SPIRIT SLOVENIJA
JAVNA AGENCIJA

I FEEL SLOVENIA

SLOVENSKA ZDRAVILIŠČA

Strategija razvoja in trženja slovenskih naravnih zdravilišč SNZ - 2020

Partnerski projekt Javne agencije SPIRIT SLOVENIJA – Sektor za turizem in Skupnosti slovenskih naravnih zdravilišč

DECEMBER, 2014

Javna agencija SPIRIT SLOVENIJA, Sektor za turizem, oddelek za raziskave in razvoj
www.slovenia.info/raziskave

Strategija je nastala v aktivnem sodelovanju in sooblikovanju s strani slovenskih naravnih zdravilišč, članic SSNZ, in predstavlja usklajen strateški okvir delovanja slovenskega zdraviliškega produkta do leta 2020. Potrjena je bila na skupščini slovenskih naravnih zdravilišč 16.12.2014.

SNZ 2020: Strategija razvoja in trženja slovenskih naravnih zdravilišč za obdobje 2015 do 2020

Projekt priprave Strategije razvoja in trženja slovenskih naravnih zdravilišč 2015 do 2020 je **PARTNERSKI PROJEKT Javne agencije SPIRIT SLOVENIJA - Sektor za turizem in Skupnosti slovenskih naravnih zdravilišč**

Vodja projekta na strani agencije SPIRIT Slovenija – Sektor za turizem: Mag. **Maja Pak**
Vodja projekta na strani Skupnosti slovenskih naravnih zdravilišč: **Iztok Altbauer**

OŽJA DELOVNA SKUPINA: mag. **Roman Matek** (predsednik skupščine SSNZ in izvršni direktor Terme Ptuj, Sava Turizem), **Zdravko Počivalšek** (direktor Terme Olimia), **Barbara Soršak** (direktorica Terme Zreče), **Igor Magdič** (izvršni direktor Terme Lendava, Zdravilišče Radenci, Terme 3000; Sava Turizem d.d.), **Marko Lenček** (direktor Zdravilišče Rogaška - Zdravstvo), **Alenka Mokrovič Pogačar** (pomočnica generalnega direktorja za marketing Terme Čatež), **Mateja Grobler** (Terme Krka), mag. **Ana Praprotnik** (direktorica marketinga Sava Turizem), **Iztok Altbauer** (Skupnost slovenskih naravnih zdravilišč), mag. **Maja Pak** (javna agencija SPIRIT – Sektor za turizem)

Vodja projekta na strani zunanjega izvajalca za izvedbo usklajevalnih delavnic in pripravo strateškega dokumenta: **Miša Novak (ALOHAS)**
Priprava Analize poslovno-finančne uspešnosti in učinkovitosti poslovanja članic SSNZ: **Peter Vesenjak (Hosting)**

OBDOBJE PRIPRAVE: **Maj – oktober 2014**

>> Kakšen skupni strateški CILJ si zastavljajo SNZ do leta 2020?

»Država ni odgovorna za rezultat posameznih term, bi pa lahko pogoje za poslovanje ponekod olajšala. Sploh z vzpostavljanjem prepoznavnosti

in imidža države, dostopnostjo, razvojem spodbudnega poslovnega okolja ter povezovanjem gospodarstva in turizma.
Igor Magdič, Zdravilišče Radenci, Terme 3000 Moravske Toplice, Terme Lendava

»Vsi smo začeli z vodo, ob tem pa smo zgradili vrsto storitev. Nikakor nismo samo termalna kopališča, imamo mnogo več, kljub temu pa so pravi temelji naše ponudbe na naših zdravilnih, tudi edinstvenih termo-mineralnih vodah.
Dejan Bibič, Terme Čatež

»Če imamo nefleksibilno delovno zakonodajo, je težko govoriti o kakovosti in kadrih.«
Renata Balažic, Sava Turizem

»Kaj šteje? Znanje, hrabrost biti drugačen in … Ljudje, ljudje, ljudje«.

»Imamo prirojeno prijaznost, rabimo pa naučeno profesionalnost.«
Zdravko Počivalšek, Terme Olimia

»Ali smo termalna kopališča, ker imamo toplo termalno vodo, ali pa smo termalna zdravilišča, ker imamo naravne zdravilne faktorje in na tem temeljimo ponudbo?«
Andrej Bošnjak, Thermana Laško

»Slovenija je trenutno bolj prepoznavna kot destinacija za polpenzion s kopanjem, kot pa destinacija za zdravstveni turizem.«
Aleš Semeja, Terme Dobrna

»Trge, tudi tradicionalne, smo zanemarili – mislili smo, da bodo gostje sami prihajali. Ob tem moramo razvijati tudi nove.«

»Brez skupne (zdraviliške) znamke ne moremo učinkovito na tuje trge.
Roman Matek, Terme Ptuj

»Prepoznavnost Slovenije je še vedno precejšnja ovira, tudi na bližnjih trgih, še toliko bolj pa na trgih, kjer je izredno pomemben imidž države (na primer zalivske države). Potrebujemo okrepljeno krovno promocijo in vzpostavitev potrebnih pogojev za sistematično obdelavo trgov«.
Barbara Soršak, Terme Zreče

Kakovostne tržne raziskave (o trgih, produktih, ciljnih skupinah) so izredno pomembne za to, da se olajša sprejemanje odločitev na ravni podjetja. Podjetja si jih sama ne morejo privoščiti.«
Marko Lenček, Zdravilišče Rogaška – Zdravstvo

»Preveč smo si podobni. 'Vsi smo najboljši za vse' pomeni, da ni nihče najboljši«.
Lidija Fijavž-Špeh, Terme Topolšica

»Združeni smo močnejši kot posamezno zdravilišče.«
Jože Berus, Terme Krka

Izjave so bile podane v okviru izvedbe poglobljenih intervjujev z vodstvi slovenskih naravnih zdravilišč.

KAZALO

UVOD 6

1. SKUPNI STRATEGIJI NA POT 6
2. METODOLOGIJA PRIPRAVE STRATEGIJE 8

Sklop 1: KJE SMO 10

3. KLJUČNI KAZALNIKI SNZ 10
4. GIBANJE IN STRUKTURA TUJIH TRGOV 17
5. DANAŠNJA STRUKTURA PRODUKTOV 19
6. PROBLEMATIKA NA RAVNI DRŽAVE IN SNZ 20
7. TRENDI 22
8. SWOT ANALIZA IN IZZIVI 24

Sklop 2: KAM ŽELIMO PRITI 28

9. VIZIJA SNZ 2020 28
10. KLJUČNI FAKTORJI USPEHA 30
11. ORGANIZIRANOST NA RAVNI SNZ 32
12. CILJI 33
35

Sklop 3: OBLIKOVANJE STRATEGIJE 36

13. STRATEŠKI RAZVOJNI MODEL 36
13.1 Razvojna prioriteta 1: PRODUKTIVNOST 37
13.2 Razvojna prioriteta 2: PRODUKT 38
13.3 Razvojna prioriteta 3: KAKOVOST 39
13.4 Razvojna prioriteta 4: CILJANJE 41
13.5 Razvojna prioriteta 5: ZNAMKA 42
13.6 Pregled ključnih ukrepov glede na ravni izvajanja 43

14. PRODUKTNA STRATEGIJA 45
14.1 Produktni sklopi slovenske zdraviliške ponudbe 45
14.2 Produktna matrika atraktivnosti in konkurenčnosti 47
14.3 Strategije rasti in razvoja 50
14.4 Krovna poslovna strategija in strategija rasti 52

15. STRATEGIJA TRGOV IN PROMOCIJE 55
15.1 Izbor ciljnih trgov 55
15.2 Strateške trženjske prioritete 56
15.3 Matrika trgov in produktov 58
15.4 Trženjska strategija po trgih 59

16. STRATEGIJE PO PRODUKTIH 70
16.1 Zdravstveni turizem v zdraviliščih 70
16.2 Medicinski wellness 72
16.3 Selfness 74
16.4 Termalni oddih in Aquafun 76
16.5 Priprave športnikov 82
16.6 Poslovna srečanja 84

17. SPREMLJANJE IZVAJANJA STRATEGIJE 87
18. ZA ZAKLJUČEK – POGLED NAPREJ 89

UVOD

1. SKUPNI STRATEGIJI NA POT

Glede na zadnje fizične in finančne kazalnike trženja oziroma poslovanja so slovenska zdravilišča na pomembni točki, ki zahteva temeljit premislek, kako naprej in kako izboljšati konkurenčno pozicijo v evropskem prostoru – ne zgolj na ravni posameznih zdravilišč kot poslovnih subjektov, temveč tudi na ravni skupnega zdraviliškega produkta Slovenije.

Namen skupne razvojno-trženjske strategije za slovenska naravna zdravilišča za obdobje do leta 2020 (SNZ 2020) je oblikovati strateški okvir in določiti ukrepe, orodja in konkretne aktivnosti za doseganje vizije**, da slovenska naravna zdravilišča okrepijo položaj vodilnega turističnega produkta v Sloveniji in postanejo konkurenčna, ugledna in prepoznavna zdraviliška destinacija v Evropi, uvrščena med top 3 srednje-evropske zdraviliške destinacije.**

Ključni cilji strateškega dokumenta so:

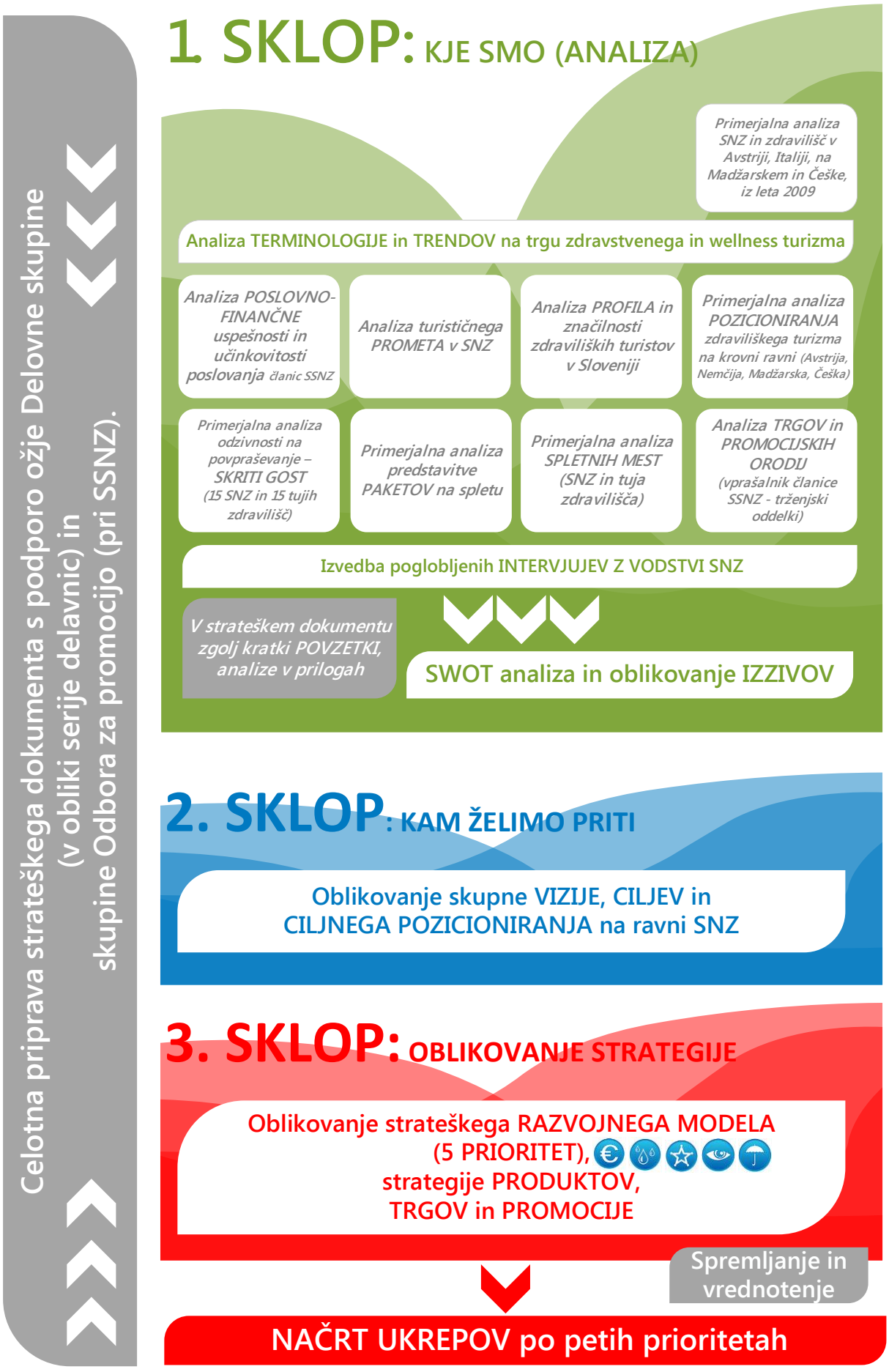
1. **Opredeliti ekonomski pomen zdraviliškega produkta in izhodišča za njegovo vodilno pozicijo** med slovenskimi turističnimi produkti na krovni ravni slovenskega turizma.
2. S pomočjo skupne razvojno-trženjske politike **doseči bolj usmerjen razvoj ter bolj povezano in s tem učinkovitejše trženje** – tako na obstoječih ključnih kot potencialnih trgih.
3. **Izdelati akcijski načrt** za doseganje ciljev, ki bo podlaga za trajnostni razvoj zdraviliške panoge v Sloveniji v obdobju do leta 2020: za izboljšanje produktivnosti, konkurenčnosti, kakovosti, ciljanja in povezovanja pod skupno znamko.
4. Ponuditi **kakovostna izhodišča za pripravo letnih programov dela in izvedbenih trženjskih načrtov** Skupnosti slovenskih naravnih zdravilišč, v sinergiji z letnimi načrti in aktivnostmi javne agencije SPIRIT – Sektor za turizem.
5. Na osnovi trendov na globalnem in še posebej evropskem trgu zdravstvenega, termalnega in wellness turizma in ob valorizaciji konkurenčnih prednosti slovenskih naravnih zdravilišč **podati smernice za izboljšanje konkurenčnosti in razvoj produktov** na ravni skupnega zdraviliškega produkta – ki pa so tudi osnova za razvoj na ravni posameznih zdraviliških podjetij.

Priprava skupnega strateškega načrta je **partnerski projekt** javne agencije SPIRIT – Sektorja za turizem in Skupnosti slovenskih naravnih zdravilišč, nastal pa je v tesnem sodelovanju z zdraviliškimi podjetji (metodologija je predstavljena v naslednjem poglavju). Izvajanje razvojne politike se bo spremljalo letno v okviru skupščine SSNZ.

Aktivno izvajanje razvojne politike bo slovenskim naravnim zdraviliščem zagotovilo močno pozicijo med zdraviliškimi destinacijami Srednje Evrope, za kar imamo vse pogoje – ob predpostavki, da se izvajajo tudi krovni podporni razvojni in promocijski ukrepi na ravni resornega ministrstva in javne agencije SPIRIT, **ter da se okrepi tržno pozicijo na področjih, na katerih imajo slovenska naravna zdravilišča prednosti pred konkurenco**. To je Zdravstveni turizem in Medical wellness v zdraviliščih (rehabilitacija in preventiva, s podporo strokovnjakov, edinstvenih

termalnih in mineralnih vod ter drugih lokalnih naravnih zdravilnih faktorjev in bogato ponudbo za sprostitev, vzpostavljanje ravnovesja telesa, uma in duha ter aktivni oddih).

2. METODOLOGIJA PRIPRAVE STRATEGIJE



Sklop 1: Kje smo danes
KLJUČNI IZSLEDKI ANALIZE

Sklop 1: KJE SMO

3. KLJUČNI KAZALNIKI SNZ

>> SNZ v SLOVENSKEM TURIZMU: Kje je produkt danes, podatki za leto 2013

>> Ključni kazalniki TURISTIČNE STATISTIKE

>> Prihodi in prenočitve

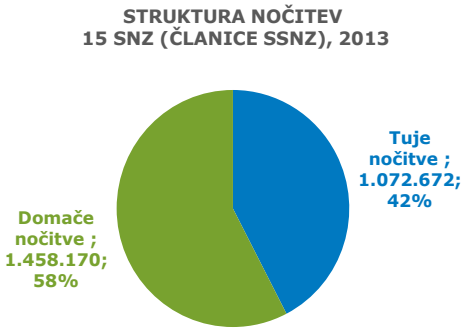
V obdobju 2009 do 2013 15 SNZ beleži rahel dvig števila gostov (+3,5 %), predvsem na račun rasti tujih in padca domačih prihodov. Nočitve ostanejo na približno enaki ravni oziroma padejo za 1,2 %, ponovno zaradi rasti tujih prenočitev (+ 18 %) in znatnega padca domačih prenočitev (- 11,8 %).

Za obdobje je značilna konstantna rast števila tujih prenočitev in znaten dvig deleža tujih gostov in prenočitev (s 35,5 % leta 2009 na 42,4 % leta 2013 oziroma za 163.810 več nočitev) in absolutno zmanjšanje števila domačih gostov in nočitev (za 200.000 nočitev manj, zmanjšanje deleža s 64,5 % na 57,6 %).

Tabela št. 1: **Prenočitve in prihodi SNZ in zdravilišče občine v 2013 (in 2009)**

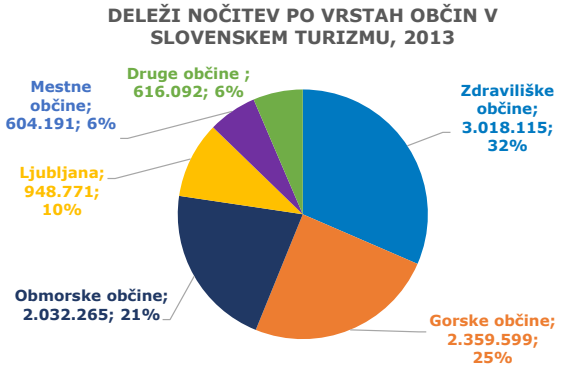
Kategorija	*2013*	*Delež/primerjava z 2009*	*Trend*
A. 15 SLOVENSKIH NARAVNIH ZDRAVILIŠČ (SSNZ)			
PRENOČITVE	**2.530.842**[1]	(2009: 2.562.007); **Indeks 13/09: 98,8** **Delež v slo. prenočitvah: 26,42 %** (2009: 28,42 %)	↓
Tuje	1.072.672	**42,4 %** (2009: 35,5 %); **Indeks 13/09: 118,0**	↑
Domače	1.458.170	**57,6 %** (2009: 64,5 %); **Indeks 13/09: 88,2**	↓
PRIHODI 15 SNZ	**634.300**	(2009: 612.869); Indeks 13/09: **103,5**	↑
Tuji	281.647	44,4 % (2009: 39,3 %); **Indeks 13/09: 116,9**	↑
Domači	352.653	55,6 % (2009: 60,7 %); **Indeks 13/09: 94,8**	↓
B. ZDRAVILIŠKE OBČINE			
PRENOČITVE	***3.018.115***	*(2009: 3.003.653);* ***Indeks 13/09: 100,48***	↑
		Delež v slo. prenočitvah: 31,50 % *(2009: 33,30 %)*	↓
Tuje	*1.335.022*	*44,2 % (2009: 36,9 %);* ***Indeks 13/09: 120,3***	↑
Domače	*1.683.093*	*55,76 %(2009: 63,1 %);* ***Indeks 13/09: 88,8***	↓

Graf št. 1: **Tuje prenočitve v 15 SNZ v 2013 predstavljajo 42,4 % (še 2009 je bil delež 35,5 %), domače 57,6 %**



Vir: SSNZ (15 SNZ, v Rogaški Slatini zgolj Medical center Rogaška), 2013

Graf št. 2: **Zdraviliške občine imajo v strukturi vseh prenočitev v Sloveniji 31,5 % (2013); delež pada (2009: 33,30 %)**



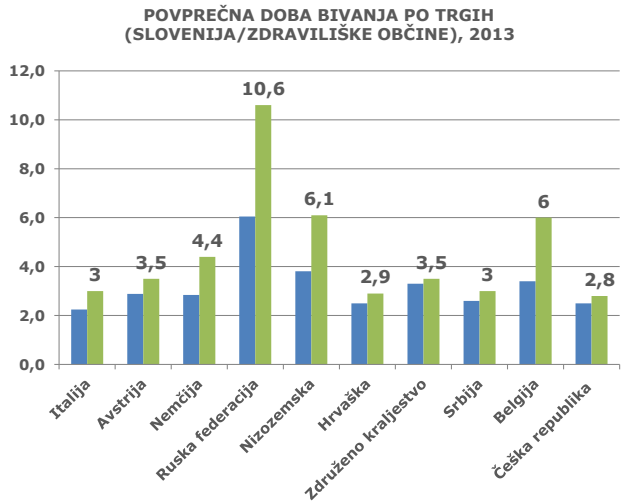
Vir: SURS, 2013

[1] **Skupaj s podatki za celotno Rogaško Slatino (ne zgolj prenočitve Medical center Rogaška) = 2.757.500.**

>> Povprečna doba bivanja

PDB v 15 SNZ je 3,98 dni (v zdraviliških občinah pa nižja: 3,82 dni), znatno nad slovenskim povprečjem.

Graf št. 3: **PDB v zdraviliških občinah je višja od slovenskega povprečja**



Vir: SURS, zdraviliške občine, 2013

PDB tujih gostov je še vedno nizka, a stabilna (3,80 dni), celo z rahlo stopnjo rasti, PDB domačih gostov pa znatno upada (4,13 dni v 2013, 4,44 v letu 2009).

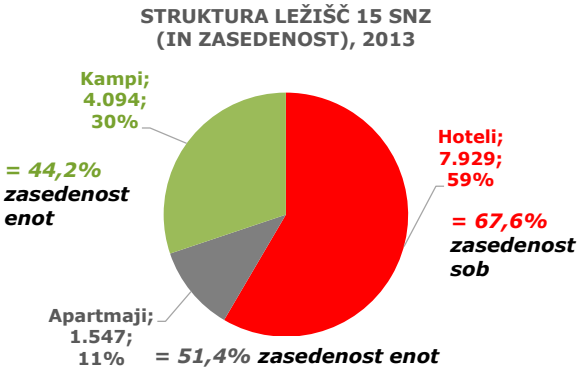
PDB v zdraviliških občinah je malo nižja (3,82) in prav tako pada (2009: 4,01).

Najvišjo PDB v zdraviliških občinah imajo gostje iz Ruske federacije (10,6). Med nadpovprečnimi so še gostje iz Nizozemske in Belgije (6,0 oziroma 6,1). Med višjimi PDB velja izpostaviti še Nemčijo (4,4 dni).

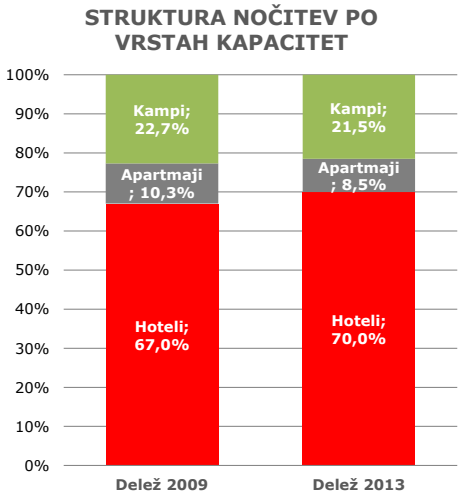
>> Nastanitvene kapacitete

V obdobju 2009 do 2013 je značilno rahlo povečanje in v večji meri obnova kapacitet, na račun višje kakovosti (predvsem hoteli) – 3,8 % več ležišč (hotelskih ležišč je za 4 % več, apartmajskih pa za 6,8 %).

Graf št. 4: **15 SNZ ima 13.570 ležišč**



Graf št. 5: **70 % vseh prenočitev v 15 SNZ je opravljenih v hotelih (trend rasti)**



Vir: SSNZ (15 SNZ, v Rogaški Slatini zgolj Medical center Rogaška), 2013

Vir: SSNZ

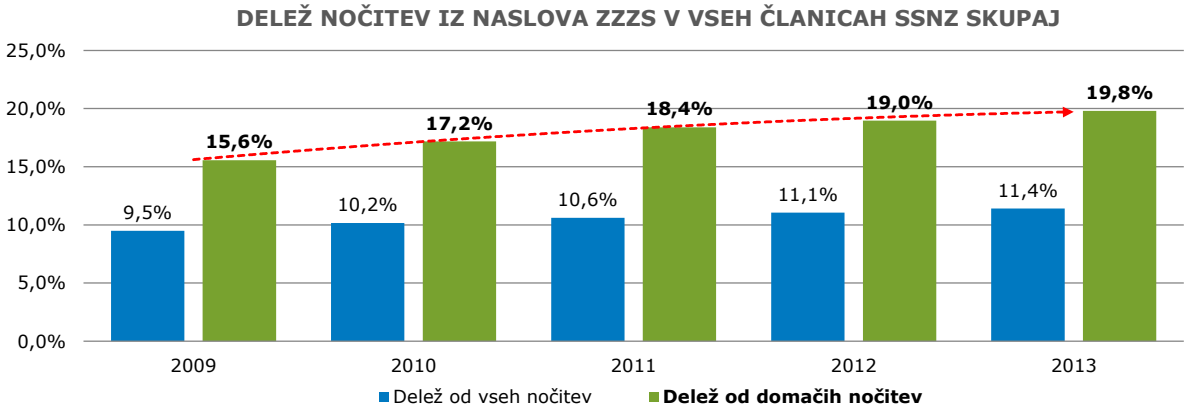
Kapacitete	2009		2010		2011		2012		2013		Indeks 13/09	Delež 2013
	Ležišča	Sobe/ enote	Ležišča	Sobe/ enote	Ležišča	Sobe/ enote	Ležišča	Sobe/ enote	Ležišča	Sobe/ enote		
Hoteli	7.622	3.630	7.620	3.629	8.075	3.845	8.096	3.855	**7.929**	**3.776**	**104,0**	**58,4%**
Apartmaji	1.449	414	1.449	414	1.511	432	1.557	445	**1.547**	**442**	**106,8**	**11,4%**
Kampi	4.002	1.001	4.002	1.001	3.993	998	4.051	1.013	**4.094**	**1.024**	**102,3**	**30,2%**
SKUPAJ	13.073	5.044	13.071	5.043	13.579	5.275	13.704	5.313	**13.570**	**5.241**	**103,8**	**100,0%**

Vir: SSNZ (15 SNZ, v Rogaški Slatini zgolj Medical center Rogaška), 2013

>> Prenočitve iz naslova ZZZS

Delež prenočitev, realiziranih iz naslova ZZZS, v obdobju 2009 do 2013 narašča (vendar pa upada finančni obseg), upad sicer v 2012/2013. Število prenočitev iz naslova ZZZS v članicah SSNZ se v tem obdobju poveča za 9,8 % (+25.651), v istem obdobju pa se število prenočitev v SSNZ članicah zmanjša za 1,2 % (-32.165).

Graf št. 6: **Konstantna rast prenočitev iz naslova ZZZS v obdobju 2009-2013**



Vir: SSNZ, 2013

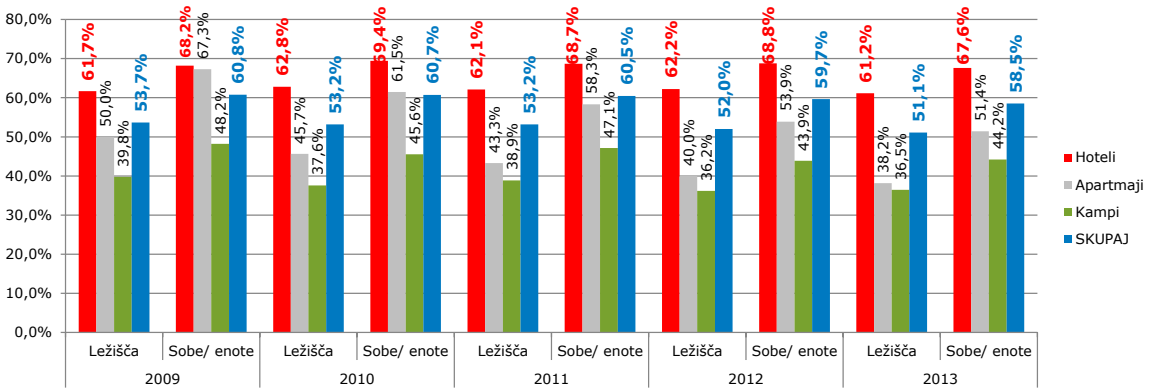
>> Zasedenost nastanitvenih kapacitet

Hoteli so še vedno zasedeni preko 60-odstotno (67,6 % za sobe, indeks 13/09 99,1), padec pri drugih vrstah kapacitet. Opazen upad povprečne zasedenosti kapacitet (51,1 % zasedenost vseh vrst ležišč, indeks 13/09 je 95,2). Ohranjena relativno visoka raven zasedenosti predvsem na račun boljše zasedenosti hotelov, ki pa je tudi rahlo upadla od leta 2009 (za slab odstotek).

