

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Matej Ovčar**

**Trženjske priložnosti manjših butičnih hotelov  
na primeru hotela Mitra**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2016**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Matej Ovčar**

**Mentor: izr. prof. dr. Samo Kropivnik**

**Trženjske priložnosti manjših butičnih hotelov  
na primeru hotela Mitra**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2016**

## **Trženjske priložnosti manjših butičnih hotelov na primeru hotela Mitra**

Strukturne spremembe v turizmu (iz množičnega v individualnega), trendi, načini potovanja, informacijska tehnologija ter nenazadnje potrebe in želje potrošnikov (gostov) po bolj individualnih storitvah in izkušnjah so v zadnjih desetih letih vplivali na strmo rast butičnih hotelov v hotelski industriji praktično po vsem svetu. Po drugi strani pa zaostrena konkurenca in vse zahtevnejše povpraševanje ter vpliv svetovne gospodarske krize in drugih negativnih dejavnikov na turizem in hotelsko industrijo odločilno vplivajo na trženje, zato se morajo hotelska podjetja soočiti s posledicami ter pravilno odreagirati in prilagoditi svoje trženjske strategije. Na podlagi teh razlogov sem zastavil diplomsko delo, katerega namen je ugotoviti, ali hotel Mitra lahko opredelimo kot butični hotel, ali v svoji trženjski strategiji sledi sodobnim marketinškim strategijam in konceptom, značilnim za butične hotele, ter kako v zaostrenih razmerah poslovanja prilagaja svoje trženje. Na podlagi teh spoznanj podajam kritično sintezo strokovnih in znanstvenih spoznanj o butičnih hotelih in izkušnjah hotela Mitra ter predstavljam priporočila na področju jedra trženjske strategije. V trženjski priložnosti, ki temelji na družabnih omrežjih kot orodju marketinških odnosov, pa predlagam uvedbo dopolnilne tržne strategije, ki bo temeljila na premisah digitalnega marketinga ter soupravljanja družabnih omrežij in mobilnih medijev oziroma model SoLoMo (Social / Location / Mobile).

**Ključne besede:** butični hoteli, storitveni marketing, marketinški odnosi, družabna omrežja.

## **Marketing opportunities for small boutique hotels: The case of Hotel Mitra**

Structural changes in tourism (from mass to individual tourism), trends, travel arrangements, information technology, and ultimately the consumers' (guests') needs and desires for more individual services and experience influenced the steep rise of boutique hotels in the hotel industry around the world in the last ten years. On the other hand, the tightening of competition, the increasingly demanding demand as well as the global economic crisis and other negative factors for tourism and the hotel industry have a decisive impact on the market, so the hotel companies have to face the consequences, react properly and adjust their marketing strategies. For these reasons, the purpose of my thesis is to find out whether the Hotel Mitra can be considered a boutique hotel, whether its marketing strategy follows the modern marketing strategies and concepts that are specific for boutique hotels, and how it adapts its marketing to harsh operating conditions. Based on these insights, I provide a critical synthesis of professional and scientific findings about boutique hotels on one hand and the experience of the Hotel Mitra on the other hand, and present recommendations for its core marketing strategy. In the sense of marketing opportunities based on social networks as a tool of marketing relationships, I recommend the introduction of a complementary marketing strategy, based on the premise of digital marketing and co-management of social networks and mobile media, or the SoLoMo model (Social / Location / Mobile).

**Key words:** boutique hotels, services marketing, marketing relationships, social networks.

## KAZALO

<b>1 UVOD .....</b>	<b>6</b>
<b>2 TURIZEM IN HOTELSKA INDUSTRIJA.....</b>	<b>8</b>
2.1 Razvoj in rast hotelske industrije.....	9
2.1.1 Zametki namestitvene industrije.....	10
2.1.2 Hotelska industrija danes.....	11
2.2 Kategorizacija in tipi hotelskih objektov.....	13
2.3 Pojem butičnega hotela.....	15
2.3.1 Začetki in utemeljitelja butičnih hotelov.....	16
2.3.2 Znanstvene definicije butičnih hotelov in mnenja stroke.....	17
2.4 Trendi na področju turizma in v manjših butičnih hotelih.....	19
2.4.1 Trendi in napovedi za globalni in evropski turizem.....	20
2.4.2 10 mega trendov v turizmu.....	22
2.4.3 Turistično-razvojni trendi v Sloveniji.....	25
2.4.4 Trendi in razvojne usmeritve butičnih hotelov.....	26
<b>3 POSEBNOSTI V TRŽENJU BUTIČNIH HOTELOV.....</b>	<b>30</b>
3.1 Zaznava in pomen teoretskega koncepta trženja v butičnih hotelih.....	31
3.2 Značilnosti in posebnosti storitev.....	35
3.2.1 Kakovost storitev in zadovoljstvo potrošnika.....	37
3.2.2 Trikotnik storitvenega marketinga ali upravljanje storitev.....	39
3.3 Pomen in značilnosti segmentacije trga, izbora ciljnih trgov, tržnega pozicioniranja ter vpliv na marketinški splet.....	41
<b>4 TRŽENJSKA PRILOŽNOST BUTIČNIH HOTELOV NA PODLAGI DRUŽABNIH OMREŽIJ KOT ORODJA MARKETINŠKIH ODNOSOV .....</b>	<b>46</b>
<b>5 PRIMER IN ZGODBA BUTIČNEGA HOTELO MITRA .....</b>	<b>50</b>
5.1 Ideja, razlogi in okoliščine za realizacijo projekta.....	50
5.2 Zgodba in butična izkušnja hotela Mitra.....	52
5.3 Trženje hotela Mitra.....	55
<b>6 KRITIČNA SINTEZA STROKOVNIH IN ZNANSTVENIH SPOZNANJ O BUTIČNIH HOTELIH TER IZKUŠENJ HOTELO MITRA .....</b>	<b>60</b>
6.1 Skladnost poslovne odločitve in pojma butičnega hotela Mitra na podlagi znanstvenih in strokovnih spoznanj.....	60
6.2 Skladnost teoretskega koncepta trženja in segmentacije, izbire ciljnega trga in pozicioniranja kot jedra trženjske strategije v butičnih hotelih v primerjavi s hotelom Mitra.....	62
<b>7 PRIPOROČILA NA PODROČJU TRŽENJA BUTIČNIH HOTELSKIH STORITEV.....</b>	<b>66</b>

<b>8 SKLEPNA MISEL .....</b>	<b>69</b>
<b>9 LITERATURA.....</b>	<b>70</b>

### **Kazalo tabel**

Tabela 2.1: Strukturno preoblikovanje turizma.....	12
Tabela 2.2: Termin butičnega hotela.....	19
Tabela 2.3: Globalni turistični trendi .....	20
Tabela 2.4: 10 mega trendov v turizmu.....	22
Tabela 2.5: Kvantitativni cilji strategije slovenskega turizma .....	26
Tabela 3.6: Ključne značilnosti in nasprotja med marketinškim upravljanjem in marketinškimi odnosi .....	34
Tabela 3.7: Spremenljivke segmentiranja trga .....	42
Tabela 6.9: Skladnost butičnih karakteristik hotela Mitra in znanstvenih spoznanj.....	60

### **Kazalo slik**

Slika 3.1: Model trikotnika storitvenega marketinga .....	40
---	----

# 1 UVOD

Vse večja konkurenca na strani hotelskih ponudnikov, vse večja informiranost gostov ter naraščanje povpraševanja po edinstvenih storitvah in ponudbi so ključna vodila, ki jih morajo pri projektiranju in zasnovi hotelskih objektov upoštevati tako lastniki hotelov in menedžment kot investitorji. Pomembna sta tudi načrtovanje in izbira notranje opreme ter ustvarjanje čim celovitejše hotelske ponudbe. Slediti pa morajo tudi naraščajočemu in pomembnemu trendu, ki se kaže v čim večji individualnosti obravnave gostov in ustvarjanju privlačnih tematskih vsebin, ki gostom v času njihovega bivanja v hotelu pripoveduje tudi zanimivo zgodbo in s tem ponudi simbolične koristi, po katerih se razlikuje od konkurenčnih hotelov. Seveda morajo zraven tega še slediti trendom uporabe sodobnih informacijskih in telekomunikacijskih sredstev. Vse to vpliva tudi na trženje butičnih hotelov in usmerjanje marketinških naporov v učinkovit trženjski splet, ki v končni fazi temelji na zadovoljstvu gostov in posledično lastnikom prinese pozitivne finančne rezultate in uresničevanje njihovih poslovnih ciljev. Po drugi strani pa zaostrena konkurenca in vse zahtevnejše povpraševanje ter vpliv svetovne gospodarske krize in drugih negativnih dejavnikov na turizem in hotelsko industrijo prav tako odločilno vplivajo na trženje, zato se morajo hotelska podjetja soočiti s posledicami in pravilno odreagirati ter prilagoditi svoje trženjske strategije.

Namen diplomskega dela je spoznati značilnosti koncepta butičnih hotelov in njihovih ključnih elementov, ki jih opredeljujejo različni avtorji in stroka. Nato pa v tem okviru analizirati jedro sodobne marketinške strategije, značilne za butične hotele. Na podlagi teh spoznanj bom podal kritično sintezo strokovnih in znanstvenih spoznanj o butičnih hotelih ter izkušenj hotela Mitra ter predstavil priporočila na področju jedra trženjske strategije in trženjskih priložnosti.

V drugem poglavju predstavljam nekaj osnovnih značilnosti turizma, večji poudarek pa namenjam predstavitvi razvoja in rasti hotelske industrije, pomenu kategorizacije in tipov hotelskih objektov ter znanstvenim definicijam avtorjev in stroke o butičnih hotelih. Nato predstavljam še pomembne trende v turizmu in razvojne usmeritve butičnih hotelov.

Tretje poglavje predstavlja posebnosti v trženju butičnih hotelov. Izhaja primarno iz zaznanega marketinškega koncepta v literaturi, strokovnih člankov in študij primerov ter temelji na značilnostih storitvenega marketinga in konceptu marketinških odnosov. Zaradi pomembnosti neoprijemljivih storitev se navežem še na značilnosti in posebnosti storitev s

poudarkom na kakovosti in upravljanju storitev, ki so za butične hotele osnovno vodilo. Za konec tega poglavja opredelim jedro sodobne trženjske strategije in značilnosti za butične hotele (tržno segmentiranje, izbira ciljnega trga in tržno pozicioniranje).

V četrtem poglavju opredelim trženjsko priložnost, ki sem jo zaznal pri akterjih v hotelski industriji in temelji na sodobnem pristopu oziroma informacijski tehnologiji, kar je danes v turizmu in hotelirstvu nepogrešljiva usmeritev. Gre za trženjsko priložnost butičnih hotelov na podlagi družabnih omrežij kot orodja marketinških odnosov.

Peto poglavje je namenjeno predstavitvi primera in zgodbe butičnega hotela Mitra, ki je predstavljena od ideje, koncepta in značilnosti do opredelitve ključnih elementov marketinške strategije ter izvajanja trženja hotela pred svetovno gospodarsko krizo in zdaj, v času oteženih razmer poslovanja.

V šestem poglavju na podlagi kritične sinteze ugotavljam skladnost tako koncepta butičnega hotela kot zaznanih teoretskih konceptov in predstavljenih značilnosti jedra marketinške strategije s hotelom Mitra.

Sedmo poglavje razkriva pomembna priporočila na področju trženja butičnih hotelskih storitev hotela Mitra, ki jih predstavljam v treh stebrih: na podlagi predstavljenih trendov, ugotovitev iz procesa tržne segmentacije, izbora ciljnega trga, tržnega pozicioniranja ter trženjskih priložnosti v butičnih hotelih.

V osmem poglavju s sklepno mislijo povežem celotno zasnovo in opredelitve v diplomskem delu ter podam mnenje, ki upošteva prvine upravljalvskega marketinga ter koncepta marketinških odnosov. Kot pravi Jančič: *»Bolj ali manj prevladuje prepričanje, da mora sodobno podjetje izvajati 'dualno strategijo' oziroma, kot bi se lahko še drugače izrazili, uporabljati mora nekakšno shizomarketinško upravljanje (Jančič 1997, 41).«* Priporočam pa tudi uvedbo dopolnilne tržne strategije na premisah digitalnega marketinga ter soupravljanja družabnih omrežij in mobilnih medijev oziroma model SoLoMo (prim. [str. 69](#)).

## 2 TURIZEM IN HOTELSKA INDUSTRIJA

Turizem je integrirana dejavnost, ki posega na vsa področja gospodarskega in družbenega življenja ter predstavlja pomembne razvojne in poslovne priložnosti praktično vsem državam v svetu. Danes moderni turizem, kljub svetovni gospodarski krizi in pandemski ptičji gripi (H1N1) v letu 2009, terorističnim grožnjam in begunski krizi, ki so negativno vplivali na celoten turistični sektor, še vedno predstavlja enega izmed ključnih dejavnikov socialno ekonomskega napredka z ustvarjanjem delovnih mest in podjetij, razvojem infrastrukture ter nenazadnje ustvarjanjem izvoznih prihodkov, državam izven evropskega območja pa tudi pomembne devizne transakcije.

Tudi v Sloveniji je turistična dejavnost ena obetavnejših panog, ki lahko s svojimi specifikami in razvojnimi potenciali postane ena izmed vodilnih panog slovenskega gospodarstva, kar opredeljuje dokument Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007 – 2011<sup>1</sup>: » ... in tako pomembno prispeva k doseganju razvojnih ciljev Slovenije, opredeljenih v Strategiji razvoja Slovenije 2007 – 2011, in v tem okviru predvsem k doseganju njenih gospodarskih ciljev (konkurenčnosti, rasti BDP, novim delovnim mestom / rasti zaposlenosti, dvigu izobrazbene ravni turističnih delavcev, uveljavljanju načel trajnostnega razvoja, skladnemu regionalnemu razvoju, povečanju kakovosti življenja in blaginje prebivalstva, krepitvi kulturne identitete in povečanju prepoznavnosti Slovenije v mednarodnem prostoru).«

*Prve oblike turizma, kot ga poznamo danes, so se pojavile leta 1816, po revolucijah in nastanku dveh družbenih razredov ter ločitvi delovnega in življenjskega prostora in s tem delitve na delovni in prosti čas. Obstoj dveh razredov je bil pogojen s prehodom iz fevdalno urejene in kmetijsko usmerjene družbe v industrijsko orientirano družbo in kapitalizem. Po letu 1920 oziroma še močneje po letu 1950 postane turizem obsežen pojav, katerega vplivi so postali vidni in upoštevanja vredni tudi v nekaterih narodnih gospodarstvih. Takrat postane turizem zanimiv za ekonomska raziskovanja in tudi za proučevanje v okviru drugih znanosti (Cvikl 2009).*

Za prvo znanstveno definicijo turizma velja definicija Walterja Hunzikerja in Kurta Krapfa, 1942: »Turizem je splet odnosov in pojavov, ki nastanejo zaradi potovanja in bivanja tujcev v

---

<sup>1</sup> Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007 – 2011 (RNUST) je strateški dokument na področju turizma, ki ga je Vlada RS sprejela 13. 7. 2006 in je stopil v veljavo 1. 1. 2007.



*nekem kraju, v kolikor to bivanje ne povzroči stalne naselitve in ni povezano s pridobitno dejavnostjo» (Hunziker in Krapf v Planina in Mihalič 2002, 29).*

Naslednica te teorije je sodobna santgallenska definicija po Kasparju (v Planina in Mihalič 2002, 29), ki navaja, da je turizem celota odnosov in pojavov, ki nastanejo zaradi potovanja in bivanja oseb, za katere kraj zadrževanja ni niti glavno in stalno bivališče niti kraj zaposlitve.

*»Na besedo turizem pa lahko gledamo tudi v širšem in ožjem pomenu besede turist. Saj so v širšem smislu turisti vsi obiskovalci nekega kraja oziroma območja, ne glede na vzrok obiska (razen začasnih prebivalcev: vojakov, študentov, učencev in tistih, ki imajo v kraju domicilno delovno mesto), v ožjem smislu pa so turisti samo tisti obiskovalci, pri katerih sta izražena predvsem rekreativni in kulturni motiv« (Jeršič 1985, 9).*

Hotelska industrija je termin, ki je na splošno povezan s hoteli in restavracijami. Danes ta turistični sektor, ki ga v Sloveniji včasih imenujemo tudi »turizem in gostinstvo« (čeprav je gostinstvo najpogosteje sestavni del turizma), združuje širok razpon storitev in je eden najbolj dinamičnih delov turizma. Po prosti definiciji Svetovne turistične organizacije<sup>2</sup> (WTO) je turizem »vsaka dejavnost, povezana s potovanji in namestitvami oseb, ki zapustijo kraj svojega bivanja za najmanj eno noč in največ eno leto, vendar brez motiva zaposlitve«.

Turizem na ponudbeni strani loči primarno in sekundarno ponudbo. Pod sekundarno turistično ponudbo spadajo osnovna infrastruktura, turistična infrastruktura in turistična superstruktura. Hotelski objekti so del turistične infrastrukture. V hotelih se proizvajajo proizvodi in nudijo storitve, po katerih turisti neposredno povprašujejo, jih kupijo ali vzamejo v najem (Planina in Mihalič 2002, 57). Hotel nudi vse vrste gostinskih storitev, od storitev prenočevanja do nujenja jedi in pijač in je tako osrednje turistično podjetje na trgu turističnih gostinskih storitev (Mihalič 2003, 165). Hotelirstvo je eno osrednjih področij dela in razvoja v turizmu.

## **2.1 Razvoj in rast hotelske industrije**

Hoteli in moteli, kot jih poznamo danes, so se razvili iz majhnih enosobnih bivališč, ki so služila in nudila nastanitev trgovcem že okoli leta 500 pred našim štetjem. Iz tako skromnega

---

<sup>2</sup> Svetovna turistična organizacija oziroma World tourism organization (UNWTO) deluje pod okriljem Združenih narodov in je vodilna mednarodna organizacija na področju turizma. Služi kot svetovni forum za politična vprašanja o turizmu in praktični vir turističnih informacij. Sedež ima v Madridu v Španiji, vanjo je vključenih 161 držav.

začetka pa se je hotelska industrija razvila in postala eden izmed ključnih, vitalnih delov pri razvoju gospodarstev, trgovinske dejavnosti in menjave ter potovanj po vsem svetu.

### 2.1.1 Zametki namestitvene industrije

Potniki so skozi vso zgodovino potrebovali počitek in osvežitev v javnih objektih in počivališčih.

Prvi viri poročajo o objektih javnega značaja, v katerih so se potniki odpočili in oskrbeli s hrano, že 4000 let pred našim štetjem. Objekti, ki so prodajali hrano, vodo in vino (ponekod na Bližnjem vzhodu, zlasti v starem Egiptu in Asiriji tudi pivo) so cveteli zlasti v antični Grčiji, Rimskem in Bizantinskem cesarstvu. V času Rimskega imperija so se predhodniki današnjih hotelov in restavracij pojavljali ob vseh prometnih poteh, zlasti za vladne uslužbenke in (druge) pomembne osebnosti na daljših potovanjih. V Aziji so odpirali počivališča in jedilnice ob karavanskih poteh. Posebej pomembni so bili verski objekti, zlasti samostani, ki so nudili hrano in počitek romarjem. Ta običaj se je ohranil do danes, na primer v Španiji ob poti svetega Jakoba (Santiago de Compostela).

Besedi »hotel« in »hospitality« (gostinstvo) izhajata iz latinske besede »hospice«, ki je kot srednjeveški termin označevala »počivališče za potnike«. Nastanek komercialnega gostinstva v Evropi pa datira v petnajsto stoletje. Predhodniki »zasebnih sob« (*bed and breakfast*) so bile zasebne hiše, ki so za majhen denar in določen čas odstopile sobe popotnikom. Hkrati je natajalo vse več manjših gostišč, ki so jih najpogosteje imenovali po lastniku, kar je pogosta navada še danes.

V 16. stoletju so *taverne* v Angliji začele streči redne obroke ob rednem času in za določene cene (nastanek *menuja*). Ta razvoj je bil posledica vse boljših prometnih povezav, ki so povzročile rast števila potnikov med mesti in tudi v mednarodnem merilu. Konec 17. in v začetku 18. stoletja so začeli odpirati večje objekte za nastanitev potnikov, kar bi lahko veljalo za začetek hotelske dejavnosti.

Prvi pravi hotel so odprli leta 1774 v Londonu, leta 1794 pa je bil odprt City Hotel v New Yorku. Konec 18. stoletja so v Parizu prvič uporabili besedo »restavracija« za jedilnico javnega značaja, prva restavracija v angleškem slogu pa je bila odprta v Združenih državah Amerike leta 1834. Po Guinnessovi knjigi rekordov naj bi bila najstarejša delujoča restavracija

na svetu *El Botín* v Madridu, ki tradicijo vleče iz leta 1725 in jo je v svojih delih proslavil Ernest Hemingway (Hosting 2004).

### **2.1.2 Hotelska industrija danes**

Za hotelsko industrijo, kot jo poznamo danes, bi lahko rekli, da se je pojavila po drugi svetovni vojni, ko je prišlo do zasuka v percepciji potovanj, ki temelji tako na infrastrukturnih in gospodarskih napredkih kot na motivu potovanja. Eden izmed ključnih dejavnikov je bila vzpostavitev komercialnih letalskih prevozov, s pomočjo katerih je turizem pridobil novo dimenzijo – in tako je stari arhetip potujočega učenjaka ali romarja zamenjal moderni uživač.

Hotelska industrija je med letoma 1910 in 1920 predvsem zaradi prve svetovne vojne ostala neaktivna. V 20. letih so sicer povsod začeli graditi nove hotele, ki pa jih je prizadela velika finančna kriza 30. let, ki je povzročila prazne sobe in likvidacijo približno 85 odstotkov vseh hotelov. Mnogo finančnih strokovnjakov je menilo, da si hotelska industrija nikoli več ne bo opomogla.

Po drugi svetovni vojni pa so se okoliščine začele spreminjati, saj je vse večji del prebivalstva začel potovati, majhno število hotelskih sob pa nikakor ni moglo zadovoljiti povpraševanja po prenočiščih. V tem obdobju so se pojavili tudi prvi moteli. V 70. letih je nato močna konkurenca na trgu prisilila ponudnike, da so standarde začeli vse bolj prilagajati ciljnim strankam (luksuzni hoteli, poslovni hoteli, resorti, moteli ...). Konkurenca med hotelirji je povzročila padec cen in zviševanje ugodnosti bivanja (parkirni prostori, avtomatska odjava, prevoz z letališča, 24-urni delovnik, večjezično osebje itd.). Hotelirji so s takšnimi privlačnimi ponudbami hoteli povečati število enkratnih, pa tudi rednih gostov. Tako so od 2. svetovne vojne pa nekje do 80. let 20. stoletja hotelska podjetja in verige delovali po načelih množičnega turizma.

