

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**PRILOŽNOSTI ZA RAZVOJ MAJHNIH HOTELOV V
SLOVENIJI**

Ljubljana, september 2009

SABINA POTURICA

IZJAVA

Študentka **Sabina Poturica** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **doc. dr. Ljubice Knežević Cvelbar** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 HOTELSKA DEJAVNOST	2
1.1 Opredelitev hotelske dejavnosti	2
1.2 Specifike hotelske dejavnosti	3
1.3 Značilnosti majhnih hotelov	5
2 TURIZEM IN HOTELSKA DEJAVNOST V SVETU	6
2.1 Kvantifikacija svetovnega turizma	6
2.2 Hotelirstvo v svetu	7
2.3 Trendi v turizmu in hotelirstvu	8
3 STRUKTURA HOTELSKIH NAMESTITVENIH ZMOGLJIVOSTI V SLOVENIJI	10
3.1 Prihodi in prenočitve turistov	10
3.2 Struktura namestitvenih zmogljivosti	11
3.3 Trendi v turizmu in hotelski dejavnosti v Sloveniji	12
3.3.1 Smernice in priložnosti za razvoj turizma in majhnih hotelov v Sloveniji – RNUST	13
4 ZNAČILNOSTI MAJHNIH HOTELOV V SLOVENIJI	15
4.1 Metodologija	15
4.1.1 Opredelitev majhnih hotelov	15
4.1.2 Vzorec	15
4.1.3 Zbiranje podatkov in oblikovanje seznama majhnih hotelov v Sloveniji	15
4.1.4 Splošne značilnosti majhnih hotelov v Sloveniji	16
4.2 Poslovanje majhnih hotelov v Sloveniji	17
4.2.1. Splošni kazalci merjenja uspešnosti poslovanja	17
4.2.2 Merjenje uspešnosti poslovanja namestitvenega dela	19
4.3 Analiza poslovanja majhnih hotelov v Sloveniji	19
5 UGOTOVITVE IN PRILOŽNOSTI ZA RAZVOJ MAJHNIH HOTELOV V SLOVENIJI	22
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Prihodi in prenočitve turistov v Sloveniji v letih 2000-2008</i>	10
<i>Tabela 2: Sobe in ležišča po vrstah nastanitvenih objektov v Sloveniji na dan 31. 8. v obdobju od 1995-2007</i>	11
<i>Tabela 3: Število sob po kategorijah hotelov, Slovenija, leto 2008</i>	11
<i>Tabela 4: Prenositve turistov po kategorijah hotelov, Slovenija, letno</i>	11
<i>Tabela 5: Odstotek majhnih hotelov glede na kategorizacijo v Sloveniji leta 2009</i>	17
<i>Tabela 6: Izračun kazalnikov poslovanja majhnih hotelov v Sloveniji med leti 2007/2008</i>	19
<i>Tabela 7: Primerjava posameznih kategorij različnih dejavnosti na dan 14.05.2009 v Sloveniji</i>	21

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Struktura majhnih hotelov po vrstah turističnih krajev</i>	16
<i>Slika 2: Struktura majhnih hotelov po regijah Slovenije</i>	17

UVOD

Hotelirstvo je danes v svetovnih razmerah, predvsem po zaslugi razvoja turističnega prometa, postalo človeška aktivnost, ki temelji na sto tisočih hotelskih objektih, dejavnost, ki zaposluje milijone zaposlenih in ki na trgu nepremičnin postaja pomemben faktor. V večini držav največje število hotelov tvorijo majhni hoteli, ne glede na to ali merimo z obsegom vlaganja, prometom, številom sob ali ležišč, številom zaposlenih ali drugimi kriteriji (Medlik & Ingram, 2002, str. 53).

Turizem v Sloveniji ima dovolj potenciala, da v naslednjih letih postane ena izmed vodilnih panog slovenskega gospodarstva. Čeprav je majhna, je izjemno raznolika in pestra dežela, ki bi ta dva dejavnika morala izkoriščati na področju turizma. Eden glavnih dejavnikov razvoja so nastanitvene kapacitete, natančneje majhni hoteli z edinstveno ponudbo.

Ponudniki pa bodo uspeli le v primeru, če se bodo specializirali v svoji ponudbi, kar jih bo razlikovalo od konkurence in s tem zagotavljalo pomembno konkurenčno prednost. Pomemben konkurenčni dejavnik bo dodana vrednost (Uran, 2006, str. 137). Majhni hoteli imajo prednost v nujenju domačega počutja, posvečanju potrebam posameznih gostov in s tem zagotavljanja boljše kakovosti storitev. Večina majhnih hotelov v Sloveniji pa je še vedno premalo razvita in nima kapacitet za zahtevnejše goste, ki pričakujejo vrhunsko opremljene nastanitvene zmogljivosti kot tudi širok izbor dodatnih aktivnosti in možnosti preživljanja prostega časa. Ob močni konkurenci velikih hotelov in hotelskih verig, pa preživetje oziroma uspešno poslovanje majhnega hotela ni preprosto, vendar je prostora za izboljšave in razvoj dovolj.

Namen in cilj diplomskega dela

Namen diplomskega dela je pridobiti informacije o stanju v slovenskem hotelirstvu na splošno ter podrobneje analizirati majhne hotele in njihovo strukturo. Skozi analizo poslovanja majhnih hotelov bom skušala pridobiti predstavo o tem, katere so tiste značilnosti, ki prispevajo k uspešnosti hotela, ter prepoznati priložnosti za nadaljnji razvoj majhnih hotelov v Sloveniji.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti stanje na trgu majhnih hotelov, prepoznati bistvene značilnosti trga, smernic in trendov majhnih hotelov v Sloveniji in iz tega oblikovati priložnosti oziroma predloge za njihov razvoj.

Metode dela in struktura diplomske naloge

Metoda diplomskega dela temelji na študiju literature, ki obravnava problematiko hotelirstva, trende in smernice razvoja v hotelirstvu, s posebnim poudarkom na majhnih hotelih. Uporabila sem različne učbenike, priročnike, članke, spletne strani, diplomska in magistrska dela s področja hotelirstva v Sloveniji in v svetu. Drugi del diplomske naloge je analiza sekundarnih podatkov, kjer sem uporabila predvsem podatke, dostopne na spletnih straneh domačih turističnih organizacij in posameznih hotelov.

V prvem delu diplomske naloge bom obravnavala značilnosti hotelirstva in majhnih hotelov. Sledi pregled mednarodne literature in svetovnih trendov v turizmu in hotelirstvu ter podrobnejša analiza strukture hotelskih namestitvenih zmogljivosti in trendov v Sloveniji. V drugem delu bom opisala potek in rezultate analize majhnih hotelov v Sloveniji in predstavila ugotovitve ter priložnosti za njihov razvoj.

1 HOTELSKA DEJAVNOST

Turistična dejavnost je med najhitreje rastočimi dejavnostmi na svetu, za Slovenijo pa predstavlja pomembno razvojno in poslovno priložnost. Hotelirstvo je eno bistvenih področij dela in razvoja v turizmu.

Sodobnejša delitev turizma na ponudbeni strani razlikuje med primarno in sekundarno ponudbo. Sekundarna turistična ponudba zajema tiste turistične dobrine, ki so proizvod dela in ki jih človek ob drugih nespremenjenih okoliščinah še vedno lahko proizvaja v zahtevani količini ter kakovosti. Sestavni deli sekundarne turistične infrastrukture so osnovna in turistična infrastruktura ter turistična superstruktura. Turistično infrastrukturo sestavljajo objekti in zmogljivosti, kjer se proizvajajo proizvodi in nudijo storitve, po katerih turist neposredno povprašuje, jih kupi ali jih vzame v najem. Del te infrastrukture tvorijo tudi hoteli (Mihalič & Planina, 2002, str. 157).

1.1 Opredelitev hotelske dejavnosti

Slovenska zakonodaja (Zakon o gostinstvu, 1995; Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gostinstvu, 1999; št. 93/2007, 12.10.2007) opredeljuje hotel kot podjetje, ki se ukvarja s hotelsko dejavnostjo – tj. ponudba prenočišča stranki in/ali pripravo obrokov, prigrizkov ter pijač za takojšnjo uporabo; v to kategorijo štejemo tako majhna podeželska gostišča z nekaj sobami kot tudi velika hotelska podjetja. Če neko podjetje nudi samo prenočišče ali samo hrano in pijačo, ga ne opredeljujemo kot hotel (Mihalič, 1999, str. 184).

Podobno pravita tudi Jones in Lockwood (1993, str. 1), ki hotel opredeljujeta kot združbo, ki deluje zato, da popotnikom ponuja prenočišče, prehrano in druge storitve. Medlik (1994, str. 11) hotel prav tako opredeljuje kot objekt, ki nudi namestitev, hrano in pijačo potnikom in začasnim prebivalcem ter obroke, prigrizke in druge storitve ostalim uporabnikom.

Kotler (1996, str. 432) hotelski proizvod oziroma storitev definira kot razširjeni proizvod. Osnovni proizvod je fizični proizvod, torej hotel s sobami. Gosti pa pričakujejo, da bo v sobi, ki so jo najeli predvsem zaradi počitka in spanja, tudi postelja, posteljnina, kopalnica z vsemi potrebščinami in druga oprema. Nastanitev po navadi spremljajo tudi storitve, kot so hitra prijava ob prihodu v hotel, postrežba v sobi, priključek za računalnik, dostop do interneta in druge, ki jih razvrščamo v razširjen hotelski proizvod. Današnja konkurenca poteka na ravni razširjenega proizvoda (Kotler, 1996, str. 433).

Hotele lahko razdelimo v več kategorij: mestni hoteli, hoteli v turističnih krajih, moteli, kongresni hoteli, hoteli nižjega cenovnega razreda idr. Skupna točka vseh vrst hotelov je ponudba sob in storitev, ki so povezane z osnovnimi človeškimi potrebami in s tem, kako bodo ljudje takrat, ko niso doma, preživeli svoj čas (Venison, 1991, str. 18).

1.2 Specifike hotelske dejavnosti

Veliko avtorjev (Wagen & Davies, 1998, str. 8, Johnston & Clark, 2001, str. 4) v svojih delih podaja specifike poslovanja hotelskih podjetij. Specifike hotelirstva bi lahko razdelili v dve glavni skupini. Prva skupina uvršča specifike, povezane z umestitvijo hotelirske dejavnosti med storitvene dejavnosti, le-te pa so:

- neotipljivost proizvoda,
- variabilnost,
- istočasnost proizvodnje in potrošnje,
- proizvodnja brez zalog,
- visoka stopnja nihanja povpraševanja.

Neotipljivost je glavna karakteristika, ki loči storitev od fizičnega proizvoda. Storitve kot tako je nemogoče okusiti, otipati, videti, slišati ali vohati in zaradi tega je storitev lahko ovrednotena samo po njeni izvedbi oziroma potrošnji. Hotelski proizvod je kratkotrajne narave in se ga ne more proizvesti na zalogo, kot je to mogoče v proizvodnih podjetjih. Proces proizvodnje in potrošnje potekata sočasno, tako da je nemogoče hotelski proizvod skladiščiti. Storitve je mogoče izvesti šele takrat, kadar pride do povpraševanja. Variabilnost storitev pomeni, da na proizvodnjo neke storitve vplivajo različni faktorji kot na primer čas izvajanja storitve, mesto izvajanja, izvajalec, kupec storitve. Vsaka storitev je edinstvena in edina, kar pomeni, da lahko kupec določeno storitev, ki jo uporabi dvakrat, vsakič doživi

popolnoma drugače. Neuravnoteženo povpraševanje po hotelskih storitvah je prav tako ena od glavnih značilnosti hotelske dejavnosti.

Druga skupina specifičnosti združuje specifične, ki so tipične predvsem za hotelirsko dejavnost oz. hotelska podjetja; tako je torej hotelirska dejavnost:

- kapitalno intenzivna,
- delovno intenzivna,
- odvisna od lokacije,
- ponudnik omejenega spleta storitev,
- orientirana na različne tržne segmente ali kanale prodaje.