Povprečna zasedenost vseh vrst kapacitet (ležišča) SNZ v letu 2013 je 50,2 %, vseh hotelov v Sloveniji pa 38 %.

Tabela in graf št. 7: **Zasedenost nastanitvenih kapacitet v 15 SNZ**

Zasedenost kapacitet	2009		2010		2011		2012		2013		Indeks 13/09
	Ležišča	Sobe/ enote	Ležišča	Sobe/ enote	Ležišča	Sobe/ enote	Ležišča	Sobe/ enote	Ležišča	Sobe/ enote	
Hoteli	61,7%	68,2%	62,8%	69,4%	62,1%	68,7%	62,2%	68,8%	**61,2%**	**67,6%**	**99,1**
Apartmaji	50,0%	67,3%	45,7%	61,5%	43,3%	58,3%	40,0%	53,9%	**38,2%**	**51,4%**	**76,4**
Kampi	39,8%	48,2%	37,6%	45,6%	38,9%	47,1%	36,2%	43,9%	**36,5%**	**44,2%**	**91,7**
SKUPAJ	53,7%	60,8%	53,2%	60,7%	53,2%	60,5%	52,0%	59,7%	**51,1%**	**58,5%**	**95,2**



** Kapacitete, ki se spremljajo v okviru SSNZ. V Rogaški Slatini samo Medical center Rogaška.*

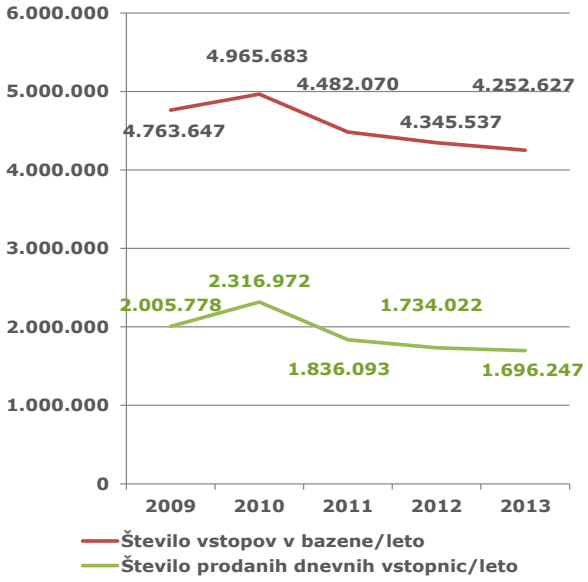
>> Izkoriščenost bazenskih površin

Znatno poslabšanje kazalnika izkoriščenosti bazenov (tako v absolutnem obisku kot v relativnih pokazateljih).

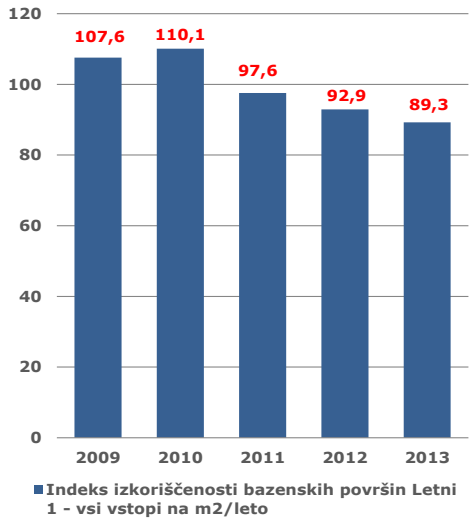
Tabela št. 2: **Kazalniki bazenske izkoriščenosti**

	2013	*Indeks 13/09*
BAZENSKE POVRŠINE (v m2)	**47.631**	**107,6**
Št. VSTOPOV v bazene	**4.252.627**	**89,3**
Št. PRODANIH BAZENSKIH KART	**1.696.247**	**84,6**
Št. vstopov v bazene povprečno na dan	11.651	89,3
Št. prodanih dnevnih vstopnic povprečno na dan	4.647	84,6

Graf št. 8: **Upad števila vstopov v bazene in prodanih vstopnic v obdobju 2009-2013**



Graf št. 9: **Padec indeksa izkoriščenosti bazenskih površin Letni 1 - vsi vstopi na m2/leto**



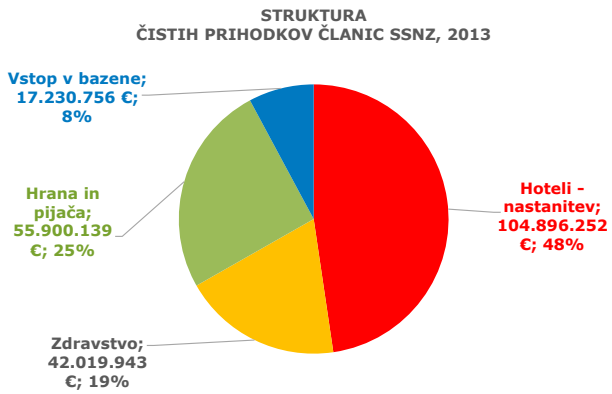
>> Ključni finančni kazalniki POSLOVANJA 15 SNZ

>> Višina in struktura prihodkov

Za obdobje 2009 do 2013 je značilen upad prihodkov iz poslovanja, razen iz dejavnosti nastanitev, ki so se znatno povečali. Kratkoročno se zaradi višjega EBITDA (ki se generira s prodajo nastanitev) kljub zmanjšanju prihodkov v zadnjem letu delno stabilizira rezultat iz poslovanja, EBITDA in donosnost.

Delež celotnih prihodkov vseh članic SSNZ v primerjavi s celotno dejavnostjo hotelirstva v Sloveniji je 47,7 %.

Graf št. 10 in spodnja tabela: **V skupni strukturi čistih prihodkov iz poslovanja (220.047.090 €) predstavljajo hoteli skoraj polovico (Indeks 13/09 = 113,9)**



V letu 2013 celotni prihodki iz poslovanja članic SSNZ enaki kot 2009 (230.976.249 €).

2,5-odstotna rast čistih prihodkov iz prodaje v obdobju 2009-2013, znaten padec v zadnjem letu.

Čisti prihodki iz dejavnosti članic SSNZ: povečevanje deleža nastanitev in zmanjšanje zdravstva, hrane, pijače in vstopov v bazene. Zaskrbljujoč je padec izven penzionske potrošnje.

Čisti prihodki iz poslovanja članic SSNZ/dejavnosti	2009	2010	2011	2012	2013	I 13/09	Deleži 2009	Deleži 2013
Nastanitve	92.078.888	86.330.035	86.997.878	94.776.787	104.896.252	113,9	42,9%	47,7%
Hrana in Pijača	59.135.250	60.122.786	62.317.677 €	73.077.388	55.900.139	94,5	27,5%	25,4%
Zdravstvo	42.856.167	44.345.898	46.072.181 €	45.051.445	42.019.943	98,0	20,0%	19,1%
Vstop v bazene	20.618.314	19.992.046	20.103.980 €	21.307.433	17.230.756	83,6	9,6%	7,8%
SKUPAJ	214.688.620	210.790.765	215.491.717	234.213.052	220.047.090	102,5	100,0%	100,0%

>> Ključni kazalniki poslovanja

Med stroški poslovanja upadajo edino stroški dela in tudi število zaposlenih, nadomeščajo pa jih stroški storitev, ki najbolj naraščajo.

Celotni stroški financiranja so se zmanjšali na račun odprave odpisov in prevrednotenja naložb v letu 2013. Stroški obresti za najete kredite sicer ostajajo na enaki ravni. Njihov delež v EBITDA se je povečal (v 2013 na 26,7 %).

Finančne obveznosti pričenjajo zmerno upadati, še vedno visoke (271 mio EUR). 65 % dolgoročnih in 35 % kratkoročnih kreditnih virov.

Povečanje zadolženosti v zadnjem 5 letnem obdobju.

Učinkovitost poslovanja v letu 2013 je nekoliko upadla (delež EBITDA v prihodkih iz poslovanja v 2013 padel iz 20 % na 17 %).

Konstantna izguba v zadnjem 5 letnem obdobju, v letu 2013 sicer upade, vendar v zadnjih 5 letih kumulativno znaša 64 mio EUR.

Skupna dodana vrednost se je zmanjšala, na zaposlenega ostaja enaka ali rahlo raste (zmanjševanje števila zaposlenih) – nekoliko (4,2 %) višja kot v povprečju v hotelirski in podobni dejavnosti v Sloveniji.

Likvidnost še ni ogrožena, vendar je potencial ogroženosti visok.

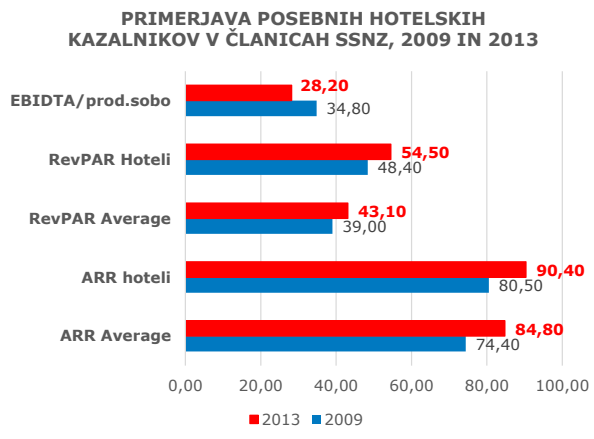
Družbe, članice SSNZ so v letu 2014 (julij) v 40-odstotni lasti oseb javnega sektorja oziroma državni lasti (neposredno in posredno preko skladov, državnih bank, DUTB, občin, idr.).

>> Posebni hotelski kazalniki

Podatki za članice SSNZ	*2013*	*Indeks 13/09*	*Trend*
CELOTNI PRIHODKI članic	**230.976.249 €**	**101,10**	↑
EBITDA *(donos iz poslovanja pred obračunom obresti, davkov, amortizacije in prevrednotenj)*	**38.170.121 €**	**81,5**	↓
Dodana vrednost na zaposlenega	32.842 €	102,5	↑
Delež stroškov dela v dodani vrednosti	67,0 %	104,1	↑
Prihodki iz nastanitvene dejavnosti/realizirano število prodanih sob/enot za vse vrste kapacitet skupaj **(ARR Average)****	84,8 €	114,0	↑
Prihodki iz nastanitvene dejavnosti hotelov/realizirano število prodanih hotelskih sob (ARR hoteli)**	**90,4 €**	**112,2**	↑
Prihodki iz nastanitvene dejavnosti/vse razpoložljive sobe za vse vrste kapacitet **(RevPAR average)**	43,1 €	110,6	↑
Prihodki iz nastanitvene dejavnosti hotelov/vse razpoložljive sobe v hotelih (RevPAR hoteli)	**54,5 €**	**112,7 €**	↑
EBITDA/prodano sobo (za vse vrste kapacitet)	28,2 €	80,8 €	↓

*** V kazalnikih Povprečne dosežene cene (ARR) je zraven prenočitve zajet tudi pripadajoči 8,5 % oz. 9,5 % DDV (brez zajtrka).*

Graf št. 11: **Posebni hotelski kazalniki**



Povprečna dosežena cena za vse nastanitve skupaj kot tudi hotele se je v tem obdobju povečala, medtem, ko se poslovni učinek (EBITDA, dodana vrednost) dosežen po prodani sobi/enoti zmanjšuje.

Slednje predvsem zaradi zmanjšanja ostalih izven penzionskih prihodkov članic SSNZ in še vedno visokih stroškov storitev, vhodnih materialov, surovin in blaga za prodajo, kot tudi obremenitve stroškov dela.

4. GIBANJE IN STRUKTURA TUJIH TRGOV

>> TRGI: Gibanje na ključnih tujih trgih

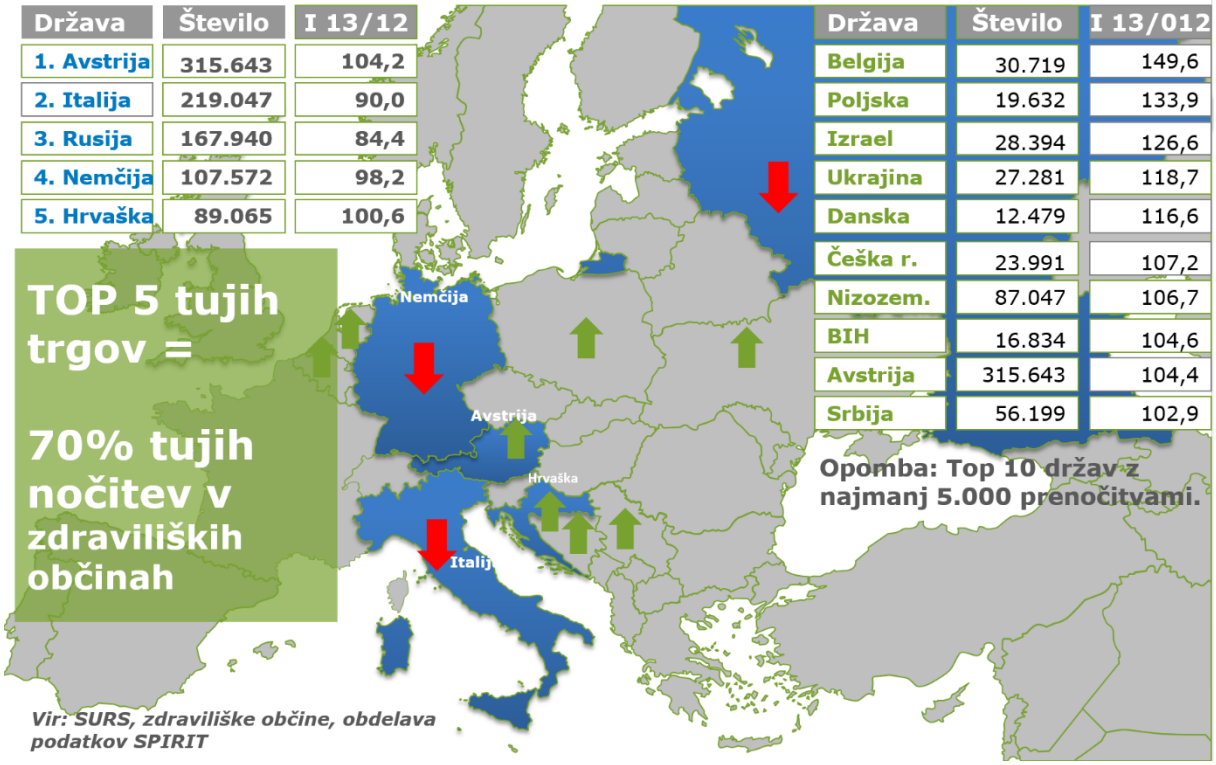
Prvih 5 držav po številu prenočitev v zdraviliških občinah (= Avstrija, Italija, Ruska federacija, Nemčija in Hrvaška) skupaj predstavlja kar 70 % tujih prenočitev.

Med njimi sta le Avstrija in Hrvaška v letu 2013 dosegli pozitivno rast (+4,2 % in +0,6 %), v 10-letnem obdobju pa močen padec beležita Avstrija in Nemčija; Rusija v letu 2013.

Graf št. 12: **Prikaz prvih 5 trgov za zdraviliške občine (SURS) in 10 držav z najvišjimi stopnjami rasti v letu 2013**

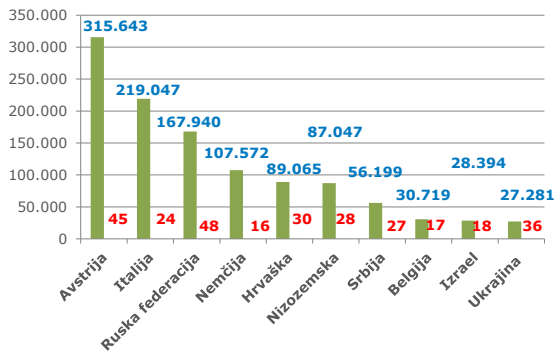
Država	Število	I 13/12
1. Avstrija	315.643	104,2
2. Italija	219.047	90,0
3. Rusija	167.940	84,4
4. Nemčija	107.572	98,2
5. Hrvaška	89.065	100,6

Država	Število	I 13/012
Belgija	30.719	149,6
Poljska	19.632	133,9
Izrael	28.394	126,6
Ukrajina	27.281	118,7
Danska	12.479	116,6
Češka r.	23.991	107,2
Nizozem.	87.047	106,7
BIH	16.834	104,6
Avstrija	315.643	104,4
Srbija	56.199	102,9

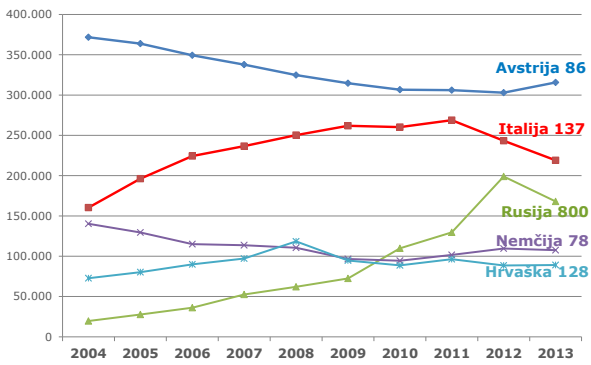


Vir: SURS, zdraviliške občine, obdelava podatkov SPIRIT

Graf št. 13: **Prikaz 10 ključnih trgov, z deleži prenočitev, ki jih s tega trga turisti opravijo v zdraviliških občinah**



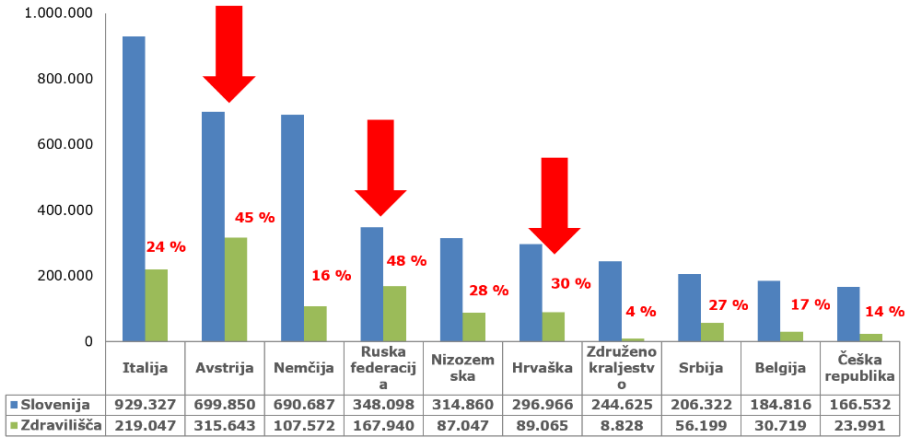
Graf št. 14: **Gibanje ključnih 5 trgov v 10-letnem obdobju – Avstrija in Nemčija beležita močne padce**



Vir oba grafa: SURS, obdelava podatkov SPIRIT

>> Deleži tujih nočitev s ključnih trgov v zdraviliških občinah

Graf št. 15: **Prikaz deležev zdraviliških gostov na ključnih 10 trgih za slovenski turizem**



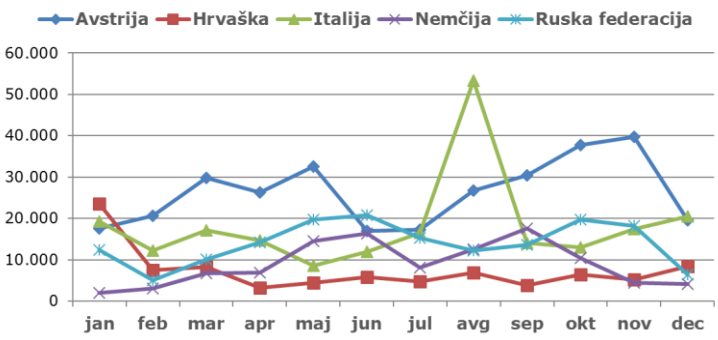
	Italija	Avstrija	Nemčija	Ruska federacija	Nizozemska	Hrvaška	Združeno kraljestvo	Srbija	Belgija	Češka republika
Slovenija	929.327	699.850	690.687	348.098	314.860	296.966	244.625	206.322	184.816	166.532
Zdravilišča	219.047	315.643	107.572	167.940	87.047	89.065	8.828	56.199	30.719	23.991

Kar 48 % ruskih in 45 % avstrijskih turistov, ki so v letu 2013 obiskali Slovenijo, je prenočevalo v zdraviliških občinah. Sledijo hrvaški in srbski gostje.

Vir: SURS, obdelava podatkov SPIRIT

>> (Ne)sezonskost zdraviliškega produkta – za top 5 trgov

Graf št. 16: **Gibanje povpraševanja s prvih petih trgov po mesecih (za leto 2013)**



Analiza po mesecih pokaže, da iz Rusije, Hrvaške in Nemčije beležimo najbolj enakomerno obiskanost skozi vse leto. Italijanski gostje izstopajo po obisku v avgustu.

Med ostalimi trgi (ki niso TOP 5) so zelo sezonski gostje (julij in avgust) Nizozemci in Belgijci.

Vir: SURS, zdravilišče občine, 2013, obdelava SPIRIT

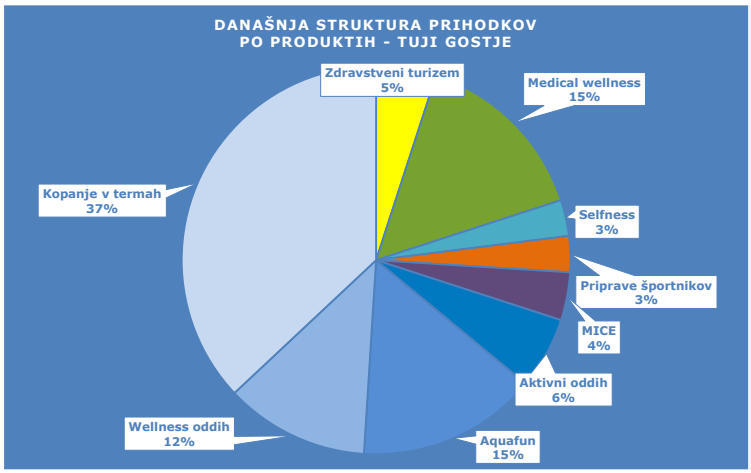
5. DANAŠNJA STRUKTURA PRODUKTOV

>> PRODUKTI: Kakšna je danes struktura prihodkov po produktih in kakšna je problematika

>> Struktura prihodkov po produktih

POJASNILO: Zaradi precejšnjih razlik med domačo in tujo strukturo povpraševanja (glede na produkte, ki so primarni motiv prihoda v posamezno zdravilišče) v nadaljevanju ***podajamo prikaz za tuje povpraševanje.*** *Prikazana struktura je ocena, podana na osnovi ocene deležev s strani posameznih zdravilišč.*

Graf št. 17: **Prikaz ocene današnje strukture prihodkov po produktih, za tuje goste**



Danes predstavlja močno prevladujoč glavni motiv prihoda v slovenska naravna zdravilišča termalni oddih – kopanje v termah, Aquafun, wellness in aktivni oddih (skupaj 70 %). Zdravstveni turizem in medical wellness (preventivni programi) prispevajo le petino, ostali produkti so nišni.

Med najbolj PRODAJNIMI produkti so Aquafun, Kopanje v termah in Wellness, med najbolj DOBIČKONOSNIMI pa večinoma produkti, vezani na Zdravstveni turizem in Medical wellness. Najbolj RAZLIKOVALNI večinoma temeljijo na lokalnih posebnostih in na razvoju produktov v okviru določene razlikovalne prednosti ali specializacije posameznega zdravilišča.

>> Problematika, vezana na produkte

1. **Premalo razlikovalnih produktov** (»kopiranje« med zdravilišči; medtem ko nekdo na primer poglobljeno razvija določen produkt, drug kopira le del tega produkta, kar gostu otežuje razlikovanje med kakovostnimi in manj kakovostnimi produkti).
2. **Pomanjkanje pravih (prodajnih) produktov** (penzion še ni produkt).
3. **Hiperprodukcija programov/paketov** (namesto delo na pravih produktih gre v veliki meri za delo na paketih, ki pa temeljijo predvsem na polpenzionu in kopanju in določenih dodatnih storitvah ali pa so tematsko obarvani – glede na določen del leta).
4. **Premalo poudarka na zdravstvenem turizmu in preventivi.**
5. Slovenija je trenutno bolj **prepoznavna kot destinacija za polpenzion s kopanjem, kot pa destinacija za zdravstveni turizem.**
6. Primerjalna analiza spletnih mest je pokazala, da večina SNZ spletnih mest uporabnikom že na vstopni strani pokaže vse, kar ponujajo (pakete), brez strateške segmentacije in usmeritve v le-nekaj konkurenčnih prednosti. **Turistične pakete**

predstavlja skoraj kot osrednjo zgodbo več kot polovica slovenskih spletnih mest. V tujini je takih spletnih mest le okoli 20 %.

6. PROBLEMATIKA NA RAVNI DRŽAVE IN SNZ

>> OCENA: Kako SNZ ocenjujejo krovne ukrepe

POJASNILO: Ocena na desni je povprečje ocen, ki so jih podala vodstva SNZ v okviru intervjujev. 1 je najnižja.

>> Ukrepi na ravni države (resorno ministrstvo in širše medresorsko povezovanje) 2,46

Ključna problematika

1. **Neustrezna pozicija turizma** glede na njegov prispevek k BDP in še dodatno glede na njegov potencial (povečanje povpraševanja in deviznega priliva).
2. **Velik »prepad«** med tem, kaj je turizem/kaj bi naj postal (kot opredeljuje aktualna razvojna turistična strategija) in konkretnimi ukrepi, ki temu ne sledijo.
3. **Pomanjkanje medresornega sodelovanja.**

Zastopanje turizma v okviru resornega ministrstva je premajhno, prešibko in brez premikov na ključnih področjih, kjer lahko država olajša poslovanje: to so prepoznavnost/promocija, dostopnost in spodbudno poslovno okolje.

>> Trženje na ravni države (nacionalna turistična promocija) 2,69

Ključna problematika

1. **Premajhna sredstva za promocijo,** ki so povzročila zastoj (padec pozicije) na obstoječih ključnih trgih in onemogočila potrebno intenzivnost odpiranja novih trgov (v letu 2013 pod 5 mio €, slovenski turizem za premik in potrebno internacionalizacijo potrebuje močno krovno promocijo, v višini 20 mio € letno).
2. **Neustrezna organizacijska oblika** ne samo nacionalne turistične organizacije, ampak tudi same pozicije turizma v okviru ministrstva, kadrovska podhranjenost Sektorja za turizem in nezadostna fleksibilnost.
3. **Pomanjkanje osredotočenosti na jasno opredeljene prioritetne trge** (drobitev sredstev, tudi ne zasledovanje ciljev na daljši rok, pomanjkanje enotnega koncepta).

>> Pozicija in prepoznavnost zdraviliškega turizma 3,08 – 3,18

Prva ocena je vezana na oceno pozicije zdraviliškega turizma znotraj resornega ministrstva, druga znotraj SPIRIT.

Ključna problematika

1. **Trženje se v veliki meri osredotoča na nekaj točk** (Bled, Postojna, Portorož), medtem ko je vzhodni del Slovenije in zdraviliški produkt potisnjen v ozadje (kljub temu je opazen premik).
2. **Problem, kako pozicionirati zdraviliški produkt** (pomanjkanje vsebine oziroma sporočila, težja vizualizacija produkta in odsotnost kreativne kampanje).
3. SNZ so prepoznavna na trgih v radiusu 500 km, vendar predvsem njihov termalni del, ne pa toliko zdraviliški del oziroma zdravstveni del **(Slovenija je prej prepoznavna**

kot destinacija za polpenzion s kopanjem, kot pa destinacija za medicinski turizem).

