

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MARKO ANDRIŠEVIĆ

**NAČRTOVANJE MARKETINŠKEGA
NASTOPA V TURIZMU**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2007

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

MARKO ANDRIŠEVIĆ

MENTOR: doc. dr. Mihael Kline

**NAČRTOVANJE MARKETINŠKEGA
NASTOPA V TURIZMU**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2007

Načrtovanje marketinškega nastopa v turizmu

Diplomsko delo želi dokazati tezo, da lahko turistične organizacije z načrtovanim trženjskim nastopom na turističnem trgu dosežejo boljše rezultate kot ob odsotnosti slednjega. Delo na kratko predstavlja turizem kot obsežno in hitro rastočo gospodarsko panogo ter osnovne značilnosti storitev, saj se te razlikujejo od fizičnih izdelkov, in iz teh razlik izhajajoče posebnosti trženja storitev oziroma turističnih produktov. Učinkovito trženje storitev in s tem turističnih proizvodov je mogoče le z dobrim poznavanjem njihovih lastnosti, med katerimi najpomembnejše predstavljajo neoprijemljivost, neločljivost, minljivost in spremenljivost. Naloga se osredotoča na strateško trženjsko načrtovanje in podrobno opisuje njegove faze; v tem delu posebno pozornost posveča predstavitvi trženjskih strategij in orodij po modelu 7–P. Teoretični del zaključuje opis glavnih sestavin trženjskega načrta. V praktičnem delu je predstavljen trženjski načrt za poslovni oddelek mladinske potovalne agencije Jupiter International, d.o.o., ki se ukvarja z organizacijo maturantskih izletov. Načrt predstavlja potencial, ki ga načrtovan trženjski nastop v turizmu ima, in s tem potrjuje glavno tezo dela.

KLJUČNE BESEDE: turizem, trženje, trženjski načrt, strateško načrtovanje

Planning of marketing action in tourism

This work with the above mentioned title attempts to prove that tourism organizations can achieve comparably better results when planning their marketing action. The work shortly presents tourism as a massive and fast growing economic sector. Further, it shows the basic characteristics of services, which differentiate the latter from physical products, and differences in marketing of services and tourism products, which derive from these characteristics. Successful service and tourism marketing is possible only by knowing these characteristics, of which the most important are intangibility, inseparability, perishability and variability. The work focuses on strategic marketing planning and gives a detailed description of its phases; here the focus is on presenting the models of marketing strategy and main tools according to the 7–P model. The theoretical part is concluded with a description of the main parts of a marketing plan. In the second part, the work presents a marketing plan made for a business department of a youth travel agency named Jupiter International Ltd., which specializes in graduation excursions. This plan shows the potential of planned marketing action and thus proving the main thesis of the work

KEY WORDS: tourism, marketing, marketing plan, strategic planning

KAZALO

1.	UVOD	5
2.	TURIZEM	7
2.1	DEFINICIJA	7
2.1.1	Turizem	7
2.1.2	Turist	8
2.2	VRSTE TURIZMA	9
2.3	MLADINSKI TURIZEM	9
3.	TRŽENJE V TURIZMU	11
3.1	DEFINICIJA TRŽENJA	11
3.2	TRŽENJSKO UPRAVLJANJE	13
3.3	STORITVE	14
3.3.1	Definicija storitve	14
3.3.2	Značilnosti storitev	14
3.3.3	Posebnosti turističnih storitev	17
3.4	POSEBNOSTI TRŽENJA V TURIZMU	19
4.	STRATEŠKO TRŽENJSKO NAČRTOVANJE	21
4.1	RAZVOJ IN DEFINICIJA NAČRTOVANJA V ORGANIZACIJAH	21
4.1.1	Razvoj	21
4.1.2	Definicija	22
4.2	PROCES STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA NAČRTOVANJA	23
4.2.1	Ravni načrtovanja v organizaciji	23
4.2.2	Stopnje v procesu strateškega trženjskega načrtovanja	24
4.2.3	Poslanstvo	26
4.2.4	Analiza zunanjega okolja (analiza priložnosti in nevarnosti)	27
4.2.5	Analiza notranjega okolja (analiza prednosti/pomanjkljivosti)	29
4.2.6	Opredelitev cilja	30
4.2.7	Opredelitev strategije	30
4.2.8	Opredelitev programa	34
4.2.9	Izvedba (uresničitve)	39
4.2.10	Nadzor (in povratne informacije)	40
5.	TRŽENJSKI NAČRT	41
5.1	UVOD	41
5.2	CILJI TRŽENJSKEGA NAČRTA	42
5.3	STOPNJE TRŽENJSKEGA NAČRTA	42
5.3.1	Povzetek za vodstvo	44
5.3.2	Namen in poslanstvo	44
5.3.3	Situacijska analiza	44
5.3.4	Trženjska strategija in trženjski cilji	46
5.3.5	Trženjska taktika	48
5.3.6	Proračun, analiza izdatkov (stroškov) in prihodkov, izvedba	48
5.3.7	Ostali dejavniki	48
6.	TRŽENJSKI NAČRT ODDELKA SREČEN MATURANT ZA LETO 2007	49
7.	SKLEP	55
8.	LITERATURA IN VIRI	57
9.	PRILOGE	60

1. UVOD

Diplomsko delo z naslovom *Načrtovanje marketinškega nastopa v turizmu* združuje dve področji, s katerima sem se v preteklih letih največkrat srečeval. Prvo področje je trženje, kateremu je bil posvečen dovršen del mojega študija na Fakulteti za družbene vede, in drugo turizem, panoga, v katero sem po naključju »zašel« pred približno tremi leti in v kateri vidim svojo prihodnost.

Teza, ki jo bom v nalogi poskušal dokazati, je, da turistična organizacija z načrtovanjem trženjskega nastopa v turizmu lahko doseže boljše poslovne rezultate kot v primeru nastopa na turistični trg brez uporabe strateškega trženjskega načrtovanja. Menim, da načrtovanje trženjskih aktivnosti podjetju pomeni dragoceno orodje v boju za stranke v tekmovalnem okolju, kakršno je okolje ponudnikov turističnih storitev. Kljub temu pa izkušnje kažejo, da se tega zaveda manj turističnih organizacij, kot bi bilo za pričakovati. Pričujoče delo je torej poskus dokaza vrednosti tega orodja.

Prvi del je namenjen kratki predstavitvi turistične panoge, ki po svojem obsegu sodi med največje na svetu, in definiranju osnovnih pojmov v turizmu.

Drugi del je namenjen trženju v turizmu. V njegovem okviru bom predstavil osnovne definicije trženja, precejšen del pa je namenjen spoznavanju značilnosti storitev na splošno, saj je turistični produkt v prvi vrsti storitev, zato je poznavanje njihovih značilnosti pomembno za razumevanje razlik v trženju. Podrobneje bom opredelil posebne značilnosti, ki jih imajo turistične storitve znotraj samih storitev, poglavje pa zaključujem z opisom posebnosti trženja v turizmu.

Tretji del je namenjen predstavitvi procesa strateškega trženjskega načrtovanja. Predstavil in opisal bom njegove dele, pri čemer bom posebno pozornost posvetil njegovi uporabi v turizmu.

Poglavje *Trženjski načrt* je logično nadaljevanje prejšnjega dela in bi ga lahko priključil poglavju *Proces strateškega trženjskega načrtovanja*. Vendar pa se mi zaradi pomembnosti

opisa različnih stopenj trženjskega načrta, ki ga ta del vsebuje in ki je bistven za praktični del naloge, zdi bolj smiselno to poglavje navesti samostojno.

Delo zaključujem z opisom trženjskega načrta za oddelek Srečen maturant mladinske potovalne agencije Jupiter International, d.o.o, ki se ukvarja z organizacijo maturantskih izletov na slovenskem mladinskem turističnem trgu. Ravno praktični del, torej trženjski načrt, ki ga tudi prilagam v prilogi, je po mojem mnenju jasen dokaz, da je s pomočjo postopnega načrtovanja trženjskega nastopa v turizmu mogoče doseči nadpovprečne poslovne rezultate.

Za teoretični del sem uporabil sekundarno analizo podatkov oziroma analizo strokovne literature različnih domačih in tujih avtorjev na omenjene teme. Praktični del, predstavljen v opisu po teoretskem delu in v prilogi B, pa sem prav tako opravil s pomočjo sekundarne analize podatkov, večinoma dobljenih v interni literaturi podjetja Jupiter International d.o.o., uporabil pa sem tudi intervjuje in namizne raziskave – analizo spletnih strani.

2. TURIZEM

»Turizem predstavlja najobsežnejši pretok blaga, storitev in ljudi, kar ga je človeštvo kdaj doživelo« (Greenwood v Bajuk Senčar 2005: 7).

2.1 DEFINICIJA

2.1.1 Turizem

Čeprav je turizem kot družbeni in gospodarski pojav relativno nov, kljub temu teoretiki navajajo številne, med seboj različne definicije turizma, vendar pa bi za katerokoli od njih težko rekli, da je popolna. Kakor pravi Zorko (1999: 18): »[...] nobena od številnih definicij (menda že presegajo število petdeset), ki so jih doslej oblikovali in ponudili številni teoretiki, praktiki in strokovnjaki v okviru mednarodnih organizacij, ni popolna«. Tudi Weaver in Oppermann (2000: 2) se zavedata, da enotne definicije turizma ni: »Na žalost ne obstaja ena sama definicija turizma, ki bi jo lahko navedli kot definicijo, ki jo uporabljajo vsi«.

Planina (1996: 36) je vsa pojmovanja turizma razdelil v **dve veliki skupini**:

»V prvo skupino štejemo definicije tistih avtorjev, ki v turizem prištevajo vse vrste potovanj, ne glede na nagibe in ne glede na to, iz katerih virov se financira turistična potrošnja. Po tej konceptiji so med turiste šteti tudi tisti subjekti, ki potujejo deloma ali v celoti zaradi dela in zaslužka ter ne samo zaradi rekreacije, zdravja, kulture ali spremembe okolja. V drugo skupino štejemo tiste definicije, ki prištevajo v turizem le tista potovanja, katerim je edini cilj rekreacija, in to rekreacija v prostem času. Tako pojmovanje turizma ne dopušča v času, ko osebe začasno ne živijo v svojem stalnem bivališču, istočasnega opravljanja plačanega dela in s tem povezanega zaslužka oziroma dohodka«.

Planina definicije turizma torej deli glede na namen turističnega potovanja. Definicija, ki jo navajajo McIntosh, Goeldner in Ritchie (v Weaver in Oppermann 2000: 3) pa v ospredje postavlja deležnike, torej udeležence turističnega procesa, ki imajo v njem interes in nanj vplivajo: »Turizem je vsota pojavov in odnosov, ki se pojavljajo v interakcijah med turisti, ponudniki storitev, oblastmi in skupnostmi v državi gostiteljici, oblastmi v državi izvora, univerzami, lokalnimi izobraževalnimi ustanovami in nevladnimi organizacijami v procesu privabljanja, transporta, gostiteljstva in upravljanja teh turistov ter ostalih obiskovalcev«.

Definicija Britanskega turističnega združenja (British Tourism Society) ne vključuje deležnikov, temveč povezuje pojem turizma z aktivnostmi oseb, ki zapustijo kraj bivanja: »Turizem vključuje aktivnosti, ki so povezane z občasnim, kratkoročnim potovanjem oseb oz. kraja, kjer normalno živijo in delajo, v destinacijo, in aktivnosti med bivanjem v destinaciji« (British Tourism Society v Mihalič 2003: 9).

Danes najbolj razširjena in sprejeta definicija turizma ter hkrati najnatančnejša in najbolj celovita je definicija, ki jo je sprejela Svetovna turistična organizacija (WTO) in s tem tudi članice Evropske unije, ki so članice omenjene organizacije, kamor spada tudi Slovenija. Navedena je v zakonskih aktih, ki zadevajo statistiko turizma (Internet 1):

»Turizem je splet dejavnosti oseb, ki potujejo in bivajo najmanj en dan v kraju zunaj njihovega običajnega okolja (z najmanj eno prenočitvijo), vendar ne več kot eno leto (365 dni) brez presledka, in sicer zaradi preživljanja prostega časa, poslovnih ali drugih razlogov. Po dogovoru so izločeni določeni neprostoVOLjni nameni potovanj, npr. bivanje v bolnišnici ali podobni medicinski ustanovi, ki zagotavlja klinično/medicinsko zdravljenje, kot ga je določil zdravnik, bivanje v zaporih ipd.«.

Kljub temu, da definicija Svetovne turistične organizacije velja za najbolj razširjeno, menim, da je definicija McIntosha, Goeldnerja in Ritchieja najboljši pokazatelj pomembnosti in obsežnosti turistične panoge, saj je iz nje razvidno veliko število odnosov, ki jih turizem povzroča.

2.1.2 Turist

»Vsi ljudje, ki potujejo, so potniki, vendar vsi potniki niso turisti« (Zorko 1999: 15).

Definiranje pojma turist je smiselno predvsem zaradi statističnih namenov. Postavlja se namreč vprašanje, katerega obiskovalca nekega kraja ali države šteti za turista in katerega ne. Podobno kot pri pojmu turizem tudi pri pojmu turist zasledimo dolgo in bogato zgodovino pojmovanj, ki so se spreminjala in prilagajala oblikam turizma določenega obdobja. »Laično pojmovanje turista se je spreminjalo in prilagajalo novim oblikam turizma. Prvotno je bil štet za turista samo tujec, državljan domače države pa ne. V Sloveniji so kot v vseh alpskih

državah še pred šestdesetimi leti šteli za turiste prvenstveno planince in alpiniste« (Planina 1997: 11).

Koliko se je definicija turizma spremenila skozi leta lahko vidimo, če zgornji opis turista primerjamo z definicijo turista Statističnega urada RS iz leta 2006 (Internet 1): »**Turist** je oseba, ki potuje v kraj, ki ni del njenega običajnega okolja, in tam vsaj enkrat prenoči, vendar zaporedno ne več kot 365-krat, in sicer zaradi preživljanja prostega časa, poslovnih ali drugih razlogov, vendar ti v kraju potovanja niso pridobitnega značaja (turist ne prejme plačila, nagrade)«.

Menim, da je to najnatančnejša in najprimernejša definicija turista v današnjem času in je ustrezna tudi za uporabo v statistične namene.

2.2 VRSTE TURIZMA

Glede na to, da je turizem ena največjih in najbolj razvitih svetovnih gospodarskih panog, ki je prežeta s človeškim dejavnikom, je jasno, da se v njej srečujemo z izjemno raznolikostjo. Pri tem mislim predvsem na pojavne oblike turizma po svetu. Za poletni turizem veljajo drugačne zakonitosti kot za zimski, če ne drugače, že v različnih sezonah. Poslovnež na poslovnem potovanju izvaja drugačne aktivnosti kot denimo študent na študijski izmenjavi. Ločimo mnogo vrst turizma, ki jih delimo glede na različne kriterije.

Najbolj celovito te kriterije predstavlja Mihaličeva (2003: 4), ki je turizem na podlagi različnih kriterijev razdelila na štirinajst vrst (priloga A). Za nas je morda najbolj zanimiva razdelitev na podlagi starosti, saj se tu srečamo z mladinskim turizmom, ki ga bomo poglobljeje spoznali v nadaljevanju.

2.3 MLADINSKI TURIZEM

Mladinski turizem je razmeroma nova panoga turizma, saj so bila v preteklosti za izvajanje turističnih dejavnosti potrebna precejšnja finančna sredstva. Z višanjem življenjskega standarda, predvsem v t. i. razvitih državah, si vse več ljudi lahko privoščijo turistične aktivnosti, med njimi pa je najbolj v porastu ravno mladinski turizem. Vendar je ta pojav ravno zaradi tega, ker je razmeroma nov, v primerjavi z drugimi deli turistične dejavnosti slabo preučevan in je težko najti literaturo, posvečeno izključno mladinskemu turizmu.

Medtem ko na medmrežju zasledimo nekaj del na to temo, pa avtorji v tiskanih medijih mladinski turizem omenjajo bolj malo. Tako nam najustreznejšo definicijo mladinskega turizma ponuja Zorkova (1999: 24):

»Mladinski turizem pomeni samostojno ali organizirano (šolski in maturantski izleti, ekskurzije, raziskovalno, avanturistično, izobraževalno, počitniško ...) potovanje in letovanje mladih med 14. in 24. letom starosti, ki jih praviloma ne spremljajo več starši. Turistične agencije in organizatorji potovanj pripravljajo zanje posebne programe, na voljo so jim poleg klasičnih tudi posebne mladinske prenočitvene zmogljivosti, v javnem prevozu pa jim je priznan poseben popust«.

Ta definicija ima veliko pomanjkljivost v tem, da zanemarja samostojna potovanja, brez pomoči turističnih agencij, ki so danes med mladimi izredno priljubljena. Kljub temu pa je ustrezna v primeru maturantskih izletov, saj so ti organizirani izključno s pomočjo turistične agencije.

3. TRŽENJE V TURIZMU

Da bi razumeli načrtovanje trženjskega nastopa v turizmu, je treba razumeti, kaj trženje sploh je, in ugotoviti, katere posebnosti ima storitveni sektor, predvsem turistična dejavnost, in kako se to odraža v trženju.

Vse organizacije se danes bolj ali manj zavedajo pomembnosti uporabe trženjskih načel. Razumevanje in uporaba načel trženja sta namreč nujni za obstoj podjetja v hitro spreminjajočem se in tekmovalnem okolju. »Za uspešnost podjetja na trgu, kjer vladata presežek zmogljivosti in močna konkurenca, je nujna trženjska usmerjenost« (Mihalič 2003: 37). Potočnik pravi celo, da sama trženjska usmeritev podjetja ni dovolj, oziroma da se mora ta zaradi velike tekmovalnosti znotraj dejavnosti trženja izvajati na najboljši mogoč način: »Vendar pa danes podjetja dolgoročno gledano ne morejo preživeti, če svoje poslovanje izvajajo le trženjsko dobro, ampak ga morajo opravljati odlično, da bi uspeli na čedalje bolj konkurenčnem domačem in tujem trgu« (2002: 21).

3.1 DEFINICIJA TRŽENJA

V strokovni literaturi se pojavlja veliko različnih pojmovanj trženja. Kakor pravi Jančič (1990: 14): »Kolikor ljudi se ukvarja z njim, toliko se zdi, je tudi razlag njegove narave«. Jančič v nadaljevanju navaja, da obstaja kar dvanajst t. i. šol trženja, od katerih je vsaka razvila svoje pojmovanje trženja (1990: 39–45).

Ob pregledu različnih definicij kaj hitro ugotovimo, da imajo vse neke skupne točke, oziroma kakor ugotavlja Middleton (2001: 23): »Obstaja na ducate definicij, čeprav je večina od njih le variacija znotraj splošnega konsenza, da je marketinški koncept usmerjen k porabnikom in profitno naravnani«. Skupne točke pri trženjskih definicijah vidi tudi Devetak (2007: 16), in sicer kot povezavo med proizvodnjo in potrošnjo: »Številni teoretiki opredeljujejo definicije marketinga na več načinov, bolj ali manj pa so si edini v tem, da prav marketing kot ekonomski proces povezuje proizvodnjo in potrošnjo«. Naslednja avtorica, ki omenja skupne točke trženjskih definicij, je Brezovčeva (2000: 8), ki meni, da med najpogosteje poudarjene trditve v definicijah trženja sodijo:

- trženje je proces menjave,
- trženje je poslovna filozofija,
- trženje je upravljalski in družbeni proces.

Če povzamemo zgornje ugotovitve, so skupne značilnosti definicij trženja naslednje: usmerjenost k porabnikom, profitna naravnost, funkcija povezovanja med proizvodnjo in potrošnjo ter razumevanje trženja kot procesa menjave, kot poslovne filozofije in kot upravljalškega in družbenega procesa.

V strokovni literaturi se najpogosteje uporabljajo tri definicije trženja: definicija Ameriškega združenja za trženje, definicija Philipa Kotlerja in definicija Britanskega inštituta za trženje.

Definicija Ameriškega združenja za trženje (American Marketing Association – AMA) je ena izmed najbolj razširjenih in jo omenja več avtorjev (Devetak 2007, Kotler 1998, Potočnik 2002). »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 ciljnim skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja« (Kotler 1998: 13).

Največja avtoriteta na področju trženja, kakor Philipa Kotlerja imenuje Mihaličeva (2003: 38), navaja tudi svojo lastno definicijo: »Trženje je družbeni in upravljalški 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). Tudi ta definicija je deležna velike pozornosti in pogosto citirana (Brezovec 2000, Mihalič 2003).

Pogosto se omenja tudi definicija Britanskega inštituta za trženje (Middleton 2001, Mihalič 2003, Pender in Sharpley 2005), ki izpostavlja motiv dobička: »Marketing je upravljalški proces za prepoznavanje, pričakovanje in zadovoljevanje potreb potrošnika na profitabilen način« (Clarke v Pender in Sharpley 2005: 102). Vendar pa je slednja za razliko od Kotlerjeve definicije, ki se osredotoča na cilje organizacije in želje potrošnikov, po Mihaličevi (2003: 38) ravno zaradi motiva dobička ožje uporabna. Definicija AMA trženje opredeljuje skozi proces trženjskih aktivnosti in navaja t. i. štiri P-je (izdelek, cena, tržno komuniciranje, distribucija), toda v današnjih razmerah morda ni najbolj ustrezna, saj zanemarja ostale tri P-je (človeški viri, procesiranje, fizični dokazi), ki so predvsem v storitvenem sektorju zelo pomembni. Tudi definicija Britanskega inštituta za trženje zaradi motiva dobička morda ni najprimernejša; ne zato, ker bi bil dobiček nezaželen, temveč zato, ker predstavlja osnovni cilj trženja. Menim, da je dobiček posledica oziroma stranski pojav dobrega zadovoljevanja potrošnikovih potreb in potreb ostalih deležnikov in da bi ravno slednje morale biti cilj organizacije. Tako se predvsem zaradi svoje splošnosti zdi morda najprimernejša Kotlerjeva definicija.

3.2 TRŽENJSKO UPRAVLJANJE

Za boljše razumevanje procesa trženja si pogledajmo, kako je ta sestavljen. Govorimo o t. i. marketinškem ali trženjskem upravljanju, pri čemer izraz upravljanje kaže na dejstvo, da gre za voden in nadzorovan proces. »Trženjsko upravljanje definiramo kot proces analize, načrtovanja, izvedbe in nadzora programov, katerih namen je ustvariti, zgraditi in obdržati« (Kotler in drugi 2003: 23).

Sfiligojeva (1993: 128–134) ugotavlja, da proces trženjskega upravljanja poteka skozi štiri faze, in sicer analiza (zunanjega in notranjega okolja), načrtovanje, izvedba in nadzor. Analiza vključuje analizo zunanjega okolja (analiza potrošnikov, konkurentov, dobaviteljev in drugih relevantnih javnosti) in notranjega okolja (analiza stroškov, dohodkov, dobičkov, izgub ...) okolja. Načrtovanje pomeni selekcijo ciljnih trgov, izbiro konkurenčnega položaja, oblikovanje trženjskega spleta, določitev celotnih izdatkov za trženje, razporeditev razpoložljivih sredstev za trženje na posamezne instrumente, ki sestavljajo trženjski splet in časovni načrt za izvedbo posameznih akcij. K izvedbi spadajo akcijski programi, organizacijska struktura organizacije, sistemi odločanja in nagrajevanja, človeški viri ter ozračje in kultura v organizaciji. Nadzor pomeni, da poskušamo po končanih akcijah trženja kvantificirati njihove merljive učinke.

Devetak (2007: 18) proces upravljanja sicer razdeli na več faz, vendar si te sledijo v enakem zaporedju aktivnosti kot pri Sfiligojevi: »Ko govorimo o procesu upravljanja marketinga, upoštevamo, da le-ta zajema analizo možnosti posameznih trgov, tržne in druge raziskave, selekcioniranje ciljnih trgov, razvijanje marketinške strategije in planiranje marketinške taktike, ob uporabi celovite kontrole marketinških aktivnosti«.

Zaporedje analiza – načrtovanje – izvedba – nadzor velja tudi za proces trženja po Kotlerju (1998: 94): »Proces trženja sestavljajo analiza trženjskih priložnosti, raziskave in izbira ciljnih trgov, oblikovanje trženjskih strategij, načrtovanje trženjskih programov ter organizacija, uresničevanje in nadzor trženjskih naporov«.

Kot lahko vidimo zgoraj, več avtorjev priznava predstavljeno zaporedje analiza–načrtovanje–izvedba–nadzor. Menim, da je to najustreznejši način za učinkovit trženjski nastop. Najprej je namreč treba poznati tako objekt trženja kot okolje, saj smo v nasprotnem primeru »slepi«. Za dosego najboljših rezultatov je treba vse aktivnosti najprej načrtovati oziroma koordinirati in šele nato izvesti, pri tem je zaradi morebitnih odstopanj aktivnosti treba ves čas nadzorovati in jih po potrebi prilagoditi.

3.3 *STORITVE*

3.3.1 **Definicija storitve**

Kotler (1998: 464) storitev definira zelo podobno kot definira izdelek, s to razliko, da ji doda neotipljivost: »Storitev 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«. Čeprav je navedena definicija ustrezna glede tega, da je storitev sredstvo izmenjave med različnimi subjekti, sem mnenja, da je nepopolna, ker kot edino razločevalno lastnost v primerjavi z izdelkom omenja neotipljivost.

V nadaljevanju si bomo pogledali, katere so značilnosti, po katerih se storitve razlikujejo od izdelkov, skozi značilnosti storitev pa bomo bolje spoznali tudi turizem, saj je glavnina turistične dejavnosti, kakor ugotavlja Mihaličeva (2003: 47), seveda storitev: »V poglavju o turističnem trženju v nadaljevanju izhajamo iz ugotovitve, da je turistični proizvod pretežno storitev [...]«. Z definiranjem značilnosti storitev bomo tudi lažje razumeli, zakaj se je trženja storitev treba lotiti drugače kot trženja izdelkov. Kakor pravi Gronroos (2000: 202): »Vprašanj kakovosti, produktivnosti in dobičkonosnosti se je treba lotiti drugače kot v tradicionalnem kontekstu izdelkov. To izhaja seveda iz značilnosti storitev in njihove porabe ter narave odnosov s potrošniki v kontekstu storitev. Kar velja za standard v tradicionalnem proizvodnem podjetju, je lahko neprimerno za storitveno oziroma za proizvajalca izdelkov, ki poskuša uvesti storitveno strategijo«.

3.3.2 **Značilnosti storitev**

Hoffman in Bateson (2001: 4) ugotavljata, da razlike med izdelki in storitvami niso vedno popolnoma jasne. Še več, primer čistega izdelka oziroma storitve je težko najti.

Kljub temu se strokovnjaki (med njimi Kotler 1998, Brezovec 2000, Jančič 1996, Mihalič 2003, Weaver in Oppermann 2000, Potočnik 2004, Hoffman in Bateson 2001) strinjajo glede štirih ključnih značilnosti, po katerih se storitve razlikujejo od izdelkov. To so neopredmetenost (tudi neoprijemljivost, neotipljivost), neločljivost, minljivost in spremenljivost (tudi heterogenost).

V nadaljevanju navajam opise teh štirih značilnosti, kakor jih vidi Potočnik (2004: 31–33), ki se pri svojem opisu opira na dela mnogih teoretikov storitvenega trženja, med njimi Gronroosa, Lovelocka, Mudieja, Zeithamlove in Bitnerjeve.

Storitve so neotipljive. V nasprotju z izdelki, storitev namreč ne moremo videti, okusiti, občutiti, slišati ali vonjati. Da bi omilili negotovost, porabniki običajno iščejo znake ali dokazila o kakovosti storitve, zato ponudniki storitev svojim abstraktnim ponudbam poskušajo dodati fizične dokaze.

Neopredmetenost storitev je torej razlog za uporabo enega od »P-jev«, ki je značilen predvsem za storitveno trženje, in sicer so to fizični dokazi, ki so pomemben dejavnik pri zniževanju tveganja. Ko se potrošniki znajdejo v položaju, ko objekta nakupa ne morejo oceniti neposredno, lahko to storijo s pomočjo fizičnih dokazov o kakovosti storitve.

Brezovčeva (2000: 44) daje primer, kako se neotipljivost kaže na turističnem proizvodu: »Turistične storitve so neotipljive. Nimajo konkretne oblike, ki bi jo lahko otipali, videli ali kako drugače zaznali. Turistične storitve si z nakupom ne prilastimo, ampak jo le doživimo. Po nakupu nimamo česa pokazati. Ostanemo nam le spomini«.

Jančič (1996: 79) pravi, da je neotipljivost celo najpomembnejša razlika med izdelki in storitvami: »Najznačilnejša razlika med izdelki in storitvami je prav v njihovi neoprijemljivosti«.

Pri storitvah ni mogoče ločiti proizvodnje od porabe. Storitve praviloma ustvarimo in porabimo sočasno. Ker je porabnik pogosto vključen v izvedbo storitve, je vzajemno delovanje med njim in prodajalcem storitve najpomembnejša posebnost storitev. Oba, porabnik in izvajalec storitev, vplivata na končni izid, to je zadovoljstvo porabnika. Kako se neločljivost kaže na turističnem proizvodu razlaga Brezovčeva (2000: 45): »V turizmu ni mogoče ločiti izvajanja in prejemanja storitve. Med izvajalcem in porabnikom storitve ves čas poteka interakcija (medsebojna dejanja). Zaradi interakcije so turistične storitve v veliki meri odvisne od odnosov med turisti in izvajalci turističnih storitev«.

Storitve so minljive in jih ne moremo skladiščiti za kasnejšo prodajo ali porabo. Minljivost storitev ne predstavlja težave, kadar je povpraševanje stalno, težava nastane, kadar povpraševanje zelo niha. Če povpraševanje preseže ponudbo, storitve namreč ne moremo preprosto vzeti iz zaloge in jo ponuditi na trgu, in obratno, če ponudba storitev preseže povpraševanje, je vrednost priprave storitve izgubljena.

Zgoraj navedeno še kako velja tudi v turizmu, saj minljivost, kakor ugotavlja Brezovčeva (2000: 44), pomeni hkrati grožnjo in priložnost za turistične delavce: »Nič ni tako minljivo kot letalski sedež ali hotelska soba«, se glasi pogosta krilatica turističnega trženja. Seveda se

storitvena podjetja zavedajo tudi druge, pozitivnejše plati minljivost – isto hotelsko sobo je namreč mogoče vedno znova in znova »prodajati ...«.

Storitve so spremenljive; neizogibna posledica hkratne izvedbe in porabe je spremenljivost opravljene storitve. Kakovost se spreminja, odvisno od tega, kdo, kje in kdaj jih izvaja. O spremenljivosti pri turističnem proizvodu Brezovčeva (2000: 44) pravi: »Zaradi človeškega dejavnika storitve ne morejo biti vsakič opravljene na enak način. Pravimo, da so turistične storitve heterogene (neenake). Zaposleni in turisti s svojimi željami, potrebami in pričakovanji povzročajo, da se storitve od primera do primera razlikujejo. [...] To se ujema z vodilom marketinškega koncepta, ki turističnim podjetjem nalaga, da se bolj kot na samo storitev osredotočajo na turista. Turistične storitve so zato bolj ali manj »skrojene« po meri turistov« (Brezovec 2000: 44).

