/storitev z doseženo kakovostjo, preučevanje posameznih segmentov
- **raziskave vseh štirih elementov trženjskega spleta:** ugotavljanje potreb, zahtev in pričakovanj uporabnikov glede ponudbe proizvodov/storitev, analiza dosedanjih izkušenj po posameznih elementih trženjskega spleta, spremljanje zahtev zakonodaje in standardov za proizvode/storitve

Tržna raziskava je sestavljena iz niza aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti, da raziskava doseže svoj namen. Te aktivnosti si sledijo v določenem zaporedju, pogosto pa se med seboj tudi prepletajo.

Primer časovnega poteka aktivnosti za hotelsko podjetje:



### 3.1.1. Opredelitev problema in določitev cilja raziskave

Opredelitev problema in ciljev je osnova za vse nadaljnje korake in je odgovor na izhodiščno vprašanje: "Kaj je naš problem?". Npr. imamo premalo gostov za določen proizvod in se sprašujemo, ali je naša cena previsoka. Raziskava nam lahko da odgovor, da je cena zares previsoka, ali pa morda premalo ali nepravilno ciljno oglašujemo,...

V sodelovanju z vodstvom družbe, strokovnim osebjem z drugih področij ali služb, ocenimo vzroke in faktorje, ki so povzročili problem, izluščimo bistvo problema in postavimo izhodiščne hipoteze za formalno raziskavo tržišča.

V tem sklopu je potrebno:

- utemeljiti potrebo po raziskavi
- opredeliti predmet raziskave
- ugotoviti potrebo po vrsti informacij
- določiti nosilca raziskave
- določiti okvirno višino stroškov raziskave

### 3.1.2. Neformalna raziskava

Namen neformalne raziskave je dobiti čimboljši vpogled v problem. Raziskovalec oz. oseba, zadolžena za operativno izvedbo raziskave, išče ideje, ki bi mu pomagale formulirati in opredeliti problem.

Sestavni elementi neformalne raziskave so:

- študija sekundarnih podatkov
- intervju posameznikov, ki o problemu kaj vedo
- analiza določenih izbranih primerov

Pogosto je možno dati vsaj delni odgovor oz. posredovati informacijo že na osnovi pregleda obstoječih podatkov in publikacij kot so:

- interni podatki podjetja
- statistične publikacije
- strokovne informacije, itd.

### 3.1.3. Ocena smotrnosti raziskave

Pred začetkom raziskave je potrebno analizirati oz. oceniti smotrnost raziskave iz naslednjih vidikov:

#### **finančno:**

- ali pričakovane koristi presegajo pričakovane stroške
- ali bo podjetje zaradi ustreznih informacij več zaslužilo oz. prihranilo
- ali bodo poslovne odločitve na osnovi raziskave boljše



**časovno:**

- ali bo informacija na voljo še pravočasno, pred sprejetjem poslovne odločitve
- ocena med “hitro in nepoglobljeno” in “počasneje in natančno”

V tej fazi se določi višina finančnih sredstev, ki so namenjena za izvedbo raziskave.

### 3.1.4. Načrt raziskave

Načrt raziskave zajema specifikacijo metod in postopkov, ki so potrebni, da bi pridobili željene informacije.

Po podrobno opredeljenem problemu in določenih ciljnih raziskave mora raziskovalec določiti, katere informacije potrebuje za doseg te ciljev.

Osnovni cilji raziskave izvirajo že iz opredeljenega problema. Dodatno je potrebno opredeliti, kaj je potrebno raziskati, da bi rešili problem. Podcilji raziskave so pripomoček za realizacijo osnovnih ciljev in podrobneje razčlenjujejo podatke in informacije, ki jih je potrebno zbrati in analizirati.

Možni cilji raziskav so lahko npr.:

- raziskava in analiza dosedanjega delovanja
- raziskava mnenja uporabnikov storitev
- ugotavljanje bodoče prodaje (trendi, povpraševanje)
- ocena možnosti plasmaja (novih) storitev na (novem) trgu

Po opredelitvi ciljev mora raziskovalec opredeliti metodologijo dela.

Z njo definira:

- podatke in informacije (določitev potrebnih podatkov in informacij)
- vire podatkov
- metode zbiranja podatkov

Glede na **vsebino** lahko podatke ločimo na :

- **interni podatki** se nanašajo na podjetje in je njihov izračun možno nadzorovati in preverjati
- **eksterni podatki** so tisti, ki jih raziskovalec dobi izven podjetja in so lahko **splošni**, ker prikazujejo gibanje in strukture najpomembnejših pojavov v gospodarstvu (gibanje cen, stopnja nezaposlenosti, itd.) kot tudi **specifični** eksterni, povezani z dejavnostjo podjetja.

Glede na **vir** lahko podatke razdelimo v dve skupini:

- **primarni podatki:** raziskovalec jih zbere posebej za raziskavo, ki jo izvaja (npr. z anketo, štetjem, popisom, itd.)
- **sekundarni podatki:** to so podatki in informacije, ki so zbrani za druge namene in ne za potrebe konkretne raziskave (podatki GZS, Zavoda za statistiko, LTO, STO, itd.)

Primarnih podatkov raziskovalec ne zbira, dokler ne ugotovi, da razpoložljivi sekundarni podatki zagotovo ne bodo zadovoljili potreb po informacijah, potrebnih za raziskavo. Zbiranje primarnih podatkov je namreč zamudno in drago.

Prednost imajo torej sekundarni viri podatkov. V primeru, da ni možnosti pridobitve ustreznih informacij iz sekundarnih virov, pristopimo k pridobivanju primarnih podatkov.

Najprej preverimo koliko sekundarnih podatkov je na voljo. Ti podatki so praviloma že zbrani in obdelani, stroški za njihovo pridobitev pa relativno nizki. Gre za razna statistična poročila, ki jih letno izdajajo različni instituti, bodisi združenja, razni statistični uradi, mednarodne organizacije in podobno.

V kolikor sekundarnih podatkov ni, so zastareli, nepopolni in neprimerni za proučevanje našega problema, se odločimo za zbiranje primarnih podatkov. Običajno je pri vsaki analizi potrebno zbrati tudi vsaj minimalen del primarnih podatkov.

### 3.1.5. Zbiranje in registriranje podatkov

Uporabljamo naslednje **metode zbiranja** podatkov:

#### a) interne metode

Interne metode so dejavnosti, ki **se odvijajo znotraj podjetja** in ki obsegajo zbiranje, registriranje in analiziranje tistih podatkov, ki izvirajo iz poslovanja sistema, uradne statistike in neuradnih podatkov.

Z interno metodo se zbirajo tudi sekundarni podatki, ki so objavljeni v naslednjih virih:

- statistični letopis
- mesečni statistični pregled
- konjunktorna gibanja
- statistični podatki GZS
- statistične informacije Zavoda RS za statistiko
- drugi viri

#### b) eksterne metode

Eksterne metode so način zbiranja primarnih podatkov, ki jih **pridobimo največkrat izven podjetja**. Glavne metode zbiranja podatkov so:

- spraševanje (anketa in intervju)
- opazovanje
- eksperiment

### Spraševanje

*Anketiranje* je najpogostejša metoda, ki jo izvajamo s pomočjo vprašalnika in sicer osebno, po telefonu ali po pošti (elektronski ali navadni). Prednosti in pomanjkljivosti so različne, danes je anketiranje po telefonu ali pošti že skorajda preveč in kakor so bili ljudje ob začetku tega pojava pripravljani sodelovati, danes vedno pogosteje to razumejo kot “nadlegovanje”. Turistična podjetja z anketiranjem običajno ugotavljajo kakovost svojih storitev pri kupcih, ki so že izvršili svoj nakup.

Vprašalnik je običajno kombiniran z vprašanji zaprtega tipa (strukturirana vprašanja) in vprašanji odprtega tipa (nestrukturirana vprašanja). Strukturirana vprašanja imajo vnaprej določene vse možne odgovore in so zaradi tega lažja za obdelavo. Nestrukturirana vprašanja, npr. "Kaj bi želeli izboljšati", pa nam dajejo več podatkov o razmišljanju ljudi. Poleg vprašanj, ki se nanašajo na raziskovano področje, pa običajno postavimo še vprašanja, ki nam dajo podatke o anketirancu samem (spol, starost, poklic, stopnja izobrazbe, dohodek,...).

Za *intervju* (individualni ali skupinski) se običajno odločimo, ko imamo na voljo osebo ali skupino, ki je nam je pripravljena pokloniti več časa in nam posredovati svoje izkušnje. Pri tej metodi lahko postavimo več vprašanj in jih večkrat sproti oblikujemo tako, da dobimo natančne odgovore. Tako zbrani podatki so velikokrat zelo merodajni.

Spraševanje zajema:

- spraševanje po pošti (v okviru pisne ankete, poslano po pošti po vnaprej pripravljenem seznamu)
- spraševanje po telefonu (primerno za anketiranje podjetij)
- osebno spraševanje (izvajalec ankete osebno sprašuje in pridobiva potrebne informacije)
- neosebno spraševanje (spraševanje v obliki anketnih listov, ki jih anketiranci sami izpolnijo in oddajo na določeno mesto)

Pred spraševanjem je potrebno opraviti še naslednje aktivnosti:

a) sestava in izdelava vprašalnika

Pri tem je potrebno paziti, da:

- so vprašanja enostavna in razumljiva
- so vprašanja zastavljena nevtrarno (ne sugerirajo odgovora)
- vprašanja omogočajo alternativne odgovore
- odgovori služijo namenu raziskave

Vprašalnik se sestoji iz treh glavnih delov:

- vprašanja v zvezi s problemom, ki nas zanima (jedro ankete)
- informacije za klasifikacijo spraševane osebe (npr. spol, starost, državljanstvo...)
- informacije za identifikacijo spraševane osebe (ime in priimek, če ni anonimna anketa)

Ko je vprašalnik sestavljen ga je treba preveriti in ugotoviti:

- ali so vprašanja dobro zastavljena
- ali so razumljiva
- ali jih vsi anketiranci enako razumejo
- ali nanje lahko odgovarjajo

b) sestava dopisa, ki je priložen k vprašalniku

V dopisu opišemo namen ankete in prosimo anketiranca, da izpolni vprašalnik in ga v določenem roku vrne. Dopis mora vzbuditi interes anketiranca.

c) izbira enot vzorca

Bistvo vzorčenja je, da neke informacije, ki jo želimo dobiti, ne iščemo od vseh ljudi, ampak samo od nekega, relativno majhnega dela ljudi.

Velikost vzorca je rangirana glede na število vključenih enot in če število enot ne presega 100, govorimo o majhnem vzorcu oz. o velikem vzorcu, če je število enot večje od 100.

Za vzorec je bistvenega pomena, da ponazarja celoto, iz katere smo ga izbrali. Glavni razlog, zaradi katerega uporabljamo vzorec namesto populacije, je predvsem v nižjih stroških, obenem pa do rezultatov pridemo hitreje.

Pri izbiri vzorca gre za sestavo seznama enot, ki jih bomo vključili v anketo. Pomembno je, da vzorec ponazarja celoto, iz katere smo ga izbrali, saj vrednosti, ki jih dobimo iz vzorca, posplošujemo na celotno populacijo.

Z vzorčenjem določimo ciljno populacijo in velikost vzorca. Z določanjem ciljne populacije se odločamo na primer ali bomo izbrali tiste turiste, ki so že bili v našem kraju ali tiste, ki še niso bili; ali bomo izbrali turiste ali predstavnike turističnih podjetij,...

Lažje je na primer, če smo hotelsko podjetje in želimo ugotoviti kakovost naših storitev pri stalnih gostih (merilo določimo sami, npr. gost je v preteklem letu prenočeval v našem hotelu 3 x in več) in v tem primeru predstavljajo ti gostje naš vzorec. Precej težje pa je na primer ugotavljati poznavanje destinacije ali pa hotela pri skupini potencialnih turistov.

### **Opazovanje**

Podatke je možno zbirati tudi z opazovanjem, ko raziskovalec opazuje objekte ali dejanja (štetje, gibanje...). Opazovanje lahko opravljajo ljudje ali naprave.

*Metoda opazovanja* je v zadnjem času zelo pogosta. Gre za metodo "skritega kupca", s katero spremljamo bodisi kakovost nujenih storitev v lastnem podjetju, bodisi poslovanje konkurentov. Tu običajno najamemo zunanje sodelavce, ki jih naši zaposleni ali konkurenčno podjetje ne poznajo.

*Metoda spremljanja nakupov* pride v poštev v podjetjih, ki sistematično spremljajo svoje kupce, npr. koliko in katere nakupe je v določenem časovnem obdobju opravil določen kupec. Tako npr. igralnice zelo skrbno spremljajo svoje goste.

### **Eksperiment**

Eksperiment je postopek, pri katerem raziskovalec proučuje učinek ene ali več spremenljivk na pojavu, ki ga zanima in sicer v kontroliranem okolju.

#### **3.1.6. Obdelava podatkov**

Ko so podatki zbrani, jih je potrebno obdelati po vnaprej pripravljenem programu:

- vprašalniki se zberejo in smiselno prekontrolirajo
- izločijo se vprašalniki z očitnimi napakami, odgovori se "dešifrirajo"
- odgovori se vnesejo v tabele oz. ustrezne programe za obdelavo podatkov
- zbrani podatki se obdelujejo s pomočjo statističnih metod (ugotovijo se dejstva, značilnosti, posebnosti...)

Za obdelavo kvantitativnih podatkov uporabimo razne statistične analize. Kvalitativne podatke pa moramo vsebinsko obdelati. Pri vsem skupaj si pomagamo z različnimi grafičnimi načini in tako bolje ponazorimo rezultate.

### **3.1.7. Analiza in interpretacija (poročilo)**

**Podatek postane informacija takrat, ko je prilagojen konkretni uporabi.**

V poročilu mora raziskovalec jasno in realno odgovoriti na vprašanja v zvezi s problemom, ki ga je raziskoval, prikazati ugotovljeno stanje ter dejstva. Pri razlagi rezultatov mora biti raziskovalec objektivni in stvarni.

Poročilo mora vsebovati naslednje elemente:

- uvod: kratek prikaz problema in ciljev raziskave
- metodologija dela: prikaz načina dela, uporabljenih metod, čas izvajanja, težave pri izvajanju raziskave, obrazložitev metod raziskovanja in metod statistične analize
- analiza rezultatov raziskave: tabelarni prikazi, grafični prikazi, razlage podatkov
- zaključne ugotovitve in priporočila
- priloge

### **3.1.8. Uporaba rezultatov in priporočil**

Aplikacija (uporaba) rezultatov raziskave ne spada v postopek raziskave, je pa njeno logično nadaljevanje. Raziskovalec naj bi sodeloval pri realizaciji priporočil in dajal dodatna pojasnila, če je to potrebno.

## 3.2. TRŽNE ANALIZE

### 3.2.1. SWOT analiza

SWOT analiza je analiza notranjih in zunanjih dejavnikov, ki lahko vplivajo na poslovanje podjetja. Je odličen pripomoček za ugotavljanje naših konkurenčnih prednosti, hkrati pa daje učinkovit vpogled na naše pomanjkljivosti. SWOT analiza je zelo pomemben sestavni del poslovnega načrta.

Analiza je izjemno uporabna predvsem zato, ker jo lahko apliciramo tako na naše podjetje ali katero koli drugo podjetje, npr. konkurenčno podjetje. Prav tako jo lahko uporabimo za analizo vseh ravni poslovanja: produkt, cene, podjetje ter mnogo drugih podobnih kategorij, kot je na primer trg, konkurenca,... Namen analize je pomoč pri strateških odločitvah, kam točno usmeriti poslovanje, katere programe opustiti ali jih okrepiti,...

Pri SWOT analizi vzamemo pod drobnogled štiri vidike in sicer:

**STRENGTHS** (moč, prednosti): notranji dejavniki v podjetju, ki pripomorejo k izboljšanju in rasti podjetja

**WEAKNESSES** (slabosti): dejavniki, ki omejujejo poslovanje podjetja

**OPPORTUNITIES** (priložnosti): omogočajo oz. lahko ugodno vplivajo na rast podjetja

**THREATS** (nevarnosti): zunanji dejavniki, ki lahko negativno vplivajo na poslovanje

Prva dva vidika prednosti (S) in slabosti (W) predstavljata analizo notranjih dejavnikov in pokažeta podjetju, kje se skriva njegov notranji potencial in kje je šibko glede na konkurenco. Pri notranjih dejavnikih se nahajamo v območju lastnega vpliva

Druga dva vidika priložnosti (O) in nevarnosti (T) pa predstavljata zunanje dejavnike in ugotavljamo priložnosti in nevarnosti, ki jih moramo izkoristiti oz. obvladovati in tako aktivno vplivati na našo prihodnost. Pri zunanjih dejavnikih se nahajamo izven območja našega vpliva.

**SWOT analizi morajo slediti ukrepi!** To pomeni, da moramo ukrepati glede na izsledke analize. Sprejmemo ukrepe, ki bodo še naprej gradili naše prednosti, ki bodo odpravili pomanjkljivosti, izkoristili priložnosti in pomagali obvladovati oz. izogniti se nevarnostim.

Tu lahko izoblikujemo štiri strategije:

- **SO** strategija (Strength/ Opportunities): uporabimo prednosti, da izkoristimo priložnosti;
- **WO** strategija (Weaknesses/ Opportunities): premagamo slabosti, da izkoristimo priložnosti;
- **ST** strategija (Strengths/ Threats): identificiramo, katere prednosti nam lahko pomagajo pri premagovanju nevarnosti;
- **WT** strategija (Weaknesses/ Threats): izdelamo izjemno konservativni načrt s katerimi preprečimo, da bi se zaradi naših slabosti realizirale nevarnosti.

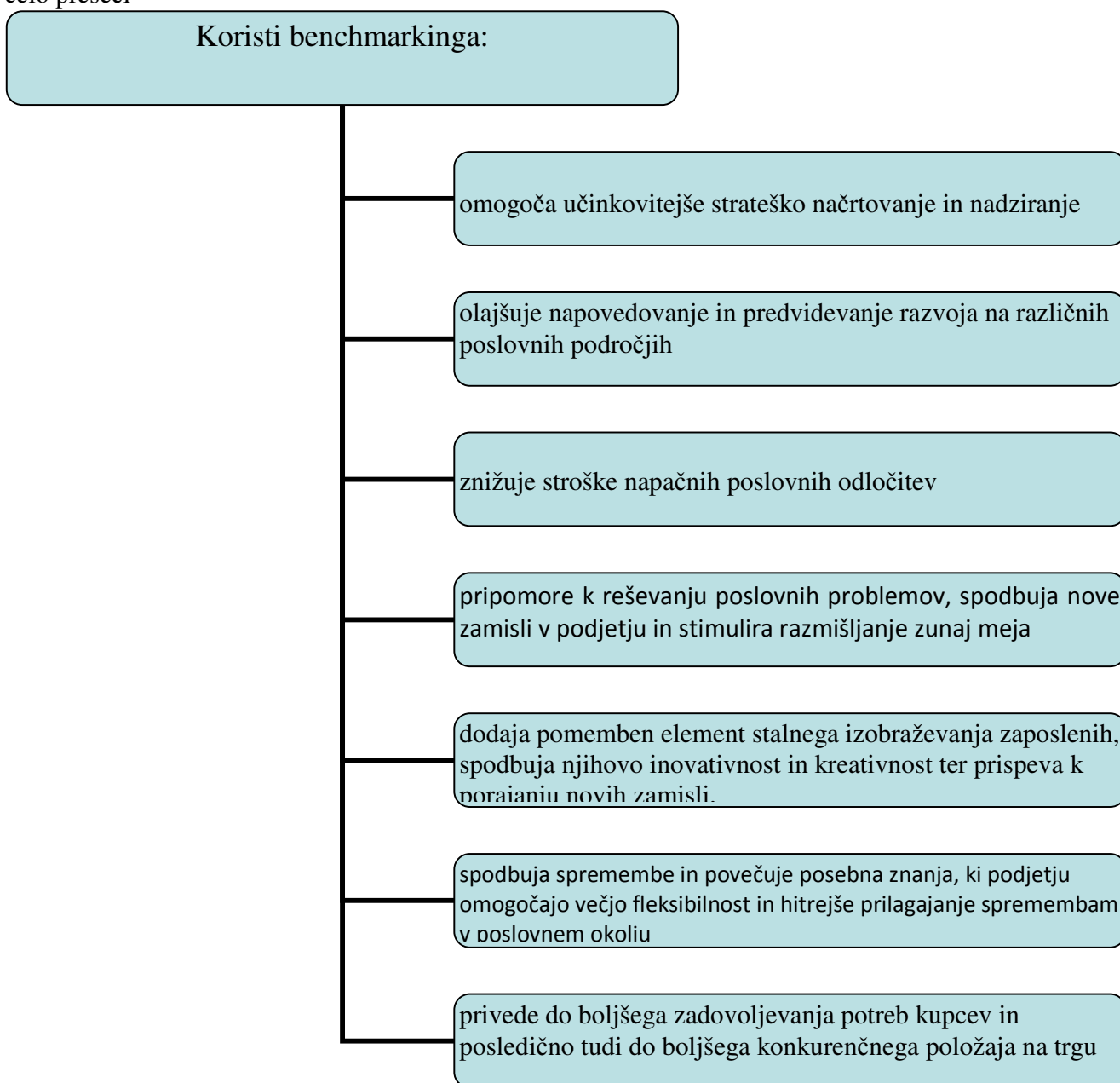
← Krepimo	Odpravljammo →
<p><b>PREDNOSTI:</b> notranji dejavniki, ki vplivajo pozitivno za dosego določenega cilja. Del poslovanja, kjer se počutimo močne, smo boljši od konkurence in predstavljajo pomembno strateško prednost. Prednosti se nanašajo predvsem na funkcije v podjetju: marketing, finance, raziskave in razvoj, nabavo, prodajo itn. Iz teh funkcij lahko izhajajo na drugi strani tudi slabosti. V naše prednosti še naprej vlagamo, jih razvijamo in skrbimo, da prednosti tudi dolgoročno ostanejo naše prednosti.</p> <p>Primeri prednosti: določene veščine, tehnična znanja, tehnologija, distribucijski kanali, blagovna znamka, kakovost itn.</p>	<p><b>SLABOSTI:</b> šibkosti, področja kjer bi se morali izboljšati ter področja, kjer smo ranljivi. Če delamo SWOT analizo konkurenčnega podjetja, so njihove slabosti lahko točka, kjer jih bomo skušali premagati.</p> <p><b>3 kategorije slabosti:</b> 1- resnično kritične za dolgoročni uspeh (to so slabosti, ki jih moramo nujno odpraviti ali jih obrniti sebi v prid. 2- slabosti, ki jih moramo odpraviti vsaj do minimuma oziroma do minimalne ravni, ki je še sprejemljiva. Te slabosti niso bistvene, ampak še vedno dovolj pomembne, da jih odpravimo. 3- slabosti, na katere lahko preprosto pozabimo.</p> <p>Primeri slabosti: pomanjkanje določenih veščin, pomanjkanje ugleda, blagovne znamke, slaba kakovost, prenizka marža itn.</p>
<p><b>PRILOŽNOSTI</b> elementi izven našega vpliva, ki lahko pozitivno vplivajo na naše delovanje. Nanašajo se predvsem na politične, ekonomske, socialne, okoljske, vladne, demografske, tehnološke, zakonske, tržne in konkurenčne trende. Vse to so lahko tudi nevarnosti, če jih ne izkoristimo. Priložnosti omogočajo, da še hitreje izkoristimo svoje prednosti in delujejo kot spodbuda. Če izkoristimo prave priložnosti, lahko naredimo bistveno več v krajšem času.</p> <p>Primeri priložnosti: tranzicija, sprememba kupne moči kupcev, liberalizacija trgov, posodobljena infrastruktura, sprememba v davkih, geografske spremembe itn.</p>	<p><b>NEVARNOSTI</b> predstavljajo potencialne negativne vplive, na katere enostavno ne moremo vplivati. Preostane nam le, da se prilagodimo in poskušamo nevarnosti obvladovati. Skrajna prilagoditev lahko pomeni celo zamenjavo posla. Pomembno: identificiramo nevarnosti ter izdelamo strategijo, kako bomo reagirali, če se določena nevarnost uresniči.</p> <p>Skrajni primer nevarnosti: sprememba zakonodaje, po kateri podjetje izgubi celotni posel ( uvedba evra/ menjalnice). Drugi primeri nevarnosti: povišanje davkov, vstop novega močnega konkurenta, sprememba državne politike, neplačniki, itn.</p>
Izkoriščamo ←	Obvladujemo →

### 3.2.2. BENCHMARKING

Benchmarking je eno izmed analitičnih orodij in pomeni iskanje razlik pri izvedbah ter vključuje učenje od najboljše prakse drugih. To pomeni, da priznamo, da obstaja nekdo, ki je boljši od nas, ga opazujemo in poskušamo njegove dosežke izenačiti ali celo prekositi.

Odličen zgled benchmarkinga so japonska podjetja iz 60-tih in 70-tih et prejšnjega stoletja, ki so z opazovanjem tujih podjetij in njihovih izdelkov, vnesla izboljšave v svoje poslovanje in proizvode ter tako presegle "opazovanega" konkurenta.

Namen in cilj benchmarkinga sta torej s primerjanjem ugotoviti odstopanje od želenega stanja ter z uvajanjem najboljše prakse benchmarkingškega partnerja ugotovljeno odstopanje odpraviti in celo preseči





Obstaja več vrst benchmarkinga, predvsem glede na to kaj primerjamo in s kom se primerjamo:

**Interni benchmarking** – pomeni primerjavo med oddelki, enotami, podružnicami ali državami znotraj podjetja oziroma organizacije. Nima zunanjih ovir in ga tudi ne zanimajo. Pri internem benchmarkingu predvidevamo, da obstajajo razlike med delovnimi procesi in rezultati, ne glede na način vodenja podjetja. Tako lahko odkrivamo najboljše prakse znotraj podjetja, analiziramo in odkrivamo, zakaj določeni deli v podjetju delujejo slabše kot ostali.

**Funkcijski benchmarking** – Je primerjava procesov ali funkcij proti nekonkurenčnim organizacijam (npr. kupci, dobavitelji) znotraj iste panoge ali tehnološke usmeritve. Ima za cilj predstaviti primerjave med podjetji, ki delijo enake tehnološke in tržne karakteristike ter so koncentrirane v specifične funkcije.

**Generični benchmarking** – pomeni primerjavo lastnih procesov na najboljše znane procese, ne glede na proizvodnjo ali storitve. Je študija inovativnih metod ali tehnologij, ki so lahko uporabljene v različnih poslovnih procesih.

**Konkurenčni benchmarking** – Je direktna primerjava svoje učinkovitosti in rezultatov proti najboljšemu realnemu konkurentu, t. j. tistemu, ki proizvaja enak izdelek ali izvaja enake storitve. Z njim želimo ugotoviti, kako delujejo neposredni konkurenti. Vemo pa, da od konkurentov ne moremo pričakovati sodelovanja oziroma velikega sodelovanja ter s tem izmenjavo znanj in izkušenj, zato konkurenčni benchmarking spada med najtežje izvedljive in občutljive vrste benchmarkinga.

Najpogostejše se izvaja konkurenčni benchmarking, ki pa ga je tudi najtežje izvajati. Benchmarking je proces, torej zahteva zaporedje aktivnosti, ki vodijo k zaključku in rezultatu. Zaporedje korakov naj bi bilo naslednje:

Planiranje

Izbira procesa za benchmarking

Oblikovanje benchmarking tima

Razumevanje in dokumentiranje procesa

Postavitev kazalnikov za proces

Iskanje

Sestava liste kriterijev za idealnega benchmarking partnerja

Iskanje potencialnih benchmarking partnerjev

Primerjava kandidatov

Vzpostavlanje kontakta

Opazovanje

Zagotovitev dostopa do informacij

Izbira metode in orodja za zbiranje informacij

Povzetek pridobljenih informacij

Analiza

Iskanje vrzeli med našimi in partnerjevimi procesi

Prilagoditev (zgolj identifikacija najboljših praks brez uvajanja v lastno organizacijo ne pomeni benchmarkinga)

Sestava akcijskega načrta

Recikliranje benchmarking procesa (Benchmarking ne sme biti enkratni dogodek, ampak kontinuiran proces za izboljšavo učinkovitosti)

Če želimo, da benchmarking prinese prave rezultate, se ga moramo lotiti sistematično in celostno. To pa seveda zahteva veliko časa in veliko stroškov. Zato se zelo malo velikih podjetij te managerske metode loti celostno in sistematično, za manjša in srednja podjetja pa je benchmarking v tej obliki ponavadi prevelik zalogaj. Konkurenčni benchmarking s partnerjem je tudi relativno težko izvajati, ker je takega partnerja težko najti.