Bolj razširjeno delitev podajata tudi Pender in Sharpley (2005, str. 19-20):

- Sredstva, vložena v hotel, predstavljajo zelo veliko investicijo ne glede na to, ali gre za izgradnjo novega hotela, prenovo obstoječega hotela ali spremembo namembnosti že obstoječe nepremičnine.
- Fizični ustroj (recepција, prenočitveni prostori, restavracije,...) je bistvenega pomena za preživetje hotela zato so investicije v izboljšanje naštetega nujno potrebne.
- Lokacija nastanitvenih obratov je stalna, zato so se ti prisiljeni prilagajati spremembam v okolju.
- Za hotelirstvo je značilen velik delež stalnih stroškov v skupnih stroških. S poslovanjem je treba pokriti vsaj stalne stroške skupaj s pripadajočimi spremenljivimi stroški.
- Jedro proizvoda (nočitev) je minljivo, kar pomeni, da je neprodana soba za vedno izgubljena. Da bi dosegel optimizacijo dobičkonosnosti, mora management uravnovežiti stopnjo zasedenosti s cenami sob.
- Vse pomembnejše orodje za pridobivanje konkurenčne prednosti v hotelirstvu postaja blagovna znamka, ki prav tako vpliva na doseganje zvestobe strank in povečevanje dobička na sobo. Da bi zgoraj naštetu dosegli pa mora biti proizvod/storitev v skladu z blagovno znamko hotela.

Za hotelski proizvod je značilno neenakomerno povpraševanje, zato so nekateri hoteli odprti samo v času sezone. Slednja je po navadi vezana na letni čas ali obdobja dopustov in letnih počitnic. Ponudba hotela se dopolnjuje tudi s ponudbo ostalih turističnih ponudnikov, na primer igralnic – tej značilnosti pravimo komplementarnost. Prav tako so za hotele značilni visoki stalni stroški na enoto proizvoda. Ta dejavnost namreč zahteva visoke investicije v osnovna sredstva in nizke izkoriščenosti zmogljivosti zaradi spremenljivosti povpraševanja. Vložena sredstva so zato slabo izkoriščena in visoki stalni stroški se porazdelijo na majhno količino proizvodov (Planina, 1997, str. 184).

1.3 Značilnosti majhnih hotelov

Medlik in Ingram (2002, str. 53) opisujeta posebnosti majhnih hotelov in značilnosti, po katerih se ti ločijo od drugih hotelov. S preučevanjem narave hotelskega poslovanja lahko boljše razumemo pomembnost majhnih hotelov. Velikost hotela je omejena z velikostjo tržišča in obsegom konkurence. Avtorja navajata naslednje značilnosti majhnih hotelov:

a. Proizvodi in tržišča

Neodvisni hoteli, ki jih vodijo lastniki, imajo običajno dvajset do trideset sob in petdeset postelj, restavracijo, bar in gostom pogosto ponujajo še druge vsebine. Ločijo se v glavnem po razponu in obsegu vsebin in storitev. Glavni vir zaslužka hotela so ponavadi sobe. Majhni hoteli poleg glavnih storitev – nastanitve, hrane in pijače – ponavadi nudijo še telefon, časopis ter pranje perila. Proizvodi majhnega hotela so vezani na njegov trg, ki glede na velikost določa stopnjo specializacije. V primeru, da je hotel odprt tudi za goste, ki niso nastanjeni v hotelu, mu konkurenco ne predstavljajo samo drugi hoteli temveč tudi restavracije, pubi, klubi in druga mesta, kjer prodajajo hrano in pijačo. Velika razlika je v načinu pristopa velikih in majhnih hotelov k svojim trgom in proizvodom. Management večjih hotelov ocenjuje svoje trge in se poskuša čim bolj približati ciljnim segmentom z velikimi vlaganji v trženje, manjši hoteli pa se pri razumevanju gostov bolj zanašajo na intuicijo in jim pristopajo na bolj osebni način.

b. Lastništvo in finance

Ponavadi je lastnik majhnega hotela posameznik ali družina, običajna zakonska oblika lastništva pa je nedelničarsko podjetje, izključno en lastnik – obrtnik ali družabništvo, vendar je zaradi prednosti omejene odgovornosti vse več zasebnih podjetij. Majhni hoteli zaradi odvisnosti od posameznika, lastnika/ managerja in tipa poročstva, ki ga lahko ponudijo pri iskanju kredita, težko pridejo do večjega zunanjega financiranja. Ponavadi največji del financiranja dobijo iz pridržanega dobička in osebnega varčevanja, včasih denar pridobijo tudi z realizacijo drugega efektivnega imetja, glavni zunanji viri financiranja pa so bančna posojila in prekoračitev bančnih računov.

c. Organizacija in zaposlovanje

V majhnem hotelu je lastnik/ manager podjetnik, ki običajno v eni osebi združuje ne samo lastništvo z upravljanjem ampak pogosto tudi funkcije top in operativnega managementa. Ne glede na zakonsko obliko lastništva, ta oseba vlaga v hotel in ga financira, odloča o ciljih in politikah, je odgovorna za planiranje, management, organizacijo, zaposlovanje in nadzor. Poslovanje majhnega hotela zahteva znanja in veščine, ki so malokrat zedinjene v eni osebi,

manager takega hotela pa mora biti pripravljen opravljati dela, ki jih v velikih hotelih nase prevzemajo zaposleni. Zaradi velikosti so oddelki bolj deli hotela in ne pride do velikega razmejevanja. Zaposleni so tako bolj povezani med sabo, vendar je stopnja specializacije dokaj nizka.

d. Računovodstvo in nadzor

Računovodstvo je zaradi zakonskih obveznosti prisotno v vseh hotelih ne glede na velikost, medtem ko obveznost nadzora nase prevzema predvsem lastnik. Lastniki majhnih hotelov bolj skrbijo za poslovanje v celoti in ne za posamezni del oziroma proizvod.

e. Prihodnost majhnih hotelov

Majhni hoteli se, kot veliko drugih manjših podjetij, soočajo s številnimi težavami, kot so omejen prostor širjenja, omejeni viri financiranja, prodaje in marketinga, pomanjkanje znanja in denarja za zaposlitev strokovnjakov, omejene možnosti napredovanja za zaposlene itd. Pozitivne lastnosti majhnosti pa so manjši problemi z upravljanjem, večja vpletenost managerja in zaposlenih ter ustvarjanje domačega občutka, ki goste privablja k ponovnemu obisku hotela.

2 TURIZEM IN HOTELSKA DEJAVNOST V SVETU

2.1 Kvantifikacija svetovnega turizma

Turizem je zadnjih šest desetletij skozi neprestano rast in razvoj postal ena največjih in najhitreje rastočih ekonomskih sektorjev v svetu. Vse več destinacij se odpira in investira v razvoj turizma, moderni turizem pa postaja glavno gonilo socialno-ekonomskega razvoja. Novi trendi v turizmu in globalizacija na vseh področjih človekovega življenja povzročajo čedalje večje spremembe, ki od hotelskih podjetij na trgu zahtevajo vse večjo konkurenčnost, povezanost in predvsem inovativnost. Od leta 1950 do 2007 je število mednarodnih prihodov turistov zraslo s 25 milijonov na 903 milijone. Celotni prihodki izvoza od teh prihodov so naraščali s podobno hitrostjo, presegli so 1 trilijon ameriških dolarjev leta 2007 oziroma skoraj 3 bilijone ameriških dolarjev na dan. Medtem ko je leta 1950 top 15 destinacij zavzemalo kar 98 % vseh mednarodnih prihodov turistov, je ta odstotek v letu 2007 padel na 57 % (UNWTO Tourism Highlights, Edition 2008).

Zadnja poročila Svetovne turistične organizacije (UNWTO) pa kažejo, da je globalna kriza prizadela tudi svetovni turizem. Mednarodni Denarni Sklad napoveduje, da bi naj svetovni BDP v letu 2009 padel za 1,3 %. Čeprav je turizem dokaj prožna dejavnost pa ni ostala

odporna na vse močnejše negativne vplive krize. Številne destinacije se soočajo z upadom povpraševanja, najbolj prizadeta območja pa so Severna in Južna Evropa, Mediteran, Južna Azija in Srednji Vzhod. Rezultati hotelskega poslovanja v prvih treh mesecih leta 2009 prav tako krepijo negativen trend. Številne države že razvijajo spodbujevalne ukrepe, s katerimi bi lahko ublažili učinke krize na turizem, saj se zavedajo, da bi ta sektor lahko bil ključnega pomena za okrevanje ekonomije. Nekatere destinacije že zmanjšujejo davke in izboljšujejo potovalno podporo, s čimer želijo zagotoviti čim manj ovir za potovanja in posledično za turizem. Druge destinacije pa razvijajo različne sisteme finančne pomoči za podporo turističnim podjetjem, ohranjanje oz. povečanje števila zaposlenih v tem sektorju in pomoč za razvoj infrastrukture (UNWTO Interim update, April 2009).

V okviru zasedanja Izvršnega sveta (IS) UNWTO so razglabljali o vplivu finančne krize in drugih strukturnih sprememb na turistično gospodarstvo. Ključne ugotovitve so:

- Znaki ekonomske stagnacije so se pojavili v začetku 2008.
- Mednarodni turizem je v prvi polovici 2008 še beležil 5 % porast (jan–apr) glede na 2007. Upadanje turističnega prometa so pričeli beležiti s poletnimi počitnicami na severni polobli.
- Vsi člani IS UNWTO potrjujejo poslabšanje na lastnih turističnih trgih ob hkratni ohranitvi dolgoročnega zaupanja v prožnost turističnega sektorja.
- Turistični sektor že čuti upad povpraševanja, turistična podjetja pa zaostritev kreditnih pogojev.

Zaradi navedenih ugotovitev so v UNWTO naročili študijo o vplivih ekonomskih scenarijev na turistični sektor. Prav tako je IS UNWTO oblikoval odbor za spremljanje finančne krize in odzivanja nanjo, katerega namen je podpora članicam z natančnimi ekonomskimi analizami in mehanizmi za ukrepanje. Obenem so tudi zatrdili, da finančna kriza in ekonomska situacija ne moreta biti razlog za neupoštevanje trajnostnih kriterijev in da bo UNWTO zagotovil državam članicam najbolj aktualne informacije s posebnim poudarkom na letalskem prevozu in glavnih emitivnih trgih (Ministrstvo za gospodarstvo, Turistična politika za leto 2009 z usmeritvami za leto 2010).

2.2 Hotelirstvo v svetu

Pred drugo svetovno vojno je hotelska industrija v receptivnih državah bila predvsem v rokah domačih podjetij in lokalnih lastnikov. Po vojni pa je zaradi hitre rasti mednarodnih potovanj veliko ameriških hotelskih podjetij zaznalo priložnost v širjenju svojega razvoja in operacij v tuje države, da bi zadovoljila potrebe mednarodnih trgov (Yu, 1999, str. 17).

Mednarodni popotniki so bili v javnih nastanitvah dobrodošli že od časov antične Grčije in starega Rima. Leta 1907 je podjetje *Ritz Hotels* v Evropi in drugje odprlo številne hotele in tako omogočilo nastanek mednarodnih hotelskih podjetij. V poznih štiridesetih letih 20. stoletja je letalska družba *Pan American Airways* v Latinski Ameriki ustanovila verigo hotelov *Intercontinental Hotels*, Conrad Hilton pa je ustanovil *Hilton International* v Puertu Ricu (Lundberg & Lundberg, 1993, str. 95).

V času med 1960 in 1970 je zaradi stalne rasti svetovnih potovanj prišlo do globalnega širjenja hotelskega razvoja. Leta 1978 naj bi v rokah 81 mednarodnih hotelskih podjetij bilo 1.025 hotelov s skupno 270.646 sobami. Med temi 81 je bilo 22 ameriških podjetij, ki so pokrivala 56 % delež vseh sob v mednarodnih hotelih. Veliko podjetij je do tega časa že razširilo svoje poslovanje v bogate arabske države, prav tako so evropska podjetja povečala globalno prisotnost. Globalizacija hotelske industrije se je močno povečala med 1980 in 1990. Novi trgi v Aziji in Latinski Ameriki so predstavljali odlično priložnost za razvoj mednarodnih hotelov. Azijska podjetja so začela osvajati Evropo in trg Severne Amerike, konec osemdesetih let 20. stoletja pa so japonska podjetja začela kupovati ameriške hotele (Yu, 1999, str. 17).