Menim, da se ravno zaradi spremenljive narave storitev storitveno trženje v primerjavi s trženjem izdelkov precej bolj osredotoča na dejavniki, zaradi katerega so storitve spremenljive, to so ljudje oziroma človeški viri. Slednji pogosto sestavljajo izdelek (voden ogled neke turistične znamenitosti tako ni odvisen samo od znamenitosti same, temveč tudi od vodiča, ki vodenje izvaja) in so še posebno pomembni. Storitvena podjetja se zato še dodatno zavzemajo za visoko usposobljeno osebje.

Potočnik (2004: 30–36) poleg zgoraj omenjenih značilnosti navaja še štiri razlikovalne lastnosti, in sicer težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti, visoko stopnjo tveganja (enako tudi Brezovčeva 2000: 46), prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov in ustvarjanje osebnih stikov med porabnikom in izvajalcem storitve.

Ker so storitve neopredmetene in s tem tudi neotipljive, je ugotavljanje in nadziranje njihove kakovosti izjemno težavno. Ocenjevanje vrednosti in kakovosti storitve je odvisno predvsem od mnenj, vrednot in pričakovanj obstoječih porabnikov.

Zaradi težavnosti ugotavljanja in nadziranja kakovosti ter občutljivosti za čas in kraj izvedbe ter izvajalce je nakup storitev (na primer izbira kirurga) bistveno bolj tvegano dejanje kot nakup izdelka.

Storitve izvajajo ljudje, zato jih ni mogoče v celoti poenotiti, kot lahko standardiziramo izdelke. Prav zato je možnost prilagajanja ponudbe in izvedbe storitev posebnim zahtevam porabnikov eno od meril visoke kakovosti storitev.

Za storitve velja, da niso zgolj prodajne transakcije, ampak proces, v katerem je znanje in strokovnost izvajalca storitve odločujoče za rezultat, torej raven porabnikovega zadovoljstva.

Pri tem Potočnik (2004: 34) ugotavlja, da je za zadnje štiri lastnosti težje ugotoviti razliko med storitvami in izdelki, saj se nanašajo predvsem na pričakovanja porabnikov: »Za prve štiri navedene značilnosti storitev lahko brez večjih težav ugotovimo razlike v primerjavi z izdelki, precej težje pa je za naslednje štiri, saj se nanašajo predvsem na pričakovanje porabnikov«.

Zgoraj opisane razlike med izdelki in storitvami so po mojem mnenju glavni vzrok za razlike v trženju enih in drugih: »Glavne razlike v trženju izdelkov in storitev se pripisujejo štirim razlikovalnim značilnostim« (Hofman in Bateson, 2001: 48). Te razlike se ne kažejo le v drugačnem pristopu k samem trženju, temveč predvsem v trženjskem spletu. Kot bomo videli v nadaljevanju v poglavju o strateškem trženjskem načrtovanju, so pri storitvah izjemnega pomena elementi trženjskega spleta, kot so človeški viri, procesiranje in fizični dokazi, ki se pri trženju izdelkov manj oziroma sploh ne omenjajo. Nasprotno pa imajo tržne poti oziroma distribucija drugačen pomen.

3.3.3 Posebnosti turističnih storitev

Omenili smo že, da so turistični proizvodi storitve, kar pomeni, da so lastnosti storitev hkrati tudi lastnosti turističnega proizvoda. Vendar pa imajo turistične storitve določene posebnosti, kakor ugotavlja Mihaličeva (2003: 49): »Turistične storitve imajo vse značilnosti, ki jih imajo storitve. Poleg tega pa imajo še nekatere, ki so lastne turističnemu proizvodu, ne pa tudi vsem storitvam«.

Brezovčeva (2000: 45–46) omenja sedem značilnosti, ki so skupne turističnim proizvodom, to so začasno lastništvo, usmerjenost k ponudbi namesto k uporabnikom, razpršen nadzor nad storitvijo, širina doživetja, visoka stopnja tveganja uporabnikov, sanje in fantazije kot sestavni del storitve in odvisnost od okolja.

Turisti, ki kupijo turistično storitev, le-te ne dobijo v trajno last, temveč le začasno. Ob nakupu izdelka ta ostane kupcu v dolgotrajni lasti, pri turistični storitvi pa se lastništvo zaradi minljivosti preneha v trenutku, ob končanju izvajanja storitve.

Trženje storitev se običajno začne z analizo potreb in želja porabnikov, sledi analiza okolja in šele nato načrtovanje storitve. V turizmu je vrstni red lahko tudi drugačen; turistična destinacija je najpogosteje dana, zato se šele po njenem ovrednotenju začnemo spraševati, komu jo lahko ponudimo.

Ker je turistična storitev pogosto sestavljena, zahteva sodelovanje različnih ponudnikov. To pomeni, da njene kakovosti ne nadzoruje vedno samo en ponudnik, kar dodatno povečuje tveganje potrošnikov pri nakupni odločitvi. Turistična storitev je celostna izkušnja turista, ki se začne s pripravami povprečno šest tednov pred nakupom in traja s spomini (in ocenami) vsaj še šest tednov po nakupu. Nakup turistične storitve je povezan z visoko stopnjo tveganja; ker turist pred nakupom nima možnosti preizkusa storitve, tvega relativno velik delež svojih prihodkov. Za nakup turistične storitve je pogosto tudi značilno, da je povezan z nejasnimi in iracionalnimi motivi, ki jih morajo ponudniki turističnih storitev biti sposobni prepoznati in jih odsevati v svoji ponudbi. Turistične storitve so tudi v veliki meri podvržene vplivom iz okolja, ki jih ponudnik ne more nadzorovati, pogosto niti predvideti. Ponudniki turističnih storitev se morajo znati hitro odzvati na krizne situacije (npr. znižanje cen), saj je ogroženost njihovega obstoja sorazmerno izrazita.

Poleg naštetih značilnosti lahko omenimo še tri lastnosti turističnih storitev (Meddlik v Mihalič, 2003: 49–51), in sicer neenakomerno povpraševanje, medsebojna odvisnost delnih turističnih proizvodov (komplementarnost) in velik delež stalnih stroškov v celotnih stroških.

Za povpraševanje po turističnih proizvodih je značilno občutno nihanje. Variabilnost v turističnem povpraševanju je posledica variabilnosti v klimatskih razmerah in s tem različne privlačnosti destinacij (npr. poleti toplo morje in sonce, pozimi sneg). Komplementarnost pomeni, da se morajo turistični ponudniki glede destinacije medsebojno povezovati in usklajevati. Kakovost celotnega turističnega proizvoda se meri po kakovosti tistega delnega turističnega proizvoda, ki je najslabše kakovosti. Ta značilnost se nanaša predvsem na gostinski sektor (hoteli, restavracije ipd.), saj so za izgradnjo turističnih zmogljivosti, ki so močno občutljive na sezonska nihanja povpraševanja, potrebne precejšnje investicije. To ugotavlja tudi Planina (v Mihalič, 2003: 50): »Visoki stalni stroški so v prvi vrsti posledica narave dejavnosti in značilni predvsem za nastanitveno gostinstvo, ker le-to zahteva precej osnovnih sredstev v pojavnih oblikah zgradb in zemljišč. Drugi dejavnik, ki vpliva na relativno še višji delež stalnih stroškov na enoto, je nizka izkoriščenost zmogljivosti, ki je posledica sezonske narave turističnega povpraševanja«.

Weaver in Oppermann opredelita še eno zelo pomembno značilnost turističnih proizvodov, in sicer velika nihanja v povpraševanju. Pri tem opredelita štiri vrste nihanja: dnevna, tedenska, sezonska in dolgoročna nihanja (Weaver in Oppermann 2000: 16–18).

Že v enem samem dnevu se lahko pojavijo različne stopnje povpraševanja po turističnih storitvah. V hotelih denimo sta najživahnejša dela dneva zjutraj med sedmo in deseto, ko se gosti iz hotela odjavljajo, ter pozno popoldan in zgodaj zvečer, ko se prijavljajo novi gosti. Primer tedenskih nihanj lahko najdemo v hotelski industriji. Nekateri hoteli se na primer osredotočajo na poslovne stranke, ki so v hotelih večinoma med tednom, zato je takrat povpraševanje višje, kot je konec tedna, ko tovrstni hoteli samevajo. Na sezonska nihanja so tudi občutljive tipično zimske oziroma poletne destinacije (npr. smučišča ali obmorska letovišča). Nekatere destinacije so tako posledično zelo zasedene, ko je v tistem delu sveta poletje, in obratno, prazne, ko je tam zima.

Najtežje je prepoznati dolgoročna nihanja v povpraševanju, saj se odvijajo v času od nekaj let do nekaj desetletij.

3.4 POSEBNOSTI TRŽENJA V TURIZMU

Pomembno je, da pri trženju turističnih produktov upoštevamo zgoraj navedene značilnosti. Treba se je namreč zavedati, da osnovna trženjska načela delujejo na vseh trgih, vključno s turističnim: »Osnovna načela trženja so namreč enaka za vse trge, za proizvode in storitve. Razlike nastajajo pri aplikaciji trženjske teorije na posebna področja, v našem primeru na področje turizma« (Mihalič 2003: 52). Vendar pa se razlike v trženju pojavijo zaradi objekta trženja, ki je v turizmu storitev: »Že zaradi osnovnih značilnosti storitev – neotipljivosti, heterogenosti, minljivosti in neločljivosti – temelji marketing v turizmu na posebnih izhodiščih« (Brezovec 2000: 47).

Middleton (2001: 50) navaja tri glavne predpostavke o trženju v turizmu:

- Priložnosti in omejitve poslovnega okolja velikega globalnega trga se kažejo v tem, da so turistični proizvodi ustvarjeni, prilagojeni in promovirani z namenom zadovoljiti dolgoročne potrebe, pričakovanja in interese potrošnikov. To je skupna točka vseh oblik k potrošnikom usmerjenega trženja in temelj celotne trženjske teorije.

- Storitve imajo nekatere posebne značilnosti, ki zahtevajo drugačno aplikacijo elementov trženjskega spleta. To je skupna točka s teorijo storitvenega trženja za razliko od trženja fizičnih proizvodov.
- Trženje v turizmu je določeno s posebno naravo povpraševanja v turizmu in z operativnimi značilnostmi turističnih podjetij. Oblike promocije in distribucije v turističnem sektorju imajo posebne značilnosti, zaradi katerih se razlikujejo od tistih, v drugih dejavnostih. Te značilnosti so skupna točka trženja v turizmu.

Brezovčeva našteva tri glavne usmeritve trženja v turizmu (2000: 47): poudarjanje zaznavnosti turističnih storitev, zmanjševanje heterogenosti storitev in posebnosti gostinskih storitev.

Prizadevanja trženja v turizmu so usmerjena k tistim elementom storitev, ki jih turist lahko zazna s čutili (vizualni elementi, glasovi, vonjave, materiali). S pomočjo zaznavnih elementov turisti ovrednotijo storitev, vzpostavijo odnos do cene in na ta način zmanjšajo svojo negotovost glede nakupne odločitve. Zaradi velike vloge človeških dejavnikov pri izvajanju storitev ni zagotovila, da bo turist dobil natančno takšno storitev, kakršno pričakuje. Nezmožnost poenotenja izvajanja turistične storitve pomeni za turista negotovost, zato podjetja uvajajo standarde, s katerimi si prizadevajo zmanjšati možnost napak. Ker so turistične storitve zaradi zadovoljevanja primarnih potreb ljudi tesno povezane z gostinskimi storitvami, moramo pri trženjskem upravljanju v turizmu upoštevati tudi posebnosti gostinskih storitev, kot so: »[...] omejene zmogljivosti, širok izbor storitev, delovna intenzivnost, kapitalna intenzivnost in majhnost podjetij« (Mihalič v Brezovec 2000: 47).

Senečić in Vukonić (1993: 42) opredelita nosilce trženja v turizmu; to so vsi subjekti ali udeleženci ali nosilci turistične ponudbe, torej vsi, ki s svojimi proizvodi in storitvami zadovoljujejo potrebe turista. To vsekakor drži, vendar po mojem mnenju to ni značilnost, omejena zgolj na turistično dejavnost, temveč se pojavlja v vseh gospodarskih aktivnostih, kjer se uporablja trženjski pristop k trgu.

4. STRATEŠKO TRŽENJSKO NAČRTOVANJE

»Brez načrtovanja organizacija nima prihodnosti« (Tavčar 2006: 111).

Vsako podjetje skorajda mora svoje poslovanje tako ali drugače načrtovati. Načrtovanje, napovedovanje, scenaristično načrtovanje in podobne dejavnosti so način, kako organizacija premaguje ovire v okolju, se pripravlja na morebitne spremembe in si poskuša na dolgi rok zagotoviti prednost pred konkurenco. »Sodobno strateško razmišljanje v podjetjih izhaja iz nuje dosegati in ohraniti prednost pred konkurenti« (Jančič 1990: 62). Tavčar (2006: 111–112) sicer ugotavlja, da so nekatera podjetja lahko uspešna tudi brez načrtovanja, vendar pa so to prej izjeme kot pravilo. Za uspešno poslovanje podjetja je preprosto potrebno načrtovati.

4.1 RAZVOJ IN DEFINICIJA NAČRTOVANJA V ORGANIZACIJAH

4.1.1 Razvoj

Podjetja lahko izbirajo med različnimi načini načrtovanja. Pred sedemdesetimi leti prejšnjega stoletja so se podjetja posluževala metod t. i. **konvencionalnega načrtovanja**, ki so, kakor ugotavlja Jančič (1990: 58), »temeljile predvsem na ekstrapolaciji preteklih trendov razvoja«. To pomeni, da so na podlagi doseženih rezultatov izdelovali načrte za prihodnost. Take napovedi so bile torej večinoma izključno finančne narave. Vendar pa se je v sedemdesetih letih ta način načrtovanja pokazal za neuporabnega, saj so se v okolju začele pojavljati spremembe, ki jih načrtovalci niso predvideli.

Jančič (1990: 58–61) dalje ugotavlja, da so v sedemdesetih letih predvsem ameriške svetovalne organizacije predlagale vrsto novih metod za kakovostno načrtovanje v nemirnih časih, torej v času velikih sprememb. Gre za t. i. **strateško načrtovanje**, ki je izpostavilo pomembnost strategije podjetja kot izhodišča za nadaljnje operativno načrtovanje (strategijo so vedno predlagali v več različicah glede na mogoče scenarije v okolju). Vendar pa je tudi to imelo pomanjkljivosti; načrtovanje je bilo namreč zaupano posebnim načrtovalskim službam, ki so bile preveč specializirane in hkrati daleč od resničnih težav podjetja.

Naslednji korak se je zgodil v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko je nova generacija menedžerjev uvedla sveže prijeme; centralne načrtovalske službe so začeli zmanjševati, načrtovalce pa razporedili v posamezne strateške poslovne enote. Načrtovanje, pri katerem prevzema odgovornost za strategijo podjetja najvišje vodstvo, imenujemo **strateško vodenje** in tudi **strateško upravljanje**. Prerazporeditev načrtovalcev in večja vpletenost vodstva v

načrtovanje sta omogočili takojšnji prenos strategij v življenje, hkrati pa gre v tem primeru tudi za zasuk k lastnim zaposlenim, ki postajajo najpomembnejši vir podjetja. Načrtovanje torej ni bilo več izključna »pravica« vodstvenega osebja. »Dandanes nekatera podjetja razvijajo decentralizirano planiranje še naprej in vključujejo v proces planiranja zaposlene na vseh ravneh organizacije. V tej novi paradigmi srednji menedžment in plansko osebje sodelujejo z nižjimi menedžerji in zaposlenimi, da bi razvili **dinamičen plan**, ki bi zadovoljeval potrebe organizacije« (Dimovski in drugi 2005: 97). Kljub vse večji vključenosti zaposlenih na vseh ravneh v proces strateškega načrtovanja pa Dimovski in drugi vseeno poudarjajo, da je načrtovanje še vedno domena vodstva: »Šestič, planiranje se še vedno začne in konča na vrhu« (Dimovski in drugi 2005: 98).

Vendar pa se razvoj strateškega načrtovanja tu ni ustavil. Manjka nam namreč še ena sestavina, da bi končno prišli do pojma »k trgu usmerjeno strateško načrtovanje« (Potočnik 2002: 42), to je seveda trženje. Ključno za organizacijo je, da v svoje načrtovanje vključi tudi trženjsko razmišljanje: »Ko podjetje spozna, da je orientacija k potrošniku kljub vsemu ključna za njegovo preživetje in uspešnost, se lahko loti iskanja »odličnosti« s pomočjo marketinga. Tokrat ne govorimo o taktičnem marketingu, ki ga podjetja kot program izvajajo v letnih intervalih, pač pa o strateško-marketinškem procesu planiranja« (Jančič 1990: 75).

Rečemo lahko torej, da so za učinkovito načrtovanje v organizacijah pomembni prispevki zaposlenih na vseh ravneh, ki jih usmerjajo vodstveni delavci, vsako dejanje pa mora voditi trženjska logika.

4.1.2 Definicija

Sedaj, ko smo na kratko opisali razvoj načrtovanja do današnje strateško-trženjske oblike, naj navedem še definicijo, kot jo vidi Kotler (1998: 62): »K trgu usmerjeno strateško načrtovanje je poslovodni postopek, ki razvije in vzdržuje usklajenost med cilji, sposobnostmi in viri organizacije ter njenimi spreminjajočimi se tržnimi priložnostmi. Cilj strateškega načrtovanja je oblikovati in preoblikovati dejavnosti ter izdelke podjetja tako, da prinesejo načrtovane dobičke in dosežejo načrtovano rast«.

Lumsdonova definicija je preprostejša (1997: 79): »Marketinško načrtovanje je proces, s katerim organizacija poskuša analizirati svoje obstoječe vire in trženjsko okolje, da bi določila usmeritev, ki bi ji morala slediti v prihodnosti«.

Zanimivo se obe definiciji osredotočata na izvajalca načrtovanja, torej organizacijo, vendar neposredno ne omenjata vidika potrošnika. Menim, da je potrebno tudi pri načrtovanju vedno imeti v mislih potrošnika in kako zadovoljiti njegove potrebe.

Kakor ugotavlja Lumsdon (1997: 101–104), je trženjsko načrtovanje v turizmu še kako potrebno, saj se turistična podjetja, ki ne načrtujejo vnaprej, zaradi naraščajoče kompleksnosti turistično-trženjskega okolja, rasti mednarodnega turizma in pojavov novih oblik turističnega povpraševanja srečujejo z velikimi težavami. Lumsdon dodaja (prav tam), da je načrtovanje znotraj trženja v turizmu način, kako izboljšati rezultate na hitro spreminjajočem se trgu.

Nujnost trženjskega načrtovanja poudarjata tudi Senečić in Vukonić (1997: 146), ki ugotavljata, da se organizacija na ta način orientira na dolgi rok in ne samo na kratkega. Kot glavno prednost načrtovanja izpostavljata zmanjševanje tveganja oziroma povečanje sposobnosti za prevzemanje večjega tveganja.

Če upoštevamo, da je mladinski turizem razmeroma nov pojav, o katerem še ni veliko napisanega, menim, da je trženjsko načrtovanje toliko bolj nujno, saj organizacija prek njega bolje spozna svoje potrošnike, v tem primeru mladinske popotnike, katerih želje se pogosto spreminjajo.

4.2 PROCES STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA NAČRTOVANJA

4.2.1 Ravni načrtovanja v organizaciji

Strateško trženjsko načrtovanje v organizaciji poteka na več ravneh. Kotler navaja štiri: raven korporacije, raven oddelka, raven dejavnosti in raven izdelka. »Vodstvo podjetja mora pripraviti strateški načrt korporacije, s katerim bi popeljali podjetje v donosno prihodnost. Vodstvo podjetja sprejema odločitve o finančni podpori posameznim oddelkom o tem, katerih dejavnosti se bo vredno lotiti in katere ukiniti. Vsak oddelek posebej izdelava oddelčni načrt, ki vsebuje dodelitev finančnih sredstev posameznim poslovnim enotam znotraj oddelka. Vsaka poslovna enota nato pripravi strateški načrt poslovne enote, ki naj ji zagotovi donosno prihodnost. Končno pridemo na raven izdelka (skupina izdelkov, blagovna znamka), kar pomeni, da znotraj poslovne enote pripravimo načrt trženja, ki nam pomaga uresničiti cilje na trgu izdelka.« (Kotler 1998: 63) Oblika načrtovanja je torej odvisna od ravni, na kateri se ta izvaja.

Skinner (v Jančič 1998: 76–77) navaja tri take ravni, pri čemer za razliko od Kotlerja ne omenja ravni dejavnosti: podjetje kot celota, strateška poslovna enota v podjetju in izdelčno-tržna raven.

Ravni zelo podobno kot Skinner vidi tudi Pučko (v Tavčar 2006: 122): raven celotnega podjetja, raven poslovne ali strateške poslovne enote (SPE) in raven poslovno funkcijskega področja.

Palmer (1998: 296) pri načrtovanju razlikuje trženjsko načrtovanje, kjer gre predvsem za načrtovanje trženjskih aktivnosti, od korporativnega načrtovanja, to je načrtovanje na ravni celotne korporacije. Pri tem vidi povezavo med njima kot dvosmerno. Tako se denimo uporabljajo informacije, pridobljene na ravni trženjskega načrtovanja (trženjske raziskave), za analizo in postavljanje ciljev na ravni podjetja, medtem ko se cilji, določeni v korporativnem načrtovanju, izvršujejo s pomočjo trženjskih aktivnosti.

Devetak (2007: 230) gleda na proces načrtovanja s širše perspektive, ne samo s stališča podjetja, temveč države. Tako loči načrtovanje na ravni države, podjetja in poslovne enote ali izdelka. »Če obravnavamo strategijo države, mora zajeti načrtovanje na ravni države, šele nato sledi načrtovanje na ravni podjetja in končno na ravni poslovne enote ali pomembnejšega izdelka«.

Delitev načrtovanja na več ravni znotraj organizacije je vsekakor smiselna. Tako je denimo načrtovanje na ravni podjetja pomembno zato, ker določi smernice za vse ostale enote. Nesmiselno pa bi bilo na najvišji ravni določati natančen potek taktičnih dejavnosti, kar je bolje načrtovati na ravni posameznega oddelka, kjer se najbolje zavedajo svojih prednosti, slabosti in zmožnosti ter imajo najboljši vpogled v okolje, v katerem poslujejo. Vendar pa so zgornji modeli po mojem mnenju primerni za velika podjetja, manj pa za manjša podjetja. V manjših podjetjih bi bilo namreč nesmiselno na vsak način uvajati več vrst strateškega načrtovanja, saj celotno podjetje pogosto posluje kot en oddelek in na primer proizvaja samo en izdelek/storitev. V takem primeru je verjetno učinkoviteje, če obstajata ena ali dve ravni načrtovanja.

4.2.2 Stopnje v procesu strateškega trženjskega načrtovanja

Strokovnjaki nam ponujajo več možnosti, kako se lotiti procesa strateškega trženjskega načrtovanja. Kotler (1998: 66–79) omenja štiri dejavnosti, s katerimi se pri načrtovanju srečujejo vse vodstvene strukture v podjetjih: opredelitev poslanstva podjetja, oblikovanje

strateških poslovnih enot, dodelitev sredstev vsaki strateški poslovni enoti in načrtovanje novih dejavnosti, ki jih usmerja in izvaja vodstvo podjetja. Vendar pa zgornje dejavnosti morda niso najbolj primerne za manjša podjetja, ki na primer ne zahtevajo oblikovanja strateških poslovnih enot, saj je podjetje za to premajhno. V tem primeru bi bila mogoče bolj smiselna uporaba Kotlerjeve sheme strateškega načrtovanja na ravni poslovne enote, ki je podrobneje določena in sestavljena iz osmih delov: poslanstvo, analiza zunanjega okolja, analiza notranjega okolja, opredelitev cilja, opredelitev strategije, opredelitev programa, uresničitve ter povratna informacija in nadzor.

Jančič (1990: 78–97) navaja proces načrtovanja po Kotlerju in Andreasnu (1987), ki predlagata, da proces strateškega trženjskega načrtovanja sestavlja deset aktivnosti: določitev organizacijskih smotrov, analiza zunanjega okolja, ocena organizacijskih prednosti in slabosti, določitev trženjskega poslanstva in ciljev, opredelitev temeljne trženjske strategije ciljnih trgov, konkurenčne prednosti in trženjskega spleta, oblikovanje organizacije in sistemov, določitev posameznih taktik, opredelitev kriterijev uspešnosti, implementacija strategije in ocena rezultatov. Za razliko od prejšnjega modela, kjer Kotler loči dejavnosti na ravni celotne organizacije od dejavnosti na ravni poslovne enote, so tu aktivnosti tako na ravni celotne korporacije kot na ravni enote vključene v en model. Dejavnosti si torej sledijo od širše zastavljenih (prvih pet) do natančno določenih (drugih pet).

Potočnik (2002: 42–66) določa šest stopenj, in sicer na ravni celotnega podjetja: opredelitev poslanstva podjetja, določitev cilja podjetja, oblikovanje poslovne strategije podjetja, opredelitev trženjskih ciljev, oblikovanje trženjskih strategij in izdelava trženjskega načrta. Pri tem prve štiri stopnje uvršča pod strateško načrtovanje, medtem ko zadnji dve po njegovem spadata v okvir taktične izvedbe.

Zgornji modeli so si med seboj dokaj podobni, saj vsi sledijo podobnemu zaporedju aktivnosti (določanje ciljev, analiza, načrtovanje strategije, taktike ...), kljub temu pa sem mnenja, da se organizacija ne bi smela omejevati izključno na en model, temveč mora aktivnosti prilagoditi svojemu položaju in zmožnostim (na primer obsežne analize okolja so morda neprimerne, če podjetje za to nima sredstev ipd.). Mislim, da je za nadaljnjo razpravo morda najbolj smiselno pod drobnogled vzeti Kotlerjev 8-stopenjski model načrtovanja, ki na jasen in dovolj podroben način združuje vse pomembne stopnje načrtovanja, ki bi bile primerne tudi za manjša podjetja.

4.2.3 Poslanstvo

V prvem delu načrtovanja določimo **poslanstvo** podjetja oziroma poslovne enote. Ko Kotler govori o načrtovanju na ravni poslovne enote, pod to točko uvršča izključno poslanstvo (1998: 79). Ko pa govori o načrtovanju na ravni podjetja (1998: 66–68), pod točko poslanstvo uvršča še cilje, vizijo in politiko. Tudi Potočnik (2002: 43) pod poslanstvo uvršča vizijo. Jančič (1990: 80) pod prvo točko načrtovanja uvršča poleg poslanstva še namere in cilje.

Čeprav Kotler pri točki poslanstvo pri načrtovanju na ravni poslovne enote ne posveča posebne pozornosti ciljem in politiki, vizije pa sploh ne omenja, se mi zdi vseeno pomembno tu vključiti tudi politiko in vizijo. Kljub temu, da spadata v domeno višjega vodstva, ki ju ta določa za celotno organizacijo, je pojma namreč treba razumeti. Poleg tega je mogoče vizijo in politiko določati tudi za posamezno enoto, dokler sta v skladu s filozofijo celotnega podjetja. O ciljih na ravni poslovne enote Kotler govori malo kasneje, zato jih tudi sam ne bom omenjal pod prvo točko.

POSLANSTVO

Kaj je poslanstvo? Jasen odgovor podaja Potočnik (2002: 44): *»Poslanstvo podjetja je formalna izjava, ki opisuje, kaj je namen podjetja in kako ga lahko doseže.«* Kaj pomeni poslanstvo za podjetje, nam preprosto razloži Jančič (1990: 88): *»Poslanstvo je razlog za obstoj podjetja.«*

Potočnik govori o petih elementih, na katerih poslanstvo podjetja temelji in jih mora vsebovati (2002: 43):

- zgodovina podjetja, njegovi pretekli cilji, politike in dosežki,
- sedanje preference lastnikov in vodstva podjetja,
- tržno okolje,
- viri podjetja in
- značilna znanja zaposlenih.

Naštete elemente omenja tudi Kotler (1998: 66), ki hkrati navaja pet značilnosti, ki jih dobro pripravljena izjava o poslanstvu mora vsebovati (1998: 67–68): omejeno število ciljev, določitev glavnih konkurenčnih področij, motiviranje, vizijo in poudarjanje poslovne politike podjetja. Še en nasvet za oblikovanje poslanstva nam podajajo Dimovski in drugi (2005: 92): *»Poslanstvo je običajno kratko in eksplicitno oblikovano, tako da ga temeljne ciljne skupine podjetja razumejo.«*

VIZIJA

Kaj je vizija? Dimovski in drugi (2005: 92) pravijo, da je vizija položaj podjetja v prihodnosti, ki si ga želimo doseči: »Vizija organizacije je opis organizacije kot celote v prihodnosti: njene poslovne dejavnosti, organizacijske kulture, tehnologij itd. Gre za koncept nove in zaželene slike organizacije v prihodnosti, ki je še posebno potrebna in koristna za sporočanje vsem v organizaciji, kaj bistvenega naj bi se v njej spremenilo«.

Po Tavčarjevem mnenju ima dobra vizija naslednje lastnosti (2006: 116): odprtost, spontanost, ustvarjalnost in realizem. »Vizija pomaga organizaciji, da se nenehno uči in izboljšuje. Vizija daje organizaciji skupno usmeritev. Vizija ima simbolni pomen, posreduje podobo organizacije, ki privlači sposobne ljudi; vizija ima vzgojne lastnosti; olajšuje pozicioniranje sodelavcev, povezovanje, usklajevanje; vizija sprošča energije, ker spodbuja ustvarjalno podjetniško vedenje«.

POLITIKA

Politika združuje pojma vizija in poslanstvo, ki ju lahko opredelimo kot abstraktnejša, ju prenese v vsakdanje življenje in tako določi obnašanje zaposlenih v določenih položajih. »Politika opredeli obnašanje uslužbencev do strank, dobaviteljev, distributerjev, tekmecev in ostalih pomembnih skupin. Politika zoži razpon za samovoljno ukrepanje posameznika, tako da uslužbenci ravnajo enotno vsaj ob pomembnih vprašanjih« (Kotler 1998: 68).

4.2.4 Analiza zunanega okolja (analiza priložnosti in nevarnosti)

Drugi korak v strateškem načrtovanju je analiza zunanega okolja. Ta je ključnega pomena za nadaljnje načrtovanje, saj v tem koraku organizacija dobi vpogled, kaj se pravzaprav okoli nje dogaja. »Glavni namen spremljanja dogajanj na trgu je, da se opazijo nove priložnosti« (Kotler 1998: 80).

MAKRO- IN MIKROOKOLJE

Pri analizi se mora podjetje osredotočiti tako na makro- kot na mikrookolje organizacije. Potočnik (2002: 51) za makrookolje pravi, da ga »sestavlja šest glavnih dejavnikov, ki vplivajo dolgoročno na trženjske odločitve podjetja. To so demografski, gospodarski, naravni, tehnološki, politično-pravni in kulturni dejavniki.« Mikrookolje podjetja pa po njegovem mnenju »sestavljajo dejavniki, ki so v neposredni bližini in vplivajo na njegovo

usposobljenost, da oskrbuje svoje kupce. To so predvsem tehnične, tehnološke, organizacijske in poslovne značilnosti samega podjetja, dobavitelji, distributerji, kupci, konkurenti in različne javne skupine« (2002: 52).