Po letu 1980, ko so načela in principi množičnega turizma počasi začeli toniti, je zaradi drugačnih motivov potovanj ter ekonomskih, političnih, tehnično-tehnoloških, komunikacijskih, ekološko-prostorskih in socio-demografskih sprememb prišlo do strukturnega preoblikovanja turizma.

Tabela 2.1: Strukturno preoblikovanje turizma

<b>Vsebina</b>	<b>Od 2. svet. vojne do 80. let 20. stol.: »TRDI TURIZEM«</b>	<b>90. leta 20. stol.: »MEHKI TURIZEM«</b>
<b>Osnovne vrste turizma</b>	- množični turizem	- individualni turizem, podrejen potrebam posameznega turista (različni segmenti)
<b>Organizacija potovanj</b>	- vnaprej načrtovana, paketna ponudba	- individualne, spontane odločitve
<b>Priprave (informacijske) za potovanje v domačem kraju</b>	- skromne ali jih sploh ni	- predhodno zanimanje za državo, v katero potuje - spoznavanje jezika, običajev in kulture
<b>Cilj potovanja</b>	- 3 S destinacije (sonce – sun, pesek – sand, morje – sea)	- 3 S destinacije z dodatnimi vsebinami - glavna mesta - eksotične dežele - zabavišni parki
<b>Število in vrsta potovanj skozi koledarsko leto</b>	- ene počitnice na leto	- ene glavne počitnice v letu - nekaj krajših tematskih oddihov (šport, kultura, rekreacija, zabavišni parki ...)
<b>Motivi potovanj</b>	- počitek, kopanje, sončenje	- avanture, zabave, hobiji, zdravje, večja kakovost življenja
<b>Obdobje v letu, namenjeno potovanjem</b>	- izključno v višku sezone	- sezona se podaljšuje
<b>Prevozna sredstva</b>	- izključno hitra prevozna sredstva	- primerna prevozna sredstva, ki so lahko tudi počasna
<b>Način preživljanja počitnic</b>	- pasiven, udoben, miren	- aktiven in naporen
<b>Odnos do destinacije / obnašanje na počitnicah</b>	- kupovanje (spominki)	- prinašanje daril in prenos vtisov
<b>Vrsta namestitve</b>	- veliki, gigantski hoteli	- družinski penzioni in visoko kakovostni hoteli s storitvami na visoki ravni
<b>Zahteve za počitnice</b>	- enoten paket – aranžma zadovoljstva	- vrednost za denar (»value for money«)

Vir: Kušen v Cvikel (2009, 9).

Najnovejšo revolucijo v hotelirstvu je povzročil splošni tehnološki napredek, predvsem pa informacijska tehnologija, ki je hotelski turizem spremenila v mega industrijo s potrebo po velikanskih investicijah. Ta velik preskok v vrednosti in vložnem kapitalu pa zahteva

različne nove oblike lastništva<sup>3</sup> in upravljanja<sup>4</sup>, pa tudi veliko več strokovnega znanja, izkušenj ter (mednarodne) marketinške podpore; vse to je ključnega pomena za uspeh v današnji hotelski industriji.

Na podlagi strukturnih sprememb v turizmu se je spremenilo tudi razmišljanje hotelirjev, ki so morali zasnovati nove idejne koncepte, s katerimi bi po eni strani zadovoljili vse bolj individualne želje posameznikov, po drugi strani pa dosegli (predvsem ekonomske) cilje, ki jih določajo lastniki ali upravljalci hotelskih objektov. Idejni koncept, trende v turizmu in značilnosti, ki so relevantni za preučevanje teme diplomskega dela, bom predstavil v nadaljevanju.

## **2.2 Kategorizacija in tipi hotelskih objektov**

Beseda hotel prinaša generični pomen za namestitveni objekt po vsem svetu in se nanaša na silno diverzificirano skupino nepremičnin. Hoteli predpostavljajo skupino deskriptorjev, označb, po katerih se med seboj razlikujejo in ki naslavljajo različne turistične tržne segmente. Na splošno ti deskriptorji določajo hotele kot »letališki hotel«, »kongresni hotel«, »komercialni hotel«, »prestizni hotel«, »ekonomski (budget) hotel«, »casino – igralniški hotel«, »resort«, »mladinski hotel (youth hostel)« in podobno.

Namestitvene zmogljivosti so klasificirane po različnih kategorijah, ki odražajo razvejano in diverzificirano turistično ponudbo. Takoj je treba poudariti, da enotne hotelske klasifikacije v svetu ni, čeprav se Svetovna turistična organizacija in Mednarodna zveza hotelov in restavracij s sedežem v Parizu trudita, da bi jo vlade sprejele (prva svetovna konferenca o hotelski klasifikaciji, St. Petersburg 2004). Jasno pa je, da bo zelo težko vpeljati enotno klasifikacijo za tako različne in na lokalno kulturo vezane objekte, kot so posade (pousada) v Španiji in na Portugalskem, auberge v Franciji ali ryokan na Japonskem.

Prvi poskus poenotenja standardov je nastal že leta 1962, ko ga je predlagala Mednarodna zveza uradnih turističnih organizacij (IUOTO, predhodnica WTO), vendar ni uspel. Najbolj razvite turistične sile so sčasoma same oblikovale različne sisteme hotelske klasifikacije, praviloma v skupnih projektih, v katerih je tvorno sodeloval zasebni sektor. Motiv za to je bil

---

<sup>3</sup> Sprva je prevladovala individualna lastnina hotelov, danes pa so družinski hoteli bolj izjema kot trend.

<sup>4</sup> V današnjem času so pri upravljanju hotelov dominantne hotelske verige, saj članstvo prinaša dostop do kapitala, ekonomije obsega, privlačnost za zaposlitev in prepoznavnost tržne znamke.

zlasti lažje trženje hotelov, saj so turisti lažje sprejemali odločitve o namestitvah, če so vnaprej vedeli, kaj lahko pričakujejo. V nekaterih državah so komercialne institucije, kot so Michelin, AA Britain in American Automobile Association (AAA) začele podeljevati svoje znake za označevanje hotelov, ki so jih priporočali svojim tržnim segmentom. Javni sektor klasifikacijo torej sprejema kot promocijsko orodje in se je prej zavedal pomembnosti mednarodnega primerjalnega presojanja (benchmarkinga<sup>5</sup>), torej možnosti za primerjalno presojanje in jasnejšo sliko na trgu. Zasebni sektor pa je v klasifikaciji vedno videl možnost za povečanje prilivov, zato se mnoge hotelske verige in individualni hoteli danes odločajo – navzlic mednarodnim poskusom – za vpeljavo lastnih standardov (Hosting 2004).

*V Sloveniji je bil sprejet Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov (Uradni list RS, št. 62/08, 80/08, 115/08 in 72/09), ki se je začel uporabljati s 1. januarjem 2009 in je vpeljal nov in sodoben sistem kategorizacije nastanitvenih obratov. Uveden je bil z namenom zagotavljanja čim višje ravni kakovosti storitev. Nov sistem kategorizacije upošteva vse evropske zahteve na področju standardov opremljenosti in storitev ter je povsem primerljiv s sistemi kategorizacije v drugih razvitih turističnih državah oziroma državah, od koder prihaja v Slovenijo večina tujih gostov (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2009).*

V današnjem času je število kategorij oziroma tipov namestitvenih objektov, glede na zgodovinski razvoj v hotelski industriji, močno naraslo.

Kot navajata avtorja Clayton W. Barrows in Tom Powers (2009, 297), je tipe namestitvenih objektov mogoče definirati po različnih kategorijah, kot so cenovna politika, lokacija, po funkciji, specifičnih trgih in posebnem ali tipičnem stilu. Tipi namestitvenih objektov, ki sodijo v kategorijo cenovne politike, so hoteli z omejenimi storitvami, hoteli s polnimi storitvami in luksuzni hoteli, medtem ko komercialni in konferenčni hoteli spadajo v kategorijo po funkciji. V kategorijo pod lokacijo se uvrščajo mestni hoteli, hoteli na podeželju, hoteli ob avtocestah in v bližini letališč. Ekskluzivne konferenčne hotele, turistična naselja in zdraviliške hotele pa uvrščata v kategorijo namestitvenih objektov po funkciji. Navajata še kategorijo namestitvenih objektov, ki so značilni po določenih posebnostih in tipičnem stilu, v katero sodijo apartmajski hoteli (»extended hotels«), hoteli z namestitvijo »all-suite«, zgodovinski hoteli, garni hoteli in butični hoteli.

---

<sup>5</sup> Med slovenskimi avtorji še danes ni enotnosti o tem, kako ustrezno prevesti izraz benchmarking, zato sem uporabil izraz prof. Janka Kralja primerjalno presojanje (Kralj 2003, 149).

V članku, objavljenem v časniku Finance, pa Vesenjaj pravi: »Osnovne vrste hotelov se delijo glede na osnovni motiv, zaradi katerega jih obiskujejo gostje – in so na primer: mestni, poslovni, počitniški, zdraviliški, tranzitni, igralniški ipd. hotel. Seveda so hoteli znotraj osnovnega motiva prihoda gostov lahko specializirani še po demografski strukturi, življenjskem slogu in kupni moči ciljnih gostov. Slednja specializacija se segmentira z ravniyo kakovosti, številom zvezdic in cenovno politiko hotelov. Kot že rečeno, je specializacija hotela zelo zaželena, vendar je treba ob tem upoštevati vse dejavnike, ki prispevajo k uspešni in učinkoviti specializaciji: lokacija, ureditev objekta, ponudba storitev, trženje ipd.«.

Treba je dodati, da se hoteli s svojo ponudbo produktov in storitev, cenovno politiko, lokacijo, funkcijo in nenazadnje stilom lahko uvrščajo v različne tipe glede na definirane kategorije.

V strokovni literaturi in na spletnem omrežju pa se največkrat pojavlja umeščanje hotelov glede na kategorizacijo oziroma v tip namestitve:

- na podlagi lokacije,
- na podlagi ciljnega trga,
- na podlagi velikosti namestitvenega objekta,
- na podlagi upravljalske funkcije,
- na tematski podlagi.

V zadnjo kategorijo sodijo tudi butični hoteli, ki so predmet raziskovanja v mojem diplomskem delu, zato bom v naslednji točki podrobneje opisal ter prek znanstvenih definicij in mnenj stroke podal njihove prvine, tipične lastnosti, ob tem pa opredelil pojem butičnega hotela glede na kategorizacijo oziroma tip namestitve.

### **2.3 Pojem butičnega hotela**

Pojav butičnih hotelov je inovativna reakcija ali odgovor na standardizirane hotelske objekte in mednarodni hotelski razvoj v 1980. letih (Rutes 2001). Pred tem obdobjem je razvoj hotelov temeljil na modelu množičnega turizma, ki predpostavlja, da je najboljši koncept enotnost in predvidljivost. V svojem oglasnem sporočilu ga je takrat najbolje zajela hotelska veriga Holiday Inn: »Najboljše presenečenje je, da presenečenja ni« (Rutes 2001, 28).

Svoje videnje podata tudi Teo in Chang (2009, 83), ki menita, da je nastanek butičnih hotelov odziv na prevladujoči model množičnega turizma v 1970. letih, katerega značilnost so identično zasnovana mednarodna hotelska podjetja, splošne atrakcije (ne predstavljajo lokalne kulture / zgodovine; npr. McDonald's; glavni namen je ekonomski, zaslužek) in toge potovalne prakse. Prav tako je sistemska standardizacija hotelskih produktov in storitev spodbudila oblikovanje (množičnemu turizmu) nasprotnega gibanja, ki teži k nastanku in rasti različnih tipov namestitvenih objektov, kot so dizajnerski hoteli, trendovski hoteli, »lifestyle« hoteli in butični hoteli (Klumbis in Munsters 2005). Vodilo tega gibanja je bilo spoznanje, da potrošniki vse bolj iščejo hotele z edinstvenimi in inovativnimi karakteristikami. Za Judd (2006, 330) butični hoteli predstavljajo primer »post-fordističnega turizma«, ki v svojem bistvu poudarja edinstvene izkušnje in drugačnost ter visoko dodano vrednost v turizmu.

### **2.3.1 Začetki in utemeljitelja butičnih hotelov**

Izraz butični hotel se je najprej pojavil v Severni Ameriki in Združenem kraljestvu ter opisuje manjše hotele, ki so običajno imeli med 10 in 100 nadstandardnih sob (Rosner 2015). Pojavljati so se začeli v 1980. letih v večjih mestih, kot so London, New York in San Francisco. Kot pravita Freund de Klumbis in Munsters (2005), so se pojavili butični hoteli, ki popotnikom ne nudijo zgolj namestitve, temveč tudi bivanje z izkušnjo.

Pojem butičnega hotela oziroma izraz butični hotel sta skovala Steve Rubell in njegov partner Ian Schrager leta 1984, ko sta se pripravljala na otvoritev njunega prvega hotela v New Yorku – Morgans Hotel (Callan in Fearon 1997). Izraz ni bil vnaprej pripravljen ali načrtovan, ampak je bil prvič uporabljen, ko so lokalni novinarji vprašali Rubella, kako bi opisal koncept novega hotela glede na druge hotele v okolici. Ker ni našel pravih besed za opis, je dejal: »Lahko greste po nakupih v trgovski center Macy's, lahko pa greste po nakupih v katero izmed manjših butičnih trgovin v New Yorku. Ta hotel bo kot butik hotelov« (Freed 2011). Od takrat se poimenovanje butični hotel tudi uporablja v hotelski industriji, vendar enotnega mnenja, kaj naj bi bili butični hoteli, še danes ni. Obstajajo pa različne znanstvene definicije in mnenja stroke, ki bom jih opisal v nadaljevanju.

Za pionirja razvoja butičnih hotelov pa velja tudi Bill Kimpton, ki je leta 1981 kupil hotel Clarion Bedford, ga tematsko opremil v britanskem stilu in mu dodal zgodbo, ki je bila edinstvena za ta hotelski objekt. Njegova vizija je bila ustvariti hotele, v katerih bi tudi sam



želel bivati. Vodilo pri tem mu je bilo, da so ljudje na splošno na poti osamljeni in se počutijo tesnobno ter da bi bolj osebni pristop do gostov lahko rešil njihove težave, medtem ko so na poti. Hotelsko osebje naj bi bilo kot »družina na poti«, uvedel pa je tudi vinske urice, kjer naj bi se hotelsko osebje in gostje bolje spoznali. Kasneje je uvedel tudi možnost bivanja domačih živali, v hotelu Monaco v San Franciscu pa je v vsako sobo za goste dal zlato ribico. Močna determinanta njegove vizije je bilo udobje, zato je uvedel posebej oblikovane restavracije in bare, v katerih so gostje lahko jedli, lahko pa so tudi služili kot odprta kuhinja ali kot prostor za zabavo. Bill Kimpton pa je bil tudi prvi, ki je v butične hotele uvedel kombinacijo osebnih hotelskih storitev in kulinarčnih izkušenj za goste, ko je v hotelu Prescott leta 1989 odprl prvo restavracijo Postrio z znanim kuharskim šefom Wolfgangom Puckom.

### **2.3.2 Znanstvene definicije butičnih hotelov in mnenja stroke**

Različni avtorji (McIntosh in Siggs 2005; Chang in Teo 2009) poudarjajo, da je bistvo butičnih hotelov izkušnja. Eden izmed avtorjev je podal opis, ki se glasi: »*Butični hoteli so kot umetnost, težko jih je definirati, ampak jih prepoznaš, ko jih vidiš*« (Van Hartesvelt 2006, 32). Nadalje avtorji navajajo, da so tematska opremljenost, visoki standardi storitev in osebni pristop do gosta tisti poudarki, ki so pomembni za edinstveno izkušnjo gostov (McIntosh in Siggs 2005; Van Hartesvelt 2006).

V zgodnejših raziskavah sta McIntosh in Siggs (2005) definirala pet kategorij, ki ločijo butične namestitve od tradicionalnih: edinstven značaj namestitvenega objekta, osebni pristop do gosta, udobje in domačnost, kakovost storitev ter gostitelj z znanjem in poznavanjem kulture. Podobno navajata tudi Horner in Swarbrooke (2005, 369), ki izpostavljata pet značilnosti butičnih hotelov:

- manjši hotel, ki nudi občutek domačnosti,
- tematska opremljenost in tehnologija,
- lastna identiteta,
- razvoj modernih stilov in konceptov s pomočjo strokovnih oblikovalcev,
- osebni pristop do gosta.

Iz drugačne perspektive pa Teo in Chang (2009, 84) pri jedru koncepta butičnega hotela opozarjata na pomembnost turistične izkušnje lokalne zgodovine in kulturne identitete. Po Van Hartesveltu (2006, 36) so glavne značilnosti butičnih hotelov te, da so grajeni oziroma

postavljeni v starejše (prenovljene, spremenjena namembnost) ali edinstvene stavbe; spadajo v kategorijo več kot treh zvezdic; imajo kapaciteto od 20 do 150 sob ter vključujejo uspešno restavracijo – kulinarično izkušnjo.

Aggett (2007, 170) v svojem pregledu mednarodnih definicij butičnih hotelov sklepa, da so butični hoteli »*moderni dizajnerski hoteli s kapaciteto do 100 sob, ki ponujajo edinstveno raven osebnih storitev in moderne tehnološke opreme*«. Pristop dizajnerskega in edinstvenega videza se dojema kot strategija, pri kateri se butični hoteli skušajo oddaljiti oz. razlikovati od velikih hotelskih verig ter jim tako konkurirati. Z arhitekturo, opremo in okrasjem izražena edinstvenost je ena od glavnih gonilnih sil rasti sektorja butičnih hotelov.

Definicija butičnega hotela še danes ni izoblikovana, še posebej med glavnimi igralci v hotelski industriji, se pa velika večina upravljalcev, ustanoviteljev in lastnikov butičnih hotelov strinja, da so primarne funkcije takšnega tipa namestitvenega objekta (Anhar, 2001) naslednje:

- *arhitektura in oblikovanje* (stil, različnost, toplina in intimnost pritegnejo nišne goste, ki iščejo posebne in drugačne namestitvene objekte, ki bodo zadovoljili njihove individualne želje),
- *osebne storitve* (pozitivna izkušnja hotelskih gostov z vsem osebjem hotela),
- *ciljni trgi oziroma segmenti gostov* (ciljni segment gostov v butičnih hotelih so posamezniki v zgodnjih 20. do sredine 50. let, s srednjimi do višjimi prihodki).

Kot pri vseh ostalih storitvah in produktih v turizmu in gostinstvu, kot navaja avtorica Lucienne Anhar, se uspešnost zgodbe butičnih hotelov začne z osnovami, kot so dobra lokacija, kakovost produktov in storitev, trženja, jasno zastavljen marketinški pristop in učinkovita distribucija.

Zaradi številnih in nejasnih definicij butičnih hotelov so v družbi HVS<sup>6</sup> na podlagi lastnih strokovnjakov ter zaključkov raziskovalcev in predavateljev hotelske industrije na srečanju Boutique Hotels Summit v Londonu 2011 raje kot podali idealno definicijo butičnih hotelov to orisali z besedami, ki so na splošno najbolj povezane s terminom butičnega hotela:

---

<sup>6</sup> HVS ([www.hvs.com](http://www.hvs.com)) je vodilno svetovno podjetje na področju svetovanja in storitev v hotelski industriji, gostinstvu, upravljanju družb, igralništvu in industriji prostega časa.

Tabela 2.2: Termin butičnega hotela

Kaj je butični hotel	Kaj ni butični hotel
Edinstven	Zastarel
V trendu	Tradicionalen
»Cool«	Poslovni hotel
Intimen	Standardiziran
Oblikovalsko zasnovan	Tehnološko »podhranjen«
Topel	Preprost
Tematsko zasnovan	Neoseben
Visokotehnološko opremljen	»All inclusive«
Storitve po meri posameznika	Konformističen
Ekskluziven	V prevladujočem trendu (»mainstream«)
Izkustven	
Navdihujoč	
Zaželen	

Vir: HVS (2011, 3).

## 2.4 Trendi na področju turizma in v manjših butičnih hotelih

Trendi in napovedi za turizem se skozi čas spreminjajo skladno z življenjskim slogom, gospodarskim razvojem, povpraševanjem in ponudbo ter drugimi socialnimi in ekonomskimi dejavniki. Na globalni ravni jih spremlja Svetovna turistična organizacija – UNWTO, evropske pa podrobneje proučuje European Travel Commission (<http://www.etc-corporate.org>). V Sloveniji za to skrbi Statistični urad Republike Slovenije, ki obdeluje in objavlja aktualne statistične podatke<sup>7</sup>, finančni vidik pa spremlja Banka Slovenije. Poleg omenjenih inštitucij se z zbiranjem in obdelavo statističnih podatkov ukvarjajo tudi Javna agencija RS za trženje in promocijo turizma – Slovenska turistična organizacija (STO)<sup>8</sup>, Gospodarska zbornica Slovenije, različni inštituti in seveda turistična podjetja.

Standardni statistični podatki, ki se največ uporabljajo za spremljanje rezultatov turizma, so: število domačih in tujih turistov, število njihovih prenočitev, devizni prihodek od

<sup>7</sup> Na osnovi zbranih in obdelanih statističnih podatkov lahko primerjamo dosežene rezultate s postavljenimi cilji razvoja turizma.

<sup>8</sup> Od avgusta 2015 spet deluje Javna agencija RS za trženje in promocijo turizma, Slovenska turistična organizacija (STO). S tem je slovenski turizem ponovno dobil samostojno organizacijo, ki izvaja naloge nacionalne turistične organizacije, v prvi vrsti promocijo naše države kot turistične destinacije na tujih trgih. Slovenska turistična organizacija (2012).

inozemskega turizma ter število in sestava razpoložljivih prenočitvenih zmogljivosti (Cvikl 2009).

V nadaljevanju bom predstavil globalne in lokalne kvalitativne in kvantitativne trende, ki jih podajajo in napovedujejo globalne inštitucije, ter napovedi strokovnjakov, ki delujejo na področju turizma. Kasneje se bom dotaknil še specifičnih trendov, ki veljajo za manjše hotele v hotelski industriji in s tem zaokrožil vsebino tega sklopa, ki ga bom uporabil za nadaljnje raziskovalne procese v diplomskem delu.

#### 2.4.1 Trendi in napovedi za globalni in evropski turizem

Ključni mednarodni trendi v letu 2014 in napovedi svetovne raziskovalne inštitucije za turizem UNWTO so predstavljeni v naslednji tabeli.