Kljub vsemu pa, če vzamemo opredelitev benchmarkinga nekoliko ožje, ga je smiselno uporabljati v vseh fazah rasti podjetja, načrtno in sistematično. Metodo je smiselno skombinirati z drugimi metodami (SWOT, PEST analiza) in s tem narediti še korak dlje v okviru analize trga.

Neprestano spremljanje kaj počne konkurenca, iskanje njihovih prednosti in aplikacija teh prednosti v lastno poslovanje, itd. je smislen proces, ki ga mora uvesti vsako podjetje, če želi dosežati poslovno odličnost. Na internetu najdemo že skoraj vse informacije in s sistematičnim zbiranjem in urejanjem le-teh lahko na podlagi analiz identificiramo veliko koristnih informacij, ki nam lajšajo odločanje, predvsem pa dejansko lahko koristimo kar nekaj dodanih vrednosti, ki jih prinaša benchmarking orodje.

### 3.2.3. PEST analiza

Ena izmed tipičnih poslovnih analiz, ki se pogosto nahaja v poslovnem načrtu, sploh če podjetje namerava vstopiti na tuje trge je PEST analiza. Ta analiza je nujna predvsem, ko vstopamo ali želimo poslovati na tujih trgih, **kjer ne poznamo zelo dobro makroekonomskih razmer.** Napačne predpostavke, tudi na tako splošnem nivoju, kot so makroekonomske razmere, so lahko usodne.

V sklopu analiziranja poslovnega okolja podjetja delimo dejavnike na notranje in zunanje, slednje pa na mikro in makro dejavnike. PEST analiza je analiza zunanjih makro dejavnikov. Namen makroekonomske analize okolja je predvsem, da spoznamo splošno stabilnost okolja. Želimo identificirati zunanje dejavnike, ki bi lahko vplivali na naše poslovanje, pri čemer so te dejavniki zunaj našega območja vpliva.

Pri tem naj omenimo dejstvo, predvsem, če želimo osvojiti tuje trge (sploh tiste manj razvite), da PEST analiza ni nikoli dovolj. Vsekakor je tovrstna analiza prvi korak k boljšemu poznavanju trga, absolutno nujno pa je, da namenimo izjemno veliko časa dejanskemu praktičnemu spoznavanju in analizi trga – s fizično prisotnostjo v okolju, kjer želimo poslovati.

Namreč še tako dobra analiza ne razkrije določenih kulturnih norm in nenapisanih pravil, ki so bistvene pri poslovanju. Kot opozorilo temu med profesionalnimi analitiki celo kroži prispevka, da so analize kot bikini, vidno je marsikaj, bistvo pa še vedno skrito.

Področje PEST analize zajema štiri dejavnike in sicer **Politično** (in pravno okolje), **Ekonomsko** okolje, **Sociološko** in **kulturno** okolje in **Tehnološko** okolje.

**Politično okolje** - V sklopu političnega okolja se analizira pravne, regulacijske ter druge standarde, po katerih mora podjetje poslovati. Analiza političnega okolja vključuje tudi nekatere neformalne vplive. V sklopu analize političnega okolja moramo vsekakor vključiti politično stanje, regulacijo monopolov, zakone o varovanja okolja ter drugih javnih dobrin, davčno

politiko, zaposlitveno politiko in fleksibilnost trga delovne sile, politiko spodbujanja podjetništva ipd. Prav tako je nujno potrebno analizirati stanje in delovanje vlade, saj ima ta velik vpliv na splošno stanje v državi, od infrastrukture, dostopa do izobrazbe, zdravja itn.

**Ekonomsko okolje** – Ekonomski dejavniki vplivajo predvsem na finančno poslovanje podjetja, tako v sklopu strategije določanja cen glede na nakupno moč prebivalstva, kot tudi na ceno kapitala ter drugih virov, kar posledično vpliva na lastno ceno. V sklopu ekonomskega dela analize je potrebno tako analizirati inflacijo, nezaposlenost, bruto domači proizvod, obrestne mere, ceno surovin in energije ter druge karakteristike določenega ekonomskega okolja. Seveda je potrebno skrbno analizirati tudi napovedi za prihajajoča leta.

**Socialno kulturno okolje** – Socialni, psihološki in kulturni faktorji močno vplivajo na vedenje potencialnih kupcev, prav tako pa vplivajo na velikost celotnega trga podjetja. V sklopu teh dejavnikov je potrebno analizirati demografsko sliko, rast prebivalstva, migracije, distribucijo prihodkov, mobilnost prebivalstva, življenjski status, potrošnjo, prevladujočo vero, odnos do tujih produktov, stopnjo izobrazbe ter druge dejavnike, ki so pomembni za poslovanje našega podjetja.

**Tehnološko okolje** – Tehnološka razvitost določenega okolja vpliva tako na velikost trga za določene rešitve (npr. spletne rešitve), na vstopne ovire v določenih panogah, možnosti najetja storitev ipd. V sklopu tehnološkega okolja je potrebno analizirati inovacije in nova odkritja, število patentov na prebivalca, hitrost prenosa tehnologij, splošno stopnjo tehnološkega stanja, dostopnost do internet in mobilnih tehnologij, splošen odnos do informacijske tehnologije, dostop do tehnoloških kadrov ipd.

V zadnjem času so PEST analizo razširili še na PESTLE, pri čemer se ločeno podrobno analizira še pravne (**L**egal) in okoljske dejavnike (**E**nviromental), kot so klima, vreme, odnos do okolja ipd.

Po analizi makroekonomskega okolja se je smiselno vprašati, ali je potrebna še analiza privlačnosti panoge s pomočjo **Porterjevih petih silnic**.

## 4. PROCES TRŽENJA

Kot smo že omenili lahko proces trženja opredelimo kot splet aktivnosti, potrebnih za doseg zastavljenih ciljev podjetja.

Proces trženja zajema naslednja področja:

- Tržne raziskave in analize
- Strateško načrtovanje - oblikovanje razvojne strategije
- Operativno tržno načrtovanje
- Opredelitev proizvodov / storitev
- Opredelitev cen in prodajnih pogojev proizvodov/ storitev
- Opredelitev prodajnih poti
- Opredelitev trženjskega komuniciranja
- Prodajne aktivnosti
- Poprodajne aktivnosti

Vse te aktivnosti pa imajo osnovno izhodišče določeno v poslanstvu in viziji podjetja.

### 4.2. POSLANSTVO IN VIZIJA PODJETJA

Pod pojmom strategija razumemo sistematično doseganje dolgoročno zastavljenih (običajno ambicioznih) ciljev, ki so skladni s poslanstvom, vizijo in temeljnimi vrednotami podjetja.

Poslanstvo, vizija in temeljne vrednote tržno usmerjenega podjetja so izpeljane iz potreb in interesov kupca.

**Poslanstvo** opredeljuje razlog za obstoj podjetja (npr. Hotel, v harmoniji s tradicijo in kulturo kraja, Hotel z najvišjimi ekološkimi standardi,...).

**Vizija** predstavlja trajnejši, dolgoročni cilj razvoja (npr. Ugledno srednjeevropsko hotelsko podjetje, Hotel z visokim deležem stalnih gostov, Hotel brez reklamacij,...).

S **temeljnimi vrednotami** pa podjetje določi osnovo, na kateri bo izgradilo svoje cilje (npr. zadovoljen uporabnik, predanost kakovosti in osebni razvoj zaposlenih,...).

Aktivnosti podjetja morajo biti usklajene s poslanstvom, vizijo ter temeljnimi vrednotami in so temelj strateške usmeritve podjetja. Osnovni cilj tega pa je, da podjetje oblikuje in preoblikuje dejavnost in proizvod tako, da bo dosegalo pričakovane dobičke in načrtovano rast.

### **4.3. STRATEŠKO NAČRTOVANJE**

S strategijo opredelimo razvoj podjetja, mu določimo strateške cilje, opredelimo razvoj proizvodov oz. storitev, določimo potrebne vire za doseg ciljev in način, kako bomo to dosegli. Razvojno strategijo opredeli podjetje na podlagi izsledkov tržnih raziskav in analiz. To je bistvena osnova za vse nadaljne aktivnosti trženja.

Oprelitev razvojne strategije zajema:

- opredelitev strateških ciljev
- opredelitev razvoja proizvodov/storitev
- opredelitev potrebnih virov za doseganje ciljev in za razvoj
- opredelitev strategije do konkurence itd...

Strategija trženja pa je sestavni del strategije podjetja in zajema:

- strateška izhodišča
- SWOT analizo
- trženjske cilje
- operativno trženjsko strategijo
- izvedbo
- nadzor

### **4.4. OPERATIVNO TRŽNO NAČRTOVANJE**

Na podlagi razvojne strategije izdelamo operativni načrt trženja (poslovni načrt trženja).

Načrt trženja zajema:

- opredelitev finančnih in fizičnih ciljev poslovanja
- opredelitev prodajnih poti
- opredelitev cen
- opredelitev promocijskega spleta
- opredelitev stroškov in potrebnih finančnih sredstev

### **4.5. OPREDELITEV PROIZVODOV/ STORITEV**

Na podlagi razvojne strategije opredelimo proizvode/storitve.

Oprelitev proizvodov/storitev zajema:

- naziv in osnovne karakteristike in značilnosti razvojnih proizvodov
- predvidene ekonomske učinke (vložek, iztržek)
- formiranje sestavljenih proizvodov

#### **4.6. OPREDELITEV CEN IN PRODAJNIH POGOJEV**

Na podlagi ugotovitev ter razvojne strategije pripravimo predloge cen in prodajnih pogojev izdelkov/storitev.

Predlog cen in prodajnih pogojev zajema:

- določitev sezon
- določitev prodajnih pogojev
- določitev cen
- določitev cen za posrednike

#### **4.7. OPREDELITEV PRODAJNIH POTI**

Prodajne poti za proizvode/storitve posameznega podjetja so tiste poti, ki pripeljejo do realizacije prodaje. Zajemajo neposredno prodajo in prodajo preko posrednikov (grosistov in detajlistov).

Opredelitev in izbor prodajnih poti se določi v poslovnem načrtu trženja za posamezne tržne segmente.

#### **4.8. OPREDELITEV TRŽENJSKEGA KOMUNICIRANJA**

Trženjsko komuniciranje ima cilj posrednega in neposrednega povečevanja prodaje.

**Aktivnosti** za doseganje teh ciljev so naslednje:

- pospeševanje prodaje
- direktna prodaja
- oglaševanje v tiskanih, elektronskih in drugih medijih
- stiki z javnostmi
- osebna prodaja
- izvajanje promocije prodaje na prodajnih mestih

Za izvedbo promocije se uporabljajo naslednja **orodja**:

- prospekti, ceniki in drugi tiskani materiali
- slikovni material
- sejemske predstavitve
- promocijski materiali
- druga orodja promocije

Služba trženja pripravi letni načrt promocije, ki je sestavni del poslovnega načrta trženja.

#### **Odnosi z javnostmi**

Odnosi z javnostmi so sistematično načrtovan in usmerjan proces vplivanja na oblikovanje **naklonjenosti** različnih **javnosti** do podjetja.

Pri načrtovanju in usmerjanju procesa vplivanja na naklonjenost različnih javnosti se uporabljajo naslednja orodja:

- celostna grafična podoba
- korporacijsko oglaševanje (oglaševanje s ciljem pozicioniranja, utrjevanje blagovne znamke...)
- sponzorstva in prireditve
- tržno komuniciranje (komercialni oglasi, sejmi, direktna pošta, oglasni panoji, table...)

Odnosi z javnostmi zajemajo:

- odnose z zunanjimi javnostmi (mediji, kraj, finančna javnost, investitorji, država, gostje...)
- odnosi z notranjimi javnostmi (zaposleni, upokojenci, štipendisti..)

#### **4.9. PRODAJNE AKTIVNOSTI**

Prodaja ima nalogo pridobiti kupce in jim ponuditi proizvod/storitev s ciljem realizacije prodaje. Osnove aktivnosti prodaje so:

- priprava ponudb na osnovi povpraševanj
- spremljanje in evidenca ponudb do faze potrditve ali odpovedi (storno)
- spremljanje izvedbe posla oz. storitev
- sodelovanje pri morebitnem reševanju reklamacij

Zavedajmo se, da je posel zaključen šele takrat, ko prejmemo plačilo za izvedene storitve. To pa pomeni, da mora prodajna služba slediti tudi plačilom in morebitnim izterjavam plačil.

Prodajne aktivnosti se v turizmu običajno izvajajo v okviru področja trženja.

#### **4.10. POPRODAJNE AKTIVNOSTI**

Poprodajne aktivnosti zajemajo:

- zbiranje in analizo podatkov
- izboljšanje kakovosti proizvodov/storitev
- odnose s kupci
- reševanje reklamacij in pritožb

Vse navedene izvedbene aktivnosti se med seboj zelo prepletajo, tako, da je včasih težko določiti strogo mejo med eno aktivnostjo in drugo.

Ko se npr. dogovarjamo s poslovnim partnerjem za posel, hkrati tudi pridobimo informacije glede potreb in želja trga. Prav tako dobimo informacije glede izboljšav našega proizvoda in morebitne pripombe glede kvalitete, četudi nismo dobili konkretne reklamacije.

Če smo v pogovoru dovolj spretni, pa lahko dobimo tudi koristne informacije o naši konkurenci, o njihovih cenah ali njihovem razmišljanju glede novih usmeritev, bodisi na nove ciljne trge, bodisi o novih proizvodih, ki jih nameravajo ponuditi na trgu.

Primer poteka izvajanja tržnih aktivnosti





## 5. CILJNO TRŽENJE

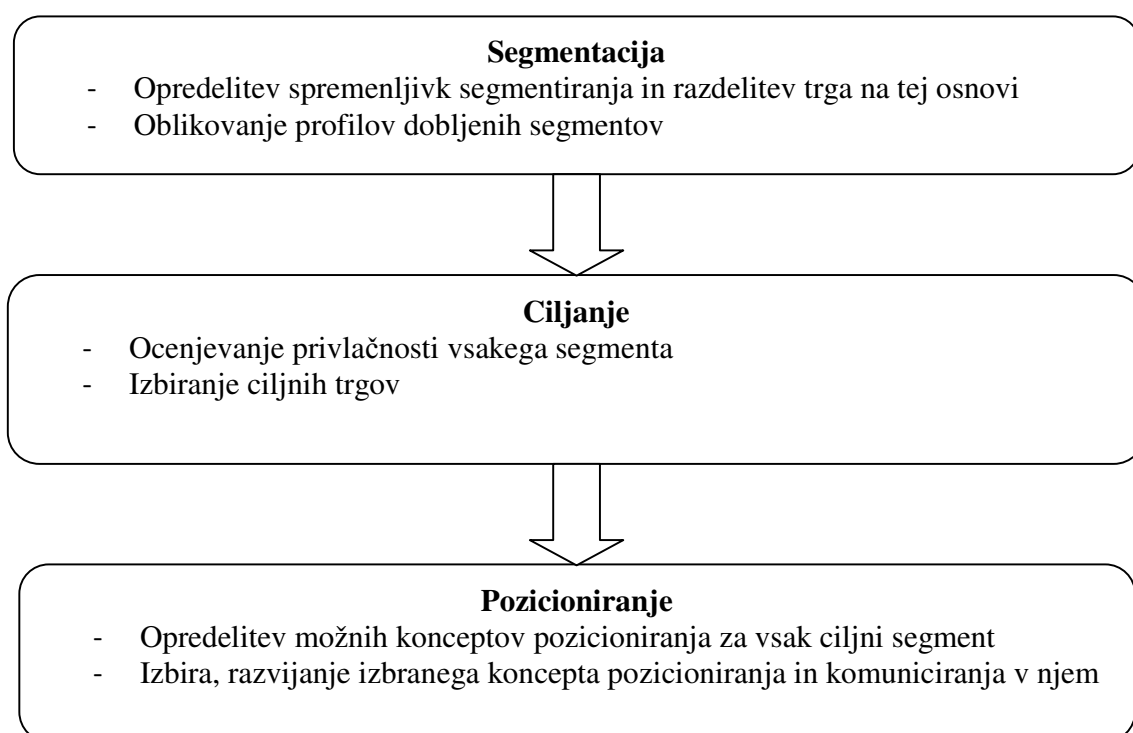
Bistvo sodobnega trženja predstavljajo segmentiranje, izbor ciljnih trgov in pozicioniranje. Danes ne govorimo več o univerzalnih proizvodih, ki bi ustrezali vsem, povsod in ob vsakem času. Potrebe turistov so postale z razvojem preveč različne, da bi lahko zadostili vsem potrebam enako.

Časi množičnega trženja so dokončno minili in podjetja morajo poznati svoje kupce in njihove navade zelo podrobno, če hočejo biti konkurenčna in upravičiti svoj ekonomski obstoj.

Razvoj sodobne trženjske strategije se kaže skozi tri faze:

- **množično trženje:** značilna množična proizvodnja, distribucija in oglaševanje enega izdelka za vse kupce, s tem so zagotovljeni najnižji stroški in cene ter ustvarjen največji trg
- **trženje raznolikih proizvodov:** izdeluje se več izdelkov, ki se med seboj razlikujejo, namen je ponuditi široko paleto izdelkov, ne pa pritegniti različne segmente
- **ciljno trženje:** ločimo glavne tržne segmente, za katere ustvarimo proizvod, tržne programe se prilagaja kupcem, končni rezultat je trženje po meri posameznika

Ciljno trženje sestoji iz treh korakov:



Vir: Kotler, 2004

## 5.2. SEGMENTACIJA V TURIZMU

Kako vedeti, kateri pristopi so najbolj učinkoviti za katere ciljne skupine?

Potrošniki so si različni in hočejo različne stvari. Zgodi se, da podobni ljudje kupujejo različne izdelke in različni ljudje uporabljajo podobne storitve. Podjetje, ki vse meče v en koš, nagovarja vse in hkrati nikogar.

Banalni primer povzetka povprečja:

Povprečni nakupni član slovenskega gospodinjstva je tričetrť ženska in četrt moški, ima srednješolsko izobrazbo in opravljen prvi letnik fakultete, prvega v mesecu pa domov prinese približno 500 EUR. Z družino se naokoli prevaža v avtu in pol, ko se vrne v primestno stanovanje, pa nahrani tretjino mačke in tretjino psa. Sam ima najraje hrano, ki je močna, nasitna in hkrati vsebuje malo kalorij, med umetnostnimi slikami pa mu je najljubša tista, ki prikazuje naravo, majhno deklico in abstraktno barvno packo. O večini stvari nima mnenja, njegov najpogostejši odgovor pa je »ne vem«.

Ali nam takšna opredelitev kaj pove? Ali nam ta podatek pomaga pri naših poslovnih odločitvah?

Povprečni potrošnik ne obstaja! Povsem enaki ljudje ne obstajajo!

S sprejemanjem dejstva, da ni povprečnega potrošnika in ne povsem enakih ljudi lahko s segmentacijo trgov in potrošnikov dosežemo:

- povečanje učinkovitosti trženja,
- večje zadovoljstvo kupcev,
- identificiramo strateške priložnosti in niše.

Četudi si podjetje lahko privoščti, da cilja na celoten trg, je bolj uspešno, če izdelke oz. storitve in komunikacijo prilagaja posameznim segmentom.

**Tržni segment** je torej skupina kupcev-gostov, ki imajo **podobne osnovne značilnosti** glede povpraševanja oz. zahtev, ki so trajnejše narave in za katere se lahko uporabi **enoten trženski pristop**.

Namen segmentacije je čimboljše prilagajanje ponudbe posameznim tržnim segmentom. **Naloga tržnikov** pa je, da te segmente **prepoznajo** in se **odločijo**, na katere segmente se bodo osredotočili.

**a.) Osnovni kriteriji** za učinkovito segmentacijo so naslednji (Kotler, 2004, str. 286):

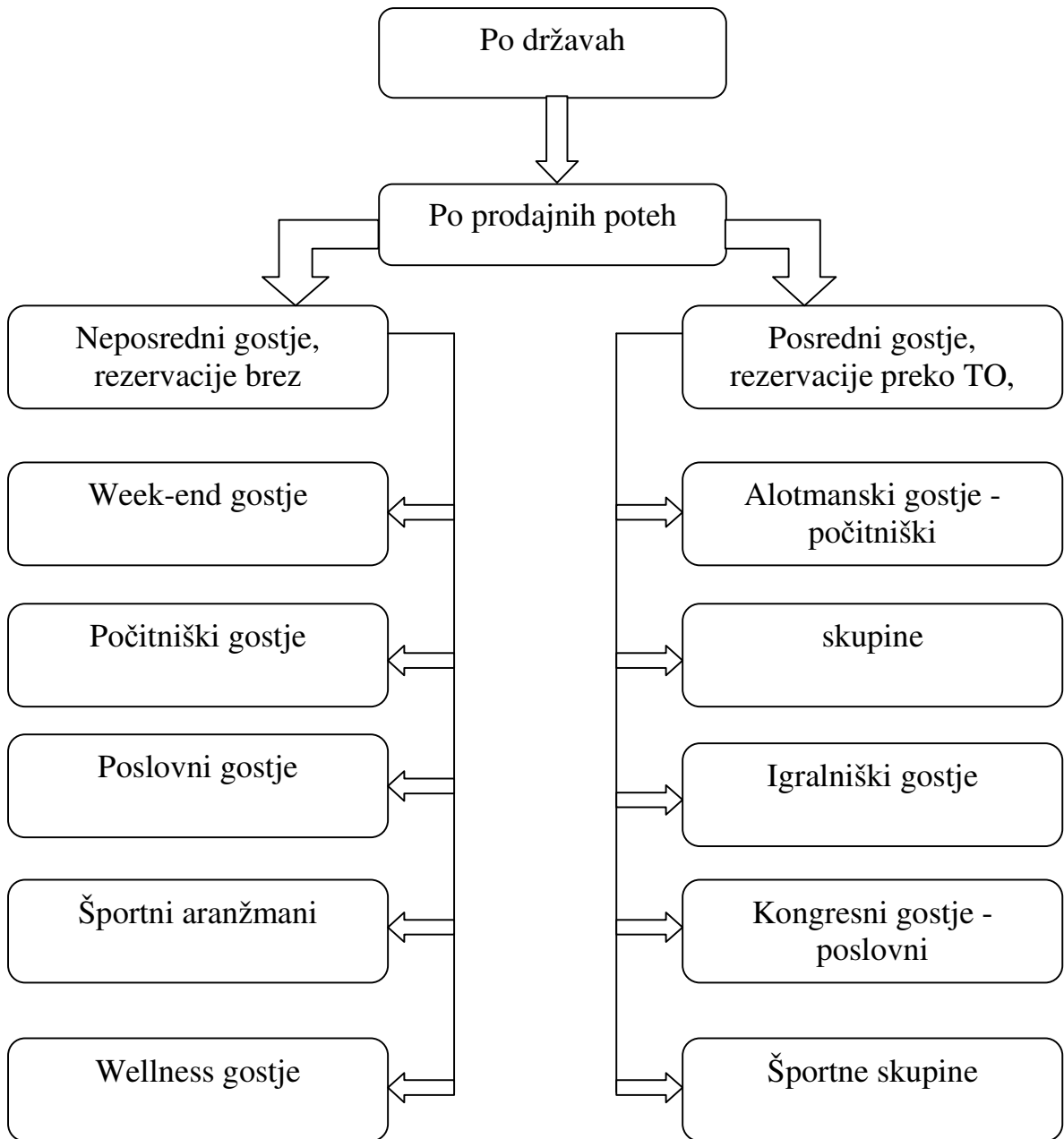
- **merljivost**: segment je mogoče izmeriti po velikosti, kupni moči in značilnosti
- zadostna **velikost**: segmenti morajo biti dovolj veliki, da so lahko donosni, le tako se namreč povrnejo stroški trženja
- **dostopnost**: segment mora biti dosegljiv z različnimi orodji trženjskega komuniciranja in učinkovito oskrbovan

- **diferenciranost (razločljivost)** : segment se mora različno odzivati na posamezne elemente trženjskega spleta in njihovih orodij Če se poročene in neporočene ženske podobno odzivajo na ponudbo krznenih plaščev, ne moremogočiti o dveh različnih tržnih segmentih.
- **operativnost (uporabnost)**: pomeni, da podjetje lahko oblikuje uspešne trženjske programe in tako pritegne in preskrbi izbrane segmente

**b.) Najpogostejši kriteriji za oblikovanje segmentov v turizmu so:**

- **namen** potovanja
  - **vedenjske** značilnosti kupcev
  - **demografske in ekonomske** značilnosti
  - **psihografske** značilnosti
  - **geografske** značilnosti
  - **cena**
- ✓ **Namen potovanja** je najpogostejši kriterij v turističnih podjetjih. Tako želi hotel vedeti, ali so njegovi poslovni gostje prišli zaradi kongresa, ali pa na pogovore s poslovnimi partnerji. Pri počitniških gostih ga zanima ali je njihov dopust glavni ali morda dodaten, krajši dopust. Pri gostih, ki prihajajo za vikend, mora vedeti ali je njihov glavni namen obisk igralnice ali njihovega wellnes centra.
  - ✓ **Vedenjske značilnosti kupcev** lahko opišemo glede na:
    - status: ali so to novi kupci, stalni kupci, potencialni,
    - pogostost uporabe storitev: kako pogosto prihajajo vsako leto,
    - zvestobo: ali gre za zveste kupce (ki ne koristijo storitev konkurence),
    - način rezervacije: neposredno ali preko turistične agencije
    - višino izdatkov: koliko denarja so potrošili pri nas
  - ✓ **Demografske in ekonomske značilnosti** so tudi pomemben kriterij, ki dopolnjuje ostale:
    - med demografske značilnosti uvrščamo starost, spol, velikost družine, veroizpoved,...
    - med ekonomske pa izobrazba, zaposlitev, dohodek, ..
  - ✓ **Psihografske značilnosti** prihajajo v zadnjem času vedno bolj do izraza. Tu lahko ločimo svoje porabnike glede na življenjski slog npr. želja po aktivnem preživljanju počitnic (tenisači, kolesarji, pohodniki, ...), ali pa zanimanje za kulturno in naravno dediščino, ki narekuje zopet drugačno ponudbo.
  - ✓ **Geografsko segmentiranje** (po državah oz kraju bivanja) je skorajda osnovno in najpogostejše, obvezno pa ga dopolnjujemo z ostalimi kriteriji, saj običajno sam ni zadosten.
  - ✓ **Cenovna občutljivost** je tudi lahko tudi eden izmed kriterijev za oblikovanje segmenta. Večina podjetij cilja na cenovno občutljive segmente in je zato pomembno poznavanje značilnosti kupcev, ki spadajo v ta segment. Obstajajo pa seveda tudi podjetja, ki ciljajo na cenovno neobčutljive goste (npr. hotelska veriga Veriga Kempinski, Burj el Arab,...)


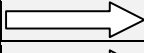
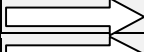
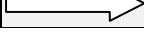
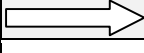
Primer segmentacije za hotel



### 5.3. CILJANJE IN POZICIONIRANJE

Proces ciljanja pomeni določanje ciljnega trga in proizvodov, ki jih bomo temu ciljnemu trgu ponudili, da jih bo prepoznal in sprejel kot edinstvene in jih razločeval od podobnih, ki jih nudi naša konkurenca. S tem bo naš proizvod pozicioniran.