Zelo podobno dejavnike makro- in mikrookolja navaja tudi Kotler (1998: 79) in Glueck ter Jauch (v Jančič 1990: 81–83), le da slednja eksplicitno ne razlikujeta med zunanjim in notranjim okoljem.

Menim, da je analiza okolja, v katerem organizacija posluje, izjemnega pomena, saj je le na podlagi dobre obveščenosti mogoče sprejemati nadaljnje odločitve. Vendar pa se predvsem manjša podjetja pogosto srečujejo z omejenimi sredstvi za izvedbo obsežne analize okolja in je ne morejo izpeljati celovito. To pa pomeni nevarnost za organizacijo, saj ta ne more biti prepričana o utemeljenosti svojih odločitev.

Zaradi intenzivne gospodarske rasti se tudi razmere v turizmu hitro spreminjajo in brez raziskovanja trga organizacija tvega, da sprejme odločitve, ki niso skladne z željami trga. Senečić in Vukonić (1993: 62) ugotavljata, da so v turizmu najprimernejše kvantitativne (statistične) raziskave, saj najustrezneje pojasnijo gibanja turistov.

Čeprav so kvantitativne raziskave po mojem mnenju koristne, kljub temu ne pojasnijo vseh razmer na trgu. Ne razložijo na primer motivov za potovanje in kaj povzroči, da je določena destinacija bolj oziroma manj privlačna, kar razkrivajo kvalitativne raziskave (fokusne skupine, intervjuji ipd.).

TRŽENJSKA PRILOŽNOST IN NEVARNOST

Podjetje, ki učinkovito izvede analizo okolja, pridobi pomembno prednost pred konkurenco, saj lahko opazi priložnosti, ki se jih tekmeci ne zavedajo, poleg tega pa je tudi bolj pozorna na nevarnosti, ki nanjo prežijo, in se jim lahko izogne.

Kotler pojasnjuje, kaj predstavljata trženjska priložnost oziroma nevarnost: »Trženjsko priložnost predstavljajo tiste potrebe, ki jih lahko podjetje donosno zadovoljuje« (Kotler 1998: 80). »Nevarnost okolja je izziv, do katerega pride zaradi neugodnega trenda ali dogodka, ki bi v odsotnosti defenzivne trženjske akcije povzročil zmanjšano prodajo in dobiček« (Kotler 1998: 81).

4.2.5 Analiza notranjega okolja (analiza prednosti/pomanjkljivosti)

Analizi zunanjega okolja sledi analiza notranjega okolja. Podjetje mora ugotoviti, v čem je boljše oziroma slabše od tekmecev. »Eno je, da podjetje zazna svoje privlačne priložnosti v okolju, drugo pa je, ali ima dovolj znanja, da uspe izkoristiti te priložnosti« (Kotler 1998: 81).

DEFINICIJA ANALIZE PREDNOSTI/POMANJKLJIVOSTI

»Analiza prednosti in slabosti je primerjalna analiza posameznih funkcij podjetja v odnosu do enakih funkcij konkurentov. Pove nam, kje lahko iščemo poudarke in izhodišča za oblikovanje ustrezne strategije, hkrati pa nas opozori na pomanjkljivosti, ki jih je potrebno odpraviti« (Jančič 1990: 84).

Pri analizi notranjega okolja se osredotočamo na dejavnike znotraj našega podjetja. Pri tem proučimo trženjske, finančne, proizvodne in organizacijske sposobnosti organizacije in jih ocenimo glede na to, ali predstavljajo pomembnejšo ali manj pomembno prednost, manjšo ali večjo pomanjkljivost. Tu pa se podjetje sooči z dilemo, kaj je bolj smiselno; osredotočiti se na tiste priložnosti, kjer že ima potrebne pristojnosti, ali poskušati najti boljše priložnosti, kjer bi lahko razvilo ali pridobilo določene prednosti (Kotler 1998: 81–83).

ANALIZA SWOT

Analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) je danes v trženju široko uporabljano orodje, pri katerem gre za združitev analiz zunanjega in notranjega okolja v eno celovito analizo. »SWOT analiza, t. i. celovita analiza prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti, je torej osnovno izhodišče za oblikovanje celovite strategije podjetja. Sestoji iz zunanje in notranje analize« (Dimovski in drugi 2005: 102). »Bistvo SWOT analize je v tem, da ovrednotimo stanje na tržišču ter informacije, ki se nanašajo na preteklo, sedanje in prihodnje obdobje. Vse to podpira kakovostno strateško načrtovanje« (Devetak 2007: 258).

Na podlagi analize SWOT najlažje in najbolj zanesljivo načrtujemo nadaljnje strategije. »Dobljeni rezultati SWOT analize so osnova za oblikovanje alternativnih strategij prihodnjega poslovanja« (Dimovski in drugi 2005: 103). Dimovski in ostali avtorji navajajo štiri alternativne strategije, ki sledijo analizi SWOT (2005: 103): strategija izkoristka prednosti in priložnosti (SO), strategija izkoristka prednosti v izogib nevarnostim (ST), strategija izkoristka priložnosti za premostitev slabosti (WO) ter strategija zmanjševanja slabosti in izogibanja nevarnostim (WT).

4.2.6 Opredelitev cilja

Za razliko od načrtovanja na ravni organizacije, kjer cilje v večji meri določimo na začetku samega načrtovanja, pa na ravni poslovne enote cilji predstavljajo šele četrti korak v načrtovanju in jih določimo na podlagi poslanstva in analize okolja. (Kotler 1998: 79–89) Menim, da je opredelitev ciljev šele po opravljeni analizi okolja pravilna odločitev, saj se organizacija na ta način izogne postavitvi nerealnih ciljev.

Definicijo cilja nam podaja Pučko (v Dimovski in drugi 2005: 93): »Cilji so namere, za katere menedžerji in upravljalci želijo, da jih njihova podjetja dosežejo v različnem času. Cilji so zaželeni rezultati, so vnaprej zamišljeni, zato lahko organizacija te rezultate doseže ali ne«.

Pri postavljanju ciljev na organizacijo preži več nevarnosti, ki se jim bo ob upoštevanju spodaj navedenih nasvetov lahko izognila. Tako Potočnik (2002: 45) pravi, da mora vsak cilj vsebovati odgovore na naslednja vprašanja: Kaj želimo doseči? Koliko moramo doseči? Kdaj moramo doseči?

Tavčar (2006: 117) pravi, naj bodo dobri cilji in smotri merljivi (merljivost je predpogoj za obvladovanje organizacije), dosegljivi (ljudje se zavzemamo le za realne, dosegljive cilje), spodbudni (ljudje se zavzemamo za cilje, ki nam obetajo tudi izpolnjevanje naših interesov) in skladni (podrejeni cilji morajo biti v skladu z nadrejenimi).

Kotler podobno navaja lastnosti dobrih ciljev, ki morajo biti, podobno kot pri Tavčarju, skladni, realni in količinsko določeni. Dodaja pa še eno lastnost – hierarhično razvrščenost ciljev. Cilji morajo biti namreč razvrščeni od najbolj do najmanj pomembnih, saj na ta način lahko pomemben cilj v končni fazi postane specifični cilj vsakega posameznega zaposlenega (Kotler 1998: 83–84).

4.2.7 Opredelitev strategije

Naslednji korak je opredelitev strategije. V tem delu moramo torej na podlagi zbranih informacij zarisati pot, kako doseči zastavljene cilje in pri tem uresničiti naše poslanstvo.

Najprej definirajmo pojem strategije. Dimovski in drugi (2005: 98) navajajo več definicij strategije: »Pučko (1999) opredeli strategijo kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, katere uresničitev obeta doseganje strateških ciljev. Coulterjeva (1998) jo definira kot serijo ciljno usmerjenih odločitev in akcij, ki uravnotežijo organizacijske sposobnosti in resurse podjetja s priložnostmi in nevarnostmi iz okolja. Thompson in Strickland (1999) strategijo

definirata kot vzorec aktivnosti in poslovnih pristopov, ki jih uporablja strateško poslovodstvo, z namenom, da bi ugodilo kupčevim potrebam, zgradilo privlačno tržno pozicijo ter uresničilo organizacijske cilje. Lynch (2000) opredeli strategijo kot vzorec osnovnih ciljev, smotrov, namenov ter ključnih politik in planov, ki so potrebni za uresničevanje postavljenih ciljev«.

Razlikovati moramo poslovno strategijo od trženjske. Poslovno strategijo Potočnik poimenuje tudi strategija podjetja (2002: 45): »Strategija podjetja opredeljuje sredstva, s katerimi bo podjetje doseglo svoje cilje, in kako bo podjetje uskladilo svoje finančne, proizvodne, trženjske in druge zmogljivosti s tržnimi priložnostmi.« Trženjsko strategijo pa opredeli takole: »Trženjska strategija obsega izbiranje in preučevanje ciljnega trga in oblikovanje trženjskega spleta za ta ciljni trg« (2002: 51). Trženjska strategija je torej ožji pojem kot poslovna in obsega upravljanje s trženjskimi orodji.

Glede na to, da si strokovnjaki niso enotni niti glede definicije strategije, ne preseneča dejstvo, da obstaja vrsta strategij, med katerimi podjetje lahko izbira. Eden od najbolj razširjenih konceptov, kako razdeliti strategije, je **Porterjev generični model strategij**, ki ga omenja več avtorjev (Kotler 1998, Dimovski in drugi 2005, Potočnik 2002, Jančič 1990). Model razlikuje tri glavne skupine strategij: strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti, diferenciacijo in osredotočenje. V nadaljevanju povzemam glavne značilnosti vsake skupine (Porter v Kotler 1998: 84).

Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti: V tem primeru si podjetje prizadeva, da bi doseglo najnižje stroške proizvodnje in distribucije ter tako določilo nižje cene kot konkurenca in pridobilo velik tržni delež. Podjetja, ki se odločijo za to strategijo, morajo obvladati inženiring, nabavo, proizvodnjo in fizično distribucijo, potrebujejo pa manj trženjskih znanj in sposobnosti.

Diferenciacija: V tem primeru se podjetje osredotoči na doseganje odličnosti na za kupca pomembnem področju, ki ga ceni velik del trga. Lahko si prizadeva postati vodilno podjetje na področju storitev, kakovosti, sloga tehnologije itd., vendar je nemogoče uspeti na vseh omenjenih področjih.

Osredotočenje: V tem primeru se podjetje raje, kot da bi si prizadevalo doseči večji trg, osredotoči na enega ali več ozkih tržnih segmentov. Podjetje se seznanja s potrebami teh segmentov in se odloči bodisi za vodstvo v stroškovni učinkovitosti bodisi za eno od oblik diferenciacije znotraj ciljnega segmenta.

Po Porterjevem mnenju je bistveno, da si podjetje izbere eno strategijo in se je drži, v nasprotnem primeru se mu ne obeta nič dobrega: »Porter je mnenja, da podjetja, ki nimajo jasne strategije – tisti, ki so na sredini – potegnejo kratko« (Kotler 1998: 85).

Vendar pa Dimovski in drugi opozarjajo, da mnogi avtorji nujnost izbora ene od Porterjevih generičnih strategij kritizirajo. Menijo namreč, da je podjetje lahko uspešno tudi s kombinacijo različnih strategij, ki jih imenujemo **hibridne**. Tovrstne strategije naj bi v dobi sodobne ekonomije podjetjem omogočale dosegati stabilno konkurenčno prednost (Dimovski in drugi 2005: 103–104).

Menim, da v današnjih hitro spreminjajočih se razmerah zavezanost le eni izmed strategij ni nujna; podjetja lahko na primer kljub diferenciaciji svoje ponudbe še vedno zasledujejo nizke stroške. Svojo ponudbo lahko podjetje diferencira, vendar mu grozi nevarnost, da bodo konkurenti posnemali njegovo ponudbo in mu s tem odvzeli stranke. Teh pa ne bo izgubilo, če bo poslovalo z nižjimi stroški, zaradi česar si lahko privoščiti znižanje cen oziroma doseganje dodatnih donosov. Po mojem mnenju lahko hkratna uporaba različnih strategij podjetju prinese več različnih prednosti pred konkurenti.

V nadaljevanju podrobneje predstavljam dve zelo pomembni strateški orodji, ki ju organizacija lahko uporabi za doseganje prednosti pred tekmeci. To sta segmentiranje trga in diferenciacija ponudbe.

SEGMENTIRANJE TRGA

Zelo učinkovita in danes zelo pomembna je strategija segmentiranja trga. Potrošniki so si namreč različni, zato so tudi njihove potrebe različne in podjetje lahko dosega veliko boljše rezultate, če se trudi te potrebe kar najbolje zadovoljiti. Najučinkovitejši način je razvrstiti potrošnike na različne skupine in jim ponuditi prilagojen izdelek/storitev, ki bo njihovo potrebo zadovoljil bolje od konkurence. »Namen segmentacije trga je med drugim tudi odkrivanje konkretnih potreb določenih skupin ali segmentov potrošnikov na določenem območju zaradi njihovega zadovoljevanja« (Devetak 2000: 77).

Potočnik (2005: 154) definira segmentiranje trga kot proces razdelitve celotnega heterogenega trga na skupine porabnikov, ki imajo podobne potrebe po izdelkih in storitvah. Tržni segment je skupina posameznikov, gospodinjstev ali organizacij s približno enakimi značilnostmi glede porabe izdelkov.

S to definicijo se strinja tudi Devetak (2007: 73): »Namen segmentiranja trga je v tem, da na heterogenem trgu potrošnikov določimo možnosti njegove homogenizacije za potrošnjo

določenega izdelka. Izraz »segmentacija trga« razumemo kot razdelitev trga na skupine potrošnikov, ki jih vežejo skupne značilnosti«.

Segmentiranje se lahko izvaja na podlagi različnih spremenljivk, ki jih lahko razdelimo v štiri skupine (Kotler 1998: 270–278, Jančič 1990: 87, Weaver in Oppermann 2000: 181–202): geografske, (socio)demografske, psihografske in vedenjske (behavioristične). Potočnik (2005: 156) poleg zgoraj omenjenih dodaja še kriterije politične ureditve in družbenoekonomske kriterije.

RAZLIKOVANJE IZDELKOV/STORITEV

Če segmentiranje trga v prvi vrsti poteka z mislijo na ciljno skupino potrošnikov, pa je pri razlikovanju izdelkov/storitev v ospredju misel na konkurenco. Čeprav smo se namreč odločili za osredotočanje na eno skupino potrošnikov (ali več), to še ne pomeni, da smo na trgu sami. Tudi konkurenti lahko ciljajo na iste potrošnike, zato je pomembno, da se naš izdelek/storitev razlikuje od konkurenčnih, da te razlike našo storitev/izdelek naredijo boljši in da potrošniki to prednost zaznajo. Govorim o zaporedju razlikovanje –konkurenčna prednost – pozicioniranje.

Definiciji razlikovanja oziroma diferenciranja podajata Kotler in Potočnik: »**Razlikovanje** je postopek oblikovanja sklopa pomembnih razlik, s katerimi postane ponudba podjetja različna od ponudb tekmecev« (Kotler 1998: 307). »**Diferenciranje** (razlikovanje) ponudbe pomeni oblikovanje razlikovalnih značilnosti v primerjavi s ponudbo konkurentov« (Potočnik 2004: 205).

Kotler (1998: 306) navaja sedem meril, ki naj bi jim razlika v ponudi ustrezala: pomembnost (v obeh dovolj visokega števila kupcev ima razlika visoko vrednost), prepoznavnost (drugi tekmeči razlike niso ponudili ali pa podjetje svojo razliko ponuja na opaznejši način), nadpovprečnost (razlika izstopa od drugih načinov za doseganje enake prednosti), komunikativnost (o razliki je mogoče komunicirati in je za kupca prepoznavna), izključna prednost (posnemanje razlike izdelka je za konkurente zelo težko izvedljivo), dosegljiva cena (kupec je zmožen plačati razliko) in donosnost (uvajanje razlike bo za podjetje donosno).

Naštete kriterije omenja tudi Potočnik (2004: 206), ki pa ne omenja komunikativnosti in izključne prednosti. Menim, da sta omenjeni prednosti prav tako pomembni kot ostale, čeprav je izključno prednost težko doseči, saj so tekmeči pogosto sposobni hitrega prilagajanja. Teh razlik organizacija ne sme zasnovati le z namenom biti drugačna od konkurence, temveč morajo zanjo pomeniti tudi prednost. »Konkurenčna prednost podjetja je v tem, da zna le-to

narediti nekaj bolje kot konkurenti, da razpolaga z nečim, česar konkurenti nimajo, ali da je sposobno opraviti nekaj, česar konkurenti niso« (Dimovski in drugi 2005: 113).

Sfiligojeva (1993: 110) pojmuje razlikovanje kot pomembno konkurenčno prednost: »Tako obstajata dva temeljna tipa konkurenčnih prednosti, ki sta: stroškovno vodstvo in diferenciacija.« Bistvo take strategije naj bi bilo biti edinstven v nečem, s čimer lahko prekašamo tekmece (Sfiligoj 1993: 113).

Jančič (1990: 63–66) omenja tri sklope, v katere lahko strnemo elemente konkurenčne prednosti: viri prednosti (superiorne sposobnosti in resursi), pozicijska prednost (superiorna vrednost za kupca in relativno nižji stroški) ter rezultati (zadovoljstvo potrošnika, lojalnost, delež, donosnost).

Pri ustvarjanju prednosti mora imeti podjetje ves čas v mislih tudi potrošnike, saj na koncu prav oni razsojajo, kaj je prednost. Tu mislim predvsem na postopek pozicioniranja, ki pomeni: »Pozicioniranje je postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo« (Kotler 1998: 307).

S pozicioniranjem podjetja torej v očeh potrošnikov ustvarijo predstavo o svoji superiornosti pred ostalimi konkurenti: »Pozicioniranje ponudbe mora zagotavljati boljši vtis o izdelku pri ciljnih kupcih; posebej mora podjetje opredeliti razlike in prednosti, ki jih bo posredovalo z marketinškimi aktivnostmi« (Devetak 2007: 82).

Storitve lahko pozicioniramo na različne načine (Zeithaml in Bitner, 1996: 288): glede na potrebe, ki jih zadovoljujejo, glede na koristi, ki jih prinašajo, glede na posebne značilnosti storitve, glede na to, kdaj in kako so uporabljene, in glede na to, kdo jih uporablja.

Ustvarjanje prednosti in komuniciranje le-teh ciljnim kupcem je pomembno tudi v turizmu, kakor ugotavlja Brezovčeva (2000: 82–83): »Turistična podjetja si prizadevajo izpostaviti svojo prednost. Prednost, ki jo ima določeno podjetje v primerjavi s konkurenco, in to turisti tudi zaznajo, je konkurenčna prednost. Pozicioniranje turistične storitve, podjetja ali destinacije temelji prav na konkurenčni prednosti«.

4.2.8 Opredelitev programa

Naslednja faza je določitev aktivnosti za uresničenje strategije in ciljev, postavljenih zgoraj. V tem delu časovno in prostorsko natančno opredelimo programe, ki jih bomo izvajali. »Z načrtom trženjskih aktivnosti podjetje konkretizira prihodnje delovanje, opredeli prilagajanje spremembam na trgu in natančno določi, katere trženjske instrumente bo uporabljalo pri izvajanju posameznih trženjskih aktivnosti« (Potočnik 2004: 224). Pri tej fazi gre za

manipulacijo z orodji trženja oziroma s trženjskim spletom. Potočnik (2004: 223) na primeru storitev navaja sedem elementov spleta: cena, tržno komuniciranje, tržne poti, udeleženci, storitveni proces in fizični dokazi, omenja pa tudi produktivnost oziroma kakovost storitve.

Weaver in Oppermann (2000: 229) za razliko od Potočnika in Kotlerja navajata le šest elementov trženjskega spleta: kraj (Place), izdelek (Product), ljudje (People), cena (Price), embalaža (Packaging) in promocija (Promotion).

Menim, da je za nadaljnjo razpravo edini primeren 7-P model, saj kot samostojni orodji trženjskega spleta vključuje tudi procese in fizične dokaze. Glede na pomembnost, ki ga orodji imata, mislim, da jima tak status tudi upravičeno pripada.

V nadaljevanju na kratko opisujem vsakega izmed orodij. Precej povzemam po Potočniku (2004), ki se pri opisih orodij opira tudi na dela Gronroosa, Lovelocka, Mudieja, Zeithamlove in Bitnerjeve.

PROIZVOD (STORITEV)

O storitvi in njenih značilnostih je že bilo govora, zato menim, da se na tem mestu podrobnejši razpravi lahko izognem. Navedem naj le definicijo izdelka po Weaverju in Oppermannu (2000: 230): »Izdelek vključuje niz razpoložljivih izdelkov in storitev, njihovo kakovost in garancijo le-te ter poprodajne storitve. Razpon ponudbe je merilo raznolikosti in jo lahko ponazorimo s primerom tur operaterja, ki ponuja vrsto možnosti za razliko od operaterja, ki deluje v nišah«. Zanimivo pri tej definiciji je, da izdelka in storitve ne obravnava ločeno, temveč ju obravnava kot skupen pojem, torej kot proizvod, ki je sestavljen tako iz fizičnega kot iz storitvenega dela.

CENA

Cena je, poleg tega, da je edini element trženjskega spleta, ki proizvaja prihodke in ne stroškov, izredno pomembno orodje trženja: »Cena je bistveni sestavni del trženjskega spleta« (Potočnik 2004: 239).

Hoffman in Bateson (2001: 166–189) navajata, da je za ustrezno določanje cene pri storitvah potrebno poznati trg in njegove zahteve. Uspešno določanje cene namreč temelji predvsem na prepoznavanju vrednosti, ki jo stranka pripisuje storitvi. Lovelock in Wirtz (2004: 178) dodajata, da je poleg trga treba imeti v mislih tudi svoje lastne stroške in cene, ki jih postavlja konkurenca.

Določanje cene je ključnega pomena tudi v turizmu: »Cena se pogosto uporablja kot najbolj primerno in najbolj opazno orodje trženjskega spleta, ker cenovna dostopnost predstavlja pomemben faktor pri privabljanju turistov na določeno destinacijo« (Weaver in Oppermann 2000: 230). Senečić in Vukonić (1993: 88-92) ugotavljata, da cena v turizmu predstavlja eno od najpomembnejših tvornikov poslovne politike. Prek cene se kaže potreba trga po določenem proizvodu, pri čemer na njeno oblikovanje močno vpliva povpraševanje na trgu. Stroški sicer določajo spodnjo mejo cene, pod katero ponudnik posluje z izgubo, pribitek pa je odvisen, kakor že omenjeno, od povpraševanja in kupne moči ciljne skupine.

TRŽNO KOMUNICIRANJE

Nekateri avtorji to orodje imenujejo tudi drugače, kot na primer Weaver in Oppermann (2000: 232), in sicer promocija, vendar menim, da je izraz tržno komuniciranje primernejši, saj natančneje opisuje dejavnosti, ki jih vključuje. Namiguje namreč, da gre za prenos informacij na trg in ne le prenašanje pozitivne podobe organizacije, kakor avtorja definirata promocijo.

»Tržno komuniciranje je zapleten proces, ki obsega organizacijo, sredstva, metode in sporočila, s katerimi storitveno podjetje prenaša informacije o temeljnih značilnostih storitev, da bi se porabniki lažje in hitreje odločili za nakup« (Potočnik 2004: 245). »Promocija je poizkus prenašanja pozitivne podobe izdelka potencialnim strankam z apeliranjem na zaznane želje, potrebe, okuse, vrednote in stališča trga« (Weaver in Oppermann 2000: 232).

Splet trženjskih komunikacij sestavlja pet dejavnosti (Potočnik 2004: 245): osebna prodaja, oglaševanje, neposredno in elektronsko trženje, stiki z javnostmi in pospeševanje prodaje.

Zelo podobno promocijski splet, kot ga tudi imenujeta, splet trženjskih komunikacij navajata tudi Kotler (1998: 596) in Devetak (2000: 183), medtem ko Weaver in Oppermann (2000: 232) govorita o šestih prvinah, in sicer: predstavitev, osebna prodaja, pospeševanje prodaje, publiciteta, trgovanje (merchandising) in oglaševanje.

Lumsdon (1997: 184) ugotavlja, da so v turizmu najpomembnejša promocijska sredstva še vedno katalogi (brošure) in tiskani materiali, čeprav destinacije in organizacije vse več pozornosti namenjajo neposrednemu trženju in tehnologijam, kot so internet, video in CD-ji, ki počasi nadomeščajo tisk.

TRŽNE POTI

Tržne poti lahko definiramo kot: »Skupina med seboj povezanih posameznikov ali podjetij, npr. zastopniki, trgovci na debelo in drobno, ki usmerjajo tok izdelkov ali storitev med

posameznimi udeleženci tržne poti vse do končnih potrošnikov« (Potočnik in Umek 2004: 188).

Pod to točko uvrščamo lokacijo storitev in njihove posrednike: »Lokacija izvajanja storitev in posredniki, prek katerih lahko pride storitev do porabnikov, sta dve ključni področji trženjskega spleta za storitve. Tržne poti opredeljujejo okolje, v katerem storitveno podjetje storitve posreduje, in način, kako jih posreduje, ter s tem povezano porabnikovo zaznavanje kakovosti storitev« (Potočnik 2004: 270). Po definiciji Potočnika in Umekove (2004: 201) spada med naloge posrednika tudi to, da razširjajo možnosti podjetja za distribucijo izdelkov do končnih porabnikov, prenašajo lastništvo med udeleženci na tržni poti, zbirajo naročila in plačila ter posredujejo informacije drugim udeležencem tržne poti.

Za tržne poti je v turizmu značilna obratna pot proizvoda kot pri fizičnih izdelkih. Pri slednjih namreč fizična dobrina potuje od proizvajalca (prodajalca) h kupcu, medtem ko je v turizmu ravno obratno – tu je kupec tisti, ki se premika, da bi koristil storitev, sicer do koriščenja ne pride (Senečić in Vukonić, 1993: 131–132).

Glavni posredniki na tržnih poteh v turizmu so, kakor ugotavlja Lumsdon (1997: 197), potovalni agent, tour operater in mednarodni prevozniki. Omenjene vrste podjetij namenjajo veliko pozornosti razvoju rezervacijskih sistemov z namenom narediti nakup počitnic preprost in dostopen.

UDELEŽENCI

Zelo pomemben del trženjskega spleta so udeleženci oziroma ljudje, še zlasti to velja za turizem. Udeleženci lahko pomembno pozitivno ali negativno vplivajo na rezultate organizacije. »Pri oblikovanju marketinškega spleta in izvajanju storitev moramo upoštevati dobro sodelovanje med vsemi udeleženci, to je na strani izvajalcev ter porabnikov« (Devetak 2007: 185).

Potočnik (2004: 273–274) udeležence deli v štiri skupine na podlagi pogostosti vzpostavljanja stika s porabniki in ravni, do katere so vključeni v trženjske aktivnosti. Te skupine so kontaktno osebje, pomožno osebje, vplivneži in drugi zaposleni.

Kontaktno osebje (contactors) so zaposleni, ki imajo pogoste ali stalne stike s porabniki (strankami), zato so vključeni v vse trženjske aktivnosti, saj uresničujejo trženjske strategije storitvenega podjetja. Pomožno osebje (modifiers) so na primer zaposleni v recepcijski službi, svetovalnem ali kreditnem oddelku, usmerjevalci strank ipd., ki ne opravljajo trženjskih aktivnosti, vendar imajo s strankami pogoste ali stalne stike, zato se morajo takoj oziroma pravočasno odzivati na njihova vprašanja in želje. Vplivneži (influencers) so vključeni v

oblikovanje trženjskega spleta, vendar nimajo (ali vsaj ne pogosto) stikov s strankami. Drugi zaposleni (isolateds) izvajajo različne podporne funkcije in nimajo stikov s strankami ter niso vključeni v trženjske aktivnosti, kot na primer zaposleni v nabavi, računovodstvu, računalniški obdelavi ipd.

Berry in Parasuraman (1991: 171) udeležencem v storitvenem procesu pripisujeta celo ključno vlogo pri njegovi kakovosti. »Storitveno podjetje je tako dobro, kot je njegovo osebje. Storitve je odvisna od njene izvedbe in običajno je težko ločiti izvedbo od ljudi. Če ljudje ne izpolnijo pričakovanj strank, potem je ne izpolni niti storitev.«

STORITVENI PROCESI

Storitveni proces je v storitvenem sektorju zelo pomemben, saj vključuje naloge, delovne postopke in delovne operacije, ki omogočajo izvedbo storitve. Storitveni proces obsega oblike in načine vključitve izvajalcev in porabnikov v potek izvajanja storitve (Potočnik 2004: 274).

Procesiranje se torej nanaša na izvedbo same storitve: »Osrednji del na področju storitev predstavlja njihovo izvajanje. Od uspešnosti, cene, kakovosti in pravočasne storitve je odvisno zadovoljstvo naročnika« (Devetak 2007: 186).

Storitveni procesi se po Potočniku (2004: 275) razlikujejo glede zapletenosti (complexity) in različnosti (divergence), pri čemer se zapletenost nanaša na vsebino postopkov izvajanja storitve, različnost pa na izvedbo posameznih operacij in postopkov.

Po Lumsdonu (1997: 202–203) sestavljajo storitvene procese v turizmu izvedbene transakcije, posredovanje informacij, svetovanje strankam in izvajanje storitev na tak način, da je sprejemljiv za potrošnika in učinkovit za organizacijo. Vendar pa Lumsdon dodaja tudi, da ta element trženjskega procesa ni deležen tolikšne pozornosti kot ostali, saj ga nekateri pojmujejo bolj kot operacijsko nalogo in ne trženjsko. Toda če upoštevamo, da so tudi procesi način izboljšanja organizacijskih rezultatov in zadovoljevanja potrošnikov, menim, da procesi vendarle spadajo pod okrilje trženja.

FIZIČNI DOKAZI

Zadnje od sedmih orodij, ki ga nikakor ne gre pozabiti, so fizični dokazi. Ti so pomembni predvsem zaradi neoprijemljive narave storitev, ki jih ni mogoče fizično občutiti, zato potrošnikom fizični dokazi pomenijo toliko več, saj jih pogosto enačijo s storitvijo samo. »Fizično podporo omogočajo fizično okolje, to je sredstva (zgradbe, stroji, naprave) in fizični dokazi storitve (prospekti, katalogi, reklamni predmeti, spominki, zavarovalne police itd.)«.

(Potočnik 2004: 276) oziroma »Fizični dokazi predstavljajo vse, kar naročnik vidi, sliši ali občuti« (Devetak 2007: 187).

»Učinkovito upravljanje s fizičnimi dokazi je še posebno pomembno v storitvenih podjetjih. Zaradi neoprijemljivosti storitev potrošniku primanjkuje objektivnih virov informacij, prek katerih si ustvarja oceno« (Hoffman in Bateson, 2001: 244).

Potočnik (2004: 276) pod fizične dokaze uvršča naslednje: »Fizično podporo omogočajo fizično okolje, to je sredstva (zgradbe, stroji, naprave) in fizični dokazi storitve (prospekti, katalogi, reklamni predmeti, spominki, zavarovalne police itd.)«.