Tabela 2.3: Globalni turistični trendi

Mednarodni turistični prihodi (obiskovalci, ki prenočijo vsaj eno noč) so se v letu 2014 povečali za 4,3 % in s tem dosegli skupno 1.133 milijonov obiskovalcev, po tem ko je ta številka leta 2012 prvič preseгла 1 milijardo.
Severna in Južna Amerika sta zabeležili največjo rast, in sicer 8 % povečanje v mednarodnih prihodih, sledita pa jima Azija s Pacifikom ter srednji Vzhod (oboje so zabeležili 5 % rast). V Evropi so prihodi porasli za 3 %, v Afriki pa za 2 %.
Mednarodni turistični prihodki po vsem svetu so v letu 2014 znesli 1.245 milijard \$. V primerjavi s 1.197 milijardami \$ leta 2013 to pomeni 3,7 % rast v realnih pogojih (upoštevata se še sprememba izmenjalnih tečajev in inflacija).
Francija, Združene države Amerike, Španija in Kitajska so na vrhu lestvice tako v mednarodnih prihodih kot tudi prihodkih iz njih. Mehika se je ponovno povzpela med najboljših deset, in sicer na deseto mesto. Glede na prihodke sta se po lestvici povzpeli Kitajska ter Združeno kraljestvo, in sicer na 3. (Kitajska) in 7. (Združeno kraljestvo) mesto.
Kitajska, svetovno največji vir turističnega tržišča, nadaljuje izjemno hitro rast, saj je svoje izdatke v tujini v letu 2014 povečala za 27 %, kar znese 165 milijard \$.
Napovedi, ki jih je pripravil UNWTO januarja 2015, kažejo na 3 % do 4 % rast v mednarodnih turističnih prihodih leta 2015, kar je v skladu z dolgoročno napovedjo »Tourism towards 2030«, ki napoveduje 3,3 % letno rast.
Po UNWTO regijah so obeti leta 2015 najboljši za Kitajsko in Pacifik ter obe Ameriki (4 %

do 5 % rast v obeh), sledijo pa jim Evropa (3 % do 4 % rast), Srednji vzhod (2 % do 5 % rast) in Afrika (3 % do 5 % rast).

Vir: World tourism organization (2015).

### **Dolgoročne napovedi – ogromen potencial za nadaljnjo rast**

Po napovedih »Tourism Towards 2030« se bo število mednarodnih turističnih prihodov po svetu v obdobju 2010 – 2030 povečevalo približno 3,3 % na leto. Hitrost rasti bo čez čas padala, in sicer naj bi bila na začetku tega obdobja 3,8 %, do leta 2030 pa naj bi padla na 2,9 %. Največja rast je napovedana za Azijo in Pacifik, kjer naj bi prihodi zrasli za 331 milijonov in s tem leta 2030 dosegli 535 milijonov (4,9 % rast na leto). Tudi za Srednji Vzhod in Afriko je napoved dobra: v tem obdobju naj bi več kot podvojila število svojih prihodov, in sicer z 61 milijonov na 149 milijonov ter s 50 milijonov na 134 milijonov. Evropa (s 475 milijonov na 744 milijonov) ter obe Ameriki (s 150 milijonov na 248 milijonov) bodo v primerjavi beležile počasnejšo rast.

Po navedbah European Travel Commission so se mednarodni turistični prihodi v Evropi leta 2014 povečali za 15 milijonov (+ 3 %), kar je skupaj zneslo 582 milijonov prihodov. Turistični prihodki so se povečali za 4 % v realnih pogojih in so znesli 509 milijard \$ (383 milijard €). To so vzpodbudni rezultati za svetovno najbolj obiskovano regijo, ki je odgovorna za 51 % vseh mednarodnih prihodov ter 41 % dohodkov. Zasluge za porast v tej regiji gredo večinoma Južni in mediteranski Evropi (+ 7 %) ter Severni Evropi (+ 6 %). Rast je bila počasnejša v Zahodni Evropi (+ 2 %), še posebej v enem najbolj znanih centrov svetovnih letovišč Franciji (0 %). V primerjavi so Luksemburg (+ 10 %), Nizozemska (+ 9 %), Nemčija (+ 5 %) in Belgija (+ 4 %) zabeležili solidno rast, medtem ko sta Švica in Avstrija rasli v skladu s podregijskim povprečjem. Srednja in Vzhodna Evropa sta edini podregiji v Evropi in na svetu, ki sta leta 2014 zabeležili padec mednarodnih prihodov, in sicer - 5 %, po tem ko sta prejšnjih nekaj let imeli močno rast.

V letu 2014 je malo več kot polovica vseh obiskovalcev, ki so prenočili, potovala do svoje destinacije po zraku (54 %), preostanek pa je potoval bodisi po cesti (39 %), tirih (2 %) ali vodi (5 %). Dopustovanja in lagodna potovanja so prinesla malo več kot polovico vseh mednarodnih turističnih prihodov (53 % oziroma 589 milijonov) v letu 2014.

## 2.4.2 10 mega trendov v turizmu

Horwath HTL je identificiral 10 globalnih mega<sup>9</sup> trendov, ki bodo vplivali tako na kratko- kot na dolgoročni razvoj v turizmu. Te trende so razdelili v dve skupini, in sicer bo prvih pet vplivalo na povpraševanje po storitvah, drugih pet pa na njihovo oskrbo. Skupaj ti trendi predstavljajo sile, ki bodo na novo oblikovale prihodnost turizma. To so:

Tabela 2.4: 10 mega trendov v turizmu

Vpliv na povpraševanje	Oskrba
»Srebrnolasi« turisti	Tehnološka (r)evolucija
Generaciji Y in Z	Digitalni kanali
Rastoči srednji razred	Ugodnosti za zvestobo
Novo nastajajoče destinacije	Zdravje in zdrav življenjski slog
Politične težave in terorizem	Trajnostni razvoj

Vir: Horwath HTL (2015, 2).

### *»Srebrnolasi« turisti*

Glede na socialnodemografske trende spada starejša populacija med najhitreje rastoče segmente na turističnem tržišču. Delež svetovne populacije, stare več kot 60 let, se je z 8 % leta 1950 povečal na 12 % leta 2013 in se bo po napovedih do leta 2050 povečal na 21 %. Ta delež se najbolj povečuje v razvitih delih sveta (Kitajska, ZDA ...), iz katerih prihaja tudi največ turistov. Raziskave kažejo, da ima ta skupina veliko skupnih lastnosti:

- pripravljeni so trošiti več denarja;
- aktivno potujejo (večina jih ni delovno aktivnih, zato imajo več časa, ki ga radi preživijo na potovanjih doma in po svetu);
- raje imajo storitve, ki temeljijo na osebnem stiku, na katerem lahko gradijo zaupanje,
- starejše populacije so vedno bolj aktivne in se ne smatrajo kot »prestore« za potovanja in ustvarjanje novih doživetij, zato vse več turističnih destinacij ponuja aktivnosti za »mlade po srcu«;
- zelo priljubljene so destinacije »zdravje in wellness«, saj starejši še vedno radi potujejo bodisi zaradi konkretnih zdravstvenih razlogov ali pa zaradi splošne potrebe po zdravem življenjskem slogu.

<sup>9</sup> Mega trendi so svetovne, trajnostno naravnane in makroekonomske sile razvoja, ki vplivajo na poslovanje, ekonomijo, družbo, kulturo in osebna življenja ljudi ter s tem definirajo prihodnost našega čedalje hitreje se spreminjajočega sveta.

## ***Generaciji Y in Z***

Generacijo Y so ključni predstavniki v turizmu že prepoznali kot pomemben tržni segment, saj naj bi do leta 2025 predstavljala 50 % vseh turistov. Zanimajo jo raziskovanje, interakcija in čustvene izkušnje. Tega se že zavedajo številni člani hotelske industrije in svoje storitve oblikujejo skladno s tem, tako da močan poudarek dajejo sočutju in gradnji osebnega stika z gosti. Vpliv generacije Z na turizem se sicer še ne kaže v veliki meri, vendar bo sčasoma vse očitnejši. Za razliko od prejšnjih generacij se generacija Z zelo razlikuje od svojih predhodnic, saj imajo njeni pripadniki veliko bolj dinamičen življenjski slog, večinoma višjo izobrazbo in boljši dostop do informacij. Ponudniki turističnih storitev se bodo morali na to prilagoditi tako, da bodo svoje ponudbe oglaševali na družabnih omrežjih, s kratkimi in zanimivimi opisi, slikovnim in video gradivom ter možnostjo spletnih interakcij s strankami.

## ***Rastoči srednji razred***

V preteklosti je bilo potovanje po svetu privilegij premožnejših ljudi, ki so večinoma izvirali iz zahodnega sveta, kar pa se je spremenilo s čedalje večjimi povprečnimi plačami in s tem z rastjo t. i. srednjega razreda (del populacije, ki ni niti bogat niti reven). Ta razred naj bi zrasel z 1,8 milijarde leta 2009 na 3,2 milijarde leta 2020 in 4,9 milijarde leta 2030, kar bo spremenilo profil povprečnega turista. Večina tega prebivalstva bo prihajala iz azijsko-pacifiške regije, kjer je 59 % svetovne populacije tega razreda. Za predstavnike tega razreda je pomembno za svoj denar dobiti čim več.

## ***Novo nastajajoče destinacije***

Zaradi srednjega razreda in njegovega iskanja čim večje vrednosti za denar so se po svetu začele razvijati nove priljubljene destinacije, predvsem v Aziji in Vzhodni Evropi. Te destinacije bodo imele kmalu več mednarodnih prihodov kot prejšnje destinacije v razvitem svetu. Trenutno je v svetu 100 držav z več kot milijon obiskovalci na leto.

## ***Politične težave in terorizem***

Zaradi globalnih sprememb, različnih religioznih vidikov in političnih ciljev prihaja do vse več napetosti, ki imajo za posledico tako civilne izgrede kot tudi teroristične napade. To pa lahko močno oslabi turizem teh destinacij. Primerov tega je bilo letos v Evropi na pretek, v Grčiji, Parizu in drugih destinacijah. Reševanje teh dogodkov postaja ključen del v ohranjanju in razvoju turističnih destinacij.

### ***Tehnološka (r)evolucija***

Na turizem močno vpliva razvoj tehnologije, saj so ljudje zaradi pametnih telefonov vedno povezani s spletom, prek njih brskajo in iščejo podatke o destinacijah, hotelih ... Posledica tega je, da se morajo ponudniki storitev prilagajati hitro razvijajoči se tehnologiji, s katero lahko gostom omogočijo čim boljšo ponudbo in hiter in preprost »check-in« (prijavo) ter jim ponudijo možnosti za bližnje aktivnosti glede na njihove preference.

### ***Digitalni kanali***

Splošno gledano se proces potovanja začne in konča na spletu, saj večina ljudi preko spleta preverja destinacije, ureja rezervacije in po izletu deli svoje izkušnje s potovanja. Večina teh dejanj poteka preko digitalnih kanalov (Tripadvisor, Booking, Airbnb ...) in družabnih omrežjih (Facebook, Twitter, Instagram). Raziskave kažejo, da 60 % časa na spletu preživijo na družabnih omrežjih ter da več časa posvetijo spletu kot gledanju televizije. Glede na te trende morajo ponudniki turističnih storitev prilagajati svoje metode trženja.

### ***Ugodnosti za zvestobo***

Za razliko od starih modelov ugodnosti, ki so bili sestavljeni iz tega, da gost ob nakupu izdelkov in storitev pridobi določeno število točk, ki jih lahko nato unovči za različne popuste, naj bi nov model temeljil na integraciji ugodnosti na vseh ravneh turističnega potovanja (od načrtovanja, nastanitve, aktivnosti, doživetja v hotelu in destinaciji ...) ter bolj osebnem pristopu do gosta, ki bi se temu prilagajal. Za nov sistem integracije ugodnosti za zvestobo je potrebna digitalna platforma.

### ***Zdravje in zdrav življenjski slog***

Destinacije, ki promovirajo fitness in wellness, so najhitreje rastoča veja turističnih destinacij in zajemajo razne terapije, relaksacijo, šport in zdravo prehrano. Znotraj te kategorije so najbolj priljubljena zdravilišča in športne destinacije.

### ***Trajnostni razvoj***

Trajnostni turizem je definiran kot turizem, ki spoštuje lokalno prebivalstvo, okolje, kulturno dediščino in turiste. Za trajnostni razvoj turizma morajo biti uravnovešeni socialni, ekonomski in ekološki temelji.



### 2.4.3 Turistično-razvojni trendi v Sloveniji

V Sloveniji je bila leta 2012 sprejeta že peta nacionalna strategija za razvoj turizma, ki jo je izvedla Slovenska turistična organizacija v sodelovanju s turističnim gospodarstvom za obdobje 2012 – 2016.

*Soudeleženci in sooblikovalci slovenskega turizma so v zadnjih nekaj letih dosegli izjemno široko soglasje o tem, da mora postati ves turistični razvoj trajnosten. To pomeni okolju prijazen turizem, zaščitniški do narodne in lokalne kulture ter usmerjen v ohranjanje družbenega ravnotežja v smislu blaginje za vsakega posameznika, družino, družbo in s tem našo državo. Nenazadnje je tudi slovenska turistična srenja sprejela svoj delež odgovornosti do podnebnih sprememb in okrepila svoj čut za družbeno odgovornost (Slovenska turistična organizacija 2012, 9).*

Strategija kot ključne vsebinske cilje slovenskega turizma šteje:

- konkurenčnost (inovativnost, kakovost, uspešnost, znanje, varnost, dodana vrednost, promet, prilivi, zadovoljstvo turistov, destinacijski menedžment, potrošnja na obiskovalca, sezonalizacija ...),
- kakovost življenja in blaginjo (blaginja lokalnega prebivalstva, uravnotežen regionalni razvoj, sodelovanje pri turističnem razvoju, zadovoljstvo zaposlenih, kakovost življenja itd.),
- ugled in razvoj slovenskega turizma (dajanje prednosti turizmu, partnerstvo za razvoj, javno-zasebno partnerstvo, podoba turizma v očeh drugih dejavnosti itd.),
- prepoznavnost in ugled Slovenije v svetu (prepoznavnost na tujih trgih, tržna znamka, podoba Slovenije, internacionalizacija itd.).

Kot glavne kvantitativne cilje pa strategija opredeljuje:

- povečati obseg turistične dejavnosti (turistični promet: prihodki in dobiček z naslova opravljanja gostinske in turistične dejavnosti, število turistov, število prenočitev):

Tabela 2.5: Kvantitativni cilji strategije slovenskega turizma

Število prenočitev:	Število turistov:	Priliv z naslova izvoza potovanj:
2 % letna stopnja rasti	4 % letna stopnja rasti	6 % – 8 % letna stopnja rasti

Vir: Slovenska turistična organizacija (2012).

Kot podlago za obravnavo bom predstavil nekaj statističnih podatkov Statističnega urada Republike Slovenije, ki so značilni za hotele v Sloveniji.

Največje število prihodov in prenočitev turistov v Sloveniji predstavlja segment hotelov, kar 61 % glede na vse namestitvene zmogljivosti v letu 2014. Indeks rasti za hotele glede na prejšnje leto (2014/2013) se uvršča na sedmo mesto glede na vse kategorije namestitvenih objektov.

V letu 2014 je največ tujih turistov k nam prišlo iz Italije, Avstrije in Nemčije. Turisti iz teh treh držav so skupaj ustvarili skoraj 40 % vseh prihodov tujih turistov. Največ prihodov tujih turistov – 443.000 (ali 18 % vseh prihodov tujih turistov pri nas) – so ustvarili italijanski turisti, sledili so jim avstrijski (266.000 ali 11 %) in nemški turisti (251.000 ali 10 %).

Italijanski turisti so v največjem številu prihajali v obmorske občine; v letu 2014 je bilo tam zabeleženih 101.000 njihovih prihodov ali 23 % vseh prihodov italijanskih turistov. Največ prihodov avstrijskih turistov je bilo zabeleženih v zdraviliških občinah (ustvarili so 97.000 prihodov ali 37 % vseh prihodov avstrijskih turistov), največ prihodov nemških turistov pa v gorskih občinah (93.000 prihodov, 37 % vseh prihodov nemških turistov).

Ob koncu leta 2014 je bilo v dejavnosti gostinstvo, v katero sodi večina s turizmom povezanih dejavnosti, zaposlenih 31.589, v dejavnosti potovalnih agencij, organizatorjev potovanj in s potovanji povezanih dejavnostih pa 1.809 delovno aktivnih oseb (skupaj 33.398 delovno aktivnih oseb ali 4 % vseh delovno aktivnih oseb).

#### 2.4.4 Trendi in razvojne usmeritve butičnih hotelov

Trende in razvojne usmeritve butičnih hotelov bom podal zgolj deskriptivno, na podlagi izbranih strokovnih člankov in raziskav, saj uradne inštitucije za statistične raziskave v turizmu ne obravnavajo posebej tega segmenta hotelov (v smislu prihodov, prenočitev, prihodkov ...). Po drugi strani pa, kot smo spoznali že v prejšnjih točkah, bi bila takšna

raziskava najbrž nekredibilna zaradi številnih mnenj in teorij samega pomena butičnega hotela ter nenazadnje umestitve v kategorizacijo in tip namestitvenega objekta.

Tako kot se spreminja in razvija vse v življenju, se je od nastanka do danes razvijal tudi pojem butičnega hotela. Ključne usmeritve razvoja bom predstavil po obdobjih, ki so ga najbolj zaznamovali.

### **Obdobje od 1980 do 1998**

- Nastanek pojma oziroma poimenovanja butični hotel (Ian Schrager – Morgan's Hotel, 1984, New York).
- Anousha Hempel's Blakes Hotel (51 sob) v Londonu in Bill Kimpton's Bedford Hotel v San Franciscu veljata za pionirja butičnih hotelov v obdobju, ko so trg zaznamovali veliki standardizirani hoteli pod okriljem korporacij, kot sta Hilton in Marriot.
- Ključen koncept butičnega hotela je bila tematska usmerjenost na življenjski slog gosta, ne pa v tolikšni meri namen bivanja.
- Kasneje v tem obdobju sta Ian Schrager in Philippe Starck razvila koncept butičnega hotela, ki temelji na dizajnu (Hotel Royalton), prav tako pa sta razvila različne koncepte oziroma vnesla elemente »butičnosti«: hotelski lobi sta spremenila v prijeten prostor, kjer se lahko gostje družijo in sproščeno komunicirajo med seboj (»lobby socialising«); hotel sta opremila in zasnovala, kot bi bil gledališče, in ga postavila v središče (na oder) z namenom, da bi ustvarila čim boljše izkušnjo oziroma doživetje za gosta.
- Z odprtjem Paramount hotela (567 sob) se pojavi odmik od manjših ekskluzivnih butičnih hotelov; nekateri menijo, da so lahko tudi večji hoteli butični.
- Leta 2000, z odprtjem hotela Hudson v New Yorku, pa se pojavi nov koncept velikih nizkocenovnih hotelov (805 sob; manj kot 100 \$ na sobo), ki jih poimenujejo »cheap chic«.

### **Obdobje od 1998 do danes**

- Z vstopom mednarodne hotelske verige Starwood (W Hotels, leta 1998) v segment butičnih in dizajnerskih hotelov so se pričeli razvijati novi koncepti in tudi vstopi drugih mednarodnih hotelskih verig (InterContinental Hotels Group, Marriott, Best Western, Rezidor Hotel Group ...) v ta segment.

- V tem obdobju smo pričali različnim konceptom (kulturna orientacija, »chic« dizajn, urbani resorti, domačnost in intimnost ...) in odmikom od tistega, kar so bili butični hoteli v začetku (manjši hoteli z 20 do 100 sobami, osebni pristop do gosta, intimno vzdušje ...). Prav to je privedlo do tega, da so v hotelski industriji pričeli z generalnim poimenovanjem »life-style« hoteli, pod katerega naj bi sodili tudi butični in dizajnerski hoteli. S tem pojmom se večina v industriji sicer ne strinja, saj menijo, da je nastal pod okriljem mednarodnih hotelskih verig, ki so videle ekonomsko priložnost za vstop v segment butičnih hotelov. Poleg tega pa menijo, da sta koncepta zelo različna, saj »life-style« hoteli na splošno delujejo na principu množičnega trga, medtem ko butični hoteli usmerjajo svoje marketinške napore na posameznika.
- Leta 2007 je svetovna gospodarska kriza močno zamajala temelje butičnih hotelov, kljub temu pa je raziskovalna agencija IbisWorld napovedala 6,9 % letno rast temu segmentu do leta 2019. Ta bo temeljila na novih oziroma blagovnih znamkah v vzponu, kot so Seattle's Ace, Los Angeles's Standard, Chicago's James in Schragerjaeva nova linija »Public hotels«.
- Gospodarska kriza pa je vplivala tudi na ekonomsko-finančno perspektivo butičnih hotelov, predvsem individualnih lastnikov (nezmožnost odplačevanja kreditov, zmanjševanje delovne sile, nižanje cen storitev ...), po drugi strani pa so večje hotelske korporacije in verige videle priložnost za vstop v segment.
- Raziskava inštitucije HVS je pokazala, da se glede na velikost in kapacitete hotela razlikujejo tudi generatorji prihodkov. Za velike mednarodne znamčene hotele je na primer zraven zasedenosti sob ključnega pomena segment hrana in pijača (60 % zasedenost sob, 40 % hrana in pijača), medtem ko pri manjših butičnih hotelih še vedno velja, da je zasedenost sob glavni faktor prihodkov od prodaje (75 % zasedenost sob, 25 % hrana in pijača).

V zadnjih desetih letih smo bili pričali številnim novim hotelskim znamkam v moderni zgodovini hotelske industrije. Trendi novih konceptov hotelov, ki so jih razvila podjetja, temeljijo na t. i. generaciji »millennials« in prav ta segment so v največji meri upoštevala pri načrtovanju in izgradnji hotelskih objektov za zadovoljitev njihovih potreb in želja. To generacijo so identificirali kot svež val ljudi, ki dajejo poudarek življenjskemu slogu – zdravju in wellnessu, osebnim storitvam ter uporabi napredne informacijske tehnologije.

Zraven identificirane generacije in dejstva, da število potovanj v mednarodnem prostoru v zadnjih letih raste, sta bila to zadostna razloga, da tako v Ameriki in Evropi kot drugod po svetu število »lifestyle« in butičnih hotelov strmo narašča tako med glavnimi hotelskimi znamkami (verigami) kot manjšimi hotelskimi podjetji.