>> PROBLEMATIKA: Zunanji in notranji dejavniki, ki zmanjšujejo KONKURENČNOST SNZ

>> Zunanji dejavniki

1. **Splošna nekonkurenčnost Slovenije v gospodarskem prostoru** (nefleksibilnost trga delovne sile in obdavčitev plač, višji stroški energije, finančni sistem, ki ne nudi virov za dolgoročne kredite oziroma za prestrukturiranje obstoječih kreditov).
2. **Slaba prepoznavnost in imidž Slovenije & premajhni vložki v promocijo.**
3. **Dostopnost in vizumska politika.**
4. **Krčenje pozicije zdravilišč v javni zdravstveni mreži.**
5. **Zaostrena finančna situacija,** ki se kaže v padcu življenjskega standarda na ciljnih trgih in agresivni cenovni bitki posrednih (nezdraviliških) konkurentov v Južni Evropi.

>> Notranji dejavniki

1. **Lastniška struktura** (ni stabilne situacije, ki bi omogočala osredotočanje na poslovanje in razvoj).
2. **Prevelika zadolženost podjetij.**
3. **Ukrepi racionalizacije, ki ne omogočajo potrebnih vložkov** v kakovost storitev in **trženjske aktivnosti** (ob tem ni zadostne krovne promocije Slovenije kot države in turistične destinacije).
4. **Pomanjkanje specializacije** (ponudba zdravilišč si je preveč podobna).
5. **Pomanjkanje prodajnih produktov.**
6. Nestrateško in **nesistematično delo za vstop na evropski zavarovalniški trg.**
7. **Nezadostna promocijska in prodajna povezanost zdravilišč** za učinkovitejši skupni nastop.
8. Ne dovolj poglobljeno **spremljanje oziroma poznavanje konkurence in ciljnih skupin.**
9. Vrsta **operativnih ovir na področju izvajanja dejavnosti** (ki dodatno zmanjšujejo konkurenčnost SNZ – in so v konkurenčnih zdraviliških destinacijah manj prisotne).

>> Znotraj notranjih dejavnikov še posebej trženjski dejavniki

1. Prevelika teža se daje ceni, **premalo se dodaja vsebine, premalo zgodb in prodaje skozi produkte z dodano vrednostjo** (po oceni 80 % prodaje temelji na ceni).
2. Še posebej ob vstopu na nove trge je **problem prepoznavnosti Slovenije, v primeru bližnjih trgov pa tudi ni zadostne podporne krovne promocije** – prevelik pritisk na podjetja, da vlagajo več, kot zmorejo, sicer učinkov ni.
3. **Določeni trženjski ukrepi niso dosegljivi zaradi omejenih sredstev.**
4. **Premalo idej in premalo novih pristopov za prodor – manjka trženjskega znanja za nove pristope.**
5. **Premalo načrtovanja** (»smo preveč gasilci, premalo planerji«).
6. Na slovenskem trgu gostje **ne znajo razlikovati med zdravilišči** (problem tudi vezan na percepcijo, da so zdravilišča/terme za starejše in bolne).

7. **Upada prenočitev s strani domačega gosta se ni uspelo/se ne uspe dovolj hitro nadoknaditi s tujimi gosti** (rezultati na tujih trgih zahtevajo določen čas, kontinuiteto in obseg aktivnosti).
8. **Trženje ni dovolj ciljno** (trgi, termini, ciljne skupine, produkti).

7. TRENDI

>> TRENDI: Kaj so trendi na globalnem zdravstvenem, zdraviliškem in wellness trgu in kakšne izzive nam prinašajo?

>> Trendi glede rasti panoge[2]

Wellness turizem:

- ✓ je **najhitreje rastoča oblika turizma** in predstavlja močen trend življenjskega sloga;
- ✓ predstavlja približno **6 % vseh potovanj ter 14 % vseh izdatkov;**
- ✓ pomeni **1.300 $ mrd globalnega ekonomskega učinka** (1,8 % svetovnega BDP in 2012);
- ✓ **domači wellness** turizem je večji od mednarodnega, saj predstavlja 84 % potovanj in 68 % izdatkov;
- ✓ wellness turizem spodbuja ohranjanje tradicionalnih, kulturnih in naravnih danosti.

Napovedi gibanja:

- ✓ **9 % rasti letno** do leta 2017, to je skoraj 50 % hitreje kot celotni globalni turizem.
- ✓ mednarodni wellness turist **s primarnim namenom** wellnessa predstavlja **manjši segment, vendar troši več**;
- ✓ domači wellness turist **s sekundarnim namenom** wellnessa predstavlja **največji segment, toda troši manj**;
- ✓ wellness turist je **srednjih let, dobro situiran, izobražen, iz zahodnih oziroma razvitih držav**;
- ✓ izvorna področja, iz katerih prihaja največ wellness turistov, so **Evropa** (Nemčija, Avstrija, Francija) **in Severna Amerika;**
- ✓ **mednarodni wellness turist** troši približno 65 % več na potovanje kot povprečni mednarodni turist.
- ✓ **domači wellness turist** troši približno 150 % več na potovanje kot povprečni domači turist.

>> Kaj so glavni trendi?[3]

1. **Holistični, integrirani inovativni koncepti** (lifestyle koncepti).
2. **Trajnostni in ekološko prijazni koncepti in produkti,** ki vključuje eko spa-je, organsko hrano, avtentična doživetja, naravno in mineralno kozmetiko.

[2] *Vir: The Global Wellness Tourism Economy 2013.*
[3] *Vir: Global Spa Summit, WellnessTourism and Medical Tourism: Where Do Spas Fit? (May 2011)*

3. **Pomen naravnih virov** (še posebej izpostavljanje termalnih vrelcev oziroma zdravilnih vod).
4. **Znanstveno dokazani učinki terapij;**
5. **Regionalne/čezmejne trženjske iniciative** (npr. Nordic Wellbeing, Alpine Wellness itd.).

>> 10 Spafinder trendov za leto 2014

NAD-TREND: MINDFUL LIVING (»Vaš um je vse, kar šteje«).

1: ZDRAVI HOTELI: »Stay well« sobe, namesto nasičenih hotelskih restavracij otočki z zdravo hrano, wellness otok namesto klasične recepcije, vonji in zvoki narave, wellness trenerji/guruji, glamping tedni, programi spanja … **(87 % wellness gostov želi bolj zdravo hrano, naravno doživetje, 73 % eko in telovadnice s kardio, 54 % programe dobrega spanja in meditacije).**

2: PAMETNI WELLNESS: Vključuje »smart oblačila«, pametne hotelske sobe itd., ki igrajo pomembno vlogo pri spremljanju aktivnosti in posredovanju informacij zdravniku.

3: VROČI VRELCI: Vlade in razvojniki vlagajo v segment, ki zagotavlja zdravilne, družabne in ugodne učinke. **Za razliko od preteklosti so danes na voljo znanstveni dokazi, da VODA KORISTI.** Vrelci nudijo avtentično izkušnjo, so mesto za druženje, so relativno ugodni in trajnostni. **Razvoj gre v naslednje smeri: (1) počitek v naravi (Azija), (2) terapevtske storitve (Evropa), duševna povezava (Indija), *lifestyle* programi (Severna, Južna in Zahodna Evropa in Severna Amerika).**

4: UPIRANJE GRAVITACIJI (TERAPIJE LEBDENJA): Joga v zraku, lebdeči bazeni, breztežnostni prostori, masažne postelje za boljše spanje, nižanje pritiska, zmanjšanje stresa, lepšo kožo, kreativnost. Psihološka in fizična želja ljudi, da se uprejo gravitaciji. Ob popolni sproščenosti telesa se odpre um.

5: DIVJI FITNESS s ciljem skupnega veselja ob rezultatu (fitness in druženje).

6: NOVA NARAVNA DOBA LEPOTE: Naravni produkti, tehnologija, znanost za naravne rezultate & lepoto, večji delež manj invazivnih lepotnih postopkov.

7: NOVE VONJAVE NA NOVIH MESTIH, nova usmeritev v aromaterapiji: Individualne terapije, oblikovane na osnovi informacije, kako se gostje želijo počutiti, z roko v roki s trendom organskega. Povezava vonja in high-techa.

8: SKRB (Caring) postaja DNK wellness industrije. Spa centri so tudi mesto, kjer ljudje iščejo udobje in zdravljenje ob izzivih življenjskih sprememb (bolezen, ločitev, izguba zaposlitve, vojne…). Programi za ukvarjanje z ljudmi pred smrtjo. **Trendi: starajoče prebivalstvo, stres, učenje soočenja s smrtjo, razvoj mindfullness-a … Bolnice spoznavajo moč mehkega dotika.**

9. Wellness *'retreat'* se urbanizira: Rast števila spa centrov tudi v bližini urbanih središč. Živimo v urbanem tisočletju. Več manjših, bolj intimnih spa centrov.

10: LOKALNO: Obiskovalci SPA-jev želijo eksotična, avtentična, lokalna doživetja!

>> Kaj izhaja iz trendov = IZZIVI za slovenska naravna zdravilišča

1. **Vroči vrelci: pomen vode in drugih naravnih zdravilnih faktorjev.**
2. **Trajnostni produkti – koncept »lokalno-vitalno«.**
3. **Izpostaviti lokalno, naravo, avtentičnost, specifike posamezne destinacije**

(kar lahko predstavlja tudi osnovo za specializacijo).

4. **Trajna skrb za zdravje (zdravje in ravnovesje telesa, duha in uma) = selfness.**
5. **Zdravstveni turizem (rehabilitacija)** je glede na staranje prebivalstva še vedno trend, **pomembna pa vse bolj preventiva.**
6. Potrebno je bolj izpostaviti **lokalni izvor vode in vključiti tudi druga doživetja, ki jih ponuja naravno okolje.**

8. SWOT ANALIZA IN IZZIVI

>> SWOT ANALIZA: Kaj so NOTRANJE prednosti & slabosti, kaj ZUNANJE priložnosti & nevarnosti?

POJASNILO: SWOT analiza je pripravljena z vidika razvojno-trženjske pozicije slovenskih naravnih zdravilišč v odnosu do evropskih zdravilišč oziroma termalne, wellness in zdravstvene ponudbe v Evropi.

PREDNOSTI (5 top)	SLABOSTI (5 top)
1. Znanstveno dokazani naravni zdravilni faktorji – **v prvi vrsti edinstvene termalne in mineralne vode.** 2. **Bogata zdraviliška tradicija** in v skladu s sodobnimi trendi razvita ponudba za sprostitev (Aquafun, wellness – še posebej močen segment savn, in aktivni oddih). 3. **Znanje ljudi,** temelječe na tradiciji ter dveh desetletjih raziskovanja, izpopolnjevanja in znanstvenega dokazovanja naravnih zdravilnih faktorjev. 4. **Raznolika, neokrnjena narava in ugodna klima.** 5. Dobro razmerje med ceno in kakovostjo – **dobra vrednost.**	1. **Pomanjkanje specializacije med zdravilišči** (podobne indikacije/programi/ produkti, ciljne skupine, **preveč smo si enaki, premalo razlikovalni).** 2. **Nimamo razlikovalnih produktov z višjo dodano vrednostjo, pomanjkanje prodajnih produktov,** ki so osnova za uspešnejše trženje. 3. Ni uveljavljenih/vzpostavljenih **mednarodnih standardov kakovosti.** 4. **Zaostajanje po kakovosti izvedbe storitev** (manj usposobljen in manj motiviran kader), zaradi ukrepov racionalizacije tudi stagnacija na področju kakovosti ponudbe in infrastrukture. 5. **Premajhna povezanost z lokalnim okoljem** in slabo urbanistično načrtovanje zdraviliških krajev.
PRILOŽNOSTI (5 top)	**NEVARNOSTI (5 top)**
1. **Trajna skrb za zdravje** (zdravje telesa, duha in uma) = selfness oziroma mindfullness. 2. **Uvajanje trajnostnih poslovnih modelov** v poslovanje zdravilišč (in zdraviliških destinacij) in razvoj koncepta **»lokalno-vitalno«.** 3. **Vstop mednarodnih verig** na trg zdraviliških ponudnikov. 4. **Javno-zasebna partnerstva na ravni destinacij,** za razvoj	1. **Nespodbudno in nekonkurenčno poslovno okolje.** 2. **Nestabilno poslovno okolje zaradi lastniške strukture in velike zadolženosti –** in nadaljnji pritiski na **racionalizacijo poslovanja na račun kakovosti.** 3. **Poslovna strategija, ki ne temelji na razlikovanju, ampak na cenah** (nadaljnja bitka na generičnem kopališkem ali penzionskem trgu).

destinacijske ponudbe in turistične infrastrukture. 5. **Odprtost evropskega zdravstvenega zavarovalniškega trga.**	4. **Samovoljno krčenje javne zdravstvene mreže,** brez dialoga in poslušanja stroke in **nadaljnja stagnacija krovne promocije.** 5. **Nezadostna internacionalizacija.**

>> IZZIVI: Kaj izhaja iz analize? Na čem moramo delati, kje so ključni izzivi?

Kaj moramo ODPRAVITI?

1. Ovire za pozicioniranje slovenskega zdraviliškega produkta kot **KLJUČNEGA TURISTIČNEGA PRODUKTA SLOVENIJE** (raven MGRT in SPIRIT).
2. **GENERIČNOST, PODOBNOST in POVPREČNOST** ponudbe in trženjskih pristopov.
3. **NE** dovolj poglobljeno **POZNAVANJE** konkurence, profilov ciljnih gostov, novih trženjskih pristopov in trendov.
4. Različno uporabo osnovne **TERMINOLOGIJE** na področju zdraviliške in zdravstvene ponudbe in **delitve PRODUKTOV** po motivih prihoda.
5. Zadržke za tesnejše medsebojno **SODELOVANJE.**

Kaj moramo ZMANJŠATI?

1. **NEPREPOZNAVNOST** Slovenije kot privlačne in konkurenčne **zdraviliške destinacije.**
2. **STAGNACIJO ali NAZADOVANJE KLJUČNIH trgov** in **odvisnost od DOMAČEGA trga.**
3. **INDIVIDUALNO nastopanje na trgih,** kjer je mogoče skupaj narediti več.
4. **OMEJITVE in dodatne STROŠKE, ki jih prinaša zakonodaja in postopki** (ki so bolj strogi kot v sosednjih državah).
5. **ODVISNOST od javne zdravstvene mreže** (ohranjati pozicijo, vendar razvijati druge trge).

Kaj moramo IZBOLJŠATI oziroma KJE MORAMO RASTI?

1. **V osnovi v obsegu PRENOČITEV,** tako na ključnih kot potencialnih (tujih) trgih, **v večji meri pa na PRIHODKIH (izboljšanje ključnih kazalnikov poslovanja).**
2. **Na obsegu deleža ZDRAVSTVENEGA turizma** (in PREVENTIVNIH programov).
3. **Na INTERNI PRODAJI storitev** (povečati izven penzionsko potrošnjo).
4. **Na prodaji bolj DONOSNIH in RAZLIKOVALNIH PRODUKTOV in PROGRAMOV** in ne na prodaji penzionskih paketov.
5. **MEDNARODNO POVEZOVANJE in povezovanje MED ZDRAVILIŠČI** (tudi na posameznih področjih poslovanja in stroke).

Kaj moramo RAZVIJATI?

1. **KAKOVOST ponudbe in storitev** (tudi na temeljih trajnostnega koncepta in v skladu z mednarodni standardi kakovosti na področju zdravstvene, wellness in hotelske ponudbe).
2. Vrhunski **ZDRAVSTVENI produkt** in nadgradnjo wellnessa v smeri **SELFNESS.**
3. **Močno KROVNO ZNAMKO ZDRAVILIŠKEGA PRODUKTA** (ki povečuje

prepoznavnost vseh ponudnikov in je tudi garancija za kakovost).

4. **SPECIALIZACIJO in RAZLIKOVANJE zdravilišč.**
5. **Vstop na evropski ZAVAROVALNIŠKI trg.**

Sklop 2: Kje želimo biti

VIZIJA, POZICIONIRANJE, CILJI, KLJUČNI FAKTORJI USPEHA

Sklop 2: KAM ŽELIMO PRITI

9. VIZIJA SNZ 2020

>> VIZIJA 2020: Kaj so vizija, poslanstvo in vrednote SNZ? Kaj je ciljna tržna pozicija?

>> Kaj so ključne konkurenčne prednosti SNZ

1. **Znanstveno dokazani naravni zdravilni faktorji – v prvi vrsti edinstvene termalne in mineralne vode, ob tem pa tudi drugi naravni zdravilni faktorji.**
2. **Znanje ljudi.**
3. **Bogata zdraviliška tradicija in v skladu s sodobnimi trendi razvita ponudba.**
4. **Raznolika, neokrnjena narava in ugodna klima.**

Shema št. 1: **Prikaz ciljnega pozicioniranja SNZ**

10. KLJUČNI FAKTORJI USPEHA

>> IZVEDBA: Od česa je odvisno, ali bomo uspešni? Pogoji na ravni panoge in države

>> Pogoji, vezani na delovanje zdraviliških podjetij in skupno interesno povezovanje SNZ v okviru SSNZ

1. **Večja specializacija in razlikovanje zdravilišč.**
2. **Razvoj in trženje produktov z višjo dodano vrednostjo** (zdravstveni turizem v zdraviliščih in medical wellness, nadgradnja wellnessa v selfness).
3. **Združevanje trženjskih naporov vedno, ko je mogoče skupaj doseči več.**
4. **Medsebojno sodelovanje in zaupanje.**
5. **Stabilna lastniška struktura.**

>> Temeljni pogoji, vezani na oblikovanje ustreznega poslovnega okolja za razvoj turistične panoge (raven države)

Nujni UKREPI za turizem, kot jih je julija 2014 opredelila Turistično gostinska zbornica Slovenije in ki so med izredno pomembnimi faktorji za povečanje konkurenčnosti slovenskih naravnih zdravilišč:

1. **Učinkovita promocija Slovenije kot turistične destinacije.**
2. **Boljša dostopnost slovenskih turističnih krajev.**
3. **Ugodni pogoji za konkurenčno turistično ponudbo.**

Kar lahko vodi:

1. V 50-odsotno povečanje letnega prihodka od tujskega turizma (iz 2 mrd € na 3 mrd €).
2. V 50-odstotni povečan letni priliv DDV iz tujskega turizma (iz 250 mio € na 375 mio €).
3. 10.000 novih delovnih mest v turizmu v 5 letih (torej do 2019 oziroma 2020).

Kaj je potrebno zagotoviti:

PRIVABITI JE POTREBNO VEČ TUJIH GOSTOV. *Ukrepi:*

1. **Samostojna Slovenska turistična organizacija** (po vzoru tujih NTO-jev).
2. **20 mio € letno za prodorno in učinkovito promocijo Slovenje kot turistične destinacije** (ključ za zagotovitev sredstev, kot ga imata Avstrija in Hrvaška).

BISTVENO IZBOLJŠATI DOSTOPNOST TURISTIČNIH KRAJEV. *Ukrepi:*

3. **Nove konkurenčne letalske povezave iz najpomembnejših trgov** (predvsem Nemčija, Ruska federacija in Velika Britanija).
4. **Ureditev cest od avtocest do najpomembnejših turističnih krajev** (predvsem Nova Gorica-Bovec, obvoznica Bled, Dramlje-Podčetrtek-Rogaška

Slatina, Novo mesto-Dolenjske Toplice, Izola-Portorož, Zreče-Rogla, Maribor-Mariborsko Pohorje, Hrušica-Rateče-Koren, Celje-Laško-Rimske Toplice).

5. **Vzpostavitev celovitega in prijaznega sistema turističnih obvestilnih tabel.**
6. **Vključitev morskega potniškega terminala** v turistični prometni sistem.
7. **Javni potniški promet v turistične kraje.**
8. **Izgradnja celovite izven-nivojske kolesarske mreže** v turističnih regijah.

ZAGOTOVITI UGODNE POGOJE IN SREDSTVA ZA INVESTIRANJE V STALNO IZBOLJŠEVANJE KONKURENČNOSTI SLOVENSKE TURISTIČNE PONUDBE NA MEDNARODNEM TURISTIČNEM TRGU. ***Ukrepi:***

9. **Investicijam prijazen finančni sistem** s 30-letnim vračilom in ugodno obrestno mero.
10. **Privabiti tuje investitorje** in turistične družbe za partnerstvo, prenos znanja in širitev trgov.
11. **Usposobiti in opremiti zaposlene v diplomatsko konzularnih predstavništvih,** da bodo tudi ambasadorji turizma ter razširiti diplomatsko mrežo na Bližnji Vzhod in v Centralno Azijo.
12. **Narediti turistom prijazno vizumsko politiko.**

11. ORGANIZIRANOST NA RAVNI SNZ

>> SSNZ: Kaj so poslanstvo in prioritete dela krovne interesne organizacije

>> Vizija SKUPNOSTI SLOVENSKIH NARAVNIH ZDRAVILIŠČ

SSNZ je strateško delujoča in operativno naravnano interesno združenje organizacija, ki na učinkovit način zagovarja in uresničuje poslovne interese posameznih članov in zdraviliškega produkta kot celote.

Je učinkovito strokovno združenje, ki slovenskim naravnim zdraviliščem predstavlja ključnega partnerja pri uveljavljanju njihovih poslovnih interesov v Sloveniji in tujini. V slovenskem in mednarodnem prostoru ima imidž referenčnega in profesionalnega poslovnega partnerja.

>> Poslanstvo SKUPNOSTI SLOVENSKIH NARAVNIH ZDRAVILIŠČ

Učinkovito, profesionalno in poslovno naravnano uresničevanje skupnih interesov vseh članov.

>> Vrednote SKUPNOSTI SLOVENSKIH NARAVNIH ZDRAVILIŠČ

1. **Fleksibilnost** (smo prilagodljivi).
2. **Odzivnost** (smo hitri v odzivih na priložnosti na trgu).
3. **Strokovnost** (naše delovanje temelji na poznavanju stroke).
4. **Operativna naravnanost** (usmerjeni smo v uresničevanje strateških ciljev, ki jih učinkovito pretvarjamo v konkretne aktivnosti).

>> Prioritetne aktivnosti

1. **Interesno zastopanje SNZ in upravljanje zdraviliškega produkta na krovni ravni** za njegovo ustrezno umestitev v okviru krovne ravni slovenskega turizma (razvojno in trženjsko).
2. **Nudenje podpore za trženje zdraviliškega zdravstvenega produkta** (v Sloveniji učinkovito zastopanje interesov SNZ v javni zdravstveni mreži – do ZZZS, v tujini prioritetno trženje Zdravstvenega turizma in Medical wellnessa (preventive) in izvajanje aktivnosti za vstop na evropski zavarovalniški trg).
3. **Nudenje razvojno-raziskovalne podpore** (delo na standardih, raziskavah, prenosih primerov dobrih praks – povezovanje, izmenjava znanj in pretok informacij).

12. CILJI

>> CILJI 2020: Kakšne cilji si zadajamo?

>> Ključni strateški cilj za SNZ (članice SSNZ)

3,3 mio prenočitev
300 mio € prihodkov iz poslovanja

Naš skupni cilj je:

povečati prenočitve do leta 2020 na 3,3 mio
(v letu 2013 je bilo v članicah SSNZ realiziranih 2.757.500 prenočitev[4] – torej **20 % več) – to bomo dosegli skozi intenzivno internacionalizacijo (letno med 4 in 5 %) in ohranitev (oziroma minimalno rast) domačega povpraševanja (v skupnem obdobju 3 %);**

in doseči 300 mio € prihodkov iz poslovanja
(v letu 2013 230 mio € – torej **30 % več) - poudarek je na povečanju iztrženih cen oziroma na večanju dodane vrednosti na gosta in ne zgolj na rasti prenočitev.**

Rasti moramo v nočitvah, še bolj na prihodkih in na izboljševanju posebnih hotelskih kazalnikov.
(>> glej ključne poslovne cilje).

>> Ključni trženjski cilji do 2020

20-odstotno povečanje števila prenočitev glede na leto 2013:

- 3-odstotna rast domačih prenočitev v obdobju 2014-2020 (indeks 20/13 = 103).
- **40-odstotna rast tujih prenočitev v obdobju 2014-2020 (indeks 20/13 = 140).**
- Razmerje domače/tuje prenočitve se prevesi na 46 % domači : 54 % tuji.

PDB domačih in tujih gostov se izenači na cca. 3,9 dni.

Zasedenost kapacitet:

- **Hoteli: 67 % (ležišča), 78 % (hotelske sobe).**
- Apartmaji: 53 % (ležišča), 71 % (apartmajske enote).
- Kampi: 36 % (ležišča), 44 % (kamping enote).

[4] Podatek za 15 SNZ (v Rogaški Slatini upoštevani vsi hoteli).

Prva trženjska prioriteta v obdobju do 2020 je močna internacionalizacija in povečanje zasedenosti kapacitet.

Visoka zasedenost zdraviliško-turističnih kapacitet sproži tržno potrebo po širitvi kapacitet za nadaljnjih vsaj 10 %, kar sproži nov intenzivnejši investicijski ciklus (v manjši meri od 2018, v večji od leta 2020 naprej).

>> Ključni poslovni cilji dejavnosti do 2020

- ⇉ 15 % **povprečni realizirani prihodki iz poslovanja na realizirano prenočitev** glede na leto 2013 **(> 84 €/prenočitev).**
- ⇉ **ARR (pvp. dosežena cena za sobo) za hotelsko dejavnost** se zviša za vsaj 12 % glede na leto 2013 **(> 101 €).**
- ⇉ **ARR (pvp. dosežena cena za sobo/enoto) za povprečje** vseh vrst kapacitet se zviša za vsaj 10% glede na leto 2013 **(> 93 €).**
- ⇉ Doseže se **> 300 mio EUR letnih prihodkov** iz poslovanja vseh članic SSNZ.
- ⇉ **Marža EBITDA** se doseže na ravni vsaj 25 % od prihodkov iz poslovanja **(> 75 Mio EUR za vse članice SSNZ).**
- ⇉ **Povprečna dodana vrednost na zaposlenega** vseh članic SSNZ se doseže na ravni **vsaj 36.000 €.**
- ⇉ **Doseže se dobičkonosnost dejavnosti in donosnost kapitala in sredstev na ravni, ki bo zagotavljala privlačnost za investitorje lastniškega in dolžniškega kapitala.**

Poslovna in finančna uspešnost delovanja zdraviliško-turističnih kapacitet sproži tržno potrebo po vlaganju v dejavnost zaradi njene stabilne donosnosti, kar sproži nov intenzivnejši investicijski ciklus in končno finančno konsolidacijo dejavnosti.

Kako bomo to dosegli?

S povečanjem konkurenčnosti slovenske zdraviliške ponudbe.

⇉ Temelj je **STRATEŠKI RAZVOJNI MODEL – delo na 5 prioritetnih področjih** (predstavljen v nadaljevanju) in model **9 produktov & 9 ciljnih trgov.**

Sklop 3: Oblikovanje strategije

STRATEŠKI RAZVOJNI MODEL

(5 prioritet & ukrepi po 5 prioritetah)

Sklop 3: OBLIKOVANJE STRATEGIJE

13. STRATEŠKI RAZVOJNI MODEL

>> RAZVOJNI MODEL SNZ 2020:
Kako bomo dosegli strateški cilj? Z delom na petih ključnih razvojnih in trženjskih področjih = 5 prioritet

Razvojni model SNZ 2020 predstavlja strateški okvir za izboljšanje konkurenčnosti slovenskih naravnih zdravilišč in združuje razvojna in trženjska prizadevanja na opredeljenih 5-ih strateških področjih (temah oziroma prioritetah), **na 3 ravneh delovanja:**

1. **NACIONALNA raven** = resorno ministrstvo **(MGRT)** (in preko njega **druga ministrstva,** ki neposredno ali posredno urejajo področje dejavnosti) in nacionalna turistična organizacija **(SPIRIT);**
2. **Gospodarsko INTERESNA RAVEN POVEZOVANJA** = Skupnost slovenskih naravnih zdravilišč **(SSNZ);**
3. **Temeljna PODJETNIŠKA RAVEN** = to so slovenska naravna zdravilišča **(SNZ).**

Shema št. 2: **Pet prioritet razvojnega modela SNZ 2020**

13.1 Razvojna prioriteta 1: PRODUKTIVNOST

Izboljšati konkurenčnost poslovnega okolja, povečati produktivnost obstoječih resursov in povečati dodano vrednost na gosta.