4.2.9 Izvedba (uresničitve)

Strateško trženjsko načrtovanje ne pomeni samo izdelave načrtov, temveč tudi njihovo uspešno implementacijo v organizaciji. Sam načrt, pa naj bo še tako dobro napisan, ne bo imel nobenega učinka, če bo ostalo samo pri besedah na papirju. Načrt mora zaživeti tudi v realnosti. »Nekateri menijo, da gre tu za najtežji in najpomembnejši del strateškega menedžmenta. Ne glede na to, kako kreativna je oblikovana strategija, ne bo imela organizacija čisto nič od nje, če ne bo pravilno udejanjena« (Dimovski in drugi 2005: 105). Večina strokovnjakov je enotnega mnenja, da je izvedba dejansko najtežji del strateškega načrtovanja. »Na izvedbeni ravni se marsikdaj pokaže, da je lažje načrtovati kot uresničevati ter da bo treba še kaj spremeniti, dodati ali opustiti, kar smo na papirju načrtovali« (Sfiligoj 1993: 133).

Avtorji navajajo dejavnike, od katerih je odvisna uspešna implementacija strategij. Po Sfiligojevi (1993: 133) izvedbo trženjskega načrta sestavlja pet prvin: akcijski programi, organizacijska struktura organizacije, sistemi odločanja in nagrajevanja, človeški viri ter ozračje in kultura v organizaciji. Podobno razmišljajo Dimovski in drugi (2005: 105), ki ugotavljajo, da načrtovano strategijo uresničujemo skozi štiri orodja za uresničevanje strategij: vodenje, organizacijska struktura, informacijski in kontrolni sistem ter človeški viri.

Najbolj celovit model za realizacijo načrtov pa predstavlja McKinseyev splet 7-S, ki določa sedem dejavnikov uspešne izvedbe, to so: strategija, struktura, sistemi, slog, sposobnosti, kadri in skupne vrednote. Prvi trije predstavljajo t. i. »hardware« uspeha, ostali štirje pa »software«; podjetja naj bi bila uspešnejša ob prisotnosti slednjih (T. J. Peters in R. H. Waterman ml. v Kotler 1998: 86–88).

4.2.10 Nadzor (in povratne informacije)

Nadzor nad uresničevanjem načrta predstavlja zadnji korak v procesu strateškega trženjskega načrtovanja in pomeni spremljanje poteka in rezultatov načrta. Tudi ko se namreč načrt začne izvajati, ne moremo biti prepričani, da bo vse šlo tako, kot smo si zamislili, in to zaradi enega razloga – spremenljivosti okolja. »Ko podjetje izvaja svojo strategijo, mora pregledati rezultate in spremljati dogodke v okolju. Nekatera okolja se ne spreminjajo, druga se spreminjajo počasi in dokaj predvidljivo, nekatera pa se spremenijo hitro in dokaj nepredvidljivo. Podjetje lahko računa z naslednjim: okolje se spreminja. In ko se, mora podjetje ponovno oceniti svoj program, strategijo ali celo cilje« (Kotler 1998: 87). Še tako dobro zasnovan in izveden načrt se namreč v spremenjenih razmerah lahko slabo obnese. Aktivnosti je treba ves čas spremljati in po potrebi v načrt vnesti spremembe. »Nenehno in čim hitreje odzivanje na spremembe, ki zadevajo poslovanje organizacije, je v dinamiki sodobnega poslovnega sveta življenjska nujnost« (Sfiligoj 1993: 134).

Nadzor v trženjskem procesu izvajamo s pomočjo povratnih informacij s strani udeležencev oziroma potrošnikov.

5. TRŽENJSKI NAČRT

5.1 UVOD

Trženjski načrt predstavlja vrh ledene gore strateškega načrtovanja organizacije oziroma trženjskega procesa, je njegovo udejanjenje oziroma fizični dokaz strateškega trženjskega razmišljanja. »Na marketinški proces lahko gledamo kot na »analizo, načrtovanje, izvedbo in nadzor« marketinga (Kotler, 1991), medtem ko je marketinški načrt njegov proizvod (»output«) ponavadi (čeprav ne izključno) podan v pisni obliki« (Pender in Sharpley 2005: 113–114).

Trženjski načrt predstavlja del poslovnega načrta organizacije. »Dejansko je poslovno marketinški načrt ali plan sestavni del načrta oz. plana podjetja« (Devetak 2007: 255). Devetak torej trženjski načrt opredeljuje kot del širšega poslovno trženjskega načrta, pri čemer se poslovni del nanaša na aktivnosti na ravni podjetja, torej vključuje vse aktivnosti, ki zadevajo uresničevanje strategije podjetja, trženjski del pa je bolj specifičen in se nanaša na dejavnosti za uresničevanja strategije trženja: »Bistvo poslovno marketinškega načrta je v tem, da obravnava aktivnosti, s katerimi se podjetje ukvarja za uresničevanje strategije marketinga in strategije podjetja« (Devetak 2007: 255–256). Podobno pojmuje trženjski načrt tudi Brezovčeva (2000: 75): »Marketinški načrt je »podnačrt« poslovnega načrta turističnega podjetja, ki razkriva tržne priložnosti ter določa, kako stopiti na trg in kako se tam obdržati«.

Zgoraj sem omenil, da trženjski načrt lahko pojmuje kot fizični dokaz strateškega razmišljanja. Potočnik (2002: 54) pa gre dlje in ga razume kot eno od stopenj v procesu načrtovanja, in sicer kot njegovo zadnjo fazo: »Zadnja stopnja strateškega trženjskega načrtovanja je izdelava trženjskega načrta«. Potočnik (2002: 54) podaja tudi zelo jasno definicijo trženjskega načrta: »**Trženjski načrt** je formalen pisni dokument, ki določa aktivnosti, s katerimi bo podjetje uresničilo trženjske strategije«. Vidimo, da podobno kot Devetak tudi Potočnik trženjski načrt razume kot sredstvo za uresničevanje trženjskih strategij.

5.2 CILJI TRŽENJSKEGA NAČRTA

Razlogov za izdelavo trženjskega načrta je veliko. Prvi razlog je preprost; ni dovolj, da načrtujemo le v naših glavah, pomembno je, da naše ideje prenesemo na papir: »Zapisovanje premaguje pozabljanje in je zato primerno zlasti za načrte, ki obsegajo daljša časovna obdobja; omogoča seznanjanje z načrti širšemu krogu ljudi, podpira poenotenje, ki vodi do skupne vizije« (Tavčar 2006: 112). Z zapisovanjem se torej izognemo pozabljivosti in načrt jasno predstavimo tudi tistim, ki v procesu načrtovanja niso sodelovali, ter tako povečamo možnosti realizacije zastavljenih ciljev.

Brezovčeva (2000: 75) našteva štiri cilje trženjskega načrta v okviru turističnega podjetja: nameniti ustrežne storitve ustreznemu trgu ob ustreznem času po ustrezni ceni in na ustrezen način, ob tem ustvariti dobiček, zadovoljiti goste in ne prizadejati škode družbenemu in naravnemu okolju. Dalje nam Brezovčeva podaja tudi odgovor na vprašanje, kdaj potrebujemo trženjski načrt. Potrebujemo ga, ko izdelujemo poslovni načrt podjetja, ko načrtujemo uvajanje, ukinjanje, spreminjanje, izboljševanje ali standardiziranje produkta/storitve in ko načrtujemo spremembe strategij ali izboljšave dejavnosti trženjskega spleta.

Podobno razloge za trženjski načrt naštevajo tudi na specializirani internetni strani za trženje, www.knowthis.com (Internet 2): potreben je kot del letnega načrtovalnega procesa znotraj trženjskega oddelka, pri posebnih strategijah za uvajanje nečesa novega, kot je nov izdelek, vstop na nov trg ali uvedba nove strategije za odpravo neke težave. Je pomembna komponenta poslovnega načrta in ga na primer potrebujemo pri pripravi poslovnega predloga finančni skupnosti.

Devetak (2007: 256–257) pomembnost trženjskega načrta vidi v tem, da predstavlja uraden dokument za sedanje in prihodnje poslovanje.

5.3 STOPNJE TRŽENJSKEGA NAČRTA

Kot bomo videli v nadaljevanju, stopnje trženjskega načrta običajno sledijo fazam v procesu strateškega trženjskega načrtovanja, ki sem jih opisal v prejšnjem poglavju. Točno določena oblika načrta, ki bi bila splošno sprejeta in bi bila primerna v vsakem položaju, ne obstaja. Sestava načrta je namreč odvisna od zastavljenih ciljev, okolja, gospodarske dejavnosti, avtorjev načrta in drugih dejavnikov. »Praviloma je trženjski načrt sestavljen iz sedmih delov, vendar se po obliki in vsebini trženjski načrti različnih podjetij razlikujejo« (Potočnik 2002:

56). »Načrt ima lahko pet ali več poglavij, odvisno od avtorjev in vodstva podjetja« (Devetak 2007: 258) .

Potočnik (2002: 56–61) opredeljuje sedem delov načrta: povzetek za vodstvo podjetja, trenutno trženjsko stanje, analiza poslovnih priložnosti in nevarnosti, trženjski cilji, trženjske strategije, program delovanja in nadzor.

Stopnje načrta identično našteva tudi Kotler (1998: 103–110), le da dodaja še eno točko; med korakoma programi delovanja in nadzor uvaja še točko predviden izkaz uspeha.

Brezovčeva (2000: 76) trženjski načrt deli na tri sestavne dele, znotraj katerih opredeljuje enajst točk: prvi del (opredelitev smotrov in ciljev podjetja, raziskava okolja, analiza SWOT, ugotovitve in sklepi), drugi del (opredelitev trženjskih ciljev podjetja, opredelitev želenih tržnih segmentov, opredelitev zelene tržne pozicije, opredelitev strategije spleta trženjske dejavnosti) in tretji del (program posameznih aktivnosti, določitev proračuna).

Še eno možnost nam ponujajo na www.knowthis.com (Internet 2), kjer razlikujejo šest sklopov: namen in poslanstvo, situacijska analiza (analiza izdelkov in trga, distribucije, konkurence, finančne in druge analize), trženjska strategija in cilji (finančni in trženjski cilji), taktični programi (trgi, izdelek, promocija, distribucija, cena, ostalo), izvedba (proračun, analiza, implementacija) in dodatni razmislek.

Kot vidimo, so si različice načrtov med seboj zelo podobne. V grobem bi lahko sestavne dele trženjskega načrta razdelili na analizo, načrtovanje, izvedbo in nadzor. To zaporedje aktivnosti omenja že Sfiligojeva (1993: 128) in je v večji meri opazno pri vseh različicah trženjskih načrtov.

Od vseh predlogov za izdelavo trženjskega načrta, ki sem jih naštel, je najpodrobneje razdelan načrt na spletni strani www.knowthis.com, zato sem se odločil, da bom ta model uporabil tudi v praktičnem delu diplomskega dela. Vendar pa se ne bom ravnal izključno po tem modelu, saj se mi zdi smiselno vključiti tudi nekatere postavke, ki jih navajajo drugi avtorji in jih ta model ne vključuje (primer: točka *Povzetek za vodstvo*). Model bom opisal po viru www.knowthis.com. (Internet 2), citati drugih avtorjev so jasno označeni.

5.3.1 Povzetek za vodstvo

Trženjski načrt začnemo s povzetkom za vodstvo, ki je nekaj strani dolg sinopsis trženjskega načrta. Potočnik (2002: 56) pravi, da je njegov namen seznanitev vodstva podjetja z glavnimi cilji trženja. Po kratkem uvodu mora predstaviti posamezno sestavino trženjskega načrta, prikazati glavne priložnosti in največje nevarnosti ter trženjske strategije, ki jih bo podjetje uporabilo pri koristni uveljavitvi priložnosti.

5.3.2 Namen in poslanstvo

V tem delu bralca seznanimo s ključnimi informacijami za razumevanje namena trženjskega načrta. Ta del vključuje tudi podatke o ozadju organizacije, kar je še zlasti pomembno, če bralci (denimo finančni investitorji) s podjetjem niso podrobno seznanjeni. Nekatere informacije, še posebno izjava o poslanstvu, zahtevajo pomoč višjega menedžmenta (Internet 2).

NAMEN TRŽENJSKEGA NAČRTA

Predstavimo razloge za nastanek trženjskega načrta (Internet 2).

POSLANSTVO

Poslanstvo organizacije v podjetjih včasih že obstaja, sicer ga določimo na novo (Internet 2).

5.3.3 Situacijska analiza

Namen situacijske analize je na kratko predstaviti trenutni položaj organizacije. Analiza pokriva šest področij: izdelek, ciljni trg, distribucijo, konkurente, finančni položaj in ostalo (problemi v okolju in priložnosti, orodja za analizo, povzetek) (Internet 2).

Kotler (1998: 104–106) govori o »trenutnem trženjskem stanju«, pri čemer je potrebno analizirati trg, izdelek, konkurenco, distribucijo in makrookolje.

IZDELEK

Podamo podrobno analizo izdelkov podjetja (Internet 2).

»Tu gre predvsem za podatke o prodaji, cenah, pokritju in čistem dobičku za pomembnejše izdelke iz skupine za nekaj let nazaj« (Kotler 1998: 105).

Izdelek opišemo na podlagi petih točk: lastnosti izdelka (glavne značilnosti izdelka, koristi uporabnikov, trenutne strategije ...), cena (sestava cene na vseh stopnjah distribucije, popusti, akcije, posebne ponudbe ...), distribucija (kako je izdelek lahko dostopen končnim uporabnikom – kanali, koristi distributerjev ...), promocija (opis obstoječih promocijskih programov in strategij v okviru oglaševanja, pospeševanja prodaje, osebne prodaje in odnosov z javnostmi, kako je izdelek pozicioniran v javnosti ...) in dodatne storitve (opis podpornih storitev, ki jih končni porabniki in distributerji prejema pred, med in po prodaji) (Internet 2).

OPIS CILJNEGA TRGA

V tem delu podrobno raziščemo aktualne trge organizacije, kar zahteva veliko raziskav.

Točke osredotočenja:

- pristop k ciljnemu trgu (katero splošno strategijo se uporablja za doseganje strank),
- opis demografskih/psihografskih značilnosti trga (spol, dohodek, starost, zaposlitev, izobrazba ...),
- opis karakteristik trga (potrebe/koristi trga, uporaba izdelka, pozicioniranje izdelka in odnos do izdelka),
- nakupni proces (kako poteka, kdo nakup izvaja in kdo nanj vpliva) in
- ocena velikosti trga (ocene potencialnega trga, ocene trenutnega trga, ocena rasti trga) (Internet 2).

DISTRIBUCIJA

»V tem delu so predstavljeni podatki o velikosti in pomembnosti posamezne prodajne poti« (Kotler 1998: 106). Opišemo, na kakšen način so izdelki podjetja distribuirani. Osredotočimo se na naslednje: opis kanalov prodaje in dostave izdelkov, potrebe/koristi distributerjev, vloga izdelka v omrežju distributerja, nakupni proces distributerja in demografija distributerjev (Internet 2).

KONKURENCA

Pregledamo glavne konkurente, ki delujejo na istem trgu. Predstavimo značilnosti konkurentov v smislu njihovih ciljnih trgov, lastnosti izdelkov, cene, promocije, distribucije in dodatnih storitev, preučimo njihove prednosti in slabosti ter pregledamo trende v konkurenci (Internet 2).

FINANČNA ANALIZA IZDELKA ALI IZDELČNE LINIJE

Finančno analizo predstavimo s pomočjo grafov in tabel, katerim priložimo razlago, pri čemer prikažemo analizo trenutne prodaje (celotna prodaja in tržni delež, prodaja po segmentih/izdelkih, po kanalih distribucije, po geografskih regijah) in analizo dobička (prihodki in stroški) (Internet 2).

PROBLEMI V OKOLJU IN PRILOŽNOSTI

Opišemo trende, dogodke in stanje v zunanjem okolju, ki bi lahko vplivalo na izdelke organizacije oziroma na trg, pri čemer upoštevamo naslednje dejavnike: družbene in kulturne, demografske, ekonomske, tehnološke, politične, pravne in etične (Internet 2).

ORODJA ZA ANALIZO IZDELKA/TRGA

Predstavimo orodja, katerih namen je preprosta in jasna predstavitev izdelkov in trgov. Taka orodja so na primer analiza življenjskega cikla izdelka, BCG matrika rasti/deleža in matrika tržne privlačnosti podjetja General Electric (Internet 2).

POVZETEK TRENUTNEGA POLOŽAJA

Povzamemo vse podatke iz situacijske analize z uporabo analize SWOT (Internet 2).

5.3.4 Trženjska strategija in trženjski cilji

V tem poglavju predstavimo ključne trženjske strategije in trženjske cilje, ki jih želimo doseči. Pri tem se osredotočamo na tri glavne točke: trženjsko strategijo, finančne cilje in trženjske cilje (Internet 2).

TRŽENJSKA STRATEGIJA

Predstavimo strategijo, v okviru katere bomo dalje razvijali načrt. Ta se lahko nanaša na eno od naslednjih točk (Internet 2):

- tržna rast (stopnja tržne penetracije, iskanje novih trgov, razvoj novih proizvodov za obstoječe kupce, razvoj novih proizvodov za nove stranke),
- ohranjanje stabilnosti (statusa quo) na trgu,
- nadzor stroškov ali
- izstop s trga.

»Vsaka trženjska strategija obsega izbiranje in preučevanje ciljnega trga ter oblikovanje trženjskega spleta za ta ciljni trg. S trženjsko strategijo podjetje določi, kako bo doseglo trženjske cilje, kako lahko izkoristi priložnosti in kako se bo izognilo morebitnim nevarnostim« (Potočnik 2002: 58).

FINANČNI CILJI

Opis finančnih ciljev, ki jih zasledujemo, predstavimo v okviru naslednjih elementov (Internet 2):

- prodaja glede na kupce (obseg prodaje in stopnja rasti glede na segment kupca),
- prodaja glede na kanale prodaje (obseg prodaje in stopnja rasti glede na prodajni kanal),
- prodajne marže,
- dobičkonosnost in
- ostali finančno-prodajni kazalci.

TRŽENJSKI CILJI

Opis trženjskih ciljev, ki jih zasledujemo, predstavimo v okviru naslednjih elementov (Internet 2):

- cilji na ciljnem trgu (tržni delež, obseg kupcev, količina nakupov),
- promocijski cilji (stopnja zavedanja blagovne znamke, obseg promocijskih aktivnosti, predstavitev izdelkov, prodajno osebje),
- cilji glede kanalov prodaje (distributerji, proces naročanja/dostave izdelkov),
- cilji na področju tržnega raziskovanja (količina naročenih/zaključenih raziskav),
- cilji na področju razvoja in raziskav,
- ostali cilji (razvoj partnerstev ipd.).

»Trženjski cilji opredeljujejo, kaj podjetje želi doseči z izvajanjem trženjskih aktivnosti. Trženjske cilje prikazujemo z obsegom prodaje, tržnim deležem, dobičkom in zadovoljstvom odjemalcev« (Potočnik 2002: 58).

5.3.5 Trženjska taktika

To poglavje predstavlja osrednji del trženjskega načrta in vsebuje podrobno razdelan načrt aktivnosti za doseganje zastavljenih ciljev. Običajno ta del zavzame največji del trženjskega načrta.

Taktike lahko predstavimo po naslednjih šestih točkah: ciljni trgi, izdelek, promocijske aktivnosti, cena, distribucija in ostalo. Vsaka od točk zahteva podrobno načrtovanje, ki se ga lahko lotimo po naslednjem modelu (Internet 2):

- navedemo kratek povzetek obstoječega stanja (opišemo, kakšne pristope je podjetje uporabljalo na posameznem področju do sedaj, torej katere taktike),
- opišemo načrtovane spremembe (navedemo, katere spremembe nameravamo vpeljati in kaj želimo z njimi doseči) in
- končamo s podrobnim opisom načrtovanih sprememb (sestavimo in opišemo natančen načrt sprememb – katere cilje bomo zasledovali, določitev nalog zaposlenih in njihovih odgovornosti, uporabljene metode dela, časovna opredelitev projektov, pričakovani rezultati).

5.3.6 Proračun, analiza izdatkov (stroškov) in prihodkov, izvedba

V tem delu se posvetimo finančnim implikacijam zastavljenega načrta trženja. Slednje predstavimo skozi tri dele: proračun (določimo sredstva, potrebna za izpeljavo načrta; za boljši pregled je tu smiselna uporaba grafov in tabel), analiza izdatkov in prihodkov (predstavimo vpliv, ki ga bodo načrtovane spremembe imele na prihodke podjetja in njegovo poslovanje nasploh) in izvedba (določitev dolžnosti in odgovornosti zaposlenih v načrtu) (Internet 2).

5.3.7 Ostali dejavniki

Namen poglavja je seznaniti bralca s potencialnimi dejavniki, ki lahko ogrozijo izvedbo načrta. Ti dejavniki so notranji (dejavniki znotraj podjetja, ki lahko negativno vplivajo na načrt), zunani (dejavniki zunaj podjetja, ki lahko negativno vplivajo na načrt), vključimo pa tudi omejitve tržnih raziskav (predstavitev potencialnih pomanjkljivosti zbranih informacij, na podlagi katerih je bil načrt pripravljen) (Internet 2).

6. TRŽENJSKI NAČRT ODDELKA SREČEN MATURANT ZA LETO 2007

V nadaljevanju predstavljam povzetek trženjskega načrta za oddelek Srečen maturant turistične agencije Jupiter International, d.o.o., ki se ukvarja z mladinskim turizmom, predvsem z maturantskimi izleti (tradicionalni izleti dijakov po končanem tretjem oziroma četrtem letniku srednje šole, ki so namenjeni predvsem zabavi in druženju). Načrt prilagam v prilogi B. Agencija je bila ustanovljena leta 1998 in se je sprva ukvarjala z organiziranjem izletov za skupine, tudi s potovanji v »eksotične« kraje, po letu 2000 pa se je usmerila v mladinski turizem, natančneje na srednješolsko področje. Agencija s poslovalnico v nakupovalni galeriji ljubljanskega WTC-ja je razdeljena na tri oddelke: **Srečen maturant** (organiziranje maturantskih izletov za dijake izven okvira šole, kar pomeni brez pokroviteljstva šole), **Mladi popotnik** (organiziranje končnih izletov in strokovnih ekskurzij pod okriljem šole) in **Club 18–32** (organiziranje potovanj za mlade nad osemnajst let, predvsem za študente). Srečen maturant je najstarejši in najpomembnejši oddelek, saj prinese večino prihodka. Sezona maturantskih izletov je poleti, po zaključku šolskega leta, medtem ko glavna promocijskih dejavnosti poteka slabo leto dni pred začetkom glavne sezone, natančneje v začetku šolskega leta (od septembra do decembra). V agenciji je v letu 2007 redno zaposlenih pet oseb, baza promotorjev in vodnikov pa obsega okoli 40 oseb.

Čeprav je agencija do leta 2007 pripravljala načrte trženja, so bili ti v večji meri omejeni na stroškovno-prihodkovni del (analiza načrtovanih stroškov, prihodkov, dobička ipd.), medtem ko celovitega trženjskega načrta agencija ni uporabljala.

Namen načrta je natančno določiti aktivnosti v obdobju od 1. 4. 2007 do 1. 1. 2008 za dosego ciljev za leto 2007 (v nadaljevanju). Prvo poglavje načrta predstavlja povzetek načrta za vodstvo podjetja. V drugem poglavju sta opredeljena poslanstvo in vizija podjetja oziroma oddelka. Tretji del načrta predstavlja situacijska analiza, narejena s pomočjo intervjujev in »desktop research« raziskave; opisano je stanje v agenciji v začetku leta 2007 in zunanje okolje (značilnosti trga, konkurenca, pozicija blagovne znamke, grožnje in priložnosti). V četrtem delu so predstavljeni cilji, ki jih bo oddelek zasledoval v letu 2007. Peti del predstavlja podroben opis dejavnosti po posameznih trženjskih orodjih, opredeljenih s časovnimi roki in določitvijo vlog. Šesto poglavje je namenjeno prikazom prihodkov,

stroškov in dobička, ki ga agencija lahko načrtuje v letu 2007. Zadnji del vsebuje opozorila na pasti pri izvedbi načrta.

Oddelek Srečen maturant ima od leta 2005 določeno poslanstvo (»Širjenje pozitivne energije med mlade«) in vizijo (»Postati največji ponudnik maturantskih izletov v jugovzhodni Evropi do leta 2012«). Vizija je zelo ambiciozna, vendar vodstvo verjame, da jo je z zavzetostjo in usposobljenostjo mogoče doseči.

Prvi del situacijske analize je namenjen **opisu notranjega okolja**. Produkt oddelka Srečen maturant predstavljajo letovanja dijakov po zaključenem tretjem letniku srednje šole na destinacije v Grčiji (otoka Krf in Ios), Bolgariji (Zlata obala), Španiji (Lloret de Mar) in Tuniziji (Hammamet). Letovanje vključuje prevoz, nastanitev, prehrano, dodatne izlete, medicinsko asistenco ter organizirano zabavo in animacijo. Cena podobno kot pri vseh turističnih proizvodih vključuje stroške prevoza, hotelske namestitve, spremljevalnega osebja, storitev lokalnega agenta in promocije. Na vsoto omenjenih stroškov agencija doda 20 do 30 odstotkov pribitka, ki predstavlja razliko v ceni (t. i. RVC). Iz RVC-ja se financirajo še stalni stroški poslovanja oddelka oziroma agencije, ostanek predstavlja dobiček. Agencija ne uporablja običajnih tržnih poti turističnih agencij (prodaja prek poslovalnic in agentov), temveč povezavo med kupci in agencijo predstavljajo promotorji, ki ciljni skupini izlete ponujajo prek osebne prodaje. Posebnost trženja maturantskih izletov je, da so stroški tržnega komuniciranja vključeni v sestavo cene. Srečen maturant je v preteklosti večkrat zamenjal promocijsko strategijo, med drugim je v letu 2005 kot svojo veliko prednost ponujal kakovostnejšo namestitev, vendar se strategija ni najbolje obnesla, saj se je izkazalo, da namestitev ni najpomembnejši element pri odločanju za nakup. Množičnih medijev zaradi visokih stroškov agencija ne uporablja pogosto, od oglaševalskih orodij sta najbolj uporabljani sredstvi katalog, kjer so opisani izleti, in spletna stran. Agencija ne posveča posebne pozornosti odnosom z javnostmi, več pa uporablja orodja pospeševanja prodaje, predvsem v kombinaciji z osebno prodajo, ki predstavlja najpomembnejše orodje tržnega komuniciranja. Kot sem že omenil, potekajo aktivnosti osebne prodaje v obdobju od septembra do januarja (ponekod tudi dlje) po večini srednjih šol v Sloveniji. Izvaja jo ekipa promotorjev (okoli 30 oseb), ki vzpostavi stik z razredom prek posrednika oziroma kontaktne osebe. S pomočjo kontaktne osebe se dogovorijo za predstavitev v šoli ali njeni bližini, na kateri podrobno predstavijo ponudbo in jo poskušajo zaključiti s podpisom pogodbe.

Povprečno traja obdobje od predstavitve do podpisa pogodbe okoli tri tedne. Neposrednega trženja oddelek ne izvaja.

Raziskavo **ciljnega trga** izvajajo s pomočjo intervjujev in »desktop researcha«. Ciljni trg oddelka Srečen maturant predstavljajo dijaki tretjih letnikov slovenskih srednjih šol, kar predstavlja 23.878 potencialnih strank, od tega dejanski trg Srečnega maturanta po oceni vodje oddelka Nataše Bučar obsega okoli 6.200 dijakov. Jupitrov delež predstavlja okoli 25 do 30 odstotkov trga.

Obdobje **nakupnega procesa** pri maturantskih izletih sovpada z obdobjem osebne prodaje. Glavni vir informacij in eden glavnih dejavnikov odločanja predstavlja predstavitev, nastop promocijske ekipe in promocijski material, zelo so pomembna tudi priporočila starejših generacij, manj pa starši in medmrežje.

Jupiter do trga pristopa celovito, kar pomeni, da trga ne segmentira. Glavna **motiva** za udeležbo na izletu sta zabava in druženje z vrstniki, spoznavanje novih krajev in kultur je sekundarno. Na samem izletu so dijakom torej najpomembnejši zabava, cena, ekipa in organizacija potovanja.

Od agencij je najbolje **pozicionirana** agencija Mondial Travel, ki je tudi največkrat omenjena in ima sloves agencije, ki nudi največ zabave. Jupiter je druga najpogosteje omenjena agencija, vendar nima jasne pozicije. Mnenje večine je, da izbor agencije ni tako pomemben.

Glavno (edino) **konkurenco** Jupitru predstavlja agencija Modial Travel, d.o.o., ki je blagovna znamka znotraj skupine CMT, d.o.o., ki je največja agencija za mladinski turizem v Sloveniji. Mondial posluje od leta 1996 in na leto prepeljejo okoli 5.000 potnikov (Jupiter okoli 1.600). Ciljajo na isto skupino potrošnikov kot Jupiter, pozicionirati pa se poskušajo kot največja agencija za mlade in kot agencija, ki nudi veliko zabave, kar jim tudi uspeva. Glavne prednosti pred Jupitrom in Srečnim maturantom so torej velikost, večja prepoznavnost in boljša pozicija blagovne znamke ter večja finančna sredstva (večje število sponzorjev). Glavne **prednosti** Jupitra so posebna znanja na področju vodenja podjetja, zavzetost zaposlenih za stalni napredek in dobre veščine za osebno prodajo, **slabosti** pa nejasno pozicioniranje, slaba organizacijska plat izletov in pogosto menjavanje kadra. V okolju lahko Jupitru **priložnost** predstavlja širitev na tuje trge in širjenje ponudbe, **grožnje** pa nizka rast tržišča in možnosti vstopa novih konkurentov.

Glavni cilj, ki ga bo oddelek Srečen maturant zasledoval v letu 2007, je povečanje tržnega deleža s sedanjih 25–30 odstotkov na 45 odstotkov. Ambiciozen cilj bo oddelek dosegel z uvedbo sprememb na praktično vseh področjih delovanja ter s pozicioniranjem kot agencija,

ki na svoji izletih ponuja veliko možnosti zabave. Glavne koristi, ki jih bomo komunicirali, bodo zabava, varnost, dobra organizacija in popusti. Slogan, ki bo to izražal, bo: NAJ ŽUR, NAJ CENE, NAJ DRUŽBA.

Glavna sprememba na **produktu** bo popolna standardizacija programa, s čimer bomo zmanjšali možnost napak pri organizaciji. Poudarek pri programu bo na animacijah in organiziranih tematskih zabavah, v ta namen pa bomo sestavili zbornik vseh animacij, ki bo vodnikom služil kot priročnik na izletih. Vloge osebja na izletih bodo natančneje določene, ekipo pa bo na bolj množičnih izletih za razliko od prejšnjih let dopolnjevalo tudi spremstvo redarjev, s čimer bomo dodatno poskrbeli za varnost. Nadaljevali bomo politiko ponujanja ugodnosti dijakom na destinacijah, s to razliko, da bodo ugodnosti dogovorjene vnaprej in na destinaciji jasno predstavljene in ne prepuščene iznajdljivosti vodnikov.