### 3 POSEBNOSTI V TRŽENJU BUTIČNIH HOTELOV

Strukturne spremembe v turizmu (iz množičnega v individualnega), trendi, načini potovanja, informacijska tehnologija ter nenazadnje potrebe in želje potrošnikov (gostov) po bolj individualnih produktih in storitvah ter izkušnjah so vplivale na strmo rast butičnih hotelov v hotelski industriji v zadnjih desetih letih praktično po vsem svetu. To je po drugi strani privedlo do sprememb v trženju butičnih hotelov in usmerjanja marketinških naporov v učinkovit trženjski splet, ki v končni fazi temelji na zadovoljstvu gostov in posledično prinese pozitivne finančne rezultate lastnikom in uresničevanje njihovih poslovnih ciljev. Vendar pa je dejstvo, da hotelska industrija sodi primarno v storitveno panogo in mora zaradi neopredmetenosti turističnega proizvoda vlagati večje napore v načrtovanje svojih tržnih aktivnosti. Zaznane vrednote in zadovoljstvo potrošnikov so neoprijemljive narave, kar je glavna karakteristika storitev. Prav tako pa na percepcijo in zadovoljstvo potencialnih potrošnikov vplivajo pretekle izkušnje in okolje, zato morajo vodje trženja analizirati in ustrezno opredeliti potrebe potrošnikov in na podlagi teh spoznanj načrtovati in izvajati ustrezne aktivnosti.

Če izhajamo iz butičnosti, ki sem jo opredelil v prejšnjih poglavjih, pa lahko ugotovimo, da so zaradi vse večje fragmetiranosti trga, konkurence in velikega vpliva posameznih dejavnikov na percepcijo posameznikov še kako pomembni segmentacija trga, izbor ciljnih trgov in nenazadnje tržno pozicioniranje izdelkov in storitev za učinkovito načrtovanje marketinškega spleta, preko katerega lahko butični hoteli implementirajo ciljano trženje in tako uspešno delujejo na lokalnem in mednarodnem trgu.

V tej luči bom najprej predstavil teoretski koncept trženja, ki sem ga zaznal v literaturi med akterji v hotelski industriji, podal posebnosti in pomembnosti storitev ter na podlagi izvlečkov iz znanstvenih del in strokovnih člankov opredelil pomen segmentacije trga, izbora ciljnih trgov in tržnega pozicioniranja, ki igrajo pomembno vlogo pri načrtovanju marketinškega spleta, značilnega za storitveni marketing. Temu poglavju sledi predstavitev trženjske priložnosti, ki sem jo prepoznal kot mogočo, uresničljivo ter nenazadnje pomembno za doseganje potencialnih potrošnikov in prisotnosti na globalnem trgu.

### 3.1 Zaznava in pomen teoretskega koncepta trženja v butičnih hotelih

V zadnjih vsaj dveh desetletjih hotelska podjetja stremijo k novim oziroma sodobnim marketinškim konceptom, ki bi jim v hudem konkurenčnem okolju na trgu, težnji po razumevanju ter zadovoljevanju potreb in želja modernih turistov ter povečanem poudarku na trajnosti in odločitvah, povezanih z življenjskim slogom, omogočili in izpolnili željo po dobičkonosnem poslovanju ter podali odgovore, kako bodo pristopila k izvajanju trženja tako v sedanjosti kot v bližnji prihodnosti.

Bistvo marketinga v hotelski industriji temelji na marketingu v turizmu, ki izhaja iz turističnega proizvoda, ki je sestavljen tako iz oprijemljivih dobrin kot neoprijemljivih storitev. Hotel ponuja splet dobrin (hotelska soba, hrana, telefon, komunikacijska sredstva ...), ki so povezana z različnimi spremljajočimi storitvami (recepcija, čistoča, finance in računovodstvo ...) ter ponudbo turističnih atrakcij v destinaciji (kulturne ustanove, grad, termalne bazene ...), ki **skupaj tvorijo in predstavljajo t. i. izkušnjo za gosta** (Hudson 2008, 9).

V preteklosti so se hotelska podjetja opirala predvsem na teoretski koncept transakcijskega marketinga. Največkrat so sledila definiciji svetovne avtoritete na področju trženja Philipu Kotlerju, ki pravi: *»Trženje je družbeni in upravljavski proces, s pomočjo katerega organizacije in posamezniki dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost«* (Kotler 1998, 13) ter definiciji Ameriškega združenja za trženje (AMA), ki jo omenja veliko avtorjev in pravi: *»Trženje (upravljanje) je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnimi skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja«* (Kotler, 1998, 13).

Skupna vsem definicijam in konceptu transakcijskega marketinga sta bila okvir koncepta 4P ali marketinškega spleta (izdelek, cena, tržno komuniciranje, distribucija) ter *»jasen in razumljiv splet orodij (segmentacija, porabniško obarvan marketinški koncept, življenjski cikel izdelka itd.), s katerimi se opredeljuje proces trženjskih aktivnosti za izpolnjevanje zastavljenih marketinških ciljev, ki je s pravilno uporabo marketinških orodij na koncu moral rezultirati v profitu (skozi njegovo doseganje pa se je vrednotila uspešnost zaposlenih v*

*marketingu). To je bil tudi temeljni smisel marketinškega upravljanja v organizacijah» (Jančič 1997, 38).*

Kasneje se v okviru storitvenega marketinga, zaradi neoprijemljivosti storitev v primerjavi z izdelki in zaradi velike vloge človeškega dejavnika (stopnja kakovosti), v koncept t. i. storitvenega marketinškega spleta »vrinejo« še trije P-ji. V njihovo središče Booms in Bitner postavita bistvo marketinga, potrošnika. S tem model prilagodita za trženje storitev:

- *People* / ljudje – vsi človeški akterji, ki sodelujejo pri storitvah in s tem vplivajo na kupčeve zaznave,
- *Physical evidences* / fizični dokazi – okolje, v katerem so zbrane storitve povezane z organizacijo in potrošniki,
- *Processing* / proces – dejanski postopki, mehanizmi in pretok aktivnosti, s katerimi je storitev operacionalizirana in dostavljena z namenom zadovoljitve potreb in želja potrošnikov.

Marketinški splet je torej kombinacija marketinških spremenljivk, ki jo podjetje ponudi potrošniku, da bi doseglo želen položaj na trgu (Sfiligoj 1999, 18). Sestavljen je iz vsega, s čimer podjetje lahko vpliva na povpraševanje po svoji ponudbi (Kotler in drugi 1996, 96). Učinkovit marketinški program integrira zgoraj naštet elemente, v središču katerih je potrošnik s svojimi željami in potrebami, v koordinirano celoto, s katero uspešno dosega marketinške cilje podjetja (Sfiligoj 1999, 133).

V 70. letih 20. stoletja pa so pričeli znova odkrivati odnosno paradigmo marketinga, ki se je z bistvenimi prispevki oziroma razvojem storitvenega in medorganizacijskega marketinga posvečala vprašanju kakovosti in odnosov (Jančič 1997, 38), saj upravljalni pristop, ki je bil popularen v 50. letih, tega ni zajemal, kaj šele poudarjal. *»Osnovna ideja sprememb v marketinškem konceptu je, da se poudarek prenaša od enkratne menjave (transakcije) k dolgoročni povezanosti, k pravemu marketinškemu odnosu« (Jančič 1997).*

*Marketinški odnosi pomenijo vzpostavljanje in vzdrževanje nepretrganih, tržno konkurenčnih in superiornih ter dolgoročno obojestransko dobičkonosnih odnosov menjave z deležniki podjetja, kjer proces ustvarjanja vrednosti temelji na spreminjajočih se potrebah potrošnikov ob hkratnem upoštevanju potreb drugih infrastrukturnih deležnikov podjetja. Stabilnost razvoja odnosov se ohranja v*



*recipročni družbeni menjavi*<sup>10</sup>, kjer se spoštuje pogoje za zavezanost in zaupanje. Končni cilj procesa je trajno izboljšanje produktivnosti in dolgoročni dobiček (Štader v Franc 2012, 24).

Ključne sestavine marketinških odnosov predstavljajo:

- **Zaupanje** kot temeljna značilnost marketinških odnosov je trdna vera<sup>11</sup> v to, da bo nasprotna stran izpolnila svojo eksplicitno ali implicitno obljubo, ki je nastala kot posledica odnosa z njo. *»Vloga tega družbenega lepila narašča z intenziteto stikov med ljudmi oz. s preraščanjem stikov v odnose. Čim tesnejši je ta odnos, tem večji je torej pomen zaupanja«* (Jančič 1997, 40).
- **Pripadnost** kot pomemben dejavnik znotraj marketinških odnosov vpliva na poglobljanje odnosa med kupcem in dobaviteljem. Če zaupanje predstavlja začetek odnosa, pa pripadnost predstavlja njegovo najpomembnejšo posledico, saj vpliva na nadaljnje ohranjanje odnosa (Stanonik 2013, 39). Ali kot pripadnost definirata Morgan in Hunt: *»prepričanje med partnerjema, ki verjameta, da je konstanten odnos z drugim tako pomemben, da so vsi napor, ki so vloženi v njegovo ohranjanje, upravičeni«* (Morgan in Hunt 1994, 22).
- **Zadovoljstvo** predstavlja pomembno sestavino marketinških odnosov pri zadovoljstvu vseh partnerjev v odnosu. Zadovoljstvo je ključni gonilnik dolgoročnih odnosov med kupci in dobavitelji (Lam in drugi 2004). Ali, kot meni Jančič, v vsakokratnem odnosu je mogoče doseči zadovoljstvo le ob hkratnem doseganju zadovoljstva partnerja v menjavi (Jančič 1996, 173 – 174).
- **Zvestoba** kot jedro marketinških odnosov leži v samih odnosih. Namen ustvarjanja in ohranjanja zvestobe je gradnja dolgoročnih in profitabilnih odnosov (Ravald in Grönroos v Silva in drugi 2010, 17). Zvestoba je zato glavni cilj marketinških odnosov in včasih celo enačena z marketinškim odnosom (Sheth v Ismail 2009, 178).

Ključne značilnosti in nasprotja med marketinškim upravljanjem in marketinškimi odnosi so predstavljene v tabeli v nadaljevanju.

---

<sup>10</sup> Bistvo sporočila teorije družbene menjave za razumevanje marketinga je, da lahko v primeru medsebojnega spoštovanja in recipročne menjave nagrajujemo se zadovoljitev potreb, želja oz. zahtev pričakujemo zaupanje med akterji. To je temelj za dolgoročno in vedno bolj obsežno menjavo, povezano s prijateljskim odnosom med akterji. Taka povezanost pa je tudi temeljna zahteva sodobnega marketinga, ki hoče (je prisiljen) preseči enostransko akcijsko naravnost in delovanje s pozicije moči v odnosu do porabnikov in drugih deležnikov organizacije.

<sup>11</sup> Vera rečemo zaradi tega, ker ne obstaja racionalna razlaga tega družbenega mehanizma (Jančič, 1997).

Tabela 3.6: Ključne značilnosti in nasprotja med marketinškim upravljanjem in marketinškimi odnosi

Marketinško upravljanje	Marketinški odnosi
akcija	interakcija
manipulacija	komunikacija
neodvisnost akterjev	<i>soodvisnost</i> akterjev
kompetitivnost	kooperativnost
velikost	omrežja
nezaupanje	zaupanje
prepričevanje	prilagajanje
poudarek na racionalnosti	poudarek na intuiciji
moč	reciprociteta

Vir: Jančič (1997, 41).

Koncept marketinških odnosov so toplo sprejeli tudi v hotelski industriji in glede na pregled strokovne literature, študij primerov in znanstveno raziskovalnih del sem zaznal in lahko potrdim, da je večina marketinških akterjev v hotelih že prepoznala prednosti tega koncepta in ga po svojih zmožnostih tudi udejanja kot marketinško metodo za doseganje potencialnih in ohranjanje obstoječih potrošnikov, ki primarno temelji na zaupanju in vzpostavitvi dolgoročnih odnosov. Temu so botrovali dejavniki, kot so vse večja konkurenčnost, informacijsko tehnološki razvoj, bolj osebne storitve in velik pomen pridobljene izkušnje za gosta, zavedanje o pomenu zadrževanja gosta, ki je v primerjavi s pridobivanjem novih predvsem cenejše, in nenazadnje dobičkonosnost, ki je ključnega pomena za obstoj in nadaljnji razvoj ter izboljševanje izkušnje na relaciji hotel – gost. Ali kot pravi Jančič: *»Transakcijski marketing in marketinški odnosi so si tako različni, da se komplementirajo, kar dopolni s prisposodbo jina in janga marketinške discipline«* (Jančič 1997, 40). Tako se marketing vedno vrača k temeljni zahtevi, ki jo je svoj čas postavil Drucker (1973, 64): *»Smisel marketinga je poznati in razumeti kupca tako dobro, da mu bosta izdelek in storitev popolnoma ustrezala in se sama prodala.«*

Na podlagi navedenih dejstev in pomena storitvenega marketinga za hotelska podjetja pri zagotavljanju konkurenčne prednosti, uresničevanju zadovoljstva gosta ter gradnje podobe oziroma trženja nasploh bom v nadaljevanju predstavil še ključne značilnosti in pomen

storitev ter prikazal proces tržnega segmentiranja kot jedra vsake sodobne tržne strategije s poudarkom na butičnih hotelih.

### **3.2 Značilnosti in posebnosti storitev**

Butični hoteli delujejo primarno na oblikovanju turističnega proizvoda na podlagi storitev, zato se morajo zavedati njihovih značilnosti in posebnosti. Le tako jih lahko namreč tudi učinkovito izvajajo in na njih gradijo pravi pristop do obstoječih in potencialnih gostov ter načrtujejo tržne programe, ki bodo zadovoljili njihova pričakovanja ali jih celo presegli, k čemur butični hoteli težijo.

*»Storitev torej pomeni dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitve je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični izdelek. Za storitve so značilne štiri lastnosti, ki v večji meri vplivajo na oblikovanje programov in njihovo trženje« (Weis 2008, 65):*

- Neopredmetenost (neotipljivost) – za razliko od fizičnih izdelkov jih ne moremo videti, okusiti, slišati, vonjati ..., preden jih kupimo.
- Neločljivost – praviloma se naredijo in porabijo istočasno.
- Spremenljivost – hitro se spreminjajo, ker so odvisne od tega, kdo jih izvaja, kje in kdaj.
- Minljivost – storitev ne moremo hraniti, skladiščiti.

Storitev je proces, sestavljen iz vrste bolj ali manj neotipljivih aktivnosti. Te aktivnosti običajno potekajo v interakciji med porabnikom in zaposlenimi in/ali fizičnimi sredstvi ali izdelki in/ali sistemi ponudnika storitve, ki so zagotovljeni kot rešitve za probleme porabnikov (Grönroos 2000, 46). Storitev je torej proces, aktivnost, ki poteka v interakciji med ponudnikom in porabnikom in je neotipljiva.

Posledica neotipljivosti je, da storitev ne moremo skladiščiti, kot to lahko proizvajalec fizičnih izdelkov. Tipično za hotel je, da je npr. na določen dan nezasedena hotelska soba izgubljena in se ne more več prodati naslednji dan. To različni avtorji pojmujejo kot pokvarljivost ali neobstoj storitev oziroma nezmožnost zalog (Mihalič 1999, 48). Tako v obdobju nizkega povpraševanja podjetje ne more kopičiti zalog, s katerim bi se lahko na

(pričakovano) povečanje povpraševanja v prihodnosti ustrezno pripravilo (Middleton 2001, 28 – 32).

*Pri mnogih storitvah mora biti izvajalec pri izvajanju storitev fizično prisoten. Fizična prisotnost tako postane eden od oprijemljivih elementov storitve, ki so podlaga za porabnikovo ocenjevanje storitve. Porabniki ocenjujejo oblačila, osebno higieno, znanje jezika, komunikacijske sposobnosti, odnos izvajalcev ipd. Izvajalci storitev in fizično okolje pomembno vplivajo na porabnikovo ocenjevanje storitev. Vsak stik med izvajalcem in porabnikom vpliva na porabnikovo zaznavanje storitve, s tem pa na njegovo zadovoljstvo. Pri izvajanju storitve običajno nastane več stikov med izvajalci in porabniki. Izvajalci, ki so del porabnikove izkušnje s storitvami, s svojim vedenjem in čustvovanjem vplivajo na porabnikovo izkušnjo in tudi na druge zaposlene. Zato je potrebna pravilna izbira in usposabljanje osebja (Weis 2008, 66).*

V povezavi z osnovnimi značilnostmi, ki so skupne vsem storitvam, so tu še vsaj tri posebnosti, ki veljajo za storitve na področju turizma. To so (Middleton v Noč 2004, 5 – 6):

- sezonskost in druga nihanja povpraševanja,
- visoki stalni fiksni stroški in
- soodvisnost oziroma komplementarnost turističnih proizvodov.

Za trg turističnih storitev so značilna nihanja povpraševanja glede na letni čas oziroma klimatske razmere, obenem pa so povezana s časom letnih dopustov, šolskih počitnic in večjih praznikov. Na spremembe v povpraševanju, ki so lahko precej nenadne, pa vplivajo tudi različni dogodki, kot so vojne, terorizem, naravne katastrofe in podobno (Mihalič 1999, 49). Zaradi tega se spreminja izkoriščenost zmogljivosti turističnih podjetij. Naloga tržnikov je, da poskušajo usmeriti povpraševanje tudi na čas izven sezone in tako zapolniti neizkoriščene zmogljivosti (Middleton v Noč 2004, 5 – 6).

*V turistični dejavnosti so za večino podjetij značilni visoki stalni in relativno nizki spremenljivi stroški. Najlažje je to razložiti na primeru hotela. Že sam objekt in njegovo vzdrževanje predstavljata visoke stroške, tu pa so še plače zaposlenih, elektrika in podobno. Nasprotno so spremenljivi stroški (npr. plače sezonskih delavcev) precej nizki in v primerjavi s stalnimi praktično zanemarljivi. Problem stalnih stroškov je v tem, da ostanejo večinoma nespremenjeni, ko je hotel zaseden, delno zaseden ali popolnoma prazen (Middleton v Noč, 2004, 5 – 6).*

Medsebojna odvisnost turističnih proizvodov oziroma komplementarnost po Middletonu (Noč 2004, 5 – 6) obsega dva vidika:

- ponudba enega turističnega izvajalca je v medsebojnem razmerju do ponudbe ostalih turističnih izvajalcev,
- ponudba turističnih podjetij je v komplementarnem razmerju do neizvedene turistične ponudbe.

En del brez drugega ne more obstajati. Mihaličeva (1999, 50) razlaga je, da komplementarnost pomeni, da se morajo turistični ponudniki v destinaciji medsebojno povezovati in usklajevati. Kakovost celotnega turističnega proizvoda se namreč meri po kakovosti delnega turističnega proizvoda najslabše kakovosti.

### 3.2.1 Kakovost storitev in zadovoljstvo potrošnika

Kakovost storitev mora biti v butičnih hotelih na visoki ravni ali celo izstopati, saj zadovoljstvo gostov, ki so pripravljani plačati več in pričakujejo pozitivno izkušnjo, temelji prav na tej premisi. Gostje zaznavajo kakovost storitev že pred prihodom (prijaznost in funkcionalnost rezervacijske izkušnje, komunikacija z osebjem), nato jo doživijo v hotelu (prijaznost osebja, ustrežljivost, biti v pomoč ...) in nenazadnje v sami destinaciji z odkrivanjem turističnih atrakcij. Zato je izrednega pomena, da takšne vrste hoteli zadovoljijo niz izkušenj, ki bodo vplivale na zadovoljstvo gostov, ki bo po eni strani rezultiralo v nadaljnjih priporočilih znancem, prijateljem in drugih deležnikom, na drugi strani pa predstavljalo konkurenčno prednost in izpolnitev marketinških ciljev hotela. Z marketinškega stališča je ključno vprašanje, ali so potrošniki zaznali razliko v kakovosti med konkurenčnimi ponudniki (Lovelock 1996, 462). Ali kot pravita Berry in Parasuraman (1991, 5), je kakovost storitev temelj za marketinške storitve.

*»V preteklosti so organizacije menile, da lahko določajo želje in potrebe porabnikov. Danes so porabniki veliko bolj izobraženi in zahtevni, torej sodijo o kakovosti in so zanje pripravljani tudi plačati«* (Weis 2008, 66).