PODROČJA, ki jih pokriva prioriteta

Produktivnost poslovanja (po ključnih poslovnih in posebnih hotelskih kazalnikih), zakonodaja, sistemski pogoji za razvoj dejavnosti (na ravni države).

IZHODIŠČA – ključna problematika

- Med zunanjimi dejavniki, ki vplivajo na produktivnost oziroma slabšo konkurenčnost: splošna nekonkurenčnost Slovenije v gospodarskem prostoru, slaba prepoznavnost in imidž Slovenije & premajhni vložki v promocijo, dostopnost in vizumska politika, krčenje pozicije zdravilišč v javni zdravstveni mreži, zaostrena finančna situacija na ciljnih trgih.
- Med notranjimi pa so: lastniška struktura, prevelika zadolženost podjetij, ukrepi racionalizacije, ki načenjajo kakovost, vrsta operativnih ovir na področju izvajanja dejavnosti, ki so bolj stroge kot v sosednjih državah (kar dodatno zmanjšuje konkurenčnost).

Cilji 2020

SNZ morajo nujno izboljšati produktivnost poslovanja po ključnih poslovnih in posebnih hotelskih kazalnikih poslovanja – fokus iz zniževanja stroškov je potrebno usmeriti v doseganje višje iztržene cene na gosta (vezano na razvoj in trženje produktov z višjo dodano vrednostjo in na povečanje izven penzionske potrošnje) in povečanje zasedenosti.

Specifični cilji so opredeljeni v ciljih, vezanih na poslovanje (>> poglavje 11):

Poslovna in finančna uspešnost delovanja zdraviliško-turističnih kapacitet sproži tržno potrebo po vlaganju v dejavnost zaradi njene stabilne donosnosti, kar sproži nov intenzivnejši investicijski ciklus in končno finančno konsolidacijo dejavnosti.

Kaj moramo narediti - ukrepi

Št.	*Ukrep – aktivnost*	*Kdo (odgovornost)*
1.	**Ta prioriteta je v največji meri vezana na ukrepe za izboljšanje uspešnosti poslovanja na ravni posameznih zdraviliških podjetij (SNZ).**	SNZ
2.	**Uspešnost prioritete je v veliki meri odvisna od zagotavljanja sistemskih pogojev za razvoj turizma na krovni, državni ravni, za zagotavljanje ustrezne krovne promocije, dostopnosti in ustvarjanja ugodnih pogojev za povečanje konkurenčnosti panoge,** povzetih v poglavju 10.	(MGRT in medresorsko povezovanje & SPIRIT – STO).
3.	**Aktivnosti za posodobitev zdraviliške zakonodaje** (v podporo se ustanovi Delovna skupina, ki vključuje predstavnike SNZ, strokovnjake po posameznih področjih), prioritetno vezano na pogoje, ki so strožji kot v sosednjih konkurenčnih zdraviliških državah (delo za spremembo najbolj perečih pravil izvajanja dejavnosti).	SSNZ, MGRT in medsektorsko
4.	**Vzpostavitev sistema enotnega spremljanja poslovnih in hotelskih kazalnikov,** ki omogočajo primerjave med zdraviliškimi podjetji in med leti in **vzpostavitev sistema enotnega spremljanja strukture povpraševanja v SNZ po primarnih motivih prihodov (6 produktnih sklopov – 9 produktov),** ki omogočajo primerjave med zdraviliškimi podjetji in med leti.	SSNZ in SPIRIT, implementacija SNZ
5.	Izvedba letne **Analize poslovno-finančne uspešnosti in učinkovitosti poslovanja članic SSNZ.**	SSNZ (analiza), spremljanje SNZ
>>	***Prioriteta je močno vezana na prioriteto (in ukrepe) PRODUKT (2. prioriteta).***	

13.2 Razvojna prioriteta 2: PRODUKT

Povečati konkurenčnost produktov – razvoj produktov v smeri krepitve ZT, MW in nadgradnje wellnessa v selfness, za povečanje razlikovanja in dodane vrednosti.

PODROČJA, ki jih pokriva prioriteta

Razvoj produktov (trženjska privlačnost, prodajna naravnanost in prilagojenost ciljnim skupinam), **struktura produktov glede na prihodke.**

Področju produkta daje celotni strateški dokument izredno velik pomen – tako v smislu produktne segmentacije = razdelitev ponudbe SNZ v 6 produktih sklopov (4 temeljne, zdraviliške, in 2 bolj nišna), kot tudi razvoju in trženju po produktih.

IZHODIŠČA – ključna problematika

- V preteklih letih so se zdravilišča v (pre)veliki meri usmerila v wellness, zaradi česar je stagniral razvoj zdravstvenega produkta, kar je zmanjšalo razlikovanje in povečalo pritisk na ceno.
- Premalo razlikovalnih produktov.
- Pomanjkanje pravih (prodajnih) produktov in posledično hiperprodukcija programov/paketov.
- Premalo poudarka na zdravstvenem turizmu in preventivi – trženje v večini poteka na termalnem, kopališkem produktu in posledično je Slovenija bolj prepoznavna kot destinacija za polpenzion s kopanjem.

Cilji 2020

Produkt razumemo kot temeljno enoto za povečanje produktivnosti. Višjo doseženo ceno bomo namreč lahko povečali zgolj z delom na vsebini, na produktu; znotraj produktov pa na večanju deleža zdravstvenega turizma in medical wellnessa ter na nadgradnji generičnega wellnessa v bolj razlikovalni selfness: delo na razvoju produktov z višjo dodano vrednostjo in višjo stopnjo razlikovanja in posledično tudi osredotočanje trženjskih naporov v podporo trženju teh produktov (strategija »stran« od generičnih kopalnih produktov, kjer se prodaja polpenzion, konkurenca pa je izredno močna).

Slovenija se na ciljnih trgih v ciljnih segmentih uspešno uveljavlja kot zdraviliška destinacija, ki ima zelo konkurenčen produkt zdravstvenega turizma in medical wellnessa, podprt s ponudbo selfnessa ter bogato ponudbo za sprostitev in aktivni oddih.

Kaj moramo narediti - ukrepi

Št.	*Ukrep – aktivnost*	*Kdo (odgovornost)*
1.	**Povečati razlikovanje in specializacijo** med zdravilišči.	SNZ
2.	**Nadgraditi zahteve za indikacije** s strokovnim osebjem (zdravniki), specializiranimi za določeno področje.	SSNZ
3.	Oblikovati **shemo nagrad v zdravstvenem turizmu (»modra shema«)** v okviru SSNZ, ki bi spodbujale kakovost in specializacijo zdravilišč ter jih ustrezno trženjsko izpostavile.	SSNZ
4.	**Razvoj trženjsko privlačnih in prodajno naravnanih produktov** *(kot je primer produkta Detox).*	SNZ
4.	**Uvajanje trajnostnih poslovnih modelov poslovanja** (podjetja) in aktivno vključevanje v razvoj zelenih shem na ravni destinacij.	SNZ in SPIRIT *(»Zelena shema slovenskega turizma)*
5.	**Razvoj zelenih nabavnih verig** (povečanje deleža lokalne hrane), tudi z vključevanjem lokalnih zadrug.	SNZ in sodelovanje SPIRIT
6.	**Ustanoviti strokovno telo, ki bo preučilo načine in vire financiranja razvojno-raziskovalne dejavnosti** za povečanje znanstvene dokazljivosti učinkov posameznih tretmajev.	Povezati se z znanostjo; MGRT, MZ, MZT, univerze itd.

>> Produktna strategija je predstavljena v poglavju 14, v poglavju 16 pa so opredeljene strategije in ukrepi po posameznih produktnih sklopih. Pomembna podpora so raziskave, ki so v okviru prioritete 3 in 4.

13.3 Razvojna prioriteta 3: KAKOVOST

Sistematično delo na kakovosti ponudbe in storitev kot osnova odlične izkušnje gosta in večje konkurenčnosti zdraviliškega produkta.

PODROČJA, ki jih pokriva prioriteta

Kakovost storitev (mehki del – ljudje)**, kakovost ponudbe** (z vidika infrastrukture, urejenosti in čistoče), **standardi, raziskave v podporo kakovosti.**

IZHODIŠČA – ključna problematika

- SNZ so po infrastrukturi (tehnična kakovost objektov in pester izbor storitev) znotraj objekta primerljiva s tujimi, zaostajajo pa po kakovosti izvedbe storitev (manj usposobljen, manj profesionalno voden in nadziran, manj motiviran in senzibilen kader) – v preteklih letih se je primarno investiralo v infrastrukturo, močno pa je zaostajalo vlaganje v ljudi.
- Zaostajanje na področju vklapljanja v okolje (pomanjkanje urbanističnega načrtovanja zdraviliških krajev).
- Racionalizacija poslovanja na račun kakovosti ponudbe in storitev.
- Ni mednarodnih standardov kakovosti.
- Doseganje prenizkih cen, ki ne omogočajo vložkov v kakovost.

Cilji 2020

Kakovost je temeljna platforma za izboljšanje konkurenčnosti produkta in povečanje produktivnosti poslovanja (oboje vodi v doseganje višje dodane vrednosti).

SNZ z vlaganjem v kakovost dosegajo primerljivo kakovost s konkurenčnimi srednje-evropskimi zdraviliškimi destinacijami, z nekoliko boljšo percepcijo glede vrednosti za denar (bolj individualni pristop, manj množični turizem, izredno kakovostni naravni viri, usposobljeni ljudje in poudarek na avtentični izkušnji gosta).

Kaj moramo narediti - ukrepi

Št.	*Ukrep – aktivnost*	*Kdo (odgovornost)*
1.	**Uvedba mednarodnih standardov kakovosti za zdravilišča** (hotelski, wellness in zdravstveni del) kot temeljni pogoj za povečanje konkurenčnosti zdravstvenega turizma in medical wellnessa. Preučitev opcij, izbora (s podporo Delovne skupine) in implementacija	SSNZ, implementacija SNZ
2.	Za **povečanje profesionalnosti in strokovnosti osebja** vlaganje v mehke veščine na področju odnosa do gostov in skrbi za goste, poznavanja potreb gostov in individualno obravnavo gosta, ob tem tudi kontinuirano strokovno izobraževanje in usposabljanje.	SNZ *(ob podpori izobr. programov s strani MGRT)*
3.	**Nadgradnja hotelske kategorizacije.**	MGRT
4.	**Izobraževanje vodilnega kadra** z ogledi dobrih praks, za slednje trendov in spodbujanje uvajanja inovacij	SSNZ in SNZ
5.	**Redne letne raziskave zadovoljstva gostov** z metodo skritega gosta in primerjalne analize ponudbe konkurence (tuje).	SPIRIT in SSNZ
6.	**Organizirati letno strokovno konferenco** v zdraviliškem turizmu (ločeno oziroma v okviru CEE Spa & Wellness Summit).	SPIRIT in SSNZ
7.	**Optimiziranje izobraževalnih programov** za potrebe SNZ.	MGRT
8.	**Mednarodno povezovanje** – včlanitev v izbrane mednarodne organizacije oziroma združenja na področju wellness in zdraviliškega produkta.	SSNZ
9.	Identifikacija evropskih virov in priprava vsebin **za razvoj mednarodnih/čezmejnih povezav za razvoj zdraviliškega**	SSNZ

	produkta in pozicioniranje v srednjeevropskem prostoru.	

13.4 Razvojna prioriteta 4: CILJANJE

Povezano in ciljno trženje zdravstvenih in medical wellness produktov.

PODROČJA, ki jih pokriva prioriteta

Raziskave trgov (produkti, ciljne skupine), **promocija, trženjska infrastrukturna orodja.**

IZHODIŠČA – ključna problematika

- Premajhni vložki v promocijo s strani države in neustrezna organiziranost turizma na nacionalni ravni – ni zadostne krovne promocije, tako ne na obstoječih ključnih trgih kot ne na novih.
- Veliki pritiski na podjetja, da vlagajo v trženje več, kot zmorejo, sicer ni učinkov.
- Premalo združevanja trženjskih naporov na trgih, kjer je mogoče skupaj narediti več.
- Medsebojno »zbijanje« cen (še posebej na domačem trgu).
- Pomanjkanje znanja za bolj učinkovito in prodorno trženje, pomanjkanje kreativne kampanje.
- Posamezna zdraviliška podjetja težko prodrejo na evropski trg zdravstvenega turizma.

Pričakovani rezultat 2020

Prioriteta CILJANJE se ne osredotoča zgolj na trženje, temveč v prvi vrsti na bolj ciljno nagovarjanje trgov (po produktih in ciljnih skupinah), ob tem pa na koncentracijo trženjskih naporov po trgih in produktih (za skupno trženje za produkt zdravstvenega turizma in medical wellnessa). Glavni fokus je intenzivna internacionalizacija – povečati moramo delež tujih gostov (iz 42,5 % v letu 2013 na 56 % v letu 2020).

Z učinkovitim in aktivnim združevanjem trženjskih naporov se Slovenija na ciljnih trgih zanesljivo vse bolj pozicionira kot privlačna in konkurenčna zdraviliška destinacija za zdravje.

Kaj moramo narediti - ukrepi

Št.	*Ukrep – aktivnost*	*Kdo (odgovornost)*
1.	**(2-letno) usklajevanje sredstev** v okviru krovne promocije (SPIRIT – STO) v podporo promociji SNZ, na izbranih ključnih in potencialnih trgih (v skladu s trženjsko strategijo po trgih).	SPIRIT in SSNZ
2.	Prioritetno **usmerjanje skupnih trženjskih nastopov na produkt zdravstvenega turizma in medical wellnessa** (v skladu s trženjsko strategijo po trgih; v okviru tega aktivnosti na ravni SSNZ za vstop na evropski zavarovalniški trg).	SSNZ, SNZ
3.	**Koncentracija sredstev na ključnih trgih in razvoj potencialnih trgov,** v skladu s strategijo trgov (poglavje 13). Na novih trgih je nujna krovna »marela« in aktivnosti SPIRIT.	Preko SSNZ in SPIRIT
4.	**Poglobljene in ciljne raziskave za razumevanje profilov trgov, po produktih in ciljnih skupinah** (vsaj ena raziskava – za en trg letno, ki je osnova za trženjske aktivnosti in komunikacijsko strategijo; podjetjem pa pomaga pri oblikovanju ponudbe po meri specifičnih pričakovanj ciljnih skupin s posameznih trgov).	SPIRIT in SSNZ
5.	**Delavnice za razvoj ponudbe za trge Zalivskih držav.**	SPIRIT in SSNZ
6.	Trženjska in tehnična **nadgradnja spletne strani SSNZ.**	SSNZ
7.	**Povečati atraktivnost in učinkovitost digitalnega trženja** (digitalnih trženjskih kampanj, skupen blog, družbeni mediji).	SSNZ, SPIRIT, SNZ
8.	**Ustrezna umestitev zdraviliškega produkta na krovno spletno stran** www.slovenia.info (in druga trženjska orodja).	SPIRIT in SSNZ
9.	**Optimizacija spletnega nastopa podjetij** (pravilna in dosledna uporaba znamke SNZ).	SNZ
10.	**Priprava vrhunske banke fotografij** (po produktih in ciljnih skupinah, tudi z upoštevanjem specifičnosti ciljnih trgov) in video klipov – slednje trendom.	SSNZ, v sodelovanju s SPIRIT

13.5 Razvojna prioriteta 5: ZNAMKA

Okrepiti skupno krovno znamko SNZ, za večjo prepoznavnost in večje učinke ter razviti znamko kot garancijo za kakovost.

PODROČJA, ki jih pokriva prioriteta:

Krovna zdraviliška znamka, vzpostavljanje odnosa do krovne znamke Slovenije, zgodba zdravilnih vod in komunikacijska strategija.

IZHODIŠČA – ključna problematika:

- SNZ ne uporabljajo znamke »Slovenska zdravilišča« (Slovenian Spas, Slowenische Thermen): pregled spletnih strani posameznih zdravilišč je pokazal, da junija 2014 zgolj 3 zdravilišča vključujejo znamko SNZ na svoji spletni strani, 7 pa znamko »I feel Slovenia«.
- Znamka »Slovenska zdravilišča« je neprepoznavna – tako na domačem kot na tujih trgih (ni jasne percepcije, kaj stoji za znamko) – Slovenija ni prepoznavna kot zdraviliška destinacija, še manj kot destinacija za zdravstveni turizem.
- Na bližnjih trgih so bolj utrjene/prepoznavne znamke posameznih zdravilišč; to je logična posledica trženjskih aktivnosti posameznih zdravilišč, vendar pa pri tem niso bile izkoriščene sinergije gradnje krovne znamke – gre torej za izgubljene priložnosti.
- Nerazumevanje, kaj se pridobi s skupno znamko – *v okviru analize opravljena analiza pozicioniranja sosednjih držav za zdraviliški produkt na krovni ravni.*

Pričakovani rezultat 2020

Prioriteta ZNAMKA ustrezno pozicionira pomen znamke SNZ kot temeljne platforme za združevanje trženjskih naporov slovenskih naravnih zdravilišč na tujih trgih (tako v okviru skupnih nastopov kot promocijskih aktivnosti posameznih zdravilišč).

Slovenija postane prepoznavna kot zdraviliška destinacija, kjer SNZ odlično skrbijo za zdravje, v prijetnem zdraviliškem okolju, s podporo strokovnjakov, lokalnih naravnih zdravilnih faktorjev – v ospredju termalni in mineralni vrelci in bogato ponudbo za sprostitev, vzpostavljanje ravnovesja telesa, uma in duha ter aktivni oddih. Znamka je garancija za kakovost storitev tako v hotelskem, wellness kot zdravstvenem delu (podprto z dodatnimi mednarodnimi standardi). Vsi, ki uporabljajo znamko, so člani uglednega strokovnega združenja (SSNZ).

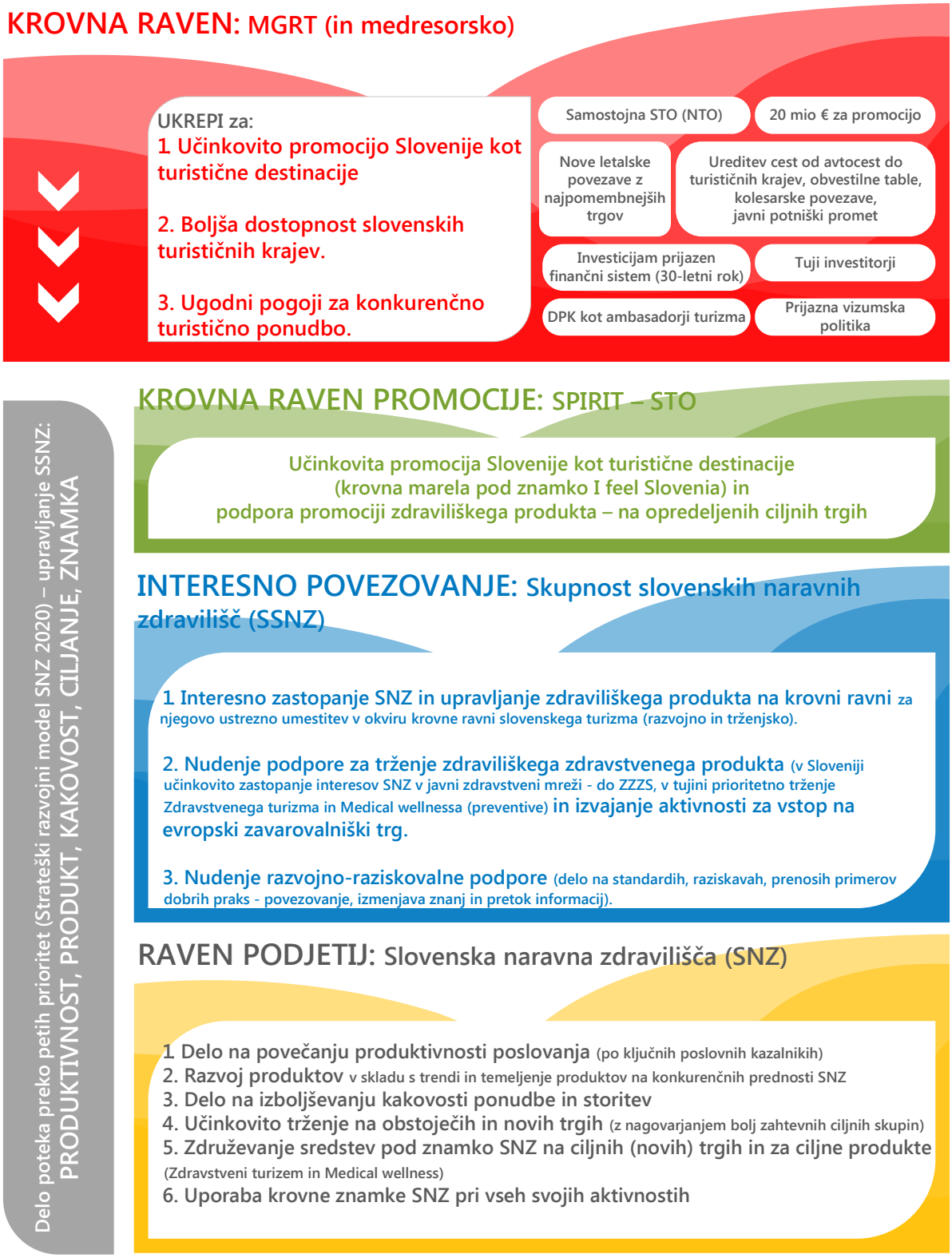
Kaj moramo narediti - ukrepi

Št.	*Ukrep – aktivnost*	*Kdo (odgovornost)*
1.	Poiskati sinergijo med krovno znamko Slovenije (I feel Slovenia) in krovno zdraviliško znamko: **oblikovati rešitev nadgradnje in posodobitve znamke v smeri indosirane znamke** (delovno »I FEEL SLOVENIAN SPAS«); zagotoviti, da bo bolj učinkovito komunicirala celosten produkt, ne samo vodo, ter da se bo izognila potrebi po uporabi več znamk. Razviti opcijo za korporativno znamko združenja, za močnejše pozicioniranje v mednarodnih strokovnih javnostih (SSNZ).	SSNZ in SPIRIT
2.	**Dosledna uporaba znamke SNZ na vseh orodjih** (spletni portal, publikacije, oglaševanje itd.) in aktivnostih, krovna raven in SNZ.	SNZ, upravljanje znamke SSNZ
3.	**Razviti znamko kot garancijo kakovosti.**	SSNZ
4.	**Okrepiti krovno pozicioniranje slovenskih naravnih zdravilišč skozi izpostavljanje zdravstvenega produkta** in komuniciranje pod krovno znamko.	SSNZ in SPIRIT
5.	**Ena od 9 krovnih zgodb slovenskega turizma izhaja iz krovnega koncepta skrbi za zdravje,** temelječe na zdravilnih vodah in ob podpori znanja in narave (to naj bo hkrati krovna zgodba SNZ).	SSNZ in SPIRIT
6.	Pretvorba opredeljenega krovnega pozicioniranja v trženjsko-komunikacijsko strategijo (s kreativnimi rešitvami). **Oblikovanje zaokrožene kreativne komunikacijske kampanje** za promocijo	SPIRIT in SSNZ

	SNZ (ciljno, po trgih, produktih).	

13.6 Pregled ključnih ukrepov glede na ravni izvajanja

Shema št. 3: ***Povzetek - prikaz glavnih področij delovanja po ravneh***



KROVNA PRODUKTNA STRATEGIJA

(6 produktnih sklopov = 9 produktov)

14. PRODUKTNA STRATEGIJA

14.1 Produktni sklopi slovenske zdraviliške ponudbe

>> PRODUKTI: Kateri so produktni sklopi SNZ?

Slovenska zdraviliška ponudba se ob upoštevanju (1) današnjih danosti in virov **(2)** trendov na globalnem in evropskem trgu zdraviliškega, zdravstvenega in wellness turizma in **(3)** razvojno-trženjskih potencialov glede na primarni motiv prihoda gosta v slovensko naravno zdravilišče **deli v 6 ključnih produktnih stebrov (oziroma skupaj 9 produktov).**

Shema št. 4: **Šest produktnih sklopov (stebrov) slovenske zdraviliške ponudbe**

Tabela št. 3: **Podrobnejša predstavitev produktnih sklopov slovenske zdraviliške ponudbe, s posameznimi ključnimi produkti**

Produktni stebri	Definicija – primarni motiv prihoda	Ključni produkti
1. Zdravstveni turizem v zdraviliščih ***Medical tourism in spas***	Primarni motiv turista je **ZDRAVLJENJE** (v zdravilišču), z uporabo zdravstvenih storitev in lokalnih naravnih zdravilnih faktorjev.	• **Rehabilitacija** • **Specialistična diagnostika** • **Lepotna in plastična kirurgija** • **Zobozdravstvene storitve (Dental)** (balneoterapija, fizioterapija, kinezioterapija, talasoterapija, hidroterapija, terapevtske masaže, pitje mineralne vode ipd.)
2. Medicinski wellness ***Medical wellness***	Primarni motiv turista je **PREVENTIVA** (medicinsko podprta in temelječa na lokalnih naravnih zdravilnih faktorjih).	• **Preventiva** • **Razstrupljevanje (Detox)** • **Hujšanje** • **Anti-stres** • **Pomlajevanje (Anti-aging)**
3. Selfness ***Selfness***	Primarni motiv turista je **DOLGOROČNA SKRB ZA RAVNOVESJE TELESA, DUHA IN UMA**, podprta z lokalnimi naravnimi zdravilnimi faktorji.	**Programi za vzpostavitev ravnovesja telesa, duha in uma** (Lifestyle balance in Longevity programi, ki vključujejo **sprostitev, pomlajevanje, gibanje, prehrano, spanje, spiritualne in holistične aktivnosti, preventivo** itd.)
4. Termalni oddih in Aquafun ***Thermal break & Aquafun***	Primarni motiv turista je aktiven ali bolj sproščujoč **TERMALNI ODDIH** v zdravilišču. *Tip oddiha je v veliki meri odvisen od ciljne skupine, vse bolj je osnovan na življenjskem slogu.*	• **Aquafun** (vodna zabava v vodnih tematskih parkih) • **Wellness oddih** (savnanje, masaže in drugi programi sprostitve) • **Kopanje v termah** • **Aktivni oddih** (ob kopanju tudi aktivnosti v naravi in odkrivanje destinacije)
5. Priprave športnikov ***Sports teams training camps***	Vrsta športnega turizma, kjer je primarni motiv turista **AKTIVNO UKVARJANJE S ŠPORTOM (TRENINGI).**	**Priprave športnikov,** ki temeljijo na koriščenju celostne zdraviliške ponudbe (nastanitve, terapije, masaže itd.) in športne infrastrukture v destinaciji (v bližnji okolici).
6. MICE ***Poslovna srečanja***	Primarni motiv prihoda so **POSLOVNA SREČANJA** v zdraviliški destinaciji, s koriščenjem dopolnilne ponudbe (wellness).	**Kongresi, konference, seminarji in izobraževanja, poslovna srečanja, hišni sejmi in predstavitve, skupščine, motivacijska potovanja, športni dogodki, novinarske konference**

14.2 Produktna matrika atraktivnosti in konkurenčnosti

>> Kakšna je današnja pozicija produktov na osnovi ocene atraktivnosti trga in konkurenčnosti produkta

Ključni produktni sklopi slovenskih naravnih zdravilišč so analizirani s pomočjo strateške matrike *(GE-McKinsey matrike)* z vidika ocene:

A. **Atraktivnosti TRGA** (= Kako atraktiven je trg v produktni kategoriji);
B. **Konkurenčnosti PRODUKTA** (= kako je na tem trgu konkurenčen naš produkt).