Glede na to, da je situacijska analiza pokazala slabšo prepoznavnost blagovnih znamk Jupiter in Srečen maturant, bomo pri **tržnem komuniciranju** poleg osebne prodaje več pozornosti namenili tudi ostalim orodjem. Nameravamo začeti sodelovanje v obliki sponzoriranja in promoviranja z desetimi partnerji (proizvajalec pijač, proizvajalec oblačil za mlade, mladinska revija ipd.), prek katerih bomo dobili več finančnih sredstev (trženje oglasnega prostora v katalogu Srečen maturant 2008) in več možnosti za pojavljanje v javnosti. Namen oglaševalskih aktivnosti je zvišati stopnjo zavedanja ciljnih skupin o znamkah Jupiter in Srečen maturant ter komunicirati naše koristi. Poleg kataloga bomo več pozornosti namenili spletni strani (prek partnerske agencije bomo še pred začetkom poletne sezone razvili novo spletno stran), z oglasom se bomo pojavili v septembrski številki ene izmed najstniških revij, prisotni pa bomo tudi na radijskih valovih (javljanje z izleta v eter Radia Antene). V okvir odnosov z javnostmi spada objava reportaže z maturantskega izleta, ki bo izšla v septembrski številki mladinske revije (skupaj z oglasom). Natančno bomo določili vrste pospeševanja prodaje, katerih namen je spodbuditi stranke k čimprejšnjemu nakupu. Glavno orodje tržnega komuniciranja bo ostala osebna prodaja, pri kateri bomo slovenske srednje šole razdelili v trinajst regij, za katere bodo odgovorni t. i. regijski menedžerji, ki jim bodo pomagali t. i. fiksni menedžerji. Vsaka regija bo delovala kot samostojna enota s svojimi stroški, prihodki in dobičkom, imela pa bo tudi natančen cilj pridobljenih dijakov.

Cena bo sestavljena podobno kot prejšnja leta, le da bo zaradi prisotnosti redarske službe z ekipo nekaj več stroškov. Končne povprečne cene produktov so odvisne od dogovorov z vsemi partnerji (hoteli, agent, prevozi ipd.), vendar pa naj bi predvidoma znašale med 287 in 393 evri.

V sklopu **tržnih poti** bomo dodatno opremili poslovalnico v WTC-ju, tako da bomo prek nje komunicirali naše koristi. Glavna sprememba bo okrasitev prostora s povečanimi fotografijami mladih, ki se zabavajo.

Več pozornosti kot prejšnja leta bomo namenili **udeležencem** oziroma lastnim zaposlenim. Glavna sprememba bo na področju vodniške ekipe, katere glavno slabost je v preteklih letih predstavljalo pomanjkanje pridobljene licence za opravljanje dela vodnika/spremljevalca, ki jo po opravljenem izpitu podeli Gospodarska zbornica Slovenije. Za vodnike bomo organizirali izobraževanje za opravljanje izpita in uvedli finančno spodbudo za pridobitev licence (v primeru opravljenega izpita bo vodnik dobil 20-odstotno povečanje dnevnice, v primeru neopravljenega pa 20-odstotno zmanjšanje). Podobno kot prejšnja leta bomo organizirali izobraževanje ekipe promotorjev v dveh fazah, v katerih bomo bodoče promotorje podučili v tehnikah prodaje. V aprilu bomo izvedli tudi avdicijo ter izobraževanje novih kandidatov za vodnike (t. i. hospitante). Novost bodo mesečni kolegiji ožje Jupitrove ekipe (redno zaposleni), na katerih bomo spremljali izvajanje načrta in delo posameznih oddelkov.

Zelo pomembno spremembo bomo uvedli na področju **procesiranja**. Zastarel operacijski sistem rezervacij bomo zamenjali z novim, ki ga bo izdelalo partnersko podjetje do meseca septembra, ko se začne promocijska sezona. Na ta način bomo zmanjšali napake v organizaciji.

Fizični dokazi koristi in kakovosti Jupitrovih izletov bodo prisotni na vseh ravneh trženjskih dejavnosti.

V poglavju **Proračun, analiza izdatkov (stroškov) in prihodkov, izvedba** najprej po mesecih razlagam sestavo in višino načrtovanih stroškov, ki jih bodo zgoraj opisane spremembe prinesle z upoštevanjem načrtovanih prihodkov od partnerjev (sponzorjev). Sledijo načrtovani prihodki/stroški po destinacijah, načrtovan promet in RVC po regijah promocije ter načrtovani prihodki/stroški od dodatnih storitev. Skupaj načrtujemo 999.726 EUR celotnih prihodkov, 742.580 EUR celotnih stroškov in 257.146 EUR celotnega RVC-ja. V zaključku poglavja podajam razpredelnico s časom izvedbe posamezne dejavnosti in z določitvijo odgovornosti za posamezno dejavnost.

V zadnjem poglavju v razmislek podajam omejitve načrta, med katerimi kot najpomembnejšo navajam pomanjkanje natančnih podatkov poslovanja iz prejšnjih let. Glavni dejavnik, ki bo vplival na izvedbo načrta, je zaposlovanje agencije, katere značilnost je bila v prejšnjih letih

pogosto menjavanje osebja, ki bi se mu bilo za večjo učinkovitost v prihodnosti potrebno izogniti.

7. SKLEP

V svojem diplomskem delu sem želel pokazati, kako pomembno je za turistično organizacijo načrtovanje trženjskega nastopa. Le s preudarim načrtovanjem, ki temelji na podrobni analizi okolja, in z ustrezno prilagoditvijo turističnega produkta lahko turistična organizacija preživi v hitro spreminjajočem se okolju z ostro konkurenco. Načrtovanje pa mora seveda temeljiti na dobrem poznavanju lastnosti turističnega proizvoda, ki je v prvi vrsti storitev.

Turizem je v zadnjih letih napredoval v eno največjih svetovnih gospodarskih panog, katere vpliv ni omejen le na tiste, ki so v panogi zaposleni. Turizem ima namreč to lastnost, da njegovi vplivi segajo tudi na mnoga druga področja poslovnega in družbenega življenja. Skupina turistov, ki obiše neko destinacijo, ne bo imela le vpliva na prihodke turistične organizacije oziroma hotela, temveč bo od nje imela korist celotna lokalna skupnost. Nič presenetljivega ni, da turistična dejavnost že dlje časa ni izključna domena podjetij in da države tej panogi namenjajo veliko pozornosti in jo v največji mogoči meri podpirajo, saj se zavedajo njenih pozitivnih učinkov. Povsem razumljivo torej je, da je turizem eden večjih svetovnih delodajalcev.

Žal pa zgolj zanimanje za turistično dejavnost ne pomeni tudi njenega razumevanja. Turistični produkt je namreč storitev, za katero veljajo, kot smo lahko videli v poglavju o trženju v turizmu, drugačne zakonitosti kot za izdelek. Nerazumevanje razlik med izdelkom in storitvijo pomeni nerazumevanje razlik v trženju prvega in drugega, kar vodi v manjšo uspešnost na turističnem trgu.

Kot smo videli v poglavju o trženju v turizmu, so glavne značilnosti storitev in s tem turističnih proizvodov neotipljivost, neločljivost od izvedbe, minljivost in spremenljivost. Te so razlog, zakaj modela trženja, ki je primeren za izdelke, ne moremo preprosto prenesti na storitve. Tako na primer model trženjskih orodij 4-P, za katerega lahko rečemo, da je bil v času pred vzponom storitvenega sektorja dokaj priljubljen, za storitve preprosto ni ustrezen. Če je v preteklosti teorija trženja v glavnem izhajala iz modela izdelčnega trženja, je danes storitveno trženje nedvomno prevzelo vodilno vlogo med modeli trženja. Menim, da temu ni tako le zaradi dejstva, da se izdelki in storitve danes vse bolj prepletajo (npr. podporne in dodatne storitve ob nakupu izdelka), temveč tudi zato, ker je trženje storitev osvetlilo

pomembnost dejavnikov, kot je na primer vloga udeležencev v procesu proizvodnje in prodaje izdelka/storitve.

Poznavanje mehanizmov trženja turističnih proizvodov je torej prvi korak k uspešnem poslovanju organizacije na turističnem trgu. Toda zaradi velikosti in kompleksnosti turističnega trga zgolj poznavanje trženjskih zakonitosti ne bo imelo pravega učinka, če se organizacija trženjske akcije ne bo lotila prek procesa načrtovanja. Slednji je pomemben najprej zato, ker z analizo tako zunanega kot notranjega okolja podjetje pride do vrste pomembnih podatkov o potrošnikih, konkurenci in samemu sebi. Brez analize organizacija »tava v temi« in sprejema odločitve na podlagi ocen in domnev, kar lahko vodi v napake. Nasprotno na podlagi podatkov, pridobljenih s preučevanjem okolja, podjetje ustrezneje določi cilje, ki jih je smiselno zasledovati, in načine, kako do njih priti. Šele nato sledi izvedba, ki jo organizacija skrbno nadzoruje zaradi zaznavanja odstopanj in prilagajanja.

Trženjski načrt predstavlja utelešenje procesa načrtovanja oziroma njegovo fizično obliko. V literaturi sicer zasledimo mnogo modelov trženjskega načrta, vendar za nobenega od njih ne moremo reči, da je edini pravilen. Organizacija mora sama oceniti, kateri model se ji zdi v določenem položaju primeren.

S trženjskim načrtom za oddelek Srečen maturant sem želel zgornje teoretske ugotovitve prenesti v prakso in dokazati njihovo uporabnost. Čeprav načrt ni bil dejansko preizkušen v resničnem življenju, menim, da kaže na možnosti, ki jih strateško načrtovanje ponuja organizaciji. Analiza okolja je namreč razkrila priložnosti, ki se organizaciji ponujajo, in nakazala smernice, ki jim mora slediti. Na podlagi teh smernic so bili postavljeni cilji, ki jih je s pomočjo ustrezne uporabe trženjskih orodij po mojem mnenju mogoče doseči. Pri tem moram poudariti, da je eno glavnih težav predstavljala odsotnost podobnih poizkusov v podjetju v preteklosti ter pomanjkljivo spremljanje preteklih poslovnih rezultatov, zaradi česar je bila izdelava finančnih analiz oziroma napovedi otežena.

Kljub temu menim, da je načrt potrdil ugotovitve iz teoretičnega dela: da je z dobrim poznavanjem značilnosti trženja storitev oziroma turističnih proizvodov prek načrtovanega trženjskega nastopa mogoče doseči boljše, celo odlične poslovne rezultate.

8. LITERATURA IN VIRI

- Anžič, Andrej, ur. (1999): *Varnost in turizem: zbornik posveta, Portorož, junij 1999*. Ljubljana: Visoka policijsko-varnostna šola.
- Bajuk Senčar, Tatiana (2005): *Kultura turizma : antropološki pogledi na razvoj Bohinja*. Ljubljana: Založba ZRC Sazu.
- Brezovec, Aleksandra (2000): *Marketing v turizmu: izhodišča za marketinško razmišljanje*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
- Berry, Leonard L. in A. Parasuraman (1991): *Marketing Services: competing through quality*. New York: Free Press.
- Cravens, David (1994): *Strategic Marketing*. Burr Ridge (Illionis), Boston, Sydney: Irwin.
- Devetak, Gabrijel (2000): *Evropski marketing storitev*. Kranj: Univerza v Mariboru – fakulteta za organizacijske vede.
- Devetak, Gabrijel (2007): *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič (2005): *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Gronroos, Christian (2000): *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. Chicchester (UK), New York etc: J. Wiley cop.
- Hoffman, K. Douglas in John E. G. Bateson (2001): *Essentials of Services Marketing: concepts, strategies and cases*. Mason (Ohio): South-Western, Cop.
- Jančič, Zlatko (1990): *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio marketing.
- Jančič, Zlatko (1996): *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jeršič, Matjaž (1990): *Osnove turizma*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kotler, Philip (1998): *Marketing management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip, John Bowen in James Makens (2003): *Marketing for Hospitality and Tourism*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall: Pearson Education International.
- Kralj, Janko (2000): *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management.
- Lovelock, Christopher H. in Jochen Wirtz (2004): *Services marketing: people, technology, strategy*. Upper Saddle River (New Jersey): Pearson Education International: Prentice Hall.
- Lumsdon, Les (1997): *Tourism marketing*. London: International Thomson Business Press.

- Middleton, Victor T.C. in Clarke, Jackie (1999): *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Mihalič, Tanja (2003): *Uvod v trženje v turizmu*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
- Mihalič, Tanja (1999): *Turistična podjetja – Poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mudie, Peter in Angela Pirrie (1993): *The Management and Marketing of Services*. Oxford: Butterworth–Heinemann.
- Palmer, Adrian (1998): *Principles of Services Marketing*. London: McGraw-Hill.
- Pender, Lesley in Richard Sharpley, ur. (2005): *The Management of Tourism*. London: Sage Publications Ltd.
- Planina, Janez (1996): *Uvod v turizem*. Portorož: Visoka šola za hotelirstvo in turizem.
- Planina, Janez in Tanja Mihalič (2002): *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav (2005): *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
- Potočnik, Vekoslav (2004): *Trženje storitev s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
- Potočnik, Vekoslav in Tanja Mihalič (2003): *Trženje v turizmu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav in Alenka Umek (2004): *Terminološki slovar trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Richards, Greg in Julie Wilson (2003): *Today's Youth Travellers: Tomorrow's Global Nomads. New Horizons in Independent Youth and Student Travel*. Amsterdam: International Student Travel Confederation (ISTC).
- Senečić, Josip in Boris Vukonić (1993): *Marketing u turizmu*. Zagreb: Školska knjiga.
- Sfiligoj, Nada (1993): *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, Mitja I. (2006): *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za menedžment.
- Zeithaml, Valarie A. in Mary Jo Bitner (1996): *Services marketing*. New York: McGraw Hil.
- Zorko, Danica (1999): *Uvod v turizem : učbenik za srednje šole*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Weaver, David in Martin Oppermann (2000): *Tourism management*. Brisbane: John Wiley & Sons.
- Internet 1: Statistični urad Republike Slovenije (2006): *Turistična potovanja domačega prebivalstva, Slovenija, 2. četrletje 2006*. Ljubljana. Dostopno na http://www.stat.si/pub_statinfl.asp?podrocje=21 (27. september 2006).

Internet 2: Knowthis.com (2007): *How to write a marketing plan*. Dostopno na <http://www.knowthis.com/tutorials/marketing/marketingplan1.htm> (26. julij 2007).

9. PRILOGE

PRILOGA A

TABELA 1.2: Vrste turizma

KRITERIJ	VRSTA	OPOMBA
1. Smer gibanja	Emitivni Receptivni	- "Odtokanje" turistov iz kraja stal. bivanja - Sprejemanje turistov v destinaciji
2. Država izvora	Domači Meddržavni=mednarodni	- Kraj stalnega bivališča - Potni list
3. Državljanstvo in prestop meje	Domači Mednarodni receptivni Mednarodni emitivni <i>Oziroma</i> Notranji Narodni Mednarodni	Statistika Svetovne turistične organizacije
4. Vpliv na plačilno bilanco	Aktivni Pasivni	- Povečuje aktivno (priliv) - Povečuje pasivo (odliv)
5. Čas bivanja	Stacionarni Mobilni <i>Oziroma</i> Počitniški Tranzitni ali prehodni Izletni Vikend	- Daljše oblike: 4 in več nočitev - Krajše oblike: - brez prenočevanja (tranzitni in enodnevni turizem) - oblike do treh nočitev
6. Sezona	Sezonski Izvensezonski	Glavna, zgodnja, pozna, zimska, mrtva sezona
7. Organizacija	Individualni - s posredovanjem agencije - brez posredovanja agencije Pavšalni ali organizirani	"Neorganizirani" Paketni ("aranžmajski")
8. Ekološka škodljivost	Individualni=nemasovni Masovni=množični	Kvantitativna in kvalitativna dimenzija
9. Letni čas	Poletni Zimski	
10. Starost	Otroški Mladinski Turizem "tretje dobe"	
11. Motiv	Poslovni Počitniški Kongresni Študijski Verski Nakupovalni Kulturni Lovski Športni	Rekreativni
12. Statistična metodologija RS	Zdraviliški Obmorski Gorski	Delitev se nanaša na delitev na turistične kraje (Ljubljana, zdraviliški kraji, obmorski, gorski, drugi turistični in drugi kraji)
13. Vrsta prenočitvenega obrata	Hotelski Parahotelski	
14. Drugo	Klimatski Camping Urbani, mestni Avtomobilski Avtobusni Yachting Socialni Delavski Alternativni Incentivni	(Low cost Travel) Integrirani turizem, nežni, mehki, obrnjen k naravi, ekološki, turizem z odgovornostjo, novi turizem Nagradni (incentive)

PRILOGA B

**TRŽENJSKI NAČRT ODDELKA SREČEN
MATURANT 2007/08**

LJUBLJANA, MAREC 2007

1 POVZETEK ZA VODSTVO

Trženjski načrt za oddelek Srečen maturant turistične agencije Jupiter International je z namenom doseganja zastavljenih ciljev v letu 2007 natančno določiti trženjske aktivnosti. Za glavni cilj sem na podlagi situacijske analize ob upoštevanju širših ciljev podjetja določil povečanje tržnega deleža na področju maturantskih izletov s sedanjih 25–30 odstotkov na 45 odstotkov v sezoni 2007/08, kar pomeni povečanje števila potnikov s 1.700 v letu 2007 na 2.800 v letu 2008.

Prvi del načrta je namenjen situacijski analizi, ki sem jo izvedel s pomočjo intervjujev osebja in nekdanjih maturantov ter s preučevanjem mladinskih forumov na slovenskih spletnih straneh. Najprej sem analiziral notranje okolje agencije Jupiter in preučil stanje po posameznih trženjskih orodjih. Pri tem sem odkril vrsto prednosti agencije, med katerimi lahko izpostavim predvsem Jupiter bar, zavzetost zaposlenih za stalni napredek in posebna znanja na področju vodenja podjetja, odkril pa sem tudi nekaj slabosti, kot na primer nejasno pozicioniranje blagovne znamke, slaba organizacijska plat izletov in neustrezno usposobljeno osebje. V zunanjem okolju se Jupitru ponujajo priložnosti v obliki širitve na tuje trge in razširitve ponudbe na nove destinacije. Med grožnjami, ki se pojavljajo v zunanjem okolju, bi izpostavil višanje cen naftnih derivatov in možnost vstopa novih konkurentov.

Analiza je pokazala, da sta glavna motiva dijakov za udeležbo na maturantskem izletu zabava in druženje z vrstniki. Na izletih so dijakom najpomembnejši elementi zabava, cena in ekipa, pri čemer so zelo pomembna mnenja starejših generacij. Ugotovil sem, da je blagovna znamka Jupiter v primerjavi z največjim konkurentom, agencijo Mondial Travel, manj opazna in slabše (nejasno) pozicionirana.

Na podlagi situacijske analize sem določil zgoraj omenjeni glavni cilj. Glavna sprememba v primerjavi z lanskim letom bo, da se bomo poskusili pozicionirati kot agencija, ki ponuja predvsem k zabavi usmerjene izlete, poleg zabave pa bomo komunicirali še koristi, kot so varnost, dobra organizacija in popusti za potnike. Slogan, s katerim bomo te koristi komunicirali, se bo glasil NAJ ŽUR, NAJ CENE, NAJ DRUŽBA.

Na izletih bomo uvedli več standardiziranega animacijskega programa, novost pa bo tudi spremstvo redarjev, s čimer bomo dodatno poskrbeli za varnost. Največ sprememb bomo uvedli na področju promocije. Cilj je povečati medijsko prisotnost in na ta način povečati prepoznavnost blagovne znamke Jupiter. Načrtujemo začetek/nadaljevanje z desetimi partnerji (sponzorji), od katerih pričakujemo finančne in druge koristi. Več pozornosti bomo

namenili oglaševanju; naredili bomo novo spletno stran, kjer bo posebna pozornost namenjena forumu, prek katerega bodo lahko vodniki in naše stranke med seboj komunicirali. Začeli bomo tudi sodelovati z najstniško revijo, v kateri se bomo pojavljali z oglasi in reportažo z našega izleta, sodelovali pa bomo tudi z Radiom Antena, prek katerega si bomo zagotovili prisotnost na radijskih valovih. Najpomembnejše promocijsko orodje bo ostala osebna prodaja, ki jo bomo izvajali predvidoma od septembra 2007 do januarja 2008. Slovenske šole bomo razdelili na dvanajst regij, ki jih bodo vodili regijski menedžerji. Regijski menedžerji bodo imeli podporo v obliki fiksnih menedžerjev.

Našo poslovalnico v WTC-ju bomo izkoristili za komuniciranje novih vrednot in jo opremili s fotografijami naših gostov na izletu.

Več pozornosti bomo namenili izobraževanju zaposlenih. Cilj je do začetka poletne sezone 2007 imeti najmanj deset vodnikov s pridobljeno licenco za turističnega vodnika/spremljevalca, kar bomo dosegli z uvedbo motivacijskega sistema pri dnevnicah.

Za boljšo organizacijo izletov bomo naročili sestavo novega operacijskega sistema rezervacij, ki bo v uporabo prišel predvidoma v septembru 2007.

Skupaj načrtujemo 999.726,00 EUR celotnih prihodkov v obdobju med 1. 9. 2007 in 30. 6. 2008, ob celotnih stroških 742.580,00 EUR in celotnem RVC-ju 257.146,00 EUR v istem obdobju.

Glavni grožnji za neuresničljivost načrta sta pogosto menjavanje zaposlenih v agenciji in pomanjkljivi podatki o poslovanju iz preteklih let, na podlagi katerih so pripravljene izračuni. Ravno zato je nujno potrebno stalno spremljanje napredka in pripravljenost na prilagoditve.

2 NAMEN IN POSLANSTVO

Namen trženjskega načrta je za doseganje zastavljenih ciljev natančno določiti usmeritve in aktivnosti, ki se bodo izvajale v obdobju med 1. 4. 2007 in 1. 1. 2008. Z natančno določitvijo bo načrt predstavljal orodje oziroma neke vrste »priročnik« za vse zaposlene v podjetju, s pomočjo katerega bomo izboljšali poslovne rezultate iz preteklih let na področjih tržnega deleža, kakovosti storitev in zadovoljstva potrošnikov.

Poslanstvo oddelka Srečen maturant se glasi:

»Širjenje pozitivne energije med mlade.«

Vizija oddelka Srečen maturant se glasi:

»Postati največji ponudnik maturantskih izletov v jugovzhodni Evropi do leta 2012.«

Podjetje Jupiter International, d.o.o., (v nadaljevanju Jupiter) želi s pomočjo usposobljenega osebja povečati svojo prepoznavnost ponudnika kakovostnih storitev v obliki potovanj in letovanj mladim ter s ponudbo različnih ponakupnih storitev in ugodnosti dvigovati kakovost življenja svojih strank tudi po potovanjih.

Podjetje in oddelek bosta predstavljeno vizijo dosegla s pomočjo motiviranega in ambicioznega osebja, ki bo znano po svoji pozitivni naravnosti, in z neprestanimi izboljšavami svoje ponudbe, ki bo mladim nudila v prvi vrsti zabavo.

3 SITUACIJSKA ANALIZA

3.1 Izdelek/storitev

3.1.1 Lastnosti izdelka

Oddelek Srečen maturant organizira letovanja, znana kot maturantski izleti, srednješolcem v obdobju pred/po maturi.

V okviru maturantskega izleta podjetje Jupiter organizira:

- vse **prevoze** (avtobusni, ladijski ali letalski) od kraja šolanja do destinacije in nazaj,
- **nočitve** v objektih na destinacijah (hotel, studio, apartma) in po dogovoru **prehrano** (zajtrk, večerja),
- spremstvo usposobljenega **osebja** (turistični vodiči, animatorji, DJ-ji, medicinsko osebje),
- dodatne **izlete** na destinacijah (v sodelovanju z lokalnimi turističnimi agencijami),
- **medicinsko asistenco** v primeru nezgod, bolezni ipd. (v sodelovanju z zdravniškimi ordinacijami na destinaciji),
- organizirane **zabave in animacije** v diskotekah, hotelih, na izletih in plažah ter drugod, če je to mogoče.

Destinacije v letu 2007 so Grčija (otoka Krf in Ios), Bolgarija (Zlata obala), Španija (Lloret de Mar) in Tunizija (Hammamet).

Pri tem podjetje nudi svojim strankam kakovostne storitve po ugodnih cenah.

3.1.2 Cena

Vsi Jupitrovi turistični proizvodi imajo cene sestavljene po naslednjem modelu:

STRUKTURA CENE MATURANTSKEGA IZLETA:

- stroški prevoza,
- stroški hotelske namestitve,
- stroški spremljevalnega osebja,
- stroški storitev lokalnega agenta,
- stroški promocije.

Na vsoto vseh stroškov (neto cena) agencija doda 20 do 30 odstotkov pribitka (odvisno od tega, ali gre za t. i. visoko ali nizko sezono – ker je motivacija za letovanje v visoki sezoni višja, so stranke pripravljene odšteti več denarja, in obratno), kar predstavlja razliko v ceni (RVC). Iz RVC-ja se nato financirajo vsi ostali stalni in spremenljivi stroški, ki nastanejo pri

poslovanju oddelka (stroški najema prostorov agencije, plače zaposlenih ipd.). Presežek (ali primanjkljaj) sredstev, ki ostane po odbitku vseh stroškov, predstavlja dobiček oddelka.

3.1.3 Tržne poti

POSREDNIKI

Nalogo posrednika storitev pri maturantskih izletih opravlja ekipa t. i. komercialistov oziroma promotorjev, katerih naloga je zbrati naročila za izlete in spremljati potrošnike od začetka nakupnega procesa do dejanja nakupa. Komercialisti imajo tako v oddelku ključno vlogo, saj brez njih prodaje izletov sploh ne bi bilo. Specifično za maturantske izlete je namreč, da stik prodajalec (predstavnik izvajalca storitve) – kupec poteka tako, da prodajalec stopi v stik s kupcem, in ne obratno. Komercialisti so torej odgovorni za izpeljavo celotnega nakupnega procesa, pogosto pa po opravljeni nalogi sami nastopijo tudi v vlogi izvajalca storitve, saj kot spremljevalno osebje spremljajo svoje stranke na izletih, kjer tudi poskrbijo za njeno kakovostno izvedbo.

Agencija za trženje svojih izletov ne uporablja drugih, za turizem običajnih posrednikov, kot je denimo prodaja izleta s pomočjo druge agencije (subagentska prodaja).

LOKACIJA

Da bi stranka izkoristila storitev (maturantski izlet), mora zapustiti kraj bivanja, saj sama storitev vključuje premik na destinacijo izven svojega bivalnega okolja.

3.1.4 Tržno komuniciranje

Za vsako, tako izdelčno kot storitveno podjetje, je tržno komuniciranje eno ključnih orodij trženjskega spleta, s pomočjo katerega organizacija svoji ciljni skupini posreduje želena sporočila in na ta način oblikuje njeno mnenje o izdelkih, ki jih podjetje ponuja, ter mnenja o podjetju samem. Tega se pri Jupitru vsekakor zavedajo, vendar pa težko govorimo o razvidni promocijski strategiji. Podjetje (oziroma oddelek Srečen maturant) v letu 2006 ni imelo jasno določenih konkurenčnih prednosti, zato tega tudi ni moglo komunicirati svoji ciljni skupini; v tem primeru torej lahko govorimo o nejasnem pozicioniranju. Vendar pa to ne pomeni, da podjetje v preteklosti ni poskušalo na trgu nastopiti z neko obliko strategije. Tako se je podjetje v letu 2005 na trgu poskušalo pozicionirati kot drugačno od svojih konkurentov na način, da so svojim strankam ponudili kakovostnejšo namestitev na destinaciji kot konkurenca. Ta prednost naj bi izhajala iz sodelovanja z večjo in znano slovensko potovalno

agencijo Relax Turizem, d.o.o., (v nadaljevanju Relax), ki naj bi bila zagotovilo za kakovostno namestitvev (če so z namestitvijo zadovoljni Relaxovi gosti, ki so zahtevnejši od povprečnega mladinskega odjemalca turističnih storitev, potem bodo torej zadovoljne tudi Jupitrove stranke). Jupiter je namreč na nekaterih destinacijah uporabljal iste objekte kot Relax. To prednost je Jupiter komuniciral predvsem prek osebne prodaje, ki je, kot bomo videli v nadaljevanju, poleg promocijskega materiala (katalogi) najbolj uporabljano promocijsko orodje za prodajo maturantskih izletov. V sklopu kakovostnejše namestitvene ponudbe je Jupiter kot svojo prednost navajal tudi možnost izbora točno določenega objekta bivanja na destinaciji, kar naj bi zmanjševalo tveganje pri odločanju.

Sicer drži, da konkurenca v tistem času te možnosti ni ponujala, tako da je to zagotovo bila Jupitrova razločevalna značilnost, vendar pa pri tem niso upoštevali dveh pomembnih dejavnikov, zaradi katerih se je ta strategija izkazala za neučinkovito. Prvič, prednost ni izhajala iz dejanskih potreb ciljne skupine; pokazalo se je namreč, da dijakom namestitvev in možnost njene izbire ni tako pomembna in ne predstavlja pomembnega dejavnika pri odločanju, temveč da je na prvem mestu predvsem zabava, destinacija in priporočila prijateljev. (vir: www.mondialtravel.si) Drugič, Jupiter ni bil sposoben izpolniti svojih obljub in uresničiti svoje prednosti; pri izvajanju storitev, torej na izletih, strankam namreč ni omogočil namestitvev v izbranih objektih, temveč so precej dijakov naknadno premeščali v druge objekte, zaradi česar so med strankami seveda povzročili veliko nezadovoljstva in celo pritožbe.

Po prenehanju izvajanja te strategije Jupiter v letih 2006 in 2007 nastopa brez razvidne strategije.

OGLAŠEVANJE

Kljub temu, da oglaševanje velja za eno najbolj uporabljanih oblik promocije, ga pri Jupitru uporabljajo selektivno. Uporabljajo namreč le določene kanale (turistični katalogi in medmrežje), medtem ko ostalih medijev, kot so televizija, radio, tiskani mediji in obcestni plakati, praktično ne uporabljajo. Prvi razlog so visoki stroški za uporabo teh kanalov, ki ne upravičujejo rezultatov. V letu 2004 je agencija sicer poskusila z uporabo televizijskega spota, ki ga je v večernem času predvajala na nacionalni televiziji in v katerem je nastopila takrat vzhajajoča medijska osebnost in Jupitrov vodič Taiji Tokuhisa, vendar ta pristop ni imel učinka na poslovne rezultate, zato so tovrstno oglaševanje opustili. Drugi razlog za neuporabo zgoraj navedenih medijev pa je široka uporaba osebne prodaje, ki se je pokazala za najbolj učinkovito sredstvo tržnega komuniciranja, s katerim agencija uresničuje največji del prodaje

in ki ustvarja relativno nizke stroške glede na rezultate. Agencija za oglaševanje več uporablja medmrežje, natančneje, svojo spletno stran, prek katere komunicira z javnostmi.

Kot glavni medij oglaševanja agencija uporablja turistične kataloge, ki so glavno sredstvo za sporočanje lastnosti storitev in prednosti agencije. Uporabljajo se tudi kot podporno sredstvo pri osebni prodaji in so učinkoviti pri zmanjševanju tveganja pri nakupnih odločitvah, saj vsebujejo veliko slikovnega materiala, ki deluje kot dokazi storitev.