*Po Grönroosovem mnenju porabniki ocenjujejo kakovost storitve na podlagi tehnične in funkcionalne kakovosti. **Tehnična kakovost** je posledica odnosa med izvajalcem in porabnikom pri soočenju s storitvijo. Za porabnike in njihovo ocenjevanje kakovosti je zelo pomembno, **kaj dobijo v interakciji** z organizacijo. Tehnična kakovost je ocena vsebine storitve, nanaša se na rezultat izvedbe storitve – **kaj je porabnik prejel z***

*izvedbo storitve. Označuje, kaj porabniku ostane, ko sta proces izvajanja storitve in interakcija med porabnikom in izvajalcem končana. Porabniki običajno tehnično kakovost ovrednotijo dokaj objektivno. **Funkcionalna kakovost** pa obsega psihološko interakcijo med porabnikom in izvajalcem. Je ocena načinov oziroma postopkov izvajanja storitve, torej način, kako je bila storitev ponujena in izvedena. Zaznavanje je zelo subjektivno. Na porabnikovo zaznavanje kakovosti storitev vpliva tudi **podoba storitvene organizacije** (ang. image), ki je odvisna od tehnične in funkcionalne kakovosti storitev. Kakovost storitev je lahko podlaga za **konkurenčno prednost** organizacije. Tehnično prednost (pred konkurenco) je danes težko pridobiti, saj lahko organizacije zelo hitro dosežejo podobno tehnično kakovost. Odlična tehnična kakovost je lahko izničena s slabo funkcionalno kakovostjo. Organizacija lahko doseže konkurenčno prednost z izboljšanjem funkcionalne kakovosti. To ne pomeni, da tehnična kakovost ni pomembna, običajno je prvi pogoj za dobro storitev. Če je tehnična kakovost slaba, bodo porabniki zaznali kakovost storitev kot slabo. Če je dobra le tehnična kakovost, pa še ne pomeni, da porabniki zaznavajo kakovost storitve kot dobro, dobra mora biti tudi funkcionalna kakovost (Grönroos v Weis 2008, 67).*

*Porabniki nakup storitve občutijo bolj tvegan kot nakup izdelka. Pri ocenjevanju storitev se naslanjajo na dodatne elemente (ceno, osebje, fizično okolje), ki jih je lažje ovrednotiti. Zanašajo se tudi na **govorico od ust do ust**. Ponudniku storitev ostanejo zvesti, če so s storitvijo zadovoljni. Zvestoba pa ne pomeni koristi le za organizacijo, porabniki s tem zmanjšajo svoje tveganje (Potočnik 2000, 161). Kakovost večine storitev in stopnja zadovoljstva porabnika nista odvisni le od tega, kako izvajalec izvede storitev, temveč tudi od tega, kako porabnik odigra svojo vlogo v storitvi kot odrski uprizaritvi (Weis 2008, 67).*

*»Na kakovost storitev vpliva tudi obnašanje porabnikov. Njihova pričakovanja in odzivanja vplivajo na obnašanje zaposlenih in drugih porabnikov in obratno. **Zagotavljanje kakovosti storitev je torej neprestan proces, ki zahteva predanost kakovosti vseh zaposlenih v organizaciji.** Kakovostne storitve so tiste, ki s svojo odličnostjo zadovoljijo zahteve porabnikov in hkrati tudi ponudnike oziroma izvajalce« (Weis 2008, 67).*

*Številne strategije, ki jih podjetja izbirajo za dosego tržne uspešnosti, imajo malo skupnih točk, a kljub temu se ena izmed njih zdi skupna vsem – **središče je zadovoljstvo***

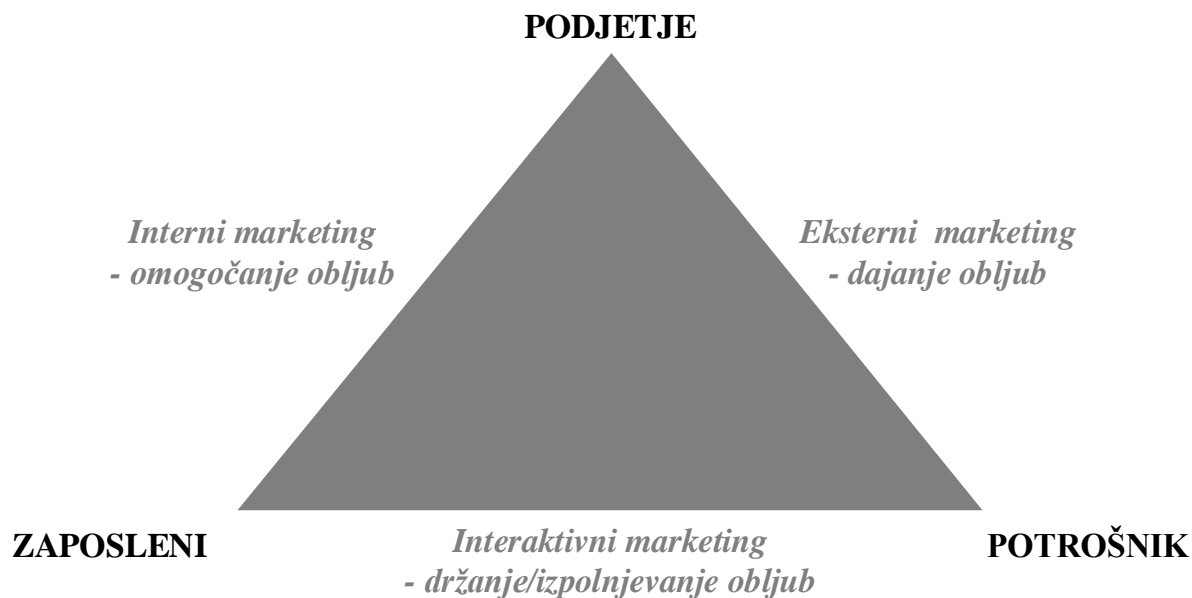
**porabnikov.** Številni avtorji menijo, da je zadovoljstvo porabnikov najpomembnejša stvar v organizaciji, vendar pa je skoraj nihče ne meri. V zadnjem času je opaziti, da pomembnost zadovoljstva porabnikov narašča, saj je za podjetja bistveno ceneje kot pridobivanje novih kupcev, če uspejo ohraniti obstoječe (Hill in Alexander 2006), zato je v interesu podjetij, da oblikujejo strategije, s katerimi bodo uspela vzpostaviti tesne in dolgotrajne odnose s porabniki. Ugotavljata tudi, da številna podjetja kot mero svoje poslovne uspešnosti uporabljajo zadovoljstvo porabnikov. **Tako postaja zadovoljstvo porabnikov ključni poslovni cilj številnih podjetij, saj jim omogoča dolgoročni obstoj in konkurenčno prednost** (Weis 2008, 68).

### **3.2.2 Trikotnik storitvenega marketinga ali upravljanje storitev**

Brez vedenja in pravega upravljanja storitev, ki se v svojem jedru ukvarja z neotipljivostjo, manjšo možnostjo standardizacije, razumevanjem potreb potrošnikov, izpolnjevanjem danih obljub, množico vpletenih ljudi, se morajo tržniki in vodstvo v storitvenih organizacijah, med katere sodijo tudi butični hoteli, zavedati, kako pravilno upravljati in reševati te probleme ali izzive, ki jih čakajo.

Kot model konceptualizacije navedenih problemov sta Zeithaml in Bitner razvila t. i. trikotnik storitvenega marketinga. Model predstavlja tri medsebojno povezane skupine (podjetje – potrošnik – predstavniki izvajanja storitev / zaposleni), ki skupaj delujejo pri razvoju, promociji in podajanju storitev in predstavljajo ključ uspešnega izvajanja storitev v storitveni organizaciji. V jedro storitvenega trikotnika pa je postavljeno dajanje obljub potrošnikom in njihovo izpolnjevanje (Hudson 2008, 15).

Slika 3.1: Model trikotnika storitvenega marketinga



Vir: Hudson (2008, 15).

**Eksterni marketing** torej predstavlja jedro, čeprav brez internega in interaktivnega marketinga izgubi ves svoj pomen, ki **z obljubami vzpostavlja pričakovanja potrošnikov**. Sem spada vse, kar karkoli sporoča potrošnikom še pred izvedbo storitve. Funkcija podjetja je tudi, da z **internim marketingom** poskrbi za **zadovoljstvo svojih zaposlenih** (izobraževanja, nagrade ...), ki bodo s svojim ravnanjem, kot so v primeru butičnega hotela prijaznost, ustrežljivost in visoki standardi storitev, storitve tudi strokovno izvajali v skladu s podanimi obljubami. Zadovoljstvo zaposlenega in zadovoljstvo potrošnika sta torej tesno povezana. **Interaktivni marketing** predstavlja »trenutek resnice«, ki se zgodi na podlagi interakcije potrošnika tako s podjetjem kot z zaposlenimi, ki izvajajo storitve. Predstavlja točko, na podlagi katere potrošniki ocenjujejo kakovost storitve oziroma izpolnjevanje obljub (Hudson 2008, 15).

Pomen storitvenega trikotnika je v tem, da vsi elementi delujejo soodvisno in jih je treba ustrezno izvajati, če želimo izvajati uspešen storitveni marketing. Podjetje, ki obljube daje, mora hkrati omogočati njihovo izvajanje in obljubo v interakciji s potrošnikom tudi držati.



### 3.3 Pomen in značilnosti segmentacije trga, izbora ciljnih trgov in tržnega pozicioniranja ter vpliv na marketinški splet

Jedro sodobne trženjske strategije tvorijo segmentiranje trga, izbor ciljnih trgov in tržno pozicioniranje, kar ustvarja široko orodje za strateški uspeh na trgu. Na tej točki se morajo podjetja odločiti, ali bodo trženje izvajala na posebnostih množičnega trženja, trženju raznolikih produktov ali s ciljanim trženjem. Ker smo že ugotovili, da se množični turizem umika individualnemu ter da je za butične hotele pomemben posameznik, njegove individualne želje, pričakovanja in končna izkušnja, za katero je pripravljen plačati več, je edina smotrna izbira odločitev za uporabo ciljnega trženja, ki vsebuje tri glavne faze:

- **segmentiranje** je postopek razčlenitve trga na različne skupine, za katere bi potrebovali posebne izdelke in/ali trženjske spletne,
- **izbor ciljnega trga** je postopek izbiranja enega ali več tržnih segmentov, na katere namerava podjetje vstopiti,
- **tržno pozicioniranje** je postopek ugotavljanja glavnih tržnih prednosti izdelka in komuniciranja o njih.

*Pri ciljnem trženju prodajalec ločuje glavne tržne segmente. Med njimi izbere enega ali več segmentov ter razvije izdelke in programe trženja, ki so prilagojeni vsakemu posameznemu segmentu. Ciljno trženje pridobiva značaj mikro trženja, ki tržne programe prilagaja potrebam in željam določenih skupin kupcev na lokalni ravni (prodajna območja, okoliši, celo posamične prodajalne). Končna oblika ciljnega trženja je trženje po meri posameznega porabnika, pri katerem sta izdelek in tržni program prilagojena potrebam in željam določenega kupca ali nabavne organizacije in tako je mogoče spoznati tudi trženjske priložnosti (Weis 2008, 11).*

Poslovna logika segmentacije je v osnovi preprosta in izvira iz ekonomske teorije cenovne politike, ki predpostavlja, da je maksimalen dobiček mogoče doseči takrat, ko se ravni cen razlikujejo med segmenti. Ker pa je segmentiranje v hotelski industriji zaradi neoprijemljivosti produkta težje in bolj zapleteno kot pri izdelkih, je za učinkovito načrtovanje in izvedbo segmentiranja treba vlagati več marketinških naporov. Danes številna hotelska podjetja sprejemajo segmentacijo, saj verjamejo, da lahko izboljša njihovo sposobnost pri gradnji konkurenčnih prednosti in s tem vpliva na uspešnost poslovanja.

Za učinkovito segmentacijo pa morajo podjetja razumeti, kdo so njihovi potrošniki in kakšno je njihovo nakupno vedenje.

Glavne spremenljivke segmentiranja trga, s pomočjo katerih podjetja analizirajo in na podlagi katerih načrtujejo svoje segmente, so predstavljene v naslednji tabeli.

Tabela 3.7: Spremenljivke segmentiranja trga

<b>Geografska</b>	<b>Demografska</b>	<b>Psihografska</b>	<b>Vedenjska</b>
Razdelitev trga na različne geografske enote, npr. narode, države, regije, pokrajine, mesta, soseske ...	Razdelitev trga na podlagi starosti, spola, velikosti družine, dohodka, poklica, izobrazbe, verske pripadnosti, rase in narodnosti.	Razdelitev kupcev na različne skupine na podlagi njihove pripadnosti določenemu družbenemu sloju, življenjskemu slogu in/ali osebnostnih značilnosti.	Kupce delimo na štiri skupine glede na njihovo poznavanje, odnos, uporabo in odziv na določen izdelek (priložnosti, koristi, status, zvestoba, privrženost, pripravljenost na nakup, odnos do izdelka).

Vir: Kotler v Weis (2008, 13).

Glavni cilj ali namen segmentacije trga je analiziranje povpraševanja, saj industrija turizma in gostoljubja vsebuje različne strukture povpraševanja ter zahteva zapletene marketinške odločitve, ki so potrebne za zagotavljanje zadovoljstva turistov oziroma porabnikov. Zato je segmentiranje edini način, s katerim se lahko odpravi ta zapletenost in razjasni porabnikove potrebe in želje. Glavni cilj procesa segmentiranja je torej razviti trženjski splet, ki bo ustrezal potrebam in željam načrtovanih ciljnih segmentov (Icoz 2001).

Ciljne segmente podjetja v praksi načrtujejo s kombinacijo spremenljivk, navedenih v tabeli. V turizmu pa, kot pravi Middleton (2001, 111), se segmente na trgu najpogosteje oblikuje glede na:

- namen potovanja (športne aktivnosti, počitnikovanje, posel, izobraževanje),
- porabnikove potrebe, motive in koristi (zabava, sprostitvev, nizke cene),
- porabnikovo vedenje (nakupovalne navade – zvestoba, pripravljenost na nakup, status porabnika),
- demografske (starost, spol, poklic), ekonomske (višina dohodka) in geografske značilnosti (kraj bivanja, velikost mesta, klima),
- psihografske značilnosti (življenjski slog, osebnostne značilnosti, družbeni sloj),

- geodemografske značilnosti (npr. na nekem območju, državi glede na določeno značilnost) in
- ceno (različna cenovna elastičnost).

Medtem ko je za hotele najbolj značilno, da svoje goste najpogosteje delijo na naslednje segmente:

- poslovne potnike,
- skupine,
- individualne turiste,
- turiste, ki zakupijo pavšalna potovanja pri organizatorjih potovanj in
- seminarske goste.

Na podlagi segmentiranja torej podjetja ugotovijo, katerim ciljnim segmentom se bodo v največji meri posvečala in koliko bodo pravzaprav vlagala trženjskih naporov. Dejstvo je namreč, da nekateri segmenti niso dovolj privlačni ali jih podjetje s svojimi viri in v skladu z dolgoročnimi cilji ne more oskrbovati, zato je v tem primeru bolje tak segment opustiti. Kot svetuje Kotler (1998, 282 – 283): podjetje naj vstopi samo na tiste tržne segmente, na katerih lahko ponuja več od drugih. V butičnih hotelih se načrtovalci segmentacije opirajo predvsem na vedenjsko spremenljivko, s katero spoznajo fundamentalne potrebe potrošnikov (Firat in drugi 2014, 87).

Naslednja faza segmentiranja, po uspešnem načrtovanju pomembnih in za podjetje ustreznih tržnih segmentov porabnikov, je odločitev, katere in koliko tržnih segmentov bo oskrbovalo. To vprašanje opredeljuje izbira ciljnega trga, ki temelji na naslednjih oblikah in predpostavkah trženja (Kotler 1998, 284 – 285):

- **Koncentrirano trženje** – za to obliko trženja se odločajo predvsem podjetja z omejenimi viri; namesto pokrivanja majhnega deleža na velikem trgu se raje odločijo za velik delež na enem ali več manjših trgih, kar jim prinese trdnejši položaj v segmentu na podlagi boljšega poznavanja potreb segmenta in posebnega ugleda, ki so si ga tam pridobila.
- **Nediferencirano trženje** – značilnost tega načina trženja je, da podjetje zanemari razlike med tržnimi segmenti in na celotnem trgu nastopi z eno tržno ponudbo. Torej v tem primeru podjetja ciljajo na veliko število porabnikov, ki jih bodo pritegnila z izdelki in tržnimi programi, v zameno pa pričakujejo večje prihranke pri stroških.

- **Diferencirano trženje** – zaradi prisotnosti na več tržnih segmentih podjetje oblikuje posebne trženjske program za vsak segment. Tak pristop praviloma zagotavlja večjo skupno prodajo kot nediferencirano trženje, vendar pa povečuje tudi stroške poslovanja.

Iz predstavljenega je mogoče sklepati, da se manjši družinsko vodeni butični hoteli v primeru izbire ciljnega trga praviloma usmerjajo v koncentrirano trženje, predvsem zaradi omejenih virov (finančnih, znanja, ljudi ...). Pogosto pa v praksi tudi prepletajo vse načine, da bi si s tem zagotovili svoje konkurenčne prednosti in ugled ter nenazadnje bili pri izvajanju tudi stroškovno učinkoviti.

V nadaljnjem koraku, po izboru tržnih segmentov in njihove oskrbe, mora podjetje rešiti še vprašanje razlikovanja in pozicioniranja. *»Razlikovanje je postopek oblikovanja sklopa pomembnih razlik, s katerimi postane ponudba podjetja drugačna od ponudbe tekmecev. Pozicioniranje pa je postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo. Pozicioniranje zahteva od podjetja, da določi, koliko in katere razlike bo uporabilo za svoje ciljne kupce«* (Weis 2008, 14). To lahko stori prek različnih strategij pozicioniranja, med katerimi izbere sebi najprimernejšo ali pa njihovo kombinacijo. Kot navajata avtorja Burk in Resnick (1991), so ključne štiri strategije pozicioniranja:

- pozicioniranje na osnovi tržnih segmentov (poslovni potniki, družine z otroki, rekreativci ...),
- pozicioniranje na osnovi kakovosti/cene (vrednost za denar ali izdelki visoke kakovosti/visoka cena ...),
- pozicioniranje na osnovi vrste izdelka,
- pozicioniranje glede na konkurenta (npr. pozicioniranje hotela kot edinstvene izkušnje za gosta, ki je ne more doživeti pri konkurenci; npr. zgodba hotela).

Butični hoteli z namenom uspešnega poslovanja na vse bolj konkurenčnem hotelskem trgu oblikujejo svoje strategije pozicioniranja na podlagi kombinacij teh strategij. Tako s svojimi značilnostmi, kot so visok standard storitev, poseben stil in udobje ter edinstvena izkušnja za gosta, kljubujejo večjim hotelskim korporacijam in verigam. Učinkovita strategija pozicioniranja bi morala biti vodilo pri vseh marketinških funkcijah v podjetju. Tako bi morali biti oglaševanje, tržno komuniciranje ter odločitve glede cenovne politike in

distribucijskih kanalov podvrženi oziroma v skladu z načrtovanimi cilji strategije pozicioniranja (Hudson 2008, 157 – 158).

Celoten proces segmentiranja je treba vsake toliko ponoviti, saj se potrebe in želje potrošnikov s časom spreminjajo, spreminjajo pa se tudi konkurenca in drugi dejavniki, kot so informacijska tehnologija, kanali komuniciranja ipd. Zato je ponovitev segmentacije ob hkratnem učinkovitem načrtovanju trženjskega spleta ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnega nastopa na trgu. Še posebej orodja promocije (tržnega komuniciranja), s katerim se potrošnike opozori na oblikovano ponudbo in podobo podjetja z namenom, da to v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo.

## **4 TRŽENJSKA PRILOŽNOST BUTIČNIH HOTELOV NA PODLAGI DRUŽABNIH OMREŽIJ KOT ORODJA MARKETINŠKIH ODNOSOV**

Priljubljenost in moč družabnih omrežij vse bolj revolucionira komunikacijo, dostop do podatkov in sam internet (Wood 2009). Številčnost potrošnikov, ki želijo biti prisotni na več družabnih omrežjih, in njihovo poglobljanje stikov (Chung in Buhalis 2008) predstavljata poslovne možnosti za podjetja (Armstrong in Hagel 1996). Teoretski koncept marketinških odnosov predstavlja velik potencial, s katerim lahko podjetja usmerjajo svoje napore v upravljanje družabnih omrežij (Wang in Fesenmaier 2002) z namenom razvoja osebnega odnosa s potrošnikom. Ta koncept je še posebej uporaben v storitveni industriji, saj ima ugodne karakteristike za razvoj marketinga na podlagi odnosa med podjetjem in potrošnikom (Grönroos 1994).

Družabna omrežja so začela privlačiti strokovnjake na področju hotelskega marketinga, ki so prepoznali potencial za razvoj osebnih stikov z bodočimi, sedanjimi in bivšimi strankami (Cox 2009). Kljub temu pa so raziskave za poslovno rabo šele v zelo zgodnji fazi (Brown in drugi 2007). Medtem ko se hotelska industrija bori za začetek uporabe družabnih omrežij kot orodja marketinških odnosov, bi lahko pomanjkanje informacijskih virov omejilo njihovo praktično uporabo.

Leta 1999 so Gilbert, Powell-Perry in Widijoso trdili, da je koncept marketinških odnosov uporabno orodje znotraj hotelske industrije, ki lahko preprečuje različne nakupne potrošniške vzorce, ki odvrtačajo zvestobo, npr. menjavo blagovne znamke (»brand-switching«), ki je zelo pogost pojav, saj so kupci zelo selektivni glede proizvajalca. Nadalje prikazujejo rezultate, ki kažejo, da so marketinški odnosi v hotelirstvu lahko učinkoviti zaradi stalne želje potrošnikov po storitvah, zagovarjajo pa tudi, da posledično lahko vplivajo na govornice od ust do ust, ki predstavljajo zelo močno komunikacijsko metodo. Sedanja naklonjenost odnosnemu pristopu marketinga je posledica številnih vplivnih faktorjev, kot so večja konkurenčnost, tehnološki razvoj, napredne marketinške taktike ter prestop iz množičnega k individualnemu marketingu. Vse te lastnosti in spremembe so privedle podjetja k temu, da so zapustila na transakcijah temelječe pristope in začela stremeti k donosnejšemu pristopu »zadrževanja strank« (Küster in Vila 2006). Kamdampully in Duddy (1999) sta ugotovila, da pritegniti novega kupca stane petkrat več kot obdržati obstoječo stranko; zavedanje o vrednosti stalnih strank je vedno

večje. Poleg tega stalne in zveste stranke kažejo manjšo občutljivost na spremembo cen, kar doprinaša k cenovni učinkovitosti (Küster in Vila 2006). To podpirata tudi Hong in Wang (2009), ki prav tako izpostavljata pomembnost zadrževanja obstoječih strank.

V hotelski industriji sta zaradi dostopnosti do statistik strank prek elektronskih podatkovnih baz identifikacija dobičkonosnih strank ter možnost grajenja intimnosti in vzdrževanja osebnih stikov z njimi očitna (Lancaster 2003). Razumevanje in napoved obnašanja strank sta tako mogoča. Chung in Buhalis (2008) sta izpostavila, da bi takšne napovedi lahko dognali tudi z opazovanjem potrošnikov prek družabnih omrežij.

Družabna omrežja bi lahko bila *»najučinkovitejši način za izvajanje marketinških odnosov, saj zameglijo ločnico med strankami, zavezniki in partnerji«* (Wang 2002). Tako so družabna omrežja v turizmu postala nepogrešljiva, saj se potrošniki nagibajo k temu, da bolj zaupajo drugim uporabnikom in njihovim komentarjem kot tržnim sporočilom. Sodeč po Kirby (2009) bi moral biti hotel aktivno prisoten na omrežju in vzdrževati dvostransko komunikacijo. Ta ni nujno osredotočena le na sam hotel, temveč tudi na druge teme (zanimivosti v okolju, atrakcije ...) v smislu, da bo na podlagi koristnosti teh informacij potrošnika slej ko prej pripeljala do poslovanja z njim.

Wang (2002) meni, da bi družabna omrežja lahko bila najbolj cenovno učinkovita oblika širjenja informacij in interakcije s potrošnikom; Chung in Buhalis (2008) pa trdita, da lahko igrajo ključno vlogo v procesu zbiranja in širjenja informacij. Zagovarjajo tudi to, da lahko organizacije uporabljajo družabna omrežja za namene raziskovanja trga ter opazovanje potrošniških trendov in zahtev ter za zbiranje dragocenih povratnih informacij, s čimer izboljšajo poznavanje potrošnikov.