Pri izbiri ciljnih trgov se lahko podjetje odloči za eno izmed strategij izbiranja ciljnih trgov:

NEDIFERENCIRANO TRŽENJE	Trženjski splet podjetja		Vsi segmenti
DIFERENCIRANO TRŽENJE	Trženjski splet 1		Segment 1
	Trženjski splet 2		Segment 2
	Trženjski splet 3		Segment 3
KONCENTRIRANO TRŽENJE	Trženjski		Segment 1
	splet		Segment 2
	podjetja		Segment 3

Vir: Konečnik, 2007, str. 63

**Nediferencirano trženje** ne upošteva dejstva, da obstajajo različni segmenti, na celotnem trgu nastopa z enotno ponudbo in uporablja en trženjski splet.

Pri **diferenciranem trženju** je podjetje osredotočeno na dva ali več segmentov, za katere ima določen trženjski splet, ki je prirejen vsakemu segmentu posebej. Za vsak izbran segment ima podjetje primeren proizvod, ki mu določi primerno ceno in zanj izbere primerno prodajno pot in trženjsko komuniciranje. Tu moramo paziti, da so izbrani segmenti primerno veliki in dovolj donosni.

**Koncentrirano trženje** pa pomeni, da podjetje usmeri vse svoje potenciale samo na en segment, ima specializirano ponudbo, ki je prirejena za natančno določen in samo en segment. Stroški poslovanja so nižji, vendar pa vezanost na le en segment pomeni tudi tveganje (sprememba glavnih značilnosti segmenta ali pojav boljše konkurence in posledično temu prevzem kupcev s strani konkurence).

**Pozicioniranje** je proces umeščanja našega proizvoda na vrednostno lestvico potencialnega kupca. Gre za sposobnost podjetja, da pri morebitnem kupcu vpliva na njegove predstave v zvezi s proizvodom, podjetjem ali destinacijo tako, da bi mu le-ta dal prednost pred konkurenco. Gre za ustvarjanje pozitivnega mišljenja in naklonjenosti v prid našemu proizvodu glede na konkurenco. Uspešno pozicioniranje v zavesti kupca pa je možno le, ko podjetje izpostavi oz. poudari svojo konkurenčno prednost, oz. tisto "nekaj več" v primerjavi s konkurenco, na osnovi katere se potencialni kupec odloči za nakup (Unique Selling Proposition – USP).

**Koliko prednosti oz. USP naj podjetje izpostavi?** Mnenja o tem so različna.

Nekateri trdijo, da je izpostavljanje samo ene osrednje konkurenčne prednosti bolj smiselno z vidika kupca, saj si jo lažje zapomni. V tem primeru podjetja uporabljajo različne slogane kot npr. najboljši, največji, najbližji, skratka na prvem mestu (npr. hoteli LifeClass v Portorožu: "Shakti – Ayurveda center je prvi tovrsten center, ki deluje pod pokroviteljstvom vlade države Kerala" ali pa Hoteli Bernardin: "Morski park Laguna Bernardin je največji bazenski kompleks z ogrevano morskovo vodo na slovenski obali").

Drugi spet zagovarjajo poudarjanje dveh ali treh prednosti. Kupci se namreč lahko naveličajo le ene prednosti, ki jo podjetje izpostavlja. Nasprotniki tega stališča pa trdijo, da s tem lahko podjetje obljublja preveč stvari hkrati in si s tem zmanjšuje kredibilnost oz. zaupanje potencialnih kupcev (npr.: "Ponujamo individualnost, vrhunsko storitev in izvrstno kulinarično ponudbo ter spa storitve.").

Ponudnik turistične storitve se mora poleg tega, koliko prednosti bo poudarjal, odločiti tudi ali bo svoje konkurenčne prednosti utemeljeval na osnovi **objektivnega pozicioniranja ali pa psihološkega pozicioniranja**.

Podlaga za **objektivno pozicioniranje** so izjemne naravne danosti ali neponovljiva dela človeški rok. Primer naravne danosti so npr. Škocjanske Jame, Blejsko jezero, Kornati, Mrtvo morje. Kot primer kulturnih danosti oz. neponovljiva dela človeških rok pa so Kitajski zid, Machu Picchu, egipčanske piramide, Stonehenge, pa tudi cerkva v Hrastovljah, Sečoveljske soline ali pa Ljubljanski grad. Tu gre za danosti, ki jih izkoristimo sebi v prid (pozicijska oz. položajna renta).

**Psihološko pozicioniranje** temelji na poudarjanju tistih razlik, ki v kupcu sprožijo določene psihološke reakcije. Osnove za takšno pozicioniranje so lahko naslednje (povzeto po Konečnik, 2007, str. 67):

- pozicioniranje na podlagi **lastnosti**: to je lahko edinstvena arhitektura hotela ali pa dolgoletni obstoj
- pozicioniranje na podlagi **koristi**: poudarjamo edinstveno korist za potencialnega kupca, npr. restavracija z zdravo prehrano, vedno sveže pripravljene jedi,...
- pozicioniranje na podlagi **uporabnosti**: proizvod predstavimo kot najboljšega za določeno uporabo, npr. tajska masaža s pravimi tajskimi maserji
- pozicioniranje na podlagi **uporabnika**: proizvod predstavimo kot najboljšega za določen krog uporabnikov, npr. igralni salon z največ različnimi igralnimi avtomati
- pozicioniranje **glede konkurenta**: poudarimo tisto lastnost našega proizvoda, za katerega menimo, da je boljši od konkurenčnega, npr. najboljša opremljenost kongresnega centra v regiji
- pozicioniranje na podlagi **vrste izdelkov**: proizvod opredelimo kot vodilnega v določeni vrsti proizvodov, npr. blejske kremšnite
- pozicioniranje na podlagi **kakovosti ali cene**: poudarimo najboljše razmerje med kakovostjo in ceno, npr. hotel ponudi poleg osnovne storitve še brezplačen voden ogled kraja

Dodane razlike oz. prednosti morajo biti smiselne, pri tem si pomagamo z naslednjimi **merili** (Kotler, 2004, str. 315):

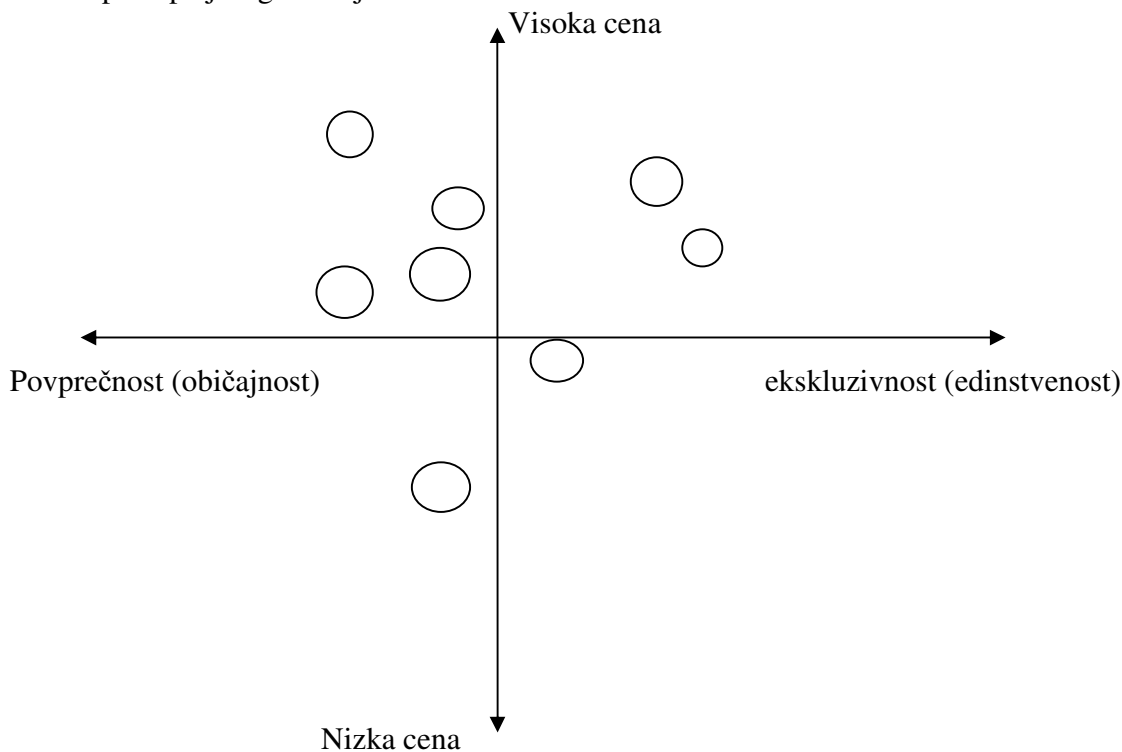
- **pomembnost:** prednost/razlika pomeni korist, če jo ceni zadostno število porabnikov
- **drugačnost:** prednost/razliko je možno posredovati na način, ki je drugačen od ponudbe drugih konkurentov
- **izvrstnost:** prednost/razlika pomeni superiorni način doseganja izbrane koristi
- **sporočljivost:** prednost/razliko lahko brez težav sporočimo ciljnemu trgu, ki našo prednost/razliko tudi poazi
- **izključnost:** prednost/razliko tekmeči le s težavo posnemajo
- **dostopnost:** ciljni trg si lahko prednost/razliko privošči
- **donosnost:** dodana prednost/razlika je donosna in pomeni dodaten dohodek za podjetje.

Ob vsem zgoraj navedenem pa mora podjetje paziti na napake, ki se lahko pojavijo pri komunikaciji s trgom:

- slabo pozicioniranje: kupci imajo nejasno predstavo o proizvodu
- premočno pozicioniranje: kupci imajo preozko predstavo o proizvodu
- nejasno pozicioniranje: kupci imajo zmedeno, nejasno predstavo o proizvodu
- dvomljivo pozicioniranje: kupci ne verjamejo trditvam

Percepcijski zemljevid je grafični prikaz pozicioniranja proizvoda. Na nazoren način nam prikaže, kje se nahaja naš proizvod glede na izpostavljeno prednost/razliko v kupčevem zaznavanju. Izdelava percepcijskega zemljevida mora biti narejena na podlagi raziskav med kupci.

Primer percepcijskega zemljevida:



## 6. TURISTIČNI PROIZVOD

### 6.2. POSEBNOST TURISTIČNIH STORITEV

Osnovne značilnosti turističnega proizvoda so:

- **Izrazito nihanje povpraševanja** med letom, tednom in dnevom. Nihanju med letom pravimo sezonskost in je običajno vezano na letne čase, časom dopustov in praznikov ter šolskih počitnic. V preteklosti je bila sezonskost glede na **letni čas** veliko izrazitejša kot sedaj. Hoteli so nudili le storitve, ki so bile več ali manj vezane na letni čas (npr. poletje – morje, ali zima- sneg) in so bili tudi odprti le v tem času. Povprečna letna stopnja zasedenosti običajno ni presegala 25-30%. Dandanes imajo hoteli svojo ponudbo razširjeno na npr. kongresno in termalno oz. vodna doživetja in tako širijo svojo sezonskost na celoletno poslovanje. Kljub temu je sezonskost še vedno prisotna, čeprav v veliko manjši meri, povprečna letna zasedenost takšnih hotelov se je dvignila na cca 40-60%.

Nihanje **med tednom** je značilo za mestne hotele, katerih ciljna skupina so poslovni gostje, za konec tedna pa je povpraševanje bistveno manjše, čeprav se v zadnjem času povečuje zanimanje turistov za ogled npr. prestolnic. Takšni hoteli dosegajo povprečno letno zasedenost tudi do 80-90%.

Nihanje **med dnevom** je še posebej značilno za restavracije, ali pa npr. letalske in avtobusne prevoznike.

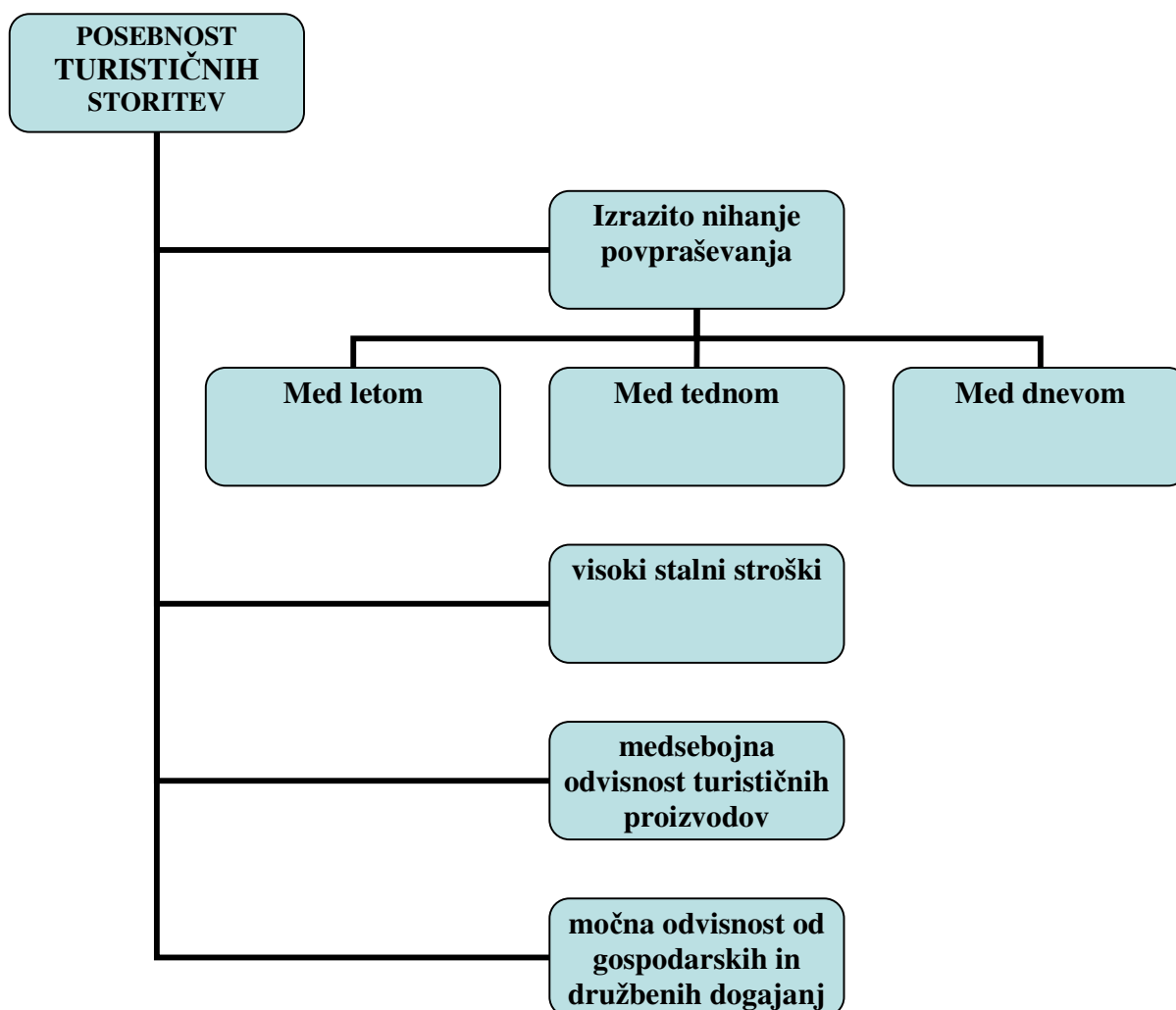
- **visoki stalni stroški**: stalni stroški niso vezani na obseg poslovanja in se nanašajo na izgradnjo in vzdrževanje turističnih zmogljivosti. Med te stroške pa spadajo tudi stroški zavarovanja, trženja in režije ter stroški plač redno zaposlenih. To je tudi osnovni razlog, ki sili podjetja, da razširijo svojo osnovno ponudbo in tako zmanjšajo sezonskost poslovanja ter s tem seveda nižajo stalne stroške na enoto. Za turizem je značilo, da je kapitalsko in hkrati delovno intenzivna panoga, torej visoki kapitalski vložki v osnovna sredstva in hkrati dokaj visok delež stroškov dela (30-40%) v strukturi prihodka.

- **medsebojna odvisnost turističnih proizvodov** izhaja iz celovitosti turističnega proizvoda. Večina turistov na svojih potovanjih združuje večje število tur. storitev, ki se na koncu združijo v celovit doživljanje. Tako so hotelirji odvisni od raznih prevoznikov, gostinske in prireditvene ponudbe v kraju ter urejenosti infrastrukture v kraju samem in na poti do njega. Tu je izrednega pomena povezanost vseh turističnih subjektov in njihovo usklajeno delovanje na trgu.

- **močna odvisnost od gospodarskih in družbenih dogajanj**, ki vplivajo na povpraševanje in se odraža v hitri odzivnosti na negativna stanja in hkrati počasno vračanje na prejšnji nivo oz. počasnejša odzivnost na pozitivna stanja. Tu gre predvsem za odzive kupcev (potencialnih turistov) na razne ekonomske pojave, kot so dvig cen osnovnih dobrin, goriva, nastop gospodarske krize in celo že njeno napovedovanje s strani medijev.

Enako vpliva pojav raznih epidemij (ebola, ptičja gripa, nore krave, prašičja gripa), razni terorizmi in državni prevrati in nenazadnje tudi razni večji športni dogodki, kot so svetovna in evropska prvenstva ter olimpijade.





Hotelirji npr. že vnaprej vedo, da se bo obisk hotelov zmanjšal v času raznih svetovnih prvenstev ali olimpijad, ki se zgodijo v Evropi, saj se del potencialnih turistov preusmeri v kraj dogajanja prvenstva, nadomestnih potencialnih turistov pa ni dovolj. Včasih kljub skrbno pripravljenim promocijskim akcijam, prilagojenim cenam in povečani prodajni aktivnosti ni pravega odziva in izpad dohodka je kaj hitro večji od pričakovanega.

Iz vsega zgoraj naštetega ugotovimo, da je **osnovna vloga trženja v smiselnem predvidevanju in usklajevanju povpraševanja** na letni in mesečni ravni oz. celo tedenski /v primeru da gre za močne segmente gostov, ki povprašujejo le za vikende (npr. igralniški gostje). S pravilno usmerjenimi trženjskimi aktivnostmi moramo pritegniti dovolj gostov, da z ustvarjenim prihodkom presežemo fiksne in variabilne stroške ter ustvarimo dobiček.

To pa pomeni, da z natančnim poznavanjem splošnih družbenih in še posebej turističnih trendov ter poznavanjem naših ciljnih gostov in njihovih posebnosti lažje in hitreje dosežemo zastavljene cilje.

### 6.3. OPREDELITEV TURISTIČNEGA PROIZVODA

Definicija turističnega proizvoda se razlikuje glede na pozicijo, iz katere izhajamo. Iz **vidika turista** je to celotno doživetje, od trenutka, ko zapusti kraj stalnega bivanja do trenutka, ko se vanj vrne, to pa vključuje tudi njegovo pripravo na potovanje ter tudi njegove aktivnosti, vrednotenje in podoživljanje po povratku domov (torej tudi spomine).

Iz našega vidika, t.j. iz **vidika turističnega ponudnika** pa ga opredelimo kot posamezno storitev ali pa kot skupek storitev, ki jih ponudnik izvaja in prodaja (hotel, avioprevoznik) ali pa zgolj prodaja (tur. agencija).

Kot posamezne storitve so to lahko prenočevanje, obrok v restavraciji, letalski prevoz, kot povezane storitve pa so lahko polpenzion, ki vključuje prenočevanje, zajtrk in večerjo, ali katere druge storitve povezane v paket oz. aranžma po enotni ceni, iz katere niso razvidne cene posameznih storitev.

Turistični proizvod se deli na tri nivoje :

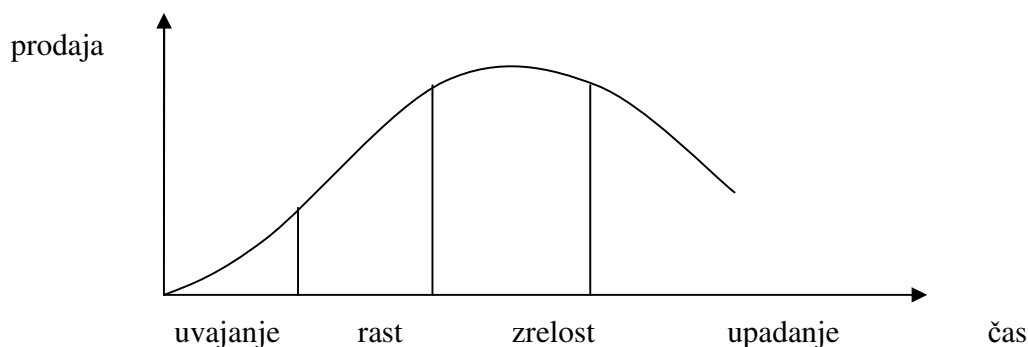
- **jedro proizvoda**, ki predstavlja osnovno korist proizvoda, ki jo porabnik dejansko kupi npr. nočitev v hotelu
- **pričakovani proizvod** so lastnosti in pogoji, ki jih porabnik običajno pričakuje ob nakupu npr. telefon in TV aparat v hotelski sobi
- **razširjeni proizvod** ponavadi presega pričakovanja porabnika, to je npr. glasbeno ozvočena kopalnica, brezžični internetni dostop, večja izbira menujev...

Pričakovani in razširjeni proizvodi se z razvojem spreminjajo in tisto kar je pred leti veljalo za razširjen proizvod, je danes že vključeno v pričakovanem proizvodu, oz. celo v jedru.

## 6.4. ŽIVLJENJSKI CIKEL PROIZVODA

Tudi za proizvode in storitve velja, da imajo tako kot vsa živa bitja v naravi omejeno življenjsko dobo. Tako kot človek, se tudi proizvod rodi, raste, postane zrel in nazadnje ostari in umre.

Življenjski cikel večine turističnih proizvodov se sklada z zg. zakonitostjo in ga običajno ponazorimo z Gaussovo krivuljo.



### 6.4.1. Faza uvajanja

Obdobje počasne rasti se začne, ko se proizvod pojavi na trgu. Značilni sta nizka stopnja prodaje in visoki stroški uvajanja proizvoda na trg. To so v največji meri stroški trženja, predvsem trženjskega komuniciranja. Potencialne kupce je treba najprej seznaniti z obstojem novega proizvoda, nato pri njih vzbuditi zanimanje in željo po nakupu.

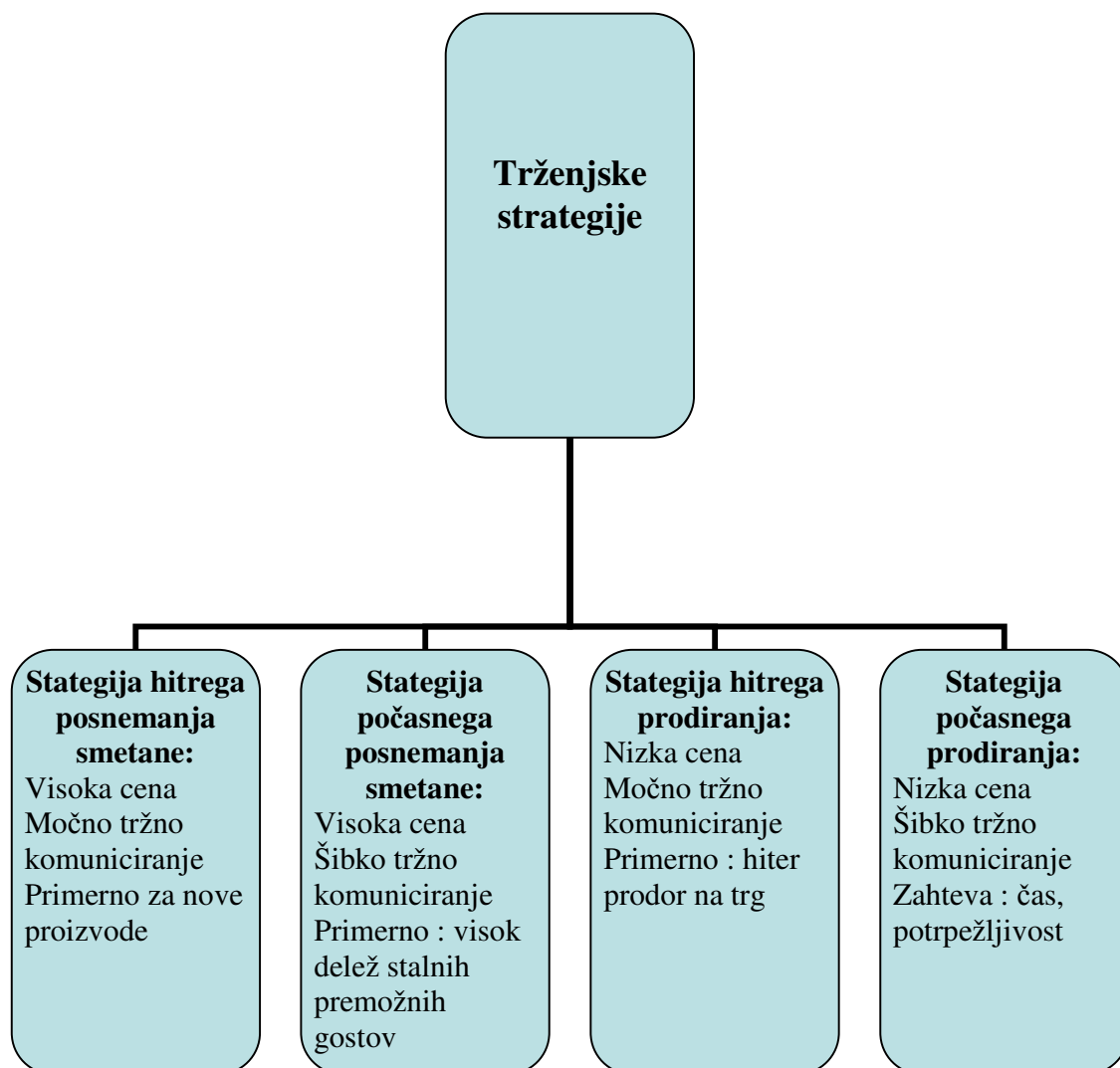
V tem obdobju je dobička bolj malo ali pa ga sploh ni, prav tako pa je malo tudi konkurentov. Spoznanja glede obdobja rasti novega proizvoda pa lahko apliciramo tudi v primeru, ko gre za osvajanje novih trgov, ki našega proizvoda ne poznajo in do njega pristopajo, kot do novosti, ki je še ne poznajo.

Podjetje lahko v tem obdobju izbere eno izmed naslednjih trženjskih strategij:

- strategija hitrega posnemanja smetane: pomeni uvajanje novega proizvoda z visoko ceno in močnim tržnim komuniciranjem. Stroški tržnega komuniciranja so visoki, trg je namreč treba prepričati o visoki vrednosti in kakovosti proizvoda. Močno tržno komuniciranje omogoči prodor novosti na trg, kjer je ciljana publika predvsem tista premožnejša. Zaradi velikih vložkov v trženje je prodajna cena visoka, saj le tako podjetje lahko ustvari največji možni dobiček na enoto.
- Strategija počasnega posnemanja smetane: je uvajanje novega proizvoda z visoko ceno in šibkim tržnim komuniciranjem. Visoka cena prispeva k maksimizaciji dobička na enoto, šibko tržno komuniciranje pa prispeva k nižjim stroškom glede na prejšnjo strategijo. Od te strategije običajno pričakujejo zelo visok dobiček, vendar je primerna le za primere, ko imamo velik delež stalnih kupcev, ki so premožnejši in dovzetni za novosti.