ODNOSI Z JAVNOSTMI

Agencija nima samostojnega oddelka za odnose z javnostmi ali osebe, ki bi se ukvarjala izključno s to dejavnostjo. Tovrstne dolžnosti opravljata direktor podjetja in vodja oddelka Srečen maturant. Podjetje ne sledi izdelani strategiji odnosov z javnostmi, temveč so dejavnosti bolj reaktivne narave, na način odgovorov na vprašanja, postavljena s strani medijev ali strank. V zadnjih letih je podjetje imelo eno omembo v medijih, in sicer v Magu.

POSPEŠEVANJE PRODAJE

Jupiter pri trženju maturantskih izletov za pospeševanje nakupno-prodajnega procesa in spodbujanje hitrejšega nakupa pogosto uporablja orodja pospeševanja prodaje. Zaradi velike konkurence je to izjemno pomembno, saj dijaki svoja mnenja hitro spreminjajo in se pogosto nagibajo zdaj k enemu, zdaj k drugemu ponudniku.

Podjetje uporablja naslednje oblike pospeševanja prodaje:

- **dodatne storitve** – podjetje kot dodatno motivacijo za čim hitrejši nakup izleta ponuja storitve, ki sicer niso vključene v osnovni ceni (zdravstveno zavarovanje, zajtrk, polpenzion, riziko odpovedi); vključitev dodatne storitve pogojuje z nakupno odločitvijo v določenem času (običajno je to v roku enega tedna od predstavitve izleta), včasih pa ta ponudba velja za določeno obdobje, na primer v mesecu septembru (mesec, ko se predstavitve začnejo);
- **ugodnosti izven izleta** – Jupiter ob prijavi na izlet včasih ponuja ugodnosti v svojem Jupiter baru v ljubljanskem Koloseju (prost vstop, pozdravna pijača, popusti pri pijačah ipd.);
- **brezplačen izlet za profesorje** – v primeru prijave večjega števila dijakov (običajno je meja na vsakih 16 prijavljenih) Jupiter omogoči brezplačno udeležbo na maturantskem izletu profesorju, ki si ga izbere razred sam (če si ta to želi);

- **popusti za dijake v finančni stiski** – v primeru, da je v razredu dijak oziroma dijakinja, ki si zaradi slabega gmotnega stanja maturantskega izleta ne more privoščiti, ji Jupiter omogoči popust ali celo brezplačno udeležbo pri izletu – pod pogojem, da se razred s popustom strinja.

OSEBNA PRODAJA

Osebna prodaja je pri promociji maturantskih izletov najpomembnejše, najbolj uporabljano in najučinkovitejše orodje. Izvaja jo ekipa vnaprej izbranih in izšolanih promoterjev (približno 20 do 25 promotorjev), katerim so dodeljene ciljne šole, na katerih osebno prodajo izvajajo. Govorim o t. i. poslovnih enotah, ki jih vodi regionalni menedžer (RM), ki je odgovoren za določeno število šol, pod sabo pa ima več fiksnih menedžerjev (FM), ki mu pri prodaji pomagajo. Potočnik in Umekova (2004: 233) navajata sedem stopenj pri procesu osebne prodaje: iskanje mogočih odjemalcev, priprava na obisk, pristop k odjemalcu, prikaz izdelka, pojasnjevanje morebitnih pripomb odjemalca, sklenitev posla in ponakupno vzdrževanje stikov z odjemalcem.

Iskanje mogočih odjemalcev se v primeru trženja maturantskih izletov začne v mesecih maj in junij, ko promotorji na vnaprej dodeljenih šolah začnejo vzpostavljati stike. Pri tem izbirajo med dijaki, ki ravno končujejo drugi letnik srednje šole, saj bodo ti s septembrom prešli v tretji letnik (navada je, da gredo dijaki na maturantski izlet po zaključenem tretjem letniku srednje šole). Iz vsakega razreda letnika promotorji poskušajo dobiti po dva stika, s pomočjo katerih se kasneje dogovorijo za predstavitev.

Priprava na obisk poteka v obdobju pred mesecem septembrom, ko se začnejo prve predstavitve. V mesecu maju agencija organizira dva- do tridnevni seminar, na katerih bodoče promotorje seznanijo z načinom dela promotorja in predstavijo delovanje agencije. V juliju in avgustu se promotorji udeležijo več maturantskih izletov, z namenom kar najbolje spoznati izdelek, ki ga bodo kasneje prodajali. Konec avgusta ali v začetku septembra agencija ponovno organizira dva- do tridnevni seminar, kjer večino pozornosti namenijo prodajnim tehnikam in tehnikam predstavitve. Promotorji se naučijo natančno določenega modela predstavitve, ki ga bodo uporabljali. V mesecih september in oktober agencija enkrat mesečno organizira poldnevni seminar, na katerem promotorji izpopolnjujejo svoja znanja in izmenjavajo izkušnje (motivacijski seminarji).

Pristop k odjemalcu se začne prvi teden v septembru, torej na samem začetku šolskega leta, ko se promotorji s pomočjo svojih stikov z razredom dogovorijo za termin predstavitve

maturantskega izleta. Promotorji k razredu pristopijo med odmori in tako vzpostavijo prvi stik.

Prikaz izdelka je ključni del osebne prodaje. Predstavitve povprečno traja 45 do 60 minut in običajno poteka pred začetkom ali po koncu pouka v eni izmed učilnic, v bližnjem baru ali v prostorih agencije. Predstavitve poteka po določenem zaporedju (ki se sicer zaradi nepredvidljivosti mladih strank včasih spremeni). Izdelek promotorji predstavijo s pomočjo kataloga, v katerem je veliko slikovnega gradiva, izlet predstavijo po posameznih dnevih, opišejo dogajanje ipd. Nato dijakom predvajajo promocijski film, ki mu priložijo tudi ustno razlago.

Po predvajanju promotorji **pojasnijo morebitne pripombe** in odgovarjajo na vprašanja ter poskušajo odpraviti vse dvome o izdelku.

Sklenitev posla je nedvomno najtežji del predstavitve, saj so dijaki pogosto neodločni in se le s težavo odločijo za podpis pogodbe. Razlogi za to so strah pred slabim nakupom, strah pred prevzemom odgovornosti in predvsem konkurenčna ponudba. Posel zato običajno ni sklenjen na dan predstavitve, temveč mora promotor razred obiskati še večkrat oziroma se z njimi dogovoriti za dodaten sestanek, na katerem odpravlja ugovore, poudarja prednosti svojega izdelka in šele nato sledi podpis pogodbe.

Zelo pomembno je tudi **ponakupno vzdrževanje stikov z odjemalci**, saj kljub podpisu pogodbe posel še ni zagotovljen. Konkurenca namreč z različnimi ponudbami na razred pogosto izvaja pritisk tudi po podpisu in poskuša dijake prepričati k razdrtju pogodbe. Zaradi dolgega obdobja plačevanja izdelka (pet do šest mesečnih obrokov) obstaja tudi verjetnost, da si stranke premislijo in se od izleta odjavijo, kar se lahko prepreči z vzdrževanjem stikov.

NEPOSREDNO TRŽENJE

Jupiter pri trženju maturantskih izletov ne uporablja orodja neposrednega trženja. Podjetje sicer vodi bazo svojih preteklih in potencialnih kupcev (ime in priimek, naslov, elektronska pošta, tel. številka), vendar gre za goste, ki so že bili na izletu, zato bi bilo vzpostavljanje stika z njimi nesmiselno, saj ne bodo ponovno kupili istega izdelka. Bazo uporabljajo drugi oddelki, kot je denimo Club 18–32.

3.1.5 Udeleženci

V podjetju Jupiter je trenutno redno zaposlenih pet oseb:

- Nataša Bučar – vodja oddelka Srečen maturant
- Primož Kotar – vodja promocije

- Nina Leb – rezervacije (booking) in Mladi popotnik
- Jelena Čoralič – računovodstvo
- Martin Meze – Club 18–32

Poleg zgoraj omenjenih oseb v Jupitru kot del spremljevalnega in promocijskega osebja honorarno dela še okoli 40 oseb.

Največjo težavo predstavlja pomanjkanje uradne licence za turistično vodenje, ki jo ima samo približno pet vodnikov; težavo predstavlja tudi pogosto menjavanje osebja.

3.1.6 Storitveni procesi

Storitveni procesi v agenciji predstavljajo velik vir napak pri izpeljavi izletov. Jupiter namreč za rezervacije izletov in posredovanje podatkov na destinacije uporablja zastarel operacijski sistem Kalisto, ki je bil ustvarjen za procesiranje manjših skupin. S povečevanjem števila gostov so se v obstoječem sistemu rezervacij začele pojavljati težave, saj se je program pokazal kot nezanesljiv in počasen, posledica česar so bile napake pri prenosu podatkov.

3.1.7 Fizični dokazi

Agencija se zaveda moči fizičnih dokazov, zato to orodje pogosto uporablja, predvsem v svojih katalogih in na medmrežju, kjer so prisotne fotografije mladih, ki se zabavajo, in izjave mladih o zadovoljstvu z izleti.

3.2 Opis ciljnega trga

3.2.1 Velikost trga

Tipični potrošniki maturantskih izletov so dijaki tretjih letnikov srednjih šol v Sloveniji. Po podatkih Statističnega urada republike Slovenije (SURS) je bilo ob koncu šolskega leta 2005/06 takšnih dijakov 23.878 v 3.856 oddelkih na 142 šolah, kar predstavlja potencialni trg potrošnikov maturantskih izletov.

1.2 Dijaki srednjih šol za mladino po področjih programov, letnikih in uspehu, Slovenija, konec šolskega leta 2005/2006 (nadaljevanje)
Students in upper secondary schools for youth, by fields of study, grades and achievement, Slovenia, end of school year 2005/2006 (continued)

Področja programov	3. letnik 3 rd grade			4. letnik 4 th grade			5. letnik 5 th grade			Fields of study
	dijaki students		napre- dujejo advance	dijaki students		napre- dujejo advance	dijaki students		napre- dujejo advance	
	skupaj total	ženske women		skupaj total	ženske women		skupaj total	ženske women		
SKUPAJ	23878	11712	22060	20627	10988	19030	4907	2487	3488	TOTAL
Agroživilstvo	1034	520	948	721	421	627	397	264	268	Agriculture
Gozdarstvo	20	-	17	29	-	24	-	-	-	Forestry
Tekstil	69	64	52	45	44	38	67	67	59	Textiles
Kemija, farmacija, gumarstvo, nekovine	269	173	253	223	161	211	-	-	-	Chemistry, pharmacy, rubber processing and nonmetals
Lesarstvo	530	7	479	334	1	283	225	1	182	Wood processing
Gradbeništvo	462	21	390	312	43	294	56	1	46	Construction
Gostinstvo in turizem	1268	577	1085	977	487	829	318	134	240	Catering and tourism
Ekonomija	4266	2718	3955	3941	2641	3564	1513	995	1256	Economics
Tisk in papir	218	61	184	212	72	176	25	12	16	Paper and printing
Elektrotehnika in računalništvo	1698	15	1453	1372	11	1142	377	4	306	Electrotechnics and computer science
Metalurgija in strojništvo	1698	6	1476	1006	1	812	446	1	325	Metallurgy and mechanical engineering
Promet in zveze	320	87	287	326	72	268	24	2	17	Transport and communications
Rudarstvo	22	-	16	14	-	11	4	-	2	Mining
Zdravstvo	1356	1024	1279	1270	940	1192	71	58	64	Health care
Pedagoška skupina	393	370	385	371	353	357	28	25	23	Teacher training
Kultura	119	86	112	134	101	119	-	-	-	Culture
Gimnazija	9645	5588	9256	9340	5640	9083	1356	923	684	Grammar Schools
Osebnе storitve	491	395	433	-	-	-	-	-	-	Personal services

Pri oceni dejanskega trga maturantskih izletov je treba upoštevati, da pri agenciji Jupiter razlikujejo dva tipa maturantskega izleta:

- izlet, ki se ga dijaki udeležijo **pod okriljem šole**, ki jo obiskujejo, torej s sodelovanjem in podporo šole, ki pogosto postavi pogoje izleta, izbere destinacijo in tudi agencijo – gre za t. i. maturantsko (strokovno) ekskurzijo, s poudarki na ogledih;
- izlet, ki se ga dijaki udeležijo **izven okrilja šole**, ki jo obiskujejo, se pravi, da ne potrebujejo soglasja šole in izlet organizirajo izključno prek agencije – gre za maturantski izlet v pravem pomenu besede, kjer je poudarek na zabavi in druženju.

Potencialni trg kupcev maturantskih izletov ostaja skozi zadnja štiri leta bolj ali manj nespremenjen, z letno rastjo približno en odstotek (podatki SURS-a – Srednješolsko izobraževanje).

Dejanski trg maturantskih izletov izven okvira šole je manjši od potencialnega. Spodaj so prikazana števila maturantov, ki so se v letih med 2004 in 2007 maturantskega izleta udeležili z agencijo Jupiter.

LETO 2004	LETO 2005	LETO 2006	LETO 2007
1.016	1.431	1.600	1.700

Vir: spletna stran agencije Jupiter International, d.o.o.

Po oceni vodje oddelka Nataše Bučar je Jupitrov glavni konkurent agencija Mondial Travel (v nadaljevanju Mondial), ki je v letu 2007 na maturantski izlet izven okvira šole prepeljal približno 4.500 maturantov, kar pomeni, da je dejanski trg maturantskih izletov v letu 2007 znašal okoli 6.200 maturantov. To se ujema z Jupitrovo oceno, da tržni delež Jupitra znaša med 25 in 30 odstotki; preostali delež predstavlja delež Mondiala. Bučarjeva tudi ocenjuje, da se velikost dejanskega trga v prihodnosti ne bo spreminjala.

3.2.2 Nakupovalni proces

Nakupovalni proces pri maturantskih izletih je dokaj zapleten. Odločitev, ali se izleta udeležiti ali ne, je pri večini dijakov sprejeta že zelo zgodaj, že v prvem letniku srednje šole, čeprav ni jasno izražena. Ker si je maturantski izlet skozi leta pridobil status tradicije, je »jasno«, da bodo dijaki šli nanj: *»Ker je bilo tradicionalno, da se gre na maturantski izlet, ne vem ...«* (Intervju 2). Kljub temu, da med dijaki glede udeležitve maturantskega izleta vlada splošen konsenz, pa se dejansko odločanje (kam, kako, kdaj, s kom ...) resnično začne konec drugega letnika. Takrat do dijakov pristopijo promotorji mladinskih potovalnih agencij, ki vzpostavijo stik z osebami, prek katerih nato komunicirajo z razredom. Kontaktna oseba oziroma posrednik je običajno kredibilna, avtoritativna oseba, ki ima v razredu nek vpliv: *»Ponavadi se nekdo iz razreda, predsednik ali blagajnik, javi in mu razred zaupa, nekdo, ki je sposoben, ki mu to ni odveč in ki se bo potrudil, da mu bo vse štimalo brezhibno. Z njim se to dogovorimo in prodaja poteka preko njega do celega razreda«* (Intervju 3). Posrednik razredu poroča, s kom je v stiku in posreduje informacije.

Naslednji korak v nakupovalnem procesu se zgodi v začetku šolskega leta (tretji letnik). Posrednik, ki ima vpogled v želje razreda, te posreduje promotorju, s katerim se (običajno) v mesecu septembru dogovorita za predstavitev, ki jo promotor izvede bodisi v učilnici, sejni sobi, menzi ipd. bodisi v bližnjem lokalju. Na predstavitvi dijaki podrobneje predstavijo svoje želje, si ogledajo promocijski material (promocijski film, katalog itd.), nato sledi debata. Tu se pokažejo razlike v procesu odločanja na različnih šolah. Dijaki triletnih in poklicnih šol so bolj nagnjeni k hitremu, impulzivnemu sprejemanju odločitev in se lažje navdušijo, zato pogosto predstavnik takoj po predstavitvi z razredom podpiše pogodbo in začne z zbiranjem

denarja. Na drugi strani so gimnazijci bolj zadržani, nagnjeni k razmisleku in dodatnemu iskanju informacij, zato odločitev redko sprejmejo takoj po predstavitvi, pogosto tudi želijo videti konkurenčne predstavitve oziroma se dogovoriti za dodaten sestanek. Povprečno se proces nakupa zaključi v treh tednih po predstavitvi, kot že omenjeno, s podpisom pogodbe in predstavitvijo za starše. *»Odvisno tudi od tega, na kateri šoli si, ker se poklicne šole odločajo veliko bolj impulzivno, triletne šole zelo trenutno odreagirajo. Če so zelo navdušeni, ne bodo oklevali in bodo podpisali pogodbo. Štiriletne šole, predvsem gimnazije, pa so vajene še posvetovanja s starši, premisleka v razredu, da se še malo uskladijo in se potem naknadno skliče še sestanek za starše ...«* (Intervju 3).

Po podpisu pogodbe, izpolnitvi prijavnice z osebniimi podatki dijakov in predstavitvi za starše sledi obročno plačevanje izleta (pet do sedem mesečnih obrokov).

Glavni vir informacij in eden glavnih dejavnikov odločanja je predstavitev, nastop promocijske ekipe in promocijski material (film, fotografije, katalogi). Izredno pomemben dejavnik (včasih močnejši od predstavitve) so prijatelji oziroma dijaki starejših generacij, ki so na izletu že bili. Redkeje uporabljan in manj odločilen dejavnik so nasveti na spletnih forumih. Kljub temu, da dijaki staršem ne pripisujejo pomembne vloge pri odločanju, ti vseeno vplivajo na odločitev po tej strani, da izlet financirajo, zato cenovno manj ugodne možnosti pri nekaterih dijakih/razredih ne pridejo v poštev.

Ves proces odločanja za maturantski izlet traja od približno enega do dveh tednov pri poklicnih in triletnih šolah ter dva do pet tednov pri gimnazijah.

3.2.3 Pristop do trga

Jupiter do trga pristopa celovito, kar pomeni, da trg v večji meri obravnava kot dokaj homogeno celoto, ki si želi več ali manj zabave in druženja. Kljub temu, da se na trgu pojavljajo posamezniki, ki si želijo alternativne oblike izletov (na primer popotovanje po evropskih prestolnicah, Balkanu ipd.), pri tem mislim predvsem na različne mladinske subkulture, pa teh posameznikov ni dovolj, da bi upravičili dodatne produkte, specifično ustvarjene za različne segmente ali celo za niše. Trg je premajhen, da bi se to finančno izplačalo. Čeprav določeni posamezniki niso izrazito naklonjeni masovnim zabavam, kakršne se odvijajo na izletu, se v večini primerov preprosto prilagodijo množici.

3.2.4 Značilnosti

UPORABNIKI

Uporabniki maturantskih izletov so dijaki slovenskih srednjih šol, ki so ravno zaključili tretji letnik in imajo zadostna finančna sredstva (oziroma finančno podporo staršev), da si izlet lahko privoščijo. Izleti se večinoma organizirajo v obdobju od konca junija do začetka septembra, ko imajo dijaki poletne počitnice, in v obdobju prvomajskih počitnic.

DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI

Dijaki drugih in tretjih letnikov, ki predstavljajo ciljno skupino za maturantske izlete, tako po definiciji Združenih narodov kot po definiciji Statističnega urada RS spadajo pod »mladino« (http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1040). Statistični urad RS v poročilu »Prebivalstvo po starostnih skupinah in spolu, statistične regije, Slovenija, letno« za leto 2006 navaja, da je bilo mladih, starih od 15 do 19 let 119.569, kar predstavlja 5,95 % celotnega prebivalstva. Delež žensk je znašal 48,6 % (http://www.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/02_05007_stev_strukt/01_05203_star_spol/01_05203_star_spol.asp).

Značilno za mladino v Sloveniji je, da kljub počasnemu naraščanju skupnega števila prebivalstva, število in delež mladih v njem upadata. Po podatkih Statističnega urada RS je število mladih med letoma 1989 in 2006 upadlo kar za 43.000. Po projekcijah gre za pričakovati, da bo delež mladih v celotnem prebivalstvu še naprej upadal, in sicer se pričakuje padec na manj kot 20 % čez dve leti in padec na kar 14 % v naslednjih dvajsetih letih (http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1040). Delež mladih v starosti od 15 do 18 let, vpisanih v srednje šole, pa se povečuje, in sicer naj bi se povečal z 87,2 % mladih, vpisanih v srednje šole v šolskem letu 2000/2001, na 90,0 % ob začetku šolskega leta 2006/2007. Od tega se je večina dijakov, 40,8 %, v navedenem šolskem letu odločila za splošno izobraževanje, 16,2 % za področje ekonomije in 8,2 % za področje elektrotehnike in računalništva. Po podatkih Statističnega urada RS večina mladih (87 %), starih od 16 do 25 let, ocenjuje svoje zdravstveno stanje kot »zelo dobro« ali »dobro«. Delež mladih med vsemi umrlimi osebami leta 2005 v Sloveniji znaša 1,4 %, pri čemer je bil delež mladih moških več kot štirikrat večji od deleža mladih umrlih žensk. Mladi umirajo večinoma za posledicami nezgod, samomora ali uboja. Po podatkih Statističnega urada RS je v letu 2004 v Sloveniji pod pragom tveganja revščine živelo 12,1 % ljudi in med temi 12,4 % mladih oseb (16 do 24 let).

POTREBE/KORISTI

Po pregledu mladinskih spletnih forumov oziroma njihovih podstrani, ki so namenjene maturantskim izletom, in opravljenih intervjujih z udeleženci maturantskih izletov, sem izluščil tri glavne motive za udeležbo na maturantskem izletu:

- Zabava je nedvomno glavni in najpogosteje naveden razlog za udeležitev maturantskega izleta, ki se pojavlja na vseh forumih. Dijaki si želijo sproščene zabave, pri čemer sama destinacija ni tako pomembna. »Pa saj je vseeno, kam greste, glavno, da majo diskače, alkohol in dost prostega časa« (Kaibb, www.joker.si/mnenjalnik).
- Druženje je zelo pomemben razlog za udeležbo na izletu; pri tem je mišljeno druženje z vrstniki, po eni strani s tistimi, ki jih že poznajo (sošolci), po drugi strani pa spoznavanje novih ljudi in ustvarjanje novih prijateljstev. Zanimivo je, da nekateri pri tem izpostavljajo, da je pomembno iti na izlet s svojim razredom in še bolje spoznati ljudi, s katerimi preživljajo čas v šoli: »Ne, hoteli smo iti, ker je zabavno na maturantskem izletu. Pa druženje, da smo bili skupaj s temi iz našega razreda ...« (Intervju 2). Drugim je druženje s sošolci popolnoma odveč in jim izlet predstavlja predvsem možnost spoznavanja novih ljudi: »Zaštekala sem se z ljudmi, kot si nikoli ne bi mislila, da se bom, pa tudi če se ne bi, ko sem tolk folka spoznala, da sploh ne bi pogrešala sošolcev ...« (Buttercup, www.razprave.com).
- Spoznavanje novih krajev in kultur je manj pomemben razlog za udeležbo na izletu in ni ključen pri sprejemanju odločitev, vendar pa kljub temu dijakom prinaša koristi: »Videli smo nekaj znamenitosti (meni je to čisto kul, vsaj kej odneseš od tega), žural smo ga pa itak kr naprej« (Arwen, www.joker.si/mnenjalnik).

Pomembni dejavniki na izletu:

- Zabava je, kot sem omenil že zgoraj, najpomembnejši dejavnik izleta; kakovostna zabava pomeni organizirane (tematske) zabave v različnih diskotekah, z udeležbo velikega števila vrstnikov, animacije, ki jih izvaja spremljevalna ekipa, animacijski in pester dnevni program (igre na plažah, na avtobusu, v hotelu ...).
- Cena je takoj za zabavo najpomembnejši dejavnik; pri tem je mišljena cena aranžmaja, popusti in ugodnosti ter cene na destinaciji. Glede na to, da dijaki večinoma nimajo svojih prihodkov in so zato v veliki meri odvisni od svojih staršev, jim je pomembno, da je cena aranžmaja čim nižja, saj ga morajo navsezadnje financirati in posledično odobriti starši.

Izjemno pomembni so popusti in ugodnosti, ki jih nudi organizator potovanja, pogosto v obliki zapestnic ugodnosti (za določeno vsoto denarja agencije ponujajo paket izletov ter popustov pri nakupu pijač, hrane in nekaterih aktivnosti na destinaciji). Veliko pozornosti pa dijaki posvečajo tudi cenam na destinaciji, saj si bodo v primeru nižjih cen lahko privoščili več (pijač, izletov, spominkov ipd.) in v primeru višjih cen obratno. *»Vsi smo premišljeval, da gremo nekam, kjer bo pocen, torej je Bolgarija super izbira, ne more bit draga»* (Amy, <http://www.joker.si/mn3njalnik/lofiversion/index.php/t4659.html>).

- Ekipa je posredno gotovo eden najpomembnejših dejavnikov izleta, saj poskrbi za dobro organizacijo in zabavo. *»Zdi pa se mi, da je od vodnika in animatorja ter pomožnih vodnikov, hospitantov, odvisno, kakšen je izlet ...«* (Intervju 3). Ekipa je na izletih deležna veliko pozornosti, predvsem vodniki uživajo poseben status in so med mladimi zelo priljubljeni. Ekipa skrbi za nemoteno organizacijo, najbolj opazna pa je njena animacijska vloga – izvajanje animacij, motiviranje dijakov za zabavo, pogovori ipd. Dijaki to neizmerno cenijo, veliko pa jim pomeni tudi ohranjanje stikov z vodniki po samem izletu. Pri Mondialu so tako ustanovili poseben forum, ki je namenjen izključno komunikaciji dijakov s svojimi vodiči z izleta. Ta forum je najbolj obiskan na Mondialovi spletni strani.
- Organizacija je porabnikom, kljub njihovi mladosti, zelo pomembna in so nanjo pozorni. Kljub temu, da dobra organizacija ni glavni motiv za udeležbo na izletu, dijaki cenijo brežhibno izpeljavo oziroma hitro opazijo organizacijske napake, kar za agencijo lahko pomeni plus ali minus točke. *»Glede žura, zakon, super, glede organizacije pa tako, smo bili kar nekam dani, v apartmaje, organizacija je ful slaba pri Jupitru, vodiči pa animatorji pa zakon«* (Intervju 1).
- Ogledi in spoznavanje novih krajev sodeč po razpravah na forumih večine dijakov pretirano ne pritegne. Kljub temu pa obstaja manjši del dijakov, ki jim je tudi ta del izleta zelo pomemben. *»Odločili smo se že, da bo to eden izmed grških otokov (Samos, Santorini, Rodos), ker se ne želimo samo zabavati ter biti pijani od dneva do noči, ampak želimo tudi videti kaj«* (Bambina, <http://www.dijaski.net/forum/index.php/topic,1291.0.html>).

POZICIONIRANJE PRODUKTOV

Splošen vtis, ki ga dobimo pri prebiranju izjav na forumih, je, da dijaki od agencij pričakujejo, da jim te organizirajo predvsem zanimiv in zabaven izlet, vendar je opazna določena mera nezaupanja, predvsem v fazi odločanja. Pojavljajo se mnenja, da agencije z namenom z izletom čim več zaslužiti, dijake zavajajo in da so si vse v tem enake. Dijaki zato pogosto za nasvet vprašajo tiste, ki so že bili na izletu s katero od agencij. *»Moje priporočilo: pejte vsi na Ios pa ni važno, s katero agencijo, ker pač vse nategujejo na svoj način«* (DemonX, <http://www.joker.si/mn3njalknik/lofiversion/index.php/t4659-50.html>), *»Kradejo dolar eni in drugi ...«* (Buio3000, <http://www.dijaski.net/forum/index.php/topic,1291.0.html>).

Če upoštevamo dejstvo, da je glavni motiv za udeležbo na izletu zabava, dijaki kot najprimernejši agenciji izpostavljajo Mondial (največkrat omenjen) in Jupiter. *»Eni so za Jupiter ... eni za Mondial ... mislim, da sta oba dokaj dobra«* (Buio3000, <http://www.dijaski.net/forum/index.php/topic,1291.0.html>).

Mondial Travel

Agencija Mondial Travel je za organizacijo maturantskih izletov daleč najbolj prepoznavna blagovna znamka in se v procesu izbiranja agencije med veliko večino uvrsti v ožji izbor. Dijaki agencijo dojemajo predvsem skozi zabavo, ki je tudi njena največkrat izpostavljena značilnost. Večina uporabnikov forumov svoje izlete opisuje vzneseno, z nostalgijo, skupno večini mnenjem je, da so se dijaki na izletu imeli dobro. Splošno mnenje dijakov lahko povzamemo nekako tako: če iščeš zabavo, potem je Mondial prava izbira. *»Tako, jaz sem bila zelo za Mondial na začetku, ker se je pač ful slišalo, da so tam dobre žurke«* (Intervju 2), *»Mi smo bili lani na Krfu z Mondialom in je bilo res najboljš«* (Ursikaa, <http://www.dijaski.net/forum/index.php/topic,1291.25.html>). Agencija za svoje k zabavi usmerjeno pozicioniranje poleg tematskih zabav in animacij na izletih skrbi tudi z organiziranjem zabav v Sloveniji (postmaturantske zabave ipd.). *»A torej do zdej je samo en after kao, in to 14. 9.? Dej, naj jih bo veeeč!«* (Richa, <http://www.mondialtravel.si/>).

V povezavi z agencijo Mondial je zelo pogosto omenjena tudi Mondialova ekipa; njihove vodiče in animatorje dojemajo podobno kot agencijo in jih opisujejo kot mladostne, odprte in zabavne, skratka kot dejavnik izleta, ki je pomembno prispeval k njegovi kakovosti.

Jupiter International

Omembe Jupitra so v primerjavi z omembami Mondiala precej redkejše, kljub temu pa se pojavlja pogosteje kot ostale omenjene agencije. Drži, da v primerjavi z Mondialom Jupiter nima razdelane celostne komunikacijske podobe in bi težko rekli, da po določeni lastnosti izstopa. Mnenja o agenciji so različna; pogosteje kot pri Mondialu so izražena mnenja o nepravilnostih, predvsem je veliko pripomb v povezavi z nezadovoljivo organizacijo izletov. *»Jupiter je menda ful slaba agencija. Z naše šole so šli dve leti nazaj z Jupitrom in je bila menda res polomija ... vsi so prišli nazaj totalno razočarani«* (Slow3nc, <http://www.joker.si/mn3njalknik/lofiversion/index.php/t4659-300.html>). Po drugi strani pa Jupiter dobi tudi pohvale: *»Gremo 22. 7. na Krf za osem dni ladja–ladja, z Jupitrom, glede na družbo mislim, da bo v vsakem primeru kul«* (Patriots, http://www.razprave.com/turizem_in_potovanja/maturantski_izlet-t229.15.html), *»Fenomenalno so organizirani, vodiči vsi po vrsti so 1A!!!«* (Tammy, <http://www.dijaski.net/forum/index.php/topic,1291.0.html>). Za ekipo velja, da je na splošno dobro ocenjena, vendar brez kakšnih posebnosti: *»Res so se potrudili in nimam pripomb«* (Menfrea, <http://www.dijaski.net/forum/index.php/topic,1291.0.html>).

Na podlagi pregleda forumov bi težko rekli, da je Jupiter agencija, ki bi bila jasno pozicionirana, oziroma ki bi ji dijaki pripisovali kakšno posebno lastnost; še najbolj je izpostavljena slaba organizacija.