Možnost uporabnika, da širi in deli informacije, predstavlja jedro družabnih omrežij (Wang 2002). Z zornega kota podjetja pa ta ključna funkcija predstavlja tako priložnosti kot tudi nevarnosti, saj uporabnikom dovoljuje, da širijo subjektivne informacije in s tem vplivajo na ugled podjetja. Podjetje nima nadzora v procesu govoric od ust do ust, kar je lahko vzrok za skrb, saj se veliko potrošnikov zanaša na tako vrsto informacij, da pred nakupom zmanjšajo negotovost in prilagodijo lastna pričakovanja (Wood 2009). TripAdvisor, eno najuspešnejših turistično osredotočenih družabnih omrežij s priporočili uporabnikov in mednarodnimi hotelskimi kritikami, privabi več kot 24 milijonov uporabnikov na mesec (GlobRes 2009). Potencialna škoda negativnih govoric od ust do ust na takšni strani je lahko omejena, če hotelirji analizirajo vsebino in spremljajo zadovoljstvo svojih strank (Buhalis in Law 2008).

Zraven tega se lahko javno odzivajo in odreagirajo na komentarje, so v interakciji z uporabniki ter kažejo sočutje in s tem obnovijo pozitiven ugled podjetja (GlobRes 2009). Iz alternativne perspektive lahko družabna omrežja ponujajo veliko priložnost za širjenje pozitivnih komentarjev zadovoljnih in zvestih strank. Wood (2009) zagovarja, da lahko obstoječe stranke postanejo tržni zagovorniki s tem, da delijo marketinška sporočila na družabnih omrežjih. Priporočila drugih uporabnikov so zaznana kot bolj zaupanja vredna, zanesljivejša in kredibilnejša kot sporočila, ki jih deli podjetje samo (Brown 2007). Posredna prednost je tudi več iskanj na straneh, kot je Google, zaradi večje prepoznavnosti tržne znamke (Wood 2009).

Družabna omrežja, ki delujejo kot katalizator za odnose med potrošnikom in podjetjem, privabljajo pametne hotelirje, ki se zavedajo njihove neoprijemljive poslovne vrednosti v nasprotju s krepitvijo prihodkov. Wolf (v Kirby 2009) zagovarja, da bi se morala podjetja v nasprotju z donosnostjo investicije (ROI)<sup>12</sup> osredotočiti na »donosnost iz posla« (Return on Engagement)<sup>13</sup>.

Nedavni napredki v informacijsko-komunikacijski tehnologiji so drastično spremenili dinamiko razmerja in interakcije med potrošnikom in podjetjem, saj so potrošnikom omogočili, da pridejo v neposreden stik s ponudniki, s tem pa so izničili nepotrebne posrednike. V preteklosti so posredniki ponujali udobje, konkurenčne cene in obilne ugodnosti. Z dodano lastno maržo so določali hotelske cene, kar pa je močno zmanjšalo njihovo konkurenčnost. Hotelirjem sta O'Connor in Murphy (2004) predlagala, naj na novo razmislijo o svojem pristopu k distribuciji in pridobijo nadzor nad prodajnim procesom. Dodajata, naj si hoteli prizadevajo za to, da posle posredujejo k lastnim spletnim stranem.

Potrošniki na družabnih omrežjih kažejo različna pričakovanja in odzive. Brown (2007) praktikom v trženju sporoča, da morajo spoznati, da si zdaj delijo nadzor nad blagovno znamko s potrošniki. Wood (2009) je ostal mnenja, da tržniki ne morejo več pričakovati, da bodo upravljali celotno izkušnjo blagovne znamke, saj zdaj pretehtajo govornice od ust do ust, kar ima za posledico, da imajo večji nadzor potrošniki.

Po pregledu spletnih virov na temo družabnih omrežij podajam še najpogostejše koristi, ki jih lahko dosežejo hotelska podjetja s prisotnostjo in aktivno udeležbo:

---

<sup>12</sup> ROI – Return on Investment – razmerje med vloženim denarjem in zaslužkom, ki ga ta prinese.

<sup>13</sup> ROE – Return on Engagement; glavni cilj pomena ROE na področju družabnih omrežij je dolgoročen in predstavlja naslednje koristi: večje skupnosti, močnejšo lojalnost, nezlomljivo vez z blagovno znamko in željo, da potrošniki-uporabniki-pripadniki priporočajo blagovno znamko svojim prijateljem, znancem in drugim.



- **Poznavanje potrošnikov na podlagi poznavanja družabnih omrežij.** Družabna omrežja vključujejo različne tipe potrošnikov, zato je pomembno, da jih hotel pozna in prepozna tista, ki so pomembna za ciljno trženje in v skladu s tem prilagodi svojo prisotnost in aktivnost. Npr. Facebook – najbolj množičen, splošni potrošniki; Twitter – močna prisotnost strokovnjakov, poslovnih ljudi; LinkedIn – širjenje poslovne mreže – prisotnost številnih poslovnih ljudi.
- **Doseg novih potrošnikov.** Objave dogodkov, promocije ter predstavitve dobrin in storitev številnim potencialnim potrošnikom na družabnih omrežjih bodo prinesle nove potrošnike.
- **Tržno ciljanje in oglaševanje.** Ciljno trženje preko družabnih omrežij omogoča ciljanje velikih tržnih segmentov potrošnikov na podlagi različnih faktorjev, kot so starost, dohodki, interesi, geografska lokacija, krogi prijateljev ipd. Hkrati pa je oglaševanje postalo cenejše v primerjavi s klasičnimi oglaševalskimi oblikami in metodami.
- **Povezovanje s potrošniki.** Čustvena povezanost s potrošniki omogoča skupno rast in razvoj s hotelom in blagovno znamko. To vpliva na vračanje in ohranjanje potrošnikov, kar je zagotovilo za uspeh.
- **Branding ali znamčenje.** Družabna omrežja predstavljajo odlično platformo in priložnost za predstavitev tržne znamke neposredno potrošnikom; nujna je prisotnost na mobilnih platformah – optimizacija spletnih strani za pametne telefone in tablice.
- **Doseganje več neposrednih rezervacij.** Pomembno je preusmerjati potrošnike družabnih omrežij na lastno spletno stran (ki mora biti dobro upravljanja in v skladu s sodobnimi trendi) in jih tako spodbuditi k neposredni rezervaciji.
- **Iskanje in zaposlovanje nadarjenih posameznikov.** Družabna omrežja predstavljajo bazen potencialnih kadrov, ki jih lahko hotel najame oziroma zaposli za različne potrebe poslovanja.

## 5 PRIMER IN ZGODBA BUTIČNEGA HOTELA MITRA

### 5.1 Ideja, razlogi in okoliščine za realizacijo projekta

Družba Hosting, d.o.o.<sup>14</sup> je v začetku leta 2006 postala lastnica Hotela Mitra v starem mestnem jedru Ptuja. Tako je začela aktivno in konkretno uresničevati lastni razvojni projekt vzpostavitve verige majhnih tipičnih butičnih hotelov. Projekt Story Hotels / Hoteli z zgodbo je bil zasnovan že v letu 2005, v letu 2007 pa je bila končana izdelava posebnih tehnično-opremljenih, storitvenih in vodstvenih standardov manjših hotelov v verigi Story Hotels, ki izhaja iz trendov na mednarodnem trgu po bolj individualnih in pristnih storitvah ter hotelih z dodano vrednostjo zgodbe ob visoki profesionalnosti storitev in udobju za goste. Moto verige je, da so hoteli v verigi Story Hotels vedno kot drugi dom oziroma rezidenca za goste v kraju, kjer so locirani. Hosting je v letu 2008 izvedel celovito prenovo hotela ter celotno poslovanje uredil v skladu s standardi in novo tržno znamko Story Hotels.

Celotna investicija v prenovo je znesla 2,5 milijona evrov, od katerih je 750.000 evrov investitor pridobil iz naslova sofinanciranja evropskega regionalnega sklada oz. Slovenskega podjetniškega sklada, ostalo pa je financiral z lastnimi sredstvi in kreditnimi viri bank. Pri tem projektu je družba Hosting, d.o.o. skupaj s povezanimi družbami v skupini v celoti uporabila lastno znanje in izkušnje, s tem pa tudi utrdila svojo prepričljivost na področjih svetovanja in inženiringa za druge naročnike.

Na podlagi investicijskega načrta, ki poglobljeno opredeljuje tržno, programsko in tehnično zasnovano, je bilo ugotovljeno, da je porast potreb in želja prebivalcev razvitejših držav Evrope in tudi Slovenije po hitro dostopni in intenzivni ter hkrati sproščujoči in kakovostni porabi prostega časa ena od osnovnih predpostavk projekta. Nadaljnje bistvene predpostavke so:

- v bližini ni zadostne količine in kakovosti tovrstne ponudbe;
- Ptuj je na hitro in enostavno dostopni lokaciji iz smeri glavnih emitivnih trgov iz Slovenije, pa tudi Zahodne, Srednje in Vzhodne Evrope ter južnih predelov Evrope, z dobro vzpostavljeno železniško in cestno povezavo, ter leži na relativno ugodni tranzitni lokaciji;

---

<sup>14</sup> Hosting, d.o.o. je skupina podjetij, ki s strokovnim znanjem, specialističnim know-howom in usmerjenostjo v uspešno realizacijo projektov v turizmu pomaga uresničevati sanje in pričakovanja gostov v hotelih, turističnih naseljih (resortih), zdraviliščih, wellness in vodnih parkih, zabaviščnih centrih, marinah in celotnih turističnih destinacijah, občinah, regijah ali državah, katerih lastniki, investitorji, upravljalci ali vodje so naši partnerji in naročniki. Vzporedno svetovalni in strokovni dejavnosti tudi intenzivno vlagamo lasten kapital in nastopamo v naložbenih konzorcijih projektov, ki jih razvijamo z lastnim znanjem.

- mikrolokacija objekta Mitra in Ptuja je v izredno lepem zgodovinskem kulturno obarvanem okolju in z izredno bogato kulturno dediščino, ki predstavlja osnovno privlačnost za oblikovanje tržno uspešnih programov;
- predvidena ponudba programov, storitev in doživetij hotela Mitra in celotnega mesta Ptuj je oblikovana inovativno, z združevanjem kulturnih in okoljskih elementov ter sprostitev ustvarjenih danosti, ob upoštevanju izkušenj že obstoječih podobnih programov;
- koncept trženja predvidene vzpostavitve projekta Story Hotels z obnovo hotela Mitra je zasnovan na bistvenem razlikovanju od podobnih ponudb v Sloveniji in bližnji tujini.

Ponudba je namenjena zahtevnim stacionarnim in dnevnim gostom predvsem poslovne programske usmeritve in tudi ljudem, ki jih zanimajo umetnost, kultura, prijetna ambientalna ureditev, sprostitev, zabava in možnost preživljanja prostega časa v okviru izobraževalnih, ustvarjalnih delavnic v večkratnih krajših obdobjih, z željo po kakovostni in specializirani ravni storitev, individualni obravnavi gosta ter druženju v privlačnem tradicionalnem okolju.

To pomeni, da ponudba hotela Mitra temelji na:

- zadovoljstvu gostov in celotne turistične destinacije zaradi nove možnosti izkoriščanja manjkajočih vsebin poslovnega turizma;
- zadovoljstvu in preseganju pričakovanj gostov, individualni skrbi za njihovo dobro počutje v prijetnem okolju ob možnostih spoznavanja kulture in kulturne dediščine ter sodelovanja pri izobraževanju na različnih področjih, druženja z enako mislečimi, uživanja ob domači kulinarični ponudbi in spoznavanja etnoloških posebnosti kraja;
- zadovoljstvu in korektnih odnosih s poslovnimi partnerji – turističnimi posredniki doma in v tujini;
- zadovoljstvu zaposlenih, ki bodo motivirani zaradi imidža, ki ga ima povsem nov razvojni projekt verige Story Hotels, profesionalnosti vodenja kompleksa in dobrih poslovnih rezultatov;
- zadovoljstvu lastnikov zaradi imidža objektov, dobrih rezultatov in povrnjenih investiranih sredstev;
- zadovoljstvu okoliške javnosti zaradi spodbujanja gospodarske rasti in zaposlovanja ter odličnega sodelovanja in korektnega partnerstva z dobavitelji, javnimi ustanovami in prebivalci.

Lastnik tržne znamke si je za cilj zastavil, da bi v 15 letih v okviru verige delovalo 60 hotelov kategorije od 3\*+ do 5\* (pod posebnimi dodatnimi standardi verige Story Hotels) v Sloveniji, na Hrvaškem in drugih državah Srednje in Vzhodne Evrope, vsi v okviru franšize, s katero bo upravljalo in jo podeljevalo podjetje Story Hotels Management, hčerinska družba v skupini Hosting. Ta bo skupaj s finančnimi partnerji po eni strani nudila ugodne finančne instrumente za financiranje izgradnje novih ali obnove obstoječih objektov v hotele v skladu s standardi verige Story Hotels, po drugi strani pa strokovno znanje in standarde za uspešno poslovanje in trženje na vse bolj zahtevnem mednarodnem turističnem trgu.

Svetovna finančna kriza je bila zadosten in poglavitni razlog, da se razvoj verige Story Hotels ni nadaljeval po zastavljenih načrtih in zato je obstalo pri realizaciji hotela Mitra kot vzorčnega primera hotela v verigi. Glede na načelo, da verigo sestavljata vsaj dva ali več hotelov, bom zato hotel Mitra obravnaval kot individualen hotel, ki je družinsko voden in upravljan.

## **5.2 Zgodba in butična izkušnja hotela Mitra**

Hiše so kot ljudje, vsaka izmed njih ima svoje življenje. Nekdo jih zgradi in jim nameni vsebino, v njih se opravljajo obrt, trgovina in druge dejavnosti. Menjujejo se lastniki in stanovalci, ki jim pišejo usodo; in ko enih že davno ni več ter so jih zamenjali neki drugi in tretji in naslednji, hiše še vedno stojijo in nam lahko povedo svojo zgodbo.

Taka je tudi zgodba hotela Mitra na Prešernovi ulici s številko 6, ki domuje v mogočni in vpadljivi stavbi z novobaročnim pročeljem, ki se prilagaja uličnemu toku fasad v osrčju starega mestnega jedra Ptujja.

Pogled skozi zgodovinsko okno hotela Mitra:

- 1786: kavarna Kiepertz,
- 1809: gostilna s prenočišči Zlati noj,
- 1890: hotel Osterberger,
- 1945: Dom JLA,
- 1990: Hotel Mitra,
- 2006: Hosting kupi in prevzame poslovanje hotela Mitra,
- 2008: hotel Mitra – Story Hotels®.

Po zelo kakovostni prenovi in zagonu v letu 2008 hotel Mitra danes pripoveduje veličastno zgodbo Ptuja, ki se upravičeno imenuje zakladnica tisočletij, hkrati pa je mesto in širše okolje dobilo ugleden turistični objekt, ki ima pozitivne vplive na gospodarsko rast in zaposlovanje ter vpliva na zadovoljstvo ljudi. S tem je hotel Mitra v najožjem središču starega mestnega jedra pridobil 60 visoko kakovostnih hotelskih postelj v 29 tematsko urejenih sobah in suitah, kar je 7 hotelskih sob in suit več kot pred obnovo, z znatno višjo kakovostjo. Celoten hotel že s svojo lokacijo, zunanjo podobo po prenovi, še posebej pa z notranjo ureditvijo vsakega posameznega prostora pripoveduje veličastno zgodbo o več kot 2000-letni zgodovini in tradiciji Ptuja.

Prostori in hotelske sobe so urejeni v petih različnih slogih (antičnem, srednjeveškem, meščanskem, secesijskem ali sodobnem slogu notranje ureditve), ki simbolizirajo pomembna obdobja v zgodovini Ptuja. Vse sobe so tudi individualno tematizirane s slikami velikega formata v tehniki olje na platno, umetniškimi upodobitvami najpomembnejših osebnosti in dogodkov iz posameznega zgodovinskega obdobja. Med več kot 40 slikarskimi upodobitvami mladega ptujskega akademskega slikarja Jerneja Forbicija, ki je celoten hotel opremil s svojim lahko rečemo opusom o tisočletjih Ptuja, najdemo teme, ki simbolizirajo zgodovinske in današnje attribute najstarejšega slovenskega mesta: Orfeja in Evridiko, Tacita, cesarja Vespazijana, grofe Herbersteine, Habsburžane, ptujskega mestnega sodnika iz srednjega veka, umetniško družino Kasimir, slikarja Jana Oeltjena, ptujskega skladatelja in zborovodjo Gregorca, ptujske trgovce, tradicijo perutninarstva, vinske trgovce in kletarje, pa tudi kurente, golfiste in balonarje.

Hotel Mitra je svojo programsko ponudbo razširil in popestril z vinsko kletjo in vinoteko Osterberger, s katero je obudil še eno zgodbo, ki je bila močno prisotna v razvoju bogate zapuščine sedanjega hotela in mesta Ptuj. Že nekaj let pred in po letu 1900 se je v hotelu odvijala izredno pomembna dejavnost tistega časa; vodil jo je Franc Osterberger starejši, ki ni bil le hotelir in kavarnar, temveč tudi vinski pridelovalec in veletrgovec, specializiran za vina s haloškega območja. Danes je v vinski kleti in vinoteki Osterberger z vini iz Ptuja in okolice predstavljenih in na pokušino 16 najbolj priznanih vinskih kleti iz vseh treh vinorodnih dežel Slovenije. Pomembno ponudbo oziroma zgodbo pa predstavljajo tudi mestna kavarna Kipertz z lastno blagovno znamko kave (tradicija pražarne in kavarne tedanjih lastnikov, družine Kipertz, v tem objektu sega že v leto 1786), wellness salon Venera s ponudbo turške in finske savne, whirlpoolom, počivališči ter prostorom za masaže in lepotne terapije, in seminarsko-

banketni prostori s salonom Alojzije Strauss, salonom Herberstein in Poetoviona s kapaciteto do 120 udeležencev.

Od pomladi do jeseni pa je gostom v atrijskem prostoru hotela na voljo tudi zunanji Mitrov vrt, mirna gostinska terasa in prireditveni prostor v središču zgodovinskega mesta. Atrij hotela, odmaknjen od mestnega vrveža, je namenjen sprostitvi na prostem, kjer je mogoče zaužiti osvežilno pijačo ali hišno kavo Kipertz in se posladkati s katero izmed sladice, ki so na voljo v hotelu. Po dogovoru pa lahko atrij služi tudi kot prostor, namenjen različnim družabnim prireditvam (srečanja, koncerti, gledališke predstave, sprejemi ...).

Hotel Mitra je v skladu z zgodbo, ki jo pripoveduje, zasnoval tudi hotelske tržne programe in storitve za posameznike ali skupine:

- ogled mitrejev in turistično vodenje po zgodovinskem Ptujju,
- glasbeni večeri ob vikendih, ki se odvijajo v hotelski kavarni in lobiju,
- kulturna dogajanja (gostovanja gledaliških predstav in razstav umetnikov),
- sestavljeni programi, ki so namenjeni različnim skupinam in posameznikom, tako po starosti kot po motivu prihoda (Poslovno srečanje, kjer se srečujejo stoletja; Združite udobje tisočletij s poslovnim dogodkom; S kolesom skozi stoletja in naravo; Pohodništvo po lepotah stoletij in narave v okolici Ptujja; Za raziskovalne duhove, ki ljubijo stoletja; Sproščen izlet v zakladnico tisočletij; Zabavno družinsko življenje ob sproščenem odkrivanju zgodovine in legend tisočletij; Romantični dnevi v intimnem objemu zakladnice tisočletij; Golf, udobna družabnost in pogled na tisočletja),
- postrežba v sobo,
- nakup vstopnic za kulturne dogodke,
- brezplačno brezžično omrežje (za goste in zunanje),
- turistične informacije,
- pisarniške storitve.

Iz navedenega lahko strnemo, da želi hotel Mitra preko arhitekturne danosti in lokacije, notranje opremljenosti, tematske opremljenosti sob, tematskim poimenovanjem praktično vseh prostorov in nenazadnje s posebej oblikovanimi trženjskimi programi in storitvami približati edinstveno zgodbo Ptujja ter jo zliti z udobnostjo bivanja, občutkom domačnosti in edinstvenim doživetjem tako za posameznike kot za skupine gostov.

### 5.3 Trženje hotela Mitra

Temelje trženja hotela Mitra predstavlja osnovni trženjski koncept, ki je bil zasnovan na podlagi pripravljenih strateških dokumentov, trendov, usmeritev, zasnove in ideje hotelskega objekta:

*Gostoljubje v središču dogajanja, kjer se na enem mestu okuša dobrote in spoznava zgodbe, ki jih piše čas oziroma skriva zakladnica tisočletij. Edinstvenost spoznavanja zgodovine v hotelu s tradicijo, ki bo zasijala v novi, zanimivi luči igrivosti časa, dogodkov in življenja na Ptuju. Hotel, kjer je vsak obisk novo doživetje, ne glede na to, ali si gostje (vključno z domačini) privoščijo najljubšo kavico, bivajo v hotelu ali si ogledajo katerega izmed dogodkov, oziroma v prihodnje uživajo ob kulinarčnih dobrotah (Hosting 2005).*

Osnovni koncept trženja hotela Mitra pa se nanaša na kakovostno načrtovanje in izvajanje vseh elementov storitvenega tržnega spleta, ki vključuje:

**Produkte oziroma storitve** kot temelj oblikovanja ponudbe. Glede na lokacijo ter bogato in raznoliko zgodovinsko in kulturno ter naravno dediščino in dogajanje v mestu so možnosti razvoja in oblikovanja ponudbe velike (kreiranje tržno zanimivih in izvirnih produktov).

Kakovost izvedenih storitev in posredovanja produktov kot **fizične dokaze** tržnega spleta. Sem sodijo urejenost kraja in objekta, kakovostna hrana, prijeten ambient, prijaznost zaposlenih ..., skratka vse dejavnosti in okolje, s katerim pride gost v stik ob bivanju v hotelu (posredno pa tudi vse njegove izkušnje pred prihodom in po odhodu).

Pozitiven odnos **ljudi** do razvoja turizma in hotelirske dejavnosti ter pozitiven odnos do gostov – gostoljubnost (osebni pristop) tako v okviru hotelske dejavnosti kot tudi v lokalnem okolju.

**Način izvajanja storitev** bo lasten lokalnemu okolju in pogojen s kulturo kraja ter s kakovostnimi, ustrezno šolanimi in razgledanimi kadri.

**Lokacija** predstavlja zelo pomemben element trženjskega spleta in je v primeru hotela Mitra izredno pozitivna in prepoznavna (središče mesta). Zato se pričakuje dober obseg povpraševanja, ki ob razvoju vseh elementov trženjskega spleta na strani ponudbe omogoča nadaljnji razvoj zanimivih in nišnih tržnih produktov, primernih za izvajanje v tem okolju.

**Tržno komuniciranje** omogoča gradnjo prepoznavnosti ponujenega produkta. Ta element je v trženjskem spletu hotela Mitra nadvse pomemben za uspešnost v dejavnosti in doseganje zastavljenih ciljev trženja.