Za opredelitev pozicije posameznega produktnega sklopa so upoštevane naslednje kategorije (v oklepajih je poleg opisa opredeljen ponder oziroma utež, ki smo jo uporabili za posamezno kategorijo)**:**

> ATRAKTIVNOST TRGA	> KONKURENČNOST PRODUKTA
1. **Obseg trga:** Kako je trg velik (je velik ali ozek, nišni), kako blizu so emitivni trgi in urbana središča, koliko ciljnih gostov lahko nagovorimo in pritegnemo, ali za ta produkt obstaja določeno povpraševanje, ki ga je mogoče učinkovito in uspešno nagovoriti? **(P = 0,10)** 2. **Rast trga:** Kakšni so trendi rasti na področju trga, ki ga produkt pokriva, kakšne so priložnosti na trgu danes in jutri, ali obstaja trend rasti ali pa stagnacija, ali mednarodni trendi na strani povpraševanja in ponudbe govorijo v prid temu produktu, na kakšen način? **(P = 0,25)** 3. **Cenovni nivo:** Kakšna je povprečna poraba v okviru tega produkta? **(P = 0,20)** 4. **Sezonskost (P = 0,20):** Ali je ponudba vezana na določeno sezono ali ne oziroma je celoletna? 5. **Intenzivnost konkurence:** Ali je konkurenca na trgu velika? **(P = 0,10)** 6. **Možnost diferenciacije:** Ali obstaja možnost, da se skozi diferenciacijo produkta lažje in bolj uspešno pozicioniramo? **(P = 0,10)**	1. **Infrastruktura:** Kakšna je naša infrastruktura za izvajanje produkta – v prvi vrsti infrastruktura, vezana na izvajanje produkta, ob tem pa dodatna, podporna? **(P = 0,25)** 2. **Tržni delež:** Kakšen relativni tržni delež ima ta produkt znotraj produktnega portfelja? **(P = 0,15)** 3. **Moč znamke & prepoznavnost:** Ali je naš produkt prepoznaven med ciljnimi segmenti, ali je naša destinacija prepoznavna po tem produktu? **(P = 0,15)** 4. **Kakovost storitev:** Kakšna je kakovost naših storitev (kako našo ponudbo ocenjujejo gostje)? **(P = 0,25)** 5. **Stroškovna prednost:** Ali imamo cene, ki so nižje od drugih ponudnikov oziroma kakšno je razmerje med ceno in kakovostjo – kakšna je vrednost? **(P = 0,10)** 6. **Potrebni tržni napori:** Kolikšne in kakšne tržne napore je potrebno vložiti v promocijo ponudbe, da rezultira v prodaji? **(P = 0,10)**

⇉ Na osnovi ocene atraktivnosti trga in privlačnosti produkta se **produkti umeščajo v znotraj matrike v eno od devetih strategij,** ki pokrivajo sklope **RAST, ZADRŽANJE** in **ŽETEV**, kot je predstavljeno v shemi v nadaljevanju.

⇉ Dodatno smo produkte umestili v **BSC matriko** (Boston Consulting Group), ki sicer vrednoti zgolj stopnjo rasti trga (v okviru atraktivnosti trga) in tržni delež (v okviru konkurenčnosti produkta) – **uporabili smo jo zgolj za razvrstitev slovenskih zdraviliških produktov med: ZVEZDE, VPRAŠAJE, KRAVE MOLZNICE oziroma PSE.**

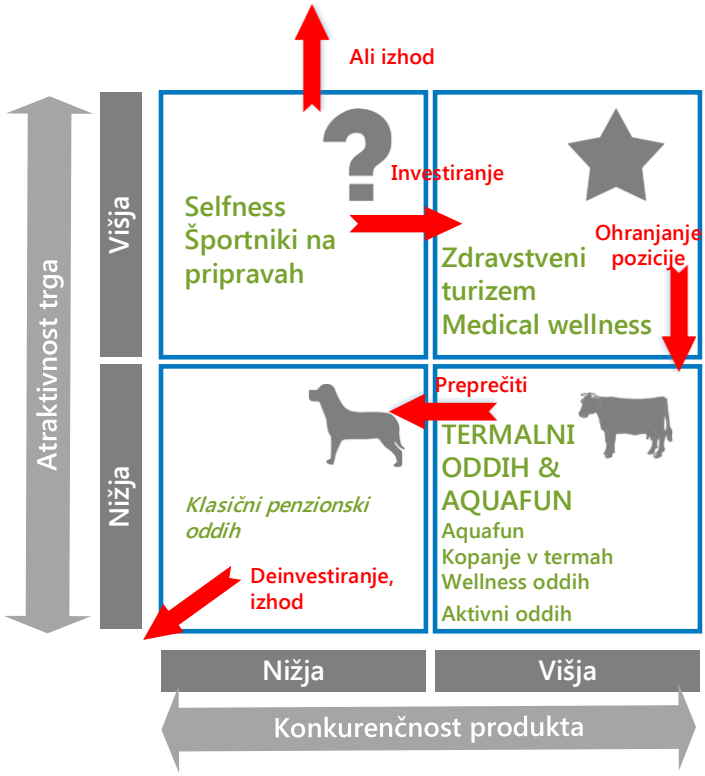
Shema št. 5: **DANAŠNJA (!) pozicija posameznih produktov slovenskih naravnih zdravilišč glede na atraktivnost trga in konkurenčnost produktov**

V spodnji shemi je umeščenih vseh 6 produktov, produktni sklop TERMALNI ODDIH & AQUAFUN pa je razdeljen na štiri produkte, to so: Aquafun, Wellness oddih, Kopanje v termah in Aktivni oddih – saj gre za močen produktni sklop (ki ima danes po oceni 70 %), specifičnost posameznih produktov (glede na atraktivnost trga in konkurenčnost produkta pa tudi ciljne skupine) pa je precejšnja.

Tabela št. 4: **Prikaz vrednosti za posamezne produktne sklope – današnje stanje**

	KON (x)	ATR (y)	Velikost tuji trg (ocena)
Zdravstveni turizem	3,00	4,10	**5**
Medical wellness	3,50	4,20	**15**
Selfness	2,60	4,20	**3**
AQUAFUN	3,20	2,30	**15**
WELLNESS ODDIH	3,30	3,30	**12**
KOPANJE V TERMAH	3,40	2,10	**37**
AKTIVNI ODDIH	3,00	2,90	**6**
Priprave športnikov	2,50	3,60	**3**
MICE	2,70	3,10	**4**

Shema št. 6: **Umestitev produktov v Bostonsko matriko – prikaz današnjega stanja z nakazano strategijo**



ZVEZDE imajo visok tržni delež in konkurenčnost na visoko atraktivnem trgu.
Produkti zahtevajo veliko vložkov za ohranjanje pozicije, za ohranjanje vodstva pred konkurenco in za prihodnjo rast.
Potrebno investiranje za ohranjanje pozicije.

VPRAŠAJI imajo danes nižjo konkurenčnost, a velik potencial rasti na atraktivnem trgu. Potrebno jih je nadgraditi ali opustiti.

KRAVE MOLZNICE imajo visoko konkurenčnost, a na manj atraktivnem trgu. Imajo dobro pozicijo, ustvarjajo promet, a trg je zelo konkurenčen.
Potrebno investirati za ohranjanje pozicije. Z denarjem podpirati razvoj zvezd in selektivno investirati v vprašaje.

PSI imajo nizko konkurenčnost in so na trgu, ki ni zelo atraktiven.
Gre za produkte, ki ustvarjajo izgubo (ali zgolj break even) – dezinvestiranje oziroma opustitev, ali pa znotraj segmenta poiskati ožjo in zanimivo nišo.

14.3 Strategije rasti in razvoja

Tabela št. 5: **Kratek opis današnje pozicije po produktih in priporočena strategija za rast in razvoj**

⇉ Strategija za vsak produkt je podrobneje predstavljena v poglavju 15.

Produktni sklop	Današnja pozicija produkta	Priporočena strategija rasti in razvoja
Zdravstveni turizem v zdraviliščih – ZT	Zdravstveni turizem v slovenskih zdraviliščih je pozicioniran v zgornjem sredinskem kvadratu **(oziroma pozicija ZVEZDE): gre za povprečno konkurenčen produkt, ki pa ima danes nizek delež, v zelo atraktivni panogi z visoko rastjo.**	**Gre za produkt, ki ima velik potencial rasti, zato se predlaga INVESTIRANJE ZA RAZVOJ – potrebno prioritetno vlagati v trženje *(»Try harder & Challenge the Leader«).***
Medical wellness – MW	Medical wellness je podobno kot ZT pozicioniran v zgornjem sredinskem kvadratu **(pozicija ZVEZDE): gre za rahlo nadpovprečno konkurenčen produkt (nekoliko bolj kot Zdravstveni turizem) v zelo atraktivni panogi z visoko rastjo.**	**ENAKA STRATEGIJA KOT ZA ZT: Gre za produkt, ki ima velik potencial rasti, zato se predlaga INVESTIRANJE ZA RAZVOJ – potrebno prioritetno vlagati v trženje *(»Try harder & Challenge the Leader«).***
Selfness – S	Selfness je pozicioniran v zgornjem sredinskem kvadratu **(pozicija VPRAŠAJA): gre za povprečno konkurenčen produkt z danes nizkim deležem v zelo atraktivni panogi (za katero se pričakuje rast).**	**Priporoča se strategija SELEKTIVNEGA INVESTIRANJA ZA RAZVOJ – ta produkt je potrebno nadgraditi (vsebinsko) ter povečati prepoznavnost in delež.**
Termalni oddih in Aquafun – TOA	Termalni oddih je pozicioniran v spodnjih desnih kvadratih **(pozicija KRAVE MOLZNICE, ki deluje po principu masovnega turizma – produkt, ki danes prinaša glavni del prihodka).** **Gre za konkurenčen produkt v nekoliko manj atraktivni panogi.** ***Produkt razdeli na 4 pod-produkte, za katere se oblikujejo specifične strategije rasti.*** • **AQUAFUN** je pozicioniran na meji med srednjim in	**Tržni delež se ohrani na enakem nivoju, znotraj pa se prestrukturirajo tržni deleži v korist produktov z višjo dodano vrednostjo (Wellness oddih).** **Priporoča se strategija ohranjanja pozicije in razvoj novega fokusa ter ustrezno upravljanje za žetev.** • **AQUAFUN zahteva za ohranitev pozicije vložke v povečanje konkurenčnosti (vidik infrastrukture).** • **WELLNESS: povečanje**

	spodnjim sredinskim kvadratom. Gre za srednje konkurenčen produkt v manj atraktivni panogi. • **WELLNESS ODDIH** je nekoliko bolj konkurenčen v bolj atraktivni panogi. • **KOPANJE V TERMAH** je še nekoliko bolj konkurenčen produkt z največjim deležem, vendar v najmanj atraktivni panogi. • **AKTIVNI ODDIH** je povprečno konkurenčen produkt v povprečno atraktivni panogi z najmanjšim deležem znotraj Termalnega turizma.	**razlikovanja in nadgradnja v selfness.** • **KOPANJE V TERMAH: vložki v trženje in v konkurenčnost infrastrukture (za privlačnost ponudbe bazenskih površin).** • **AKTIVNI ODDIH: vložki v trženje.**
Priprave športnikov – PŠ	Produkt priprave športnikov je pozicioniran v zgornjem področju sredinskega kvadrata **(pozicija VPRAŠAJA)**. Trenutno gre za **manj konkurenčen nišni produkt v atraktivni panogi**.	**Strategija okrepitve konkurenčnih prednosti in fokusiranega trženja na najbolj atraktivnih trgih.**
MICE	Produkt Poslovna srečanja je pozicioniran v sredinskem kvadratu. **Gre za povprečno konkurenčen produkt v povprečno atraktivni panogi, kjer je močna konkurenca mestnih ponudnikov.**	**Strategija previdnega upravljanja za žetev.**

14.4 Krovna poslovna strategija in strategija rasti

>> Krovna poslovna strategija

Med tremi poslovnimi strategijami po Porterju (nizke cene, razlikovanje, osredotočanje oziroma tržne niše) **SNZ sledijo strategiji, ki temelji na:**

RAZLIKOVANJU (DIFERENCIACIJI), ki temelji na izpostavljanju ključnih konkurenčnih prednosti SNZ (>> kot so opredeljene v poglavju 10).

>> Strategija rasti

V nadaljevanju z Ansoffovo strateško matriko predstavljamo **strategije rasti** za slovenska naravna zdravilišča na produktni in podjetniški ravni, **ki temeljijo na obstoječih in potencialnih produktih ter trgih (oziroma ciljnih skupinah).** *Izbiramo lahko med strategijami tržne penetracije, strategijo razvoja trgov, razvoja produktov in strategijo diverzifikacije.*

V spodnji matriki opredeljujemo, da se dela vzporedno na vseh štirih strategijah:

1. **PENETRACIJA:** Na obstoječih trgih se z obstoječimi (vendar trženjsko nadgrajenimi) produkti aktivneje nagovarja (penetrira) obstoječe trge. Gre za Zdravstveni turizem in Medical wellness, ki jima z okrepljenim trženjem krepimo trženjsko pozicijo, saj želimo povečati delež. Znotraj Termalnega oddiha & Aquafuna SNZ sama izvajajo penetracijo na obstoječih trgih, a do zahtevnejših individualnih segmentov.
2. **RAZVOJ TRGOV:** Hkrati se s temi produkti vstopa na nove trge (Zalivske države) in razvija nove ciljne skupine (zahtevnejši segmenti, bolj dohodkovno sposobni).
3. **RAZVOJ PRODUKTOV:** Ob tem na obstoječe trge vstopamo z novimi produkti (nadgradnja Wellnessa v Selfness in obstoječe trge vzgajamo v tej smeri).
4. **DIVERZIFIKACIJA:** Delno oziroma omejeno, predvsem pa zelo ciljno z novimi produkti (kot so Priprave športnikov) vstopamo na nove trge (Zalivske države).

Shema št. 7: **Strategija trgov in produktov glede na kategorijo obstoječi/novi (Ansoffova matrika)**

KROVNA POSLOVNA STRATEGIJA

=

Strategija razlikovanja (diferenciacije), temelječe na opredeljenih konkurenčnih prednostih

STRATEGIJA
TRGOV IN PROMOCIJE
(4 + 5 = 9 skupnih trgov
& 5 strateških trženjskih prioritet)

15. STRATEGIJA TRGOV IN PROMOCIJE

>> TRGI & PROMOCIJSKA ORODJA: Na katerih trgih bomo združevali sredstva in s katerimi orodji?

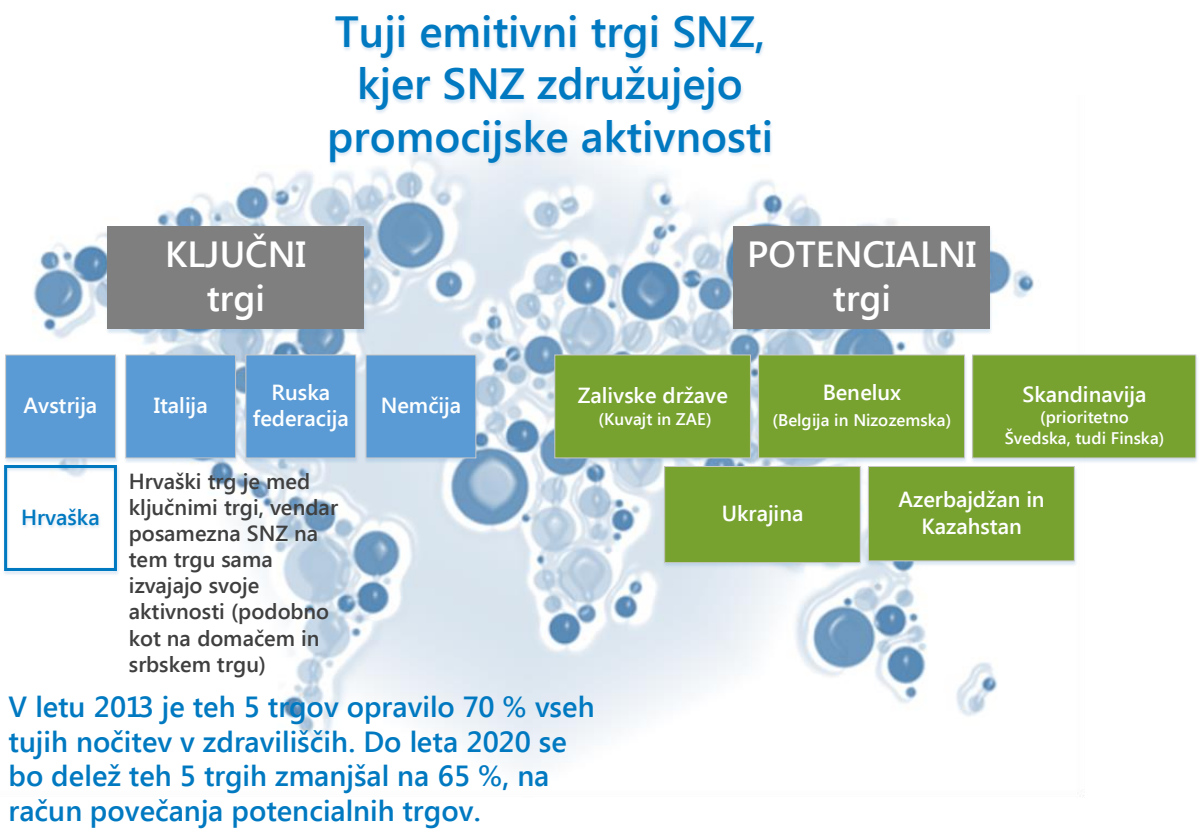
15.1 Izbor ciljnih trgov

>> Opredelitev ključnih in potencialnih trgov za skupne aktivnosti

V analitičnem delu smo povzeli obstoječo strukturo trgov, ki ponazarja, kateri trgi so pomembni za SNZ glede na fizične kazalnike statistike, **ob tem ima vsako zdravilišče svoje ključne in potencialne trge** (kateri tuji trg je za posamezno zdravilišče glede na različno strukturo ponudbe pomembnejši). 5 trgov, ki so najmočnejši po statistiki, vsa zdravilišča tudi opredeljujejo med njihove 3 ključne trge, na 4. in 5. mestu se v zgolj nekaj primerih uvrščajo še Srbija, Izrael in Nizozemska. Ob tem imajo precej različne druge trge. **Domači trg je pomemben za vsa zdravilišča, vendar se je potrebno za rast v prihodnjem obdobju intenzivneje usmeriti na tuje trge.**

V spodnji shemi opredeljujemo, NA KATERIH TRGIH BODO SNZ ZDRUŽEVALA SREDSTVA PREKO SSNZ. To pomeni, da imajo vsa zdravilišča na teh trgih interes in da se zavedajo, da lahko te trge trženjsko nagovarjajo učinkoviteje skupaj (pod skupno znamko in s ciljnimi produkti). **Trge delimo na KLJUČNE in POTENCIALNE.** *V nadaljevanju so opredeljene strategije po posameznih trgih.*

Shema št. 7: **Prikaz delitve tujih trgov, na katerih SNZ združujejo sredstva**



15.2 Strateške trženjske prioritete

>> Strategija promocije – vidik skupnega trženja

Shema št. 8: **5 prioritet v okviru strategije trgov in promocije**

Temeljna trženjska usmeritev v novem strateškem obdobju temelji na:

1. **PRODUKTNI FOKUS: Osredotočanje skupnih trženjskih aktivnosti SNZ pod skupno znamko in preko skupne trženjske platforme SSNZ na trženje ZDRAVSTVENEGA TURIZMA in MEDICAL WELLNESSA** (ob tem je podporna tudi ponudba wellnessa in aktivnega oddiha);

   medtem ko ponudbo Termalnega oddiha & Aquafuna, Priprave športnikov in MICE SNZ tržijo sama, preko svojih trženjsko-prodajnih kanalov in z izkoriščanjem trženjske platforme SPIRIT – STO.

   V srednjeročnem do dolgoročnem obdobju se preko skupne trženjske platforme okrepi tudi trženje selfnessa (ko je produkt ustrezno razvit).

2. **KONCENTRACIJA:** Osredotočanje skupnih trženjskih aktivnosti SNZ preko SSNZ na **opredeljene ključne in potencialne trge – koncentracija sredstev in aktivnosti.**

3. **ORODJA: SNZ se sejmov in borz udeležujejo direktno preko SPIRIT – in ne SSNZ.** SSNZ svoje aktivnosti usmerja v »razvoj trgov« za trženje Zdravstvenega turizma in Medical wellnessa, z uporabo drugih ciljnih promocijskih aktivnosti.

4. **CILJNE SKUPINE:** Okrepitev aktivnosti za identificiranje in učinkovito nagovarjanje **novih ciljnih skupin, višjega dohodkovnega razreda,** poudarek na individualnih gostih (to je cilj za vse trge).

5. **PODPORA KROVNE PROMOCIJE: Izredno pomembna je krovna promocija Slovenije** pod znamko I feel Slovenia preko SPIRIT – STO, tako na obstoječih (ključnih) trgih kot še posebej na bolj novih oziroma potencialnih trgih, **kjer SNZ brez krovne podpore ne morejo prodreti. Gre za promocijske aktivnosti za vzpostavitev oziroma večanje prepoznavnosti Slovenije, ob tem pa tudi**

aktivnosti za večjo dostopnost trga (letalske povezave in vizumska politika).

S tem želimo:

1. **Zadržati obstoječe segmente, ki so zdaj v veliki meri vezani na Termalni oddih & Aquafun (in za ta segment izboljšati konkurenčnost in cenovno pozicijo,** kar pa ima svoje omejitve in izzive; **ter še posebej povečati število individualnih gostov znotraj tega segmenta)** – in to izvajajo SNZ sama preko svojih kanalov, vendar pod krovno znamko SNZ, v skladu s peto prioriteto razvojnega modela;

2. **Ključen strateški premik je ta, da želimo usmeriti skupne trženjske napore v trženje Zdravstvenega turizma in Medical wellnessa ter (srednjeročno) selfnessa in jih ciljno izvajati na novih (potencialnih) trgih in segmentih in s tem izboljšati pozicioniranje, povečati razlikovalnost in dodano vrednost.**

   Na tem področju SNZ težje konkurirajo sama, saj je trg zdravstvenega turizma v Evropi močen, zelo konkurenčen, sosednje konkurenčne zdraviliške destinacije (Avstrija, Madžarska, Češka, tudi Poljska) pa na njem delajo že več let zelo sistematično, z velikimi vložki in podporo države. V veliki meri gre za razvojno naravnane promocijske aktivnosti, kjer je potrebno zagotoviti tudi krovno podporo Slovenije kot države in turistične destinacije (SPIRIT – STO) in jih (POMEMBNO) razvijati na daljši rok.

>> Strategija promocije – promocijska orodja

V analitičnem delu je bila izvedena ocena učinkovitosti posameznih temeljnih promocijskih orodij s strani SNZ (vprašalnik, oddelki za trženje SNZ). Pomen posameznih promocijskih orodij, kot izhaja iz te analize, je:
Po tem zaporedju (1 je najnižja ocena, 5 najvišja)

1. Digitalno trženje: **4,80**
2. Skupno spletno mesto SNZ: **4,71**
3. Borze: **4,36**
4. Študijska potovanja (novinarji, agenti, partnerji …): **4,28**
5. Sejmi: **3,43**
6. Skupni prospekt SNZ: **3,14**
7. Tiskano oglaševanje: **1,78**

Strategija promocije se osredotoča, v odvisnosti od trga, na naslednja orodja:

Pojasnilo: orodja niso razvrščena po pomenu.

1. Osnova vseh aktivnosti je trženjsko in tehnično nadgrajeno ter odlično optimizirano **spletno mesto SNZ** (www.slovenia-terme.si). Nujni predpogoj za izkoriščanje digitalne platforme je ustrezna umestitev zdraviliškega produkta SNZ na krovni turistični portal www.slovenia.info.
2. Med temeljnimi trženjskimi infrastrukturnimi orodji je tudi **prospekt SNZ** (z digitalno različico) in kakovostna **fotobanka** (fotografije in video vsebine).
3. Ciljni **predstavitveni dogodki** (za jasno opredeljene deležnike in s kakovostnimi, skrbno izbranimi partnerji).
4. Ciljno organizirana **študijska potovanja** (novinarji, agenti, partnerji, zdravniki).
5. Proaktivni **odnosi z mediji** (specializirani mediji).
6. Ciljne aktivnosti za **vstop v zavarovalnice** (po ciljnih trgih, s podporo prej omenjenih orodij in ob podpori kompetentnih partnerjev s posameznega trga).

7. Povezovanje in iskanje sinergij **z gospodarskimi in diplomatskimi predstavništvi** na ciljnih trgih.
8. Za promocijo Zdravstvenega turizma in Medical wellnessa se v dogodke, predstavitve, PR in druge aktivnosti **vključuje zdravnike.**

15.3 Matrika trgov in produktov

Na katerih tujih trgih in s katerimi produkti bodo SNZ združevala sredstva?

V spodnji tabeli je matrični pregled, ki je nato podrobneje predstavljen v poglavju 15.4 po trgih.

Ob združevanju sredstev v podporo trženju Zdravstvenega turizma in Medical wellnessa preko skupnih aktivnosti (kar je predstavljeno spodaj, z zeleno osenčenimi polji) izvajajo SNZ sama preko svojih orodij, partnerjev in s podporo orodij SPIRIT – STO aktivnosti penetracije na obstoječih trgih, v veliki večini z obstoječimi produkti Termalnega oddiha in Aquafuna (to sta Hrvaška in Srbija) in z vidika posameznega zdravilišča potencialnih trgih (to so med drugim Madžarska, Češka, Poljska, Izrael, Turčija, Francija).

Tabela št. 6: **Matrični pregled strategije trgov po produktih**

				Termalni oddih in Aquafun					
	Zdrav. turizem	Medical wellness	Selfness	Aquafun	Wellness oddih	Kopanje v termah	Aktivni oddih	Priprave šport.	MICE
				70					
DANES	5	15	3	15	12	37	6	3	4
				60 ↓					
CILJ 2020	9 ↑	18 ↑	5 ↑	15 =	13 ↑	24 ↓	8 ↑	4 ↑	4 =
KLJUČNI TRGI									
Avstrija									
Italija									
Nemčija									
Rusija									
POTENCIALNI TRGI									
ZD									
Benelux									
Skand.									
A & K									
Ukrajina									

A & K: Azerbajdžan in Kazahstan

= skupne aktivnosti SNZ preko SSNZ

15.4 Trženjska strategija po trgih

15.4.1 Domači trg

Slovenija	
2013	**Cilj 2020**
57-odstotni delež prenočitev (1.458.170 prenočitev) **Indeks 13/09: 88,2** **PDB: 4,13**	**46-odstotni delež prenočitev** (v skupnem obdobju približno 50.000 nočitev več) **Indeks 20/13: 103** **Gibanje trga do 2020:** • **Trend padanja je potrebno zaustaviti in vsaj zadržati obstoječe stanje (oziroma cilj je 3 % rasti prenočitev do 2020).** • Gre za izredno pomemben trg, vendar pa se bo delež tega trga zaradi aktivne internacionalizacije zmanjšal (ne nominalno po fizičnih kazalnikih).

PRODUKTI

Danes:
- Močen je **produkt rehabilitacije** (ZZZS) in **Termalni oddih & Aquafun.**

Cilj proti 2020:
- Potencial je **povečanje Wellnessa, Aktivnega oddiha in Selfnessa.**

Strategija obdelave domačega trga

1. **SNZ so na domačem trgu prisotna sama, neposredno.**
2. **Aktivnosti preko SSNZ na domačem trgu se ne izvajajo za turistični produkt, ampak se izvajajo aktivnosti za ohranitev pozicije zdravilišč v javni zdravstveni mreži (učinkovit dialog do ZZZS za vsaj ohranjanje obsega in cen storitev iz naslova ZZZS).**
3. **Delo poteka preko Odbora za zdravstvena vprašanja in s podporo aktivnega vključevanja strokovnjakov – zdravnikov specialistov pri ključnih vprašanjih (vključuje tudi prestavitve novih terapij na znanstveno podprtih raziskavah).**
4. Študije, ki jih mora izvesti posamezno zdravilišče za dokaze o učinkovitosti zdravilnih učinkov terapij, in jih uporabiti kot primerjalno prednost (kar je pomembno tudi za nastope na tujih trgih).
5. Znanstveno raziskovalno delo, v povezavi z Medicinsko fakulteto.

Ključni izzivi na domačem trgu

1. Trg, na katerem je potrebno nenehno ohranjati pozicijo podjetja.
2. Na domačem trgu obstajajo še vedno precej močni stereotipi o termah oziroma zdraviliščih (da so za starejše, bolne) – potrebno je repozicionirati zdravilišča.
3. Problem nepoznavanja in nerazlikovanja slovenskih naravnih zdravilišč.
4. Kako zaustaviti negativen trend zniževanja oziroma zbijanja cen znotraj slovenskih zdravilišč (ali je mogoče skupaj sprejeti odločitev, da SNZ niso prisotna na kuponskih platformah)?
5. Kako zaustaviti samovoljno zniževanje cen iz naslova ZZZS in v aktivnem dialogu in preko medresornega sodelovanja s podporo resornega ministrstva doseči, da se v okviru zdravstvene reforme večji del bolnišničnega zdravljenja opravi v zdraviliščih.