Na forumih se omenjajo tudi druge agencije, vendar v veliko manjši meri kot zgoraj navedeni in so prej izjema kot pravilo. Tako se omenjajo naslednje agencije (navedene po pogostosti omembe): Palma, Sonček, Galileo, Sajko, Oskar in Intelekt. Med slednjimi se večkrat pojavlja le Palma, vendar je pri tem treba poudariti, da ta agencija ne ponuja tovrstnih izletov kot Jupiter in Mondial (izven šole), temveč predvsem v okviru šole, kar pomeni, da jo izberejo profesorji in ne dijaki sami. V primerjavi s Palmo ima Jupiter bolj pozitivno celostno podobo, predvsem glede zabave in vodičev, ki so izpostavljeni kot Palmina najslabša točka. Palma na splošno velja za dolgočasno agencijo, ki daje preveč poudarka ogledom, premalo pa zabavi in obiskom diskotek, podobno tudi njena ekipa velja za bolj »resno« in ni tako pozitivno ocenjena kot pri Mondialu in Jupitru: *»Vse lepo in prav, če bi vodička vedela kaj drugega, kot kaj je romansko-gotski stil cerkve«* (Conscientia, <http://www.joker.si/mn3njalknik/lofiversion/index.php/t4659-50.html>), *»Palma je bila edina*

izbira, ki nam jo je šola ponudila, čeprav smo jim pred očmi mahali z Mondialovo ponudbo ...» (Tondraal, <http://www.joker.si/mn3njalnik/lofiversion/index.php/t4659-400.html>).

3.3 Konkurenca

Po besedah vodje oddelka Srečen maturant Nataše Bučar predstavlja Jupitru na področju organizacije maturantskih izletov izven okvira šole edino pravo konkurenco agencija Mondial.

Mondial Travel je blagovna znamka znotraj CMT, d.o.o. skupine, namenjena srednješolcem oziroma maturantskim izletom. (www.mondialtravel.si)

(Uradni naziv: Collegium Mondial travel, Potovalna agencija d.o.o., skrajšano ime podjetja: CMT – Potovalna agencija, d.o.o., naslov: Kersnikova 5, 1000 Ljubljana, Slovenija)

Osnovna dejavnost:

- organizacija potovanj za mlade od 17 do 30 let,
- prodaja individualnih potovanj,
- organizacija potovanj po naročilu za skupine (podjetja, športniki, strokovna potovanja, gurmanska potovanja).

Mondial maturantske izlete organizira od leta 1996 dalje in so kot del skupine CMT, d.o.o., največja agencija na področju mladinskega turizma v Sloveniji. Na leto prepeljejo okoli 30.000 potnikov, prednjačijo pa tudi na področju prepeljanih potnikov na maturantske izlete (neuradna številka za leto 2007 je približno 5.000 potnikov).

Mondial cilja na isto skupino potrošnikov kot Jupiter (dijaki tretjih letnikov srednjih šol v Sloveniji).

Glavni produkt agencije predstavljajo maturantski izleti v Španijo (Lloret de Mar), Grčijo (Krf, Zakintos, Ios) in Črno Goro (Budva). Za razliko od agencije Jupiter, kjer je daleč najbolj prodajan produkt otok Krf, je pri Mondialu poleg Krfa med prvomajskimi počitnicami izjemno priljubljen tudi izlet v Španijo. Mondialovi izleti so prilagojeni mladinskim popotnikom in stremijo k temu, da nudijo čim več zabave v obliki tematskih zabav, animacij, nagradnih iger, športnih iger, iger na plaži itd. Med mladimi so pozicionirani kot agencija, »ki poskrbi za dober žur«. Za Mondial so značilna letovanja, ki se jih v primerjavi z Jupitrom na

posamezen odhod v povprečju udeleži več potnikov, torej masovnost. Kot dodatek k ponudbi maturantskih izletov Mondial na izletu organizira tudi koncerte znanih slovenskih glasbenikov (Trkaj, Omar Naber, Alya). Za razliko od Jupitra poleg maturantskih ponuja tudi druge izlete – postmaturantske (konec junija), bolj kot Jupiter pa se tudi ukvarja z organizacijo zabav povsod po Sloveniji.

Podobno kot Jupiter tudi Mondial poskuša izlete nuditi po cenah, ki si jih mladi lahko privoščijo, prav tako ponujajo tudi vrsto ugodnosti in popustov na destinacijah, na primer v obliki zapestnice ugodnosti, s katero se mladi lahko fakultativnih izletov udeležijo po nižjih cenah, ter popuste pri ponudbi izven sezone. Na splošno za mladinski turizem velja, da agencije ponujajo nizke osnovne cene aranžmajev, vendar pa na destinacijah ponujajo ogromno možnosti dodatnih izletov, obiskov diskotek in ostalih dodatnih aktivnosti, za katere se mladi zelo pogosto odločajo. Prodaja teh dodatnih aktivnosti pomeni pomemben vir dohodka za mladinske agencije.

Mondial ima svoje prostore v ožjem središču Ljubljane, na Kersnikovi. Ta lokacija jim omogoča lažji neposredni stik s svojimi potrošniki, saj ti do njih lažje dostopajo, kar je še zlasti pomembno pri osebni prodaji maturantskih izletov. Za srednje šole, ki se nahajajo v središču Ljubljane, namreč pogosto predstavitev organizirajo kar v prostorih agencije, kjer so pogoji za to veliko ugodnejši kot denimo v baru.

Promocija maturantskih izletov pri Mondialu poteka podobno kot pri Jupitru. Najpomembnejše orodje je tako osebna prodaja, ki jo v primerjavi z Jupitrom izvaja številčnejša ekipa. Svoje storitve Mondial podpira z dobro urejeno spletno stranjo, katere glavna prednost je forum, na katerem se vodniki in dijaki med seboj sporazumevajo in tako ohranjajo stike tudi po maturantskem izletu. Bolj podprto kot pri Jupitru je tudi medijsko pojavljanje. Mondial namreč sodeluje z mladinskimi revijami (Frka in Bravo), v katerih vsako leto objavijo reportažo z izleta, podprto z oglasom agencije. Sodelujejo z gibanjem »Z glavo na zabavo«, ki promovira zabavo brez uživanja alkohola. V preteklosti so tudi sodelovali s Šolsko košarkarsko ligo, prek katere so se pojavljali tudi na televiziji (Pop TV). V okviru skupine CMT, d.o.o. se pojavljajo tudi na radiu Antena, kjer organizirajo razne nagradne igre. Glavna Mondialova prednost pri promociji pa so številne zabave, ki jih organizirajo povsod po Sloveniji. Te zabave so v prvi vrsti seveda namenjene druženju in sproščanju mladih, vendar jih tudi dobro izkoristijo za promocijo: urejenost prostora z Mondialovimi zastavami, tablami, nalepkami in baloni, prisotnost katalogov in promocijskih letakov, nagradne igre pod pokroviteljstvom Mondiala, animacijske igre v izvedbi Mondialovih animatorjev ipd. Na

zabavah je vedno prisoten tudi del Mondialove ekipe, tako da se dijaki že pred izletom oziroma začetkom prodaje seznanijo z ekipo in z njo ustvarijo pozitiven odnos.

Ekipa je zaradi večjega števila strank številčnejša. V celotnem sistemu CMT, d.o.o. je zaposlenih trinajst oseb, od tega deset z univerzitetno izobrazbo in trije absolventi, celotna ekipa vodnikov, promotorjev, animatorjev, DJ-ev in medicinske ekipe pa šteje skoraj sto ljudi. Veliko pozornost namenjajo izobraževanju (izobraževalni vikendi, priprave na pot, pravila in ostale oblike izpopolnjevanja znanja), v primerjavi z Jupitrom pa še posebno izstopa višji delež vodnikov s pridobljeno licenco za vodnika/spremljevalca, kar je nekaj, s čimer se slednji ne more pohvaliti. Tudi ekipa je organizirana drugače kot pri Jupitru; medtem ko so vodniki pri zadnjih pogosto tudi animatorji, je ta funkcija pri Mondialu ločena. Dodatno je tudi spremstvo poklicnih redarjev na izletih, katerih naloga je posredovanje v primeru konfliktnih situacij, ki se na tako množičnih izletih lahko pojavijo.

Mondial torej v primerjavi z Jupitrom poleg osebne prodaje več moči usmerja v ostala promocijska orodja, vendar pa ne gre spregledati, da ima za to na voljo neprimerno več sredstev. Skupina CMT, d.o.o., namreč zelo dobro trži svoje blagovne znamke in tako na različne načine sodeluje z več partnerji (Simobil, Bravo, Adriatic Slovenica, Radio Antena, Konex, lajf.com, E-študentski servis, Elan itd.), kar podjetju prinaša finančna in druga sredstva.

Mondial tudi dobro skrbi za razvoj in razširitev svojih storitev. Veliko pozornosti namreč posvečajo iskanju novih idej za destinacije in izboljšanju izletov v smislu novih, zanimivejših tematskih zabav ipd. To je dobro razvidno iz pregleda Mondialovega foruma, kjer z dijaki vodijo diskusijo o stvareh, ki bi jih lahko uvedli, oziroma z njihovo pomočjo iščejo nove ideje.

3.4 Težave in priložnosti v okolju

Ena glavnih težav, ki se pojavljajo v okolju, je **varnost** dijakov na izletu. V tem primeru so potrošniki namreč večinoma še mladoletni in pogosto ravno maturantski izlet predstavlja njihov prvi izlet brez spremstva staršev. Starši so zaradi tega izjemno zaskrbljeni in pomembno je, da agencija za varnost naredi vse, kar je v njeni moči, in da to na primeren način komunicira javnosti. Tako se je na primer že zgodilo, da so starši neke šole svojim otrokom organiziran maturantski izlet na destinacije, kjer se predvsem zabava (Grčija, Španija, Bolgarija), prepovedali in vztrajali na tem, da šola organizira strokovno ekskurzijo, kar pa seveda ni bilo po godu dijakom. Tudi zaradi vse bolj množičnih izletov lahko pričakujemo večji pritisk na agencije, da naredijo več za varnost mladih potnikov, kot je na

primer prisotnost medicinske pomoči in redarjev tudi na manj številčnih izletih, večje spremstvo, obvezno zdravstveno zavarovanje, sodelovanje z lokalnimi zdravniki, ukinjanje prevoza z ladjo ipd. Težavo lahko predstavlja tudi višanje cen naftnih derivatov, kar posledično pomeni višanje **cene prevoza**, predvsem letalskega, zato bi v prihodnosti lahko bili priča zmanjšanemu povpraševanju po tovrstni obliki prevoza. Tudi **nestabilne razmere** po svetu (možnost terorističnih napadov, ugrabitve ipd.) lahko v prihodnosti predstavljajo težavo, zaradi česar določene destinacije niso in ne bodo primerne za mladinski turizem (Turčija, Egipt). Problem so tudi globalne **okoljske spremembe**, saj se ozračje na posameznih destinacijah močno segreva in povzroča višje temperature, čeprav lahko to po drugi strani pomeni tudi priložnost, saj bodo nekatere hladnejše destinacije postale primernejše (Bolgarija, severna Evropa). **Vstop novega konkurenta na tržišče** lahko precej spremeni Mondialov in Jupitrov položaj; v Sloveniji sta namreč še dve agenciji, ki se ukvarjata z mladinskim turizmom, in sicer Supra Travel ter Hejj (blagovna znamka podjetja Kompas, d.d.). Čeprav zaenkrat ni znakov, ki bi kazali na to, pa v prihodnosti ni izključen vstop tujega konkurenta (Thomas Cook – Club 18–30 ipd.).

Priložnost bi lahko predstavljalo **višanje življenjskega standarda** v Sloveniji, kar posledično pomeni, da bo več staršev svojim otrokom lahko omogočilo maturantski izlet.

3.5 Analiza SWOT

PREDNOSTI

- Jupiter bar (bar tako na destinaciji kot v Sloveniji pomeni boljše možnosti za organiziranje zabav in nudenje različnih ugodnosti svojim strankam; možnost za promoviranje izletov),
- jasno določena vizija in poslanstvo,
- posebna znanja na področju vodenja podjetja,
- sodelovanje z agencijo Relax Turizem,
- zavzetost zaposlenih za stalni napredek,
- dobre veščine za osebno prodajo.

SLABOSTI

- nejasno pozicioniranje blagovne znamke,
- slaba organizacijska plat izletov,
- slab sloves zaradi napak v preteklosti,
- šibak denarni tok,

- nezadostno število kakovostnega kadra ter njegovo pogosto menjavanje,
- neustrezno usposobljeno osebje (pomanjkanje uradnih licenc za opravljanje vodniškega dela),
- slabo določene naloge in dolžnosti zaposlenih,
- neuspešno izvajanje sprejetih strategij.

PRILOŽNOSTI

- višanje življenjskega standarda in zato boljše finančne možnosti za udeležbo na izletu,
- širitev na tuje trge (srbski),
- nove destinacije (Hrvaška, Albanija ...).

GROŽNJE

- neugodne demografske spremembe (upad števila rojstev),
- negativen ekonomski cikel,
- možnost vstopa novih konkurentov (SupraTravel, Hejj ...),
- nizka rast tržišča,
- višanje cen naftnih derivatov in posledično cen prevoza,
- okoljske spremembe.

4 TRŽENJSKA STRATEGIJA

GLAVNI CILJ:

Povečati **tržni delež na 45 %** (sedaj 25–30 %), kar pomeni organizacijo maturantskega izleta izven okvira šole za približno **2.800 dijakov**.

FINANČNI CILJI:

1. 30. 6. 2008 bo znašal promet **999.726,00 EUR**.
2. Razlika v ceni med prihodki na posamezen aranžma in stroški zanj (RVC) bo znašala 30 %.

TRŽENJSKI CILJI:

1. pozicionirati se kot turistična agencija, ki mladim omogoča maturantski izlet s poudarkom na zabavi;
2. pozicionirati se kot agencija, ki mladim na izletih nudi vrsto finančnih ugodnosti;

3. izvesti raziskavo o zadovoljstvu mladih gostov z Jupitrovimi izdelki in pri tem doseči povprečno oceno odgovora 4,0 od 5 (standardizirani anketni listi).

OSTALI CILJI:

1. privabiti k sodelovanju skupaj deset partnerjev, s katerimi bomo ustvarili menjavo v vrednosti 10.000 EUR;
2. usposabljanje in izobraževanje osebja – deset vodnikov bo do 25. 6. 2007 pridobilo ustrezno licenco za vodenje izletov.

5 TRŽENJSKA TAKTIKA

5.1 IZDELEK

Agencija trenutno organizira izlete na naslednje destinacije: Grčija (otoka Krf in Ios), Bolgarija (Zlata obala), Španija (Lloret de Mar) in Tunizija (Hammamet). Potek izletov (program po posameznih dnevih) je zaradi dodatnih fakultativnih izletov samo okvirno določen, preostanek programa pa je prepuščen iznajdljivosti ekipe na destinaciji. Zaradi tega so bili določeni izleti kakovostno slabše izpeljani, saj vodniki programa niso vedno organizirali najboljše.

Glavni spremembi bosta popolnoma **standardiziran program** po posameznih dnevih in natančna **določitev vloge** za vsakega člana ekipe posebej. Na ta način bomo izboljšali zabavni del izletov in zmanjšali napake pri organizaciji. V primerjavi z lanskim letom bomo v letošnje izlete vpeljali oziroma izboljšali **štiri glavne koristi za goste:**

- **več zabave** (več animacij in tematskih zabav, standardiziran program, natančna določitev vlog),
- **več varnosti** (spremembo medicinske pomoči in redarske službe),
- **boljša organizacija** (natančna časovna določitev dejavnosti in vlog ekipe),
- **več popustov na destinacijah.**

Z izboljšanjem animacijskega dela se bomo približali konkurenci, ki je na tem področju trenutno bolj pozicionirana, hkrati pa bomo tako postali privlačnejši za naše odjemalce, ki jim je zabava najpomembnejši dejavnik izleta. S povečanjem varnosti si bomo zagotovili več zaupanja pri starših dijakov. Z natančno določitvijo vlog bomo zmanjšali število organizacijskih napak in v očeh odjemalcev pridobili dodatne točke. S ponujanjem večjega

števila popustov bomo privabili tisti del dijakov, ki jim je pri odločanju najpomembnejši dejavnik cena.

Program za vsako destinacijo posebej bo pripravljen v obliki razpredelnice, kjer bo po urah napisana posamezna aktivnost dneva.

Primer programa (Krf, ladja–ladja):

IZLET NA KRF (LADJA–LADJA)	DNEVNI PROGRAM	VEČERNI PROGRAM
1. DAN (avtobus–ladja)	04:00–07:00 – SREČANJE NA ZAČETNI POSTAJI, VOŽNJA DO PRISTANIŠČA BENETKE/ANCONA; AVTOBUSNA ANIMACIJA; 12:00 – VKRCANJE NA LADJO	21:00 – TEMATSKI VEČER Z MINI ANIMACIJAMI 22:00 – TEMATSKI VEČER Z VEČERNIMI IN MINI ANIMACIJAMI
2. DAN (prihod)	14:00 – PRIHOD, NAMESTITEV IN 10:00 – ODHOD NA SIDARI; 11:00 – PRIHOD NA SIDARI; 12:00 – OGLED KANALA LJUBEZNI; 13:00 – MINI ANIMACIJE (3); 14:00 – ODHOD NA PALEOKASTRICO; 15:00 – PRIHOD NA PALEOKASTRICO; 18:00 – ODHOD DOMOV	22:00 – TEMATSKI VEČER Z VEČERNIMI IN MINI ANIMACIJAMI
3. DAN (Sidari in Paleokastrica)	DOPOLDNE PROSTO 13:00 – KOSILO; 14:00 – ODHOD NA GLIFADO; 16:00 – IGRE NA PLAŽI; 17:00 – ŠPORTNE IGRE; 18:00 – ŽUR (mini animacije); 20:00 – ODHOD DOMOV	22:00 – TEMATSKI VEČER Z VEČERNIMI IN MINI ANIMACIJAMI
4. DAN (popoldanska Glifada)	10:00 – IZLET Z LADJICO (ANIMACIJE NA LADJICI IN PLAŽI); 17:00 – POVRATEK; ZA OSTALE: 13:00 – POOL PARTY PRI HOTELU JASON Z MINI ANIMACIJAMI	22:00 – TEMATSKI VEČER Z VEČERNIMI IN MINI ANIMACIJAMI
5. DAN (izlet z ladjico in grški večer)	14:00 – OGLED MESTA KRF; 17:00 – POVRATEK S KRFA	20:00 – GRŠKI VEČER + MINI ANIMACIJE TEMATSKI VEČER Z VEČERNIMI IN MINI ANIMACIJAMI
6. DAN (mesto Krf)	06:00 – ODHOD IZ HOTELA NA LADJO; 07:00 – VKRCANJE NA LADJO	21:00 – TEMATSKI VEČER Z MINI ANIMACIJAMI
7. DAN (odhod domov – ladja)		

8. DAN (avtobus)

09:00 – PRISTANEK V BENETKAH, VOŽNJA PROTI SLOVENIJI; 12:00–14:00 – PRIHOD DOMOV

Poudarek bo na animacijah in igrah za dijake. Animacije in igre bo ekipa organizirala vselej, ko bo za to priložnost. Pri tem bo seveda pozorna, da dijakov, ki v njih ne želijo sodelovati, v to ne silijo. Vodilo ekipe bo: »**Vedno se nekaj dogaja**«. Vedno se bomo trudili mladim nuditi možnost zabave, izbira, ali se je udeležijo, pa je njihova. Najpomembnejši bodo večeri; vsak večer bo veljala druga tema (npr. Orange party, kjer vsi pridejo oblečeni v oranžno, Pižama party, kjer so vsi oblečeni v pižame ipd.). Vsak tematski večer se bo začel z večerno animacijo (npr. Miss kosmatih nog, kjer izvedejo modno revijo, na kateri nastopajo fantje, preoblečeni v punce). Standardni dogodek večera pa bodo tudi mini animacije, ki bodo trajale povprečno pet do deset minut in jih bo animator izvajal med 00.00 in 01.00 uro. Animacijski program bo glavni vodnik/animator (glej spodaj) pripravil in celotni ekipi predstavil na sestanku teden dni pred odhodom.

V primerjavi z lanskim letom bo animacij in iger veliko več. V ta namen bomo do 31. 5. 2007 pripravili **skripto standardiziranih animacij**, ki bo služila kot priročnik pri pripravi in izvajanju animacij. Skripta bo razdeljena na naslednje sklope: avtobusne animacije, mini animacije, večerne animacije, tematske zabave, animacije na plaži in ob bazenu, ob tem pa bo posebno poglavje namenjeno napotkom glede javnega nastopanja. Skripto bomo vsako leto dopolnjevali z novimi idejami.

Natančno bomo določili naloge za vsakega člana ekipe posebej:

- **Glavni vodnik/organizator** – poleg nalog, ki so skupne vsem vodnikom (vodenje skupine gostov in skrb za njihovo dobro počutje, namestitvev v hotelih, razlaga poti in programa, animacije na avtobusu, prodaja dodatnih izletov ipd.), bo glavni vodnik skrbel za organizacijsko plat izleta (prevzem ladijskih/letalskih kart, naročanje prevozov in dodatnih izletov, nadzor nad razporeditvijo gostov po hotelih, točna izpeljava programa).
- **Glavni vodnik/animator** – poleg splošnih vodniških nalog bo skrbel tudi za animacijski del izletov (organiziral in izpeljal bo vse animacije in igre).
- **Vodnik** – ostali vodniki (njihovo število je odvisno od števila gostov; na enem avtobusu z enim vodnikom je 40–50 gostov) bodo izvajali splošne vodniške naloge in pomagali glavnima vodnikoma, če bosta slednja potrebovala njihovo pomoč.

- **Hospitanti** – (Del ekipe, ki se za vodnika šele uči in so na izletu prvič oziroma drugič.) Njihova naloga bo, da spremljajo vodnike in jim pomagajo pri njihovih nalogah, če bodo ti potrebovali pomoč. Njihova najpomembnejša vloga bo pomoč glavnemu vodniku/animatorju pri pripravi in izvedbi animacij (okrasitev prostora, zbiranje sodelujočih, priprava nagrad ipd.). Zadolženi bodo tudi za opremo, ki jo ekipa s seboj vzame na izlet.
- **DJ** – Spremljal bo skupine, večje od sto ljudi, in skrbel za predvajanje glasbe na vseh lokacijah, kjer bo to mogoče, prav tako bo sam poskrbel za izbor glasbe in potrebno opremo.
- **Medicinska pomoč** – Spremljala bo skupine, večje od sto ljudi, in bo posredovala pri morebitnih zdravstvenih težavah oziroma poškodbah gostov/ekipe. Medicinsko pomoč bo predstavljal študent oziroma študentka medicine ali visoke zdravstvene šole, z najmanj drugim dokončanim letnikom visokega/višjega šolanja.
- **Fotograf, snemalec** – Spremljal bo skupine, večje od sto ljudi, in skrbel za kakovostno fotografsko/video dokumentiranje izleta. Fotografije oziroma film bo po koncu izleta prenesel na DVD, ki ga bodo dijaki lahko naročili na dom.
- **Redar** – Novost na izletih bo tudi redarska služba, ki bo spremljala skupine, večje od dvesto ljudi. Redar bo posredoval v primeru konfliktnih situacij med gosti.

Jupiter je že v preteklosti svojim strankam na izletih ponujal vrsto ugodnosti (predvsem v obliki t. i. zapestnice ugodnosti), sedaj pa bomo to še dodatno razvili:

- Določili bomo **storitve**, pri katerih bodo naši gosti imeli popuste (restavracije s hitro prehrano, vodni športi, bari in diskoteke, ležalniki in senčniki, pozdravne pijače itd.) in **višino popustov** (npr. 10 %, 20 % ...) – dogovori z lokalnimi ponudniki storitev bodo zaključeni teden dni pred prvim izletom, ki bo predvidoma 30. 6. 2007.
- Ponudili bomo večje popuste pri nakupu več dodatnih izletov hkrati (v primerjavi z nakupom samo enega).
- Vsak večer bomo gostom ponudili pozdravno pijačo.
- Pri rezerviranju drugih izletov pri agenciji Jupiter bomo ponudili popust v višini 5 % (ob prijavi do 1. 5. 2008).
- Ponudili bomo ugodnosti tudi po izletu, in sicer v Jupiter baru v Ljubljani (prost vstop, pozdravna pijača ipd.).
-

5.2 TRŽNO KOMUNICIRANJE

Pri promociji bomo komunicirali tri glavne koristi maturantskih izletov agencije Jupiter:

1. **zabava,**
2. **ugodnosti na izletih in**
3. **varnost.**

Slogan, ki ga bomo letos uporabljali pri promociji, se glasi: **NAJ ŽUR, NAJ CENE, NAJ DRUŽBA**, s čimer bomo komunicirali glavne koristi, ki jih Jupiter omogoča.

PARTNERJI

Jupiter je šele z letom 2006 začel aktivno sodelovati s partnerji na področju oglaševanja in drugih storitev. V letu 2006 je agencija sodelovala z naslednjimi partnerji:

- NKBM,
- Radio Antena,
- jezikovna šola Linguarus,
- Vodno mesto Atlantis,
- Adria Airways,
- Adriatic Slovenica.

V letu 2007 nameravamo v oddelku Srečen maturant nadaljevati sodelovanje z naslednjimi partnerji:

- NKBM,
- Radio Antena,
- Vodno mesto Atlantis,
- Adria Airways.

K sodelovanju nameravamo privabiti še šest partnerjev:

- mladinsko revijo (Bravo, Smrklja),
- operaterja mobilne telefonije (Mobitel, Simobil, Izi mobil),
- Kolosej,
- zdravstveno zavarovalnico Vzajemna,
- proizvajalca pijač (pivovarna Union, pivovarna Laško, Fructal ...),
- proizvajalca oblačil za mlade (Sportina, New Yorker ...).

Partnerjem bomo nudili oglaševalski prostor v katalogu Srečen maturant 2008 po naslednjem ceniku:

- celostranski oglas – 1200 EUR,
- polstranski oglas – 700 EUR,
- dodatek za drugo, tretjo in zadnjo stran – 200 EUR.

Dogovore s partnerji bomo dosegli do 31. 5. 2007.

OGLAŠEVANJE

Namen oglaševalskih aktivnosti je zvišati stopnjo zavedanja ciljne skupine o blagovni znamki Jupiter in komunicirati sporočilo, da je Jupiter družba, ki ponuja v prvi vrsti k zabavi usmerjene maturantske izlete po ugodnih cenah in z odlično usposobljenim osebjem.

Za razliko od prejšnjih let bomo oglaševanju letos namenili več pozornosti. Želimo namreč povečati našo prisotnost v medijih in na ta način povečati prepoznavnost naše blagovne znamke. Poleg **kataloga**, ki bo pri promociji ostal glavno oglaševalsko orodje, bomo v letu 2007 več pozornosti namenili **spletni strani**, z oglasom se bomo pojavili tudi v septembrski številki ene izmed najstniških **revij** (Smrklja, Bravo ...), prisotni pa bomo tudi na **radijskih valovih**.

Katalog bomo natisnili do 3. 9. 2007, na dan začetka novega šolskega leta, kar pomeni, da morajo biti produkti, ki jih bomo objavili v katalogu, pripravljene najkasneje do 1. 8. 2007. Katalog bo vseboval 52 strani, od tega jih bo 8 namenjenih oglaševalcem (6-krat celostranski in 4-krat polstranski oglas). V njem bomo predstavili naše produkte s programi in agencijo (z ekipo ipd.). Posebno pozornost bomo posvečali tudi fotografijam, ki bodo prikazovale dijake pri zabavi.

Načrt kataloga:

- stran 1 – naslovnica (slika mladih, ki se zabavajo);
- strani 2–3 – sporočila oglaševalcev;
- strani 4–17 – predstavitev agencije (zgodovina, kdo smo, poslanstvo), prednosti in ugodnosti, ki jih ponuja Jupiter (zapestnica ipd.), animacije (dnevne, večerne, tematske zabave), ekipa (vodniki, animatorji, promotorji z osebnimi sporočili), Jupiter bar (v Ljubljani in na Krfu);

- strani 18–31 – otok Krf (1. maj in poletje);
- strani 32–37 – otok Ios;
- strani 38–41 – Rodos;
- strani 42–45 – Španija;
- strani 46–52 – sporočila oglaševalcev in splošni pogoji poslovanja agencije Jupiter.

Spletna stran

Do 1. 6. 2007 bomo v sodelovanju z izbranim informacijskim podjetjem Jupitrovi spletni strani (www.jupiter.si) dali novo podobo, ki bo zasnovana tako, da bo komunicirala Jupitrove koristi. Stran bo razdeljena na podstrani za različne oddelke Jupitra (Srečen maturant, Club 18–32, Mladi popotnik, Jupiter bar) in bo seveda opremljena z Jupitrovim logotipom, prevladujoča barva bo oranžna. Podstran Srečen maturant bo bazirala na fotografijah naših nekdanjih maturantov med zabavanjem na eni od destinacij. Fotografije bodo prikazovale sproščeno, pozitivno vzdušje, z nasmejanimi mladostniki. Pri odprtju vsake dodatne podstrani se bo pokazala druga slika, vse pa bodo prikazovale zabavo. Na podstrani bo viden tudi novi slogan. Izmed mogočih gumbov (destinacije, priprave pred potovanjem, ekipa ipd.) bo še posebno poudarjen in povečan gumb JUPITROVI POPUSTI, kjer bomo natančno opisali, kakšne popuste imajo naši gostje in kje. Posebna pozornost bo namenjena predstavitvi ekipe; vsak član bo predstavljen s fotografijo, imenom in priimkom, funkcijo, dodatek pa bodo personalizirani podatki (rojstni datum, horoskop, najraje imam ..., sovražim ..., pri Jupitru delam, ker ..., hobiji, naj film, naj glasba ipd.). Na ta način se bodo dijaki, ki bodo obiskali spletno stran, s svojimi vodniki lažje identificirali. Novost bo tudi vpeljava foruma za naše nekdanje in prihodnje goste z naslednjimi temami: ekipa (priložnost ostati v stiku s svojimi sovrstniki in vodniki), izleti (mnenja o izletih in mogoče izboljšave) in zabave (pogovori o zabavah).

Revije

V letu 2007 se bomo začeli pojavljati tudi v revijah za najstnike; potencialni reviji sta Bravo in Smrklja. Cilj je doseči dogovor v obliki kompenzacije; v zameno za enostranski oglas v septembrski številki revije in pasico na njihovi spletni strani jim bomo odstopili eno stran za oglaševanje v katalogu Srečen maturant 2008 in možnost objave njihove pasice na naši spletni strani, ponudili pa jim bomo tudi možnost oglaševanja na izletih po njihovi izbiri (zastave,

letaki, plakati, ime večera ipd.) Oglas bo predstavljala naslovnica kataloga Srečen maturant 2008 s sloganom. Dogovor o sodelovanju bomo dosegli do 31. 5. 2007.

Radio

Agencija Jupiter v obliki kompenzacije (radijski oglasi v zameno za oglas v katalogu) že eno leto sodeluje z radijsko postajo Radio Antena, ki pokriva predvsem območje Ljubljane in okolice, ter ima zaradi politike vrtenja novejšo glasbo veliko mladih poslušalcev. V preteklosti Jupiter radijskih valov ni uporabljal za promocijo maturantskih izletov. Letos se bomo na radiu pojavljali v obdobju 3. 9. in 17. 9., petkrat dnevno v času med 07:00 in 16:00, s šest do deset sekundnim oglasnim spotom. Dogovor za sodelovanje bomo dosegli do 31. 5. 2007.