- **Strategija hitrega prodiranja:** novemu proizvodu določimo nizko ceno in močno tržno komuniciranje. Ta strategija omogoča najhitrejši prodor na trg, največji tržni delež, vendar žal na začetku tudi izredno visoke stroške, ki jih je potrebno pokriti s prodajo drugih proizvodov, ki so običajno na trgu že uveljavljeni (tk.im. molzne krave). Ta strategija predstavlja tudi problem, ko bomo želeli proizvodu zvišati ceno in ga pozicionirati v višji cenovni razred.
- **Strategija počasnega prodiranja:** nov proizvod uvedemo na trg z nizko ceno mu namenimo nizek proračun za tržno komuniciranje. Zaradi nizke cene lahko kupci izdelek hitro sprejmejo, nižji stroški tržnega komuniciranja pa prispevajo k višjemu dobičku. Ta strategija zahteva čas in potrpežljivost, poleg tega pa obstaja nevarnost, da nas konkurenca prehit.

Za vse strategije pa velja, da jih je treba prilagoditi trenutnemu stanju na trgu, ekonomskim ciljem podjetja in stopnji dopustnega tveganja.



### 6.4.2. Faza rasti

V tej fazi so “porodni krči” že za nami. Naš proizvod je vedno bolj iskan, prodaja raste bodisi preko obstoječih ali novih kupcev. Za to fazo je značilna hitra rast prodaje in dobička. Pojavi se prva konkurenca, ki s podobnimi proizvodi posega na naš “teritorij”.

Da bi ohranilo in povečalo svojo pozicijo in tržni delež, podjetje običajno regira tako, da:

- svojemu proizvodu doda dodatno storitev, s tem izboljša njegovo kakovost in značilnosti,
- vstopi v nove tržne segmente
- spremeni distribucijsko mrežo s spreminjanjem ali dodajanjem novih tržni poti
- oglaševanje o obstoju proizvoda zamenja z oglaševanjem za prodobitev naklonjenosti do proizvoda
- spremeni ceno proizvodu (običajno jo zniža, lahko pa tudi zviša, če je konkurenca šibka ali pa je sploh ni).

### 6.4.3. Faza zrelosti

Ta faza je običajno najdaljša v celotnem življenjskem ciklu proizvoda. Napove jo umiritev prodaje, rast dobička je dosegla najvišji nivo in se začne počasi zmanjševati. Ponudba presega povpraševanje, konkurenca je ostra, preživijo le najmočnejši ponudniki. V tej fazi podjetje nadaljuje z ukrepi, ki jih je uvedlo že v fazi rasti.

- Sprememba proizvoda: Proizvodu dodaja vedno nove in nove storitve, ga izboljšuje in spreminja.
- Sprememba trga: Svoje aktivnosti na trgu usmeri v povečanje števila porabnikov in v povečanje stopnje porabe proizvoda na obstoječega porabnika. Število porabnikov lahko poveča z vstopom na nove tržne segmente (geografske in demografske), ali pa poskuša prevzeti konkurentove porabnike.
- Sprememba trženjskega spleta: sem spadajo spremembe cene, spremembe prodajnih poti, spremembe v oglaševanju, pospeševanju prodaje,... Uvajajo se razne nagradne igre, akcije, programi zvestobe,...

### 6.4.4. Faza upadanja

Povpraševanje po proizvodu je vse manjše. Stopnja upadanja je počasna, prodaja lahko pade na ničlo ali pa se ustavi na zelo nizki ravni.

Najpogostejši razlogi so naslednji:

- Konkurenca je ponudila nove proizvode, ki boljše zadovoljujejo potrebe in želje porabnikov
- Pojavijo se novi trendi na področju potovanja, preživljanju prostega časa
- Nastajajo nove tehnologije, ki spremenijo porabnikove potrebe

V tej fazi običajno podjetje proizvod ukine, ali pa ga modificira, dopolni in znova plasira na trg kot nov proizvod.

Koncept življenjskega cikla uporabljamo tudi na primerih podjetij ali turističnih destinacij. Vsi trije akterji so med seboj zelo povezani, zato je priporočljivo razčleniti posebej vsakega od njih, turistični proizvod v splošnem (npr. kulinarčni turizem), turistično podjetje in destinacijo pa na

konkretnih primerih. Večina turističnih proizvodov se nahaja na stopnji zrelosti (npr. poletne počitnice – morje-sonce), nekateri so v fazi rasti (golf turizem), redki pa v fazi uvajanja (poleti v vesolje).

Večina podjetij se srečuje s problemom trženja in prodaje zrelih proizvodov. Konkurenca med ponudniki in destinacijami je neizprosna, pritisk vodstva na zniževanje stroškov in povečevanje prodaje pa je izredno močan.

Izhod iz te situacije je v nenehnem razvoju inovativnih proizvodov, ki za seboj potegne tudi spremembe pri ostalih elementih trženjskega spleta, npr. novi prodajni prijemi, nove oblike oglaševanja. S takšnimi ukrepi lahko zagotovimo stroškovno učinkovito trženje, ki se kaže v dobrem poslovanju podjetja.

Cilji posameznih faz:

ZNAČILNOSTI	UVAJANJE	RAST	ZRELOST	UPADANJE
Prodaja	Nizka	Hiter porast	Največja	Nazadujoča
Stroški	Visoki	Povprečni	Nizki	Nizki
Dobiček	Negativni	V porastu	Visok	V upadanju
Kupci	Inovatorji	Zgodnji prejemniki	Srednja večina	Počasneži
Konkurenca	Malo	V porastu	Konstantna	V upadanju
<b>CILJI TRŽENJA</b>	Predstaviti in preizkusiti izdelek	Maksimirati delež na trgu	Maksimirati dobiček in ohraniti delež na trgu	Zmanjšati stroške
<b>STRATEGIJE</b>				
Proizvod	Osnovna različica	Več različic	Raznolikost blagovnih znamk	Oпустitev slabih proizvodov ali osvežitve/relaunch
cena	Večinoma visoka	Visoka	Prilagajanje cene glede na konkurenco	Znižanje cene
Tržne poti	Selektivna	Intenzivna	Intenzivna	Selektivna
Tržno komuniciranje	Predstavitev proizvoda specializiranim posl. partnerjem	Predstavitev proizvoda široki publiki	Poudarek na razlikovanju od podobnih proizvodov	Zmanjšanje na minimalni nivo

## 6.5. PROCES OBLIKOVANJA PROIZVODA

Proces oblikovanja proizvoda sestoji iz niza aktivnosti, ki so potrebne, da nas pripeljejo do proizvoda, ki je trgu zanimiv in ima vse pogoje za prodajni uspeh. Izhajamo iz primera oblikovanja proizvoda v hotelskem podjetju.

Postopek zajema naslednje faze:

- Definiranje potreb kupca
- Definiranje obstoječih osnovnih proizvodov
- Oblikovanje paketa (sestavljenega proizvoda)
- Cenovno ovrednotenje paketa
- Ponudba paketa na trgu

### **Definiranje potreb kupca**

Potrebe kupca so največkrat prepoznavne že iz njegovega povpraševanja oz. zahtevka, iz spremljanja trendov, analize povpraševanja, tržnih analiz in raziskav, drugih informacij iz trga in anket. Med pomembne informacije spada tudi opazovanje konkurence in učenje na njihovih napakah ali uspehih. Ob ugotovljenih pomanjkljivostih in neskladjih ponudbe s potrebami kupca je potrebno sprožiti postopek izboljšav dopolnitev osnovnih storitev.

### **Definiranje obstoječih osnovnih proizvodov**

Za definiranje obstoječih osnovnih proizvodov uporabljamo izsledke analiz ponudbe (ki je sestavni del plana tržnih aktivnosti) in priložnostnimi analizami, ki se izdelajo za potrebe posameznega proizvoda. Na primer nočitev z zajtrkom – kaj zajema zajtrk, polpenzion – koliko hodov zajema penzijsko kosilo,...

### **Oblikovanje paketa-sestavljenega proizvoda**

Na osnovi ugotovitev nato pričnemo z oblikovanjem paketa oz. sestavljenega turističnega proizvoda. Nosilci aktivnosti pristopijo k oblikovanju paketa na osnovi ugotovitev glede potreb kupca in obstoječe ponudbe. Tu gre za sestavo zaokroženega paketa iz različnih obstoječih proizvodov in njihovih različnih kombinacij, kjer pa tudi po potrebi dodajamo storitve drugih dopolnjujočih ponudnikov.

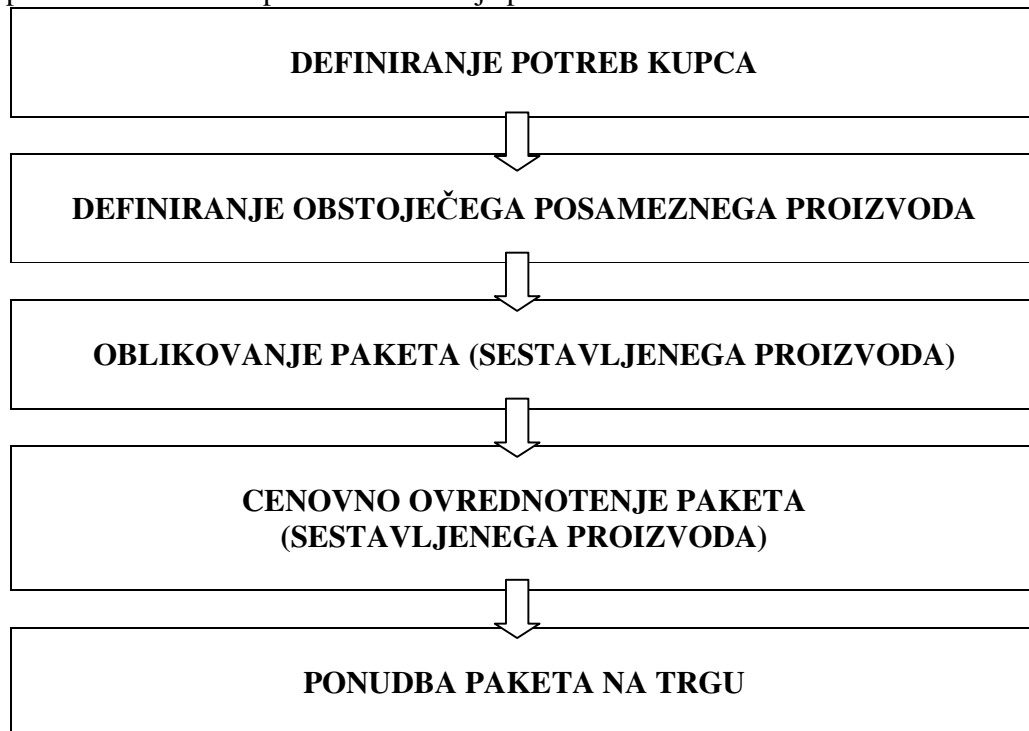
### **Cenovno ovrednotenje paketa**

Cenovno ovrednotenje paketa temelji na osnovi cenovne analize ožje in širše konkurence in cenovne analize podobnih lastnih paketov oz. njegovih sestavnih delov. Korekcije vsebine in cene praviloma potekajo istočasno.

### **Ponudba paketa na trgu**

Ponudba paketa na trgu seveda nastopi v zadnji fazi, ko imamo definirane tudi ostale elemente trženjskega spleta, t.j. prodajne poti in trženjsko komunikacijo ter budget, ki je potreben, da proizvod zaživi.

Primer poteka aktivnosti za proces oblikovanja proizvoda za hotel



Zelo pomembna pri celotnem postopku definiranja proizvoda tudi enotna uporaba terminov, ki je pogoj za strokovno in kvalitetno medsebojno komuniciranje vseh, ki sodelujejo v procesu kreacije, izvedbe in prodaje našega proizvoda. Dosledna uporaba izrazov v vseh oblikah komunikacije bistveno zmanjša morebitne napake/reklamacije, ki nastanejo zaradi nerazumevanja sporočil. Zato je smiselno, da vsako podjetje definira izraze oz. termine, ki jih bo dosledno uporabljalo.

Nekaj primerov definicij oz. terminov za hotel, ki nudi osnovne namestitvene storitve, gostinske storitve (mednje spadajo tudi razne pogostitve ob posebnih priložnostih), storitve za potrebe kongresov, ostale dopolnilne storitve v hotelu in ostale dopolnilne storitve izven hotela:

- **Room Division** je izraz, ki zajema osnovne hotelske storitve-namestitev, **RD storitve** pa je njegova okrajšava, ki se uporablja v gostinsko/hotelskem žargonu:
- **Nočitev z zajtrkom (garni)** (BB- Bed&Breakfast) je osnovna hotelska storitev in zajema najem enoposteljne sobe (1/1), dvoposteljne sobe (1/2) ali hotelskega apartmanja (APP).
- **Polpenzion** (HB- Half Board) je hotelska storitev, ki zajema sobo z zajtrkom in večerjo. Izjemoma se lahko večerjo nadomesti s kosilom.
- **Polni penzion** (FB- Full Board) je hotelska storitev, ki zajema sobo z zajtrkom, večerjo in kosilom. Gost mora pred svojim prihodom sporočiti začetno in končno storitev. V nasprotnem primeru se šteje večerja za začetno storitev.



- **Single Use (dvo-posteljna soba za uporabo 1 osebe – 1/2 SU)** pomeni namestitev 1 osebe v dvo-posteljno sobo. Dodatek za single use se zaračunava na ceno eno-posteljne sobe z zajtrkom.
- **Eno-posteljna soba za uporabo 2 oseb** pomeni namestitev dveh oseb v eno-posteljni sobi, ki ima francosko ležišče (širina postelje od 130 cm do 150 cm). V primeru, da se gost strinja s tako namestitvijo, ima pravico do popusta, ki se obračuna na ceno dvo-posteljne sobe z zajtrkom.
- **Pomožno ležišče v dvo-posteljni sobi (1/2+1):** pomožno ležišče je običajno ožje od normalnega, zato ima tretja oseba pravico do popusta, ki se ga obračuna od osnovne storitve (soba z zajtrkom).
- **Najem apartmaja** je osnovna storitev za apartmajski tip hotela. V tem primeru cena najema ne vključuje nobenega obroka. Cena je izražena za najem celotnega apartmaja, do števila oseb za katerega je apartma predviden.
- **Otroška posteljica:** je prenosno ležišče, ki se koristi za otroke do starosti 2 let. Najem posteljice se običajno zaračuna.
- **Male hišne živali:** so hišne živali (do 5 kg teže), ki jih gost pripelje s seboj v hotel. Izjemoma se jim dovoli bivanje v hotelski sobi. Lastnik živali plača odškodnino za bivanje živali. V odškodnini je vračunano čiščenje.
  - **Food & Beverage** je izraz, ki zajema storitve na področju hrane in pijače, **F&B storitve** pa je njegova okrajšava, ki se uporablja v gostinsko/hotelskem žargonu:
- **Standardni menu** (kosilo ali večerja) je obrok, ki zajema najmanj 3 hode. Postrežba se vrši pri mizah in gostje sedijo.
- **Poslovno kosilo** je obrok, ki zajema najmanj 3 hode. Postrežba se vrši pri mizah in gostje sedijo.
- **Svečani (gala) menu / večerja** je obrok, ki zajema najmanj 4 hode. Postrežba se vrši pri mizah in gostje sedijo.
- **Hladni buffet** je obrok, ki zajema najmanj 7 hladnih jedi, postavljenih na buffet mizi. Gostje si hrano strežejo sami in sedijo pri mizah. Osebje streže pijačo. Hladni buffet je izvedljiv za najmanj xy oseb, v nasprotnem primeru je potrebna korekcija cene.
- **Hladno-topli buffet** je obrok, ki zajema najmanj 6 hladnih in najmanj 4 tople jedi, postavljenih na buffet mizi. Gostje si hrano strežejo sami in sedijo pri mizah. Osebje streže pijačo. Hladno-topli buffet je izvedljiv za najmanj xy oseb, v nasprotnem primeru je potrebna korekcija cene.
- **Cocktail party /sprejem/** je storitev, kjer osebje streže na pladnjih najmanj 3 hladne in/ali 3 tople jedi. Jedi lahko tudi postavimo na odlagalne mize. Jed mora biti pripravljena v taki

obliki, da gost ne potrebuje jedilnega pribora. Gostje stojijo, miz in stolov ni. Coctail party je izvedljiv za najmanj xy oseb, v nasprotnem primeru je potrebna korekcija cene.

- **Coffee-break** /odmor za kavo/ je storitev, ki zajema najmanj 1 topel napitek in/ali hladne napitke ter manjše prigrizke in/ali pecivo, postavljenih na buffet mizi. Običajno se streže v preddverju konferenčnih dvoran in je eden od elementov v ponudbi za kongrese in seminarje.
- **Pijača:** običajno ni vključena v ceno obroka. Izjema je sprejem in coffee-break. Ob vseh ostalih obrokih lahko vnaprej določimo količino in vrsto pijače ter jo do te mere obračunamo na fakturi. Razliko morajo gostje poravnati sami oz. kupec podpisati dodatno naročilo.

### ➤ Ostale storitve

- **Najem dvoran:** konferenčna dvorana je prostor, kjer se lahko nemoteno izvaja dejavnost z namenom izobraževanja ali informiranja poslovnih partnerjev. Dvorana mora imeti možnost popolne zatemnitve, biti mora zvočno izolirana in opremljena z osnovno avdio-video tehniko: grafoskop, LCD-projektor, tabla s pomičnimi listi in bela tabla s pripadajočimi pisali, laserski pointer, TV aparat, prenosni računalnik, blok z listi in pisali za vsakega udeleženca in ozvočenje, če je potrebno. Najem dvorane zajema postavitve miz in stolov v skladu z željo kupca in postavitve tehnike, ki je vključena v najem dvorane.
- **Najem tehnike, ki je sestavni del ponudbe hotela** in ni vključena v ceno dvorane: sofisticirana tehnika, ki jo kupcu ponudimo na vprašanje in mu jo posebej zaračunamo.
- **Najem tehnike, ki ni sestavni del ponudbe hotela:** v kolikor kupec zahteva dodatno tehniko, jo najamemo pri profesionalnih izposojevalcih opreme ali v drugih kongresnih centrih. Najeme te opreme dodatno zaračunamo kupcu.
- **Bazeni** (pokriti in odkriti): storitev bazena je vključena v ceno sobe, kar pomeni, da ima gost hotela neomejeno pravico uporabe bazena v odpiralnem času. Gostje tistih hotelov, ki nimajo lastnega bazena in imajo sklenjen dogovor z drugim hotelom glede uporabe njegovega bazena, morajo biti obveščeni o morebitnih omejitvah uporabe bazenov.
- **Plažni rekviziti** so vsi rekviziti, ki si jih gostje lahko izposodijo na plaži ali ob bazenu. Običajno niso predmet vnaprejšnje rezervacije in niso vključeni v ceno nobene od osnovnih storitev. Gost mora najem rekvizitov plačati sam.
- **Relax (wellness) storitve** so storitve, ki jih gost koristi za izboljšanje svojega fizičnega počutja. V te storitve spadajo fitness, masaže, razne savne in podobno. Lahko so sestavni del posebnih sestavljenih storitev - paketov. V tem primeru je cena teh storitev zajeta v ceni paketa.
- **Glasba** je vključena v ceno drugih storitev (soba, F&B storitev,...) v kolikor je predmet rednega programa oz. ponudbe hotela. V nasprotnem primeru je potrebno stroške glasbe zaračunati kupcu. Dogovore za najem glasbe izvaja izključno hotel oz. za to zadolžena oseba v hotelu.

- **Animacija** je del redne sezonske ponudbe. Kupcu animacije ne zaračunavamo posebej, razen, če želja kupca presega okvire obstoječe ponudbe.

➤ **Ostale storitve izven hotela**

- **Transfer** je organiziran prevoz za goste od letališča, železniške in avtobusne postaje ter pristanišča do hotela. Transfer je lahko avtobusni (coach transfer) ali z osebnimi avtomobili (limousine transfer). Storitve transferja naročimo pri specializiranih agencijah in kupcu storitev zaračunamo.
  - **Izlet** je dodatna storitev za gosta. Področje trženja organizira izlete na željo kupca za organizirane skupine. Storitve izleta naročimo pri lokalnih specializiranih agencijah in jo kupcu zaračunamo.
  - **Gostinske storitve** izven hotela oz. kompleksa so storitve, ki jih področje trženja naroči pri zunanjih izvajalcih in katerih namen je popestritev ponudbe, ki sicer ni predmet redne ponudbe. Tako gostinsko storitev kupcu posebej zaračunamo, ali pa jo vkalkuliramo v ceno paketa.
  - **Najem športnih terenov** izven hotela oz. kompleksa je dodatna storitev za kupca. Področje trženja rezervira ustrezne športne terene na željo kupca. Te storitve lahko kupec poravnava pri izvajalcu ali pa je cena te storitve vkalkulirana v ceno paketa.
- **Paket** je vnaprej sestavljen skupek posameznih storitev, ki ga ponudimo na trgu za neznanega kupca in iz njegove cene niso razvidne cene posameznih elementov. Praviloma se sestavlja iz storitev, ki jih nudi hotel in storitev, ki jih izvaja "zunanji" ponudnik.

## **7. CENA IN CENOVNA POLITIKA**

### **7.1. OPREDELITEV CENE IN NJENA VLOGA**

Cena je v denarju izražena vrednost storitve. Je edina komponenta trženjskega spleta, ki prinaša dohodek (če je pravilno postavljena), ostale namreč ustvarjajo stroške. Prav tako predstavlja cena tisti element, ki ga je najlažje in najhitreje spremeniti, je najstarejše in najbolj gibljivo orodje trženja.

Cena v turizmu pa ima poleg zgoraj naštetega tudi ključno vlogo v procesu nakupnega vedenja turista. Ceno namreč zaznava kot eno izmed značilnosti turističnega proizvoda in jo v večini primerov povezuje s kvaliteto.

Med spodnjim in zgornjim absolutnim cenovnim pragom se nahaja območje pričakovane cene. To je interval od najnižje do najvišje cene, ki se zdi uporabniku še ustrezne in sprejemljive.

Če postavimo ceno izpod najnižje cene, sprožimo dvom o kakovosti storitve in najverjetneje se kupec ne bo odločil za nas. S takšno ceno lahko celo ogrozimo doseganje pozitivno zaznavanje naše blagovne znamke ali ugled podjetja.

Nasprotno pa previsoko postavljena cena sicer vzbudi "spoštovanje" do kvalitete, vendar do nakupa običajno ne pride zaradi omejene kupne sposobnosti potencialnega turista.

Največji problem za podjetje je, ko mora prvič določiti ceno. Primerno ceno lahko oblikujemo šele, ko imamo izbran tržni segment, se pozicioniramo glede konkurence in imamo oblikovan ustrezen turistični proizvod. Imeti moramo razčiščene ideje, kako pozicionirati svoj proizvod glede na kakovost in ceno.

Turist se bo največkrat odločil za tisti proizvod, ki mu predstavlja največjo vrednost in bo iskal najboljše odgovore na vprašanje "kaj dobim in koliko me to stane". Po Kotlerju je zaznana vrednost v očeh kupca razlika med kupčevo oceno vrednosti/ koristi in oceno stroškov.

Odloča se na podlagi, kaj dobi kot vsoto vrednosti (proizvoda, storitev, zaposlenih, okolja) in jo primerja s svojimi stroški, ki so vsota porabljenega denarja, časa in energije ter psihičnega napora.

## 7.2. TRŽNI CILJI PODJETJA IN VPLIV NA OBLIKOVANJE CENE

Z oblikovanjem prodajnih cen se podjetje praviloma srečuje:

- ko uvaja nove izdelke na trg;
- ko se spremenijo konkurenčne razmere na trgu;
- ko se spremeni povpraševanje na trgu;
- ko se spremenijo stroški poslovanja.

Cene turističnih proizvodov morajo biti oblikovane skladno s **tržnimi cilji podjetja**, ki lahko različni:

- Preživetje:

podjetje s svojim poslovanjem pokriva variabilne stroške in le del fiksnih stroškov. Podjetje se trudi z obvladovanjem stroškov, pri doseganju prihodka pa je pasivno. Običajno so taka podjetja v položaju, ko so njihove "proizvodne" kapacitete slabo izkoriščene, srečujejo se s premočno konkurenco ali pa so se spremenili trendi pri njihovih ciljnih segmentih. To je lahko le kratkoročni cilj, dolgoročno pa mora podjetje ugotoviti, kako bo dodajalo vrednost ali pa bo moralo prenehati poslovati.

- Maksimalni tekoči dobiček:

z oceno povpraševanja in stroškov, ki so vezani na različne prodajne cene, izbere tisto ceno, ki prinaša največji tekoči. Tu se lahko podjetje znajde v lastni pasti, saj uspešno tekoče (kratkoročno) poslovanje lahko uspava podjetje in pozabi na zasledovanje svoje dolgoročne uspešnosti.

- Maksimalni tržni delež:

podjetje določi najnižjo možno ceno z minimalnim pribitkom in tako pridobi precejšen tržni delež. Pogoji za uspešno zasledovanje tega cilja je cenovno občutljiv trg. Podjetje izkorišča načela ekonomije obsega, sicer pa v tem primeru lahko govorimo tudi o strategiji prodora na trg.

- Maksimalno pobiranje smetane:

visoka začetna cena je umestna, ko uvajamo na trg inovativne proizvode in je ciljni segment cenovno razmeroma manj občutljiv ali celo neobčutljiv.

- Vodstvo v kakovosti:

tudi v tem primeru podjetje plasira svoje proizvode na trg z visoko ceno, vendar s poudarkom na vrhunski kakovosti, pogosto zasleduje tudi ekološke in etične trende, zaradi česar so njihovi proizvodi vredni višjih cen v primerjavi s cenami konkurenčnih proizvodov.

Ko bom določali tržne cilje je umestno upoštevati **načelo SMART za oblikovanje ciljev**.

Cilji morajo biti:

- Dobro definirani, jasni (**S**imple)
- Merljivi (**M**easurable)
- Z njimi se morajo vsi strinjati (**A**gree upon)
- Imeti moramo razpoložljive vire, znanje in dovolj časa (**R**ealistic)
- Cilj mora biti časovno določen (**T**ime)

### 7.3. METODE DOLOČANJA CEN

**Osnovni dejavniki**, ki vplivajo na določanje cen so:

- Povpraševanje
- Konkurenca
- Stroški

Ti dejavniki tako istočasno predstavljajo tudi najosnovnejše metode za določanje cene.

**Povpraševanje** določa **zgornjo mejo cene**, ki jo je turist pripravljen plačati. Običjno sta cena in povpraševanje obratno sorazmerna, t.j. nižja cena pomeni večje povpraševanje oz. višja cena pomeni nižje povpraševanje. To pa ne velja pri raznih prestižnih proizvodih (prestižna potovanja, prestižni hoteli). V teh primerih povpraševanje raste, če je cena višja. Ko oblikujemo ceno, moramo glede povpraševanja poznati tudi odzive povpraševanja na spremembo cene oz. cenovno elastičnost povpraševanja.

Cenovna občutljivost turistov se je v zadnjem času izredno povečala. Dostop do vseh vrst informacij je z razvojem interneta občutno enostavnejši in udobnejši, posledično temu je tudi vedno večje število "last minute ponudb", ki preko tega medija pravočasno dosežejo svojega ciljnega kupca. K vsemu skupaj pa sodi še pojav nizkocenovnih letalskih prevoznikov, ki so nam približali do sedaj (za naše destinacije) razmeroma nenevarno konkurenco na drugih celinah.

**Stroški** določajo **spodnjo mejo cene** turističnega proizvoda. Dolgoročno preživetje podjetja zahteva, da je le-to sposobno pokrivati tako variabilne kot tudi fiksne stroške in poleg tega prinašati tudi dobiček.

**Cene konkurence** in cene nadomestnih proizvodov so najpomembnejša **orientacija** za oblikovanje cene. Opazovanje konkurence je postalo že skoraj pravilo. Veliki ponudniki turističnih storitev običajno dirigirajo politiko cen, ki ji nato sledijo manjši ponudniki. Vendar moramo tako zastavljene cene tudi v tem primeru preveriti s stroškovnega vidika.