Število hotelskih franšiz se je povečevalo z odpiranjem hotelov v Italiji, na Nizozemskem, v Južni Ameriki in drugje, predvsem pa se je poznal ameriški stil managementa, marketinške strukture in značaja. Združitve hotelskih podjetij med lastniki hotelov lociranih v različnih državah ustvarjajo še večjo "*internacionalizacijo*" (Lundberg & Lundberg, 1993, str. 95).

2.3 Trendi v turizmu in hotelirstvu

Avtorji Knowles, Diamantis in El-Mourhabi (2001, str. 16) so mnenja, da bo svetovna populacija še naprej rasla in se spreminjala, znanost in tehnologija bosta okrepila svojo moč nad gospodarstvom in družbo, svet pa se bo vse bolj povezoval v enoten trg. Opisujejo tudi trende, ki bodo zaznamovali turizem in hotelirstvo:

a. Ekonomski pogoji

Ekonomski pogoji za razvoj turizma in hotelirstva so obetajoči. Evropo in Severno Ameriko finančna kriza v devetdesetih letih ni močno prizadela, obrestne mere so relativno nizke, kapital je dostopen in stopnja zaposlenosti dobra. Uvedba enotne valute v državah Evropske Unije je okrepila in bo še naprej spodbujala trgovino med državami članicami. Glede na zgornje trditve bodo mednarodna potovanja rasla še naslednjih dvajset let. Hoteli se bodo morali prilagoditi razvoju, če bodo želeli uspešno poslovati. Dober primer je Marriott, ki je v enem letu (98/99) število sob povečal iz 3.700 na 21.000 z vstopanjem na korejski, tajski, indonezijski in malezijski trg.

b. Tehnologija

Tehnologija omogoča povezovanje sveta v enoten trg in ustvarja pogoje za boljše poslovanje hotelov. S pomočjo interneta in rezervacij preko spleta se zbirajo informacije o strankah, ki omogočajo učinkoviteje ciljno trženje. Prav tako je prednost v neposrednem trženju preko spleta, s čimer se hoteli izognejo posrednikom. Video posnetki in internet bodo zamenjali klasične oblike promocije turističnih destinacij in hotelov. Internet omogoča manjšim podjetjem, da lažje sledijo večjim tekmecem ter boljše komunikacijo z dobavitelji in vodenje evidence zalog.

c. Demografske spremembe

Življenjsko pričakovanje na Japonskem se približuje devetdesetim letom, Evropa ne zaostaja veliko. Starejše populacije je več v razvitem svetu; v Evropi, Združenih državah Amerike in na Japonskem pa starejši ljudje sodijo v premožnejše družbene sloje. Priložnost za hotelirstvo je v dejstvu, da bo povpraševanje po turističnih storitvah še naprej raslo in prav starejše prebivalstvo bo tvorilo večji del trga. Hotelska industrija se bo morala prilagoditi posebnim potrebam starejših ljudi in jim ponuditi tako potrebno udobje in mir kot tudi možnost posebnih pustolovščin in aktivnega preživljanja prostega časa.

d. Problem časa

Čeprav so v preteklosti napovedovali, da bo z razvojem računalnikov veliko več prostega časa, se to ni zgodilo. Manj zaposlenih dela, dokler delo ni opravljeno, pogosto se delo končuje tudi doma in čas, ki je bil prej namenjen drugim aktivnostim, se zdaj preživlja v pisarnah. Ta trend se bo nadaljeval tudi v prihodnje, zato bodo zaželena pogosta vikend potovanja in krajša potovanja, ki bodo zamenjala tradicionalni dvotedenski dopust. Povečala se bo potreba po luksuznih 'vikend pobegih', posebej v kulturnih središčih in v bližini večjih mest.

e. Vrednote in življenjski stil

Potovanja postajajo normalni del življenja premožnejših in trend, ki iz tega izhaja, je potreba po izredno visoki kakovosti, verodostojnosti, razkošni nastanitvi, svežih obrokih in neprekinjeno razvajanje gostov za razumno ceno.

f. Pomembnost storitev

Rezultat neprestanega tekmovanja med hotelskimi podjetji so visokokakovostni proizvodi in storitve. Zaradi posnemanja konkurence je težko doseči visok nivo razlikovanja od drugih,

vendar so pomembne razlike v posvečanju podrobnostim. Prav na temelju tega bodo v prihodnosti hoteli gradili svojo prepoznavnost. Pomemben faktor razlike bodo edinstvena lokacija in dodatne storitve. Priložnost za hotele je tudi v oblikovanju lastne destinacije, ki bo prepoznavna po razkošni okolici, odlični hrani, posebnih užitkih za redne goste in najboljših uslugah oz. storitvah.

3 STRUKTURA HOTELSKIH NAMESTITVENIH ZMOGLJIVOSTI V SLOVENIJI

3.1 Prihodi in prenočitve turistov

Število turistov v Sloveniji se iz leta v leto povečuje. Skupno število prenočitev v letu 2008 je bilo za 1,8 % večje kot leta 2007, kar je relativno malo, če ga primerjamo s stopnjo rasti iz leta 2007 na 2008, ki znaša kar 7 %. V tabeli 1 vidimo, da se je skupno število turistov in prenočitev od leta 2000 do 2008 povečevalo. Število domačih turistov in prenočitev je med leti rahlo nihalo, medtem ko se je število tujih turistov med leti 2000 in 2007 stalno povečevalo, le zadnje leto je upadlo število prenočitev tujih turistov. Tuji turisti so v letu 2008 ustvarili 57,6 % vseh prenočitev. Med njimi je bilo največ državljanov Italije (21 %), Nemčije (11%), Avstrije (11%), Hrvaške (6%), Velike Britanije (4,5%), Nizozemske (3,4%) in Francije (3,3%).

Tabela 1: Prihodi in prenočitve turistov v Sloveniji v letih 2000-2008

Leto	Prihodi turistov			Število prenočitev		
	Turisti - SKUPAJ	Domači	Tuji	Turisti - SKUPAJ	Domači	Tuji
2000	1.957.116	867.567	1.089.549	6.718.998	3.314.901	3.404.097
2001	2.085.722	867.001	1.218.721	7.129.602	3.316.125	3.813.477
2002	2.161.960	859.941	1.302.019	7.321.061	3.300.262	4.020.799
2003	2.246.068	872.931	1.373.137	7.502.569	3.327.184	4.175.385
2004	2.341.281	842.429	1.498.852	7.588.737	3.225.954	4.362.783
2005	2.395.010	840.041	1.554.969	7.572.584	3.173.338	4.399.246
2006	2.484.605	867.955	1.616.650	7.722.267	3.233.438	4.488.829
2007	2.681.178	929.846	1.751.332	8.261.308	3.393.408	4.867.900
2008	2.766.194	994.957	1.771.237	8.411.688	3.569.141	4.842.547

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2008.

3.2 Struktura namestitvenih zmogljivosti

Število sob in ležišč v hotelih v Sloveniji v obdobju med 1995-2007 (tabela 2, str. 11) se ni bistveno spreminjalo. Opazimo lahko padec odstotka sob in ležišč v hotelih glede na vse vrste nastanitvenih zmogljivosti med letom 1995 in 2000, vendar se ta do leta 2007 spet poveča.

Tabela 2: Sobe in ležišča po vrstah nastanitvenih objektov v Sloveniji na dan 31. 8. v obdobju od 1995-2007

Leto	1995	2000	2003	2004	2005	2006	2007
Št. sob skupaj	27.955	30.242	30.261	29.619	29.718	30.794	31.464
Št. ležišč skupaj	72.853	79.225	80.724	78.654	78.960	80.737	82.515
Št. sob v hotelih	13.840	13.462	13.290	13.778	13.807	14.304	15.221
Št. ležišč v hotelih	28.289	26.682	26.618	27.828	28.252	29.353	31.383
% sob v hotelih glede na vse sobe	49,5 %	44,5 %	43,9 %	46,5 %	46,5 %	46,5 %	48,4 %
% ležišč v hotelih glede na vsa ležišča	38,8 %	33,7 %	33,0 %	35,4 %	35,8 %	36,4 %	38,0 %

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije 2008, str. 425, tabela 25. 1.

Tabela 3: Število sob po kategorijah hotelov, Slovenija, leto 2008

	Hoteli*	Hoteli**	Hoteli***	Hoteli****	Hoteli*****
Št. sob	37	702	5913	7900	1088

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2008.

Z analizo strukture prenočitev turistov po kategorijah hotelov v Sloveniji (tabela 4, str. 11) ugotovimo, da je med hoteli, ki so kategorizirani z eno ali več zvezdicami, največ prenočitev v hotelih s štirimi zvezdicami. Število prihodov in prenočitev turistov se sicer povečuje, vendar se hotelske nastanitvene zmogljivosti količinsko bistveno ne spreminjajo.

Tabela 4: Prenočitve turistov po kategorijah hotelov, Slovenija, letno

Leto		2003	2004	2005	2006	2007	2008
		Število prenočitev					
Slovenija	Hoteli	4.498.278	4.618.867	4.640.836	4.793.923	5.196.429	5.278.267
	Hoteli*	53.770	51.195	38.085	32.108	19.427	19.926
	Hoteli**	222.070	243.051	252.390	304.095	235.574	226.054
	Hoteli***	1.766.262	1.755.906	1.685.753	1.774.737	1.852.259	1.817.419
	Hoteli****	2.277.765	2.385.766	2.470.045	2.391.945	2.744.661	2.872.434
	Hoteli*****	178.411	182.949	194.563	291.038	344.508	342.434

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2008.

3.3 Trendi v turizmu in hotelski dejavnosti v Sloveniji

Turizem je za državo pomemben, ker predstavlja priložnost za slovenska podjetja, je glavni inštrument nacionalnega in regionalnega razvoja ter združuje širok spekter različnih malih in srednje velikih podjetij. Leta 2005 je 1,5 milijona turistov v Sloveniji potrošilo 1,4 milijard evrov, 1,4 milijarde evrov prihodkov od tujih turistov pa predstavlja 10 % izvoza blaga in storitev v Sloveniji. Turizem nudi 54.000 delovnih mest (6,4 % vseh zaposlenih), predstavlja 3,7 % BDP ter 6 % dodane vrednosti (Uran, 2006, str. 139).

Rezultate slovenskega turizma za leto 2008 lahko ocenimo kot dobre, saj se je po podatkih za leto 2008 skupno število prihodov v leto 2008 glede na predhodno leto povečalo za 3 % (2.766.194 prihodov), število prenočitev pa za 2 % (8.411.688 prenočitev). V Sloveniji je leta 2008 bilo 130 hotelov ter 96 podjetij s skupno 15.000 sob in 28.000 ležišč. Povprečna velikost hotela je 115 sob ali 215 ležišč, 70 % vseh hotelskih podjetij je majhnih (Turistična politika za leto 2009 z usmeritvami za leto 2010, str. 3).

Hotele lahko razdelimo glede na lastniško in upravljavsko strukturo. V svetu najdemo različne načine vodenja in upravljanja hotelov, kot so franšizne pogodbe, hoteli v najemu, hoteli v neodvisnem lastništvu, vendar v upravljanju hotelske verige, manjši neodvisni hoteli v družinski lasti oz. lasti zasebnika itd. Raziskava narejena v letu 2005, je pokazala, da v Sloveniji prevladujejo manjši družinski hoteli in neodvisni hoteli v lasti večjih hotelskih družb (Modic, 2005, str.38). V slovenskem prostoru je hotelov, ki so v najemu oz. jih upravlja hotelska veriga zelo malo, medtem ko franšiz sploh ni. Na svetovni ravni so naštetih trije glavni načini upravljanja hotelskih podjetij. Razloge za neprisotnost le-teh na slovenskem trgu lahko iščemo v majhnosti in relativni nerazvitosti slovenskega hotelskega trga.

Ena od značilnosti slovenskega hotelskega trga je tudi majhna zastopanost tujih hotelskih verig. Tako majhno zastopanost lahko pripišemo dejstvu, da je vključevanje v tuje hotelske verige drago, članstvo pa prinese do največ 10 % gostov. Glede na to, da je v Sloveniji kar 45% vseh hotelov manjših in neodvisnih, bo v prihodnosti prihajalo do večje povezanosti med njimi (Lotrič, 2007, str. 7).