15.4.2 Trženjske strategije za ključne trge

Trženjske strategije po trgih predstavljajo **osnovo za oblikovanje letnih izvedbenih načrtov (Programov dela SSNZ).**

Glede na dejstvo, da za večino trgov še ne obstaja poglobljeno znanje in razumevanje trga za potencial Zdravstvenega turizma in Medical wellnessa, je ključno, da se ob samih promocijskih aktivnostih **izvaja zelo ciljno usmerjene in aplikativne raziskave trgov in pridobiva kakovostne informacije, ki so ključnega pomena za učinkovitejši nagovor trga (to smo opredelili v okviru razvojnega modela, četrta prioriteta: CILJANJE).**

V nadaljevanju so po trgih podane smernice za delo po trgih, ki izhajajo iz petih krovnih usmeritev, predstavljenih v poglavju 15.2 (= PRODUKTNI FOKUS, KONCENTRACIJA, ORODJA, CILJNE SKUPINE in PODPORA KROVNE PROMOCIJE), **vendar pa se morajo v okviru načrtovanja letnih izvedbenih načrtov prilagajati glede na razmere na trgu.**

15.4.2.1 Avstrija

Avstrija	
2013	**Cilj 2020**
Zdraviliške občine *(vir SURS):* • **45 %** vseh gostov, ki pride iz Avstrije v Slovenijo, prenoči v zdraviliških občinah. • **Velik padec trga v 10 letih** (indeks 13/04 za zdraviliške občine = 86). • Indeks prenočitve 13/12: **104** ***15 SNZ*** *(vir SSNZ):* • **Največji delež nočitev med tujimi gosti (2013: 23,6 %,** 11 % v skupnem številu). • Indeks prenočitve 13/12: **105** (prihodi 108). • Indeks prenočitve jan-sep 13/12: **103** (prihodi 109). • **PDB 2013: 3,63 dni.**	**Indeks 20/13: 120** **Cilji:** • Zadržati segment avtobuserjev; • Zadržati Termalni oddih & Aquafun in znotraj tega segmenta povečati individualne goste in razviti nove ciljne skupine; • Ob tem pa razvijati nov segment Medical wellness.
CILJNI PRODUKTI, *s katerimi SNZ skupaj nastopajo na trgu*	
• **Termalni oddih & Aquafun** • **Medical wellness**	
Strategija obdelave trga – aktivnosti	
1. Na tem trgu SNZ **ne združujejo sredstev preko SSNZ, ampak izkoristijo promocijska sredstva, ki so na voljo preko SPIRIT – STO** za podporo promociji zdraviliškega produkta na tem trgu (glede na njegov delež med avstrijskimi nočitvami v Sloveniji). 2. **Ta sredstva se namenijo promociji Termalnega oddiha & Aquafuna in Medical wellnessa** (v razmerju približno tri četrtine za TOA in četrtina za MW) – razmerje se prilagaja glede na rezultate, pri čemer se segment šele razvija in postopno gradi. 3. **Sejmi,** ki so jih do zdaj izvajala SNZ preko SSNZ, **se izvajajo direktno preko SPIRIT – STO** oziroma se SNZ udeležujejo sejmov tudi neposredno na trgu, zaradi bližine trga v lastni organizaciji. 4. Sredstva, ki so bila prej namenjena organizaciji sejmov preko SSNZ, se namenijo Medical wellnessu. 5. **SNZ na avstrijskem trgu produkt Termalni oddih & Aquafun tržijo sama, preko**	

svojih kanalov, partnerjev in platforme SPIRIT – STO.

Promocijska orodja

- Za produkt Termalni oddih & Aquafun se izvede **zaokrožena promocijska kampanja z uporabo preizkušenih orodij in optimalnega spleta orodij** (kombinacija oglaševanja in PR podpore; vse raziskave kažejo, da na avstrijskem trgu še vedno delujejo tiskani mediji, v kombinaciji z digitalom).
- **Za produkt Medical wellness PR in medijska podpora.**

Ključni izzivi na trgu

- Avstrija ima sama izredno konkurenčne in privlačne terme, zato je izziv, kako jim uspešno konkurirati med zahtevnejši segmenti (Dunaj se ne vidi kot možni potencialni trg, osredotočanje na druga mesta in okolico, kot so Salzburg, Linz, Innsbruck, Celovec, Graz).
- Danes v SNZ prihajajo večinoma gosti iz ruralnega dela, dohodkovno manj sposobni segmenti – izziv je, kako uspešno nagovoriti zahtevnejši segment.

5.4.2.2 Italija

Italija

2013	Cilj 2020
Zdraviliške občine *(vir SURS):* • **24 %** vseh gostov, ki pride iz Italije v Slovenijo, prenoči v zdraviliških občinah (podatek ni povsem verodostojen, saj ni vključen Portorož). • **Rast trga v 10 letih** (indeks 13/04 za zdraviliške občine **= 137**). • Indeks prenočitve 13/12: 90. ***15 SNZ*** *(vir SSNZ):* • **Po številu prenočitev drugi največji tuji trg (2013: 18,7 % med tujimi prenočitvami,** 8,7 % v skupnem številu). • Indeks prenočitve 13/12: **89** (prihodi 91). • Indeks prenočitve jan-sep 13/12: **97** (prihodi 100). • **PDB 2013: 3,13 dni.**	**Indeks 20/13: 130** **Cilji:** • Zadržati obstoječi segment Termalnega oddiha & Aquafuna in znotraj segmenta delati na individualnih gostih (in ta segment povečati) in razviti nove ciljne skupine. • Ob tem pa razvijati nov segment Medical wellness in postopno tudi Zdravstveni turizem.

CILJNI PRODUKTI, *s katerimi SNZ skupaj nastopajo na trgu*

- **Medical wellness**
- **Zdravstveni turizem**
- **Selfness**

Strategija obdelave trga – aktivnosti

1. Na tem trgu SNZ podobno kot v Avstriji **ne združujejo sredstev preko SSNZ, ampak izkoristijo promocijska sredstva, ki so na voljo preko SPIRIT – STO** za podporo promociji zdraviliškega produkta na tem trgu.
2. **Sejmi,** ki so jih do zdaj izvajala SNZ preko SSNZ (TTG, BIT), **se izvajajo direktno preko SPIRIT – STO** oziroma se jih SNZ udeležujejo neposredno.
3. **Ta sredstva se namenijo promociji Medical wellnessa** (kratkoročno), postopno tudi Zdravstvenemu turizmu (srednjeročno do dolgoročno).
4. **SNZ na italijanskem trgu produkt Termalni oddih & Aquafun tržijo sama, preko svojih kanalov, partnerjev in platforme SPIRIT – STO.**

Promocijska orodja

- Potrebno dobiti kakovostne in natančne **informacije o možnostih vstopa v zavarovalniški segment (raziskava trga)** – na osnovi pridobljenih informacij se prilagajajo aktivnosti.

- V skladu z izsledki raziskav sledijo aktivnosti za trženje produkta Medical wellness in Zdravstveni turizem: preko skupnih aktivnosti za vstop na zavarovalniški trg se izvaja aktivnosti za razvoj mreže zdravnikov, s podporo partnerja na trgu.
- Aktivnosti vključujejo **študijska potovanja za zdravnike in zavarovalnice.**

Ključni izzivi na trgu

- Danes italijanski gostje v Slovenijo prihajajo večinoma zaradi sprostitve (wellness, *benessere*), izkušnje pa kažejo, da nato tudi koristijo storitve centrov zdravja – vendar to danes še ni primarni motiv prihoda. Izziv je pozicionirati Slovenijo kot destinacijo za zdravje in preventivo.

5.4.2.3 Nemčija

Nemčija

2013	Cilj 2020
Zdraviliške občine *(vir SURS):* • **Le 16 %** vseh gostov, ki pride iz Nemčije v Slovenijo, prenoči v zdraviliških občinah. • **Velik padec trga v 10 letih** (indeks 13/04 za zdraviliške občine **= 78**). • Indeks prenočitve 13/12: 98. ***15 SNZ*** *(vir SSNZ):* • **Po številu prenočitev na 4. mestu (med tujimi prenočitvami v 2013: 7,9 %,** 3,7 % v skupnem št.). • Indeks prenočitve 13/12: **97** (prihodi 96). • Indeks prenočitve jan-sep 13/12: **95** (prihodi 94). • **PDB 2013: 4,79 dni.**	**Indeks 20/13: 120** **Cilji:** • Zadržati obstoječi segment Termalnega oddiha & Aquafuna in znotraj segmenta delati na individualnih gostih in razviti nove ciljne skupine. • Ob tem pa razvijati nov segment Medical wellness in postopno tudi Zdravstveni turizem. • Vstop na zavarovalniški trg – s ciljem večjega števila podpisanih pogodb.

CILJNI PRODUKTI, *s katerimi SNZ skupaj nastopajo na trgu*

- **Zdravstveni turizem**
- **Medical wellness**

Vendar se na trgu zaradi specifike zavarovalniškega trga produkt ne trži kot rehabilitacija, ampak preventivna rehabilitacija ('Vorsorge' programi).

Strategija obdelave trga – aktivnosti

1. Na tem trgu SNZ podobno kot v Avstriji in Italiji **ne združujejo sredstev preko SSNZ** (tu so bile aktivnosti že zdaj omejene, tudi preko SPIRIT je bilo zgolj nekaj sredstev v podporo promociji zdraviliškega produkta, v zadnjem času v okviru digitalne kampanje).
2. Borzni nastopi, ki so jih do zdaj izvajala SNZ preko skupne mize SSNZ na ITB, se izvajajo direktno preko SPIRIT – STO.
3. **SNZ na tem trgu združujejo sredstva preko SSNZ v podporo Zdravstvenemu turizmu – s poudarkom na preventivni rehabilitaciji, za vstop na nemški zavarovalniški trg.**
4. **SNZ na nemškem trgu produkt Termalni oddih & Aquafun tržijo sama, preko svojih kanalov, partnerjev in platforme SPIRIT – STO.**

Promocijska orodja

- Za produkt Medical wellness in Zdravstveni turizem se preko skupnih aktivnosti za vstop na zavarovalniški trg **dela na razvoju mreže zdravnikov, s podporo partnerja na trgu.**
- Aktivnosti vključujejo **študijska potovanja za zdravnike** (da spoznajo ponudbo in povedo, kakšne programe potrebujejo) in zavarovalnice **ter lobiranje pri zavarovalnicah s podporo partnerjev s trga, s prispevkom SPIRIT – STO.**
- To je prvi korak, **v nadaljevanju je potrebno delati na promociji** (PR in ozaveščanje

Nemcev o možnostih »preventivne rehabilitacije« v SNZ), na krovni ravni podpora SPIRIT – STO.
- Med aktivnostmi se vključi oziroma nagovarja **slovenske zamejce (preko klubov).**
- Prisotnost v glasilih za seniorje (v lekarnah).
- Organizacija **kongresa nemških zdravnikov v Sloveniji.**
- **Navezava z diplomatsko-konzularnimi predstavništvi (DKP) Slovenije v Nemčiji.**

Ključni izzivi na trgu

- Ker je Slovenija v primerjavi z Češko, Poljsko, Madžarsko dražja za storitve Zdravstvenega turizma, je potrebno zelo jasno komunicirati konkurenčne prednosti – to so naravni zdravilni faktorji in znanstveno dokazani učinki. Pomembna je ustrezna cena.

5.4.2.4 Ruska federacija

Ruska federacija

2013	Cilj 2020
Zdraviliške občine *(vir SURS):* • **Kar 48 %** vseh gostov, ki pride iz Ruske federacije v Slovenijo, prenoči v zdraviliških občinah. • **Velika rast trga v 10 letih** (indeks 13/04 za zdraviliške občine **= 800**). • Indeks prenočitve 13/12: 84. ***15 SNZ*** *(vir SSNZ):* • **Po številu prenočitev na 3. mestu (med tujimi prenočitvami v 2013: 14,7 %** oziroma 6,8 % v skupnem številu). • Indeks prenočitve 13/12: **87** (prihodi 95). • Indeks prenočitve jan-sep 13/12: **92** (prihodi 94). • **PDB 2013: 10,56 dni.**	**Indeks 20/13: 200** **Cilji:** • Krepiti segment gostov iz zavarovalnic velikih podjetij. • Povečati delež individualnih gostov (preko on-line prodaje in preko organizatorjev potovanj/agentov).

CILJNI PRODUKTI, *s katerimi SNZ skupaj nastopajo na trgu*

- **Zdravstveni turizem**
- **Medical wellness**

Strategija obdelave trga – aktivnosti

1. SPIRIT – STO na trgu danes ne naredi veliko; **vendar je ključno za ta trg, da se izvede močnejša krovna kampanja.**
2. SNZ (posamezna podjetja) so danes prisotna na trgu; aktivnosti do zavarovalnic velikih podjetij (za otroke in zaposlene), delo s partnerji in agenti, prisotnost več podjetij tudi preko svojega predstavništva – ta koncept se nadaljuje.
3. **Zagotoviti študijska potovanja preko SPIRIT – STO,** v podporo zdraviliškemu produktu (Zdravstveni turizem in Medical wellness).
4. **Združevanje sredstev na specializiranih zdravstvenih sejmih – ko je interes za to, s podporo predstavitev s ciljnimi partnerji.**
5. Borzni nastopi, ki so jih do zdaj izvajala SNZ preko skupne mize SSNZ na MIT, se izvajajo direktno preko SPIRIT – STO.
6. Preveriti možnosti povezav z Fraport AG (ki je lastnik letališča v St. Peterburgu).

Promocijska orodja

- Študijska potovanja.
- Specializirani sejmi za zdravstveni turizem, v kombinaciji s predstavitvami.
- Povezovanje z gospodarskimi in diplomatskimi predstavništvi.

Ključni izzivi na trgu

- Padec rublja. V Slovenijo v veliki večini prihajajo nižji (srednji) segmenti – z nekaj izjemami

(ki še potujejo), ki so bolj občutljivi na nestabilno gospodarsko situacijo.
- Politična situacija.
- Prijazna vizumska politika.
- Dostopnost – trenutno je vsa dostopnost vezana na Moskvo.

15.4.3 Trženjske strategije za potencialne trge

15.4.3.1 Zalivske države (Kuvajt in ZAE)

Kuvajt in ZAE	
2013	**Cilj 2020**
Zalivske države niso med TOP 15 (oziroma 16) trgi, za katere vodi SSNZ evidenco. V SURS-ovih podatkih so ti trgi zajeti pod kategorijo **Druge azijske države** (kjer pa je res velika množica trgov, okoli 30, zato podatki niso relevantni). Tudi podjetja ne oddajajo oziroma vodijo statistik posebej, tega ne zapoveduje tudi Eurostat. **Leta 2013 je bilo opravljenih 9.219 prenočitev s teh trgov (SURS). Indeks prenočitev iz teh držav 13/08 je 210. PDB: 5,6 dni.**	**Indeks 20/13: 200** **Cilji:** • Razviti segment Medical wellness in postopno tudi Zdravstveni turizem. • Krepiti produkt Priprave športnikov na trgu.
CILJNI PRODUKTI, *s katerimi SNZ skupaj nastopajo na trgu*	
• V prvi vrsti **Medical wellness (produkt hujšanja in lepote)** • **Ob tem tudi Zdravstveni turizem** **Zelo potencialen je tudi produkt Priprave športnikov (ki pa ga tržijo SNZ sama).**	
Strategija obdelave trga – aktivnosti	
1. Vsako leto v navezavi z ATM Dubai **izvesti predstavitveno-promocijski dogodek v eni do dveh zalivskih državah.** 2. **Potrebno aktivno iskanje partnerstev in sinergij s pomočjo gospodarskih, diplomatskih povezav, častnih konzulov ter »mecenov«.** 3. Gre za trg, kjer je izredno pomemben imidž države**, zato je ključna krovna promocijska podpora (SPIRIT – STO).**	
Promocijska orodja	
• Sejemsko-borzni dogodki (ATM, v organizaciji SPIRIT – STO) v povezavi s posebnimi promocijskimi-predstavitvenimi dogodki. • Navezava z gospodarskimi in diplomatskimi predstavništvi in častnimi konzuli.	
Ključni izzivi na trgu	
• Gre za trge, ki jih je potrebno razvijati na dolgi rok. • Prijazna in učinkovita vizumska politika. • Imidž države.	

15.4.3.2 Benelux (Nizozemska in Belgija)

Nizozemska in Belgija

2013	Cilj 2020
NIZOZEMSKA ***Zdravilišče občine*** *(vir SURS):* • **28 %** vseh gostov, ki pride iz Nizozemske v Slovenijo, prenoči v zdraviliških občinah. • Visoka rast v zadnjih 5 letih (indeks 13/09: 181). • Indeks prenočitve 13/12: 106. ***15 SNZ*** *(vir SSNZ):* • **Po številu prenočitev peti največji tuji trg (2013: 6,4 % med tujimi prenočitvami,** 3,0 % v skupnem številu). • Indeks prenočitve 13/12: **105** (prihodi 101). • Indeks prenočitve jan-sep 13/12: **106** (prihodi 98). • **PDB 2013: 6,58 dni.** **BELGIJA** **(okvirno tretjina nizozemskih nočitev)** ***Zdravilišče občine*** *(vir SURS):* • **17 %** vseh gostov, ki pride iz Belgije v Slovenijo, prenoči v zdraviliških občinah. • Izredno visoka rast v zadnjih 5 letih (indeks 13/09: 330). • Indeks prenočitve 13/12: 149. ***15 SNZ*** *(vir SSNZ):* • **Po številu prenočitev osmi največji tuji trg (2013: 2,4 % med tujimi prenočitvami,** 1,1 % v skupnem številu). • Indeks prenočitve 13/12: **150** (prihodi 135). • Indeks prenočitve jan-sep 13/12: **91** (prihodi 90). • **PDB 2013: 6,58 dni.**	**Indeks 20/13: 200** **Cilji:** • Nadalje razviti obstoječi segment Termalnega oddiha & Aquafuna (primarno Aktivni oddih) – kar SNZ razvijajo sama. • Ob tem pa razvijati nov segment Medical wellness.

CILJNI PRODUKTI, *s katerimi SNZ skupaj nastopajo na trgu*

- **Medical wellness**

Strategija obdelave trga – aktivnosti

1. Predlog, da se za trge Beneluxa ponovno vzpostavi **slovensko turistično predstavništvo.**
2. SNZ na tem trgu združujejo sredstva preko SSNZ v podporo Medical wellnessu, z **delom za pridobitev specializiranih agencij (t.i. Kurreisen) in zavarovalnic.**
3. **Sejmi,** ki so jih do zdaj izvajala SNZ preko SSNZ (Vakantiebeurs Utrecht), **se izvajajo direktno preko SPIRIT – STO.**
4. **SNZ na Benelux trgih produkt Termalni oddih & Aquafun tržijo sama, preko svojih kanalov, partnerjev in platforme SPIRIT – STO.**
5. **Priprava analize zavarovalniškega trga.**

Promocijska orodja

- Za produkt Medical wellness se preko skupnih aktivnosti za vstop na zavarovalniški trg **izvaja aktivnosti študijskih potovanj za specializirane agente in novinarje** (specializirane revije), na trgu pa s podporo posebnih **ciljnih predstavitvenih dogodkov za agente in zavarovalnice.**

Ključni izzivi na trgu

- Nizozemska je zaradi majhnosti in obvladljivosti zanimiv trg.
- Nizozemci so sicer precej sezonsko vezani na julij in avgust. Veliko bivajo v kampih (in mobilnih hišicah), sicer pa so tudi segmenti, ki bivajo v apartmajih, hotelih (nižje kategorije), pa tudi v hotelih višje kategorije. Njihov primarni motiv je aktivni oddih, so individualni gostje, veliko si ogledajo in dobro trošijo, imajo nadpovprečno dobo bivanja. Podobna je struktura belgijskih gostov (imajo enako PDB).

15.3.3.3 Skandinavija (Švedska in Finska)

Švedska in Finska

2013	Cilj 2020
ŠVEDSKA ***Zdravilišče občine*** *(vir SURS):* • Nizka rast v zadnjih 5 letih (indeks prenočitev 13/09: 103). • Indeks prenočitve 13/12: 100. • PDB: 3,43 dni. ***15 SNZ*** *(vir SSNZ):* • **Po številu prenočitev ni med prvimi 16 trgi.** **FINSKA** ***Zdravilišče občine*** *(vir SURS):* • Velik padec v zadnjih 5 letih (indeks prenočitev 13/09: 54). • Indeks prenočitve 13/12: 69. • PDB: 2,82 dni. ***15 SNZ*** *(vir SSNZ):* • **Po številu prenočitev ni med prvimi 16 trgi.**	**Indeks 20/13: 120** **Cilji:** • Razvijati segment Medical wellness.

CILJNI PRODUKTI *s katerimi SNZ skupaj nastopajo*

- **Medical wellness**

Strategija obdelave trga – aktivnosti

1. SNZ na tem trgu na podoben način kot na trgih Beneluxa združujejo sredstva preko SSNZ v podporo Medical wellnessu, z **delom za pridobitev specializiranih agencij in zavarovalnic.**
2. **Udeležba na Matka Helsinki,** direktno preko SPIRIT – STO.
3. **SNZ se sama prijavljajo na tenderje zavarovalnic.**
4. **Izkoristiti potrebno slovensko veleposlaništvo v Kopenhagnu.**
5. **Priprava analize zavarovalniškega trga.**

Promocijska orodja

- Za produkt Medical wellness se preko skupnih aktivnosti za vstop na zavarovalniški trg **izvaja aktivnosti študijskih potovanj za agente in novinarje (specializirane revije), na trgu pa s podporo posebnih ciljnih predstavitvenih dogodkov za agente in zavarovalnice.**
- **Posebna predstavitev za agente v Helsinkih** (ne v času Matke).

Ključni izzivi na trgu

- Skandinavci iščejo poleti bolj sonce in morje; ostali letni časi so manj zanimivi, zato so takrat v prednosti morske terme.
- Izkušnje posameznih podjetij, ki so že prisotna na teh trgih, kažejo, da ne iščejo luksuzne ponudbe nastanitve in da radi kombinirajo ponudbo s tematskimi turami (golf, kulinarika).
- Preko koriščenja ponudbe termalnega oddiha v baltskih državah jim je ta produkt blizu.

15.3.3.4 Kazahstan in Azerbajdžan

Kazahstan in Azerbajdžan

2013	Cilj 2020
Problematika podatkov je enaka kot za Zalivske države. Niso med TOP 15 (oziroma 16) trgi, za katere vodi SSNZ evidenco – ta	**Indeks 20/13: 200**

dva trga sta trenutno vezana v večji meri na nekatera zdravilišča, ocenjuje pa se, da imata večji potencial. V SURS-ovih podatkih so ti trgi zajeti pod kategorijo **Druge azijske države** (kjer pa je res velika množica trgov, okoli 30, zato podatki niso relevantni). Tudi podjetja ne oddajajo oziroma vodijo statistik posebej, tega ne zapoveduje tudi Eurostat. Leta 2013 je bilo iz Drugih azijskih držav opravljenih **9.219 prenočitev s teh trgov (SURS). Indeks prenočitev iz teh držav 13/08 je 210. PDB: 5,6 dni.**	**Cilji:** • Okrepiti segment Zdravstvenega turizma in medical wellnessa. • Povečati obseg.
CILJNI PRODUKTI, *s katerimi SNZ skupaj nastopajo*	
• **Zdravstveni turizem** • **Medical wellness**	
Strategija obdelave trga – aktivnosti	
1. **Workshop v organizaciji SPIRIT – STO v Bakuju se nadgradi s promocijskim dogodkom za strokovno javnost.** 2. SPIRIT- STO naj prevzame **krovno kampanjo, SNZ združujejo sredstva.** 3. V okviru aktivnosti SPIRIT – STO, ki jih izvaja na tem trgu, se študijsko potovanje nameni za zdraviliški produkt, v povezavi z dogodkom v okviru AITF. 4. **Izkoristiti potrebno obstoječe gospodarske povezave, ki so že vzpostavljene na teh trgih.**	
Promocijska orodja	
• Digitalna kampanja (SPIRIT – STO in SNZ). • Študijska potovanja. • AITF Baku se nadgradi s promocijskim dogodkom.	
Ključni izzivi na trgu	
• Gre za trge, ki na ravni SNZ niso med top 15 trgi – situacija je drugačna po posameznih SNZ. • Prijazna vizumska politika (priložnost predstavljajo vizumski centri, ki se vzpostavljajo). • Povezave so manj problematične kot v primeru Ruske federacije (možnost prihoda tudi preko Istanbula in Avstrije).	

15.3.3.5 Ukrajina

Ukrajina	
2013	**Cilj 2020**
Zdraviliške občine *(vir SURS):* • **36 %** vseh gostov, ki pride iz Ukrajine v Slovenijo, prenoči v zdraviliških občinah. • Visoka rast v zadnjih 5 letih (indeks 13/09: 282). • Indeks prenočitve 13/12: 118. ***15 SNZ*** *(vir SSNZ):* • **Po številu prenočitev deveti največji tuji trg (2013: 2,2 % med tujimi prenočitvami,** 1,0 % v skupnem številu). • **Indeks prenočitve 13/12: 124** (prihodi 126). • Indeks prenočitve jan-sep 13/12: **90** (prihodi 71). • **PDB 2013: 5,31 dni.**	**Indeks 20/13: 200** **Cilji:** • Okrepiti segment Zdravstvenega turizma in medical wellnessa. • Povečati obseg.
CILJNI PRODUKTI, *s katerimi SNZ skupaj nastopajo*	
• **Zdravstveni turizem**	

- **Medical wellness**

Strategija obdelave trga – aktivnosti

1. **Na ravni skupnih aktivnosti preko SSNZ je podobna strategija na trgu, kot za trg Ruske federacije, Azerbajdžana in Kazahstana. Aktivnosti se navezujejo na trženjsko platformo, ki jo izvaja SPIRIT – STO (le-ta se moram na trgu okrepiti), te aktivnosti pa se ciljno nadgrajuje.**
2. **Sicer so na trgu preko svojih partnerjev, agentov in povezav prisotna SNZ sama.** SPIRIT- STO naj prevzame **krovno kampanjo, SNZ združujejo sredstva.**

Promocijska orodja

- Študijska potovanja.
- Sejmi/borze, nadgrajeni s promocijskim dogodkom.

Ključni izzivi na trgu

- Trg se trenutno sooča z izredno zaostreno vojno-politično situacijo.

STRATEGIJE RASTI PO PRODUKTIH

(na osnovi ocene atraktivnosti trga in konkurenčnosti produkta)

16. STRATEGIJE PO PRODUKTIH

16.1 Zdravstveni turizem v zdraviliščih

ZDRAVSTVENI TURIZEM V ZDRAVILIŠČIH (ZT)
(Medical tourism in spas)

Definicija: Primarni motiv turista je **ZDRAVLJENJE** (v zdravilišču), z uporabo medicinskih storitev in na znanstvenih dokazih temelječih lokalnih naravnih zdravilnih faktorjev.

KLJUČNI PRODUKTI

- Rehabilitacija
- Specialistična diagnostika
- Lepotna in plastična kirurgija
- Zobozdravstvene storitve (Dental)

KLJUČNE STORITVE

- Balneoterapija
- Fizioterapija
- Kinezioterapija
- Hidroterapija
- Talasoterapija
- Terapevtske masaže
- Pitje mineralne vode

KONKURENČNE PREDNOSTI

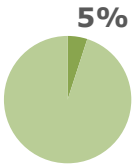
- Lokalni naravni zdravilni faktorji (z znanstveno dokazanimi zdravilnimi učinki)
- Raznolikost in zelena narava Slovenije
- Zdraviliška tradicija
- Dobro razmerje med ceno in kakovostjo

TZ struktura DANES:

TUJI : DOMAČI TRG
5 : 95

OBSTOJEČI TUJI trgi:
Ruska federacija (90 %)
Finska, Azerbajdžan, Italija (10 %)

DANAŠNJI DELEŽ ZT v prihodkih tujih turistov v SNZ
(Ocena delovne skupine, 2014)



CILJNI TUJI trgi (skupne aktivnosti SNZ – SSNZ):
Ruska federacija, Azerbajdžan & Kazahstan, Zalivske države, Skandinavija, Italija, Nemčija, segment zavarovalnic

CILJNE SKUPINE:
Ženske in moški (tudi pari) 40 + (v skrbi za vračanje zdravja išče kakovostne in dostopne zdravstvene opcije)

CILJ 2020:
Povečanje deleža prihodkov tujih gostov s 5 na:

↑ 9 %.