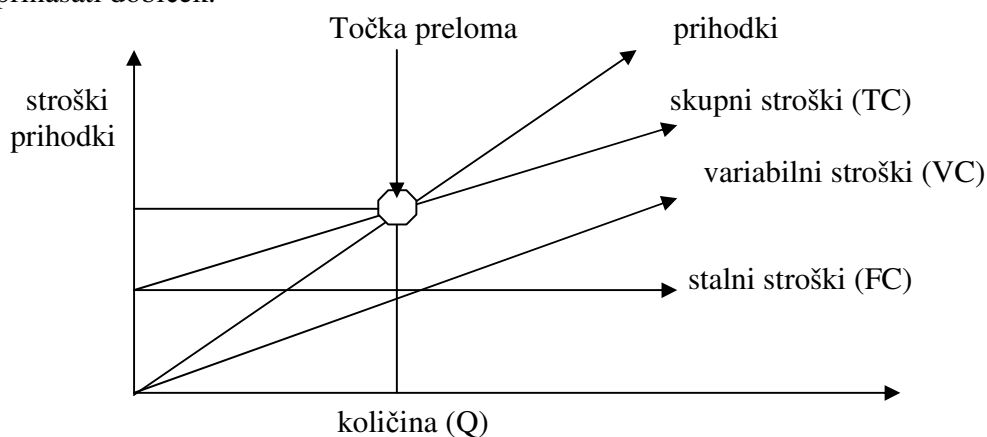
Prodajna cena mora pokrivati naslednje elemente:

- Stroške razvoja storitve (od idejne zasnove do tehnološkega in tržnega razvijanja)
  - Stroške izvedbe (proizvodnje)
  - Stroške za tržno komuniciranje
  - Stroške administracije (režijske stroške)
  - Načrtovan dobiček
- Metoda določanja cene na osnovi stroškov s pribitkom: ta metoda je najbolj znana in uporabljana predvsem za določitev izhodiščne cene. Stroškom proizvodnje se doda pričakovan dobiček oz. pribitek. Za določitev te cene je potrebno ugotoviti točko preloma (break-even point, prag rentabilnosti), ki nam pove potrebno količino prodanih proizvodov po določeni ceni, da pokrijemo ustrezne fiksne in variabilne stroške:

$$\text{TOČKA PRELOMA} = \frac{\text{FC}}{\text{PC} - \text{AVC}}$$

FC= fix costs  
PC= price  
AVC= average variable costs

Prodana količina storitev nad to točko pokrije vse stroške, doseže prag rentabilnosti in začne prinašati dobiček.



- Metoda prilagajanja oz. določanja cene na podlagi cen neposrednih konkurentov: v tem primeru se podjetje zgladuje po cenah konkurence, dejanski stroški so deležni manj pozornosti. Tako oblikovana prodajna cena se bo nahajala med ceno, ki je tako nizka, da ne bi prinašala dobička in ceno, ki je tako visoka, da bi odvrnila kupce. Takšen način oblikovanja cene je značilen za manjša podjetja, ki imajo na trgu značaj sledilca in spremenijo cene le, kadar jo spremeni konkurent, ki ima značaj tržnega vodje.
- Metoda oblikovanja cene na osnovi zaznavne vrednosti: ta metoda se ujema s pozicioniranjem proizvoda in temelji na stališču, da je zaznavanje vrednosti potencialnega odjemalca odločujoče pri določanju cene, ne pa stroški. Problem te metode je težka ugotovljivost zaznavne vrednosti, ki je po naravi subjektivna in se razlikuje od vsakega posameznika posebej. Poleg merljivih stroškov vsebuje zaznavna vrednost tudi nemerljive, kot so čas, poraba energije pri iskanju informacij, stopnja tveganja,...

Metod za določanje cene je še precej, vse pa so bolj ali manj izpeljane iz zg. navedenih. Enako ravnajo tudi podjetja v praksi, ki zberejo kombinacijo metod, ki najbolj ustreza naravi proizvoda, ciljnim skupinam, situaciji na trgu,...

Proces oblikovanja končne cene storitev običajno poteka po naslednjih fazah:



#### 7.4. CENOVNA POLITIKA

Z izrazom cenovna politika razumemo uporabo in kombinacijo različnih cenovnih strategij, ki jih uporablja podjetje za doseg svojih ciljev.

Najbolj znane in največkrat uporabljane **cenovne strategije** so naslednje:

- **Strategija visokih cen:** uporabljamo jo predvsem za segmente, za katere je značilna nizka cenovna elastičnost in ob pogoju, da naš proizvod prinaša neko posebno korist, ki je ostali konkurenčni proizvodi ne nudijo.
- **Strategija nizkih cen:** ta strategija je primerna za segmente, ki so cenovno zelo občutljivi in/ali jo uporabimo, ko želimo povečati tržni delež ali vstopiti na nov trg, kjer so naši konkurenti že prisotni. Takšne cene imenujemo tudi penetracijske (angl. penetration prices). Ta strategija zahteva zelo dobro sposobnost obvladovanja stroškov.
- **Strategija diferenciranih cen:** ta strategija je v turizmu najbolj prisotna in jo običajno določamo za vsak posamezen segment kupcev, glede na prodajno pot in glede na sezone oz. pričakovano količino povpraševanja.

**Kriteriji za diferenciacijo cen** so lahko:

- Geografski oz. regionalni (različne cene za Italijo, Rusijo, Nemčijo,..)
- Časovni oz. sezonski (nizka/visoka sezona, prazniki, vikendi,...)
- Segmenti (upokojenci, družine z otroki, poslovneži, igralniški gostje,..)
- Vrsta izdelka (hrana à-la-carte, turistični menuji,...)



Dodatno k vsemu skupaj moramo upoštevati tudi značilnosti, ki so specifične za turizem in pomembno vplivajo na oblikovanje cen turističnih proizvodov:

- visoka cenovna elastičnost
- visoki stalni stroški
- velik časovni razmik med oblikovanjem cene proizvoda in njegovo prodajo (cene običajno določamo 1 leto vnaprej)
- ni možnosti skladiščenja
- kratkoročna in izrazita sezonska nihanja v stroških
- taktični popusti pri konkurentih
- visoka verjetnost cenovne vojne (dumping)
- togost ponudbe (kratkoročno fiksne namestitvene zmogljivosti)
- cena kot simbol statusa in vrednosti
- visoka stopnja občutljivosti povpraševanja na mednarodna ekonomska in politična dogajanja.

Hkrati z določitvijo cene pa moramo določiti tudi **prodajne pogoje**, ki zajemajo:

- popuste: popusti za otroke, popusti za dodatno ležišče, popusti za zgodnje rezervacije (early booking discount), popusti za zvestobo,
- plačilne pogoje: način plačila in rok plačila: plačilo vnaprej, plačilo ob odhodu, plačilo na obroke, gotovina, bančno nakazilo, ček, kreditna kartica...
- doplačila: doplačilo za single use, doplačilo za polni penzion, doplačilo za podaljšano bivanje – late check-out, ...
- odbitke: odbitek za zajtrk (samo nočitev brez zajtrka), odbitek od polpenzijske cene za nočitev z zajtrkom,...
- posebni prodajni pogoji za posrednike (turistične agencije –TA, tour operatorji –TO, organizatorji kongresov - PCO,...)
- gratisi (prosta mesta za vodiča, voznika avtobusa, predstavnika TO,...)
- provizije za posrednike (agencijske provizije, stimulatívne provizije,...)

## 7.5. PROCES OBLIKOVANJA CEN IN PRODAJNIH POGOJEV

Kot smo že omenili, je potrebno cene definirati najmanj pol leta prej, kar pomeni, da morajo biti cene oblikovane in sporočene trgu konec prve polovice leta za naslednje leto. Prodajni pogoji so v glavnem relativno fiksna kategorija in se ne spreminjajo vsako leto oz. variirajo glede na pomembnost posla. To pa običajno ne velja za cene in se načeloma spreminjajo oz. korigirajo vsako leto.

Postopek za izdelavo predloga cen in prodajnih pogojev zajema naslednje faze:

- določitev sezon
- določitev prodajnih pogojev
- določitev individualnih cen (Rack Rates)
- določitev cen za posrednike

### Določitev sezon

Zaradi izredno visoke elastičnosti povpraševanja (predvsem cenovne elastičnosti) in togosti ponudbe, so cene običajno modificirane glede na sezonsko jakost povpraševanja.

**Sezona** je časovna kategorija, ki je opredeljena z različno intenzivnostjo poslovanja. V turizmu je sezona časovno omejena veljavnost določene cene in se nanaša predvsem na cene za R/D storitve, medtem ko cene za F&B storitve običajno niso vezane na sezone, razen ob izredno udarnih terminih (npr. Silvestrovo).

Sezone so običajno opredeljene po splošnih smernicah, vendar so možna odstopanja, bodisi zaradi uvedbe novega proizvoda, pričakovanih premikov povpraševanj iz ene sezone v drugo in podobnih pričakovanih sprememb

Primer določitve sezon:

- I. Nizka sezona: prvi delovni dan v januarju - zadnja sobota v aprilu  
zadnja sobota v oktobru - 29. December
- II. Vmesna sezona: zadnja sobota v aprilu - prva sobota v juliju  
zadnja sobota v avgustu - zadnja sobota v oktobru
- III. Glavna sezona: Velika Noč in Silvestrovo:  
prva sobota v juliju - zadnja sobota v avgustu  
3 noči: od Velikega petka do Velikonočnega ponedeljka  
29. december - prvi delovni dan v januarju

#### **Določitev prodajnih pogojev**

Prodajni pogoji se običajno določijo v obliki priporočenih splošnih smernic, razen za posamezne rizične kupce, kjer se prodajni pogoji fiksno določijo.

#### **Določitev individualnih cen (RACK RATE)**

Gre za izhodiščne cene iz katerih izhajajo vse ostale cene za R&D. Cene temeljijo na analizi cen konkurence, trendih gospodarskih gibanj na glavnih emitivnih tržiščih, predvidevanjih okolja, analizi povpraševanja in ostalih morebitnih pokazateljev, ki omogočajo čim natančnejše predvidevanje.

#### **Določitev cen za posrednike**

Primer osnovnih navodil za določanje cen za posrednike:

Alotmanska cena:

- I. Sezona= individualna cena - 40%
- II. Sezona= individualna cena - 30%
- III. Sezona= individualna cena - 20%

V primeru posebnih akcij ali kriznih situacij, se ta razmerja lahko spremenijo.

Cene za posrednike so načeloma netto hotel, razen v primeru, ko nastopa tudi domači agent kot posrednik med področjem trženja in tujo agencijo/tour operatorjem.

V nadaljevanju navajam nekaj primerov definicij za posamezne vrste cen hotelske namestitve (R/D), gostinske storitve, ki jih nudi hotel (F&B), prodajni pogoji (provizija, gratis, plačilni pogoji, doplačila ter popusti in odbitki). Navedena so tudi priporočljiva razmerja v odnosu do izhodiščne cene

#### ➤ **Cene (R/D) storitev:**

- **Individualna cena (RACK RATE)** je polna, najvišja možna objavljena cena, ki jo plača individualni gost za osnovno hotelsko storitev - soba z zajtrkom (BB). Individualno ceno uporabljamo tudi kot osnovo pri izračunu oz. določanju izvedenih cen, ki jih uporablja področje trženja in ko se dogovor sklepa na osnovi cen na osebo oz. v recepciji, ko sklepajo z

individualnimi gosti posebne dogovore (popusti, doplačila, 1/2 su,...). Individualna cena mora biti objavljena v eur in izobešena na vidnem mestu.

- **1/2 SU (single use)** je cena dvoposteljne sobe, če jo uporablja 1 oseba. Zaračuna se na osnovi cene enoposteljne sobe z dodatkom 25%.
- **Cena enoposteljne sobe, s francoskim ležiščem, če jo uporabljata 2 osebi**, je cena, ki se zaračuna na osnovi cene 2-posteljne sobe z odbitkom 10%.
- **Alotmanska cena** je cena za alotmanske posle in velja za zaupno ceno (confidential price). Uporablja se izključno v odnosih s tour operatorji.
- **Cena za grupe 3 noči** je cena za skupine nad 20 oseb in minimum bivanja 3 noči. To ceno se uporablja izključno v odnosih s posredniki.
- **Cena za week-end grupe 2 noči** je cena za skupine nad 20 oseb za bivanje 2 noči od petka do nedelje. To ceno se uporablja izključno le v odnosih s posredniki.
- **Cena za week-end grupe 1 noč** je cena za skupine nad 20 oseb za bivanje 1 noč od sobote do nedelje. To ceno uporablja izključno le področje trženja MG, v odnosih s posredniki.
- **Cena paketa** je zbirna cena za več storitev v paketu in iz katere cene posameznih elementov niso razvidne.
  - **Cene F&B storitev:** cene, ki jih pretežno uporablja področje trženja, so **cene za vnaprej določene menuje** in so namenjene posrednikom. Cene za te menuje so praviloma nižje od cen za jedi po naročilu (à-la-carte) predvsem zaradi kalkulacije z znanim številom oseb in vnaprej določenega izbora jedi. V ceno za vnaprej določene menuje je vključeno 1/25. Te cene so lahko netto hotel ali pa imajo vključeno tudi provizijo za posrednika.
  - **Prodajni pogoji:**
    - **Provizija** je odbitek na določeno ceno, izražen v %, ki ga izvajalec storitve prizna posredniku in predstavlja za posrednika vir dohodka.
    - **Agencijska provizija za posredovanje individualnih gostov** je provizija, ki jo priznavamo agentu za posredovanje individualnih gostov. Ta provizija znaša praviloma 10% na individualno ceno.
    - **Agencijska provizija za posredovanje med domačim agentom in tujim tour-operatorjem ali agencijo** je provizija, ki jo priznavamo domačemu agentu, ki je pridobil posel s tujo agencijo. Ta provizija znaša praviloma 5%.
    - **Stimulativna provizija** je provizija, ki jo odobrimo posredniku, ko preseže vnaprej določene rezultate.
    - **Gratis mesto** je obračunska kategorija, ki jo uporabljamo v odnosih s posredniki. Namenjena je pokritju stroškov za voznika in vodiča agencije oz. vodje grupe in se obračuna na osnovno storitev (BB, HB ali FB) v odnosu 1 gratis mesto na 25 plačanih (1/25). V kolikor je skupina nameščena v dveh različnih hotelih, se lahko izjemoma obračuna gratis v ustreznem procentu (npr. za 20 oseb = 0,8 osebe gratis, za 30 oseb = 1,2 osebe gratis).
  - **Plačilni pogoji** so pogoji, ki jih postavimo kupcu storitev ob ponudbi. Plačilni pogoji zajemajo način plačila (gotovina, kreditna kartica, bančni ček, bančno nakazilo) in rok plačila (akontacija, 100% avans, po prejemu fakture,..). Plačilni pogoji so sestavljeni iz kombinacije teh dveh elementov.

➤ **Doplačila:**

- **week/end doplačilo** je doplačilo, ki ga zaračunamo individualnemu gostu v primeru bivanja 1 noč od sobote na nedeljo.
- **Dnevni počitek** je koriščenje hotelske sobe v dnevnem času. Cena koriščenja se običanjo obračuna v višini 70% cene za BB.
- **Podaljšano bivanje** je doplačilo, ki ga gost plača, če zapusti sobo kasneje, kot je navedeno v pogojih hotela. Ta dodatek znaša 50% cene za BB.
- **Doplačilo za HB** oz FB je doplačilo za penzijski obrok, ko se osnovna cena nanaša na BB oz HB.

➤ **Popusti in odbitki:**

- **Popust za 3. ležišče** je popust, ki je obračunan za 3. osebo v 1/2 in znaša:
  - na ceno osnovne storitve za odraslo osebo -20%
  - na ceno osnovne storitve za otroka od 2 do 7 let starosti -50%
  - na ceno osnovne storitve za otroka od 7 do 12 let -30%Popust za otroke do 2- let brez lastnega ležišča in brez obrokov znaša 100%.
- **Odbitek za BB** je odbitek, ki ga kupcu odbijemo od osnovne cene, če se ta nanaša na HB

➤ **Ostalo**

**Turistična taksa** je dajatev, ki ni prihodek podjetja in lahko je ali pa ni vračunana v ceno.

## 8. PRODAJNE (TRŽNE) POTI IN PRODAJNA POLITIKA

Kot smo že navedli, je osnovna značilnost storitev, da njihovo izvajanje in poraba potekata istočasno. To pomeni, da je osnovna naloga prodajnih poti v turizmu, da kupca pripeljejo do izvajalca, medtem, ko je vloga prodajnih poti v trženju izdelkov ravno nasprotna. Gre torej za približevanje turistov k turističnemu proizvodu.

V potek tega procesa pa je vključena še vrsta drugih, spremljevalnih storitev, ki so potrebne, da pride do končnega dejanja.

Potencialne kupce moramo primerno informirati. Tako lahko pridobi potrebne informacije bodisi neposredno pri izvajalcu storitev, bodisi preko posrednikov ali pa preko medijev (oglaševanje, internetne strani, brošure,...). Istočasno pa jim moramo omogočiti nakup t.j. rezervacijo in plačilo.

“Tržna pot je organiziran in vzdrževan sistem, ki ga podjetje financira iz trženjskega proračuna ter oblikuje in uporablja za zagotavljanje prodajnih mest in/ali dostopa do porabnikov, stran od lokacije izvajanja in porabe” (Middleton, 2001, str.292).

Naloga tržnikov je, da načrtujejo in zagotovijo takšne tržne poti (vrsta in število posrednikov), ki bodo zagotovile ustrezno količino prodaje. Prav tako morajo poskrbeti, da bodo izbrane tržne poti ustrezno in pravočasno oskrbovane.

### 8.1. VRSTE PRODAJNIH POTI V TURIZMU

Na prodajni poti lahko srečamo vrsto podjetij, ki sodelujejo v procesu distribucije. Med seboj so povezana in soodvisna, saj vsako od njih prispeva svoj delež k vsebini končnega proizvoda. Končni ponudnik storitve se tako lahko odloča, ali bo svoje proizvode ponudil končnim kupcem sam, ali pa bo k sodelovanju povabil ustrezne posrednike. Tudi v primeru prodaje preko posrednikov, se lahko odloči, ali bo po tej prodajni poti nudil vse svoje proizvode, ali pa le nekatere izmed njih.

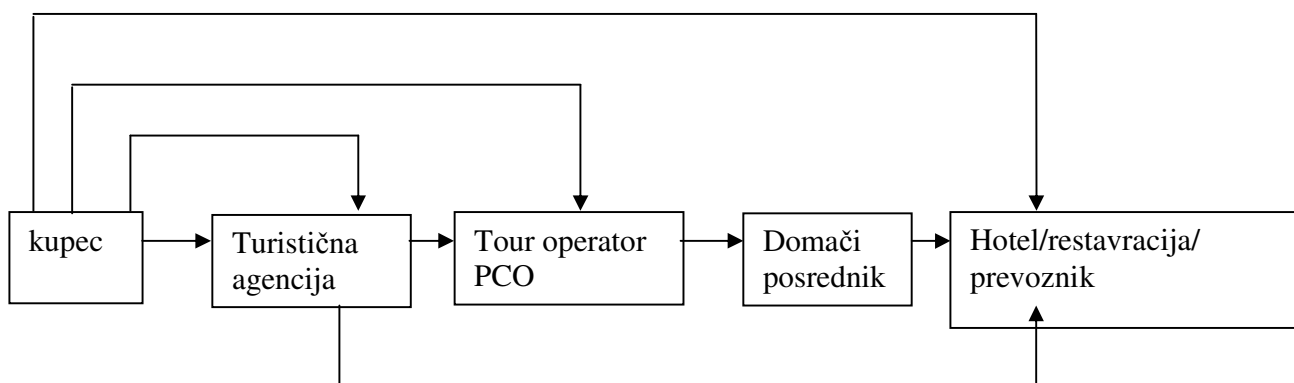
**Prodajne poti** torej opredeljujejo način distribucije oz. pot, po kateri ponudimo določen proizvod na trgu s ciljem realizacije prodaje. Prodajna pot je neposredno vezana na ciljno skupino potencialnih kupcev (segment). To pomeni, da so značilnosti posameznega segmenta v bistvu pomembno vodilo pri izbiri prodajne poti.

Dolžina prodajne poti je odvisna od števila sodelujočih v prodajni verigi. V osnovi ločimo neposredno prodajno pot t.j. prodajo brez posrednikov in posredno prodajno pot, t.j. prodajo preko različnega števila posrednikov.

- **Neposredna prodajna pot** je najkrajša, brez vmesnih členov. V njej sodelujeta le ponudnik in končni porabnik. V tem primeru principal (ponudnik, turistično podjetje) doseže porabnika:
  - a.) neposredno na mestu izvajanja storitve, na primer restavracije ali hoteli, ko gost vstopi v lokal/hotel in izvrši nakup. V hotelih pravimo takim gostom walk-in gostje, zanje je značilno, da nimajo predhodne rezervacije.

- b.) Principal doseže porabnika na domu. V tem primeru komunicira z njim preko različnih medijev (televizija, radio, internet, časopisi,...). Ta način je značilen za podjetja, ki uporabljajo neposredno trženje. Gost tako, na primer na podlagi informacij, ki jih je prejel iz različnih virov, kontaktira hotel in izvrši rezervacijo.
  - c.) Principal doseže kupca preko svojih lastnih prodajnih mest (poslovalnice tour operatorjev, rent-a-car, poslovalnice letalskih družb,...). V tem primeru gost izvrši rezervacijo v poslovalnici, le-ta pa nato rezervacijo sporoči v hotel.
- Pri **posredni prodajni poti** sodeluje več akterjev. Principal prodaja svoje proizvode s pomočjo posrednikov. Prednost tega načina je večja razvejanost prodajnih poti, delitev stroškov in prihranek časa. Slabosti pri takšnem načinu distribucije pa so lahko: premočna odvisnost od posrednikov, plačilo provizije oz. cene za posrednike, ki so lahko tudi do 50% nižje, nevarnost neplačevanja... Pri posredni prodajni poti imamo prodajne verige z enim ali več členi:
    - a.) **prodajna pot z enim členom** (posrednikom): principal sodeluje z enim posrednikom. Običajno je to turistična agencija, ki deluje v vlogi detajlista (trgovca na drobno). Zasluge agencije je provizija, ki ji jo prizna principal za posredovanje pri prodaji. Te provizije se običajno gibljejo od 5% do 10%. Te poti se običajno poslužujejo manjši organizatorji potovanj in manjša hotelska podjetja.
    - b.) **Prodajna pot z dvema členi** (posredniki): principal prodaja svoje proizvode preko organizatorja potovanj (trgovec na debelo oz. grosist), le-ta pa preko mreže neodvisnih turističnih agencij (trgovci na drobno oz. detajlisti). Principal in organizator potovanja skleneta ustrezno pogodbo, npr. alotmansko pogodbo o zakupu ležišč, kjer določita količino (število zakupljenih ležišč), cene, plačilne ter ostale pogoje. Alotmanske cene so praviloma nižje od uradnih cen za najmanj 20%, običajno pa so nižje od 30% do 50%. Neodvisni posredniki (turistične agencije) pa prejmejo provizijo za posredovane storitve od organizatorja potovanj (običajno od 5% do 10%).

Shema osnovnih prodajnih poti v turizmu:



V zadnjem času so se prodajne poti zelo spremenile. Z razvojem interneta so se izredno razširile in povečale možnosti neposrednega informiranja potencialnih kupcev. Še več, vedno več je možnosti rezervacij in plačil preko interneta. Danes lahko najdemo številne portale, kjer je možno rezervirati hotel, kupiti letalsko vozovnico, najeti avtomobil, vodiča in še kaj več. Veliko je podjetij, ki delujejo na mednarodnem trgu in preko interneta delujejo izključno po neposrednih prodajnih poteh.

Prav tako se povečuje posredniška vloga raznih turističnih predstavništev, nacionalne in lokalne turistične organizacije, turistična združenja in razne zbornice. Kljub vsemu, pa ostajajo turistične agencije še vedno najpomembnejši člen v tej verigi.

## 8.2. PRODAJNA POLITIKA

Običajna praksa večine turističnih podjetij je, da izberejo kombinacijo različnih prodajnih poti, ki jo določijo s planom tržnih aktivnosti. Običajno vsakemu od svojih proizvodov določijo kombinacijo prodajnih poti, s katerimi bodo dosegli načrtovano količino prodaje.

Prodajna politika posameznega podjetja se torej kaže v izboru prodajnih poti in razmerju med njimi. Zavedati se moramo namreč, da je dosežena prodajna cena v tesnem razmerju z izbrano prodajno potjo oz. s stroški, ki so vezani nanjo.

Glede na število posrednikov, ki so v primeru posameznega principala vključeni v **posredno prodajno pot** z enim ali več členi, razvrstimo prodajne poti na ekskluzivno, selektivno in intenzivno distribucijo.

- a.) Z **ekskluzivno distribucijo** označimo primere, ko principal daje posameznemu posredniku izključno pravico za prodajo določenega turističnega proizvoda. Takšni primeri so značilnejši za prestižna potovanja, križarjenja ali podobno. V tem primeru je riziko za principala relativno velik, saj je uspeh njegove prodaje v celoti odvisen od posrednika, prav tako tudi plačila, renome, ... Tu je ključnega pomena, da principal izbere preverjenega in izkušenega posrednika.
- b.) **Selektivna distribucija** je običajnejša praksa turističnih podjetij. Principal sodeluje z nekaj izbranimi posredniki in pri tem skrbno pazi, da si med njimi niso konkurenti. Pozoren je na geografsko lokacijo posrednikov, na njihovo specializiranost in ostale lastnosti, ki lahko posredno vplivajo na uspešnost sodelovanja in posledično prodaje.
- c.) V primeru **intenzivne distribucije** pa govorimo o velikem številu posrednikov za prodajo storitev istega principala.

Osnovni namen vsakega distribucijskega sistema je povečati število prodajnih mest. To je **primarna funkcija** distribucijskega sistema, v turizmu pa se tej funkciji pridruži še **sekundarna funkcija**, ki pomeni možnost rezervacije in nakupa storitve vnaprej. Ta je zelo pomembna zlasti pri podjetjih, ki imajo izrazito sezonsko poslovanje, oz. povpraševanje po njihovih proizvodih zelo niha, bodisi glede na leto, teden ali dan. Kot vemo, pa se skoraj vsa turistična podjetja srečujejo s tem. Podjetja tako sprožajo oz. vzpodbujajo povpraševanje z uravnavanjem cene in trženjskega komuniciranja ter s pomočjo vnaprejšnjih rezervacij zapolnijo kapacitete, za katere predvidevajo oz. vedo, da sicer ne bodo prodane. Gre za tako imenovane akcije "early booking discount" oz. "first minute", pa še veliko ostalih trženjskih prijemov.

Veliko podjetij, predvsem hoteli oz. hotelske verige in organizatorji potovanj ima razvite svoje centralne rezervacijske sisteme (npr. Fidelio), s katerimi imajo natančen in popoln pregled nad stanjem rezervacij. Ti sistemi so hkrati tudi centralni informacijski sistem, ki podjetje oskrbuje z osnovnimi podatki, ki so potrebna podlaga za uspešno odločanje. Večina podjetij pa je običajno vključena še v globalne rezervacijske sisteme (HRS, Amadeus, ...)

**Stroški prodajnih poti** običajno najbolj obremenjujejo trženjski proračun. Kot smo že omenili, znašajo provizije posrednikom od minimalno 10% pa do 50% uradno določene cene. Ti lahko dosežejo celo 25-30% dobička podjetja. V preteklosti so podjetja običajno večino svojih proizvodov distribuirala preko posrednikov. Glede na takratno tehnologijo (tiska, telefonije, pretočnost in hitrost informacij), je bila takšna odločitev razumljiva, podjetje se je tako lažje več časa posvečalo svoji dejavnosti in se usmerjalo v razvoj kvalitete. S tehnološkim razvojem, predvsem interneta, ki omogoča bliskovit pretok informacij vsem in takoj, pa so podjetja začela iskati in razvijati načine, kako pritegniti porabnike s čim manjšimi stroški.

V okviru trženjskega proračuna se stroški, ki so vezani na prodajne poti, delijo na stalne in spremenljive stroške (Konečnik, 2007, str.89) .