Kot pomemben del trženja je bila pripravljena tudi tržna segmentacija (glede na motivacijske in prodajne segmente) ter definirane prodajne poti, ki se bodo v tržno komunikacijskem spletu kombinirale z naslednjimi orodji tržnega komuniciranja in odnosov z javnostmi:

- pospeševanje prodaje (različne akcije, sejemske nastopi, študijski obiski ...),
- odnosi z javnostmi (ohranjanje kontaktov z gosti, novinarji ...),
- neposredna prodaja (internet, direktna prodaja podjetjem ...),
- oglaševanje in tiskani materiali, publikacije (prospekti, katalogi, plakati ...).

Velik poudarek skozi vsa orodja tržnega komuniciranja in prodaje pa bo posvečen internetu.

Načrtovani prodajni kanali so sestavljeni iz kombinacije posrednih in neposrednih kanalov, izmed katerih izpostavljamo naslednje:

- **individualne rezervacije** – za individualne goste, ki nočitev rezervirajo vnaprej;
- **paketni razpisani programi** vključujejo prodajo gostom, ki pridejo v hotel zaradi določenega aranžmaja (paketa), pripravljenega s strani ponudnika ali z njim povezanega posrednika tovrstne ponudbe. Uporabljajo jih predvsem turistične skupine in gostje na sprostivnem obisku;
- **internet**, nepogrešljiv prodajni kanal sodobnega časa, je najpomembnejši za pridobivanje individualnih gostov (predvsem tujih), mladih družin, poslovnežev – pravzaprav vseh segmentov, katerim namenja svojo ponudbo;
- **turistične agencije in avtobusni prevozniki** predstavljajo distribucijski kanal, ki pokriva motivacijske segmente gostov, kot so turistične skupine, sprostivni obisk, deloma pa tudi poslovni gostje oz. združenja;



- **turistično informativni center** je pomemben informacijski in prodajni kanal, ki opravlja pomembno funkcijo pri usmerjanju gostov v izbiri prenočišča. Je bistvenega pomena za tujce in domače goste, ki nimajo vnaprejšnjih rezervacij in potujejo »po navdihu« (popotniki, tranzitni gostje ...);
- **podjetja in organizacije**: prodajni kanal, ki se nanaša na motivacijski segment poslovnih gostov, ki so v večini partnerji domačih ali tujih podjetij. Izvaja se osebna in direktna prodaja lokalnim podjetjem in organizacijam, pa tudi širšemu poslovnemu krogu v regiji in širše;
- **individualni »walk in«** prodajni kanal predstavlja direktno prodajo gostom, ki pridejo v hotel zaradi prijetne lokacije, ugodne in kakovostne ponudbe ipd.;
- **organizatorji prireditev** – posredni prodajni kanal povezanega trženja, namenjen pritegnitvi obiskovalcev prireditev oziroma njihovemu podaljšanemu bivanju na Ptuj.

Trženje hotela Mitra je v času od prenove v letu 2008 do leta 2011 potekalo v skladu s pripravljenim podrobnim načrtom trženja. Od takrat naprej pa je področje trženja hotela tako kot prej ali slej večino poslovnih subjektov prizadela svetovna gospodarska kriza, ki je vplivala na spremembe v izvajanju trženja.

Pred vplivom svetovne gospodarske krize se je trženje hotela Mitra izvajalo konkretno prek zgoraj navedenih oblik trženja s poudarkom na turističnih agencijah, podjetjih in organizacijah ter spletni strani hotela, ki je bila izdelana po takratnih standardih spletnega komuniciranja in v skladu s celostno grafično podobo. Aktivno pa je trženje potekalo tudi prek največjih tujih in domačih spletnih rezervacijskih sistemov (Booking.com, HRS, Slovenia.info ...). Izdelani so bili tiskani materiali (prospekti, brošure, katalogi in mapa) in digitalne predstavitve, ki so služili svojemu namenu pri pospeševanju prodaje in izgradnji prepoznavnosti blagovne znamke. Obiski domačih in tujih turističnih sejmov so pozitivno vplivali na prepoznavnost hotela, ki se je tako vpisal na domač in tuj zemljevid hotelske ponudbe. Z oglaševanjem v lokalnih in nekaterih tujih časnikih in revijah pa je hotel predstavljal svoje bistvene konkurenčne prednosti ali bolje rečeno svoj koncept, ki temelji na edinstveni zgodbi in udobju, domačnosti in nenazadnje doživetju, ki ga lahko posameznik izkusi. Vsekakor pa je trženje potekalo tudi na področju izvajanja poslanstva hotela in vseh zaposlenih: da privablja in s pristno gostoljubnostjo, posebnim občutkom za individualni pristop do gosta in prijaznostjo ob hkratni izredni profesionalnosti, spoštljivem odnosu do vsakega gosta ter številnih drobnih pozornostih vedno znova razvaja in navdušuje goste, ki se

radi vračajo v hotel kot v svoj drugi dom. Na teh temeljih je trženje zadovoljilo in morda celo preseгло pričakovanja in zastavljene cilje, saj je v tem času z lokalno in tujo javnostjo zgradilo močno vez, brez katere bi hotel verjetno težko še danes aktivno nastopal in posloval v še vedno zaostrenih gospodarskih razmerah.

Gospodarska kriza je pustila svoj pečat in s tem je trženje hotela izgubilo ali zmanjšalo tako izvajanje orodij tržnega komuniciranja kot nekatere pomembne prodajne kanale, preko katerih je prej uspešno sledilo razvojnim in trženjskim ciljem. Ena izmed pglavitnih posledic je neprisotnost na svetovnih spletnih rezervacijskih sistemih, močno pa je zmanjšana tudi komunikacija s turističnimi agencijami, podjetji in organizacijami. V zmanjšani obliki trženje poteka tudi na ravni oglaševanja, različnih akcij pospeševanja prodaje, medtem ko je obisk sejmov povsem nedejaven. A kljub temu se je sprememba zgodila tudi v pozitivno smer, saj je vodstvo odreagiralo in usmerilo tržne napore v osebne odnose in prodajo ter ostalo na priporočilnih spletnih turističnih portalih (TripAdvisor, Slovenia.info) ter lastnih spletnih straneh, svojo prisotnost pa komunicira tudi preko družabnega omrežja Facebook. Na področju dogodkov in sodelovanja s prireditelji in partnerji pa sodelovanje in izvajanje tržnih aktivnosti še naprej ostaja močno. Kot pravi direktor in lastnik hotela Mitra Peter Vesenjāk, je v sedanjih razmerah poslovanja potrebna še večja usmerjenost in pozornost pri izvajanju strokovnih, profesionalnih in še bolj individualnih storitev na vseh stičnih točkah vseh zaposlenih in gosta kot osrednjega akterja z namenom, da se bodo gostje zmeraj počutili dobrodošli in se bodo na podlagi pozitivne izkušnje vedno radi vračali, hotel pa bo nagrajen z osebnimi priporočili gostov njihovim prijateljem, znancem in drugim potencialnim deležnikom (agencije, partnerji ...), kar bo ugodno vplivalo na trženje in nenazadnje na finančno poslovanje hotela.

Hotel Mitra je po uradni kategorizaciji nastanitvenih obratov v Sloveniji sicer kategoriziran s tremi zvezdicami, vendar je po doživetju, tehnični opremljenosti in standardih na ravni hotelov s štirimi (plus) zvezdicami. Hotel s svojo formalno obljubo (glede na število zvezdic) obljublja veliko manj, kot pa dejansko uresniči za gosta, zato so gostje ponavadi zelo zadovoljni z doživetjem. Hkrati pa hotel dosega povprečne realizirane cene, ki so na ravni hotelov s štirimi zvezdicami. Razlogi za zavestno zmanjšano kategorizacijo izhajajo iz tržnih vzgibov, dogajanja na trgu in izkušenj:

- turisti (tudi poslovni gostje) so začeli zaradi svetovne gospodarske krize povpraševati po nižjih kategorijah in raje posegajo po kakovostnih treh zvezdicah, predvsem zaradi sprejemljivosti cene;
- prilagoditev dejanski stopnji razvoja turizma Ptuja, ki še ni bil izrazito razvita turistična destinacija (gostje verjetno niso bili pripravljeni na plačevanje višje cene zaradi višje kategorizacije);
- negativne izkušnje hotelov iz destinacije Ptuj, ki so začeli s štirimi zvezdicami in pri tem niso bili uspešni.

Če povzamemo, lahko rečemo, da je hotel Mitra pred vplivom gospodarske krize uspešno izvajal trženje preko zastavljenih orodij trženja in kanalov prodaje. Finančni razlogi pa so med krizo zahtevali reduciranje nekaterih orodij trženja in kanalov prodaje, ki jih stroškovno ni bilo mogoče več izvajati ali se sedaj izvajajo v zmanjšani obliki. Kljub temu pa sta reakcija na situacijo in usmerjanje tržnih naporov v druge oblike ter zavestno zmanjšana kategorizacija hotela ključnega pomena za zagotavljanje poslovanja in obstoja hotela.

## 6 KRITIČNA SINTEZA STROKOVNIH IN ZNANSTVENIH SPOZNANJ O BUTIČNIH HOTELIH TER IZKUŠENJ HOTELA MITRA

Kritično sintezo<sup>15</sup> bom podal glede na spoznanja teoretikov in stroke, ki so predstavljena v diplomskem delu, ter na podlagi predstavljenega primera butičnega hotela Mitra in marketinških virov hotela, ki so mi bili zaupani v ta namen. Zraven tega pa bom na osnovi lastnega poznavanja hotela kar se da objektivno vključil tudi osebna mnenja in razmišljanja.

### 6.1 Skladnost poslovne odločitve in pojma butičnega hotela Mitra na podlagi znanstvenih in strokovnih spoznanj

Podjetje Hosting, d. o. o. je v svoji predinvesticijski študiji leta 2005 analiziralo možnosti za razvoj manjših butičnih hotelov in sprejelo poslovno odločitev, ki je vodila v uresničevanje in izvedbo lastnega projekta prenove hotelskega objekta na Ptuju, hotela Mitra, v letu 2008. Zraven drugih pomembnih razlogov in ugotovitev je glavni motiv za izbran koncept izhajal iz trendov na mednarodnem trgu po bolj individualnih in pristnih storitvah in hotelih z dodano vrednostjo zgodbe ob visoki profesionalnosti storitev in udobju za goste. Dejstvo strukturnega preoblikovanja turizma iz množičnega v individualni turizem (glej [tabela 2.1](#)) v 90. letih 20. stoletja, pretirana sistemska standardizacija hotelskih storitev in vse večje težnje potrošnikov po iskanju hotelov z edinstvenimi in inovativnimi karakteristikami potrjujejo pravilno poslovno odločitev za izbor in uresničitev koncepta butičnega hotela.

Skladnost med ključnimi karakteristikami butičnih hotelov, ki jih definirajo različni avtorji, in karakteristikami hotela Mitra predstavljam v tabeli.

Tabela 6.8: Skladnost butičnih karakteristik hotela Mitra in znanstvenih spoznanj

<b>KARAKTERISTIKA BUTIČNEGA HOTELA (po avtorju/avtorjih)</b>	<b>KARAKTERISTIKA BUTIČNEGA HOTELA MITRA</b>
med 10 in 100 nadstandardnih sob; kategorizacija 4 zvezdice in več (Rosner 2015; Van Hartesvelt 2006)	29 tematsko urejenih sob visoke kakovosti; hotel ima formalno 3 zvezdice, dejansko pa bi lahko sodil v kategorijo 4 zvezdic.
edinstven karakter namestitvenega objekta (McIntosh in Siggs 2005; Countryman in Jang 2006; Van Hartesvelt 2006)	Edinstven karakter hotela odraža zgodovinska stavba hotela z zgodbo, ki jo pripoveduje o več kot 2000-letni zgodovini

<sup>15</sup> Omejitve kritične sinteze predstavljajo pregled števila virov, virov hotela, ki so poslovna skrivnost, ter subjektivnost mojih mnenj.

	Ptuja.
udobje in domačnost (McIntosh in Siggs 2005; Countryman in Jang 2006; Van Hartesvelt 2006)	Udobje predstavljajo kakovostna namestitve, udobni fotelji v lobiju, možnost razvajanja v wellnessu ter ambientalna ureditev, domačnost pa je izražena z različnimi elementi, kot so kamin (toplina), ustrežljivost hotelskega osebja in individualni odnosi z gosti.
osebni pristop do gosta (McIntosh in Siggs 2005; Countryman in Jang 2006; Van Hartesvelt 2006)	Osebni pristop do gosta je načelo, ki ga izvajajo vsi zaposleni.
kakovost storitev ter gostitelj z znanjem in poznavanjem kulture (McIntosh in Siggs 2005; Countryman in Jang 2006; Van Hartesvelt 2006)	Gostitelja z znanjem predstavlja lastnik, ki z dolgoletnimi izkušnjami v turizmu in hotelirstvu to funkcijo uspešno opravlja; kakovost storitev ni merjena, lahko pa rečem, da ustreza pogojem oteženega poslovanja. Obstaja pa zavedanje, da je nenehno izboljševanje kakovosti storitev ključnega pomena za hotel.
pomembnost turistične izkušnje lokalne zgodovine in kulturne identitete (Teo in Chang 2009, 84)	Izkušnjo lokalne zgodovine in kulturne identitete predstavlja Ptuj, najstarejše mesto v Sloveniji; hotel pa pripoveduje zgodbo Ptuja v kombinaciji z zgodovino stavbe in spremljevalnimi storitvami.
hotel je postavljen v starejšo ali edinstveno stavbo (Van Hartesvelt 2006, 36)	Hotel Mitra domuje v mogočni in vpadljivi zgodovinsko zaščiteni stavbi z novobaročnim pročeljem, ki se prilagaja uličnemu toku fasad v osrčju starega mestnega jedra Ptuja.
stil, različnost, toplina in intimnost (Anhar 2001)	Hotel s tematsko opremljenostjo sob, kavarne, lobija in drugih prostorov s poudarkom na detajlih (kamin, glasba, namizno in stensko okrasje ...) izraža toplino in intimnost, hkrati pa je zgodba, ki jo ima in pripoveduje, edinstvena po kraju in zgodovini in tako izraža različnost.
edinstvena izkušnja za gosta (McIntosh in Siggs 2005; Chang in Teo 2008; Yuan 2009)	Izkušnjo za gosta predstavljajo hotelski produkti in storitve ter atrakcije v destinaciji (kulturne, zabavne, lokalne posebnosti ...). Glede izkušnje gostov lahko izhajamo s priporočilne spletne strani TripAdvisor.com, na kateri so uporabniki hotel ocenili z oceno 4,5 od 5. Izkušnje, ki jih navajajo, so: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Še vedno najboljši hotel na Ptuj (»Still the best hotel in Ptuj«)</li> <li>- Ljubek zgodovinski hotel v srednjeveškem mestu (»Lovely historical hotel in a medieval city«)</li> <li>- Hotel z zgodbo (»A Story Hotel«)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Čudovita poletna noč na Ptujju (»Wonderful summer night in Ptuj«)</li> <li>- Odlična hotelska kava Kipertz (»Fantastic coffee-Kipertz!«) ...</li> </ul> <p>Celotni komentarji so dostopni na:  <a href="http://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g315908-d623859-Reviews-Hotel_Mitra-Ptuj_Styria_Region.html">http://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g315908-d623859-Reviews-Hotel_Mitra-Ptuj_Styria_Region.html</a></p>
notranja in moderna tehnološka oprema (Aggett 2007, 170)	Za notranjo opremo so bili izdelani posebni notranji opremini standardi, ki so prepričljivi in nudijo občutek toplote in zgodbe, ki jo hotel pripoveduje. Prav tako je na voljo vsa sodobna oprema za potrebe različnih gostov (wi-fi, telefon, projektor in platno, ozvočenje, digitalna televizija ...).
ciljni trgi oziroma segmenti gostov glede na starost in dohodke (glej str. 12) (Anhar 2001)	Hotel cilja na goste v srednjih do zrelih letih, glede dohodkov pa je v strategiji zapisano, da cilja na goste, ki jim je pomembna dobljena vrednost za denar.

Ugotavljam, da predstavljene karakteristike hotela Mitra v večini ustrezajo predpostavkam znanstvenih opredelitev in stroke v butičnih hotelih, čeprav definicija, kaj naj bi butični hoteli bili, še danes ni izoblikovana, posebej med glavnimi igralci v hotelski industriji (glej [str. 18](#)). Menim pa, da je hotel Mitra zadel bistvo koncepta butičnega hotela, kar se kaže preko predstavljenih karakteristik butičnosti, predvsem na podlagi edinstvene zgodbe, zgodovinskega objekta, notranje opremljenosti ter domačnega udobja in gostoljubja, ki ustvarja pozitivno izkušnjo za gosta.

## **6.2 Skladnost teoretskega koncepta trženja in segmentacije, izbire ciljnega trga in pozicioniranja kot jedra trženjske strategije v butičnih hotelih v primerjavi s hotelom Mitra**

Trženje butičnega hotela Mitra je celovito in strokovno podano v načrtu trženja, ki ga je podjetje Hosting, d.o.o. na podlagi lastnih izkušenj in znanja v turizmu in hotelirstvu razvilo, da bi čim učinkoviteje nastopalo na konkurenčnem trgu ter naslavljaljo in dosegalo pričakovane tržne segmente gostov, po drugi strani pa zadovoljilo pričakovanja in zadovoljstvo gostov ali jih celo preseгло, kar bi rezultiralo v finančnih ugodnostih za podjetje oziroma lastnika in nenazadnje vseh zaposlenih.

Sodeč po opisu primera butičnega hotela Mitra je osnovni koncept marketinga zasnovan in temelji na prvinah marketinga v turizmu in značilnostih storitvenega marketinga, kar sem tudi zaznal kot temeljni koncept pri izvajanju trženja v butičnih hotelih (glej [str. 31](#)). V skladu trženjskega spleta 7P (glej [str. 32](#)), ki je značilen za storitveni marketing in s katerim se opredeljuje proces trženjskih aktivnosti za reševanje zastavljenih marketinških ciljev, pa hotel Mitra gradi svojo ponudbo skozi trženjske programe in načrtovane distribucijske kanale ter s tem utrjuje svoj položaj na konkurenčnem trgu (glej [str. 56 – 59](#)). Značilnosti storitev, predstavljene v teoretskem konceptu v poglavju 3.2, v načrtu trženja ni posebej zaznati, medtem ko kakovost storitev, ki je ključnega pomena za butične hotele in mora biti na visoki ravni ali celo izstopati, saj zadovoljstvo gostov, ki so pripravljene plačati več in pričakujejo pozitivno izkušnjo, temelji prav na tej premisi (poglavje 3.2.1), hotel Mitra opredeljuje v lastnih posebnih storitvenih in vodstvenih standardih. V praksi pa jih po mojem mnenju le delno tudi izvaja: opaziti je mogoče pozitivne lastnosti, ki izhajajo predvsem iz domačnosti, prijaznosti in ustrežljivosti, nekoliko pa umanjka strokovnost oziroma profesionalnost pri izvedbi storitev, kar je posledica zmanjšanih finančnih sredstev in izobraženosti kadra. Iz tega vzgiba bi bilo pomembno, da podjetje na osnovi storitvenega trikotnika (glej [str. 39 – 40](#)) vsem zaposlenim prikaže proces upravljanja storitev in jih po potrebi tudi nadalje izobrazijo, saj je to ključ do zagotavljanja zadovoljstva in uresničevanja ali preseganja pričakovanja gostov. Posebni standardi in drugi dokumenti so brez pomena, če se jih zaveda le vodstvo ali ključni akter, zaposleni pa jih ne poznajo ali uspešno tudi izvajajo v praksi.

Hotel Mitra v svoji strategiji oziroma načrtu trženja upošteva glavne elemente, ki predstavljajo jedro sodobne marketinške strategije: segmentiranje, izbor ciljnih trgov in tržno pozicioniranje, ki so teoretsko obdelani in predstavljeni v poglavju 3.3.

Ciljni segmenti gostov so zasnovani na kombinaciji spremenljivk (glej [str. 42](#)), v načrtu trženja pa izstopata predvsem spremenljivki »porabnikove potrebe, motivi in koristi« (zabava, sprostitve, nizke cene) ter »demografska (starost, spol, poklic), ekonomska (višina dohodka) in geografska (kraj bivanja, velikost mesta, klima)«. Segmente gostov hotel v osnovi deli v skladu z navedenim spoznanjem, da hoteli svoje goste najpogosteje segmentirajo na poslovne potnike, skupine, individualne turiste, turiste, ki zakupijo pavšalna potovanja pri organizatorjih potovanj, in seminarske goste. Iz posebnosti, ki so značilne za segmentacijo butičnih hotelov, pa sem spoznal, da se načrtovalci segmentacije opirajo predvsem na

vedenjsko spremenljivko (glej [tabelo 3.7](#)), s katero spoznajo fundamentalne potrebe potrošnikov (Firat in drugi 2014, 87).

Nadalje v procesu segmentiranja opredeljuje ciljne trge s ciljnim trženjem na podlagi diferenciranega trženja (zaradi prisotnosti podjetja na več tržnih segmentih oblikuje posebne trženjske programe za vsak segment (glej [str. 54](#)), kar zagotavlja praviloma večjo skupno prodajo kot nediferencirano trženje, vendar pa to povečuje tudi stroške poslovanja) in ga je v času pred krizo tudi uspešno izvajalo. Ugotovitev, ki izhaja iz butičnih hotelov, pa nakazuje, da se manjši družinsko vodeni butični hoteli v primeru izbire ciljnega trga praviloma usmerjajo v koncentrirano trženje (glej [str. 43](#)), predvsem iz razloga omejenih virov (finančnih, znanja, ljudi ...), kar bi v primeru hotela Mitra bila, glede na trenutno situacijo, morda primernejša izbira.