Ocena atraktivnosti in konkurenčnosti ZT

ATRAKTIVNOST panoge: 4,1

ZT bo do 2020 vreden cca 33 mrd $ (18-odstotna rast). Zanimiv postaja zaradi starajočega se prebivalstva, nižjih stroškov zdravljenja in vedno boljše tehnologije postopkov. Zdravljenje v zdraviliščih je zgolj en segment ponudnikov (prednjačijo bolnišnice in klinike). Gre za ne-sezonski segment z višjo stopnjo potrošnje na turista.

Intenzivnost konkurence v srednjeevropskem prostoru je zelo visoka, prednjačijo Madžarska, Avstrija, Nemčija, Poljska, pomembni postajajo tudi oddaljeni trgi (Indija, Tajska, zalivske

KONKURENČNOST produkta: 3,0

ZT danes obsega le 5 % finančnih prihodkov SNZ z vidika tujih gostov, medtem ko zaradi močnega segmenta napotitev s strani ZZZS predstavlja 11,4 % v vseh nočitvah oziroma 19,8 od domačih prenočitev (2013, SSNZ).

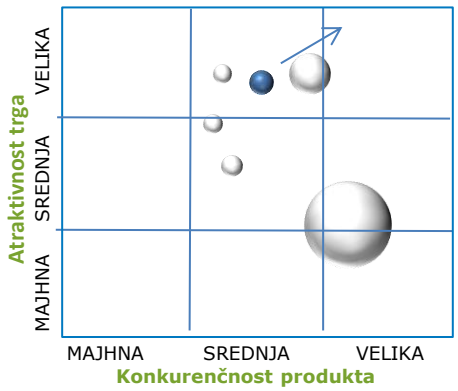
SNZ razpolagajo z zelo dobro infrastrukturo v zdravstvenem delu in nastanitvah, visoko usposobljenostjo in visokim deležem zdravnikov specialistov ter z zelo dobro kakovostjo storitev.

Prepoznavnost segmenta je na tujih trgih

države). Možnost diferenciacije ponudbe v segmentu je relativno visoka (npr. lokalni naravni zdravilni faktorji).	povprečna (oziroma podpovprečna), prav tako potrebni trženjski napori za večjo prepoznavnost in prodajo ter stroškovna prednost produkta.

Pozicioniranje ZT in strategija rasti

POZICIJA ZT med ostalimi produkti SNZ – danes, z nakazano smerjo razvoja (GE-McKinsey matrika)



STRATEGIJA RASTI

ZT je pozicioniran v zgornjem sredinskem kvadratu **(pozicija ZVEZDE): gre za povprečno konkurenčen produkt** z nizkim deležem, **v zelo atraktivni panogi** z visoko rastjo, kjer se priporoča **strategija INVESTIRANJA ZA RAZVOJ (»Try harder & Challenge the Leader«).**

Okrepiti je treba konkurenčne prednosti za izboljšanje pozicije in odpraviti slabosti, ki so v večini vezane na obstoječ majhen tržni delež znotraj strukture produktov SNZ, slabšo prepoznavnost in pomanjkanje sistematičnih in združenih trženjskih naporov na jasno opredeljenih trgih (Rusija, Zalivske države, Skandinavija).

Potrebno okrepiti vodilno pozicijo znotraj produktnega portfelja produktov SNZ s povečanjem sredstev in deleža za trženje tega produkta.

CILJNA POZICIJA ZT: Želeli bi doseči premik pozicije ZT desno, kjer sta konkurenčnost in atraktivnost največji, priporočena strategija pa investiranje za ohranjanje pozicije.

Strategija razvoja na produktni ravni

1. **Izboljševanje kakovosti storitev** za mednarodno primerjavo in garancijo kakovosti, skozi uvedbo **mednarodnih standardov kakovosti** za zdravilišča in izobraževanja zaposlenih.
2. Zagotoviti **znanstveno dokazljivost zdravilnih učinkov** postopkov.
3. Ustanoviti **strokovno telo, ki bo preučilo načine in vire financiranja razvojno-raziskovalne dejavnosti;** povezati se z znanostjo (MGRT, MZ, MZT, univerze itd.).
4. **Povečati razlikovanje in specializacijo med zdravilišči.**
5. Kot dopolnilno ponudbo razvijati **nadgrajeni wellness (selfness).**
6. **Izvajati kakovostne (poglobljene) benchmarking raziskave** za ta produkt na trgih, ki so opredeljeni kot potencialni.
7. **Vključitev zdravnikov** v predstavitve in promocijo ZT.

Strategija promocije

1. **Oblikovati komunikacijsko strategijo kot osnovo za učinkovito promocijo Zdravstvenega turizma** (jasno opredeljene prednosti, zakaj v Slovenijo na zdravljenje), tudi z navezavo na Medical wellness.
2. **Povečati delež promocijskih sredstev v podporo ZT.**
3. **Večje osredotočanje skupnih trženjskih aktivnosti SNZ v trženje ZT** (primarni fokus skupnih aktivnosti je združevanje sredstev za bolj konkurenčno promocijo ZT).
4. **Vstop na evropski zavarovalniški trg.**
5. Opredelitev tržnih segmentov in bolj učinkovita komunikacija.

>> Trženjska strategija po trgih je opredeljena v poglavju 15.

16.2 Medicinski wellness

MEDICINSKI WELLNESS (MW) *(Medical Wellness)*

Definicija: Primarni motiv turista je **PREVENTIVA** (medicinsko podprta in temelječa na lokalnih naravnih zdravilnih faktorjih).

KLJUČNI PRODUKTI:
- Preventiva
- Razstrupljevanje (Detox)
- Hujšanje
- Anti-stres
- Pomlajevanje (Anti-aging)

KLJUČNE STORITVE:
- Balneoterapija
- Fizioterapija
- Kinezioterapija
- Hidroterapija
- Talasoterapija
- Terapevtske masaže
- Pitje mineralne vode

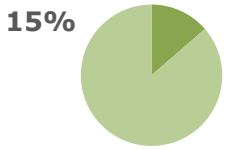
KONKURENČNE PREDNOSTI
- Lokalni naravni zdravilni faktorji (z znanstveno dokazanimi zdravilnimi učinki)
- Raznolikost in zelena narava Slovenije
- Tradicija
- Dobro razmerje med ceno in kakovostjo

MEDICINSKI WELLNESS

TUJI : DOMAČI TRG
10 : 90

OBSTOJEČI trgi:
Ruska federacija (90 %)
Finska, Azerbajdžan, Italija (10%)

DELEŽ MW v prihodkih tujih turistov v SNZ *(Ocena delovne skupine, 2014)*



CILJNI TUJI trgi (skupne aktivnosti SNZ – SSNZ):

Ruska federacija, Azerbajdžan in Kazahstan, Ukrajina, Zalivske države, Italija, Skandinavija, Benelux, Avstrija in Nemčija

CILJNE SKUPINE
Ženske in moški (tudi pari) 40 + (zahteven in ozaveščen LOHAS potrošnik, skrb za preventivo)

CILJ 2020:
Povečanje deleža prihodkov tujih gostov s 15 na:

↑ 18 %.

Ocena atraktivnosti in konkurenčnosti MW

ATRAKTIVNOST panoge: 4,2

Medicinski wellness v svetu obsega okoli 70 mio potovanj (primarni motiv) in pričakuje se 9-odstotno letno rast v naslednjih letih. Gre za ne-sezonski segment z višjo stopnjo potrošnje na turista.

Intenzivnost konkurence v srednje-evropskem prostoru je visoka, prednjačijo Madžarska, Avstrija, Češka in Nemčija. Možnost diferenciacije ponudbe v segmentu je visoka (npr. terapije na osnovi lokalnih naravnih zdravilnih faktorjev).

KONKURENČNOST produkta: 3,5

Medicinski wellness v Sloveniji po oceni obsega 15 % finančnih prihodkov tujih turistov v SNZ.

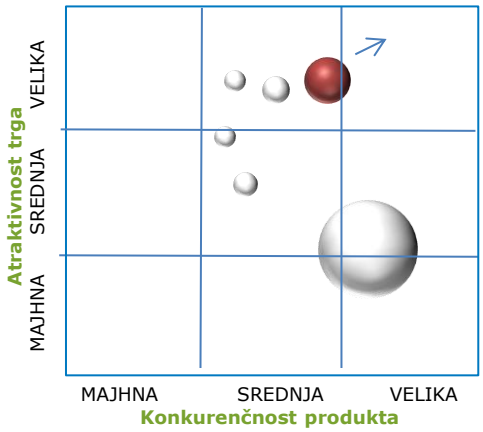
Razpolaga z zelo dobro infrastrukturo v wellness in zdravstvenem segmentu ter nastanitvah, visoko usposobljenostjo in visokim deležem zdravnikov specialistov ter z zelo dobro kakovostjo storitev. Prepoznavnost segmenta je povprečna, prav tako potrebni trženjski napori za večjo prepoznavnost in prodajo ter stroškovna prednost.

Pozicioniranje MW in strategija rasti

POZICIJA ZT med ostalimi produkti SNZ –

STRATEGIJE RASTI

danes, z nakazano smerjo razvoja (GE-McKinsey matrika)



MW je pozicioniran v zgornjem sredinskem kvadratu **(pozicija ZVEZDE). Gre za rahlo nadpovprečno konkurenčen produkt (nekoliko bolj kot zdravstveni turizem) v zelo atraktivni panogi z visoko rastjo,** kjer se priporoča strategija **INVESTIRANJA ZA RAZVOJ (»Try harder & Challenge the Leader«).**

Okrepiti je treba konkurenčne prednosti za izboljšanje pozicije in odpraviti slabosti, ki so v večini (podobno kot pri ZT) vezane na: obstoječ majhen tržni delež, slabšo prepoznavnost in pomanjkanje sistematičnih in združenih trženjskih naporov na jasno opredeljenih trgih, najbolj atraktivnih za MW Dodatna slabost je slab imidž države.

CILJNA POZICIJA MW: Želeli bi premik pozicije desno, kjer sta konkurenčnost in atraktivnost največji, priporočena strategija pa je investiranje za ohranjanje pozicije.

Strategija razvoja in rasti

Uvodno pojasnilo: v veliki meri enaki ukrepi kot za zdravstveni turizem.

1. **Izboljševanje kakovosti storitev** za mednarodno primerjavo in garancijo kakovosti, skozi uvedbo **mednarodnih standardov kakovosti** za zdravilišča in izobraževanja zaposlenih.
2. Zagotoviti znanstveno dokazljivost zdravilnih učinkov postopkov.
3. Ustanoviti **strokovno telo, ki bo preučilo načine in vire financiranja razvojno-raziskovalne dejavnosti;** povezati se z znanostjo (MGRT, MZ, MZT, univerze itd.).
4. **Povečati razlikovanje in specializacijo med zdravilišči.**
5. Kot dopolnilno ponudbo **razvijati nadgrajeni wellness (selfness).**
6. **Izvajati kakovostne (poglobljene) benchmarking raziskave** za ta produkt na trgih, ki so opredeljeni kot potencialni.

Strategija promocije

1. **Oblikovati komunikacijsko strategijo kot osnovo za učinkovito promocijo ZT in MW** (jasno opredeljene prednosti, zakaj v Slovenijo na zdravljenje).
2. **Povečati delež promocijskih sredstev v podporo ZT in MW.**
3. **Večje osredotočanje skupnih trženjskih aktivnosti SNZ v trženje ZT in MW** (primarni fokus skupnih aktivnosti je združevanje sredstev za bolj konkurenčno promocijo ZT in MW).
4. **Delo s specializiranimi agencijami za preventivne programe.**
5. Opredelitev tržnih segmentov in bolj učinkovita komunikacija.

>> Trženjska strategija po trgih je opredeljena v poglavju 15.

16.3 Selfness

SELFNESS (SF)
(Selfness)

Definicija: DOLGOROČNA SKRB ZA RAVNOVESJE TELESA, DUHA IN UMA, temelječa na naravnih zdravilnih faktorjih. Od wellnessa se loči po usmerjenosti na dolgoročne učinke in ne na kratkotrajno oziroma trenutno sprostitev *(kot je današnja percepcija wellness-a, ki je sicer tudi bil v osnovi temeljen na aktivnostih za vzpostavitev ravnovesja telesa, uma in duha, vključujoč sprostitev, duhovne in telesne aktivnosti, zdravo prehrano in lepoto telesa).*

KLJUČNI PRODUKTI:

Programi za vzpostavitev ravnovesja telesa, duha in uma (Lifestyle balance in Longevity programi)

KLJUČNE STORITVE:

- Sprostitev
- Gibanje
- Prehrana
- Spanje
- Spiritualne in holistične aktivnosti
- Terapije po potrebi

KONKURENČNE PREDNOSTI

- Celovitost – holistični pristop
- Infrastruktura
- Raznolikost in zelena narava Slovenije

SELFNESS
TUJI : DOMAČI TRG
30 : 70

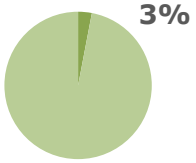
OBSTOJEČI trgi:
Italijani, Avstrijci, Hrvati, Belgijci, Finci

CILJNI TUJI trgi (skupne aktivnosti SNZ – SSNZ):

Potencial, da obstoječe in nove goste s ključnih trgov (še posebej Italija, Avstrija, Nemčija, Hrvaška, tudi Srbija, ne toliko Rusija) »vzgajamo« v smeri selfnessa

DELEŽ SF v prihodkih tujih turistov v SNZ

(Ocena delovne skupine, 2014)



CILJNE SKUPINE
Ženske in moški (tudi pari) 35 + (zahteven in ozaveščen LOHAS potrošnik, skrb za preventivo)

CILJ 2020:
Povečanje deleža prihodkov tujih gostov s 3 na:

↑ 5 %.

Ocena atraktivnosti in konkurenčnosti za SELFNESS

ATRAKTIVNOST panoge: 4,2

Selfness je novi trend na področju holističnega koncepta. Gre za novo pojmovanje wellnessa (potencialno torej za velik trg).

Gre za pretežno ne-sezonski segment z višjo stopnjo potrošnje na turista. Intenzivnost konkurence v srednjeevropskem prostoru ni visoka, primeri dobre prakse so v Avstriji, tematske verige itd. Možnost diferenciacije ponudbe v segmentu je visoka (npr. naravni

KONKURENČNOST produkta: 2,6

Selfness v Sloveniji se šele razvija in trenutno obsega le okvirno 3 % finančnih prihodkov SNZ (čeprav v smislu res pravega dojemanja produkta še ni pravih gostov).

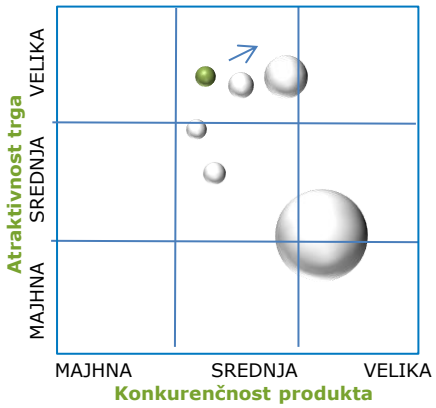
Razpolaga z dobro infrastrukturo v zdravstvenem delu in nastanitvah, visoko usposobljenostjo in visokim deležem zdravnikov specialistov ter dobro kakovostjo storitev.

Primanjkuje še znanja za razvoj produktov in specifična infrastruktura. Selfness (še) ni

zdravilni faktorji, postopki).	prepoznan kot produkt oziroma koncept, potrebni trženjski napori za večjo prepoznavnost in prodajo ter stroškovna prednost so povprečni.

Pozicioniranje SELFNESSA in strategija rasti

POZICIJA ZT med ostalimi produkti SNZ – danes (GE-McKinsey matrika)



STRATEGIJE RASTI

Selfness je pozicioniran v zgornjem sredinskem kvadratu **(pozicija VPRAŠAJA).** Gre za **povprečno konkurenčen produkt z danes nizkim deležem v zelo atraktivni panogi** (za katero se pričakuje rast), kjer se priporoča strategija **SELEKTIVNEGA INVESTIRANJA ZA RAZVOJ.**

Okrepiti je treba konkurenčne prednosti za izboljšanje pozicije in odpraviti slabosti, ki so v večini vezane na obstoječ majhen tržni delež znotraj strukture produktov SNZ, ob tem pa slabšo prepoznavnost in pomanjkanje sistematičnih in združenih trženjskih naporov na jasno opredeljenih trgih.

CILJNA POZICIJA

Želeli bi doseči **premik pozicije produkta v kvadrat desno, kjer sta konkurenčnost in atraktivnost največji, priporočena strategija pa investiranje za ohranjanje pozicije.**

Strategija razvoja in rasti

1. V skladu s trendi **razvijati produkte višje dodane vrednosti** (skrb za telo, dušo in um, alternativne oblike sproščanja), diferencirati ponudbo (uvajati večji delež lokalnih produktov in destinacijo), vključiti lokalne faktorje (npr. lokalno-vitalno) – **oblikovati celovite programe selfnessa in razvijati specializacijo za ta segment** (ko je to v skladu s poslovno-programsko strategijo podjetja).
2. **Investirati v specifično infrastrukturo v skladu s trendi** (npr. anti-gravitacijske elemente).
3. **Razvijati trajnostni turizem, ki podpira koncept selfnessa.**
4. **Investirati v raziskave ciljnih trgov,** iskati nove ciljne trge, katerim je treba prilagoditi ponudbo in z njimi usmerjeno komunicirati.
5. **Nadgraditi interne standarde kakovosti za zaposlene v skladu s filozofijo selfnessa** in usposabljanje ter izobraževanje zaposlenih.
6. **Iskanje lastnih točk razlikovanja znotraj trenda selfnessa.**

Strategija promocije

- **Potencial, da obstoječe in nove goste s ključnih trgov** (še posebej Italija, Avstrija, Nemčija, Hrvaška, tudi Srbija, ne toliko Rusija) **»vzgajamo« v smeri selfnessa.**
- **Definirati jasne ciljne skupine višjega dohodkovnega razreda in se nanje osredotočiti s pravilno komunikacijo.**
- **Selfness se preko skupne trženjske platforme SSNZ začenja tržiti šele v srednjeročnem (in dolgoročnem) obdobju, saj je potrebno produkt najprej razviti.**

16.4 Termalni oddih in Aquafun

TERMALNI ODDIH IN AQUAFUN – TOA
(Thermal break & Aquafun)

Definicija: Primarni motiv turista je aktiven ali bolj sproščujoč termalni oddih v zdravilišču. Razlikovanje od drugih destinacij za oddih (sprostitev ali aktivni) je prav poudarek na vodi in zaokroženi ponudbi samega zdravilišča in zdraviliške destinacije.

KLJUČNI PRODUKTI:

- **AQUAFUN** (vodni tematski parki; družine)
- **WELLNESS ODDIH** (ob termalnih vrelcih; pari višji dohodkovni razred)
- **KOPANJE V TERMAH** (sprostitev v termalni vodi; seniorji)
- **AKTIVNI ODDIH** (primarni motiv turista je aktivni oddih stiku z naravo v zdravilišču in okolici)

KLJUČNE STORITVE:

- Kopanje v termalni vodi
- Zabava v vodnih parkih
- Savnanje
- Masaže in drugi sprostitveni tretmaji
- Aktivnosti v naravi (tudi pohodništvo, kolesarjenje, smučanje ipd.)
- Pitje mineralne vode

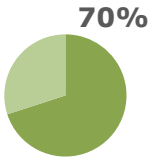
KONKURENČNE PREDNOSTI

- Edinstvene (zdravilne) termalne in mineralne vode
- Moderni vodni parki
- Zelo privlačni savna parki
- Raznolikost in zelena narava
- Cenovna dostopnost
- Zdraviliške destinacije so zaokrožene destinacije, tesno vpete v naravo in kot izhodišče za odkrivanje

TOA DANES
TUJI : DOMAČI TRG
30 : 70

OBSTOJEČI tuji trgi:
Avstrija, Italija, Rusija, Nemčija, Hrvaška, Srbija, Benelux

DANAŠNJI DELEŽ TOA v prihodkih tujih turistov v SNZ *(Ocena delovne skupine, 2014)*



CILJNI TUJI trgi (skupne aktivnosti SNZ – SSNZ):

Enako kot obstoječi, vendar je potrebno delati na izboljšanju tržne pozicije, cen, višji izven penzionski potrošnji in večanju deleža individualnih gostov – na tem področju so največji trženjski izzivi

CILJNE SKUPINE: v nadaljevanju po produktih

CILJ 2020:
Padec deleža prihodkov tujih gostov s 70 na:

= 60 %.

Nominalno se segment ne zmanjša, vendar zaradi rasti drugih doseže nižji delež. Znotraj sklopa se delno spremeni struktura.

Atraktivnost in konkurenčnost za TERMALNI ODDIH & AQUAFUN

Zaradi specifičnosti delimo produkt na 4 pod produkte oziroma produkte, ki jih v nadaljevanju podrobneje opredelimo.

ATRAKTIVNOST panoge: 2,4

Termalni oddih in Aquafun obsega največji trg in se deloma prepleta s trgom wellnessa. Gre za precej sezonski segment (razen ko govorimo o notranjih termah) z manj zahtevnim, vendar cenovno bolj občutljivim trgom.

KONKURENČNOST produkta: 3,9

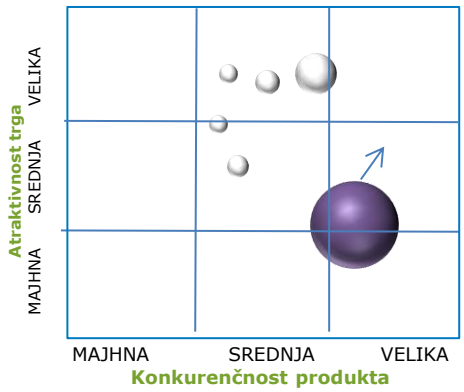
Termalni oddih in Aquafun je največji produkt SNZ in danes obsega približno 70 % finančnih prihodkov SNZ. Razpolaga z dobro infrastrukturo v zdravstvenem in wellness delu, vodnih parkih in nastanitvah, dobro kakovostjo storitev.

Intenzivnost konkurence v srednje-evropskem prostoru je izredno visoka, prednjačijo Madžarska, Avstrija, Hrvaška – konkurenca so tudi nezdraviliški, wellness in drugi ponudniki tipa resort počitnic, v Južni Evropi oziroma Mediteranu. Možnosti za diferenciacijo ponudbe v segmentu ni veliko, v segmentu se večinoma uporablja strategijo nizkih cen.	Prepoznavnost segmenta je povprečna, prav tako potrebni trženjski napori za večjo prepoznavnost in prodajo. Stroškovna prednost je relativno dobra.

Pozicioniranje produkta TERMALNI ODDIH & AQUAFUN in strategija rasti

POZICIJA produkta med ostalimi produkti SNZ danes (GE-McKinsey matrika)

Na sliki je celoten produktni sklop Termalni oddih in Aquafun



STRATEGIJE RASTI

Termalni oddih je pozicioniran v spodnjih desnih kvadratih **(pozicija KRAVE MOLZNICE, ki deluje po principu masovnega turizma).** Gre za konkurenčen produkt v nekoliko manj atraktivni panogi, kjer se **priporoča strategija ohranjanja pozicije in razvoj novega fokusa ter ustrezno upravljanje za žetev.**

S tem namenom se produkt razdeli na štiri pod-produkte, za katere se oblikujejo specifične strategije rasti.

Tržni delež za TOA se ohrani na enakem nivoju, znotraj produkta se prestrukturirajo tržni deleži v korist produktov z višjo dodano vrednostjo (wellness oddih).

CILJNA POZICIJA

Ciljna pozicija se opredeli za vsak pod-produkt v nadaljevanju (AUQAFUN, WELLNESS ODDIH, KOPANJE V TERMAH, AKTIVNI ODDIH).

Strategija razvoja in rasti

1. Strategija razvoja in rasti se opredeli pri vsakem pod-produktu: Aquafun, Wellness oddih, Kopanje v termah in Aktivni oddih *(v nadaljevanju).*
2. **Povečati razlikovanje in specializacijo** med zdravilišči z uvajanjem lokalnih faktorjev, izpostavljanjem lokalnih naravnih zdravilnih faktorjev in vključevanjem elementov destinacije (t.i. *sense of place*).
3. **Poudarjanje zdravilnosti termalnih in mineralnih vod.**
4. **Izboljševanje kakovosti storitev** za mednarodno primerjavo in garancijo kakovosti, skozi uvedbo mednarodnih standardov kakovosti za zdravilišča in izobraževanja zaposlenih.
5. Kot dopolnilno ponudbo in za večjo konkurenčnost razviti **nadgrajeni wellness (selfness).**
6. Razvijati **trajnostni turizem,** za bolj konkurenčen produkt in izkoriščanje trendov.

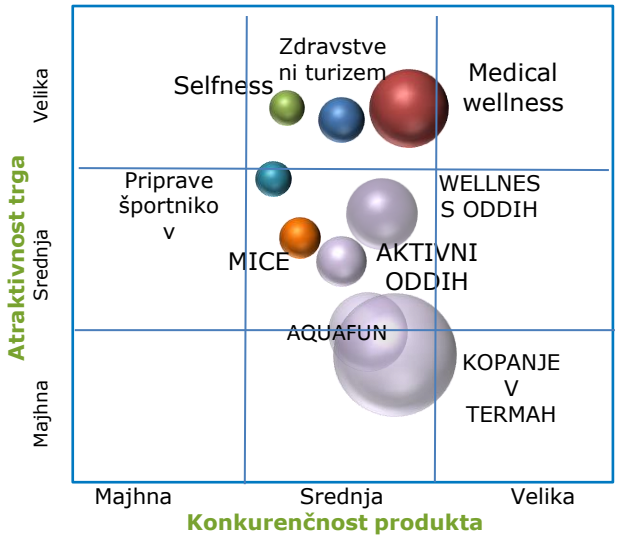
Strategija promocije

Produkte znotraj sklopa Termalni oddih & Aquafun tržijo zdravilišča sama, preko svojih kanalov, aktivnosti, partnerjev in krovne trženjske platforme SPIRIT – STO (sejmi, borze, workshopi, kampanje in skozi ustrezno umeščenost zdraviliškega produkta v krovno pozicioniranje slovenskega turizma), medtem ko se skupne aktivnosti osredotočanje na trženje ZT in MW, saj so v tem segmentu skupaj konkurenčnejša.

KLJUČNO: SNZ povečajo prepoznavnost na trgih TOA tudi skozi pozicioniranje pod krovno znamko SNZ (ki jo uporabljajo pri vseh svojih individualnih aktivnostih).

Atraktivnost in konkurenčnost za posamezne produkte znotraj Termalnega oddiha & Aquafuna

POZICIJA pod-produktov med ostalimi produkti SNZ – danes (GE-McKinsey matrika)



STRATEGIJE RASTI

- **AQUAFUN** je pozicioniran na meji med srednjim in spodnjim sredinskim kvadratom. Gre za srednje konkurenčen produkt v manj atraktivni panogi. **Zahteva za ohranitev pozicije vložke v povečanje konkurenčnosti (vidik infrastrukture).**
- **WELLNESS ODDIH** je nekoliko bolj konkurenčen v bolj atraktivni panogi. **Povečanje razlikovanja in nadgradnja v selfness.**
- **KOPANJE V TERMAH** je še nekoliko bolj konkurenčen produkt z največjim deležem, vendar v najmanj atraktivni panogi. **Vložki v trženje in v konkurenčnost infrastrukture (za privlačnost ponudbe bazenskih površin).**
- **AKTIVNI ODDIH** je povprečno konkurenčen produkt v povprečno konkurenčni panogi z najmanjšim deležem znotraj TOA. **Vložki v trženje.**

16.4.1 Aquafun

TERMALNI ODDIH IN AQUAFUN

Produkt 1: AQUAFUN

Definicija: Primarni motiv turista je **ZABAVA V VODNIH PARKIH ZDRAVILIŠČ** – gostje prihajajo zaradi termalne vode, kopanja, zabave, v povezavi z aktivnostmi, vendar se za zdraviliško destinacijo odločijo v prvi vrsti zaradi termalnih vodnih površin.