Stalni stroški prodajnih poti so:

- stroški za razvoj, vzpostavitev in vzdrževanje centralnega rezervacijskega sistema;
- stroški tiskanja brošur, razdeljevanja in vzdrževanja zalog brošur na prodajnih mestih;
- stroški pospeševanja prodaje na prodajnih mestih;
- stroški obiskov na prodajnih mestih;
- stroški izobraževanja in delavnic.

Spremenljivi stroški prodajnih poti pa zajemajo:

- stroške provizij;
- stroške telefonskih rezervacij in
- stroške poštnih storitev.



## 9. TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE (PROMOCIJA)

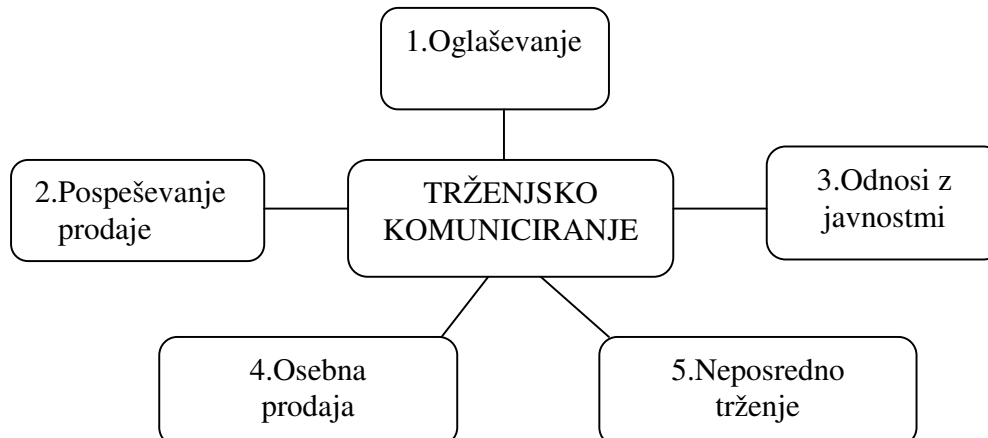
Trženjsko komuniciranje (promocija) je najvidnejši element trženjskega spleta, sicer pa glede pomembnosti enakovreden ostalim trem elementom. Zajema vse aktivnosti, s katerimi podjetje seznanja obstoječe in potencialne kupce s svojimi proizvodi, širše gledano pa tudi o svojih idejah, dejavnostih in zaposlenih. Osnovni cilj trženjskega komuniciranja je zagotovitev zadostnega povpraševanja, ki v končni fazi privede do povečevanja prodaje.

Problem, s katerim se srečujejo podjetja v zvezi s tem elementom trženjskega spleta je, **koliko denarja** nameniti za komuniciranje in kako ga **najučinkoviteje razporediti**, da bodo učinki karseda največji.

Promocija ima torej cilj posredno in neposredno povečati prodajo. Ti cilji se dosegajo z naslednjimi **orodji**:

- oglaševanjem;
- pospeševanjem prodaje;
- odnosi z javnostmi;
- osebno prodajo;
- neposredno trženje oz. direktno prodajo;
- brošure, katalogi in drugi tiskani materiali;
- promocijske akcije na prodajnih mestih.

Osnovni splet trženjskega komuniciranja oz. osnovni promocijski splet



Katerakoli orodja, ki jih bomo izbrali oz. njihova kombinacija, pa morajo biti v prvi vrsti skladna s cilji, ki jih želimo doseči. Splošni cilji so v glavnem obvestiti, prepričati ali opomniti potencialnega kupca in ga nagovoriti oz. vzpodbuditi k nakupu. Prav tako pa morajo biti orodja med seboj skladna in sicer časovno, vizualno in sporočilno. Le tako namreč dosežemo sinergijske učinke, t.j. skupni učinek je večji, kot seštevek učinkov vsakega orodja posebej.

## 9.1. OGLAŠEVANJE

Oglaševanje je vsaka plačana oblika neosebne predstavitve turističnih proizvodov, idej in destinacij za znanega naročnika. V vlogi naročnika se lahko pojavljajo turistična podjetja, nacionalne ali lokalne turistične organizacije ali pa vladne organizacije z namenom promoviranja in informiranja ciljnega turističnega trga.

Uspešnost oglaševanja zagotovimo z njegovim skrbnim načrtovanjem, ki obsega naslednje korake:

- določitev ciljne skupine;
- določitev ciljev oglaševanja;
- oblikovanje vsebine oglaševanja;
- izbor medijev in določitev obsega, frekvence in velikosti medijskega sporočila;
- določitev proračuna;
- določitev načina spremljanja rezultatov oz. merjenja učinkovitosti oglaševanja.

- **Določitev ciljne skupine**

S tem korakom opredelimo komu bo sporočilo namenjeno: želimo doseči nove kupce, obvestiti obstoječe ali stalne kupce o novostih, so to poslovneži ali družine s predšolskimi otroki,...

- **Določitev ciljev oglaševanja**

Cilje oglaševanja načeloma razvrščamo glede na odziv, ki ga želimo doseči pri ciljni publikli:

- spoznavni odziv: vzbuditi želimo zavedanje, da izdelek obstaja, vzbudi pozornost,..;
- čustveni odziv: vzbuditi želimo željo po izkušnji, všečnost, prednost pred konkurenčnim izdelkom, namen za nakup,..;
- vedenjski: sprožiti dejanje, ki bo približalo ali sprožilo nakup.

- **Oblikovanje vsebine oglaševanja**

Osnovno vprašanje, na katero moramo odgovoriti je: kaj in kako povedati, da bomo vzbudili ustrezno pozornost in privedli do ustreznega dejanja.

Na vprašanje **kaj želimo si** lahko pomagamo z naslednjo razpredelnico:

<b>Obvestiti</b>	<b>Prepričati</b>	<b>Opomniti</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- o novem proizvodu,</li><li>- obvestiti o nadgradnji obstoječega proizvoda,</li><li>- o novih prednostih obstoječega proizvoda (na novo opisati storitve, pojasniti novo oz. širšo učinkovitost proizvoda), ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- graditi ugled podjetja,</li><li>- oblikovati pripadnost in naklonjenost do znamke,</li><li>- opogumiti prehod na novo blagovno znamko,</li><li>- spremeniti potrošnikovo percepcijo o lastnostih izdelka,</li><li>- prepričati potrošnika, da kupi zdaj</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- kje je smo</li><li>- zadržati zavest o obstoju našega proizvoda,</li><li>- opozoriti, da so naše storitve koristne in vedno dosegljive, ne glede na sezono,...</li></ul>

Znan model za oblikovanje oglasnega sporočila je model **AIDA**. Oglasno sporočilo mora namreč pri kupcu vzbuditi:

**A**ttention (pozornost),  
**I**nterest (zanimanje),  
**D**esire (željo) in  
**A**ction (dejanje).

Uporabno pa je tudi načelo **KISS** (**K**ee**P** **I**t **S**imple and **S**tupid), ki nas opozarja, da mora biti oglasno sporočilo preprosto, razumljivo in logično vsem, ki to sporočilo berejo oz. jim je namenjeno. Oglasi, ki so prodajno najbolj učinkoviti, običajno niso dobitniki prestižnih oglaševalskih nagrad in ne dosežajo večjih umetniških vrednosti.

- **Izbor medijev in določitev obsega, frekvenca in velikosti medijskega sporočila**

Izbiramo lahko med različnimi mediji, npr. tiskani mediji, radio ali televizija, reklamni panoji,... Od izbora medija je tudi odvisna frekvenca, npr. televizijski in radijski oglasi zahtevajo veliko večjo frekvenco kot tiskani mediji. Najosnovnejši kriteriji so običajno pokritost ciljne skupine in stroškovna učinkovitost.

- **Določitev proračuna**

Višina proračuna za oglaševanje se lahko giblje od nekaj odstotkov pa tudi do 50% od vrednosti prodaje. Osnovne metode, po katerih določamo višino proračuna so:

- metoda razpoložljivih sredstev,
- metoda deleža od prodaje,
- metoda primerjave s konkurenti in
- metoda ciljev in nalog

- **Določitev načina spremljanja rezultatov oz. merjenja učinkovitosti oglaševanja**

Posredno običajno merimo rezultate s spremljanjem raznih finančnih pokazateljev (povečanje prodaje, spremljanje tržnega deleža,...). Največkrat pa se poslužujemo anketiranja ciljne skupine. Tako lahko ugotovimo, koliko turistov je zaznalo oglas, ali jim je bil všeč, kolikokrat so ga opazili in kje. Čeprav ti rezultati niso popolnoma merodajni, nam dajo vsaj približno sliko glede uspešnosti oglaševanja.

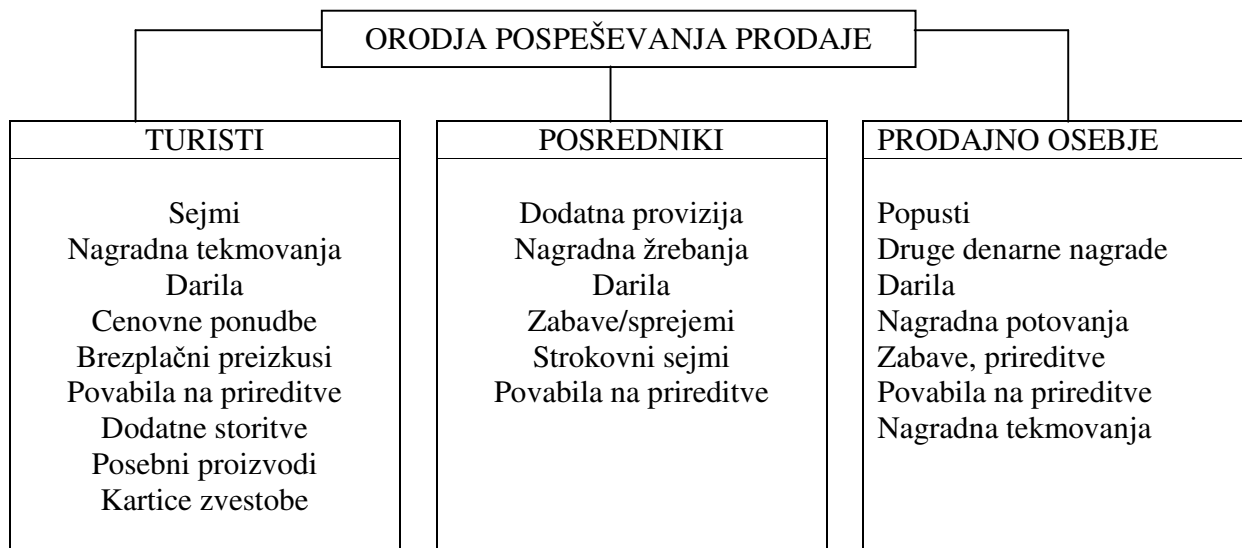
Manjša podjetja običajno izvajajo oglaševanja brez pomoči oglaševalskih agencij, nasprotno pa večja podjetja večinoma najamejo oglaševalske agencije, ki speljejo celoten postopek oglaševanja profesionalno. To pomeni, da naročniku nudijo kreativne storitve, zakupijo medijski prostor, izvedejo oglase, jih spremljajo in zaključijo z oceno učinkovitosti oglaševanja.

## **9.2. POSPEŠEVANJE PRODAJE**

Namen pospeševanja prodaje je spodbujanje k nakupu, predvsem v primerih, ko želimo hitro, kratkoročno pospešiti prodajo. Pri tem se poslužujemo najrazličnejših orodij, ki niso vedno namenjena le končnemu porabniku, pač pa tudi posrednikom in prodajnemu osebju. V zadnjem času je pospeševanje prodaje pridobilo na pomenu in raznolikosti ter inovativnosti. Pojavljajo se vedno novi in novi prijemi, ki s svojo izvirnostjo pomembno pripomorejo k takojšnjemu povečanju prodaje. Gre torej za hitre kratkoročne ukrepe. Na dolgi rok podjetje sicer nekoliko pridobi na tržnem deležu, vendar so instrumenti pri zasledovanju dolgoročnega cilja drugačni.

Pri tem orodju namreč pritegnemo zlasti tiste kupce, ki so cenovno občutljivi ali pa pogosto menjavajo blagovne znamke. Pri uporabi tega orodja moramo biti pazljivi zlasti v odnosu do stalnih strank in ohraniti pošteno razmerje prednosti, ki si jih stalni gost zasluži.

Orodja pospeševanja za posamezne ciljne skupine:



Vir: Konečnik, 2007, str. 95

### 9.3. ODNOSI Z JAVNOSTMI

Odnosi z javnostmi so sistematično načrtovan in usmerjan proces vplivanja na oblikovanje naklonjenosti različnih javnosti do podjetja. Gre za obojstransko komuniciranje med podjetjem in javnostmi. Odnosi z javnostmi morajo temeljiti na odgovornosti podjetja do njegovega naravnega in družbenega okolja. Z njimi ustvarjamo pozitivno mnenje o nas ter gradimo in ohranjamo ugled podjetja.

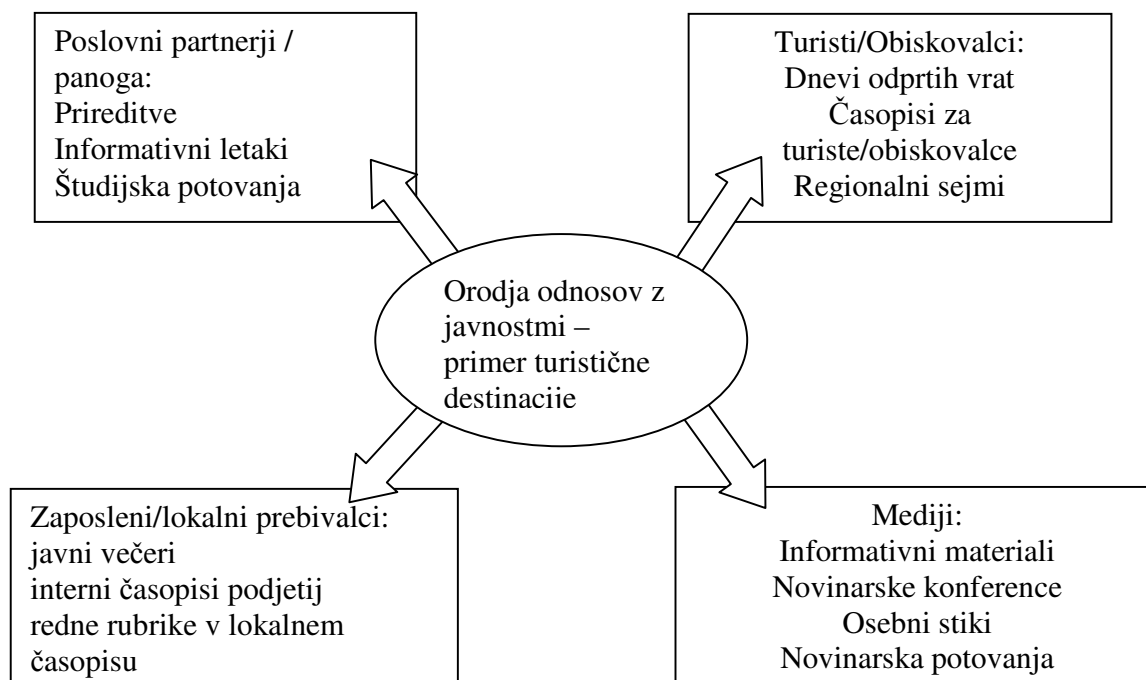
Odnosi z javnostmi zajemajo:

- odnose z **zunanjsimi javnostmi** (turisti, poslovni partnerji oz. posredniki, dobavitelji, mediji, lokalna skupnost oz. prebivalci kraja, država, finančna javnost, investitorji, lastniki, delničarji,...)
- odnosi z **notranjsimi javnostmi** (zaposleni, upokojeanci, štipendisti...)

Javnosti se med seboj razlikujejo, zato je potrebno usmerjati informacije in sporočila na način, ki je sprejemljiv za vsako posamezno javnost.

Pri načrtovanju in usmerjanju vplivanja na naklonjenost različnih javnosti uporabljamo različna orodja, kot so celostna grafična podoba, korporacijsko oglaševanje, sponzorstva, promocijske prireditve in tržno komuniciranje. Pogosto kombiniramo korporacijsko oglaševanje in odnose z mediji, da podprejo določeno oglaševalsko akcijo. Pomen odnosov z javnostmi je v zadnjem času zelo narasel in pričakovati je, da se bo ta trend še nadaljeval.

Možna orodja odnosov z javnostmi za različne ciljne skupine – primer turistične destinacije



Vir: Konečnik, 2007, str. 97

#### 9.4. OSEBNA PRODAJA

Osebna prodaja v turizmu igra pomembno vlogo. V turizmu je namreč veliko poklicev, kjer prihaja do osebnih stikov med osebjem oz. izvajalcem storitve in gostom oz. porabnikom storitve. To so receptorji, animatorji, informatorji, natakarji, sobarice, portirji in drugi. Zaradi tega je izrednega pomena, da ima podjetje skrbno izbran kader in izvaja aktivno kadrovsko politiko, v katero med drugim spada tudi nenehno izobraževanje kadra.

#### 9.5. NEPOSREDNO TRŽENJE OZ. DIREKTNA PRODAJA

Osnovna značilnost neposrednega trženja je komuniciranje z obstoječimi ali potencialnimi kupci na neoseben način in ugotavljanje njihovega odziva. Med neposredno trženje štejemo trženje po pošti, prodajo od vrat do vrat, trženje po telefonu in v zadnjem času trženje preko interneta. Namen takšnega trženja je pridobiti bazo podatkov potencialnih kupcev.

## 10. BLAGOVNA ZNAMKA

**Blagovna znamka** je intelektualna lastnina. Namenjena je ločevanju proizvodov oziroma storitev iste ali podobne vrste in je zakonsko varovana. Njen osnovni namen je v razlikovanju naših storitev od podobnih storitev, ki jih ima naša konkurenca.

### 10.1. POMEN IN ZGODOVINSKI RAZVOJ BLAGOVNE ZNAMKE

Težnjo posameznih proizvajalcev po razlikovanju njihovih proizvodov od drugih proizvodov zasledimo že daleč v preteklosti, saj njeni zametki segajo globoko v preteklost. Prvi znaki, ki so nakazovali potrebo po ločevanju porekla, bodisi preko neposrednega proizvajalca ali pa preko prodajalca, so se pojavili že v antiki, kasneje v **srednjem veku** pa preko **cehovskih združenj**, ki so prvi tudi **“pravno” uveljavljali svojo “blagovno znamko”**.

Od svojih članov so pričakovali oz. zahtevali, da so **označevali blago z zaščitnimi znaki ceha**, kar naj bi njih same in kupce **obvarovale pred blagom slabše kakovosti oz. pred blagom brez “porekla”**.

**Cehi** so bili **obrtna** stanovska in socialna **združenja**, ki so bila značilna za obdobje srednjega veka. Različni obrtni poklici so imeli svoje ceh. Dejansko so bili cehi **zametki današnjih zbornic**: gospodarskih, trgovinskih, obrtniških, gradbenih, zdravniških in vseh ostalih, ki predstavljajo današnje sodobne gospodarske panoge.

Vsako mesto je imelo en ceh vsakega poklica. Vsi obrtniki so morali biti člani ceha, sicer niso dobili obrtnega dovoljenja za izvajanje obrtne dejavnosti na področju mesta (enako kot dandanes zbornice podeljujejo raznovrstne licence). V zameno so plačevali članarino, s katero se je ceh vzdrževal. Poleg izdaje obrtnega dovoljenja je **ceh nadzoroval cene izdelkov, kvaliteto izdelkov, delovanje svojih članov, šolanje novih obrtnikov**,... Ceh je imel določen kodeks obnašanja, ki so ga morali spoštovati člani. V primeru nespoštovanja pravil in kodeksa je ceh lahko naložil kršitelju globo, v skrajnem primeru pa tudi odvzem obrtnega dovoljenja.

Poleg stanovskega značaja je imel ceh tudi socialni značaj. Iz vplačane članarine in posebnih dajatev so izoblikovali obliko stanovske pomoči. Tako so dajali pokojnino ostarelim obrtnikom, denarno pomoč ovdovelim ženam in otrokom,... Zaradi takega združevanja so cehi imeli tudi veliko politično moč in so tako tekom zgodovine vzpostavili hrbtnico meščanstva.

Ko so tudi umetniki začeli podpisovati svoja dela, se je tudi v umetnosti začelo opremljanje z blagovno znamko.

Dandanes skorajda ni stvari, ki ne bi bila opremljena z blagovno znamko. Značilna embalaža z logotipom proizvajalca je vidna na vseh njegovih izdelkih, najsi gre za prehrabene izdelke, kozmetiko, avtomobile, pohištvo ali karkoli drugega.....

V nekaterih panogah so revolucionarni proizvodi, ki so hkrati s prodorom na trg imeli že izoblikovano blagovno znamko, postali sinonim za vse podobne artikle. Primer: Selotejp, Hoover, Jogi.....

In ravno na takih primerih se lahko učimo, kolikšno moč lahko predstavlja blagovna znamka!

## 10.2. DEFINICIJA BLAGOVNE ZNAMKE

Blagovna znamka je kombinacija imena, izraza, simbola ter oblike in je namenjena prepoznavanju in razlikovanju izdelka/ storitve od drugih, njemu podobnih izdelkov/ storitev.

Blagovna znamka označuje izdelek in mu tako zagotavlja prepoznavnost na trgu ter razlikovanje od konkurence. Kupcu daje večjo zanesljivost pri nakupu, proizvajalcu pa omogoča doseganje višje cene in stabilnejšo prodajo.

Tržna znamka je izraz, ki se v sodobni tržnokomunikacijski teoriji uporablja kot širši pomen izraza blagovna znamka, saj zajema korporativne, izdelčne in storitvene znamke. V teoriji tržnega komuniciranja ločimo korporativne, storitvene in blagovne znamke. Ker so vse tri na trgu, je njihova nadpomenka »tržna znamka«.

Angleški izraz brand izhaja iz postopka označevanja živine, po navadi goveda, pri čemer je brand v resnici živ (goreč) del lesa, ki na živali pusti odtis. Brand/znamka je torej nekaj živega, kar pušča odtis - in se s tem razlikuje od svojega odtisa, zunanje podobe blagovna znamka.

Znamka ni lastnost izdelka ali storitve, ampak je skupek vtisov, občutij in znanja, ki ga ima uporabnik o posamezni entiteti na trgu.

Ta skupek vtisov tvorijo:

funkcionalne obljube izdelka ali storitve

emocijalne obljube

izkustvene obljube

koristi znamke

razlikovalne prednosti znamke

osebnost znamke

namen znamke

vizija znamke

vrednote znamke

Ti elementi znamke tvorijo »zgodbo« znamke, ki jo ta pripoveduje svojim uporabnikom, zgodbo, ki jo uporabniki z uporabo želijo ponavljati. Večja kot je želja uporabnikov, da bi bili del te zgodbe, močnejša je ta znamka in večji je njen tržni uspeh.

Tako opredeljena znamka ne velja le za tržne proizvode in storitve ampak tudi za neprofitne organizacije in storitve, države, mesta, pa tudi posameznike.

Definicija blagovne znamke se lahko glasi: Blagovna znamka (angleško trade mark, trademark ali trade-mark) je pravica industrijske lastnine, s katero se zavaruje kakršenkoli znak ali kombinacija znakov (objekt varstva), ki jih je mogoče grafično prikazati in ki v gospodarskem prometu omogočajo razlikovanje blaga oziroma storitev enega podjetja od blaga ali storitev drugega podjetja.

### 10.3. FUNKCIJE BLAGOVNE ZNAMKE

Osnovna funkcija blagovne znamke je, da **poudari**:

- **Lastnosti:** Blagovna znamka spomni na določene lastnosti. Tako so za Mercedes značilne lastnosti, da je drag, dobro izdelan, dobro zasnovan, trajen, izredno prestižen, ohranja visoko ceno pri preprodaji, hiter in podoben. To je obenem tudi osnova za pozicioniranje vse drugih lastnosti avtomobila.
- **Koristi:** Kupci ne kupujejo lastnosti, temveč koristi, zato blagovna znamka prenaša lastnosti v koristi. Lastnosti morajo biti prenesene v uporabne in čustvene koristi. Lastnost »trajen« se prenaša v uporabno korist kot: »Ne bo mi potrebno kupiti novega avtomobila vsaki dve leti.« Lastnost »drag« je lahko prenesena v čustveno korist kot »Avto mi pomaga, da se počutim pomembnejšega in občudovanega.« Lastnost »dobro izdelan« se lahko prenese v uporabno in čustveno korist kot: »Ob nesreči sem varen.«
- **Vrednote:** Blagovna znamka izraža vrednote proizvajalca. Za Mercedes je značilna visoka zmogljivost, varnost, prestiž in podoben. Blagovna znamka pri kupcih uveljavlja te vrednote ter s tem vpliva na njihovo nakupno obnašanje in odločitve.
- **Kulturo:** Blagovna znamka nam lahko predstavlja tudi neko kulturo. Mercedes predstavlja germansko kulturo: organiziran, učinkovit, visoke kakovosti.
- **Osebnost:** Blagovna znamka nakaže osebnost. Mercedes bi lahko predstavljal resnega šefa (osebo), leva, kralja živali (žival) ali preprosto palačo (predmet).
- **Uporabnika:** Blagovna znamka ustvarja navezo med uporabnikom in izdelkom. Za volanom Mercedesa pričakujemo okoli 55 let starega direktorja.

Najbolj trajni pomeni blagovne znamke so njene vrednote, kultura in osebnost. Za Mercedes so značilni »visoka tehnologija, zmogljivost, uspeh« in podoben. Vse to mora Mercedes vnesti v svojo strategijo blagovne znamke. Mercedes bi storil napako, če bi tržil poceni avto pod svojim imenom. To bi zmanjšalo vrednost in osebnost, ki si jo je blagovna znamka zgradila v vseh teh letih.

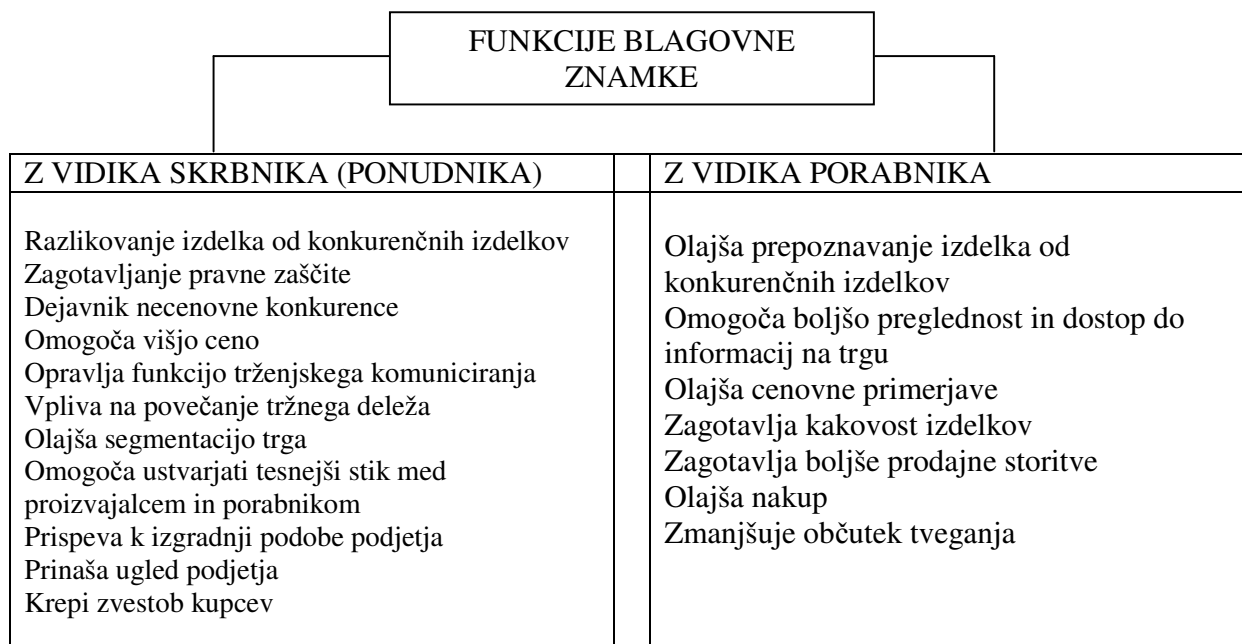
Z blagovno znamko si proizvod ali storitev ustvari svojo identiteto, pri čemer je **proizvajalec** takega proizvoda lahko **neimenovan**, v ospredju zanimanja kupcev pa je uspešno **poimenovan proizvod/storitev oz. serija proizvodov/storitev**.