Konkurenca na strani ponudnikov je vse večja, gostje so bolj informirani, naraščanje povpraševanja po edinstvenih hotelskih storitvah in ponudbi je ključno vodilo tako za lastnike hotelov, operaterje in management kot investitorje, ki ga morajo upoštevati pri projektiranju in zasnovi hotelskih kompleksov, načrtovanju in izbiri notranje opreme ter ustvarjanju lastne, čim bolj celovite hotelske ponudbe. Zraven tega je potrebno slediti še trendom uporabe sodobnih informacijskih in telekomunikacijskih sredstev in prav tako zelo pomembnemu trendu, ki se kaže v čim večji individualnosti obravnave gostov in ustvarjanju privlačnih tematskih vsebin, ki gostom v času njihovega bivanja v hotelu pripovedujejo tudi zanimivo

zgodbo ter s tem ponudijo izredno simbolično vrednost po katerih se razlikujejo od konkurenčnih hotelov. Ob upoštevanju teh dejstev in jasni viziji pa hotelirji zmanjšujejo stroške poslovanja hotela in povečujejo dostopnost in obseg tržišča ter prihodke in s tem zagotavljajo uspešnost poslovanja (Sodobna usmerjenost in trendi v hotelirstvu, 2008).

Nedavno objavljena Svetovna raziskava pričakovanj hotelirjev podjetja Horwath HTL (Horwath HTL Global Hotel Market Sentiment Survey) kaže, da imajo hotelirji po celem svetu enotna pričakovanja o slabših rezultatih poslovanja v letu 2009. Globalna ekonomska kriza kot kaže ne bo prizanesla niti hotelirjem. Raziskava je globalno ekonomsko krizo uvrstila na prvo mesto med dejavniki, ki bodo negativno vplivali na hotelsko dejavnost. Sledijo ji slabi trendi na svetovnih borzah ter lokalni ekonomski trendi. V raziskavo so bili zajeti tudi slovenski hotelirji. Izsledki za Slovenijo so pokazali, da se slovenski hotelirji uvrščajo med bolj pesimistične. Najmanj pesimistični so bili slovenski managerji v hotelih s 3 zvezdicami ali manj. Slovenski hotelirji v hotelih s 5 zvezdicami pa so bili ravno nasprotno bolj pesimistični, z rezultatom krepko pod nacionalnim in globalnim povprečjem.

Globalna kriza je prizadela skoraj vsa ekonomska področja tako v svetu kot tudi v Sloveniji in zato je treba kot pomemben dejavnik v prihodnjem razvoju hotelirstva v Sloveniji upoštevati tudi posledice, ki jih bo pustila za seboj.

3.3.1 Smernice in priložnosti za razvoj turizma in majhnih hotelov v Sloveniji – RNUST

Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011 (RNUST) je strateški dokument na področju turizma, ki ga je Vlada RS sprejela 13.7.2006 in je stopil v veljavo 1.1.2007. Cilj, ki ga je Ministrstvo za gospodarstvo zasledovalo pri pripravi dokumenta za obdobje 2007-2011, je bilo oblikovanje učinkovitega razvojnega modela slovenskega turizma za opredeljeno obdobje, ki bo na najbolj optimalen način valoriziral vse ključne attribute in potenciale slovenskega turizma. Cilj RNUST-a je spodbujanje sodelovanja turističnih ponudnikov, večja medsebojna povezanost in vključitev dopolnilnih dejavnosti okolja v svojo ponudbo, kot posledica pa večja kakovost življenja in bivanja ter spodbujanje dopolnilne turistične dejavnosti. Temu pravimo tudi krepitev destinacijskega managementa. V dokumentu je opisanih nekaj trendov, ki lahko predstavljajo priložnost za slovenski receptivni turizem. Na vsakem od navedenih področij prihaja do sprememb, ki vplivajo na obnašanje turistov (Uran, 2006, str. 9-136).

V izboru trendov sem se omejila na tiste, ki predstavljajo priložnosti tako za razvoj turizma kot tudi za razvoj hotelov:

- Večji poudarek kakovosti, varnosti, udobju in komponenti prestiža.

- Povečano povpraševanje po personaliziranih turističnih proizvodih (individualna obravnava, potovanja po naročilu itd.) in po turistični wellnes ponudbi, ki zajema ponudbo zdravilišč, fitnesa in elementov, ki spodbujajo "filozofijo wellnesa".
- Trend upadanja t.i. "sončnih počitnic" bo prisoten tudi v prihodnje, naraščala pa bosta popularnost aktivnih počitnic in s tem tudi povpraševanje po ponudbi in infrastrukturi, ki ustreza temu povpraševanju.
- Povečanje ponudbe (pestrosti) pristočasne turistične ponudbe. Destinacije oziroma posamezne regije, ki ponujajo uravnoteženo, raznoliko in trajnostno naravnano turistično ponudbo, bodo bolj priljubljene. Oblikovanje tako konkurenčne in privlačne turistične ponudbe zahteva primeren destinacijski management.
- Trend kratkih ponavljajočih se počitnic.
- Alternativni načini preživljanja prostega časa in potrošnje bodo močno vplivali na obliko (destinacija, namestitve, obseg ponudbe, vrsta integralnega turističnega proizvoda) in pogostost počitnikovanja.
- Izkušnost in zahtevnost turista se bosta kazala v bolj kritičnem odnosu do izumetničene turistične ponudbe in v povečanem iskanju avtentičnosti, še posebej na področju doživljanja in personaliziranosti počitniške izkušnje. Izumetničena in umetna turistična ponudba ne dosega avtentičnosti, prepoznavnosti, predvsem pa ne posebnosti, kar vpliva na njeno privlačnost. Globalizacija prinaša tudi enotne standarde, ki vplivajo na doseganje pričakovane kakovosti turistične ponudbe.
- Kljub prepoznanemu investiranju v turistično infrastrukturo (nastanitev) bo slednje vplivalo na zmanjševanje investicij v nižjo kakovostno turistično infrastrukturo (moteli, garni hoteli, penzioni), ker se slednja ocenjuje kot "poceni".
- Družbeni status postaja manj pomemben, obnašanje v prostem času se personalizira, kar vodi v povečano povpraševanje po manjših in individualnih nastanitvenih enotah (družinski hoteli, turistične kmetije itd.).
- Obstoječe možnosti pridobivanja turističnih informacij in sofisticirani spletni brskalniki omogočajo analizo informacij, kar povečuje konkurenčnost na trgu turistične ponudbe in povpraševanja.
- Kakovost voda (jezera, bazeni, zajetja) bo pomemben dejavnik pri izbiri destinacij, zato bodo morale slednje posebej izpostavljati pomen varovanja voda.

Zgoraj navedeni trendi predstavljajo smernice in priložnosti za razvoj majhnih hotelov v Sloveniji. Prihodnost je v edinstvenih, kakovostnih ekohotelih, ki bodo ponudili veliko dodatnih storitev v povezavi z ostalimi lokalnimi ponudniki in se bodo znali prilagajati vse bolj zahtevnemu gostu in njegovim potrebam.

4 ZNAČILNOSTI MAJHNIH HOTELOV V SLOVENIJI

4.1 Metodologija

4.1.1 Opredelitev majhnih hotelov

Svetovno znana agencija Horwath, ki se ukvarja s svetovanjem na področju hotelirstva, turizma in prostega časa, definira majhne hotele kot tiste z manj kot 100 sobami, kot velike pa hotele z več kot 300 sobami. Po tem merilu imamo v Sloveniji več kot 90 % majhnih hotelov, ostali pa so srednje veliki (Modic, 2006, str. 27). Ker v Sloveniji ne obstaja ustrezna evidenca o vseh hotelih oz. mi osebno ni bila dostopna, sem naredila lastno raziskavo majhnih hotelov.

4.1.2 Vzorec

Na seznam in v analizo poslovanja sem vključila 48 hotelskih podjetij za katere je bilo iz profila podjetja jasno razvidno, da nimajo podružnic oz. je njihova glavna dejavnost po Standardni Klasifikaciji Dejavnosti naslednja: 55.100 Dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov. Pri izbiri vzorca sem upoštevala naslednje kriterije:

- a. Hotelsko podjetje ima do 100 sob.
- b. Hotelsko podjetje je samostojno in ni del mednarodne ali domače hotelske verige.
- c. Hotelsko podjetje se ukvarja izključno z dejavnostjo hotelirstva oz. v primeru, da ima v lasti več hotelov, skupno število sob ne sme presegati 100 sob.

Zadnje merilo je pomembno predvsem zaradi narave podatkov o poslovanju posameznih podjetij, ki so zbrani v skupni bilanci stanja. Hotelsko podjetje lahko ima več podružnic, katerih poslovanje je prikazano v skupni bilanci stanja. Da bi se izognila napačnim rezultatom poslovanja hotelskih podjetij sem v analizo vključila samo podjetja, za katera je jasno, da se ukvarjajo samo s hotelirštvom. Bonitetne informacije o hotelih sem dobila na spletni strani www.bonitete.si, kjer so zbrani podatki o tem kako podjetja poslujejo, kako plačujejo, kdo in kako jih vodi in kaj se piše o njih.

4.1.3 Zbiranje podatkov in oblikovanje seznama majhnih hotelov v Sloveniji

Za pregled stanja majhnih hotelov v Sloveniji je bilo najprej potrebno pripraviti seznam hotelov, ki jih bom analizirala. Izhodišče za izdelavo seznama majhnih hotelov so bili podatki o nastanitvenih kapacitetah Slovenske Turistične Organizacije, ki sem jih dopolnila še s številnimi drugimi viri.

Končni seznam temelji predvsem na naslednjih virih:

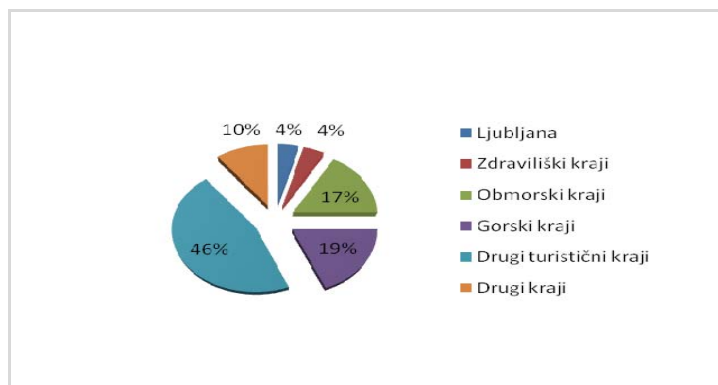
- Podatki o nastanitvenih kapacitetah Slovenske Turistične Organizacije
- Podatki območnih turističnih organizacij in združenj
- Spletne strani hotelov
- Spletna stran portala Mali Hoteli Slovenije
- Spletne strani slovenskih rezervacijskih portalov
- iPRS, Poslovni Register Slovenije

Končni seznam majhnih hotelov (Priloga 1) zajema 48 hotelov z razponom števila sob od najmanj 8 do največ 82 sob. Povprečno število sob izbranih hotelov je 27, povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju za leto 2008 pa je 5,7 zaposlenega, kar pove, da gre za *mikro podjetja*.

4.1.4 Splošne značilnosti majhnih hotelov v Sloveniji

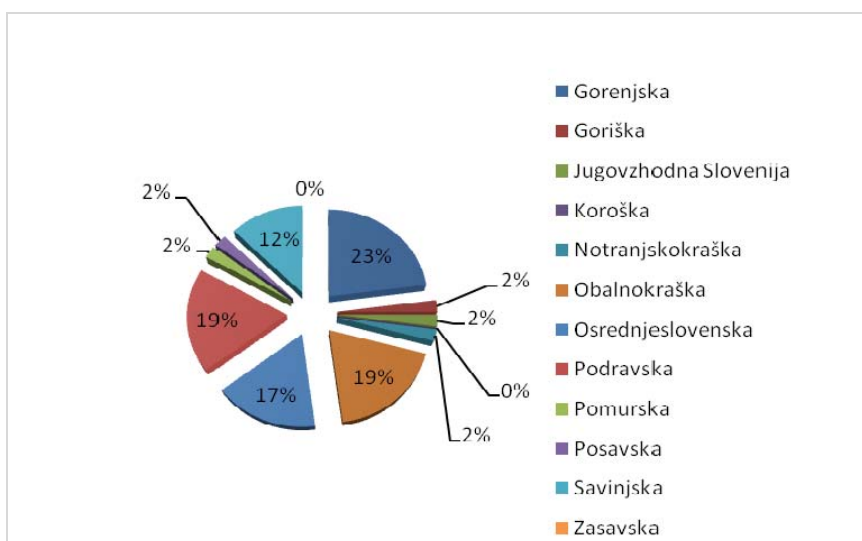
Slika 1 (str. 16) prikazuje strukturo majhnih hotelov po vrstah turističnih krajev. Največ majhnih hotelov se nahaja v drugih turističnih krajih, sledijo hoteli v gorskih krajih, obmorskih in drugih krajih z enakim odstotkom, zdraviliški kraji ter glavno mesto Ljubljana, kjer je najmanj majhnih hotelov, ki ustrezajo izbranim kriterijem.