ODNOSI Z JAVNOSTMI

Več pozornosti bomo letos namenili odnosom z javnostmi, natančneje t. i. PR člankom oziroma javljanjem v eter.

Prvi del aktivnosti odnosov z javnostmi predstavlja objava 2- do 4-stranskega poročila z avgustovskega maturantskega izleta na Krfu v reviji Bravo ali Smrklja. Poročilo bo opremljeno s fotografijami in izjavami gostov ter predstavnikov agencije Jupiter (vodniki) in bo predstavljalo potopis maturantskega izleta. V zameno za članek bo Jupiter novinarski ekipi (dva do trije člani) omogočil brezplačno udeležbo na izletu in ves potreben material za članek. Drugi del aktivnosti odnosov z javnostmi predstavlja javljanje v živo z avgustovskega maturantskega izleta na Krfu na radijski postaji Radio Antena. V obdobju petih dni maturantskega izleta se bo predstavnik Jupitra dvakrat javil v eter Radia Antene in odgovarjal na vprašanja moderatorja glede poteka izleta, vremena, vzdušja in podobno.

POSPEŠEVANJE PRODAJE

Pri pospeševanju prodaje bomo uporabljali naslednja orodja:

- **Ponujanje dodatnih storitev** (zdravstveno zavarovanje, zajtrk, večerja); dodatne storitve bomo z namenom pospeševanja odločitvenega procesa ponujali po naslednjem pravilu: v mesecu septembru bo veljalo, da razred, ki se takoj odloči za podpis pogodbe, dobi v dar dodatno storitev večerjo, zdravstveno zavarovanje ali riziko odpovedi (samo eno storitev po želji – prodajna vrednost približno 15–30 EUR), če pa se odločijo za podpis pogodbe v roku dveh tednov po predstavitvi, dobijo v dar zdravstveno zavarovanje ali riziko odpovedi (samo eno storitev po želji – vrednost

približno 15–20 EUR). Promotor to pravilo lahko prilagodi, če želi (podaljša rok za odločanje ipd.).

- **Ugodnosti izven izleta** (Jupiter bar v Ljubljani); v povezavi z Jupiter barom v ljubljanskem Koloseju bomo razredu, ki se odloči za podpis pogodbe z Jupitrom v roku enega tedna od predstavitve omogočili prost vstop na petkove dijaške zabave in jim podarili bon za pozdravno pijačo (alkoholni ali brezalkoholni koktajl).
- **Brezplačen izlet za profesorje**; v primeru prijave večjega števila dijakov (na vsakih 16 prijavljenih) Jupiter omogoči brezplačno udeležbo na maturantskem izletu profesorju, ki si ga izbere razred sam (če si to želi); ponudba ni časovno omejena.
- **Popusti za dijake v finančni stiski**; Jupiter omogoči popust za dijakinjo oziroma dijaka iz razreda, ki si sicer udeležbe na izletu ne bi mogel privoščiti; ponudba je časovno neomejena, na predstavitvi se omeni subtilno, kot stvar dogovora, in se ne oglašuje intenzivno, saj bi lahko prišlo do zlorab.

Pospeševanje prodaje bo potekalo v času osebne prodaje izletov, predvidoma med 3. 9. 2007 in 1. 1. 2008.

OSEBNA PRODAJA

Osebna prodaja po šolah bo potekala po podobnem sistemu kot prejšnja leta. Slovenske srednje šole bomo razdelili na 12 regij. Vsaka regija pomeni 3–12 šol in jo vodi t. i. regijski menedžer (v nadaljevanju RM). Ta bo odgovoren za doseganje načrta, postavljenega za njegovo regijo. RM-ji so (stalni) Jupitrovi vodniki oziroma promotorji, ki so pri promocijah že sodelovali vsaj eno leto. Vsak RM dobi v pomoč enega do tri (odvisno od velikosti regije) fiksne menedžerje (v nadaljevanju FM). FM-ji bodo rekrutirani iz vrst hospitantov, potencialnih Jupitrovih vodnikov iz vodniške šole 2007, in promotorjev, ki pri promocijah maturantskih izletov še niso sodelovali (oglas na študentskem servisu). FM-je bomo dokončno izbrali in potrdili po prvem delu poletne sezone, do 1. 8. 2007.

Načrt plačevanja promotorjev:

- REGIJA: 13 EUR na osebo, ki vplača akontacijo za izlet.
- RM: dobiček RM-ja predstavljajo prihodki od dijakov, ki vplačajo izlet (13 EUR na osebo), plus dodatki za prevoz, minus plačila FM-ju in stroški regije.
- FM: plačilo FM-ja je odvisno od njegovega RM-ja oziroma števila dijakov, ki vplačajo izlet v določeni regiji; od 13 EUR FM dobi 6 EUR na vplačano osebo, ki jo

sam pridobi; 2 EUR samo za pridobitev stika in dogovor za predstavitev (na kateri mora biti najmanj osem oseb), 2 EUR samo za predstavitev in sklenitev posla, 2 EUR samo za predstavitev za starše.

- STROŠKI REGIJE: mesečni račun za telefonijo regije (službeni telefoni), potni stroški (stroški bencina/cestnine) regije, prihodki FM-ja, storitve drugih RM-jev (po enakem ceniku kot plačila FM-jev).

Načrt prodaje po regijah za leto 2007/2008

NAČRT MATURANTOV IZVEN ŠOLE ZA LETO 2007

REGIJE	Šola	Število RM-jev	ŠTEVILO FM-jev	NAČRT
1		1	2-3	280
	GIMNAZIJA VIČ			60
	SR. OBLIKOVNA			50
	SR. FRIZERSKA			50
	ŠKOFJA LOKA			40
	RADOVLJICA			40
	JESENICE			40
2		1	2-3	300
	GIM. MOSTE			50
	GIM. POLJANE			30
	EUROŠOLA			40
	SREDNJA ZDRAVSTVENA LJUBLJANA			60
	MARIBOR			120
3		1	2-3	290
	ROŠKA			80
	SUAŠ			40
	TRGOVSKA LJ.			40
	EKONOMSKA PREŠERNOVA			30
	KOPER			100
4		1	2-3	230
	VZGOJITELJSKA + GIM. LJ			80
	TISK IN PAPIR			50
	AGROŽIVILSKA MURGLE			40
	MURSKA SOBOTA			60

5		1	1-2	230
	GIM. ŠENTVID			60
	POSTOJNA			60
	KRANJ			70
	LITOSTROJ			40
6		1	1	180
	ŠUBIČEVA GIM.			80
	SR. GLASBENA IN BALETNA			20
	SPSŠB			30
	VEGOVA			50
7	GORENJSKA	1	1	100
	DOMŽALE			50
	KAMNIK			50
8	DOLENJSKA	1	2-3	250
	GIM. NM			50
	CENTER			50
	KMET. GRM.			30
	EKONOMSKA			40
	BREŽICE + KRŠKO			40
	ČRNOMELJ			40
9	KOPER	1	1-2	130
	GIMNAZIJA KOPER			40
	EKONOMSKA KP			30
	ZDRAVSTVENA IZOLA			30
	GIMNAZIJA PIRAN			30
10		1	3	340
	GIMNAZIJA LEDINA			80
	GIMNAZIJA BEŽIGRAD			80
	GIMNAZIJA ŠIŠKA			50
	GIMNAZIJA AŠKERČEVA			50
	CELJE			80
11		1	3	390
	ŠOLA - POKLICNE LJ			
	PTT			50
	SGGEŠ			80
	SŠFKZ			50
	GOSTINSTVO IN TURIZEM			50

	AŠKERČEVA EL., LES., KE.			40
	ZASAVJE			80
	KOROŠKA			40
12		1	1-2	80
	NOVA GORICA			

SKUPNI PLAN = 2800 PAX

Terminski načrt promocijskih aktivnosti 2007:

TERMIN	AKTIVNOSTI
1.5.–31.5.2007	Sklenitev dogovorov o sodelovanju s partnerji (Bravo, Smrklja, Radio Antena ...)
1.6.2007	Postavitev nove spletne strani
26.5.–30.5.2007	Zbiranje kontaktov po srednjih šolah
1.8.–10.8.2007	Priprava kataloga Srečen maturant 2008
24.8.2007	Natiskan katalog Srečen maturant 2008
24.8.–31.8.2007	2-krat javljanje v eter na Radiu Antena
24.8.–31.8.2007	Udeležba novinarske ekipe na izletu
3.9.2007	Začetek osebne prodaje po srednjih šolah
3.9.–14.9.2007	Oglaševanje na Radiu Antena
3.9.–14.9.2007	Izid revije s člankom o našem izletu z enostranskim oglasom
1.1.2008	Zaključek glavnine osebne prodaje

5.3 CENA

Edino trženjsko orodje, ki ustvarja prihodek, je v turizmu sestavljeno iz naslednjih dejavnikov:

- namestitev,
- prevoz,
- lokalni agent,
- vodnik/predstavnik.

Pri trženju maturantskih izletov med zgoraj navedene dejavnike uvrščamo tudi stroške promocije. Na vsoto teh stroškov agencija nato doda pribitek, običajno v višini 10–30 %. Iz te razlike, ki predstavlja razliko v ceni (RVC), se krijejo še stalni stroški agencij (stroški poslovanja: najemnina prostorov, plače zaposlenih ipd.). Kar agenciji po odbitku vseh stroškov ostane, je dobiček.

Navedene postavke se iz leta v leto spreminjajo, zato je na dolgi rok zelo težko obdržati enako ceno. Tudi za sezono 2007/2008 je tako treba najprej skleniti dogovore z vsemi vpletenimi stranmi, šele nato se lahko natančno določi cena.

Izračun načrtovanih povprečnih vrednosti produktov za sezono 2008 (v evrih):

KALKULACIJE	KRF	IOS	RODOS	ŠPANJA
TRANSFER	30,00	50,00	50,00	60,00
VODNIK	10,00	10,00	10,00	15,00
HOTEL	65,00	75,00	75,00	120,00
LADJA/LETALO	100,00	140,00	150,00	0,00
PROMOCIJA	13,00	13,00	13,00	13,00
AGENT	3,00	5,00	5,00	6,00
NETO CENA	221,00	293,00	303,00	214,00
PRODAJNA				
CENA	287,30	380,90	393,90	278,20
RVC (30%)	66,30	87,90	90,90	64,20

Zgoraj izračunane vrednosti so načrtovane povprečne vrednosti produktov. Prodajna cena se namreč razlikuje tudi po obdobju izleta; v t. i. visoki sezoni (običajno od srede julija do srede avgusta) so cene namestitev in prevoza (ladja, letalo) višje, medtem ko so v t. i. nizki sezoni nižje. Upoštevati je treba tudi zaokroževanje prodajnih cen (289 EUR, 379 EUR, 399 EUR ...).

5.4 TRŽNE POTI

Agencija Jupiter svoje edine poslovalnice sicer nima na dijakom najbolj dostopnem kraju (WTC), vendar jo bomo kljub temu izkoristili za komuniciranje naših vrednot javnostim.

Zunanje steklene površine bomo okrasili s povečanimi fotografijami naših gostov pri zabavi, v morju, pri animacijah in podobno; enako bomo preuredili tudi stene v notranjosti. Vsi zaposleni bodo začeli nositi ovratnice s svojo fotografijo in osebnim imenom, s čimer bomo povečali osebni stik med zaposlenimi in obiskovalci. Na vse mize bomo namestili lončke s sladkarijami za obiskovalce. Notranjost agencije bo vedno pospravljena, prav tako bo v njej prepovedano jesti. Opremili jo bomo tudi z rastlinami (lončnicami). Na mize bomo postavili lončke s pisarniško opremo, ki bo imela Jupitrov logotip. Kemične in navadne svinčnike si bodo obiskovalci lahko vzeli in odnesli s seboj.

5.5 UDELEŽENCI

Ljudje so zelo pomemben, če že ne kar najpomembnejši, dejavnik za poslovanje podjetja, kar toliko bolj velja v storitvenem sektorju, saj so ljudje tisti, ki storitve izvajajo. Zato bomo izobraževanju in usposabljanju zaposlenih letos namenili več pozornosti. To velja za vodniško ekipo, ekipo promotorjev, ekipo hospitantov in redno zaposlene v agenciji.

Vodniki so morda v tem kontekstu celo najpomembnejši element, saj niso le izvajalci storitve, temveč predstavljajo agencijo na izletih. Glavna šibka točka Jupitrove vodniške ekipe je trenutno pomanjkanje pridobljene licence za vodnika oziroma spremljevalca. To bomo letos spremenili na dva načina; vodnike bomo za opravljanje izpita za licenco motivirali tako, da bomo uvedli nov plačilni sistem na izletih. Vodniki plačilo za svoje delo dobivajo v obliki dnevnic (povprečno 30 EUR na dan). Z junijem 2007 bomo vodnike razdelili v dve skupini: tiste, z licenco, in tiste, brez licence. Vodnik s pridobljeno licenco bo za svoj trud nagrajen z 20-odstotnim povišanjem dnevnice (torej na 36 EUR/dan), medtem ko bo vodnik brez opravljenega izpita za pridobitev licence deležen 20-odstotnega zmanjšanja dnevnice (torej na 24 EUR/dan). Za dodatno spodbudo jim bo opravljanje tečaja financirala agencija (vrednost okoli 160 EUR), to pa se bo poleti kompenziralo pri dnevnicah. Prav tako bomo v začetku maja (2.–4. 5. 2007) organizirali 3-dnevno izobraževanje za licenco, ki ga bo izvajal Primož Kotar. Izobraževanje bo potekalo od 16:00 do 20:00 v prostorih agencije Jupiter. Vodniki bodo morali v mesecu juniju (11.–13. 6. 2007) opraviti tudi pisni preizkus poznavanja destinacij.

Izobraževanje **promotorjev** po potekalo v dveh fazah. Prvo fazo bomo izvedli konec meseca maja (28.–30. 5. 2007 od 16:00 do 20:00) v prostorih agencije Jupiter. Na uvodnem seminarju bomo nekdanje in nove promotorje seznanili z novostmi v agenciji in na produktih, načinom dela promocij ter načrti in plačilnim sistemom. Drugo fazo bomo izvedli v mesecu avgustu (6.–8. 8. 2007 od 16:00 do 20:00) v prostorih agencije. V tej fazi bomo pozornost namenili tehnikam prodaje in predstavitve, sprejemanja ugovorov in izvajanja zaključkov. Zadnji dan seminarja bo vsak promotor izvedel predstavitev, ki jo bodo ostali sodelavci ocenili. Seminar bosta izvajala Primož Kotar in Andrej Čopič.

Izbor **novih vodnikov in animatorjev oziroma hospitantov** bo potekal v mesecu aprilu. Privabljali jih bomo s plakati po študentskih središčih in rekrutirali iz vrst nekdanjih maturantov, ki bodo pokazali zanimanje za to delo. 9. 4. 2007 ob 16:00 bomo v Jupiter baru v Koloseju izvedli avdicijo med vsemi prijavljenimi (kratek pogovor). Trideset izbranih

kandidatov se bo v naslednjem tednu (16.–20. 4. 2007 od 16:00–20:00) udeležilo 5-dnevnega izobraževanja, ki ga bomo izvedli v OŠ Danile Kumer v Ljubljani. Izvedla ga bosta Primož Kotar in Andrej Čopič.

Uvedli bomo tudi mesečne kolegije za **ožjo Jupitrovo ekipo**, ki jo sestavljajo Andrej Čopič, Nataša Bučar, Nina Leb, Jelena Čoralič, Martin Meze, Primož Kotar. Kolegij bo potekal vsak prvi ponedeljek v mesecu od 16:00 do 20:00 v prostorih agencije, na njem pa bo vsak zaposlen predstavil rezultate svojega oddelka oziroma zadolžitve, del sestanka pa bomo namenili tudi načrtovanju in motivaciji.

5.6 PROCESIRANJE

Procesiranje storitev je do sedaj predstavljalo Jupitrovo šibko točko, saj je zaradi njegovega neustreznega delovanja na izletih redno prihajalo do napak. Do sedaj se je uporabljal rezervacijski sistem Kalisto, ki je bil programiran za procesiranje izletov za manjše skupine. Sedaj, ko se te skupine povečujejo, je program postal nepregleden, nezanesljiv in počasen, kratka, nezanesljiv. Zato je prihajalo do napak, kot na primer preveč gostov na avtobusu, preveč gostov v hotelih ipd.).

S pomočjo informacijskega podjetja bomo razvili nov operacijski sistem, s katerim bomo rezervacije procesirali hitreje, pregledneje in natančneje. Na ta način bomo zmanjšali število napak pri rezervacijah in tako izboljšali kakovost izletov. Za procesiranje rezervacij bomo imeli točno določeno osebo. V preteklosti je namreč to nalogo opravljalo več zaposlenih, ki so obenem imeli tudi druge zadolžitve in se zato procesiranju niso uspeli popolnoma posvetiti. Oseba, ki bo prevzela upravljanje procesiranja rezervacij; nov operacijski sistem bo pripravljen do 3. 9. 2007.

5.7 FIZIČNI DOKAZI

Za storitveno agencijo so fizični dokazi zelo pomembni. V duhu nove usmeritve agencije, ki daje poudarek zabavi, bomo svoje storitve in njihovo kakovost komunicirali predvsem prek oglasnih materialov (glej tržno komuniciranje). Kot dodaten dokaz naše kakovosti bomo na spletni strani in v katalogih objavili seznam šol, ki so z nami že potovale v preteklosti, in izjave naših nekdanjih potnikov v katalogih in na spletni strani.

6 PRORAČUN, ANALIZA IZDATKOV (STROŠKOV) IN PRIHODKOV, IZVEDBA

6.1 PRORAČUN

Zgornje aktivnosti bodo zahtevale naslednje stroške:

NAMEN	VREDNOST (v EUR)
OBLIKOVANJE KATALOGA	2.000,00
TISK KATALOGA (5000 izvodov)	7.000,00
IZDELAVA SPLETNE STRANI	2.000,00
IZDELAVA NOVEGA OPERACIJSKEGA SISTEMA	4.000,00
OPREMA ZA VODNIKE (oblačila, ozvočenje, zastave ...)	4.000,00
NAGRADE Z JUPITROVIM LOGOTIPOM	6.000,00
SPREMSTVO NOVINARSKE EKIPE MLADINSKE REVIJE NA IZLETU	1.000,00
OPREMA AGENCIJE (slike, rastline ...)	1.000,00
NAJEM PROSTORA ZA IZOBRAŽEVANJE HOSPITANTOV	500,00
SKUPAJ	27.500,00

Načrtovani prihodki od partnerjev:

PARTNER	VREDNOST PRISPEVKA (EUR)
NKBM	1.200,00
RADIO ANTENA VODNO MESTO	Kompenzacija 700,00
ATLANTIS	
ADRIA AIRWAYS	Kompenzacija
MLADINSKA REVIJA	Kompenzacija
MOBILNI OPERATER	1.200,00
KOLOSEJ	700,00
VZAJEMNA	1.200,00
PROIZVAJALEC PIJAČ	1.200,00
PROIZVAJALEC OBLAČIL	700,00
SKUPAJ	6900 + kompenzacije

Načrtovani prihodki od partnerjev v letu 2007 bodo znašali 6.900,00 EUR, predvideni stroški trženja 27.500,00 EUR, kar pomeni, da bodo skupni stroški znašali predvidoma 20.600,00 EUR.

Stroški bodo razdeljeni po mesecih leta 2007 (april–december):

MESEC	NAMEN	VREDNOST (v EUR)	SKUPAJ po mesecih
APRIL	IZDELAVA SPLETNE STRANI	2.000,00	2.500,00
	NAJEM PROSTORA ZA IZOBRAŽEVANJE HOSPITANTOV	500,00	
MAJ	IZDELAVA NOVEGA OPERACIJSKEGA SISTEMA	4.000,00	4.000,00
JUNIJ	OPREMA ZA VODNIKE (oblačila, ozvočenje, zastave ...)	4.000,00	10.000,00
	NAGRADE Z JUPITROVIM LOGOTIPOM	6.000,00	
JULIJ			0,00
AVGUST	OBLIKOVANJE KATALOGA	2.000,00	10.000,00
	TISK KATALOGA (5000 izvodov)	7.000,00	
	SPREMSTVO NOVINARSKJE EKIPE MLADINSKE REVIJE NA IZLETU	1.000,00	
SEPTEMBER	OPREMA AGENCIJE (slike, rastline ...)	1.000,00	1.000,00
OKTOBER			0,00
NOVEMBER			0,00
DECEMBER			0,00
SKUPAJ 2007			27.500,00

6.2 ANALIZA IZDATKOV IN PRIHODKOV

V sezoni 2007/2008 smo si zastavili cilj pridobiti 2.800 mladih gostov.

Načrtovano število gostov po destinacijah je sledeče:

	KRF	IOS	RODOS	ŠPANIJA	SKUPAJ
% VSEH GOSTOV	70,00	15,00	10,00	5,00	100,00
ŠTEVILO GOSTOV	1.960,00	420,00	280,00	140,00	2.800,00

Če to združimo z načrtovanimi povprečnimi vrednostmi produktov po destinaciji, vidimo, koliko prihodka bo prinesla posamezna destinacija:

	KRF	IOS	RODOS	ŠPANIJA	SKUPAJ
% VSEH GOSTOV	70,00	15,00	10,00	5,00	100,00
ŠTEVILO GOSTOV	1.960,00	420,00	280,00	140,00	2.800,00
POVP. NETO CENA	221,00	293,00	303,00	214,00	
POVP. PROD. CENA	287,30	380,90	393,90	278,20	
RVC (30%)/ ENOTO	66,30	87,90	90,90	64,20	
SKUPNI PRIHODKI	563.108,00	159.978,00	110.292,00	38.948,00	872.326,00
SKUPNI STROŠKI	433.160,00	123.060,00	84.840,00	29.960,00	671.020,00
RVC (30%)	129.948,00	36.918,00	25.452,00	8.988,00	201.306,00

Načrtovan povprečni prihodek od posameznega gosta v sezoni 2007/2008 je torej približno 311 EUR, od tega RVC (30 %) približno 71 EUR.

Načrtovan promet in RVC (30 %) po regijah promocije:

REGIJA	NAČRTOVANO GOSTOV	ŠT.	% GOSTOV	PROMET	RVC (30%)
1	280,00		10,00	87.232,60	20.130,60
2	300,00		10,71	93.463,50	21.568,50
3	290,00		10,36	90.348,05	20.849,55
4	230,00		8,21	71.655,35	16.535,85
5	230,00		8,21	71.655,35	16.535,85
6	180,00		6,43	56.078,10	12.941,10
7	100,00		3,57	31.154,50	7.189,50
8	250,00		8,93	77.886,25	17.973,75
9	130,00		4,64	40.500,85	9.346,35
10	340,00		12,14	105.925,30	24.444,30
11	390,00		13,93	121.502,55	28.039,05
12	80,00		2,86	24.923,60	5.751,60
	2.800,00		100,00	872.326,00	201.306,00

Dodaten vir prihodka in dobička predstavljajo tudi dodatne storitve (večerja, zdravstveno zavarovanje, riziko odpovedi). V spodnji razpredelnici je razviden načrtovan prihodek/dobiček od prodaje dodatnih storitev:

PRIHODKI OD DOD. STORITEV	VEČERJA	ZDR. ZAVAROVANJE	RIZIKO ODPOVEDI	LET. TAKSE	SKUPAJ
% DIJAKOV, KI OPRAVI NAKUP	65,00	90,00	50,00	0,11	
ŠT. DIJAKOV, KI OPRAVI NAKUP	1.820,00	2.520,00	1.400,00	320,00	
NAČRT. PROD. VREDNOST ENOTE	30,00	15,00	17,00	35,00	
SKUPNI PRIHODKI	54.600,00	37.800,00	23.800,00	11.200,00	127.400,00
NAČRT. STROŠKI ENOTE	24,00	7,00	0,00	32,00	
SKUPNI STROŠKI	43.680,00	17.640,00	0,00	10.240,00	71.560,00
DOBIČEK/ENOTO	6,00	8,00	17,00	3,00	
SKUPNI DOBIČEK	10.920,00	20.160,00	23.800,00	960,00	55.840,00

V sezoni 2007/2008 lahko od prodaje produktov Srečnega maturanta torej pričakujemo:

CELOTNI PRIHODKI	999.726,00
CELOTNI STROŠKI	742.580,00
CELOTNI RVC	257.146,00

7 IZVEDBA

Dejavnosti trženja bodo potekale po naslednjem urniku:

DEJAVNOST	ČAS IZVEDBE	ZADOLŽENA OSEBA
	2.4.–	
SKRIPTA STANDARDIZIRANIH ANIMACIJ	7.4.2007	PRIMOŽ KOTAR
	2.4.–	
POSTAVITEV NOVE SPLETNE STRANI	1.6.2007	INFO. PODJETJE
IZDELAVA NOVEGA OPERACIJSKEGA SISTEMA	2.4.– 3.9.2007	INFO. PODJETJE
	9.4.2007	NATAŠA BUČAR, ANDREJ ČOPIČ, PRIMOŽ KOTAR
AVDICIJA ZA HOSPITANTE	16.4.–	ANDREJ ČOPIČ, PRIMOŽ KOTAR
IZOBRAŽEVANJE ZA HOSPITANTE	20.4.2007	KOTAR
	1.5.–	
ISKANJE PARTNERJEV	31.5.2007	NATAŠA BUČAR
	2.5.–	
IZOBRAŽEVANJE ZA LICENCO	4.5.2007	PRIMOŽ KOTAR

	26.5.–	
ZBIRANJE KONTAKTOV PO SŠ	30.5.2007	RM-ji
	28.30.–	ANDREJ ČOPIČ, PRIMOŽ
UVODNI SEMINAR ZA PROMOTORJE	5.2007	KOTAR
PISNI PREIZKUS POZNAVANJA	11.6.–	
DESTINACIJ	13.6.2007	NATAŠA BUČAR
10 VODNIKOV Z LICENCO	25.6.2007	VODNIKI
PRIPRAVA KATALOGA SREČEN	1.8.–	NATAŠA BUČAR,
MATURANT 2008	10.8.2007	oblikovalska agencija
	6.8.–	ANDREJ ČOPIČ, PRIMOŽ
ZAKLJUČNI SEMINAR ZA PROMOTORJE	8.8.2007	KOTAR
	10.8.–	
TISKANJE KATALOGA	24.8.2007	TISKARSKA HIŠA
	24.8.–	GLAVNI VODNIK-
2x JAVLJANJE V ETER NA RADIU ANTENA	31.8.2007	ANIMATOR
UDELEŽBA NOVINARSKE EKIPE NA	24.8.–	
IZLETU	31.8.2007	SAŠA
ZAČETEK OSEBNE PRODAJE	3.9.2007	PROMOTORJI
	3.9.–	ANDREJ ČOPIČ - sestava
OGLAŠEVANJE NA RADIU ANTENA	14.9.2007	oglasa
IZID REVIJE S ČLANKOM O NAŠEM	3.9.–	
IZLETU SKUPAJ S CELOSTRANSKIM	14.9.2007	ANDREJ ČOPIČ - sestava
OGLASOM		oglasa
	3.9.2007–	
OSEBNA PRODAJA	1.1.2008.	PROMOTORJI
	3.9.2007–	
POSPEŠEVANJE PRODAJE	1.1.2008.	PROMOTORJI (21–30 oseb)
UVEDBA NOVEGA OPERACIJSKEGA	3.9.2007	
SISTEMA ZA REZERVACIJE		INFO. PODJETJE
ZAKLJUČEK 90% OSEBNE PRODAJE	1.1.2008	PROMOTORJI

Časovna določenost dejavnosti bo pomagala pri spremljanju napredka in uresničevanja načrta; ekipa agencije bo realizacijo načrta spremljala na mesečnih kolegijih, v primeru neuspešnega uresničevanja zastavljenih ciljev, bodo skupaj predlagali korektivne ukrepe.

8 V RAZMISLEK

Glavni dejavnik, ki bo vplival na načrt, je Jupitrovo osebje. V preteklosti se je agencija namreč srečevala s (pre)pogostimi menjavami kadra, kar je pomenilo, da je bilo novo osebo treba na novo uvesti v način dela in delovne naloge. To je zmanjševalo učinkovitost ekipe, zato v preteklosti podobni poskusi vpeljave načrta niso imeli vidnega uspeha. V prihodnosti mora agencija oziroma njeno vodstvo (Andrej Čopič in Nataša Bučar) najti primerne načine motivacije svojih zaposlenih, da bodo ti zadovoljni. Zadovoljen delavec dela pač bolje od nezadovoljnega.

Načrt pa žal ni odvisen le od ekipe, temveč tudi od mnogih zunanjih partnerjev (sponzorjev). Tvegan je predvsem v točki iskanja partnerjev, saj so ti zelo selektivni. Potrebno bo poiskati prave načine, kako jih privabiti k sodelovanju (Nataša Bučar). Relativno malo časa bo za izdelavo nove spletne strani in operacijskega sistema imelo tudi podjetje, ki ga bo Jupiter najel za izvedbo navedenih nalog. Obstaja verjetnost, da podjetje ne bo uspelo nalog uresničiti do zastavljenih rokov, kar bi lahko imelo negativen vpliv na prodajo. Predvsem je pomembna spletna stran, ki jo bodo v času jesenskih promocij dijaki več uporabljali.

Morebitno tveganje predstavljajo tudi izračuni prihodkov agencije, saj agencija v preteklosti svojih rezultatov ni natančno beležila, kar pomeni, da so te številke bolj ocene kot dejanske številke, izračunane na podlagi preteklih izkušenj. To predstavlja morda glavno grožnjo za uresničenje načrta, vsaj kar se tiče finančnih ciljev.

9 VIRI

Interna literatura agencije Jupiter International, d.o.o.

Internet 1: Statistični urad Republike Slovenije (2006): *Srednješolsko izobraževanje, Slovenija, konec šolskega leta 2005/2006 in začetek šolskega leta 2006/2007*. Ljubljana: dostopno na: http://www.stat.si/pub_statinf1.asp?podrocje=9 (31.5.2007).

Internet 2: Vertot, Nelka (2007): *Ob 12. avgustu, mednarodnem dnevu mladih*,. Ljubljana: Dostopno na: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1040 (10.8.2007).

Internet 3: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1040 (10.8.2007).

Internet 4: http://www.razprave.com/turizem_in_potovanja/maturantski_izlet-t229.0.html (20.7.2007).

Internet 5: <http://www.mondialtravel.si/index.php> (20.7.2007).

Internet 6: <http://www.dijaski.net/forum/index.php/topic,1291.0.html> (25.7.2007).

Internet 7: <http://forum.najnaj.si/viewtopic.php?t=198> (25.7.2007).

Internet 8: <http://www.joker.si/mn3njalnik/lofiversion/index.php/t4659.html> (25.7.2007).

Intervju 1: *Intervju z Goranom Dujmovičem, uporabnikom Jupitrovih maturantskih izletov*, 13. 8. 2007.

Intervju 2: *Intervju z Nike Šmid, uporabnico Jupitrovih maturantskih izletov*, 13. 8. 2007.

Intervju 3: *Intervju z Damirjem Lisico, promotorjem maturantskih izletov*, 14. 8. 2007.

Intervju 4: *Intervju z Natašo Bučar, vodjo oddelka Srečen maturant*, 17. 8. 2007.