Blagovne znamke imajo z vidika podjetja (skrbnika blagovne znamke) zlasti naslednje **funkcije**:

- razlikovalno: označimo proizvode oz. storitve, ki se tako ločijo od storitev konkurence;
- garancija kakovosti in zanesljivosti: blagovne znamke so običajno znak kakovosti in zanesljivosti ter tako zmanjšujejo občutek tveganja pri kupcih;
- promocijska funkcija: z blagovnimi znamkami promoviramo več naših storitev oz. proizvodov in tako postajamo prepoznavni na trgu;
- funkcija kontrole na trgu: blagovna znamka pomeni tudi kontrolo prodaje in nadzor nad prodajo podobnih storitev naših konkurentov.



Funkcije blagovne znamke z vidika skrbnika (ponudnika) in z vidika porabnika:



Vir: Konečnik, 2007, str. 104

**Visoka vrednost blagovne znamke** zagotavlja lastniku določene **prednosti**:

- stroški trženja so praviloma nižji zaradi visoke prepoznavnosti in zvestobe kupcev
- podjetje je pri pogajanjih v močnejšem položaju
- podjetje dosega višje cene, ker ima znamka zaznano višjo kakovost
- podjetje lažje razširi blagovno znamko zaradi velike verodostojnosti

Blagovno znamko je potrebno registrirati. Z njeno registracijo ščitimo neposredni in posredni tržni položaj oziroma varujemo prednosti, ki smo jih dosegli na trgu z oblikovanjem proizvoda oz. storitve. Postopek o priznanju blagovne znamke določa Zakon o industrijski lastnini in ga podrobneje opredeljujeta pravilnik o postopku priznanja znamke in pravilnik o postopku za mednarodno registracijo znamk. Slednji ureja postopek mednarodne registracije znamke in vpis sprememb v register mednarodnih znamk.

Evidenca o registriranih blagovnih znamkah, ki jo vodi podjetje zajema naziv blagovne znamke, državo oz. države v katerih je blagovna znamka registrirana, številko registracije in datum veljavnosti.

## 11. TRŽENJE TURISTIČNIH DESTINACIJ

### 11.1. OPREDELITEV TURISTIČNE DESTINACIJE

Osnovna definicija opredeljuje turistično destinacijo kot geografski prostor, ki ga turist izbere za cilj svojega potovanja. Geografski prostor lahko opredelimo s kontinentom, državo, regijo, mestom,...

Dandanes moramo to definicijo dopolniti z nadgradnjo geografskega prostora, ki je nadgrajen s privlačnostmi, ustvarjenimi bodisi s strani narave ali pa s strani drugih akterjev, kot so lokalni prebivalci, vlada ter javni in turistični sektor.

Turistična destinacija je tako kompleksen pojav, sestavljen iz množice različnih izdelkov, storitev in doživetij. Upravlja jo večje število interesnih skupin kot so turistični sektor, javni sektor in vlada, različne organizacije in lokalni prebivalci.

### 11.2. VRSTE TURISTIČNIH DESTINACIJ

Vrste turističnih destinacij lahko razvrščamo po veliko različnih kriterijih.

Glede na **velikost geografskega prostora** v smislu zaokrožene enote ločimo:

- **Makro** destinacije, ki so sestavljene iz več mikro destinacij (npr. Slovenija)
- **Mikro** destinacije (npr. Gorenjska, Primorska, Dolenjska,..)

Glede na **sestavo tal**:

- **Homogene** (npr. Malta, Jordanija, Švica)
- **Heterogene** (npr. Slovenija)

Kriterij **osnovnih privlačnosti**:

- **Urbane** destinacije (New York, London,..)
- **Morske** (Karibi, Bali,..)
- **Gorske** (Alpe,..)
- **Podeželske**
- **Avtentične** (Tanzanija, Peru,..)
- **Edinstveno eksotične** (Sejšeli, Mauritius,..)

Glede na **število ponujenih turističnih proizvodov**:

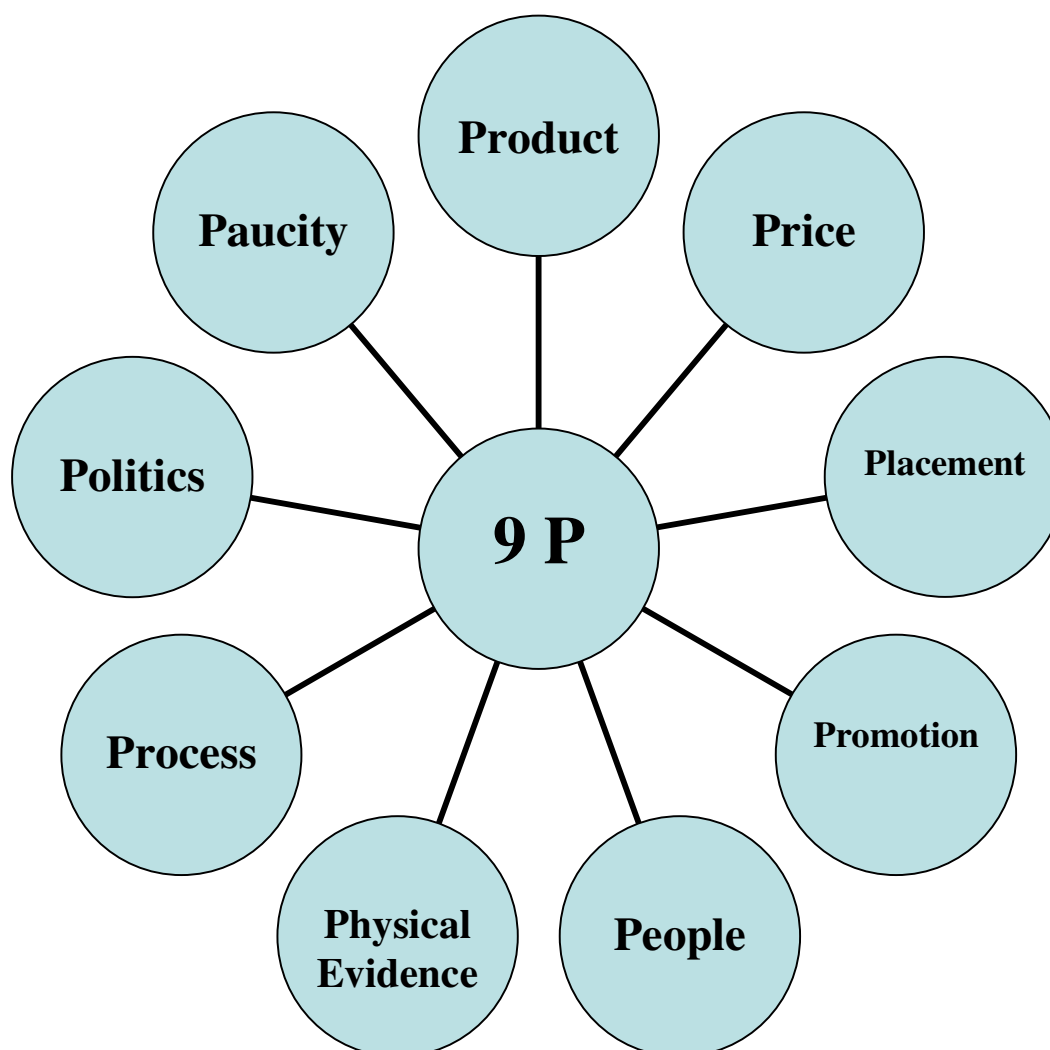
- Destinacije kot proizvod (npr. Disneyland)
- Tradicionalno lokacijsko pogojene destinacije, ki vključujejo več proizvodov (Egipt)

### 11.3. DESTINACIJSKI TRŽENJSKI SPLET

Pri trženju turističnih destinacij se osnovnim 4 P (za izdelke) in dodatnim 3 P (za storitve) pridružita še 2 P. Destinacijski trženjski splet je tako sestavljen iz 9 P.

Prvi med njima je **Politika (politics)**. Kot smo že omenili, predstavlja destinacija skupek različnih akterjev, ki imajo velikokrat različne ideje in razmišljanja. Posamezna turistična in druga podjetja, lokalno prebivalstvo ter javni sektor in vlada nimajo vedno enakih interesov. Pri kreiranju destinacijskih strategij je zato potrebno upoštevati različne interese in zahteve, to pa v večini primerov zahteva kompromisne rešitve, ki kombinirajo značilnosti vseh akterjev destinacije in ne le tistih, ki delajo distinacijo edinstveno v primerjavi z drugimi.

**Premajhen proračun** oz. majhna količina sredstev za trženje turistične destinacije je drugi **P (paucity)**. S to težavo se srečujejo skoraj vse destinacije, zato je zelo pomembno, da načrtovalci trženjskih akcij za trženje turistične destinacije izberejo optimalno kombinacijo orodij trženjskega komuniciranja, ki bodo kljub pomanjkanju sredstev prinesle zadovoljive rezultate.



#### 11.4. FUNKCIJE TURISTIČNE DESTINACIJE

Uspeh turistične destinacije je odvisen od ustreznega strateškega razmišljanja, saj je le tako zagotovljena dolgoročna uspešnost destinacije.

Poglaviti funkciji turistične destinacije sta:

- Management turistične destinacije
- Trženje turistične destinacije



Vir: prirejeno po Konečnik, 2007, str.121

Osnovni nalogi **managementa turistične destinacije** sta ohranjanje trajnega in konkurenčnega razvoja destinacije. **Konkurenčni razvoj** pomeni njeno zmožnost konkuriranja in **zagotavljanja ekonomske uspešnosti** na trgu, **trajnostni razvoj** pa zmožnost **zagotavljanja kakovostnih virov** destinacije. Obe nalogi sta medsebojno soodvisni.

**Tradicionalna naloga trženja turistične destinacije** je oblikovanje in posredovanje podobe in sporočil o destinaciji, kar pomeni izbrati primerna orodja trženjskega komuniciranja, ki bodo učinkovito dosegla potenciane ciljne skupine. **Sodobnejša naloga** pa se usmerja na razvoj posameznih turističnih proizvodov, ugotavljanje primernih ciljnih trgov, spodbujanje povezovanja med različnimi ponudniki v destinaciji in podobno. Poudarjen je strateški vidik, ki povezuje strateški management, ki izraža želje in interese ponudnikov in odjemalcev.

## 12. PRAVNI PREDPISI IN NAJPOGOSTEJŠE POGODBE V TURIZMU

S pravnimi predpisi država ureja različna področja turistične in gostinske ponudbe kot so: turistična nastanitev in prehranjevanje, kategorizacija nastanitvenih objektov, obratovalni čas in cenik storitev, prodaja in organiziranje turističnih aranžmajev, varstvo potrošnikov/uporabnikov storitev in še mnoga druga področja, ki se navezujejo na turizem.

### 12.1. KATEGORIZACIJA

Standardizacija oz. kategorizacija ponudbe namestitvenih in gostinskih obratov je osnova za sporazumevanje v poslovnem svetu turističnega gospodarstva. Skupaj z uzancami jo lahko razumemo kot abecedo ali čitanko za prvi razred.

**Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov** določa merila in način za kategorizacijo nastanitvenih obratov kot so hoteli, moteli, penzioni in gostišča, kampi, počitniška stanovanja in hiše, zasebne sobe, kmetije z nastanitvijo ter marine. Določa merila oz. minimalne standarde opremljenosti in storitev, ki jim mora nuditi posamezen obrat glede na uvrstitev v posamezno kategorijo.

Kategorije nastanitvenih obratov so označene z zvezdicami, oz. jabolki za tiste kmetije, ki nudijo tudi nastanitev.

Tako so hoteli in kampi lahko uvrščeni v kategorije od ene do pet zvezdic, s tem, da hoteli, ki presegajo minimalne kategorije za npr. štiri ali pet zvezdic lahko dobijo oznako superior (npr. \*\*\*\* superior oz. \*\*\*\*\*superior). V tujini se uporablja tudi oznaka lux, s tem, da imajo nekateri hoteli npr. tudi 6 ali več zvezdic (Burj el Arab, Burj el Kalif,...).

Vsi ostali nastanitveni obrati pa so lahko označeni z eno do štirimi zvezdicami oz. jabolki. Za marine velja, da morajo poleg izpolnjevanja minimalnih tehničnih pogojev nuditi tudi določene storitve, ki jih predpisje pravilnik (npr. vremenska napoved, oskrba z gorivom, zagotovitev najnujnejših popravil, oskrba z živili oz. gostinskimi storitvami, posredovanje sporočil in poštnih storitev za goste,...).

Vsaka država ima svoj pravilnik o kategorizaciji, ki običajno upošteva lokalne značilnosti in kulture naroda, sodobne smernice in pričakovanja gostov. Načeloma so si podobni vsaj v minimalnih zahtevah, najdemo pa tudi ogromne razlike. Če primerjamo naše hotele z drugimi v Evropi, lahko rečemo, da spadajo med boljše opremljene, v primerjavi z Azijo ali drugimi znanimi turističnimi destinacijami pa je ravno nasprotno.

Poleg tega moramo vedeti, da hotel višje kategorije ni nujno boljše opremljen od hotela, ki je kategoriziran za stopnjo nižje. Npr. v Italiji v nekaterih turistično razvitih destinacijah (npr. Rimini) najdemo hotele, ki so odlično opremljeni, vendar so kategorizirani nižje bodisi zaradi zakonodaje, bodisi zaradi trženjske strategije. Nasprotno pa je značilno za mestne hotele (npr. v Milanu ali Rimu), da so opremljeni po minimalnih standardih, ki veljajo za določeno kategorijo, ali pa celo rahlo pod standardi.

Prav tako moramo vedeti, da cena nikakor ni vezana na kategorijo nastanitvenega obrata. Morda je na osnovi kategorizacije določena le uradno objavljena cena.

## 12.2. POGODBENA RAZMERJA S PODROČJA TURIZMA

Pogodbena razmerja urejata **Zakon o obligacijskih razmerjih** in **Posebne uzance v gostinstvu**. V Obligacijskem zakoniku so opredeljene pogodbe o organiziranju potovanja, posredovanju in najemu hotelskih zmogljivosti, v Posebnih uzancah pa so urejena razmerja, ki zajemajo nastanitveni in gostinski del storitev.

Uzance se uporabljajo v poslovnem svetu za pravilno orientacijo obnašanja, določajo primere dobre prakse in so le pogojno obvezujoče. Določajo tista razmerja, ki se nanašajo na nočitveni in prehrabeni del storitev.

Zelo pomembno je njihovo dobro poznavanje, saj se bomo tako vnaprej izognili raznim nepotrebnim nesporazumom, hkrati pa bomo imeli napotke, kaj storiti v različnih posebnih primerih, ki so v turizmu zelo pogosti.

Prav tako je priporočljivo, da se seznanimo s tk.im. **Frankfurtsko tabelo**, ki sicer ne predstavlja veljavne zakonodaje, ampak je zgolj pripomoček za oblikovanje višine zahtevka, ki ga potrošnik uveljavlja zoper turistično agencijo, kadar storitve niso bile opravljene v skladu z dogovorom.

Civilni senat Deželnega sodišča v Frankfurtu (senat za pritožbe, ki je izključno pristojen za zadeve v pogodbah o turističnih aranžmajih), je izdelal sistem zniževanja cen turističnih aranžmajev v primeru neizpolnjevanja pogodbe. Gre za sistem odškodnin oz. povračil dela vplačanih stroškov upravičeno nezadovoljnim turistom.

Ta sistem povračil se je izkazal kot realen in praktično uspešen, zato so to frankfurtsko tabelo odškodnin prevzele in uveljavile tudi druge evropske države.

Za pogodbe v turizmu velja, da niso nujno v pisni obliki. Tako lahko štejem za pogodbo že potrditev ponudbe, kot na primer v restavracijah, ko gost naroči jed in s tem hkrati potrdi ponudbo in sklene pogodbo. Izjema je le pogodba o zakupu hotelske nastanitve (alotmanska pogodba), ki mora biti sklenjena v pisni obliki.

### 12.2.1. Pogodba o organiziranju potovanja

Organizirano potovanje je niz storitev, ki zajema prevoz, bivanje in druge z njima povezane storitve. Celovitost in nedeljivost teh storitev je opredeljena v pogodbi med organizatorjem potovanja in potnikom. Organizator potovanja razpiše ponudbo s ceno, vsebino in vsemi ostalimi pogoji, kot so na primer pravica organizatorja do odpovedi potovanja, minimalno število potnikov in podobno.

Sklenitev pogodbe pomeni prijava na potovanje in plačilo prvega obroka cene. Organizator potovanja je dolžan potniku nuditi vse storitve, ki so navedene v programu potovanja, v količini in kakovosti, ki je bila v programu navedena. Potnik pa je dolžan plačati dogovorjeno ceno in poskrbeti za vse potrebne dokumente, za ustrezno opremljenost prtljage, točnost prihoda in podobno (obveznost aktivnega sodelovanja).

V pogodbi morajo biti določeni tudi vsi ostali pogoji kot so penali, če potnik odstopi od pogodbe, pogoji zamenjave potnika, spremembe cene,...

### **12.2.2. Posredniška pogodba o potovanju**

S to pogodbo se posrednik zavezuje skleniti pogodbo v imenu in na račun naročnika/turista. Tu govorimo o pogodbah, ko na primer turist sklene pogodbo s turistično agencijo, ki posreduje turistične proizvode različnih organizatorjev. V tem primeru je turistična agencija zastopnik kupca in mora delovati v njegovo korist.

### **12.2.3. Pogodba o hotelskih storitvah**

O tej pogodbi govorimo, ko gost rezervira na primer hotelsko sobo s polpenzionom. Gost, ki sobo potrdi na osnovi cene in pogojev, ki so mu bili sporočeni (po telefonu, osebno ali kako drugače), s tem dejanjem dejansko sproži pogoje za sklenitev pogodbe, ki je brezoblična, torej ni v pisni obliki. Pogodba je sklenjena, ko hotel oz. gostitelj potrdi rezervacijo.

Predmet take pogodbe je lahko soba z zajtrkom, polpenzion, penzion ali paket, ki združuje poleg osnovnih še ostale različne dodatne storitve. Cena za te storitve oz. paket mora biti objavljena na vidnem mestu, storitve na računu morajo biti prikazane ločeno, primeru paketa pa skupna cena paketa.

Ostale posebnosti so navedene v uzancah o gostinstvu.

### **12.2.4. Agencjska pogodba o hotelskih storitvah**

Turistična agencija lahko sklene pogodbo o hotelskih storitvah za posameznega gosta ali pa za skupino gostov. V tem primeru nastane pogodbeno razmerje med turistično agencijo, ki nastopa kot naročnik in hotel oz. gostitelj kot izvajalec. Za to pogodbo običajno uporabljamo uzance.

Obličnost take pogodbe je v voucherju, ki je dejansko napotnica/naročilnica in vsebuje vse podatke, ki so potrebni za pravilno izvedeno storitev: termin bivanja, storitve po dnevih, začetna in končna storitev, število potnikov, razpored sob...

Gostitelj naročniku potrdi posebne cene in/ali mu prizna provizijo.

### **12.2.5. Pogodba o zakupu nastanitvenih zmogljivosti (Alotmanska pogodba)**

**Alotman** oz. alotmanski zakup je časovno omejen zakup točno določenega kontingenta sob za turistično agencijo, ki je obvezna na osnovi alotmanske pogodbe izdelati katalog, kjer so predstavljene vse alotmanske zakupljene kapacitete.

**Alotmanska pogodba** je pogodba sklenjena med gostiteljem in tour operatorjem ali njegovim korespondentom. V alotmanski pogodbi so določeni vsi bistveni komercialni elementi (kontingent, cene, sezone, pogoji plačila, definitivni rok najave, minimalna doba bivanja, ...)

Turistična agencija ima na razpolago zakupljene kapacitete do roka, ki določen v alotmanski pogodbi. Ko zapolne kapacitete ali rok najave zapade, mora izvršiti vsako nadaljnjo rezervacijo "na vprašanje". Turistična agencija namreč ob sklenitvi pogodbe še ne ve v kolikšnem obsegu bo lahko zapolnila zakupljene kapacitete. Njena temeljna obveza je torej v pravočasnem obveščanju.

Primer alotmanske pogodbe:

Hotelsko podjetje XY  
(v nadaljevanju **HOTEL**) in

turistična agencija: WsX  
(v nadaljevanju **AGENCIJA**) skleneta sledečo

### **HOTELSKO ALOTMANSKO POGODBO ŠT. ALO-00/x-000**

#### **1.**

HOTEL daje AGENCIJI na razpolago v času od ..... do ..... v **PRILOGI** te pogodbe določen kontingent, po dogovorjenih cenah in pogojih za posredovanje strankam v smislu te pogodbe.

#### **2.**

AGENCIJA se obvezuje pogodbene hotelske kapacitete z navedenimi dogovorjenimi storitvami v smislu te pogodbe objaviti v svojih programih oziroma na ustrezen način ponuditi na trgu.

#### **3.**

Hotelske kapacitete in druge pravice in obveznosti iz te pogodbe sme AGENCIJA odstopiti ali prenašati na tretje osebe samo po predhodnem pismenem soglasju METROPOLA.

#### **4.**

AGENCIJA sme hotelske kapacitete iz te pogodbe uporabljati samo za bivanje gostov za **minimum 7 noči** v kolikor ni drugače dogovorjeno, v skladu s svojim tiskanim programom. Šest izvodov programa mora AGENCIJA dostaviti HOTELU takoj ob izidu.

#### **5.**

##### **REZERVACIJE**

AGENCIJA se obvezuje redno, v trajanju te pogodbe, dostavljati HOTELU:

**1. vsakih 21 dni stanje rezervacij/bookinga za celotno pogodbeno obdobje**

**2. definitivno posamezno aviso rezervacijo (voucher):**

**- določeno v prilogi pogodbe**

HOTEL si pridržuje pravico samostojno razpolagati s pogodbenim kontingentom, ki ne bo rezerviran v smislu določil tega člena.

#### **6.**

##### **RAZPOLAGANJE S KONTINGENTOM**

AGENCIJA ima pravico razpolagati s hotelskimi kapacitetami iz pogodbenega kontingenta **do 15. junija**. Glede na stanje prodaje in prodajne uspehe AGENCIJE se stranki v roku iz prvega odstavka tega člena dogovorita za: enak, večji ali manjši kontingent.

Sporazum o tem skleneta v pisni obliki z aneksom k tej pogodbi. V kolikor stranki ne skleneta aneksa, ostane v veljavi enak kontingent.



**7.**

**ODPOVEDI IN REKLAMACIJE**

AGENCIJA lahko odpove rezervacijo že najavljenega gosta v roku 14 (štirinajst) dni pred prihodom brez odškodnine. V slučaju odpovedi po tem roku ali, da najavljeni gost ne pride, bo HOTEL zaračunal AGENCIJI **3 dni** po cenah za dogovorjeno storitev.

**8.**

Gost ima v slučaju prekinitve bivanja, ki je posledica višje sile, v omejenem obsegu pravico do zahtevka za delno povračilo plačanih, vendar neizkoriščenih storitev. Predpogoj za delno povračilo je, da gost oz. predstavnik agencije prijavi predčasni odhod na recepciji, obrazloži vzrok in s strani recepcije dobi ustrezno potrdilo. V primeru, da razlog za prekinitve bivanja ni višja sila, se neizkoriščene storitve zaračunajo v celoti.

**9.**

V primeru, da ima gost kakršnekoli pripombe glede pogodbeno dogovorjenih storitev, je dolžan sam ali preko predstavnika svoje agencije, še v času bivanja le te vpisati v pritožno knjigo oz. pisмено predložiti vodstvu hotela. Na ta način predložena reklamacija je lahko predmet kasnejšega odškodninskega zahtevka.

**10.**

**OBRAČUN IN PLAČILA**

AGENCIJA se obvezuje napotiti vsakega gosta v hotel z odgovarjajočo napotnico (voucher), iz katerega morajo biti točno razvidne dogovorjene storitve. Voucher služi med drugim tudi za obračun med pogodbenima strankama. HOTEL bo svoje storitve obračunaval izključno na osnovi od AGENCIJE izdanih napotnic (voucherjev), najkasneje v roku 3 (tri) dni po opravljeni storitvi.

**11.**

AGENCIJA se obvezuje poravnati HOTELU izstavljenе fakture za nudene storitve po tej pogodbi, v roku 14 dni od izstavitve fakture.

Za zamujeno plačilo je AGENCIJA dolžna plačati zamudne obresti od dneva zapadlosti do dneva plačila v višini zakonsko določene zamudne obrestne mere. AGENCIJA se obvezuje vse obračunane obresti in stroške izterjave plačati v 8 (osmih) dneh od dneva obračuna.

**12.**

V primeru reklamacije fakture AGENCIJA ni upravičena zadrževati celotno plačilo, temveč je dolžna nesporni znesek poravnati v dogovorjenem plačilnem roku.

**13.**

V slučaju, da agencija kljub opominu ne bo poravnala v dogovorjenem roku računov za opravljene storitve, si HOTEL pridržuje pravico do odstopa od pogodbe in **odkloniti nadaljnjo namestitev gostov** AGENCIJE po tej pogodbi.

**14.**

AGENCIJA (podpisnik) se posebej obvezuje posredovati vsa določila iz te pogodbe svojemu principalu (zastopancu), ter prevzeti neomejeno jamstvo za poravnavo vseh obveznosti svojega principala (zastopanca) za plačilo nujenih storitev.

**15.**

AGENCIJA se obvezuje plačati avans - akontacijo v višini XXX eur za vsako s to pogodbo alotmansko zakupljeno sobo, v kolikor ni drugače določeno v prilogi te pogodbe. Akontacija se obračuna ob prvi fakturi za storitve po tej pogodbi.

**16.**

**KONČNE DOLOČBE**

Za zadeve, ki niso dogovorjene v tej pogodbi veljajo Posebne uzance v gostinstvu.

**17.**

Spore bosta stranki reševali sporazumno, sicer je pristojno sodišče po sedežu firme METROPOL.

**18.**

Pogodba je sestavljena v 2 (dveh) izvodih od katerih prejme vsaka stranka po 1 (en) izvod.

**19.**

Priloga k tej pogodbi je sestavni del pogodbe.

Portorož .....

**Pogodba števil: ALO-00/x-000**

**Za HOTEL:**

**Za AGENCIJO:**

**PRILOGA**  
**k pogodbi štev.: ALO-00/x-000 z dne ....., za HOTEL**  
**KONTINGENT IN CENE STORITEV**

Navedene cene so po osebi na dan za polpenzion v ....