Slika 1: Struktura majhnih hotelov po vrstah turističnih krajev



Največ majhnih hotelov se nahaja v Gorenjski regiji, Obalno-kraški ter Podravski regiji (slika 2, str. 17). Na splošno so majhni hoteli precej razpršeni po vsej Sloveniji, vendar jih primanjkuje predvsem v Zasavski, Posavski in Koroški regiji. Najbolj skoncentrirani so v gorskih krajih in v večjih mestih.

Slika 2: *Struktura majhnih hotelov po regijah Slovenije*



Po raziskavi (Tabela 5) je v Sloveniji največ majhnih hotelov s tremi zvezdicami, nato sledijo hoteli s štirimi zvezdicami in dvema zvezdicama. Kot kažejo rezultati raziskave pa majhnih hotelov najvišje kategorije sploh ni.

Tabela 5: *Odstotek majhnih hotelov glede na kategorizacijo v Sloveniji leta 2009*

Hoteli	Hoteli**	Hoteli***	Hoteli****	Hoteli*****
% Hotelov	8,3 %	64,6 %	27,1 %	0 %

Vir: Lastna baza hotelov, 2009 (glej prilogo 1)

Povprečno število sob v majhnih hotelih je 27 sob, kar je glede na merilo agencije Horwath dokaj majhno število sob, vendar moramo upoštevati tudi majhnost Slovenije in specifičnosti takega trga. Povprečno število ležišč v majhnih hotelih znaša 57 ležišč.

4.2 Poslovanje majhnih hotelov v Sloveniji

4.2.1. Splošni kazalci merjenja uspešnosti poslovanja

a. Rast celotnih prihodkov

"Prihodki so povečanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki povečanj sredstev (npr. denarja ali terjatev zaradi prodaje blaga) ali zmanjšanj dolgov (npr. zaradi opustitve njihove poravnave). Prek poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala." (SRS 18,

2006). Celotni prihodki so vsi prihodki, ki jih podjetje pridobiva iz svojega rednega in izrednega delovanja.

b. Rast dobička

Čisti poslovni izid je razlika med celotnim poslovnim izidom in obračunanim davkom iz dobička kot deležem države v njem. To je poslovni izid s katerim podjetje razpolaga.

c. Dobičkonosnost sredstev

Pri poslovanju podjetja je eden glavnih ciljev delati učinkovito in uspešno. Delati učinkovito pomeni delati stvari prav, biti uspešen pa pomeni delati prave stvari (Turk, et. al., 1999, str. 620). Uspešnost podjetja se izraža z delovanjem podjetja navzven in se meri predvsem z ugotavljanjem, kakšen dobiček oziroma realizacijo dosežemo z učinki glede na vloške. Dobičkonosnost sredstev pove, koliko dobička smo ustvarili na enoto vloženih sredstev. Kazalnik kaže, kako uspešno je poslovodstvo pri upravljanju sredstev in je zato pomemben tako za lastnike kot tudi za investitorje.

d. Dobičkonosnost kapitala

Čista donosnost kapitala je s stališča lastnikov gospodarske družbe najpomembnejši in eden najpogostejše uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti. Kazalnik pojasnjuje, kako uspešno upravlja poslovodstvo s premoženjem lastnikov. Pokaže, koliko čistega dobička je gospodarska družba dosegla na 1 evro vloženega kapitala. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, če je vrednost tega kazalnika čim večja (pozitivna). Vendar pa višja vrednost kazalnika lahko pomeni tudi večje tveganje na račun velikega zadolževanja gospodarske družbe. Čista donosnost kapitala je namreč odvisna od sestave virov financiranja sredstev.

e. Stopnja zadolženosti

Stopnja zadolženosti pove, kolikšen delež sredstev je financiran z dolgom. Delež dolgov pove, kolikšna je finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov financiranja. Ta podatek je zanimiv za posojilodajalce in lastnike kapitala. Večja stopnja zadolženosti kaže na bolj učinkovito finančno politiko podjetja, vendar previsoka stopnja zadolženosti ni dobra, ker povečuje tveganje stečaja.

f. Kratkoročni koeficient likvidnosti – plačilna sposobnost

Ta kazalnik kaže financiranje kratkoročnih sredstev iz kratkoročnih obveznosti do virov sredstev. Kot kratkoročna sredstva so upoštevane zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva. Kratkoročna plačilna sposobnost podjetja

pomeni, da mora biti podjetje sposobno na kratki rok zagotoviti potrebna likvidna sredstva za pravočasno izvedbo plačil. Če je vrednost kazalnika 1, pomeni, da ima gospodarska družba kratkoročna sredstva v celoti financirana s kratkoročnimi obveznostmi do virov sredstev. Če je vrednost kazalnika večja od 1, gospodarska družba kratkoročna sredstva financira tudi dolgoročno. Čim večja je vrednost tega kazalnika (po teoriji 2 ali več), ugodnejša naj bi bila plačilna sposobnost gospodarske družbe.

g. Prihodek na zaposlenega

Prihodek na zaposlenega pove, kolikšen znesek celotnih prihodkov je bil v gospodarski družbi ugotovljen na posameznega zaposlenega iz opravljenih delovnih ur.

4.2.2 Merjenje uspešnosti poslovanja namestitvenega dela

Prihodek na razpoložljivo sobo; Pri računanju prihodka na razpoložljivo sobo nisem imela na voljo podatkov o prihodkih od prodaje sob zato sem v imenovalcu uporabila celotne prihodke.

4.3 Analiza poslovanja majhnih hotelov v Sloveniji

V tabeli 6 so zbrani povprečni izračuni kazalnikov vseh 48 hotelov, ki so bili vključeni v analizo:

Tabela 6: Izračun kazalnikov poslovanja majhnih hotelov v Sloveniji med leti 2007/2008

Ekonomski indikatorji	Ekonomski kazalci	Povprečna vrednost vzorca	Povprečna vrednost v dejavnosti hotelirstva	Razlika
Splošni kazalci merjenja uspešnosti poslovanja	Rast prihodkov (%) (2008/2007)	36,59%	6,50%	30,09%
	Rast dobička (%) (2008/2007)	1,2 %	-32,22%	- 31.02 %
	ROA	0,0524	0,0064	0,046
	ROE	0,2322	0,0135	0,219
	Zadolženost	5,32	1,4	3,92
	Plačilna sposobnost	0,87	0,6	0,27
	Prihodek na zaposlenega	70.026	61.756	8.270
Poslovanje namestitvenega dela	Prihodek na razpoložljivo sobo	19.708	138.982	-119.274

Prihodki majhnih hotelov so se v letu 2007/2008 v glavnem povečali (Priloga 3). Nekateri so dosegali zelo visoke stopnje povečanja prihodkov, medtem ko je veliko beležilo tudi občuten padec. Veliko hotelov posluje že leta in težko dosega večje stopnje rasti. To je lahko posledica premajhnih vlaganj v razvoj hotelskih storitev in zmogljivosti, saj gostje pričakujejo nenehno izboljševanje ponudbe, predvsem aktivnosti in doživetij, ki jih hotel ponuja ob samem prenočevanju. Povprečna vrednost povečanja prihodkov v letu 2007/2008 znaša 36,59%, kar je precej nad povprečjem dejavnosti, ki znaša 6,50 %.

Povprečna rast dobička na ravni dejavnosti je negativna in sicer -32,22 %, z izračunom za obravnavani vzorec v letu 2007/2008 pa znaša 1,2 %. Manjša hotelska podjetja v primerjavi s celotno dejavnostjo boljše poslujejo tako glede na rast prihodkov kot tudi v primerjavi z rastjo dobička. Smiselno se je torej usmeriti v razvoj majhnih hotelov, saj dosegajo boljše rezultate.

Povprečna dobičkonosnost sredstev (ROA) v letu 2008 znaša 0,0524, kar je boljše od povprečja dejavnosti, ki je 0,0064. Rezultati kažejo, da majhni hoteli v povprečju dosegajo več dobička glede na vložena sredstva kot večji hoteli.

Dobičkonosnost kapitala (ROE) je za lastnike najpomembnejši in hkrati eden od najpogostejše uporabljenih kazalnikov, ker gre dejansko za pojasnjevanje, kako uspešno uprava podjetja upravlja s premoženjem lastnikov. Investicijska vlaganja v zemljišče, zgradbo, opremo, ureditev okolice, projektno dokumentacijo in inštalacije predstavljajo velika kapitalska vlaganja, ki so potrebna za zagotavljanje ustrezno načrtovane kakovosti. Povprečna dobičkonosnost kapitala v letu 2008 znaša 0,2322, povprečna vrednost na ravni dejavnosti pa 0,0135. Podjetje je uspešnejše, če je vrednost tega kazalnika čim večja, kar pomeni, da so majhni hoteli v povprečju dosegli več dobička na vsak evro vloženega kapitala kot pa celotna dejavnost. Po tem sklepam, da majhni hoteli z manjšimi investicijami lažje dosegajo dobiček kot večji hoteli, ki za izgradnjo, prenovo ali druge namene potrebujejo veliko obsežnejši kapital.

Iz rezultatov analize lahko sklepamo, da majhna podjetja sredstva financirajo predvsem iz dolga. Povprečna stopnja zadolženosti v letu 2008 znaša 5,32, kar pomeni, da so majhna podjetja v veliki meri odvisna od zunanjih virov financiranja. Povprečna stopnja zadolženosti na ravni dejavnosti je nekoliko nižja, 1,4. Primerjava obeh kazalnikov kaže, da se manjša hotelska podjetja v večji meri zanašajo na zunanje vire financiranja, kar je smiselno, če upoštevamo dejstvo, da so za izgradnjo, opremo ali nadgradnjo hotelskega objekta potrebna precejšnja finančna sredstva.

Povprečna vrednost kratkoročnega koeficienta likvidnosti v letu 2008 znaša 0,87. Na ravni dejavnosti je vrednost koeficienta nekoliko nižja in sicer znaša 0,6. Plačilna sposobnost majhnih hotelskih podjetij je malo nad povprečjem dejavnosti, kar je sicer dobro, vendar še

vedno daleč od zelenega stanja in pod povprečjem celotnega slovenskega gospodarstva v letu 2008, ki znaša 1,06. Vzroke lahko iščemo v visokih investicijah oz. kreditih, ki jih podjetja odplačujejo in zato ne morejo pravočasno pokriti ostalih obveznosti, kot so na primer plačila dobaviteljem. To potrjuje tudi visoka stopnja zadolženosti majhnih hotelov.

Povprečni prihodek na zaposlenega v majhnih hotelih v letu 2008 znaša 70.026 EUR, kar je več kot povprečje dejavnosti hotelirstva, ki znaša 61.756 EUR. Podjetje je uspešnejše, če ugotovi na zaposlenega čim višje zneske celotnih prihodkov, moramo pa upoštevati tudi dejstvo, da imajo manjša podjetja tudi manj zaposlenih in se prihodek razdeli na manj delov. Manjši hoteli glede na ta kriterij poslujejo boljše od celotne dejavnosti.

Na razpoložljivo sobo so majhni hoteli v letu 2008 dosegli povprečni prihodek visok 19.708 EUR, medtem ko so vsi hoteli na povprečno število sob, ki znaša 115, dosegli 138.982 EUR prihodka. Rezultati kažejo, da majhna hotelska podjetja v primerjavi s celotno dejavnostjo dosegajo precej skromne povprečne prihodke na razpoložljivo sobo, kar je smiselno glede na obseg njihovih kapacitet in prihodka, ki ga s tem lahko ustvarijo.

Rezultati analize kažejo, da majhni hoteli v primerjavi s celotno dejavnostjo dosegajo boljše rezultate. Iz tega sledi, da je smiselno oblikovati koncepte za razvoj majhnih hotelov v Sloveniji, saj predstavljajo perspektivno področje na katerem še obstaja prostor za izboljšave. Iz izvedene analize lahko tudi sklepamo, da splošno stanje v hotelirstvu v Sloveniji ni najboljše. Če primerjamo čisti poslovni izid iz obračunskega obdobja, čisto donosnost sredstev in čisto donosnost kapitala na ravni dejavnosti za leto 2009 (AJ PES, 14.5.2009) z drugimi dejavnostmi in celotnim gospodarstvom, vidimo, da je dejavnost hotelirstva pod povprečjem (tabela 7):

Tabela 7: Primerjava posameznih kategorij različnih dejavnosti na dan 14.05.2009 v Sloveniji

Kategorija	Dejavnost hotelirstva	Skupaj Gospodarstvo	Gradbeništvo	Predelovalne industrije	Promet in skladiščenje
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	863.047	480.575.660	114.952.633	100.235.390	61.969.551
Čista donosnost sredstev (%)	0,64	7,99	10,69	6,28	5,24
Čista donosnost kapitala (%)	1,35	15,86	24,07	11,33	11,78

Vir: AJ PES, 14.5.2009.

5 UGOTOVITVE IN PRILOŽNOSTI ZA RAZVOJ MAJHNIH HOTELOV V SLOVENIJI

V naslednjih točkah bom podala ključne ugotovitve in priložnosti za razvoj majhnih hotelov v Sloveniji:

a. Priložnost za izgradnjo majhnih hotelov v turistično slabo razvitih delih Slovenije

Majhnih hotelov v Sloveniji je veliko, dobro so razpršeni po vsej državi, največ pa jih je v obmorskih in gorskih krajih ter večjih mestih. Priložnosti za razvoj so v tistih delih Slovenije, kjer je turizem slabo razvit, saj imajo hotelirji možnost oblikovati in izkoristiti celovit turistični proizvod. Prepoznati bi morali vrednost narave v še neodkritih delih države in nato oblikovati koncept, ki bo dovolj zanimiv tako za domače kot tudi za tuje goste.

b. Izboljšanje kakovosti namestitvenih zmogljivosti in storitev

Prenova je draga, neprekinjena in neizogibna aktivnost, ki je bistvenega pomena za obstoj in uspešnost hotelov na trgu. Prenovo hotela lahko opišemo kot tiste dejavnosti, ki so povezane z razvojem in prilagoditvijo otipljivih predmetov, zato da bi podaljšali dobo koristnosti lastnine, da bi ostali konkurenčni in zgradili boljšo podobo na trgu (Hassanien & Baum, 2002, 144-158).

Večina majhnih hotelov (64,6 %) je srednje kategorije (***) in glede na rezultate analize poslovanja jim gre dobro, vendar bodo za prihodnjo uspešnost nujna vlaganja. Nekatera hotelska podjetja so v preteklosti že investirala v nadgradnjo svojih kapacitet, pri tem pa so izkoristili nepovratna sredstva Ministrstva za gospodarstvo in Podjetniškega sklada (Sofinancirani projekti v okviru javnih razpisov za turistično infrastrukturo v obdobju 2004-2006). Glede na to, da je vseh odobrenih vlog na razpisu bilo 38 in je skupna vrednost subvencij znašala 19.708.679,60 EUR, menim, da bi se za sredstva lahko potegovalo več majhnih hotelskih podjetij. Potreben je dober načrt financiranja naložbe in volja, da se projekt uspešno izpelje do konca. Predvsem morajo majhni hoteli vlagati v nadgradnjo dodatnih vsebin, kot so *wellness* in *spa*, notranji bazen ali *jacuzzi*, dobro opremljene telovadnice in nudenje drugačnih, posebnih storitev.

c. Razvoj *spajev*, *wellnessa* in drugih dodatnih vsebin

Gostje potrebujejo sprostitev s fizično in psihično aktivnostjo, ki jo ponujata *spa* in *wellness*. V svetu uspešnih majhnih hotelov brez te ponudbe skoraj ni mogoče najti, saj potreba po storitvah, ki omogočajo odkrivanje lastnega jaza in doseganja notranjega miru narašča. Veliko *spa* centrov poleg običajnih storitev med svojo ponudbo uvršča še različne ustvarjalne tečaje

in učenje veščin, ki pomagajo strankam, da se ustavijo, pomirijo in osredotočijo samo nase. Majhni hoteli v Sloveniji še niso dovolj razviti v tej smeri, predvsem zaradi prostorske in finančne omejenosti. Potrebe po teh kapacitetah bi lahko zadovoljili z manjšim bazenom in *jacuzzijem* ter ponudbo masaž, savne in drugih sprostitev programov za minimalno število gostov.

d. Razvoj edinstvenih majhnih hotelov, ki nudijo drugačno, nepozabno doživetje

Primer takega hotela združuje značilnosti okolju prijaznega hotela vrhunske kakovosti, z vsemi spremljajočimi vsebinami, ki pritegnejo zahtevnega gosta. Rezultati raziskave revije *Travel and Leisure* kažejo, da so najbolj priljubljeni majhni hoteli, ki ponujajo kombinacijo gostoljubnosti, stika z naravo in najvišjo kakovost storitev (Top 15 Small Hotels, 2008). Velika prednost je ločenost bivalnih prostorov, s čimer se zagotovi intimnost posameznika. Pri nas je večina hotelov zgrajenih po istem principu, kar ne predstavlja nobenega izziva ali privlačnosti za potencialne goste.

e. Izvensezonska in vikend ponudba za posebne ciljne skupine (mlade, starejše, pare,...) in ponudba 'po meri'

Ponudba 'po meri' pomeni oblikovanje takšnih paketov, ki bodo najbolj ustrezale posameznim gostom. Pri tem je pomembno imeti stik s kupcem in poznati njegove želje ter biti fleksibilen v smislu prilagajanja ponudbe. Priložnost za večjo izkoriščenost kapacitet je tudi v oblikovanju paketov za različne ciljne skupine, kot so na primer mladi pari, starejši ljudje, organizirane skupine itd. Smiselno je oblikovati krajše in vikend aranžmaje, saj trendi kažejo na pogostejša kratka potovanja.

f. Razvoj majhnih hotelov na izvirnih, edinstvenih lokacijah

Lokacija je del proizvoda, ki ga hotel nudi. Posledično lokacija bistveno vpliva na uspešnost poslovanja (Medlik, Ingram, 2002, str. 24). Primer edinstvene lokacije je Triglavski narodni park, ki ponuja odlične pogoje za doživetje narave. Hotel bi moral biti zasnovan tako, da ne ruši naravnega ravnovesja. Primer takega hotela na enem mestu združuje lepote gorskega sveta z mirom in tišino ter obenem ponuja številne vsebine za tiste, ki radi bolj aktivno preživljajo prosti čas. Raznolikost in razgibanost Slovenije je idealna priložnost za ustvarjanje majhnih oaz oddiha.

g. Izobraževanje zaposlenih

Prednost majhnih hotelov je v pozornosti, ki jo dobi posameznik. Zaradi manjšega števila gostov se zaposleni lahko posvetijo individualnim potrebam in storitve izvedejo z najvišjo

kakovostjo. Za doseganje visokih standardov je treba zaposlene izobraževati, spremljati svetovne trende in posnemati najboljše.

h. Razvoj prestižnih majhnih hotelov

Pri raziskovanju značilnosti uspešnih majhnih hotelov v svetu (www.travelandleisure.com, www.ghotw.com) sem opazila, da v Sloveniji nimamo majhnega hotela, ki bi bil vreden uvrstitve med najboljše. Vzrok najverjetneje leži v pomanjkanju inovativnosti in prenizkih standardih tako namestitve kot tudi storitev. Priložnosti za razvoj je veliko, od majhnih butičnih hotelov v središču mesta do pravljičnih 'naselij' na podeželju in razkošnih oaz ob obali.

i. Razvoj ekohotelov

Ekohotel je koncept okolju prijaznega hotela, ki temelji na nizki porabi vode in energije, recikliranju odpadkov in zmanjševanju porabe naravnih virov z manjšimi kapacitetami in okolju prijaznemu čiščenju. V zadnjih letih je zavest o vplivu, ki ga ima turistična industrija na okolje precej zrasla. Domači hotelirji bi lahko izkoristili nekatere dele tega koncepta, kot so uporaba okolju prijaznih in razgradljivih materialov, varčevanje z energijo oziroma uporaba alternativnih virov, pravilno odvajanje odpadnih voda, ponudba doma pridelanih živil in drugo.

j. Povezovanje z drugimi lokalnimi ponudniki turističnih storitev

Majhni hoteli velikokrat niso zmožni vseh funkcij opravljati samostojno. Trg postaja vse bolj zahteven, manjša podjetja pa niso sposobna slediti, ker nimajo dovolj sredstev za razširitev kapacitet. Rešitev je lahko v lokalnih ponudnikih, ki bi s povezovanjem s hotelirji pridobili nove stranke. Primer takega sodelovanja je majhen hotel, ki svojim gostom ponuja koriščenje bazena ali *Wellnessa*, ki se nahaja bodisi v drugem hotelu bodisi v kakšnem drugem turističnem objektu.

k. Globalna kriza bo prizadela tudi hotelirje

Gospodarstvo v svetu se nahaja v krizi, napovedi za turizem so prav tako zaskrbljujoče. Prizadeta bodo tako velika kot tudi majhna podjetja, ki so še posebej občutljiva v kriznih razmerah. Država bi morala posebno pozornost nameniti manjšim podjetjem in jih zaščititi pred propadom. Osnovna politika investiranja v turizmu se izvaja glede na RNUST, vendar le-ta ni predvidel kriznega obdobja zato so potrebne dodatne mere zavarovanja majhnih hotelov.

SKLEP

Hoteli so del celote potovalne izkušnje. Za nekatere ljudi so celo razlog številka ena za potovanje. Hotelirstvo je poslovanje z lastnimi proizvodi in trgi, tehnologijo in metodami poslovanja. Različnim trgom ponuja različne proizvode v različnih kombinacijah in na enem mestu povezuje proizvodnjo in prodajo.

Temeljni cilj diplomskega dela je bil ugotoviti stanje na področju majhnih hotelov v Sloveniji in na podlagi tega oblikovati priložnosti za njihov razvoj. Zaradi velikosti slovenskega trga večina hotelov spada v kategorijo majhnih hotelov. Glede na rezultate analize (glej str. 17) pa imamo v Sloveniji 48 hotelov z manj kot 100 sobami, ki so samostojni in se ukvarjajo izključno z dejavnostjo hotelirstva. Ugotovila sem, da so majhni hoteli strnjeni okrog glavnih naravnih in umetnih znamenitosti, večina je srednje kategorije (64,6 %), primanjkuje pa prestižnih, visokokakovostnih hotelov na drugačnih, neobičajnih lokacijah. Podatki Statističnega Urada Republike Slovenije (glej str. 11) kažejo, da je skupno število sob najvišje v hotelih s štirimi zvezdicami, kar pomeni, da so večji hoteli tudi višje kategorije. Svetovni kot tudi domači trendi narekujejo oblikovanje celovite edinstvene ponudbe, ki bo gostu pripovedovala nepozabno zgodbo in mu omogočila doživetje izjemne izkušnje. Bistvo nastanitve v hotelu je že zdavnaj preraslo osnovno potrebo po prenočišču in se razvilo v kompleksen skupek proizvodov in storitev, ki bodo gosta razvajale in ga prepričale, da se znova vrne. V majhnih hotelih je vez med gostom in zaposlenimi trdnjša in bolj osebna, kar pomeni tudi višjo kakovost izvedenih storitev. Pomemben faktor razlikovanja med hoteli bo posvečanje pozornosti, najboljše bodo poslovali tisti, ki bodo ponudili najboljše razmerje med dodano vrednostjo in ceno.

Z analizo poslovanja majhnih hotelskih podjetij sem ugotovila, da poslujejo dobro, vendar so precej zadolžena. V primerjavi s celotno dejavnostjo dosegajo boljše rezultate, s čimer potrjujejo perspektivnost razvoja majhnih hotelov in smiselnost vlaganja tudi v bodoče. Bistvene priložnosti za majhne hotele v Sloveniji so v nadgradnji kakovosti nastanitvenih zmogljivosti in storitev, razširitvi ponudbe na sprostitevne programe kot sta *spa* ali *wellness*, ponudbi 'po meri', oblikovanju celovitega turističnega proizvoda na edinstvenih lokacijah in s posebnimi doživetji, izobraževanju zaposlenih, prestižnih in okolju prijaznih *ekohotelih* ter v povezovanju z lokalnimi ponudniki. Pomembno je, da vsak hotel nadgradi svoje poslovanje tako, da bo najboljše odgovarjalo specifikam in potrebam njegovih gostov. Država bi morala zagotoviti ugodnejše razvojne spodbude za manjša in srednja podjetja, s čimer bi olajšali razvoj in vlaganja, ki so pogosto velik problem za manjše hotelirje.

Za uspešen majhen hotel je gotovo pomembna kombinacija naslednjega: dobra lokacija in bližina drugih naravnih ali umetnih privlačnosti, sodobna opremljenost nastanitvenih zmogljivosti ter širok izbor dodatnih aktivnosti in storitev.

LITERATURA IN VIRI

1. Bonitetne informacije podjetij [Spletna stran Bonitete.si]. Najdeno 20. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si>.
2. Burkart, A.J. & Medlik, S. (1975). *The management of Tourism*. London: Heinemann.
3. *Direktorat za turizem* [Spletna stran Ministrstva za gospodarstvo]. Najdeno 14. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem.
4. *Facts & Figures* [Spletna stran World Tourism Organization]. Najdeno 18. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.unwto.org/facts/menu.html>.
5. Gee, C. Y. (1997). *International tourism: global prospects*. Madrid: WTO.
6. Global Hotel Market Sentiment Survey [Strani Horwath HTL]. Najdeno 18. junija na spletnem naslovu <http://www.horwathhtl.com/hwHTL/Publications/GlobalHotelMarketSentimentSurvey.cfm>.
7. Hassanien, A. & Baum, T. (2002, december). Hotel repositioning through property renovation. *Tourism and Hospitality Research*, 4(2), 144-158.
8. *Interim update, April 2009* [Strani UNWTO]. Najdeno 27. junija na spletnem naslovu http://www.tourism-university.com/download/UNWTO_Barom09_April.pdf.
9. Ivankovič, G. (2004). *Računovodsko merjenje uspešnosti poslovanja v hotelirstvu (doktorska disertacija)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Johnston, R. & Clark, G. (2001). *Service operations management*. London: Financial Times/Prentice Hall.
11. Jones, P. & Lockwood, A. (1993). *The management of Hotel Operations*. London: Cassel.
12. Kavčič, S. & Ivankovič, G. (2005). *Analiza uspešnosti turističnega gospodarstva (hotelskega sektorja) v Sloveniji*. Ljubljana: STO.
13. Knowles, T., Diamantis, D. & El-Mourhabi, J. B. (2001). *The globalization of tourism and hospitality: a strategic perspective*. London, New York: Continuum.

14. Kotler, P.(1996). *Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
15. Krašna, T. (2005). *Zvestoba do blagovne znamke v hotelirstvu. Magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Lotrič, L. (2007): *Analiza možnosti poslovnega sodelovanja malih hotelov v Sloveniji (diplomsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Lundberg, D. & Lundberg, C. (1993). *International Travel and Tourism*. (2nd ed.) New York: J. Wiley & sons.
18. Medlik, S. & Ingram, H. (2002). *Hotelsko poslovanje*. Zagreb: Golden marketing.
19. Middleton, V., T.C. (2001): *Marketing in travel and tourism*. (3rd ed.) Oxford: Butterworth – Heinemann.
20. Mihalič, T. & Planina, J. (2002). *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Mihalič, T. (1999). *Turistična podjetja – poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Modic, M.(2006). *Primerjava principov lastništva in upravljanja hotelskih podjetij v svetu in Sloveniji (diplomsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. *Nastanitev* [Spletna stran Slovenske Turistične organizacije]. Najdeno 20. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.slovenia.info>.
24. Pender, L. & Sharpley, R.(2005). *The management of Tourism*. London: Sage Publications.
25. Planina, J. (1997). *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Rutheford, D.G. (2002). *Hotel management and operations*. (3rd ed.) New York: John Wiley & Sons.
27. Slovenski računovodski standardi 2006. (2005). *Uradni list RS*. (Št. 118/2005, 27. december 2005).

28. *Sodobna usmerjenost in trendi v hotelirstvu* [Strani podjetja Hosting]. Najdeno 20. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.hosting.si/aktualno?id=000004044>.
29. Sofinancirani projekti v okviru javnih razpisov za turistično infrastrukturo v obdobju 2004-2006 [Strani Ministrstva za gospodarstvo]. Najdeno 29. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Javni_razpisi_2004-2006.pdf.
30. *Statistični letopis Republike Slovenije 2008*. (2008). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
31. *Top 15 Small Hotels* [Strani Travel and Leisure]. Najdeno 28. Junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.travelandleisure.com/worldsbest/2008>.
32. *Tourism highlights* [Strani UNWTO]. Najdeno 25. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.unwto.org/facts/eng/highlights.htm>.
33. *Turistična politika za leto 2009 z usmeritvami za leto 2010* [Strani Ministrstva za gospodarstvo]. Najdeno 10. avgusta 2009 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Turisticna_politika_09-10_končno_na_splet.pdf.
34. Turk, I., et al. (1999). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
35. Uran, M. & Ovsenik R. (2006). *Razvojni načrt in usmeritve Slovenskega turizma 2007-2011*. Portorož, Turistica – Visoka šola za turizem Portorož.
36. Uredba o uvedbi standardne klasifikacije dejavnosti.(2002) *Uradni list RS*. (št. 2/02, št. 111/2005, št. 69/2007, 11. januar 2002).
37. Van Der Wagen, L. & Davies, C. (1998). *Supervision and leadership in tourism and hospitality*. London: Cassel.
38. Venison, P. (1991). *Managing Hotels*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
39. Yu, L. (1999). *The international hospitality business: management and operations*. New York, London, Oxford: The Haworth hospitality press.
40. Zakon o gostinstvu. (2007) *Uradni list RS*. (št. 93/2007, 12.10.2007).

Priloga 1: Seznam majhnih hotelov v Sloveniji

	Kraj	Ime Hotela	Regija	Vrsta kraja	Število sob	Število ležišč	Kategorizacija	Elektronski naslov
1.	Ankaran	Hotel Convent	Obalnokraška	Obmorski	23	45	3	uprava@adria-ankaran.si
2.	Bled	Garni Hotel Berc	Gorenjska	Gorski	15	28	3	hotel@berc-sp.si
3.	Bled	Hotel Triglav Bled	Gorenjska	Gorski	22	35	4	info@hoteltriglavbled.si
4.	Celje	Hotel Faraon	Savinjska	Drugi tur. kraji	26	63	3	hotel.faraon@siol.net
5.	Domžale	Ambient Hotel	Osrednjeslovenska	Drugi tur. kraji	80	115	3	booking@ambienthotel.si
6.	Domžale	Hotel Krona	Osrednjeslovenska	Drugi tur. kraji	23	59	3	hotel.krona@siol.net
7.	Gorišnica	Hotel Botra	Podravska	Drugi tur. kraji	16	42	3	bostjan.levanic@siol.net
8.	Hajdoše	Hotel Roškar	Podravska	Drugi	34	50	3	info@hotelroskar.com
9.	Izola	Hotel Keltika	Obalnokraška	Obmorski	17	42	3	info@keltika.si
10.	Izola	Hotel Marina	Obalnokraška	Obmorski	52	100	3	info@hotelmarina.si
11.	Kamnik	Hotel Malograjski Dvor	Osrednjeslovenska	Drugi tur. kraji	22	40	4	
12.	Koper	Hotel Bio Vodišek	Obalnokraška	Obmorski	29	57	3	info@hotel-bio.si
13.	Kranj	Hotel Creina	Obalnokraška	Drugi tur. kraji	82	136	3	info@hotel-creina.si
14.	Kranjska Gora	Hotel Kotnik	Gorenjska	Gorski	15	35	4	restavracija@hotel-kotnik.si
15.	Kranjska Gora	Hotel Miklič	Gorenjska	Gorski	14	38	4	hotel@hotelmiklic.com
16.	Kranjska Gora	Hotel vila Triglav	Gorenjska	Gorski	8	16	4	
17.	Kranjska Gora	Hotel Vitranc	Gorenjska	Gorski	15	85	3	
18.	Lavrica	Hotel Grand Vid	Osrednjeslovenska	Drugi	23	56	4	info@grandvid-hotel.com

"se nadaljuje"

"nadaljevanje"

19.	Ljubljana	Antiq Hotel	Osrednjeslovenska	Ljubljana	16	34	4	info@antiqhotel.si
20.	Ljubljana	Hotel Kanu	Osrednjeslovenska	LJ	29	60	3	hotel.kanu@siol.net
21.	Ljubljana - Šentvid	Hotel Medno	Osrednjeslovenska	Drugi	39	93	3	recepција@hotel-medno.si
22.	Maribor	Grand Hotel Ocean	Podravska	Drugi tur. kraji	23	48	4	info@hotelocean.si
23.	Maribor	Hotel Bajt Garni	Podravska	Drugi tur. kraji	25	51	3	info@hotel-bajt.com
24.	Maribor	Hotel Bau	Podravska	Drugi turistični kraji	16	33	3	info@hotel-bau.net
25.	Moravske Toplice	Garni Hotel Villa Tamara	Pomurska	Zdraviliški	16	34	3	villatamara@siol.net
26.	Mozirje	Hotel Benda	Savinjska	Drugi tur. kraji	42	101	3	info@hotel-benda.com
27.	Novo mesto	Hotel pri Belokranjcu	Jugovzhodna Slovenija	Drugi tur. kraji	21	35	2	hotel@pribelokranjcu.si
28.	Ormož	Hotel Ormož	Podravska	Drugi tur. kraji	36	66	2	hotel.ormoz@siol.net
29.	Piran	Hotel Tartini	Obalnokraška	Obmorski	46	95	3	info@hotel-tartini-piran.com
30.	Pohorje	Hotel Zarja	Savinjska	Gorski	15	45	2	info@hotel-zarja.si
31.	Pokljuka	Šport Hotel	Gorenjska	Gorski	40	120	2	
32.	Portorož	Hotel Marita	Obalnokraška	Obmorski	44	88	4	hotel.marita@siol.net
33.	Portorož	Hotel Marko	Obalnokraška	Obmorski	48	89	4	
34.	Portorož	Hotel- Restavracija Tomi	Obalnokraška	Obmorski	27	65	3	tomi.m@siol.net
35.	Ptuj	Park hotel	Podravska	Drugi tur. kraji	15	30	4	parkhotel-ptuj.si
36.	Radovljica	Hotel Grad Podvin	Gorenjska	Drugi tur. kraji	16	33	3	info@gradpodvin.com
37.	Rakov Škocjan	Hotel Rakov Škocjan	Notranjskokraška	Drugi tur. kraji	13	26	3	kancijan@siol.net

"se nadaljuje"

"nadaljevanje"

38.	Renče	Medic Hotel	Goriška	Drugi tur.kraji	16	31	4	info@medichotel.com
39.	Ruše	Hotel Veter	Podravska	Drugi	37	74	3	info@hotel-veter.si
40.	Sevnica	Hotel Ajdovec	Posavska	Drugi tur.kraji	13	26	3	
41.	Slovenska Bistrica	Hotel Leonardo	Podravska	Drugi tur.kraji	20	50	3	leonardo@siol.net
42.	Slovenske Konjice	Hotel Smogavc	Savinjska	Drugi tur.kraji	32	70	3	hotel@smogavc.com
43.	Škofja Loka	Mini Hotel	Gorenjska	Drugi tur.kraji	8	16	3	metka@minihotel.si
44.	Šmarjetna Gora - Kranj	Hotel Bellevue	Gorenjska	Gorski	18	32	3	bellevue@bellevue.si
45.	Vopovlje	Hotel Penzion Jagodic	Gorenjska	Drugi	31	67	3	penzion.jagodic@siol.net
46.	Vrhnika	Hotel Mantova	Osrednjeslovenska	Drugi tur.kraji	22	54	4	info@mantova.si
47.	Zreče	Garni hotel Zvon	Savinjska	Zdraviliški	15	36	3	hotel.zvon@siol.net
48.	Žalec	Hotel Žalec	Savinjska	Drugi tur.kraji	46	97	3	hotel.zalec@siol.net

Priloga 2: Viri baze hotelov

1. Bled. [URL: <http://www.bled.si>] 25.06.2009
2. Bohinj Online. [URL: <http://www.bohinj.si>] 25.06.2009
3. Bonitete.Si – bonitetne informacije podjetij. [URL: <http://www.bonitete.si>]
4. Bovec. [URL: <http://www.bovec.si>] 26.06.2009
5. Brkini. [URL: <http://www.brkini.net/turizem.html>] 25.06.2009
6. Google Maps. [URL: <http://maps.google.com/>] 23.06.2009
7. Hotel Accomodation in Slovenia. [URL: <http://www.sloveniahotels.com>] 24.06.2009
8. Idrija Turizem. [URL: <http://www.idrija-turizem.si>] 24.06.2009
9. iPRS Poslovni register Slovenije. [URL: <http://www.ajpes.si>] 23.06.2009
10. Kranjska Gora. [URL: <http://www.kranjska-gora.si>] 24.06.2009
11. Ljubljana. [URL: <http://www.ljubljana.si/si/turizem/nastanitev/hoteli/default.html>] 25.06.2009
12. Mestna Občina Celje. [URL: <http://www.celje.si>] 26.06.2009
13. Mestna občina Murska Sobota. [URL: <http://www.murska-sobota.si>] 25.06.2009
14. Nacionalno turistično združenje. [URL: <http://www.ntz-nta.si/>] 15.06.2009
15. Občina Moravske Toplice. [URL: <http://www.moravske-toplice.com>] 24.06.2009
16. Online hotel reservations Booking.com. [URL: <http://www.booking.com>] 25.06.2009
17. Organizator izletov in popotovanj po Sloveniji VisitSlovenia. [URL: <http://visitslovenia.net>] 25.06.2009
18. Pohorje. [URL: <http://www.pohorje.org>] 24.06.2009
19. Portal Slovenskih gostiteljev. [URL: <http://www.slovenien.gastgeber.com/>] 24.06.2009
20. Slovenia hotel booking portal. [URL: <http://www.hotel.si>] 25.06.2009
21. Slovenska turistična organizacija. [URL: <http://www.slovenia.info/>] 25.06.2009
22. Spletni portal turističnega združenja Portorož. [URL: <http://www.portoroz.si/portoroz-hoteli>] 25.06.2009
23. Spletni rezervacijski portal. [URL: <http://www.bookingpoint.net/>] 24.06.2009
24. TIC Ajdovščina. [URL: <http://www.tic-ajdovscina.si>] 24.06.2009
25. TIC Nova Gorica. [URL: <http://www.novagorica-turizem.com>] 25.06.2009
26. Turistični portal mesta Ptuj. [URL: <http://www.ptuj-tourism.si>] 24.06.2009
27. Turistično društvo Laško. [URL: <http://www.turisticondruštvo-lasko.si>] 25.06.2009
28. Vodnik Vipavska Dolina. [URL: <http://www.vipavska-dolina.si>] 25.06.2009

29. Zdravilišče Rogaška. [URL: <http://www.rogaska-medical.com>] 24.06.2009

Priloga 3: Izračun kazalcev uspešnosti poslovanja za majhne hotele po izbranih kriterijih

			EKONOMSKI INDIKATORJI							
			Splošni kazalniki merjenja uspešnosti poslovanja							
			Poslovanje namestitvenega dela							
	HOTEL	EKONOMSKI KAZALNIKI / PODJETJE	Rast prihodkov (2007/2008) (%)	Rast Dobička (2007/2008) (%)	ROA (%)	ROE (%)	Zadolženost (%)	Plačilna sposobnost	Prihodek na zaposlenega (EUR)	Prihodek na razpoložljivo sobo (EUR)
1.	Ajdovec, Sevnica	Gorišek Jože, s.p.	120,07%	174,6%	19,83%	164,12%	532,6%	1,37	54.135	38.186
2.	Ambient, Domžale	Ambient Hotel d.o.o.	263,41%	189,2%	0,67%	13,65%	2256,1%	0,06	68.058	5.411
3.	Antiq, Ljubljana	Antiq Hotel d.o.o.	119,53%	649,9%	0,08%	0,13%	63,2%	0,21	101.100	34.753
4.	Bajt, Maribor	Karl Emil s.p.	129,60%	135,7%	5,41%	7,14%	47,1%	0,65	72.712	11.634
5.	Bau, Maribor	Tomislav Bau s.p.	113,41%	91,4%	1,61%	7,58%	474,3%	0,65	77.195	4.678
6.	Bellevue, Kranj	Hotel Bellevue d.o.o.	99,47%	11,6%	0,21%	0,99%	218,0%	0,89	57.969	31.722
7.	Benda, Mozirje	Savinjski Biser d.o.o.	74,04%	1147,6%	3,38%	6,42%	100,3%	0,38	47.431	4.099
8.	Bio, Koper	Hotel Bio d.o.o.	116,44%	16,2%	0,24%	1,84%	680,6%	0,56	52.687	34.501
9.	Botra, Gorišnica	Botra d.o.o.	104,03%	14,1%	2,15%	52,83%	4325,7%	0,61	36.305	19.537
10.	Convent, Ankaran	Adria Hoteli Ankaran d.o.o.	n.p.	224,2%	7,85%	8,90%	208,4%	0,15	n.p.	0
11.	Creina, Kranj	Hotel Creina d.o.o.	82,98%	140,5%	7,19%	18,04%	176,5%	0,62	52.896	21.552
12.	Faraon, Celje	Hotel Faraon d.o.o.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	329,0%	0,72	36.641	18.321
13.	Garni Berc, Bled	Berc Ludvik s.p.	97,40%	109,4%	0,82%	29,69%	3880,4%	0,91	55.043	11.009
14.	Garni Villa Tamara	Ursula Pregernigg s.p.	254,55%	70,8%	1,94%	4,86%	157,9%	3,32	n.p.	2.608
15.	Garni Zvon, Zreče	Garni Hotel Zvon d.o.o.	122,50%	148,2%	4,45%	15,16%	204,2%	0,62	37.389	9.123
16.	Grad Podvin, Radovljica	Hotel Grad Podvin d.d.	74,67%	71,6%	7,27%	36,73%	168,7%	0,09	47.749	7.759
17.	Grand Vid, Lavrica	Grandovec Vider Brigitte s.p.	107,83%	69,0%	1,48%	2,57%	64,5%	1,71	71.709	14.997

"se nadaljuje"

"nadaljevanje"

18.	Kanu, Ljubljana	Kanu Hotel d.o.o.	328,20%	566,0%	70,40%	128,66%	84,4%	2,02	n.p.	6.684
19.	Keltika, Izola	Keltika Partner d.o.o.	108,77%	5,3%	0,42%	1,71%	341,5%	1,17	210.133	12.361
20.	Kotnik, Kranjska Gora	Hotel Kotnik d.o.o.	103,58%	20,0%	0,46%	0,51%	11,6%	2,96	32.298	6.804
21.	Krona, Domžale	Bibič Silva Marija s.p.	102,63%	105,0%	24,48%	27,71%	11,9%	1,13	n.p.	14.688
22.	Leonardo, Slovenska Bistrica	Jožef Črešnar s.p.	108,39%	26,1%	2,20%	4,15%	180,8%	0,24	55.858	32.369
23.	Malograjski Dvor, Kamnik	Hotel Malograjski Dvor d.o.o.	n.p.	629,0%	12,05%	31,87%	380,5%	2,40	288.171	917
24.	Mantova, Vrhnika	Hotel Mantova d.o.o.	89,71%	50,1%	0,35%	2,55%	1772,0%	0,57	57.512	14.911
25.	Marina, Izola	Hotel Marina d.o.o.	115,95%	170,6%	0,40%	1,55%	270,5%	0,33	61.734	27.068
26.	Marita, Portorož	Hotel Marita d.o.o.	27,85%	268,8%	5,26%	10,91%	146,9%	0,08	18.290	4.518
27.	Marko, Portorož	Hotel Marko d.o.o.	123,13%	55,5%	14,60%	37,38%	138,3%	2,10	96.308	20.064
28.	Medic, Renče	Turzis d.o.o.	106,61%	186,0%	1,62%	6,07%	139,2%	1,32	32.265	56.162
29.	Medno, LJ - Šentvid	Hotel Medno d.o.o.	66,16%	6,0%	0,43%	0,80%	87,7%	0,25	83.579	19.545
30.	Miklič, Kranjska Gora	Penzion Miklič&Miklič d.n.o.	114,66%	346,9%	0,75%	3,50%	337,3%	0,08	64.056	56.323
31.	Mini, Škofja Loka	Mini Hotel d.o.o.	n.p.	3843,9%	10,22%	90,95%	718,1%	0,19	84.006	13.126
32.	Ocean, Maribor	Grand Hotel Ocean d.o.o.	n.p.	28,8%	0,14%	7,28%	6890,6%	0,67	23.457	3.814
33.	Ormož, Ormož	TGV Grozd d.o.o.	94,66%	53,6%	90,32%	26,82%	129,1%	0,17	33.960	22.451
34.	Park, Ptuj	Tovarna Tradicij d.o.o.	265,05%	184,1%	15,27%	803,70%	734,9%	0,04	41.464	15.673
35.	Penzion Jagodič, Vopovlje	Penzion Jagodič d.o.o.	107,24%	60,2%	8,38%	12,40%	39,8%	1,65	53.012	14.433
36.	Pri Belokranjcu, Novo Mesto	Vrbetič Branko s.p.	124,24%	77,7%	2,10%	6,18%	125,6%	0,21	52.911	15.117

"se nadaljuje"

"nadaljevanje"

37.	Rakov Škocjan, R. Škocjan	Kancijan d.o.o.	101,80%	237,7%	11,09%	68,86%	619,7%	0,89	73.458	22.150
38.	Roškar, Hajdoše	Roškar Radoslava s.p.	91,59%	29,9%	3,59%	3,86%	9,6%	3,01	43.527	11.522
39.	Smogavc, Slovenske Konjice	Hotel Smogavc d.o.o.	105,86%	192,9%	8,70%	198,11%	1186,4%	0,84	69.357	22.368
40.	Šport, Pokljuka	Šport Hotel Pokljuka d.o.o.	853,68%	64,2%	2,86%	3,31%	46,1%	0,35	59.328	10.249
41.	Tartini, Piran	Oljka d.o.o.	100,38%	79,2%	33,58%	81,43%	91,5%	1,48	68.146	22.740
42.	Tomi, Portorož	Mate Matjaž s.p.	108,2%	115,5%	0,72%	0,85%	17,7%	0,51	72.212	46.162
43.	Triglav, Bled	Hotel Triglav d.o.o.	n.p.	5828,3%	2,84%	11,77%	666,3%	0,40	n.p.	1
44.	Veter, Ruše	Turast d.o.o.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	308,4%	0,50	20.580	1.112
45.	Vila Triglav, Kranjska Gora	Rožle G&M d.o.o.	101,67%	92,5%	2,59%	6,30%	137,8%	1,61	229.707	114.853
46.	Vitranc, Kranjska Gora	Vitranc d.o.o.	n.p.	1461,6%	4,64%	51,69%	1605,9%	0,13	n.p.	929
47.	Zarja, Pohorje	Zarjanova d.o.o.	25,13%	50,1%	4,54%	18,71%	464,3%	0,58	n.p.	1.371
48.	Žalec, Žalec	Hotel Žalec d.o.o.	108,53%	110,1%	3,26%	16,84%	345,8%	0,36	76.706	65.617

Legenda: Rdeče številke predstavljajo negativne vrednosti.