KONKURENČNE PREDNOSTI

- Moderni vodni parki
- Raznolikost in zelena narava
- Cenovna dostopnost

DANAŠNJA struktura A:

TUJI : DOMAČI TRG

30 : 70

OBSTOJEČI TUJI trgi:

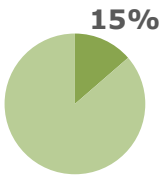
Avstrija, Italija, Rusija, Nemčija, Hrvaška, Srbija, Benelux

CILJNI TUJI trgi (skupne aktivnosti SNZ – SSNZ):

Vezani na specifičnost posameznih SNZ (radius 500 km)

DANAŠNJI DELEŽ A v prihodkih produkta TOA

(Ocena delovne skupine, 2014)



	CILJNE SKUPINE • **Družine** (izredno močen segment v času počitnic) • **Generacija y** • Močen segment predstavljajo **dnevni kopalci** (domači; med tujimi najbolj Hrvaška)	**POTENCIAL - CILJ:** Zadržanje deleža v strukturi prihodkov tujih gostov: **= 15 %.**

Atraktivnost in konkurenčnost za AQUAFUN

ATRAKTIVNOST panoge: 2,3 Aquafun obsega velik trg. Gre za precej sezonski segment (razen ko govorimo o notranjih termah) s srednje zahtevnim in cenovno srednje občutljivim trgom. Intenzivnost konkurence v srednjeevropskem prostoru je izredno visoka, prednjačijo Madžarska, Avstrija, Hrvaška. Možnosti za diferenciacijo ponudbe v segmentu ni veliko.	**KONKURENČNOST produkta: 3,2** V okviru produkta Termalni oddih obsega AQUAFUN danes približno 15 % finančnih prihodkov. Razpolaga z dobro infrastrukturo v vodnih parkih (ki pa zahteva kontinuirane investicije v novosti in posodobitve) in nastanitvah, povprečno kakovostjo storitev (tuji gostje izpostavljajo med slabostmi gnečo in slabšo čistočo). Prepoznavnost segmenta je povprečna, prav tako potrebni trženjski napori za večjo prepoznavnost in prodajo. Stroškovna prednost je relativno dobra.

16.4.2 Wellness oddih

TERMALNI ODDIH IN AQUAFUN

Produkt 2: WELLNESS ODDIH

Definicija: Primarni motiv turista je **KRAJŠI ODDIH, SPROSTITEV IN RAZVAJANJE** v wellness ponudbi v zdravilišču.

KONKURENČNE PREDNOSTI • Moderne savne in postopki za dobro počutje • Dodatna ponudba (kulinarika, vina, rekreacija, lepotni postopki)	**DANAŠNJA struktura A:** **TUJI : DOMAČI TRG** **20 : 80** **OBSTOJEČI TUJI trgi:** Italija, Avstrija, Hrvaška, Srbija, Ruska federacija **CILJNI TUJI trgi (skupne aktivnosti SNZ – SSNZ):** **Vezani na specifičnost posameznih SNZ (radius 500 km)**	**DANAŠNJI DELEŽ v prihodkih produkta Termalni oddih** *(Ocena delovne skupine, 2014)* 12%
	CILJNE SKUPINE **Pari (35+), višja dohodkovna skupina**	**POTENCIAL - CILJ:** Povečanje deleža prihodkov tujih gostov z 12 na:

		↑ **13 %.**

Atraktivnost in konkurenčnost za WELLNESS ODDIH

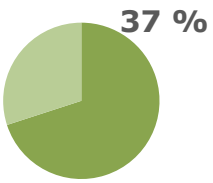
ATRAKTIVNOST panoge: 3,3	**KONKURENČNOST produkta: 3,3**
Wellness oddih predstavlja velik trg. Gre za precej ne-sezonski segment z zahtevnejšim in cenovno vse občutljivejšim trgom. Intenzivnost konkurence v srednje-evropskem prostoru je visoka, prednjačijo Madžarska, Avstrija, vse bolj Hrvaška. Konkurenca niso zgolj zdravilišča in terme, temveč vsi wellness ponudniki. Možnosti za diferenciacijo ponudbe v segmentu ni veliko.	V okviru produkta Termalni oddih obsega WELLNESS ODDIH približno 12 % finančnih prihodkov. Razpolaga z dobro infrastrukturo v vodnih parkih in nastanitvah, dobro kakovostjo storitev. Prepoznavnost segmenta je povprečna, prav tako so potrebni večji trženjski napori za večjo prepoznavnost in prodajo.

16.4.3 Kopanje v termah

TERMALNI ODDIH IN AQUAFUN

Produkt 3: KOPANJE V TERMAH

Definicija: Primarni motiv turista je **KOPANJE V ZDRAVILNIH TERMALNIH VODAH,** v prijetnem zdraviliškem okolju, z zaokroženo ponudbo.

KONKURENČNE PREDNOSTI	**DANAŠNJA struktura:**	**DANAŠNJI DELEŽ v prihodkih produkta TOA**
• Zdravilne termalne in mineralne vode • Cenovna dostopnost • Raznolikost in zelena narava • Zdraviliška tradicija	**TUJI : DOMAČI TRG** **30 : 70** **OBSTOJEČI TUJI trgi:** Avstrija, Nemčija, Srbija **CILJNI TUJI trgi (skupne aktivnosti SNZ – SSNZ):** **Vezani na specifičnost posameznih SNZ (radius 500 km)**	 *(Ocena delovne skupine, 2014)*
	CILJNE SKUPINE • **Seniorji** • **Pari 50+** • **Počitnice z vnuki**	**CILJ 2020:** Padec deleža v strukturi prihodkov tujih gostov s 37 na: ↓ **24 %**

Atraktivnost in konkurenčnost za KOPANJE V TERMAH

ATRAKTIVNOST panoge: 2,1	**KONKURENČNOST produkta: 3,4**
Kopanje v termah obsega izjemno velik trg. Gre za ne-sezonski segment s srednje zahtevnim in cenovno zelo občutljivim trgom. Intenzivnost konkurence v srednjeevropskem prostoru je izredno visoka, prednjačijo Madžarska, Avstrija, Hrvaška. Možnosti za diferenciacijo ponudbe v segmentu ni veliko.	V okviru produkta Termalni oddih & Aquafun obsega KOPANJE V TERMAH največ, približno 37 % finančnih prihodkov. Razpolaga z dobro infrastrukturo v vodnih parkih in nastanitvah, povprečno kakovostjo storitev. Prepoznavnost segmenta je nadpovprečna, a potrebni so stalni močni trženjski napori za večjo prodajo. Stroškovna prednost je relativno dobra.

16.4.4 Aktivni oddih

TERMALNI ODDIH IN AQUAFUN

4. AKTIVNI ODDIH

Definicija: Primarni motiv turista je **AKTIVNI ODDIH V STIKU Z NARAVO, V ZDRAVILIŠKI DESTINACIJI,** ki poleg ponudbe v zdravilišču nudi še možnosti za kolesarjenje, pohodništvo in druge aktivnosti ter odkrivanje destinacije.

KONKURENČNE PREDNOSTI

- Raznolikost in zelena narava Slovenije in zdraviliške destinacije (in regije)
- Lahko obvladljive razdalje
- Zdravilna termalna voda
- Cenovna dostopnost

DANAŠNJA struktura:

TUJI : DOMAČI TRG
30 : 70

OBSTOJEČI TUJI trgi:

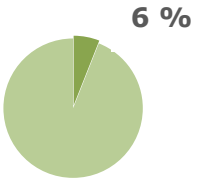
Nizozemska, Belgija, Madžarska, Češka

CILJNI TUJI trgi (skupne aktivnosti SNZ – SSNZ):

Benelux, Madžarska, Češka, Poljska (vendar je vezano na specifiko posameznih zdravilišč)

DELEŽ v prihodkih produkta Termalni oddih

(Ocena delovne skupine, 2014)



CILJNE SKUPINE

- **Družine**
- **Pari 30+ (LOHAS potrošnik)**
- **Sivi panterji**

CILJ 2020:

Povečanje deleža v strukturi tujih gostov (prihodkov) s 6 na:

↑ 8 %.

Atraktivnost in konkurenčnost za AKTIVNI ODDIH

ATRAKTIVNOST panoge: 2,9

Aktivni oddih obsega velik trg. Gre za sezonski segment s srednje zahtevnim in cenovno občutljivim trgom.

Intenzivnost konkurence v Srednje-evropskem prostoru je visoka. Možnosti za diferenciacijo ponudbe v segmentu ni veliko.

KONKURENČNOST produkta: 3,0

V okviru produkta Termalni oddih obsega AKTIVNI ODDIH približno 6 % finančnih prihodkov. Razpolaga z dobro infrastrukturo (izjemna narava, pohodniške, tematske poti itd.), povprečno kakovostjo storitev.

Prepoznavnost segmenta je povprečna, potrebni so močnejši trženjski napori za večjo prepoznavnost in prodajo. Stroškovna prednost je povprečna.

16.5 Priprave športnikov

PRIPRAVE ŠPORTNIKOV (PŠ)
(Sports teams training camps)

Definicija: Vrsta športnega turizma, pri kateri je primarni motiv turista **ORGANIZIRANO IN PROFESIONALNO UKVARJANJE S ŠPORTOM.**

KLJUČNI PRODUKTI
- Priprave profesionalnih športnikov na tekmovanja
- Športna medicina (diagnostika, rehabilitacija)

KLJUČNE STORITVE
- Najem športne infrastrukture
- Fizioterapija
- Terapevtske masaže
- Relaksacijske terapije

KONKURENČNE PREDNOSTI
- Ugodna klima in zelena narava
- Možnost zdravstvenih storitev in medical wellnessa

DANAŠNJI delež PŠ
TUJI : DOMAČI TRG
10 : 90

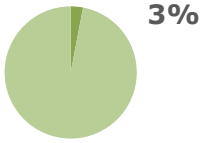
OBSTOJEČI TUJI trgi:
Italija, Zalivske države, Ruska federacija, Azerbajdžan, Kazahstan, Velika Britanija

CILJNI TUJI trgi (skupne aktivnosti SNZ – SSNZ):
Zalivske države, Ruska federacija, Azerbajdžan, Kazahstan, celotna Evropa – vendar potrebno zelo nišno, ciljno

CILJNE SKUPINE:
Športna društva in klubi

DANAŠNJI DELEŽ PŠ v prihodkih tujih turistov v SNZ

(Ocena delovne skupine, 2014)



CILJ 2020:
Povečanje deleža v prihodkih s strani tujih gostov s 3 na:

↑ 5 %.

Ocena atraktivnosti in konkurenčnosti za PRIPRAVE ŠPORTNIKOV

ATRAKTIVNOST panoge: 3,6

Priprave športnikov postajajo vedno pomembnejša vrsta športnega turizma. Gre za ne-sezonski segment z višjo stopnjo potrošnje na turista.

Intenzivnost konkurence v srednje-evropskem prostoru je visoka, prednjačijo Madžarska, Avstrija, Nemčija in Ruska federacija. Možnost diferenciacije ponudbe v segmentu je relativno visoka (npr. naravni zdravilni faktorji).

KONKURENČNOST produkta: 2,5

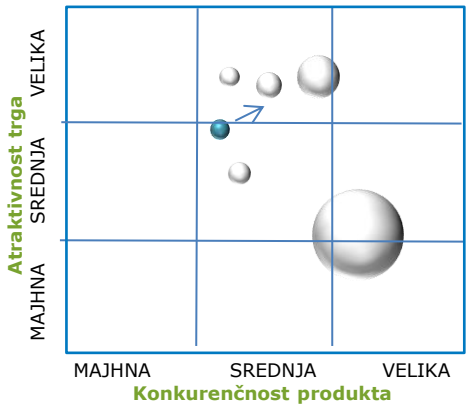
Produkt PŠ danes obsega le 3 % finančnih prihodkov SNZ, kljub temu je pomemben in še posebej potencialen nišni produkt. Razpolaga s srednje dobro infrastrukturo za določene športe (nogomet, dvoranski športi itd.) – potrebne so investicije na ravni destinacije, dodatna vrednost so storitve zdravstvenega dela, problem se ponekod kaže v oddaljenosti nastanitev do športne infrastrukture.

Prepoznavnost segmenta je šibka, prav tako so potrebni večji in specifični trženjski napori za večjo prepoznavnost in prodajo. Stroškovna prednost je nekoliko nadpovprečna.

Pozicioniranje produkta PRIPRAVE ŠPORTNIKOV in strategija rasti

POZICIJA produkta med ostalimi produkti SNZ – danes (GE-McKinsey matrika)

STRATEGIJE RASTI



Produkt priprave športnikov je pozicioniran v zgornjem področju sredinskega kvadrata. Trenutno gre za **manj konkurenčen nišni produkt v atraktivni panogi**, kjer se priporoča **strategija okrepitve konkurenčnih prednosti in fokusiranega trženja na najbolj atraktivnih trgih** (zalivske države, pa tudi celotna Evropa – vendar nišno trženje).

CILJNA POZICIJA

S povečanjem konkurenčnosti produkta bi želeli doseči premik pozicije produkta v kvadrant desno, kjer bi bilo smiselno nadalje razvijati produkt, prilagojen ciljnim trgom oziroma segmentom.

Strategija razvoja in rasti

1. Potrebna **vlaganja v razvoj oziroma posodobitev športne infrastrukture** v destinaciji (javna športna infrastruktura; v pristojnosti občine ali javno-zasebna partnerstva).
2. Pomembno **poglobljeno poznavanje potreb športnikov** in razvoj vrhunskega produkta.
3. **Specializacija** za določen športni segment.
4. **Razvoj produkta skozi razvojno platformo v okviru dela na športnem turizmu v Sloveniji** (SPIRIT in medresorsko sodelovanje) – tudi skozi krovna in združena prizadevanja za pridobivanje športnih prvenstev v Slovenijo.

Strategija promocije

1. Ključen je dvig imidža države in prepoznavnosti – še posebej na novih trgih (npr. zalivske države) – potrebna krovna promocija.
2. **Sodelovanje in povezovanje s športom.**
3. Povezovanje na ravni države za razvoj in **promocijo Slovenije kot destinacije za športna prvenstva.**
4. Trženje tudi **preko športnih managerjev.**
5. Na trženju tega produkta delajo SNZ sama, ne preko SSNZ – in z izkoriščanjem gospodarskih, diplomatskih in drugih povezav ter SPIRIT trženjske platforme.

16.6 Poslovna srečanja

POSLOVNA SREČANJA (MICE)
(MICE)

Definicija: Primarni motiv turista je udeležba na MICE v zdraviliški destinaciji. Poslovno srečanje pomeni srečevanje posameznikov na enem mestu iz poslovnih razlogov (UNWTO).

KLJUČNI PRODUKTI

- Kongresi, konference, seminarji in izobraževanja, poslovna srečanja,
- Hišni sejmi in predstavitve
- Skupščine, novinarske konference
- Motivacijska potovanja
- Športni dogodki

KLJUČNE STORITVE

- Najem konferenčnih prostorov in storitev za poslovna srečanja
- Dodatno storitve wellnessa

KONKURENČNE PREDNOSTI

- Privlačnost okolice
- Kulinarika
- Kakovostna wellness ponudba
- Butičnost destinacije – manjši kongresi

POSLOVNA SREČANJA

TUJI : DOMAČI TRG

5 : 95

Sedanji tuji trgi:

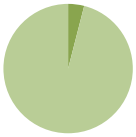
Ruska federacija 90%
Ostalo: Finska, Azerbajdžan, Italija

Delež produkta poslovna srečanja v prihodkih SNZ

(ocena delovne skupine, 2014) – **delež**

4 %

zadr
i



Ocena atraktivnosti in konkurenčnosti za produkt MICE

ATRAKTIVNOST panoge: 3,1

MICE obsega velik trg na globalni ravni (v Evropi predstavlja 14 % vseh potovanj). Gre za deloma sezonski segment z višjo stopnjo potrošnje na turista.

Intenzivnost konkurence v srednje-evropskem prostoru je izredno visoka, prednjačijo Avstrija, Nemčija, Madžarska, vse bolj tudi Hrvaška. Možnost diferenciacije ponudbe v segmentu je srednja.

KONKURENČNOST produkta: 2,7

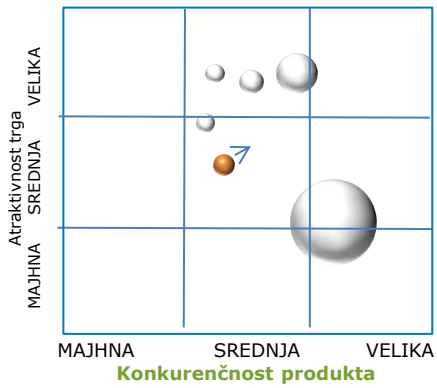
Poslovna srečanja v slovenskih zdraviliščih obsegajo dodatni segment (danes le okvirno 4 % finančnih prihodkov SNZ). Produkt razpolaga z dobro infrastrukturo za srečanja do 1.000 oseb (v obdobju posodobitve in širitve hotelskih zmogljivosti se je veliko vlagalo v ta segment), kakovostnimi nastanitvami, dobro kakovostjo storitev in dodatnimi storitvami wellnessa.

Prepoznavnost segmenta je povprečna ali celo podpovprečna (z vidika tujih trgov), v slovenskem prostoru ima MICE v zdraviliških destinacijah izredno močno konkurenco s strani glavnih kongresnih destinacij (Ljubljana, Bled, Portorož) prav tako potrebni trženjski napori za večjo prepoznavnost ter stroškovna prednost.

Veliko slabost (ki močno zmanjšuje konkurenčnost produkta) predstavlja slaba dostopnost do zdraviliških destinacij, ki pa je v segmentu ključnega pomena. Možnosti za prodor na tuje trge so prav zaradi slednjega omejene, oviro predstavljajo že na domačem trgu.

Pozicioniranje produkta POSLOVNA SREČANJA in strategija rasti

POZICIJA produkta MICE med ostalimi produkti SNZ (McKinsey matrika)



STRATEGIJE RASTI

Produkt Poslovna srečanja je pozicioniran v sredinskem kvadratu. Gre za **povprečno konkurenčen produkt v povprečno atraktivni panogi**, kjer se priporoča **strategija previdnega upravljanja za žetev.**

Okrepiti je treba konkurenčne prednosti (nekoliko povečati obseg trga in okrepiti moč znamke, trženjske poti okrepiti v sodelovanju s Kongresnim uradom Slovenije).

CILJNA POZICIJA

Želeli bi ohraniti pozicijo produkta na desno, kjer sta konkurenčnost in atraktivnost največji.

Strategija promocije

SNZ se za trženje tega produkta ne povezujejo preko SSNZ – temveč izvajajo svoje aktivnosti in se vključujejo v aktivnosti trženja Slovenije kot kongresne destinacije na krovni ravni preko Slovenskega kongresnega urada.

IZVAJANJE STRATEGIJE

17. SPREMLJANJE IZVAJANJA STRATEGIJE

>> VREDNOTENJE: Odgovornost izvajanja strategije po ravneh in kazalniki

Strategija razvoja in trženja turizma za slovenska naravna zdravilišča (SNZ 2020) podaja strateški koncept razvoja in trženja za zdraviliški produkt v Sloveniji – oblikuje vizijo in ciljno tržno pozicioniranje Slovenije kot zdraviliške destinacije, skupni strateški cilj in opredeli specifične poslovne cilje panoge ter oblikuje produktno strategijo, strategijo trgov in promocije. Kot temelj izboljšanja konkurenčnosti slovenskega zdraviliškega produkta oblikuje razvojni model s petimi prioritetnimi področji delovanja (in ukrepi).

Smernice in ukrepi so vezani na 3 RAVNI DELOVANJA – in na te ravni so vezane tudi odgovornosti za izvajanje strategije:

1. **NACIONALNA raven** = resorno ministrstvo **(MGRT)** (in preko njega **druga ministrstva,** ki neposredno ali posredno urejajo področje dejavnosti) in nacionalna turistična organizacija **(SPIRIT).**

   Na tej ravni je odgovornost MGRT (v sodelovanju in povezovanju z drugimi ministrstvi, ki vplivajo na delovanje turizma) in trženjsko preko SPIRIT, da zagotovi ustrezno podporo za razvoj turizma.

   Ključna področja so:
   - **A.** Učinkovita promocija Slovenije kot turistične destinacije.
   - **B.** Boljša dostopnost slovenskih turističnih krajev.
   - **C.** Ugodni pogoji za konkurenčno turistično ponudbo.

   Načini vrednotenja uspešnosti izvajanja so vezani na kazalnike v okviru analiz letnih politik v okviru MGRT – Direktorata za turizem in internacionalizacijo.

2. **Gospodarsko INTERESNA RAVEN POVEZOVANJA** = Skupnost slovenskih naravnih zdravilišč **(SSNZ).**

   Strategija SNZ 2020 predstavlja strateški okvir za oblikovanje letnih Programov dela SSNZ, ki jih obravnava in potrjuje Skupščina SSNZ. Ob tem se na krovni ravni tudi izvaja analiza poslovno-finančne uspešnosti in učinkovitosti poslovanja članic SSNZ in analiza aktivnosti, ki se izvajajo preko SSNZ.

   Potrebno zagotoviti:
   - **A.** **Jasno opredeljene cilje po trgih in aktivnostih** (in opredeliti kazalnike).
   - **B.** **Enotno metodologijo za spremljanje** (1) poslovnih in hotelskih kazalnikov in (2) strukture povpraševanja glede na motive prihoda (za 6 motivov prihoda oziroma za 9 produktov) – SSNZ pripravi poenoteno metodologijo (je v akcijskem načrtu) in letno pridobi podatke.
   - **C.** Na letni ravni se izvede **Analiza poslovno-finančne uspešnosti in učinkovitosti poslovanja članic SSNZ** (po metodologiji analize, ki je bila opravljena v okviru analitičnega dela priprave strategije – z vsemi

izbranimi poslovnimi in posebnimi hotelskimi kazalniki poslovanja, vključno z analizo lastniške strukture.

3. **Temeljna PODJETNIŠKA RAVEN** = to so slovenska naravna zdravilišča **(SNZ);**

Strateški dokument SNZ v podporo poslovanju posameznih zdraviliških podjetij podaja analizo panoge ter razvojne in produktne smernice (na osnovi trendov) in opredeljuje vrsto ukrepov za pridobivanje informacij s trga, ki jih podjetja ne morejo sama zagotoviti – za izboljšanje konkurenčnosti na ravni panoge, **vendar gre na tej ravni za poslovne odločitve, ki so v domeni posameznih podjetij. Uspešnost podjetij se vrednoti na ravni panoge, v okviru druge ravni.**

18. ZA ZAKLJUČEK – POGLED NAPREJ

Strategija SNZ je **nastala v aktivnem sodelovanju in sooblikovanju s strani slovenskih naravnih zdravilišč, članic SSNZ.**

S tem predstavlja skupen usklajen strateški okvir delovanja, ki je pretvorjen v konkretne ukrepe, ki bodo osnova za aktivnosti na ravni povezovanje preko SSNZ. Hkrati strategija na temeljih vpogleda v trende in gibanja na evropskem in globalnem trgu zdraviliškega, zdravstvenega in wellness turizma podaja osnove za usmeritve na ravni podjetij.

Aktivnosti, ki jih strategija opredeljuje:

A. **So usmerjene v:** (1) izboljšanje konkurenčnosti poslovnega okolja, povečanje produktivnosti obstoječih resursov in povečanje dodane vrednosti na gosta; (2) povečanje konkurenčnosti produktov – razvoj v smeri krepitve Zdravstvenega turizma, Medical wellnessa in nadgradnje Wellnessa v Selfness, za povečanje razlikovanja in dodane vrednosti; (3) delo na kakovosti ponudbe in storitev kot osnova odlične izkušnje gosta in večje konkurenčnosti zdraviliškega produkta; (4) povezano in ciljno trženje zdravstvenih in medical wellness produktov, s podporo raziskav ter (5) okrepitev skupne krovne znamke SNZ, za večjo prepoznavnost in večje učinke ter razviti znamko kot garancijo za kakovost.
B. **Se izvajajo na treh ravneh:** (1) krovna raven promocije preko SPIRIT; (2) na ravni interesnega povezovanja v okviru SSNZ in (3) na ravni posameznih zdraviliških podjetij, ob ključni podpori krovne ravni MGRT, ki mora zagotavljati nujne predpogoje za konkurenčno delovanje turistične panoge. Učinkovitost izvajanja strategije na vsaki od opredeljenih ravni je ključnega pomena.
C. **So usmerjene v vsaj ohranitev pozicije v slovenski javni zdravstveni mreži in v aktivno internacionalizacijo.**
D. **Izražajo jasne premike tako na ravni krovnih razvojih produktnih smernic kot na ravni izvedbenih aktivnosti na trgih,** ki vključujejo (1) produktni fokus (skupne trženjske aktivnosti v podporo zdravstvu in preventivi; (2) koncentraciji (na 9 trgov); (3) od sejmov na druga orodja (sejmi/borze se ne izvajajo več preko SSNZ); (4) ciljnih skupinah (zahtevnejših, individualnih) in (5) pomenu podpore krovne promocije na opredeljenih trgih.

Skupni strateški dokument je nastal v času zaostrenih pogojev poslovanja zdraviliških podjetij in v izredno zaostreni gospodarski situaciji na trgih. Na eni strani torej v precej neugodnih časih za strateški razmislek – ko se »bije bitka na trgu iz dneva v dan«, na drugi strani pa ravno v pravem času, saj prav ta situacija zahteva jasno in usmerjeno pot naprej. Ob tem pa se močno spreminja tudi potrošnik – trendi gredo v smeri skrbi za zdravje kot najpomembnejše vrednote in v smeri stran od kratkotrajne sprostitve (wellness) v programe za dolgoročnejše ravnovesje telesa, uma in duha.

Strategija je živ dokument, ki ga bo potrebno letno vrednoti v kontekstu finančnih virov in spremenjenih razmer na trgu.

Slovenska zdravilišča so od svojih začetkov temelj slovenske turistične ponudbe in z usmerjenim delom za povečanje konkurenčnosti imajo vse možnosti ne le, da to ostanejo, ampak še okrepijo svojo pozicijo.

Ključno je, da slovenski zdraviliški produkt ne gledamo zgolj kot na posamezna podjetja, ampak kot na skupni produkt, ki ima v kontekstu potrebe po aktivnem delu na ohranjanju pozicije v javnem zdravstvenem sistemu Slovenije in intenzivni

internacionalizaciji pravo priložnost za rast le v usmerjenem razvoju za izboljšanje konkurenčnosti, povezovanju, sodelovanju in združevanju virov, pod skupno znamko.

UPORABLJENE KRATICE

ARR: Average Room Rate (ARR = Prihodek iz naslova prodanih sob (vključno z DDV – vendar brez gostinskih storitev, tudi brez zajtrka) v letu/Število prodanih sob v letu)

DKP: Diplomatsko-konzularna predstavništva

LOHAS: Lohas potrošnik izhaja iz akronim za Lifestyle of Health and Sustainability. Današnji LOHAS potrošnik se razlikuje od včerajšnjega »ekološkega aktivista«. Medtem ko so t.i. včerajšnji ekološki aktivisti asketi, zavračajo potrošništvo, so skromni, strogo zdravstveno naravnani in ideološko obremenjeni, pa so LOHAS potrošniki dobri potrošniki, zahtevni uživači, iščejo avtentično in pristno ponudbo, ki temelji na naravi in tradiciji okolja, vlagajo v svoje zdravje, a imajo ob tem radi tudi užitke, imajo odgovoren odnos do okolja, so kritični, a konstruktivni in imajo močno kupno moč.

MGRT: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo

RevPAR: Čisti Prihodek iz naslova prodaje sob/enot (vključno z DDV + z vključenim zajtrkom) v letu/ Razpoložljivo število sob v letu (=število sob/enot x 365)

SNZ: Slovenska naravna zdravilišča (15 članic SSNZ)

SPIRIT: Javna agencije SPIRIT Slovenija – Sektor za turizem

SSNZ: Skupnost slovenskih naravnih zdravilišč

SURS: Statistični urad Republike Slovenije

STO: Slovenska turistična organizacija (uporabljeno takrat, ko se navezuje na nekdanjo strukturo zdajšnjega Sektorja za turizem v okviru javne agencije SPIRIT)

ZZZS: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

Za produkte:

ZT: Zdravstveni turizem v zdraviliščih
MW: Medical wellness
TOA: Termalni oddih in Aquafun
KT: Kopanje v termah
W: Wellness oddih
A: Aquafun
AO: Aktivni oddih

PŠ: Priprave športnikov
MICE: Meetings, Incentives, Congresses, Events