Hotel Mitra se pozicionira glede na različne teoretske strategije, ki jih opredeljujejo avtorji (glej [str. 44](#)). Osnova je formalna kategorizacija treh zvezdic (vendar je po doživetju, tehnični opremljenosti in standardih na ravni hotelov s štirimi zvezdicami), temelj pozicioniranja pa predstavljata edinstvena izkušnja in zadovoljstvo gosta, povezana z butično zgodbo hotela (poglavje 5.2) ter prepletom storitev gostoljubnosti, prijaznosti in udobja oziroma butičnih karakteristik (glej [tabelo 6.9](#)) in stremi k izpolnjevanju pričakovanj gosta ali celo njihovem preseganju. Pozicionira pa se tudi na podlagi cenovne strategije, ki temelji na dobri vrednosti in kakovostni ponudbi za plačan denar, s čimer prispeva k zadovoljstvu gostov in pripomore tudi k osebni priporočanju hotela gostov, ki so hotel z zgodbo že obiskali. Na lokalni ravni pa gradi vrednost na prijetnem ambientu v središču starega mestnega jedra Ptuja, kjer lahko domačini (in drugi gostje, ki ne prespijo) v sproščenem vzdušju spijejo kavico, se posladkajo s tortico ali okusijo različna vina iz hotelske ponudbe ali se razvajajo v individualnem wellnessu. Svojo vrednost v očeh porabnikov torej gradi s temi elementi in s tem sporoča, kakšen položaj ima glede na konkurenčna podjetja oziroma hotele. Skozi tržno komuniciranje (glej [str. 57 – 59](#)), tržne programe in distribucijske kanale pa osvešča porabnike, kar je v skladu z načelom. Ali kot pravi Hudson: *»Tako bi moralo biti oglaševanje, tržno komuniciranje kot odločitve glede cenovne politike in distribucijskih kanalov podvrženo oziroma v skladu z načrtovanimi cilji strategije pozicioniranja«* (Hudson 2008, 157 – 158).

Ugotavljam, da strategija trženja hotela Mitra v jedru obravnava vse pomembne dejavnike sodobne marketinške strategije, ki so pomembni za doseganje marketinških ciljev. V praksi pa



jih udejanja po trenutnih zmožnostih, ki zaradi finančne krize puščajo posledice v zmanjšanem obsegu uporabe marketinških orodij in kanalov komuniciranja, po drugi strani pa v uporabi predvsem cenejših in dostopnejših oblik tržnega komuniciranja, kot so osebna prodaja, priporočilne spletne strani, lastna spletna stran ter vzdrževanje stikov s podjetji in partnerji.

## 7 PRIPOROČILA NA PODROČJU TRŽENJA BUTIČNIH HOTELSKIH STORITEV

Priporočila na področju trženja butičnih hotelskih storitev bom predstavil v treh stebrih – na podlagi predstavljenih trendov, ugotovitev iz procesa tržne segmentacije, izbora ciljnega trga, tržnega pozicioniranja in trženjske priložnosti v butičnih hotelih.

### STEBER I: PREVETRITEV JEDRA TRŽENJSKE STRATEGIJE

Glede na ugotovljene teoretske predpostavke o pomenu in usmeritvi butičnih hotelov ter dejstvo, da je strategija trženja hotela Mitra stara vsaj eno desetletje, in nadalje na podlagi gospodarskih sprememb oziroma vpliva finančne krize ter sprememb potrošnikovih potreb in želja ter nakupnih odločitev priporočam:

- Prevetritev tržnih segmentov gostov, ki bi še vedno temeljila na kombinaciji spremenljivk, pri čemer bi bilo treba napore za oblikovanje segmentov usmerjati na vedenjsko spremenljivko, s katero bi dobili vpogled v jedro potrošnikovih potreb in njihovo nakupno vedenje. Na podlagi mega trendov pa tudi v večji meri upoštevati značilnosti generacije Y in Z (glej [str. 23](#)).
- Pri ciljnem trženju oziroma izbiri ciljnega trga (katere in koliko tržnih segmentov bo podjetje oskrbovalo) bi bilo smotno v večji meri upoštevati strategijo koncentriranega trženja (glej [str. 43](#)).
- Nadalje izvajati ugotovljeno strategijo pozicioniranja (glej [str. 64](#)) s poudarkom in v interakciji na digitalnih platformah (TripAdvisor ...) kot distribucijskem kanalu.
- Pri tržnem komuniciranju nadaljevati v okviru zmožnosti, z močnim poudarkom na govoricah od ust do ust kot močni komunikacijski metodi tako na klasičnih trgih (lokalnem, regijskem, nacionalnem) kot na globalnem spletnem trgu (digitalni kanali in družabna omrežja).

### STEBER II: PREVETRITEV MARKETINŠKEGA KONCEPTA – POMEN MARKETINŠKIH ODNOSOV

Teorija marketinških odnosov se sicer naslanja na značilnosti oziroma je del storitvenega marketinga, vendar daje poudarek stiku, ki preraste v odnos. *»Osnovna ideja sprememb v marketinškem konceptu je, da se poudarek prenaša od enkratne zamenjave (transakcije) k dolgoročni povezanosti, k pravemu marketinškemu odnosu«* (Jančič 1997). Koncept poudarja

štiri ključne dejavnike (glej [str. 33 – 34](#)), ki so pomembni za »dolgoročno vzpostavljanje in vzdrževanje nepretrganih, tržno konkurenčnih in superiornih ter dolgoročno obojestransko dobičkonosnih odnosov menjave z deležniki podjetja, kjer proces ustvarjanja vrednosti temelji na spreminjajočih se potrebah potrošnikov ob hkratnem upoštevanju potreb drugih infrastrukturnih deležnikov podjetja« (Štader v Franc 2012, 24) ter temeljijo na zaupanju.

Koncept marketinških odnosov je v hotelski industriji že sprejet kot metoda za doseganje potencialnih in ohranjanje obstoječih gostov, ki primarno temelji na zaupanju in vzpostavitvi dolgoročnih odnosov. Temu so botrovali dejavniki, kot so vse večja konkurenčnost, razvoj informacijske tehnologije, bolj osebne storitve in velik pomen pridobljene izkušnje za gosta, zavedanje o pomenu zadrževanja gosta, ki je v primerjavi s pridobivanjem novih predvsem cenejše, in nenazadnje dobičkonosnost, ki je ključnega pomena za obstoj in nadaljnji razvoj ter izboljševanje izkušnje na relaciji hotel – gost.

Zato tudi priporočam, da hotel Mitra v večji meri upošteva ta koncept in pomembne dejavnike pri prevetritvi marketinške strategije in izvajanju v praksi. Tu se opiram predvsem na dejstvo, da je v strategiji kot primarno usmeritev zaznati samo zadovoljstvo gostov in dolgoročne odnose. Pomembno bi bilo bolj upoštevati vse dejavnike marketinških odnosov: zaupanje, pripadnost, zadovoljstvo in zvestobo, ki skupaj tvorijo uspeh za doseg marketinških ciljev. Predvsem je naloga vodstva hotela, da celoten koncept približa vsem zaposlenim in jim nudi tudi ustrezna posebna izobraževanja. Vsekakor pa je treba več napora vlagati v marketinške odnose na digitalnih kanalih in družabnih omrežjih, z večjo intenziteto interakcije (sodelovanje v komentarjih in zahvale na priporočilnih straneh (TripAdvisor) in družabnih omrežjih). Pri izvajanju v praksi pa težiti k večji konsistentnosti pri izvajanju marketinških odnosov vseh zaposlenih (nihanja med zaposlenimi in zunanjimi ali sezonskimi delavci).

### **STEBER III: TRŽENJSKA PRILOŽNOST ZA BUTIČNI HOTEL MITRA**

Vpliv sodobne informacijske tehnologije močno zaznamuje tako trženje v hotelski industriji kot potrošnike, ki z dostopnostjo do informacij preko interneta oziroma družabnih omrežij iščejo informacije in priporočila, na podlagi katerih sprejemajo nakupne odločitve. Pri tem se nagibajo k temu, da bolj zaupajo drugim uporabnikom in njihovim komentarjem kot pa tržnim sporočilom, ki jih posreduje podjetje. Razvoj pametnih telefonov in tablic pa je prinesel tudi revolucijo v tem, kje potrošniki iščejo informacije. Butični hoteli po svetu so prepoznali

pomen družabnih omrežij, preko katerih predstavljajo svoje storitve ter skušajo izstopati v množici drugih hotelov in graditi odnose s potrošniki s kakovostnimi storitvami, kar je osnovno vodilo butičnih hotelov. Bistvo pa predstavlja vzpostavitev dvosmerne komunikacije in zaupanje, ki rezultira v pozitivnih komentarjih, ki potrošnikom olajšuje nakupno odločitev, hotelu pa predstavlja vir informacij, da spozna potrebe in želje potrošnikov.

V ta namen sem v 4. točki predstavil koncept trženjske priložnosti butičnih hotelov na podlagi družabnih omrežij kot orodja marketinških odnosov, ki ga priporočam tudi v primeru hotela Mitra. Razumljivo je, da tudi to povzroča finančne obremenitve, zato je treba resno razmisliti o obsegu in najboljši strategiji, ki bo glede na vložena sredstva prinašala optimalne rezultate. Za začetek pa je nujno, da resno premisli in implementira sodobno lastno spletno stran, ki bo omogočala boljšo izkušnjo in izžarevala butično zgodbo hotela Mitra, predvsem na podlagi podobe in tehnično funkcionalnih rešitev, kot so rezervacijski sistem, deljenje komentarjev, naročanje na novice ipd. ter bo tehnično prilagojena oziroma optimizirana tudi za pametne telefone in tablice, ki predstavljajo naraščajoč trend. Tako bi lahko hotel učinkovito izvajal in v interakciji sodeloval s potencialnimi in obstoječimi gosti ter gradil zaupanje oziroma soupravljal<sup>16</sup> marketinške odnose na družabnih omrežjih in mobilnih medijih.

---

<sup>16</sup> Bolj ali manj klasično (seveda s pomočjo nove informacijske tehnologije) bo torej mogoče upravljati le marketinške stike, marketinške odnose pa bo mogoče zgolj in samo soupravljalati (Jančič 1997, 47).

## 8 SKLEPNA MISEL

Hotel Mitra pluje v vse bolj konkurenčnih vodah hotelske industrije in na področju zdaj že zrelega trga butičnih hotelov, ki kot posebna usmeritev oziroma koncept predstavlja trend (ali celo že »mainstream«). Zato je pomembno, da pri trženju hotelskih storitev svoje marketinške napore še naprej usmerja v kakovost storitev in njihovo pravilno upravljanje, upošteva napovedane trende in se ob ostalih v večji meri posveča tržnemu segmentu generacij Y in Z, z lastno tržno strategijo, ki upošteva prvine upravljalškega marketinga in koncepta marketinških odnosov. Kot pravi Jančič: *»Bolj ali manj prevladuje prepričanje, da mora sodobno podjetje izvajati 'dualno strategijo' oziroma, kot bi se lahko še drugače izrazili, uporabljati mora nekakšno shizomarketinško upravljanje. Pod tem pojmom mislimo na kombinacijo konvencionalnega marketinškega upravljanja in marketinških odnosov, ki je danes prisotna v mnogih uspešnih podjetjih«* (Jančič 1997, 41). S tem se tudi sam strinjam, saj je brez profita težko zagotavljati že lasten obstoj, kaj šele učinkovito nastopati na vse bolj konkurenčnem trgu z različnimi marketinškimi strategijami kot koncepti in njihovimi orodji. Glede na ugotovljeno stanje predlagam hotelu Mitra, da prevetri tržno strategijo marketinga, ki je v osnovi pripravljena strokovno in upošteva ključne elemente jedra sodobne marketinške strategije, več pozornosti in resursov pa nameni marketinškim odnosom oziroma uvedbi dopolnilne tržne strategije na premisah digitalnega marketinga in soupravljanja družabnih omrežij in mobilnih medijev oziroma modelu SoLoMo<sup>17</sup> (Social / Location / Mobile). Kot sem nakazal že v priporočilih, je prvi korak oblikovanje sodobne spletne strani – ta je najpomembnejši element pri izvedbi obeh vidikov marketinga, ki v končni fazi rezultirata v učinkoviti interakciji s potencialnimi in obstoječimi gosti ter v dobičku. S tem pa bo hotel učinkoviteje gradil zaupanje oziroma soupravljal marketinške odnose. Ne smemo pa pozabiti, da uspešnost trženja ne sloni samo na individualnem ponudniku, temveč na več dejavnikih, kot so razvitost in prepoznavnost turistične destinacije, lokalne in nacionalne turistične organizacije, infrastrukturne povezave in nenazadnje vsi vpleteni deležniki.

---

<sup>17</sup> Za model SoLoMo predlagam nadaljnje branje: [https://books.google.si/books?id=R-isBAAAQBAJ&pg=PA335&dq=market+segmentation+for+boutique+hotels&hl=en&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=market%20segmentation%20for%20boutique%20hotels&f=false](https://books.google.si/books?id=R-isBAAAQBAJ&pg=PA335&dq=market+segmentation+for+boutique+hotels&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=market%20segmentation%20for%20boutique%20hotels&f=false) (21. 1. 2016).

## 9 LITERATURA

1. Aggett, M. 2007. What has influenced growth in the UKs boutique hotel sector? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19 (2): 169–177.
2. Anhar, Lucienne. 2001. *The Definition of Boutique Hotels*. Dostopno prek: <http://www.hospitalitynet.org/news/4010409.html> (7. december 2015).
3. Armstrong, A. G. in J. Hagel. 1996. The real value of online communities. *Harvard Business Review* 74 (3): 134–140.
4. Berry, Leonard L. in A. Parasuraman. 1991. *Marketing services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
5. Brown, J., A. J. Broderick in N. Lee. 2007. Word of mouth communication within online communities: Conceptualizing the online social network. *Journal of Interactive Marketing* 21 (3): 2–20.
6. Buhalis, D. in R. Law. 2008. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research. *Tourism Management* 29 (4): 609–623.
7. Burk, J. F. in B. P. Resnick. 1991. *Marketing and selling the Travell Product*. Cincinnati, OH: South Western.
8. Callan, R. J. in R. Fearon. 1997. Town house hotels – an emerging sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 9 (4): 168–175.
9. Chung, J.Y. in D. Buhalis. 2008. Information needs in online social networks. *Information Technology and Tourism* 10 (4): 26–281.
10. Chang, T. C. in P. Teo. 2008. The shophouse hotel: vernacular heritage in a creative city. *Urban Studies* 46 (2): 341–367.

11. Countryman, C. C. in S.-C. Jang. 2006. The effects of atmospheric elements on customer impression: the case of hotel lobbies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18 (7): 535–545.
12. Cox, J. 2009. Using social media to access your customers. *Lodging Hospitality* 65 (12): 37.
13. Cvikl, Helena. 2009. *Uvod v ekonomiko turizma: [gradivo za 1. letnik] / Helena Cvikl, Andreja Alič*. Maribor: Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem.
14. Chung, J.Y. in D. Buhalis. 2008. Information needs in online social networks. *Information Technology and Tourism* 10 (4): 267–281.
15. Clayton W. Barrows in Tom Powers. 2009. *Introduction to Hospitality Industry, 7th edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
16. European Travel Commision. Dostopno prek: <http://www.etc-corporate.org/> (15. december 2015).
17. Firat A., Gulay O. Turker in I. Metin. 2014. Specification of target market in small and medium scale accomadation businesses: a study on boutique hotels operating in city of Mugla. *International Journal of Academic Research* 6 (1): 82–88.
18. Franc, Simona. 2012. *Zaupanje in marketinški odnosi: diplomsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Freund de Klumbis, D. F. in W. Munsters. 2005. Developments in the hotel industry: design meets historic properties. V *International cultural tourism*, ur. M. Sigala in D. Lesli, 162–184. London: Elsevier Butterworth Heinemann.
20. Grönroos, C. 1994. Quo vadis marketing? Toward a relational marketing paradigm. *Journal of Marketing Management* 10 (5): 347–360.

21. --- 2000. *Service Management and Marketing*. Chichester: John Wiley.
22. Hill, Nigel in Jim Alexander. 2006. *Customer satisfaction and loyalty measurement (3rd edition)*. Cornwall: Gower.
23. Hong, S. in Y.J. Wang. 2009. When relationship marketing collides with technology. *Journal of Relationship Marketing* 8 (3): 218–230.
24. Horner, S. in J. Swarbrooke. 2005. *Leisure marketing: a global perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
25. Horwath HTL. 2015. *10 mega trends in tourism*. Dostopno prek: <http://horwathhtl.com/2015/12/09/tourism-megatrends-report/> (14. december 2015).
26. Hosting. 2004. *Benchmarking študija hotelske industrije*. Ljubljana: Interno gradivo.
27. --- 2005. *Marketinški načrt – hotel Mitra*. Ljubljana: Interno gradivo.
28. Hudson, Simon. 2008. *Tourism and Hospitality Marketing: A Global Perspective*. London: Sage Publication Ltd.
29. HVS. 2010. Design or Lifestyle? A Review of Londons Boutique Hotel Scene. Dostopno prek: <http://www.hvs.com/Content/3025.pdf> (18. december 2015).
30. --- 2011. *Boutique hotel segments*. Dostopno prek: <http://www.hvs.com/Content/3171.pdf> (15. februar 2016).
31. --- 2013. IN FOCUS – Shanghai Boutique Hotel Market Scene. Dostopno prek: <http://www.hvs.com/article/6678/in-focus-shanghai-boutique-hotel-market-scene/> (18. december 2015).
32. Icoz., O. 2001. *Turizm Isletmelerinde Pazarlama*. Ankara: Turhan Kitabevi.
33. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.



34. --- 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. --- 1997. Nova paradigma v marketinški disciplini: soupravljanje marketinških odnosov. *Akademija MM* 1: 37–43.
36. Freed, Jason Q. 2011. *Boutique' has officially lost its meaning*. Dostopno prek: <http://www.hotelnewsnow.com/Article/6749/Boutique-has-officially-lost-its-meaning> (3. december 2015).
37. GlobRes. 2009. *Do you read your hotel's reviews on TripAdvisor? If not, it's certainly time you did*. Dostopno prek: [http://www.globres.com/content.php?page\\_id=1840](http://www.globres.com/content.php?page_id=1840) (13. december 2015).
38. Jeršič, Matjaž. 1985. *Turistična geografija*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
39. Judd, D. R. 2006. Commentary: tracing the commodity chain of global tourism. *Tourism Geographies* 8 (4): 323–336.
40. Kamdampully, J. in R. Duddy. 1999. Relationship marketing: A concept beyond primary relationship. *Marketing Intelligence and Planning* 17 (7): 315–323.
41. Kirby, A. 2009. *Meet the hotel Tweet*. New York: HOTELS magazine. Dostopno prek: [http://www.forfengdesigns.com/clientarea/HTMLobj-182/Meet\\_The\\_Hotel\\_Tweet.pdf](http://www.forfengdesigns.com/clientarea/HTMLobj-182/Meet_The_Hotel_Tweet.pdf) (15. februar 2016).
42. Kotler, Philip. 1998. *Marketing Management (Trženjsko upravljanje)*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
43. --- 1999. *Principles of Marketing, Second European Edition*. Milano: Prentice Hall Europe.
44. --- 2002. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.

45. Kušen, E. 2002. *Turistička atrakcijska osnova*. Zagreb: Institut za turizam.
46. Kralj, Janko. 2003. *Management. Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
47. Küster, I. in N. Vila. 2006. Relational strategies in the textile sector: Internet use. *Journal of Relationship Marketing* 5 (4): 3–22.
48. Lancaster, G. in D. Luck. 2003. E-CRM: Customer relationship marketing in the hotel industry. *Managerial Auditing Journal* 18 (3): 213–231.
49. Lam, Y. Shun, Venkatesh Shankar, M. Krishna in E. B. Murty. 2004. Customer Value, Satisfaction, Loyalty and Switching Costs: An Illustration From Business-to-Business Service Context. *Journal of Academy of Marketing Science* 32 (3): 293–311.
50. Lovelock, Christopher H. 1996. *Services Marketing*. Prentice Hall International.
51. McIntosh, A. J. in A. Siggs. 2005. An exploration of the experiential nature of boutique accommodation. *Journal of Travel Research* 44 (1): 74–81.
52. Middleton, Victor. 2001. *Marketing in travel and tourism*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
53. Mihalič, Tanja. 1998. *Vodnik po ekonomiki turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. --- 2003. *Turistična podjetja: poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij* (2. dopolnjena izdaja, 2. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. 2009. *Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov*. Dostopno prek: [http://www.mgrt.gov.si/si/delovna\\_podrocja/turizem\\_in\\_internacionalizacija/turizem/kategorizacija\\_nastanitvenih\\_obratov/](http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem_in_internacionalizacija/turizem/kategorizacija_nastanitvenih_obratov/) (15. februar 2016).

56. Morgan, Robert M. in D. Hunt Shelby. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58 (3): 20–38.
57. Noč, Polonca. 2004. *Možnosti trženja samostojnega hotelskega objekta na primeru hotela Jezero v Bohinju: diplomsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. Planina, Janez in Tanja Mihalič. 2002. *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
60. Rogerson, Jayne M. 2010. The Boutique Hotel Industry in South Africa: Definition, Scope, and Organization. *Urban Forum* 21 (4): 425–439.
61. Rosner, Cheryl. 2015. *What is a boutique hotel?* Dostopno prek: <http://blog.stayful.com/boutique-hotel/> (13. december 2015).
62. Rutes, W. A., R. H. Penner in L. Adams. 2001. *Hotel design: planning and development*. Oxford: Architectural.
63. Sfiligoj, Nada. 1999. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
64. Silva, J. O. Javier, Marc Day in Roger Palmer. 2010. *Relationship hierarchies and behavioural effects: understanding key relationship variables and interaction*. Budapest: 26th IMP Conference.
65. Slovenska turistična organizacija. 2012. *Strategija razvoja slovenskega turizma 2012 – 2016*. Dostopno prek: [http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/turizem/Turizem-strategije\\_politike/Strategija\\_turizem\\_sprejeto\\_7.6.2012.pdf](http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/turizem/Turizem-strategije_politike/Strategija_turizem_sprejeto_7.6.2012.pdf) (22. december 2015).
66. Stanonik, Diana. 2013. *Marketinški odnosi na primeru podjetja Polycom Škofja Loka d.o.o.: diplomsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

67. Statistični urad Republike Slovenije. 2015. *Področje turizem*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=24&headerbar=21> (18. december 2015).
68. Teo, P. in T. C. Chang. 2009. Singapore's postcolonial landscape: boutique hotels as agents. V *Asia on tour: exploring the rise of Asian tourism*, ur. T. Winter, P. Teo in T. C. Chang, 81–96. Abingdon: Routledge.
69. World tourism organization. 2015. *Tourism highlights*. Dostopno prek: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899> (15. februar 2016).
70. Van Hartesvelt, M. 2006. Building a better boutique hotel. *Lodging Hospitality* 62 (14): 32–44.
71. Yuan, Y. H. 2009. *The nature of experience in hospitality settings*. (Unpublished PhD dissertation). Lubbock: Texas Tech University.
72. Wang, Y., Q. Yu in D.R. Fesenmaier. 2002. Defining the virtual tourist community: Implications for tourism marketing. *Tourism Management* 23 (4): 407–417.
73. Weis, Lidija. 2008. *Trženje in tržno komuniciranje*. Ljubljana: B2, d. o. o. Višja strokovna šola.
74. Wood, C. 2009. The power of social media: From bolt-on to the centre of the universe. *The Hospitality Review* 8 (3): 18–19.