Hotel	KONTINGENT			SEZONE			
	sobe	ležišča	storitev	A	B	C	D
<b>HOTEL</b>							
<b>ROK NAJAVE</b>							

**Doplačila:**

- \* doplačilo za polni penzion: **X ..... po osebi dnevno**
- \* odbitek za garni: **X ..... po osebi dnevno**
- \* turistična taksa neto:  **vključena v ceno**
- \* doplačilo 1/2 single use: **+ 25% na ceno v 1/1**
- \* otroška postelja: **X ..... /dan in plačilo na recepciji**
- \* MALE ŽIVALI: **xxxxx ..... /dan in plačilo na recepciji**

**Popusti za tretje ležišče :**

- \* Otroci do 2.leta starosti: **- 100% (brez lastnega ležišča in obrokov)**
- \* Otroci od 2. do vključno 6.leta starosti: **- 50%**
- \* Otroci od 7. do vključno 11.leta starosti: **- 30%**
- \* Odrasli : **- 20%**

**Posebni popust 7=6 za prihode:**

**Akontacije in plačila:**

1. Agencija se obvezuje plačati akontacijo v višini: XX. do ....in vsa ostala plačila faktur na TRR..
2. Akontacija se obračuna sprvimi prihodi.
3. Na gornje cene odobrava HOTEL AGENCIJI popust v višini xy

**Ostali pogoji:**

1. Gostje imajo prost vstop na plažo in na bazene na plaži
2. Gostje imajo prost vstop v pokriti bazen (**zaprt ob ..... in od .... do .....**)
3. Gostje imajo buffet zajtrk v hotelu, ostale obroke pa v .....
4. Prihodi izven glavne sezone možni vsak dan ; bivanja krajša od ... noči so možna samo na vprašanje in izven glavne sezone. Za bivanja krajša od ... noči se cene dvignejo za x% na ceno iz pogodbe.

za HOTEL  
(podpis in pečat)

za AGENCIJO  
(podpis in pečat)

### **13. POSLOVNI NAČRT - NAČRT TRŽENJA**

Poslovni načrt je običajno sestavljen iz naslednjih elementov:

**POSLOVNI NAČRT**

**1.- Povzetek poslovnega načrta**

**2.- Predstavitev izdelka oz. storitve, podjetja in panoge**

**3.- Raziskava in analiza trga**

**4.- Načrt trženja**

**5.- Kadri in organizacija**

**6.- Razvoj izdelka ali storitve**

**7.- Poslovni proces in proizvodni viri**

**8.- Terminski načrt**

**9.- Kritična tveganja in problemi**

**10.- Finančni načrt za naslednjih 5 let**

**11.- Pridobitev finančnih sredstev**

## **1.-Povzetek poslovnega načrta**

Glavni namen povzetka poslovnega načrta je utemeljiti poslovno priložnost. Vsebovati mora kratek opis pomembnih vidikov poslovnega načrta: predstaviti izdelek oz. storitev, vrednost za uporabnika, potencialni trg, predviden obseg prodaje, sposobnost ključnih kadrov, potrebna finančna sredstva in pričakovani donos vloženih sredstev.

Povzetek poslovnega načrta je potrebno pripraviti na koncu, ko so preostali deli poslovnega načrta že pripravljeni. Sestavljen mora biti iz kratkih navedb, ki se nanašajo na naslednje značilnosti podjetja:

kratek opis podjetja  
priložnost in strategijo podjetja  
ciljne trge in projekcije  
konkurenčne prednosti  
vodstvene kadre  
ekonomiko, dobičkonosnost in možnost žetve in  
finančne vire.

## **2.-Predstavitev izdelka oz. storitve, podjetja in panoge**

To poglavje poslovnega načrta predstavlja panogo, v kateri bo podjetje delovalo, datum ustanovitve podjetja in pravnoorganizacijsko obliko podjetja, kakšne izdelke/storitve bo podjetje ponujalo katerim ciljnim skupinam kupcev, kakšne so priložnosti in možni zapleti pri njihovi prodaji, kakšne so poslovne priložnosti in kako jih boste uresničili.

Ta del poslovnega načrta običajno razdelimo na:  
predstavitev panoge, v katero spada podjetje  
opis podjetja  
opis izdelkov ali storitev  
strategijo vstopa na trg in rasti podjetja.

## **3.-Raziskava in analiza trga**

Raziskava trga je proces zbiranja in analiziranja podatkov o kupcih, konkurentih in drugih dejavnikih, ki vplivajo na odnose med ponudniki izdelkov in storitev ter kupci.

Pri tržni analizi torej pripravimo analizo kupcev in analizo konkurentov.  
Analiza kupcev:

Najprej je potrebno ugotoviti:

Kdo so kupci? Kupce delimo na industrijske (to so večinoma podjetja, kjer izdelki/storitve običajno niso namenjeni končnemu kupcu, temveč nadaljnji predelavi) in individualne (običajno končni uporabniki izdelka oz. storitve).

Kaj kupci kupujejo? Kupci v resnici kupujejo koristi (večje udobje, boljše čistočo, boljše zdravje, zaščito imidža, potešitev žeje in lakote, olajšano delo, zaščito, prihranek časa, itd.), zato je pomembno ugotoviti, katere so njihove prioritete pri našem izdelku /storitvi.

Kdaj kupci kupujejo? Čas nakupa je odvisen od značaja izdelka oz. storitve ter od prioritete kupcev. Izdelki/storitve se lahko uporabljajo vse leto ali pa imajo izrazit sezonski značaj.

Kateri dejavniki vplivajo na nakupne odločitve? Na nakup lahko vplivajo cena, kakovost, storitev, osebni stiki, blagovna znamka, država porekla, embalaža, oglaševanje itd.

Nadalje se ugotavljajo potrebe kupcev, kako naš izdelek/storitev te potrebe zadovoljuje in kako lahko še izboljšamo zadovoljstvo kupcev.

Analiza konkurentov:

Poznavanje konkurentov je zelo pomembno, saj nam daje realno predstavo o položaju na trgu. Zato je potrebno ugotoviti:

Kateri konkurenti ponujajo primerljive izdelke/storitve, kakšne so njihove prednosti in slabosti in kako se giblje njihova prodaja (raste, upada ali stagnira)?

Kakšni so tržni deleži, prodaja, distribucijske poti in proizvodne zmogljivosti konkurentov?

V čem se naša ponudba razlikuje od konkurenčne?

Na podlagi analize kupcev in analize konkurentov nato ocenimo obseg trga za naš izdelek/storitev in potencialno letno rast, kjer upoštevamo dejavnike, ki vplivajo na rast (trendi v panogi, v družbeno-ekonomskem okolju, v strukturi prebivalstva itd.) ter predvidimo prodajo.

#### **4.-Načrt trženja**

Načrt trženja opisuje, kako bo podjetje doseglo predvideno prodajo. Prikazati mora natančne projekcije prodaje in celotno trženjsko strategijo, politiko prodaje in ponujanja storitev, cenovno politiko, način distribucije in strategijo oglaševanja, ki jih bo podjetje uporabljalo za doseg predvidenega tržnega deleža.

Načrt trženja mora opisati, kaj je potrebno narediti, kako bo to narejeno in kdo bo to naredil.

Izhodišče načrta trženja je izdelek oz. storitev. Da bi podjetje lahko doseglo želeno pozicijo na trgu, se mora čimbolj prilagoditi potrebam kupcev s pomočjo trženjskega spleta. Elementi trženjskega spleta so: izdelek, cena, prodajne poti/distribucija in tržno komuniciranje. Ti elementi morajo biti kombinirani tako, da vsak zase in vsi skupaj izpolnjujejo zahteve konkurenčnosti.

Podjetja si med seboj ne konkurirajo z generično funkcijo izdelka, temveč si konkurenčno prednost ustvarjajo s poprodajnimi storitvami, ki razširjajo vrednost izdelka in njegovo korist za kupca, npr: garancije, embalaža, svetovanje, financiranje, distribucija in podobno.

V tem poglavju je potrebno tako predstaviti:

celotno trženjsko strategijo (način vstopa na trg, cenovna politika, način distribucije, oglaševanja in promocije in kakšni so načrti za rast);

določanje cen (cena je odvisna od vrednosti, ki jo nakup izdelka oz. storitve prinaša kupcu, biti mora pa ravno prava, da podjetje lahko prodre na trg, obdrži tržni položaj in dosega dobiček);

prodajno taktiko (katere prodajne poti in kakšno distribucijsko mrežo bo podjetje izbralo, kakšne marže bo ponudilo);

tržno komuniciranje (strategije oglaševanja, odnosov z javnostmi, osebne prodaje, pospeševanja prodaje).

## **5.- Kadri in organizacija**

Da bi poslovno idejo spremenili v uspešno podjetje, potrebujete ustrezne kadre in dobro organizacijsko strukturo.

V tem poglavju poslovnega načrta opišete člane vodstvene ekipe ter natančno opredelite njihove odgovornosti, naloge in plačo ter organizacijsko strukturo podjetja.

Poleg opisa podjetniške ekipe je potrebno prikazati še organizacijsko strukturo podjetja in strukturo upravljanja. Na organizacijsko strukturo vpliva proizvodni proces, število zaposlenih in faza življenjskega cikla, v kateri se podjetje nahaja.

## **6.- Razvoj izdelka ali storitve**

Če izdelki ali storitve zahtevajo oblikovanje ali razvoj, preden bodo pripravljeni za trg, je potrebno opisati vrsto, naravo in obseg dela.

V tem poglavju je torej potrebno pojasniti:  
status razvoja in prihodnje naloge  
pričakovane težave in tveganja pri oblikovanju in razvoju  
izboljšave izdelka ali storitve in razvoj novih  
stroške oblikovanja in razvoja  
vprašanja intelektualne lastnine.

## **7.- Poslovni proces in proizvodni viri**

To poglavje naj vsebuje:  
poslovni proces in načrt proizvodnje (opišite proizvodni oz. storitveni proces, kooperante, dobavitelje, način nadzora kakovosti, proizvodnje in zalog);  
geografsko lokacijo (opis lokacije z analizo prednosti in slabosti glede na razpoložljivost delovne sile, bližino kupcev in dobaviteljev, dostop do transportnih poti in infrastrukture, lokalne davke in uredbe);  
načrt angažiranja delovnih sredstev (katere zgradbe, stroje, opremo potrebujete);  
načrt porabe predmetov dela (potrebni inputi po posameznih izdelkih oz. storitvah);  
načrt porabe storitev (svetovalne, računovodske, transportne in druge storitve, ki jih podjetje potrebuje za poslovni proces);  
pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja (navedite vse zahteve, ki se nanašajo na izdelek ali storitev, kot so lokacijska, zdravstvena dovoljenja, licence, zaščita okolja...).

## **8.- Terminski načrt**

Terminski načrt prikazuje časovni okvir in soodvisnost aktivnosti, ki so potrebne za zagon podjetja in uresničitev ciljev poslovnega načrta. V njem navedete, kaj je potrebno storiti, kdo mora to storiti in do kdaj. Pri tem je potrebno upoštevati tudi možnost odstopanja dejanskih rokov od načrtovanih, zato navedite tudi vpliv nedoseganja rokov na uspeh podjetja.

## **9.- Kritična tveganja in problemi**

Razvoj podjetja prinaša tudi tveganja in probleme, zato v tem delu poslovnega načrta opredelite potencialna tveganja in probleme, ki bi lahko ogrozili poslovno priložnost in s tem posledično povzročili slabše delovanje ali celo ogrozili obstoj podjetja.

S tem boste tako sebi kot potencialnim investitorjem dokazali, da se tveganj zavedate in da znate izbrati ustrezne ukrepe za njihovo odpravo. Če morebitni vlagatelji odkrijejo negativne dejavnike, ki jih niste navedli, lahko to bistveno zmanjša kredibilnost podjetja in ogrozi financiranje.

Možna tveganja so npr. pojav negativnih trendov v panogi, znižanje cen pri konkurenci, nedoseganje načrtovanega obsega prodaje, težave pri zagotavljanju finančnih sredstev, pojav plačilne nesposobnosti med poslovanjem itd.

Da bi lahko omenjene dejavnike predvideli, se je potrebno poglobiti v analizo okolja in lastnih notranjih virov. Le na ta način boste lahko spoznali omejitve, ki jih postavlja okolje podjetja in vaše lastne pomanjkljivosti. S tem bodo tveganja manj negotova in kriza ali propad podjetja manj verjetna.

## **10.- Finančni načrt za naslednjih 5 let**

Finančni načrt predstavlja predvideno oceno delovanja podjetja v prihodnosti. Priporočljivo je, da finančni načrt vsebuje: predračun denarnih tokov, bilanc uspeha in bilanc stanja, finančne kazalnike in ekonomiko podjetja.

Cilj finančnega načrta je ugotoviti finančni potencial naložbe in terminski načrt doseganja rezultata.

Finančni načrt je podlaga za ocenitev investicijske priložnosti in mora predstavljati podjetnikovo najboljše predvidevanje prihodnjega delovanja podjetja – torej najboljšo oceno rezultatov, za katere verjame, da so stvarni in dosegljivi.

## **11.- Pridobitev finančnih sredstev**

V tem poglavju opredelite vse vlagatelje in potencialne vlagatelje kapitala v podjetje, morebitne dolžniške vire financiranja in morebitna nepovratna sredstva (npr. črpanje evropskih sredstev) s katerimi boste financirali rast vašega podjetja.

Vir: <http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt>



Primer predloge poslovnega načrta: (vir: <http://www.poslovniangeli.si/>)

## **1. POVZETEK**

## **2. PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE**

### **2.1. Panoga dejavnosti**

*(Na kratko opišite v kateri panogi deluje vaše podjetje in vse trende, ki se v panogi dogajajo. Kako velika je vaša panoga? Koliko podjetij posluje v njej? Obrazložite, kakšen je vpliv glavnih ekonomskih, socialnih, tehnoloških, ekoloških in regulativnih trendov na podjetje?)*

Opis:

### **2.2. Podjetje**

*(Navedite firmo podjetja, glavno dejavnost, pravno organizacijska obliko, predviden sedež podjetja, približen predviden datum registracije podjetja. Kaj vas je navdihnilo, da ste izbrali tovrstno podjetje? V čem se kaže inovativnost vašega koncepta?)*

Opis:

### **2.3. Proizvodi oziroma storitve**

*(Natančno opredelite proizvode in storitve podjetja! Kaj novega prinašate na trg in kaj je tipična uporaba vašega izdelka? Kako rešuje težave vaših strank? Na kakšen način je vaš produkt ali storitev edinstven? Na kakšen način prinaša vaš izdelek ali storitev novo vrednost za kupca? Pri opisu proizvoda se osredotočite predvsem na njegove posebnosti, edinstvenosti in koristih za kupce!)*

Opis:

### **2.4. Temelji podjetja**

*(Kaj je vaša jedrna kompetenca - v čem ste najboljši in kaj je vaš diferenciator - kako se ločite od konkurence? Kaj je vaša velika vizija in kje si želite biti v prihodnosti? Kakšen problem rešujete in za koga oziroma, kaj je vaše poslanstvo? Katere so oziroma bodo temeljne vrednote vašega podjetja? Kateri so vaši ključni strateški cilji?)*

Opis:

### **3. TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA**

#### **3.1. Kupci**

*(Kdo so vaši kupci? Kateri segmenti se pojavijo na trgu? Kakšne so značilnosti različnih skupin kupcev? Bo vaše poslovanje temeljilo na enem glavnemu kupcu ali boste prodajali širokemu krogu kupcev? Kako boste zbirali povratne informacije od kupcev, da bi zagotovili, da bo vaš izdelek dosegal čim višjo stopnjo potrošnikovega zadovoljstva? Kakšna je vaša »idealna« potencialna stranka?)*

Opis:

#### **3.2. Obseg trga in trendi**

*(Kakšen je obseg sedanjega celotnega trga za proizvod in storitev, ki jo ponujate? Opišite potencialno letno rast celotnega trga.)*

Opis:

#### **3.3. Konkurenca**

*(Napišite čim več informacij o vaših konkurentih. Kdo so? Kaj delajo? Kakšne so njihove prednosti? Kakšne so njihove slabosti? Kako lahko postanete konkurenčnejši? V čem ste lahko drugačni? Kateri trije so vaši glavni konkurenti? Ocenite njihov tržni delež! Katera podjetja so na trgih blizu vas, ki bi lahko vstopila na vaš trg kot konkurenca ali s katerim bi lahko navezali partnerstvo? Zakaj ste vi drugačni od konkurence, kaj je vaš diferenciator?)*

Opis:

### **4. NAČRT TRŽENJA**

#### **4.1. Strategija vstopa na trg**

*(Strategiji vstopa oziroma prodora na trg sledi izraba poslovne priložnosti. Kaj bo vaša prevladujoča strategija vstopa na trg? Na kateri del trga boste najprej vstopili? Ali ciljate na lokalni, regionalni, nacionalni ali celo globalni trg? Kakšne so časovne možnosti širitve iz lokalnega na globalni nivo?)*

Opis:

#### **4.2. Cenovna strategija**

*(Pojasnite cene, ki jih nameravate računati za vaš proizvod oz. storitev, in primerjajte vašo cenovno politiko s politiko vaših glavnih konkurentov. Ali boste postavljali cene pod nivojem cen konkurence? Ali ima vaš proizvod sezonske komponente, ki vplivajo na raven cen? Koliko časa cena vključuje tudi servisiranje in kakšen je garancijski rok?)*

Opis:

### 4.3. Tržno komuniciranje

*(Opišite pristope, ki jih bo podjetje uporabljalo, da bo opozorilo bodoče kupce na svoj proizvod. Na kakšne načine (plačljive in neplačljive) boste vzbudili pozornost kupcev? Kako boste tržno komunicirali s posameznim segmentom, ki se pojavlja na trgu? Kakšno podobo želite ustvariti s svojim izdelkom ali storitvijo? Koliko sredstev boste namenili za tržno komuniciranje? Katere medije boste uporabili za tržno komuniciranje? Kaj bo vaša edinstvena prodajna prednost?)*

Opis:

### 4.4. Prodajne poti

*(Opišite metode prodaje in prodajne poti, ki jih boste uporabljali. Ali morate v lastno ceno vašega izdelka vključiti tudi maloprodajne marže? Kje nameravate prodajati svoj izdelek ali storitev? Kako bodo kupci dostopali do vaših izdelkov ali storitev? Ali je smiselno izdelek prodajati neposredno ali prek pooblaščenih distributerjev?)*

Opis:

## 5. PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT

### 5.1. Geografska lokacija

*(Opišite geografsko lokacijo podjetja, vključite lokacijsko analizo, če jo imate.)*

Opis:

### 5.2. Poslovni prostori

*(Za obstoječe podjetje opišite razpoložljive zgradbe, vključno s proizvodnimi prostori, pisarniškimi prostori, s skladišči in zemljišči, posebnimi orodji, stroji in drugo opremo, ki jih uporabljate za izvajanje poslovanja in navedite ali so zgradbe in naprave zadovoljive. Že imate poslovne prostore, ali jih nameravate kupiti oziroma najeti? Kako dolgo in kako dobro bodo obstoječi prostori ustrezali vašim poslovnim potrebam? So izbrani prostori lahko dostopni vašim kupcem?)*

Opis:

### 5.3. Operativni cikel

*(Opišite proizvodni proces v vaši proizvodnji in morebitne odločitve glede proizvodnje delov preko kooperantov. Kako se bo izvršilo posamezno naročilo ali kako bo proizvedena serija ali kako bo minil tipičen dan?)*

Opis:

### 5.4. Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja

*(Tukaj vključite vse relevantne zahteve, ki se neposredno nanašajo na vaš proizvod, proizvodni postopek ali storitev. Katere odobritve so potrebne za začetek proizvodnje, kot npr. lokacijska, zdravstvena dovoljenja, licence, odobritve, ki se tičejo zaščite okolja.)*

Opis:

## 6. NAČRT RAZVOJA

### 6.1. Status razvoja in prihodnje naloge

*(V kateri razvojni fazi se nahajajo ključni izdelki podjetja? Ali so v proizvodnem procesu vašega izdelka pogoste večje tehnološke spremembe? Ali ste v podjetju sami iniciator tehnoloških sprememb? Kako pogosto je treba zamenjati proizvodno tehnologijo?)*

Opis:

### 6.2. Kritična razvojna vprašanja

*(Identificirajte večje pričakovane probleme na področju dizajna in razvoja in kako se nameravate lotiti reševanja teh problemov.)*

Opis:

### 6.3. Izboljšave proizvoda in novi proizvodi

*(Poleg opisa razvoja začetnih proizvodov, predstavite tekoče delo na dizajnu in razvoju, ki ga planirate, da bi zadržali vaše proizvode ali storitve konkurenčne in opišite načrte za razvoj novih sorodnih proizvodov, ki jih lahko prodate isti skupini kupcev. Razmislite, na kakšen način boste obdržali ključne izdelke tržno zanimive na dolgi rok?)*

Opis:

### 6.4. Sredstva namenjena razvoju

*(Predstavite in opišite proračun za dizajn in razvoj.)*

Opis:

### 6.5. Industrijska lastnina

*(Opišite vse patente, blagovne znamke in vse pravice do intelektualne lastnine, katerih lastniki ste ali želite postati.)*

Opis:

## 7. VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

### 7.1. Organizacijska struktura

*(Oblikujte preglednico, ki bo vsebovala seznam vseh ključnih vodilnih delavcev v podjetju, njihova imena, starost, delovne izkušnje, delovno mesto v podjetju, plačo, bonuse, deleže v lastništvu podjetja.)*

Opis:

## **7.2. Načrt človeških virov**

*(Koliko ljudi boste zaposlovali? Kakšna znanja in izkušnje iščete? Kakšna dodatna usposabljanje bodo potrebovali vaši delavci? Kako boste zagotovili lojalnost zaposlenih? Kako hitro boste morali pričeti z zaposlovanjem novih delavcev?)*

Opis:

## **7.3. Ključno vodstveno osebje**

*(Natančno opišete dolžnosti in odgovornosti vsakega ključnega člana vodstvene skupine – v priloge vključite tudi CV-je. Kakšne so vaše izkušnje s področja tehničnega in poslovnega dela? Katere so šibkosti vašega tima in kako jih nameravate zapolniti?)*

Opis:

## **7.4. Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju**

*(Navedite plače, ki jih bo treba plačati vsakemu ključnemu vodilnemu delavcu. Navedite tudi načrt lastniških deležev, ki jih načrtujete za ključno osebje, obseg vseh njihovih dosedanjih investicij v kapital podjetja in vse opcije za pridobitev delnic, vezane na uspešnost, ali pa načrt bonusov, ki jih nameravate dati. Kako boste zadržali ključno zaposleno vodstveno osebje v podjetju?)*

Opis:

## **7.5. Upravni odbor**

*(Prikažite filozofijo podjetja in obseg ter sestavo upravnega odbora.)*

Opis:

## **7.6. Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve**

*(Opišite vse druge investitorje v vašem podjetju, njihove lastniške deleže in navedite tudi druge podatke povezane z njimi.)*

Opis:

## **7.7. Profesionalni svetovalci in storitve**

*(Navedite vse pravne, računovodske, trženjske in bančne organizacije, s katerimi nameravate sodelovati.)*

Opis:

## **8. SPLOŠNI TERMINSKI PLAN**

### **8.1. Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu**

*(Navedite ključne aktivnosti, ki jih boste izvedli pred samo ustanovitvijo podjetja in v prvih začetnih mesecih poslovanja.)*

Opis:

### **8.2. Terminski načrt**

*(Predstavite terminski načrt v shematičnem grafikonu ali tabeli, kjer za vsako aktivnost označite njen začetek, predviden čas trajanja, konec in osebo odgovorno za izvedbo aktivnosti.)*

Opis:

## **9. KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI**

### **9.1. Makro raven**

*(Opredelite vsa tveganja, na katera sami ne morete neposredno vplivati. Opišite posamezno tveganje, kakšne so možne posledice za vaše podjetje in kakšni bodo vaši predvideni protiukrepi?)*

Opis:

### **9.2. Raven podjetja**

*(Opredelite vsa tveganja, ki se lahko zgodijo v vašem podjetju in v neposrednem poslovnem okolju podjetja. Opišite posamezno tveganje, kakšne so možne posledice za vaše podjetje in kakšni bodo vaši predvideni protiukrepi?)*

Opis:

## **10. EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA**

### **10.1. Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja**

*(Opišite velikost kosmatega dobička in dobička iz poslovanja za proizvode in storitve, ki jih prodajate.)*

Opis:

### **10.2. Analiza donosnosti**

*(Opišite, kolikšni naj bi bili dobički, ki jih bo podjetje dosegalo v prihodnosti. Pri tem si lahko pomagata z izračunom interne stopnje donosa.)*

Opis:

### **10.3. Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški**

*(Prikažite natančen povzetek vaših stroškov za različne proizvode in storitve, ki jih ponujate, tako vrednostno kot v odstotkih.)*

Opis:

### **10.4. Upravljanje z denarnim tokom podjetja**

*(Glede na prikazano strategijo in predpostavke navedite, kdaj bo novo podjetje doseglo pozitiven denarni tok. Razmislite o tem, kam boste vlagali eventualne presežke denarja oziroma, kako boste zagotavljali likvidnost podjetja.)*

Opis:

## **11. FINANČNI NAČRT**

### **11.1. Predračun izkaza uspeha**

Preglednica:

### **11.2. Predračun bilance stanja**

Preglednica:

### **11.3. Predračun izkaza finančnih tokov**

Preglednica:

### **11.4. Davčni status**

*(Opreделите svoj status glede plačevanja davka na dodano vrednost: ali je načrtovani promet podjetja v višini, ki zahteva vključitev v sistem DDV ali pa je podjetje končni kupec.)*

Opis:

### **11.5. Kontrola stroškov**

*(Kakšen sistem računovodske in stroškovne kontrole boste uporabljali v vašem podjetju?)*

Opis:

## **12. PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI**

### **12.1. Zaželeno financiranje**

*(Ocenite celotna sredstva, ki jih potrebujete za zagon poslovanja podjetja! Ali boste z ustanovnim kapitalom lahko financirali tudi zagon in prve mesece poslovanja podjetja?)*

Opis:

### **12.2. Pridobivanje virov financiranja**

*(Koliko sredstev nameravate s partnerji vložiti v podjetje? Lahko ponudite kakšno zavarovanje kot podkrepitev vaših prošenj za financiranje? Koliko sredstev nameravate zbrati s strani zunanjih vlagateljev? Kakšne vlagatelje iščete (poslovni angeli, skladi tveganega kapitala itn.), kakšen je časovni horizont investicije, potencialna strategija izhoda investitorja in donos, ki si ga investitorji lahko obetajo? Prikažite najpomembnejše finančne kazalnike!)*

Opis:

### **12.3. Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja**

*(Ocenite, kaj je najpomembnejša oblika obratnega kapitala v vašem poslovanju? Na kakšen način ocenjujete ciljno višino posameznih kategorij obratnega kapitala? Katere finančne možnosti imate na voljo v upravljanju z obratnim kapitalom?)*

Opis:

## **13. PREGLEDNICE IN FINANČNI PRIKAZI**

*Tukaj predložite vse finančne preglednice in finančne prikaze od 3 do 5 let oziroma do predvidena izhoda zunanjih investitorjev iz podjetja.*

*Po želji lahko uporabite različna orodja, ki jih ponujajo organizacije podpornega okolja za podjetništvo, kot so na primer:*

- Slovenski podjetniški sklad ([www.podjetniskisklad.si](http://www.podjetniskisklad.si))
- Ljubljanski univerzitetni inkubator ([www.lui.si](http://www.lui.si))
- Tovarna podjetij ([www.tovarnapodjetij.org](http://www.tovarnapodjetij.org))
- Center za razvoj malega gospodarstva ([www.crmg.si](http://www.crmg.si))
- In drugi.

## **14. DODATKI IN PRILOGE**

Tukaj dodajte poljubno število dodatkov in prilog, kot na primer:

- Izbira geografske lokacije,
- ankete in analize anket,
- življenjepisi vodstvene skupine,
- osovnice izdelkov, slike prototipov itd.

Vir: <http://www.poslovniangeli.si/>



## 14. LITERATURA IN VIRI

1. Konečnik, M. Trženje v turizmu, DAAR, Koper, 2007
2. Kotler, P. Management trženja, Posušje: Mate, 2004
3. Middleton, V. Marketing in travel and tourism, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001
4. Potočnik, V. Temelji trženja s primeri iz prakse, GV založba 2002
5. Posebne uzoance v gostinstvu, Uradni list RS, št. 22/1995
6. Pravilnik o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin. Uradni list RS, št. 62/2008
7. Starman, D. Tržno komuniciranje, Ljubljana EF, 1996
8. <http://www.zavod-irc.si/sl/gradiva/>
9. <http://www.poslovniangeli.si/>
10. <http://sl.wikipedia.org>
11. <http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt>