

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**LOČITEV HOTELIRSKE DEJAVNOSTI
OD UPRAVLJANJA Z NEPREMIČNINAMI
V TURIZMU**

Ljubljana, februar 2007

Andrej Šprajc

Študent Andrej Šprajc izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Marka Simonetija ter skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 22. 2. 2007

Podpis:

1 UVOD	1
1.1 Namen magistrskega dela	2
1.2 Cilji magistrskega dela	4
1.3 Metode dela	5
1.4 Struktura magistrskega dela	5
2 PANOGA TURIZEM IN TRENDI V PRIHODNJE	7
2.1 Turizem v Evropi in trendi v prihodnje	10
2.2 Razvoj turizma v Sloveniji od osamosvojitve do danes	12
2.3 Ključni podatki za turizem v Sloveniji	14
2.4 Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma	17
2.5 Predstavitev večjih turističnih podjetij v Sloveniji	20
2.6 Največja globalna hotelska podjetja in njihove blagovne znamke	21
3 OPRAVLJANJE HOTELIRSKE DEJAVNOSTI V SODOBNEM HOTELSKEM PODJETJU	24
3.1 Zasnova poslovnih funkcij v sodobnem hotelskem podjetju	29
3.1.1 Ključna področja delovanja hotelskega podjetja	31
3.1.2 Upravljanje s človeškimi viri	32
3.1.3 Zasnova in izvajanje operativne dejavnosti	32
3.1.4 Razvoj in investicije	33
3.1.5 Prodaja in tržno komuniciranje	34
3.1.6 Finančne storitve in kontroling	35
3.2 Različni modeli opravljanja hotelirske dejavnosti	37
3.3 Povezano lastništvo in upravljanje nepremičnin ter opravljanje hotelirske dejavnosti	39
3.4 Najem nepremičnin za opravljanje hotelirske dejavnosti	40
3.4.1 Ostale razdelitve in značilnosti najema	43
3.4.2 Prednosti in slabosti najema nepremičnine	44
3.5 Pogodba o poslovođenju hotelirske dejavnosti	45
3.5.1 Ostale značilnosti pogodb o poslovođenju	46
3.6 Franšizna pogodba za opravljanje hotelirske dejavnosti	47
3.6.1 Ključni elementi franšizinga	48
3.6.2 Oblike in načini širjenja franšizinga	52
3.6.3 Prednosti in slabosti za franšizorja	53
3.6.4 Prednosti in slabosti za franšizija	56
3.7 Skupna vlaganja za opravljanje hotelirske dejavnosti	57
3.7.1 Motivi, prednosti in pomanjkljivosti skupnih vlaganj	58
3.8 Opravljanje hotelske dejavnosti v izbranih globalnih hotelskih verigah	59
3.9 Tveganja in primerjava različnih modelov opravljanja hotelirske dejavnosti	62
3.10 Slovenija in globalna hotelska podjetja	64

4 NEPREMIČNINE V TURIZMU	65
4.1 Klasična prodaja nepremičnin	66
4.2 Investicijski nepremičninski skladi v svetu	68
4.2.1 Stanje v Sloveniji in ustanovitev nepremičninskega sklada	71
4.3 Ustanovitev novega podjetja	73
4.4 Hipotekarne obveznice	74
5 ZAKLJUČKI	76
6 LITERATURA	79
7 VIRI	82
PRILOGE	84

1 UVOD

Turizem za Slovenijo predstavlja pomembno priložnost. Glede na obstoječe stanje in obstoječo stopnjo razvitosti ter razvojni potencial lahko turizem v naslednjih letih postane ena vodilnih panog slovenskega gospodarstva. V zadnjem desetletju je razvoj slovenskega turizma temeljil na izgradnji potrebne osnovne infrastrukture, ki je vsekakor nujna osnova za razvoj. V tem obdobju je bilo premalo narejenega na "mehkem delu", to je večji ponudbi različnih turističnih produktov in rasti kakovosti storitev. To področje prihaja v turizmu v ospredje in turistična podjetja se tega vse bolj zavedajo ter pospešeno izvajajo aktivnosti za dvig ponudbe in kakovosti storitev.

Turizem v Evropi je pred novimi izzivi, saj naj bi nanj v prihodnje močno vplivali različni dejavniki. Delež Evrope v svetovnem turizmu se bo zmanjšal iz 60 odstotkov v drugi polovici devetdesetih let na 46 odstotkov do leta 2020. Seveda pa bo Evropa ostala še naprej največje svetovno turistično tržišče in bo v tem obdobju dosegala povprečno letno rast 3,6 odstotka, medtem ko Azija in področje Pacifika bosta imela prek 6 odstotkov. Znotraj Evrope pa so vse vidnejši vplivi spremenjenih demografskih trendov, ki se kažejo v večjem številu aktivne populacije po 60. letu in rasti števila turistov med 16. in 25. letom. Velik vpliv na turizem predstavljajo integracijski procesi v Evropi in porast povpraševanja po kratkih, aktivnih počitnicah in kakovostnih storitvah. Vse te spremembe pospešujejo razvoj in rast prihodkov nizkocenovnih letalskih prevoznikov in vse večjo uporabo razvite tehnologije.

Prihodki iz turizma in gostinstva so v Sloveniji v letu 2004 na ravni dejavnosti presegli 1645 milijonov EUR (395 milijard SIT). Dejavnost zaposluje 38.000 ljudi in predstavlja 10 odstotkov celotnega izvoza države.

Turizem je integrirana dejavnost, ki posega na različna področja gospodarskega življenja in multiplikativni učinki na ostale gospodarske dejavnosti so veliki. Poleg tega turizem pomembno pospešuje regionalni razvoj, povečuje ekonomsko vrednost biotske raznovrstnosti, naravnih vrednot in kulturne dediščine ter omogoča povečanje družbene blaginje.

V Sloveniji prihaja v zadnjem obdobju do konsolidacije lastništva v turizmu. Po razpadu velikih turističnih podjetij v začetku devetdesetih let se ponovno pojavljajo večja turistična podjetja, ki prevzemajo vlogo nosilcev turističnega razvoja. Še vedno pa ni dovolj zaživelo majhno podjetništvo, ki predstavlja pomemben element sodobne ponudbe turizma. To je v razvitih turističnih državah odigralo ključno vlogo v učinkovitem povezovanju večjih turističnih ponudnikov in lokalne skupnosti oziroma prebivalstva na posameznih destinacijah in je pogoj za uspešen razvoj.

Predpogoja pa sta spoznanje in potreba, da lokalna skupnost sprejme to dejavnost kot pomemben element razvoja in se zaveda koristi, ki jih turizem prinaša, obenem pa tudi slabosti in problemov, ki nastanejo z razvojem te dejavnosti. Velikokrat pozabimo na še na en predpogoj uspešnega razvoja turizma, tj. urejeno in razvito infrastrukturo, tako lokalno kot tudi državno. Na teh področjih tudi zaostajamo za razvitimi turističnimi državami.

Vlada pripravlja novo strategijo turizma, v kateri jasno opredeljuje njegovo vlogo in vizijo, kako v petih letih postati razvita turistična država. Seveda pa izkušnje sosednjih držav kažejo, da je treba najprej izoblikovati in vpeljati sodoben destinacijski menedžment ter oblikovati integralne turistične produkte, ki povezujejo turistično ponudbo.

Tem spremenjenim razmeram na globalnem in lokalnem trgu se bodo morala prilagoditi tudi naša turistična podjetja, predvsem v smeri uspešnejšega poslovanja, dviga kakovosti storitev in hitrejša širitve znotraj in prek meja Slovenije.

1.1 NAMEN MAGISTRSKEGA DELA

Pomemben člen pri uspešnem razvoju turizma so globalna hotelska podjetja, ki se v večini primerov pojavljajo v dveh vlogah: pri zagotavljanju kritične mase prihodov turistov in v vlogi usmerjevalca razvoja dejavnosti na določeni turistični destinaciji. V slovenski laični in tudi strokovni javnosti se pogosto pojavljajo razmišljanja o smiselnosti vlaganj v turistično dejavnost, predvsem zaradi prepričanja, da gre za vlaganja v dejavnost s pričakovano dolgoročno nizkimi donosi. To običajno še dodatno podkrepijo s poslovnimi rezultati slovenskih turističnih podjetij.

Premalo se zavedamo, da lahko najdemo razloge za slabše rezultate v različnih dejavnikih, ki niso nujno povezani s slabim poslovanjem podjetij in slabo kakovostjo turistične ponudbe in storitev. Raziskave kažejo, da se povprečne cene in zasedenost turističnih kapacitet približujejo povprečju sosednjih držav, smo pa še precej slabši v dodatni potrošnji na gosta. Razlog za premajhno potrošnjo lahko najdemo v neizoblikovanih integralnih turističnih produktih, v že omenjenem slabo razvitem majhnem podjetništvu v turizmu in neagresivnem oglaševanju ter trženju na sami destinaciji.

Razloge za slabše poslovne rezultate podjetij pa lahko najdemo še v dveh dejavnikih, ki močno vplivata na uspešnost poslovanja. Prvi je povezan z obsežnimi investicijami v turističnih podjetjih v preteklem desetletju, drugi pa sta način poslovanja in organizacija turističnih podjetij, ki sta se v svetu v zadnjih desetletjih bistveno spremenila.

V tem obdobju so bila turistična podjetja prisiljena pospešeno vlagati sredstva v prenovu obstoječih kapacitet, izgradnjo dodatnih kapacitet in novih turističnih produktov, če so hotela postati konkurenčna pri pridobivanju gostov. Velikokrat so bila ob tem prisiljena vlagati tudi v različno infrastrukturo, ki je v tujini že dolgo predmet različnih javno-zasebnih partnerstev in deluje na drugačnih osnovah in po drugačnih načelih. Vse to še vedno močno obremenjuje tekoče poslovanje teh podjetij.

Osnovni cilj vsakega podjetja je maksimizirati prihodek in denarni tok ter zagotoviti primeren donos na kapital. Namen naloge je prikazati možnost izboljšanja kazalnikov poslovanja v naših turističnih podjetjih z vpeljavo sodobnih in uveljavljenih modelov poslovanja, kot jih uporabljajo sodobna hotelska podjetja v svetu. Naloga se bo osredotočila predvsem na večja slovenska turistična podjetja, ki so izpostavljena vedno večjemu pritisku s strani lastnikov kapitala glede zahtevanih donosov.

V razvitih ekonomijah so sodobna hotelska podjetja že zdavnaj ugotovila potrebo po osredotočenju na hotelirsko dejavnost in s tem ločitvi lastništva nepremičnin in upravljanja z njimi od samega opravljanja hotelirske dejavnosti. S tem se omogoči ločitev zahtevane donosnosti na dva dela, ki je različna tako glede pričakovanj kot tudi glede zahtevane višine. Sodobna hotelska podjetja običajno niso podjetja z veliko lastnega kapitala in v njihovih portfeljih zasledimo več različnih modelov opravljanja hotelirske dejavnosti, med katerimi so osnovni štirje:

- lastnina nepremičnin in s tem njihovo upravljanje ter opravljanje hotelirske dejavnosti sta združena,
- nepremičnine za opravljanje hotelirske dejavnosti so najete,
- hotelirska dejavnost se opravlja prek pogodbe o poslovanju,
- hotelirska dejavnost se opravlja prek franšizne pogodbe.

Prvi model opravljanja turistično-hotelirske dejavnosti je prisoten praktično v vseh slovenskih turističnih podjetjih. Ta v svojih portfeljih še vedno združujejo različne dejavnosti in se premalo osredotočajo na eno, to je hotelirsko dejavnost. Zato še nobeno slovensko turistično podjetje ne moremo imenovati hotelsko podjetje.

Z najemno pogodbo lahko hotelsko podjetje hitro pridobi nov hotelski objekt, v katerem lahko opravlja svojo dejavnost, kot nadomestilo za uporabo pa plačuje najemnino. Lastniki nepremičnin sklenejo pogodbo o poslovanju hotelirske dejavnosti s hotelskim podjetjem, ki z nadzorom in vodenjem poslov ter opravljanjem vseh ostalih potrebnih aktivnosti zagotavlja lastnikom primeren donos v zameno za plačilo fiksne in variabilne provizije, ki je običajno vezana na poslovne prihodke in dosežen dobiček iz poslovanja.

Hotelsko podjetje ponuja lastnikom nepremičnin storitve tudi v obliki svetovanja pri razvoju novih turističnih produktov, pri prevzemih in združitvah, pomoč pri oblikovanju trženjskega spleta, rezervacijskih in informacijskih sistemov, vzdrževanju nepremičnin in zagotavljanju finančnih virov. Glavna prednost te oblike je možnost vpeljave preizkušenih in delujočih metod ter postopkov, ki sestavljajo celoten sistem opravljanja kompleksne hotelirske dejavnosti na osnovi izoblikovanih standardov poslovanja.

Lastnik turističnega objekta s franšizno pogodbo pridobi pravico uporabe že uveljavljene hotelske blagovne znamke in uporabo razvitih standardov poslovanja, običajno pa mu je s tem omogočen tudi dostop do različnih sistemov trženja in prodaje. Poslovno tveganje je na prejemniku franšize, saj dajalec franšize običajno veže svoj del prihodka na fiksen znesek, del pa na t. i. franšiznino za uporabo blagovne znamke, ki je vezana na poslovne prihodke. Velikokrat imetnika franšize dodatno obremenijo za različne druge storitve.

Osnovni namen magistrske naloge je predstaviti možnost oblikovanja sodobnega hotelskega podjetja za opravljanje hotelirske dejavnosti na osnovi modelov, razvitih v svetu, in s tem omogočiti hitrejše in učinkovitejše:

- **izboljšanje poslovne uspešnosti podjetja,**
- **osredotočenje na hotelirsko dejavnost, ki omogoča dvig kakovosti storitev, upravljanje z nepremičninami pa prepusti strokovnjakom za to področje,**
- **rasti in širitve poslovanja podjetja.**

V magistrski nalogi bo poseben poudarek na ključnih dejavnikih, ki so potrebni za preoblikovanje sedanjih slovenskih turističnih podjetij in bodo tudi natančneje teoretično obdelani. V magistrski nalogi je poudarek na turističnih podjetjih, v katerih prevladuje hotelirska dejavnost, zato jih bomo imenovali tudi hotelska podjetja ali hotelske verige.

1.2 CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Cilji magistrskega dela so:

- prikazati trende v turizmu v Sloveniji in svetu v prihodnjem desetletju,
- prikazati razvoj turizma in večjih turističnih podjetij v Sloveniji v zadnjem desetletju,
- primerjava organiziranosti večjih slovenskih turističnih podjetij s primerljivimi podjetji v tujini,
- opredeliti lastništvo in upravljanje z nepremičninami v turizmu v Sloveniji in svetu,
- opredeliti osredotočenje na opravljanje hotelirske dejavnosti v podjetjih skozi različne modele opravljanja,
- ugotoviti možne načine izboljšanja kazalnikov poslovanja,

- ugotoviti možne načine hitrejše širitve slovenskih turističnih podjetij doma in v tujini brez potrebnih velikih sredstev,
- ugotoviti možne načine dviga kakovosti turističnih storitev.

1.3 METODE DELA

Magistrsko delo temelji na študiju literature, ki obravnava problematiko poslovanja globalnih hotelskih podjetij v svetu in problematiko s področja upravljanja z nepremičninami (angl. asset management). Večina literature je tuje ter vključuje prispevke in članke novejših teoretičnih spoznanj s tega področja. Uporabljena bodo tudi spoznanja magistrskih in diplomskih del s podobno tematiko, raznih strokovnih člankov, revij, raziskovalnih študij in podatkov, pridobljenih pri strokovnih institucijah. Veliko je tudi uporabljenih člankov in podatkov s spletnih strani globalnih hotelskih podjetij.

Magistrsko delo v teoretičnem delu proučuje rezultate in spoznanja s področja razvojnih usmeritev panoge turizem doma in v tujini. Osrednji analitični del predstavlja oblikovanje sodobnega hotelskega podjetja za opravljanje hotelirske dejavnosti in proces prodaje nepremičnin po vzoru globalnih hotelskih podjetij. Predstavlja možne modele poslovanja takšnega podjetja, ključna področja delovanja in cilje, ki jih zasleduje takšno podjetje. Podani so praktični primeri načinov prodaje nepremičnin in učinki, ki jih takšno dejanje lahko prinese.

Gre za povezovanje teoretskih vidikov in splošnih ugotovitev o načinih in oblikah delovanja globalnih hotelskih podjetij in s pomočjo induktivne metode oblikovanje odgovora na vprašanje, kdaj bo lahko prišlo do uspešnejše globalizacije slovenskih turističnih podjetij.

1.4 STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA

Vsebina magistrskega dela je sestavljena iz petih poglavij. V prvem (uvodnem) poglavju je predstavljeno magistrsko delo, namen dela in njegovi cilji ter uporabljene raziskovalne metode. V drugem poglavju je analiza panoge turizem v Sloveniji in svetu. Poseben poudarek je na predstavitvi pomena te panoge za celotno narodno gospodarstvo, prikazani pa so tudi trendi za panogo v prihodnje.

Osnova tretjega poglavja je globalno hotelsko podjetje, kjer gre za opis organiziranosti takšnega podjetja in predstavitev njegovih osnovnih poslovnih funkcij. Globalizacija je dejstvo in slovenska turistična podjetja se morajo z njo spopasti. Razvojno usmerjena podjetja se srečujejo s potrebo po iskanju novih modelov opravljanja turistične dejavnosti, pri čemer največkrat mislimo hotelirske. V tem poglavju so opisani štirje osnovni modeli, ki jih srečujemo tako pri globalnih kot tudi pri manjših lokalnih hotelskih podjetjih. Predstavljena je simulacija možnih poslovnih rezultatov na osnovi različnih modelov poslovanja.

Četrto poglavje predstavlja načine prodaje hotelskih in ostalih turističnih nepremičnin. Opisan je pomen investicijskih nepremičninskih skladov, vendar Slovenija glede na gospodarske značilnosti ter pravne in druge dejavnike verjetno še ni primerna za oblikovanje takšnih skladov.

Zadnje, peto poglavje, je sklepni del, v katerem so podani izsledki opravljenih analiz in povzetek magistrskega dela.

2 PANOGA TURIZEM IN TRENDI V PRIHODNJE

V tem poglavju bo predstavljen turizem kot panoga, ki postaja vse pomembnejša v svetu, Evropi in tudi v Sloveniji. Razmah te panoge v zadnjih letih nakazuje, da se bodo pozitivni trendi iz preteklosti nadaljevali tudi v prihodnje, vendar pa bo znotraj panoge prišlo do velikih strukturnih sprememb. Ob tem ne smemo pozabiti na velikost multiplikatorja v turizmu, ki je v tej panogi nadpovprečno visok in kaže na dejstvo, da razvoj turizma močno povečuje povpraševanje po dobrinah in storitvah drugih panog.

Svetovna turistična organizacija (ang. World Tourism Organization) in ostale mednarodne organizacije ter svetovalna podjetja za turizem so enotna, da se bo rast v turizmu nadaljevala tudi v prihodnjem desetletju. Vizija, ki jo je predstavila Svetovna turistična organizacija za obdobje do leta 2020, je zelo optimistična in predvideva povprečno 4,1-odstotno letno rast prihodov turistov. Ocenjujejo, da se bo trenutna počasnejša rast kmalu obrnila v bolj pozitivno smer.

Vzhodna Azija, področje Pacifika in Bližnjega vzhoda ter Afrika bodo v prihodnje dosegale nadpovprečne stopnje rasti, Evropa in obe Ameriki pa precej nižje od povprečja. Evropa bo sicer ohranila največji delež svetovnega turizma, ki pa se bo zmanjšal iz današnjih 55 odstotkov na 45 odstotkov vseh turističnih prihodov do leta 2020.

Na osnovi kazalnikov zadnjih desetih let Svetovna turistična organizacija predvideva v letu 2020 prodajo prek 1,5 milijarde turističnih aranžmajev, od tega 717 milijonov v Evropi.

TABELA 1: Tržni delež in povprečne letne rasti turizma v svetu v obdobju od 1995 do 2020.

v MILIJONIH IN %

	BAZNO LETO 1995	NAPOVED 2010	NAPOVED 2020	TRŽNI DELEŽ 2010	TRŽNI DELEŽ 2020	POVPREČNA LETNA RAST 1995-2020
Afrika	20	47	77	3,6	5,0	5,5
Amerika	110	190	282	19,3	18,1	3,8
Azija in Pacifik	81	195	397	14,4	25,4	6,5
Evropa	336	527	717	59,8	45,9	3,1
Bližnji vzhod	14	36	69	2,2	4,4	6,7
Južna Azija	4	11	19	0,7	1,2	6,2
Svet	565	1006	1561	100	100	4,1

Vir: World Tourism Organization, 2005.

Turizem se v svetu vse bolj spreminja in postaja vse bolj globalen. Razvoj turizma je povzročil velike spremembe znotraj držav, regij in tudi kontinentov. Seveda pa razvoj turizma, tako kot vseh ostalih panog, prinaša prednosti in slabosti. Nobenega dvoma ni, da so prednosti, ki so povezane z razvojem turizma, velike in jih ni težko prepoznati, težko pa je zanemariti negativne vplive, ki se pojavljajo predvsem v turističnih državah v razvijajočih predelih sveta. Prednosti in slabosti turizma so številne (Goeldner, 2003, str. 33).

Prednosti, povzročene s hitrim razvojem turizma:

- pojavijo se priložnosti za zaposlovanje ljudi, z izkušnjami ali brez njih, ker gre za delovno intenzivno dejavnost,
- povzroča zunanjo izmenjavo različnih proizvodov in storitev,
- povečuje prihodek posamezne ekonomije in kreira povečano stopnjo rasti družbenega proizvoda,
- razvoj se lahko gradi na obstoječi infrastrukturi,
- razvija novo infrastrukturo, ki pomaga pospeševati lokalno trgovino in industrijo,
- razvoj turizma se lahko razvija z lokalnimi proizvodi in sredstvi,
- poveča raznolikost ekonomije posamezne regije ali države,
- pospešuje gospodarski razvoj in ima multiplikativne učinke,
- povečuje izobraženost in samospoštovanje regije ali države,
- izboljšuje kakovost življenja, povezano z višjimi prihodki,
- povzroči večjo zaščito naravne in kulturne dediščine ter izboljšuje zakonodajo na teh področjih,
- povečuje zaposlenost lokalnih umetnikov, glasbenikov in ostalih izvajalcev in s tem pomaga ohranjati lokalno kulturo,
- izboljšuje lokalno športno infrastrukturo in kulturne objekte, ki jih lahko uporablja lokalno prebivalstvo,
- prekinja jezikovne, sociološko-kulturne, razredne, religiozne in politične prepreke,
- oblikuje večjo prepoznavnost destinacije izven države in regije,
- promovira mednarodno sporazumevanje in lahko vpliva na mir posamezne regije ali države in s tem povzroča nastanek "globalne skupnosti".

Slabosti, povzročene z razvojem:

- povzroča probleme, ki so posledica bolj ali manj intenzivnih sezon,
- ustvarja presežno povpraševanje po različnih proizvodih in storitvah in s tem povzroča dvig cen,
- lahko povzroči višjo stopnjo inflacije,
- ima za posledico neuravnotežen ekonomski razvoj posamezne regije ali države,
- povzroči socialne probleme v družbi in je grožnja družinskim vrednotam,
- uničuje okolje in povzroča višjo stopnjo njegove onesnaženosti,
- uničuje kulturno dediščino,
- povzroča probleme, povezane s povečano stopnjo kriminala, prostitucije in igralnštva,

- lahko povzroča ekonomske in politične spremembe,
- komercializira kulturo, religijo in umetnost,
- povzroča več nesporazumov v lokalni skupnosti in širši družbeni skupnosti,
- prispeva k večjim problemom ekonomske migracije,
- povzroča transportne probleme.

Pomen te panoge lahko predstavimo tudi z deležem v celotnem svetovnem izvozu. Ta predstavlja približno 6 odstotkov celotnega svetovnega izvoza vseh dobrin in storitev. V primeru, da jo primerjamo samo z izvozom storitev, pa se delež dvigne na raven blizu 30 odstotkov.

TABELA 2: Svetovni izvoz dobrin in komercialnih storitev (ang. Balance of Payments, Goods and Services credit).

v %

	US \$ MILIJARDE	DELEŽ	DELEŽ
Izvoz dobrin:	7294	80	
kmetijski proizvodi	674	7	
rude in naravna bogastva	960	11	
industrijski proizvodi	5437	60	
ostalo	223	2	
Komercialne storitve:	405	20	100
transport	565	4	23
potovanja	525	6	29
ostalo	865	10	48
Skupaj	9089	100	

Vir: World Trade Organization, World Tourism Organization, 2005.

Podatki za leto 2005 kažejo, da se je trend počasnejše rasti dveh preteklih let ustavil. V svetu je bilo v tem letu zabeleženih prek 808 milijonov turističnih prihodov, kar predstavlja 10-odstotno rast v primerjavi s predhodnim letom oziroma prek 42 milijonov več turističnih prihodov (World Tourism Organization, 2005). Deleži rasti po turističnih prihodih posameznih kontinentov so naslednji:

- Severna in Južna Amerika 6 odstotkov,
- Evropa 4 odstotke,
- Afrika 10 odstotkov,
- Azija in Avstralija 7 odstotkov.

Podatki kažejo, da Evropa še naprej ohranja več kot 55-odstotni svetovni tržni delež, in sicer pred Azijo in Pacifikom z 19 odstotki in obema Amerikama skupaj s 16 odstotki. Bližnji vzhod in Afrika predstavljata vsak 5-odstotni tržni delež v svetovnem merilu.

2.1 TURIZEM V EVROPI IN TRENDI V PRIHODNJE

Evropa je največja svetovna turistična destinacija s 444 milijoni turističnih prihodov letno, čeprav v zadnjih letih zaostaja po višini rasti za ostalimi svetovnimi destinacijami oziroma kontinenti. Vendar vse analize kažejo, da bo tudi v prihodnje ostala največja destinacija na svetu, čeprav se ji bo zmanjšal tržni delež za četrtno. Znotraj Evrope se v zadnjih letih pomen in velikost posameznih destinacij spreminjata:

- raste delež turizma v centralni in vzhodni Evropi,
- raste delež turizma v severni Evropi,
- dosega se podpovprečna rast turizma v južni in mediteranski Evropi,
- slabša se tržni delež zahodne Evrope.

TABELA 3: Mednarodni prihodi turistov v posamezna območja Evrope v letu 2005.

v %

OBMOČJE EVROPE	DELEŽ V LETU 2000	DELEŽ V LETU 2005
Južna Evropa in Mediteran	36	35
Severna Evropa	11	12
Zahodna Evropa	35	32
Centralna Evropa	18	21

Vir: World Tourism Organization, 2006.

Na turizem v Evropi vplivajo različni dejavniki. V zadnjih letih se nadaljuje trend kratkih, vendar vedno pogostejših potovanj. Ogled velikih, kulturno-zgodovinskih mest oziroma mestni turizem je postal najhitreje rastoči segment turizma in se je v zadnjih štirih letih podvojil ter dosega skoraj petino vseh turističnih prihodov. Ostali segmenti turizma po velikosti obsega rasti turističnih prihodov so:

- zimski turizem 12 odstotkov,
- gorski turizem 8 odstotkov,
- turizem, povezan s soncem in plažami 3 odstotki.

Največja evropska turistična destinacija je Španija s prek 13-odstotnim tržnim deležem, sledijo ji Francija z 11-odstotnim, Nemčija in Italija s po 8-odstotnim ter Avstrija s 6-odstotnim tržnim deležem. V zadnjih letih se zaznavajo različni dejavniki, ki vplivajo na razvoj turizma, med katerimi so najmočnejši:

- širitev Evropske unije in hiter ter dinamičen razvoj srednjeevropskih in vzhodnoevropskih turističnih destinacij,
- močan razvoj nizkocenovnih letalskih prevoznikov,
- močan evro,
- predvidena višja gospodarska rast najmočnejših evropskih gospodarstev,
- organizacija velikih kulturnih in športnih prireditev v Evropi,

- povečevanje števila turističnih prihodov iz oddaljenih destinacij oz. kontinentov, kot so razvijajoči se kitajski, ruski in indijski trg.

Pri napovedih bodočega razvoja in globalnih trendov v turizmu v Evropi je treba upoštevati (European Travel Commission, 2006):

- analizo zunanega okolja za razvoj turizma, kjer je treba analizirati demografske, ekonomske, politične, socialne in okoljske trende,
- trende, ki vplivajo na povpraševanje v turizmu in se odražajo skozi spremembe v življenjskih navadah in potrebah,
- spremembe, ki neposredno vplivajo na poslovanje v turistični dejavnost skozi nove marketinške trende ter nove transportne in informacijske tehnologije.

Demografske spremembe nakazujejo nadaljnjo rast starejše populacije. Starejši ljudje bodo bolj zdravi in imeli bodo daljšo življenjsko dobo ter višje prihodke, ki bodo izvirali iz raznih pokojninskih shem in dobro financiranih pokojnin v primerjavi s prejšnjimi generacijami. Hkrati pa imamo rastoči segment mladih, ki že predstavljajo 20 odstotkov vseh turističnih prihodov v globalnem turizmu.

Klimatske spremembe bodo vplivale na razvoj turizma. Nekatere turistične destinacije lahko kmalu izginejo iz turističnih zemljevidov, še posebno pa bodo ogrožene nekatere obmorske destinacije. Makroekonomski trendi kažejo realno rast prihodkov na prebivalca za več kot 2 odstotka na leto v naslednjem desetletju in rast nekaterih gospodarstev kot posledica globalizacije, ki bo povzročila nastanek novih turističnih destinacij. Na razvoj turizma vplivajo tudi politične spremembe. V svetu, predvsem pa v Evropi, je hitra rast "kulturnega" turizma, ki pa ni več tako močno usmerjen k specifičnim kulturnim ciljem, ampak bolj k splošnemu zanimanju za kulturo. Povpraševanje bo v prihodnje bolj usmerjeno k različnim kombinacijam kulturnega, počitniškega in zabaviškega produkta. Močan vpliv bo imela varnost, predvsem pa občutek varnosti med turisti na turistični destinaciji. Ob tem pa ne gre samo za občutek varnosti pred teroristi, raznimi kriminalnimi dejanji ali verskim nasiljem, ampak tudi pred možnimi naravnimi katastrofami.

Povpraševanje po turističnih dobrinah bo zahtevalo vedno bolj kakovostna doživetja in storitve na vseh nivojih turistične ponudbe. Predvsem pa bo vedno težje vzdrževati lojalnost gostov, ki bodo želeli spoznavati vedno nove destinacije. Nove življenjske navade se že kažejo v povečanem povpraševanju po medicinskem turizmu, programih dobrega počutja in antistresnih programih.

Ljudje vedno bolj povprašujejo po turističnih produktih, ki omogočajo drugačna doživetja, npr. "varne" nevarne doživljajske programe (angl. safe danger), vedno več pa je na turističnem trgu programov za samske ljudi, starejše neporočene pare, pare brez otrok in podobno.

Trendi v marketingu so usmerjeni k novim internetnim strategijam glede promocije in boljšim raziskovalnim tehnikam na področju marketinga. V rasti je nišni turizem, ki zahteva turistične programe po meri posameznikov (ang. taylor-made). Nove tehnologije na področju mobilne telefonije, interneta in digitalne televizije povečujejo informiranost turistov in pojavljajo se že nove oblike elektronskih plačil, ki bodo poenostavile poslovanje v turizmu. Transport bo vedno hitrejši in dosegljivejši za vse segmente turistov. To pa omogoča razvoj še enega segmenta v turizmu, t. i. drugega doma oziroma rezidualnega turizma, predvsem na področjih, kjer so zemlja in nepremičnine še relativno poceni.

2.2 RAZVOJ TURIZMA V SLOVENIJI OD OSAMOSVOJITVE DO DANES

Slovenski turizem se je v prvi polovici devetdesetih let, po razpadu nekdanje skupne države Jugoslavije, znašel v globoki krizi. Razloge za to slabo stanje pa ne moremo iskati samo v razpadu nekdanje države in nestabilnem obdobju po osamosvojitvi, ampak lahko najdemo tudi številne druge vzroke, med katerimi velja izpostaviti:

- razpad velikih turističnih podjetij prejšnjega ekonomskega sistema,
- slabo stanje prenove kapacitet in neizoblikovani turistični produkti,
- izguba tradicionalnih trgov, s katerih je prihajalo največ turistov,
- slabo razvita infrastruktura za potrebe razvoja turizma.

Slovenija se je leta 1991 odcepila od takratne skupne države Jugoslavije. Posledica tega dejanja je bila devetdnevna vojna, ki pa je pustila daljnosežne posledice za celotno ekonomijo, ne samo za slovenski turizem. Turistični centri so se takrat čez noč izpraznili in ostali brez turistov. Posledice tega dejanja so v naslednjih letih močno vplivale na število prihodov turistov. Velik dodaten negativen vpliv so povzročale ostale osamosvojitvene vojne na tleh nekdanje skupne države. To je bilo tudi obdobje, ko so se dogajale velike družbene in politične spremembe, ki so spremenile dotedanji ekonomski sistem.

V prvi polovici devetdesetih let so razpadla skoraj vsa velika turistična podjetja oziroma takratni poslovni sistemi, ki so obvladovali slovenski turizem. Razpad teh podjetij je imel, gledano z današnje perspektive, negativne posledice za razvoj turizma v naslednjem desetletju. Iz teh podjetij so nastala nova, relativno majhna podjetja, ki pa se v nadaljevanju niso bila sposobna kapitalsko in organizacijsko prestrukturirati v sodobna hotelska podjetja. Nova podjetja so uspela obnoviti svoje kapacitete in dopolniti turistično ponudbo, večjih širitvev pa niso zmogla zaradi pomanjkanja potrebnih sredstev.

Ta slabost in obenem potreba po razvoju je v drugi polovici devetdesetih let povzročila vstop nekaterih kapitalsko močnih podjetij v to panogo, ki se do takrat niso ukvarjala s turistično dejavnostjo, niti niso bila lastnik kapitala turističnih podjetij. Konsolidacija lastništva v drugi polovici devetdesetih let je pomenila nov začetek in cikel prestrukturiranja slovenskega turizma. Ta sprememba in koncentracija kapitala sta pomembno prispevali k obnovi in dopolnitvi turistične ponudbe ter pospešili preoblikovanje podjetij v sodobna podjetja.

V tem obdobju so na manjša podjetja razpadla nekatera pomembna podjetja tistega obdobja, med katerimi velja omeniti Emona hotele, Kompas Jugoslavija, HTP Bled in TOP Portorož.

Slovenski turizem se je v obdobju pred osamosvojitvijo razvijal podobno kot celoten jugoslovanski. V osemdesetih letih je Jugoslavija veljala za cenovno zelo ugodno destinacijo, ki je svoj ugled in strategijo gradila na čistem morju, toplem soncu in političnem sistemu, ki ni bil nepredušno zaprt. Temu so bile prilagojene tudi turistične kapacitete, ki so v večini primerov nudile le osnovne storitve brez oblikovane dodatne ponudbe. Zdravilišča so bila usposobljena pretežno za postoperativna zdravljenja in so imela dobro razvite medicinske storitve.

Turistične kapacitete zahtevajo relativno pogosto prenovo, nekje v obdobju do sedmih let, ki pa se je v podjetjih zaradi krize v osemdesetih letih zamaknila, podoben vpliv pa so imela tudi osamosvojitvena leta. Prva turistična podjetja, ki so se zavedala potrebe in začutila priložnost za oblikovanje nove ponudbe na osnovi naravnih danosti, so bila slovenska zdravilišča. Z uporabo termalne vode so oblikovala prve nove turistične produkte na trgu in temeljito spremenile takratne navade Slovencev glede dopustovanja in kopanja.

Med vodilnimi podjetji velja izpostaviti Terme Čatež d. d. z izgradnjo prvih zaprtih in odprtih bazenov z različnimi vodnimi atrakcijami, sledile so jim Moravske toplice d. d. ter Atomske toplice d. d.. Na Obali so prve nove produkte oblikovali v Hotelih Morje d. d., Hotelih Palace d. d. in Hotelih Bernardin d. d..

Slovenija je še v letu 1990 imela okoli 9 milijonov nočitev. Tradicionalni trgi za slovenski turizem so bili poleg republik nekdanje Jugoslavije še Nemčija, Italija, Avstrija, države Beneluksa in Velike Britanije. Prihod turistov iz nekdanje Jugoslavije se je v prvi polovici devetdesetih let skoraj popolnoma ustavil, podobno usodo pa so doživeli tudi trgi držav Beneluksa in Velike Britanije.

Dobra prometna infrastruktura je temeljni predpogoj za uspešen razvoj turizma, saj omogoča hiter in enostaven dostop turistov na izbrano destinacijo. Cestna, železniška in letališka infrastruktura je bila v tistem času slabo razvita in je predstavljala enega od ključnih omejitvenih faktorjev za hitrejši razvoj te panoge. Podobno je bilo stanje z urejenostjo komunalne infrastrukture.

Veliko športnih, kulturnih in zgodovinskih objektov je ostalo po spremembi ekonomskega sistema začasno brez pravih lastnikov in upravljavcev. Prav tako ni bilo zakonodaje in izkušenj, ki bi urejale javno zasebna partnerstva, ki so pomembna oblika organiziranosti v visoko razvitih turističnih državah.

2.3 KLJUČNI PODATKI ZA TURIZEM V SLOVENIJI

Na mednarodni ravni se zagotavljajo kakovostni standardi statističnega zajemanja in spremljanja podatkov šele zadnjih deset let, ko so se oblikovali t. i. turistični satelitski računi. Satelitski računi v turizmu so metodološko orodje za prikaz realnih makroekonomskih kazalnikov. Po tej metodi se spremlja ekonomski obseg in učinke turizma na nacionalno gospodarstvo. Metodologijo so razvili strokovnjaki Svetovne turistične organizacije, EUROSTAT-a in OECD-ja, njeno uvajanje pa vsem članicam EU priporoča tudi Evropska komisija [URL: <http://www.turizem-institut.si/?cat=Raziskave-tsa>, 2006].

Tudi Slovenija je ena izmed držav, ki so pristopile k uvedbi te relativno nove statistične metodologije za vrednotenje turizma v narodnem gospodarstvu. To metodo smo prvič uporabili za leto 2000, ker so bili šele takrat na voljo ustrezni statistični podatki, zbrani iz primarnih in sekundarnih virov. Po tej metodologiji je bilo ugotovljeno, da "čisti turizem", brez zajetega gostinstva za domače prebivalstvo, ustvarja 3,8 odstotka BDP slovenskega gospodarstva.

Multiplikator turistične dejavnosti je znašal 1,7 [URL: http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/satelitski_racuni.pdf, 2006]. Ta je pomenil enega najvišjih panožnih multiplikatorjev pri nas, ki je jasno pokazal, da je turizem s svojimi neposrednimi in posrednimi učinki prispeval 5,5 odstotka celotne dodane vrednosti slovenskega gospodarstva.

Število nočitev se je v zadnjem desetletju povečalo za prek 30 odstotkov in se zadnja 3 leta giblje okoli sedem in pol milijona nočitev na letni ravni. Največ tujih prenočitev ustvarijo turisti iz Italije, Nemčije, Avstrije, Velike Britanije in Hrvaške.

TABELA 4: Turistični prihodi in število prenočitev v Sloveniji med letoma 1996 in 2006.

LETO	TURISTIČNI PRIHODI	PRENOČITVE
1996	1.657.669	5.832.244
1997	1.823.129	6.384.062
1998	1.798.925	6.295.308
1999	1.749.532	6.056.563
2000	1.957.116	6.718.998
2001	2.085.772	7.129.602
2002	2.161.960	7.321.061
2003	2.246.068	7.502.569
2004	2.341.281	7.588.737
2005	2.395.010	7.572.584
2006 (OCENA)	2.482.189	7.717.022

Vir: Slovenska turistična organizacija, 2007.

Analiza podatkov o nočitvah kaže, da je rast prihodov turistov in števila prenočitev predvsem posledica rasti prihodov tujih turistov, medtem ko število prihodov domačih turistov ne narašča praktično vse od osamosvojitvenega leta naprej. Temu ustrezno se tudi manjša tržni delež domačih prenočitev, ki se je v zadnjih desetih letih znižal za več kot 15 odstotnih točk. Medtem ko je bilo še v letu 2000 razmerje med domačimi in tujimi prenočitvami približno enako, pa v letu 2005 že znaša 58,1 odstotka v korist tujih prenočitev.

Dinamika števila prenočitev tujih turistov v Sloveniji po najpomembnejših izvornih (emitivnih) trgih kaže, da se je v obdobju prve polovice devetdesetih let zabeležil padec števila prenočitev iz praktično vseh pomembnih izvornih trgov, zlasti Hrvaške in Velike Britanije. Stanje se vse od leta 1995 naprej konstantno izboljšuje z manjšimi izjemami. V zadnjih dveh letih opazamo padec števila prenočitev avstrijskih in nemških turistov. Obenem sta se v tem obdobju izoblikovali dve skupini izvornih trgov glede na število ustvarjenih turističnih prenočitev v Sloveniji:

- Italija, Nemčija in Avstrija kot trgi z večjim tržnim deležem ter Velika Britanija, Hrvaška in Madžarska kot trgi z manjšim tržnim deležem med vsemi tujimi prenočitvami turistov,
- glede na indeks rasti števila prenočitev v Sloveniji so trgi Velika Britanija in Italija z višjo stopnjo rasti ter Nemčija, Avstrija, Hrvaška in Madžarska z nižjo oziroma Nemčija celo z negativno.

TABELA 5: Število prenočitev tujih turistov v Sloveniji med letoma 1996 in 2006.

LETO	TURISTIČNI PRIHODI	PRENOČITVE
1996	831.895	2.550.607
1997	974.350	3.078.400
1998	976.514	3.062.432
1999	884.048	2.741.218
2000	1.089.549	3.404.097
2001	1.218.721	3.813.777
2002	1.302.019	4.020.799
2003	1.373.137	4.175.385
2004	1.498.852	4.362.783
2005	1.554.969	4.399.246
2006 (OCENA)	1.615.018	4.485.555

Vir: Slovenska turistična organizacija, 2007.

Število prenočitev v slovenskih hotelih v zadnjih petih letih konstantno raste, medtem ko so penzioni, gostišča in turistične kmetije registrirali manjše število prenočitev na leto. Pozitivno rast beležijo še kampi, ki so v letu 2003 presegli 1 milijon registriranih prenočitev, v letu 2005 pa že več kot 1,1 milijona nočitev. Pomemben delež predstavljajo še sobodajalci in delavski počitniški domovi ter relativno majhnega turistične kmetije.

TABELA 6: Število prenočitev domačih turistov v Sloveniji med letoma 1996 in 2006.

LETO	TURISTIČNI PRIHODI	PRENOČITVE
1996	825.774	3.281.637
1997	848.799	3.305.662
1998	822.411	3.232.876
1999	865.484	3.315.345
2000	867.567	3.314.901
2001	867.001	3.316.125
2002	859.941	3.300.262
2003	872.931	3.327.184
2004	842.429	3.325.954
2005	840.041	3.173.338
2006 (OCENA)	867.171	3.231.467

Vir: Slovenska turistična organizacija, 2007.

Največje število registriranih prenočitev so v letu 2005 zabeležili v občinah Piran, Ljubljana, Bled, Brežice in Kranjska Gora. Še najbolj izstopa občina Piran s prek 1,3 milijona prenočitev. Na seznam pomembnejših krajev z najvišjimi stopnjami rasti števila prenočitev v letu 2005 so se med kraje z minimalno 50.000 prenočitvami uvrstili Koper, Ptuj, Ljubljana, Rogaška Slatina in Mariborsko Pohorje ter z najnižjo stopnjo rasti Bohinj, Laško, Dolenjske Toplice in Seča.

Daleč največ nočitev se zabeleži v dveh poletnih mesecih, juliju in avgustu.

TABELA 7: Turistični prihodi in število prenočitev po mesecih v Sloveniji v letu 2006.

LETO	TURISTIČNI PRIHODI	PRENOČITVE
Januar	133.849	464.281
Februar	136.366	463.609
Marec	151.982	476.301
April	173.096	474.299
Maj	198.455	574.861
Junij	250.359	765.136
Julij	336.106	1.156.912
Avgust	347.231	1.209.037
September	259.809	748.944
Oktober	200.528	547.599
November	142.085	406.820
December	152.323	429.223

Vir: Slovenska turistična organizacija, 2007.

Največji obisk med slovenskimi znamenitostmi po številu obiskovalcev beleži Postojnska jama, sledijo ji Muzej na Blejskem gradu, Virtualni muzej in razgledni stolp na Ljubljanskem gradu, Kobilarna Lipica in Predjamski grad. Od najpomembnejših znamenitosti z več kot 50.000 obiskovalci beležijo v letu 2005 najhitrejše stopnje rasti slap Savica, Pokrajinski muzej Ptuj, Škocjanske jame in Virtualni muzej ter razgledni stolp na Ljubljanskem gradu, po absolutni rasti pa Postojnska jama, ki ima tudi največji delež tujih obiskovalcev (Slovenska turistična organizacija, 2006).

2.4 RAZVOJNI NAČRT IN USMERITVE SLOVENSKEGA TURIZMA

Obstoječa strategija razvoja slovenskega turizma se zaključuje z letom 2007 in v njej načrtani cilji niso bili v celoti realizirani. Letos je bil oblikovan nov načrt, imenovan Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma za obdobje od leta 2007 do leta 2011.

V tem dokumentu je vizija slovenskega turizma opredeljena z besedami: **“Slovenija bo postala razvita turistična destinacija z raznoliko in kakovostno turistično ponudbo, s poudarkom na krajših počitnicah. Z izoblikovanimi atraktivnimi in raznolikimi integralnimi turističnimi proizvodi bo postala tudi zaželena destinacija za daljše počitnice.”**

Pri oblikovanju vizije so avtorji strategije izhajali iz razumevanja prihodnosti in dejstva, da mora biti vizija Slovenije zaradi njene majhnosti in neodkritosti drugačna od vizij velikih uveljavljenih destinacij. V bodoče bodo vse destinacije znotraj centralne Evrope, kamor sodi tudi Slovenija, dostopne v nekaj urah in za ceno, ki večini omogoča nekajdnevni obisk destinacije. Naraščal bo segment turistov, katerih glavno vodilo pri izboru destinacije bo iskanje avtentičnosti in povezanost z njihovo (samo)podobo.

Na podlagi ugotovitev analize slovenskega turizma v preteklem obdobju je bila izdelana SWOT matrika, ki predstavlja sintezo ključnih strateških dejavnikov, ki vplivajo na načrtovan razvoj slovenskega turizma. Za to obdobje je opredeljenih šest temeljnih strateških ciljev turizma, od katerih so trije kvantitativni: povečanje obsega turističnega prometa, povečanje turistične potrošnje in izboljšanje prepoznavnosti.

Po letu 1993 je število prihodov turistov raslo s povprečno letno stopnjo 5,1 odstotka, število nočitev z 2,9 odstotka in devizni priliv s 6 odstotki, čeprav je v istem obdobju število prihodov turistov v Evropi raslo s povprečno 10-odstotno letno stopnjo. V obravnavanem obdobju in ob implementaciji temeljnih politik ter programov naj bi se v naslednjih letih dosegale naslednje povprečne letne rasti:

- za število turistov: 6 odstotkov,
- za število nočitev: 4 odstotkov,
- za devizne prilive: 8 odstotkov.

Iz rasti prilivov izhaja tudi povečanje potrošnje na turista.

O prepoznavnosti Slovenije vemo malo in je razen v regijah sosednjih držav nizka. Z vidika ciljev ni zanimiva prepoznavnost v celotni populaciji, temveč znotraj ciljnih skupin, gledano z vidika demografije, geografije in motivov, na katerih naj bi se vršile trženjske aktivnosti. Prepoznavnost Slovenije znotraj teh ciljnih skupin naj bi dosegla vsaj 50 odstotkov.

TABELA 8: SWOT analiza slovenskega turizma.

<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • raznolikost ponudbe na majhnem prostoru • ohranjena narava, kulturna dediščina in bogato sodobno kulturno ustvarjanje • kulinarika in vina • gostoljubnost ponudnikov in prebivalstva • Evropa v malem • geografska lega 	<p>Priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • destinacije s kakovostno ponudbo • lahka dostopnost destinacije • destinacije s ponudbo zunaj sezone • destinacije z individualno ponudbo • nove destinacije v Evropi • kratke, ponavljajoče se počitnice • destinacije z raznoliko ponudbo • destinacije z avtentično ponudbo • uravnotežene in trajnostno naravnane destinacije • destinacije s specializirano ponudbo • internet • razvitost turistično-društvene organizacije • sodelovanje z ostalimi dejavnostmi
<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nepovezanost ponudbe • neoblikovani integralni turistični produkti • neprepoznavnost destinacije in poddestinacij • pomanjkanje kadra • nizek nivo kakovosti • pomanjkanje standardov ponudbe • nepriljubljenost destinacije za tuje investitorje • premalo malih in srednjih podjetij • pomanjkanje informacij in raziskav 	<p>Nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nerazumevanje države za razvoj turistične dejavnosti • nerazumevanje lokalnih skupnosti za razvoj turistične dejavnosti • neizpolnjevanje pričakovanj turistov • cenejše destinacije s podobno ponudbo • neugodno podjetniško okolje z administrativnimi ovirami • neprimerna davčna politika • nezadosten obseg razvojnih spodbud za področje turizma • neizvajanje javno zasebnega partnerstva • nezadostna povezanost različnih akterjev na področju turizma

Vir: Ministrstvo za gospodarstvo, 2006.

Ostali trije strateški temeljni kvalitativni cilji so: decentralizacija, desezonalizacija in promocija sprememb. Na globalnem turističnem trgu so v večini prisotni samo slovenski turistični ponudniki nastanitev ali tradicionalni turistični kraji, premalo pa integralni turistični produkti, ki se še niso oblikovali. Ključna konkurenčna prednost Slovenije je raznovrstnost na malem prostoru, zato bo treba:

- oblikovati do deset temeljnih tematskih turističnih proizvodov,
- vključiti v ponudbo tradicionalnih in že razvitih turističnih centrov naravne in kulturne privlačnosti drugih turistično še neovrednotenih krajev.

Največji turistični promet nastane v poletnih mesecih in to na turističnih destinacijah s ponudbo sonca in morja, vendar Slovenija tem tujim turističnim destinacijam ne more konkurirati s svojo ponudbo. Zato je turistično ponudbo treba oblikovati tako, da bo ustvarjala motive za prihod turistov tudi zunaj glavne sezone. Desezonalizacija lahko učinkovito prispeva k trajnostnemu in sonaravnemu razvoju destinacij, višji kakovosti storitev, boljši letni izkoriščenosti turističnih zmogljivosti, boljšim delovnim pogojem in boljšemu odnosu lokalnega prebivalstva do turizma.

Slovenija je na lestvicah najuspešnejših turističnih destinacij uvrščena slabo (UP Turistica, 2006). Glede na to, da še niso izkoriščene vse priložnosti, lahko Slovenija v prihodnosti odigra pomembnejšo vlogo na globalnem turističnem trgu, če bo turistična ponudba postala bolj povezana, kakovostna, specializirana, inovativna, avtentična in bo utemeljena na znanju in potrebnih informacijah.

2.5 PREDSTAVITEV VEČJIH TURISTIČNIH PODJETIJ V SLOVENIJI

V severozahodni Sloveniji poslujeta dve večji podjetji, Sava hoteli Bled d. o. o. na Bledu in HTP Gorenjka d. d. v Kranjski Gori. V tem kraju ima svojo igralnico še podjetje HIT d. d., ki ima svoj sedež v Novi Gorici, kjer je tudi njihov največji igralniško zabavišni center Perla. HIT je danes največje turistično podjetje po prihodkih v državi, osredotočeno na igralniško dejavnost.

Na Obali so prisotna tri večja turistična podjetja, Istrabenz turizem d. d., Hoteli Bernardin d. d. in Hoteli Metropol d. d. v Portorožu. Največji tržni delež na Obali ima holding Istrabenz turizem, kjer njihov holding obvladuje centralni del Portoroža, ostala močna podjetja so še Marina Portorož d. d., Hoteli Simonov zaliv d. d. v Izoli in Casino Portorož d. d..

Terme 3000 d. d., Moravske toplice s tremi hčerinskimi podjetji (Terme Lendava d. d., Terme Radenci d. o. o. in Terme Ptuj d. o. o.), Terme Maribor d. d., Zdravilišče Atomske toplice d. d., Terme Čatež d. d. in Krka zdravilišča d. o. o. so največji ponudniki turističnih storitev v vzhodni Sloveniji. Ta podjetja svojo dejavnost gradijo predvsem na bogatih virih termalne vode.

Podjetje Grand Hotel Union d. d. je največje podjetje v prestolnici Ljubljana. V Ljubljani posluje praktično edini slovenski hotel, ki je član večje mednarodne hotelske verige, tj. italijanske verige Domina. Ob tem velja omeniti še dva hotela, ki sta v neodvisni verigi Relais&Chateaux, in nekaj hotelov iz verige Best Western. Člana prestižne francoske verige sta hotel Vila Bled na Bledu in hotel Kendov dvorec v Idriji.

V zadnjih letih se je v Sloveniji pojavilo precej mladinskih hotelov (ang. youth hostel), med katerimi velja še posebej izpostaviti ljubljanski hotel Celica, ki je prejel nagrado za najboljši hostel na svetu po vodniku Lonely Planet.

TABELA 9: Najpomembnejši kazalniki poslovanja nekaterih izbranih turističnih podjetij.

v 000 EUR

LETO	G&P HOTELI BLED	TERME 3000	HOTELI BERNARDIN	TERME ČATEŽ
Prihodki	10.062	15.705	17.686	22.517
Odhodki	9.015	13.420	15.173	18.937
Dobiček iz poslovanja	1.046	2.284	2.513	3.579
Celotni dobiček	832	1.250	1.652	3.033

Vir: Poslovna poročila podjetij 2005, 2006.

Kazalniki poslovanja kažejo, da sta še vedno in tradicionalno najuspešnejši turistični podjetji v Sloveniji Terme Čatež d. d. in Terme 3000 d. d., Moravske toplice.

2.6 NAJVEČJA GLOBALNA HOTELSKA PODJETJA IN NJIHOVE BLAGOVNE ZNAMKE

Med desetimi največjimi globalnimi hotelskimi podjetji sta le dve evropski, vsa ostala hotelska podjetja so ameriška. Nobeno od teh hotelskih podjetij ni prisotno v Sloveniji.

Največje hotelsko podjetje na svetu je Intercontinental, ki ima sedež v Veliki Britaniji. V svojem portfelju ima prek 3500 hotelov v več kot sto državah sveta. Njegove najpomembnejše hotelske blagovne znamke so Intercontinental, Crowne Plaza, Holiday Inn in Holiday Inn Express. V letu 2005 so odprli prvi t. i. Lifestyle hotel v Chicagu pod blagovno znamko Indigo.

V Evropi je največje hotelsko podjetje francoski Accor s sedežem v Parizu. Njihov najmočnejši segment je t. i. ekonomski razred hotelov (ang. budget hotels), kjer so lastniki blagovnih znamk Mercure, Ibis, Etap in Formula 1.

TABELA 10: Deset največjih svetovnih hotelskih podjetij.

POZICIJA	PODJETJE	DRŽAVA	ŠTEVILO HOTELOV	ŠTEVILO SOB
1	InterContinental Hotels Group	UK	3540	534.202
2	Cendant	USA	6396	520.860
3	Marriott International	USA	2600	478.000
4	Accor	FR	3973	463.427
5	Choice	USA	4977	403.806
6	Hilton Corporation	USA	2259	358.408
7	Best Western	USA	4114	309.236
8	Starwood	USA	733	230.667
9	Carlson Hospitality Worldwide	USA	890	147.093
10	Global Hyatt	USA	356	111.474

Vir: HotelExecutive, 2006.

V svoji strategiji je Intercontinental opredelil, da se bo v prihodnje bolj osredotočal na rast števila hotelov, ki jih bo opravljal prek pogodb o poslovanju in iskanju priložnosti za rast števila hotelov prek franšiznih pogodb. Pričakuje se hitrejša rast podjetja z oblikovanjem močnih blagovnih znamk, ki bodo prva izbira v posameznem hotelskem segmentu za hotelske goste. To namerava zagotoviti z izgradnjo najmočnejšega hotelskega operacijskega sistema v panogi, predvsem na najmočnejših turističnih trgih in v posameznih tržnih segmentih. Zaveda se, da mora zadostiti tako zahtevam gostov kot tudi zahtevam lastnikov hotelov, ki poslujejo pod njihovimi blagovnimi znamkami [URL: <http://www.ihgplc.com/aboutus/strategy.asp>, 2006].

Največja hotelska podjetja uporabljajo različne blagovne znamke, ki velikokrat odražajo posamezni tržni segment, v katerega pozicionirajo hotele pod določeno blagovno znamko. Pozicioniranje blagovne znamke in njihovo prepoznavanje s strani gostov je zanje velikokrat pomembnejše kot posamezne nacionalne kategorizacije. Pozicioniranje blagovne znamke in hotelska kategorizacija sta velikokrat enotna, ni pa to nujno.

TABELA 11: Dvajset najpomembnejših hotelskih blagovnih znamk.

POZICIJA	BLAGOVNA ZNAMKA	PODJETJE	ŠTEVILO HOTEL OV	ŠTEVILO SOB
1	Best Western	Best Western	4114	309.236
2	Holiday Inn	InterContinental	1484	278.787
3	Comfort Inns & Suites	Choice	2415	182.038
4	Marriott Hotels & Resorts	Marriott	490	179.519
5	Days Inn of America	Cendant	1872	153.701
6	Sheraton Hotels & Resorts	Starwood	391	134.866
7	Hampton Inn	Hilton	1290	130.398
8	Express by Holiday Inn	InterContinental	1512	126.035
9	Super Motel 8	Cendant	2076	125.844
10	Ramada	Cendant	1005	119.991
11	Radisson Hotels	Carlson	434	100.733
12	Quality Inns, Hotels, Suites	Choice	966	98.431
13	Courtyard by Marriott	Marriott	656	94.003
14	Hyatt Hotels	Hyatt	213	93.474
15	Motel 6	Accor	893	92.948
16	Hilton Hotels	Hilton	230	89.256
17	Mercure	Accor	720	85.352
18	Hilton International	Hilton	261	78.782
19	Ibis	Accor	692	75.602
20	Novotel	Accor	396	68.340

Vir: HotelExecutive, 2006.

Največ hotelov med neodvisnimi verigami ima veriga Best Western z enako hotelsko blagovno znamko. Med globalnimi podjetji je vodilno podjetje Intercontinental s hotelsko blagovno znamko Holiday Inn.

3 OPRAVLJANJE HOTELIRSKE DEJAVNOSTI V SODOBNEM HOTELSKEM PODJETJU

V tem poglavju bodo predstavljeni štirje osnovni modeli opravljanja hotelirske dejavnosti v sodobnih hotelskih podjetjih. Kateri je najprimernejši za posamezni hotelski objekt, pa je odvisno od več dejavnikov, najpomembnejši med njimi so:

- razvitost podjetja in njegovih osnovnih funkcij za implementacijo enega od štirih osnovnih modelov,
- razvitost destinacije, kot so npr. kapitalska, politična, izobrazbena in druga,
- usposobljenost in razpoložljivost delovne sile.

Slovenska podjetja imenujemo turistična podjetja, ker opravljajo veliko različnih turističnih dejavnosti. V nadaljevanju se bomo osredotočili na hotelska podjetja oziroma hotelske verige. S tem najpogosteje mislimo turistična podjetja, kjer hotelirska dejavnost predstavlja osrednji del njihove osnovne dejavnosti in s tem tudi obseg poslovanja.

Različne tipe hotelov lahko razdelimo na osnovi treh kriterijev:

- glede na število sob,
- glede na tržni segment ciljnih gostov,
- glede na nivo storitev.

Glede na število sob so hoteli razdeljeni v štiri skupine: hoteli z manj kot 150 sobami, z od 150 do 299 sobami, z od 300 do 600 sobami in hoteli z več kot 600 sobami. Ta razdelitev je smiselna, ko primerjamo različne hotele med seboj ali njihovo zasnovano operativnih dejavnosti (Kavasana, 2005, str. 6).

Tržni segment ciljnih gostov hotelov je povzročil nastanek naslednjih pomembnejših skupin: mestni hoteli, letališki hoteli, počitniški hoteli (ang. resort hotels), garni hoteli (ang. bed and breakfast hotels), casino in kongresni hoteli, aparthoteli (ang. suite hotels) in hoteli, namenjeni daljšemu bivanju (ang. residential hotels). Na trgu je vedno več hotelov, ki svoje goste pridobivajo na osnovi časovnega zakupa (Kavasana, 2005, str. 7–17).

Osnova za razdelitev hotelov na osnovi tretjega kriterija je razmerje med ceno in nivojem ter obsegom storitev, ki je običajno opredeljena s šestimi nivoji [URL: <http://www.lhgplc.com/index.asp?pageid=48>, 2006]: luksuzni nivo (ang. luxury hotels), zgornji višji nivo (ang. upper upscale hotels), višji nivo (ang. upscale hotels), srednji nivo s popolno storitvijo (ang. midscale-full service hotels), srednji nivo z nepopolno storitvijo (ang. midscale-limited service hotels) in ekonomski nivo hotelov (ang. economy/budget hotels).

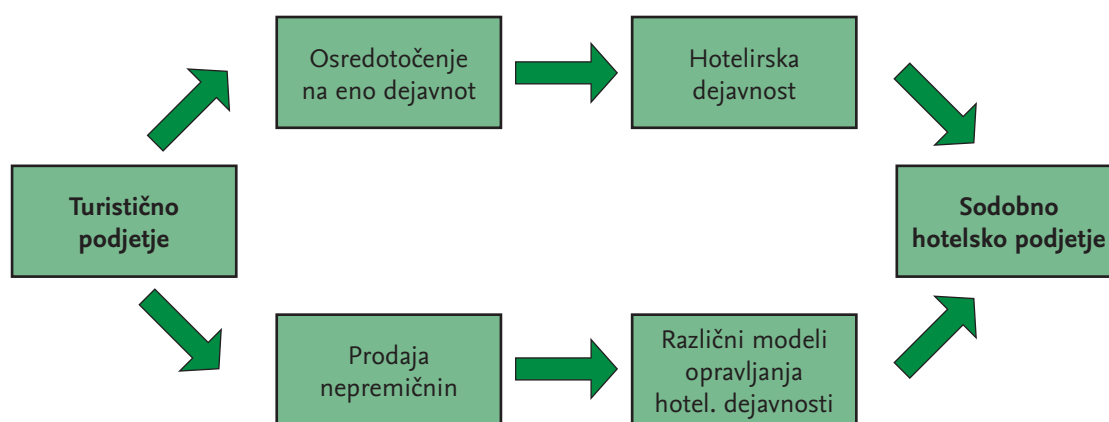
Slovenski turizem se srečuje, podobno kot vse ostale panoge, z vse večjo konkurenco na domačem trgu in globalizacijo turizma na svetovnih trgih. Hiter razvoj komunikacij, vedno boljša transportna infrastruktura in odpiranje novih turističnih destinacij zahtevajo hitro in učinkovito prilagajanje na vse te spremembe in nove trende, ki se pojavljajo v turizmu.

V povezavi s turistično dejavnostjo globalizacijo razumemo kot proces, pod vplivom katerega je neko hotelsko podjetje začelo poslovati na svetovni ravni in ima podružnice v več državah ali na več celinah. Globalizacija je vplivala, da so podjetja, prvotno usmerjena na domači trg, začela poslovati širše.

Delna konsolidacija kapitala in s tem tudi lastništva na slovenskem kapitalskem trgu je v zadnjih desetih letih povzročila prihod novih lastnikov v slovenska turistična podjetja. Največja slovenska podjetja, ki so kapitalsko prisotna v turističnih podjetjih, so: Sava d. d., Istrabenz d. d., Nacionalna finančna družba d. d., HIT d. d., Krka d. d. in Terme Čatež d. d.. Ta podjetja, predvsem finančni holdingi, zagotovo niso vstopila v ta segment poslovanja s pričakovanji nizkih donosov na vloženi kapital. Ta podjetja vse aktivneje posegajo v poslovanje posameznih turističnih podjetij. Nekatera od navedenih podjetij že kapitalsko obvladujejo tudi turistična podjetja v tujini, predvsem na Hrvaškem, v Črni gori ter Bosni in Hercegovini.

Kako bo spremenjena lastniška struktura vplivala na bodoči razvoj slovenskega turizma v celoti, bo pokazal čas. Podjetja pa se bodo morala, če bodo želela uresničiti zahteve po izboljšanju poslovanja in s tem hitrejši rasti in širitvi, preoblikovati v sodobnejše organizacijske oblike in so v razvitem svetu na področju turizma že desetletja uveljavljene, ne glede na dejstvo, ali gre za večja ali manjša hotelska podjetja.

SLIKA 1: Proces preoblikovanja slovenskih turističnih podjetij.



Vir: Avtor, 2006.

Največji problem predstavljajo nepremičnine, ki so v sodobnih hotelskih podjetjih izločene oziroma jih podjetja prodajo v procesih prestrukturiranja poslovanja. S temi aktivnostmi izločijo poslovno funkcijo upravljanja z nepremičninami in jo prepustijo drugim, bolj usposobljenim za to dejavnost.

Tudi slovenska podjetja, ki se ukvarjajo s turistično dejavnostjo, se že srečujejo s podobnimi problemi, kot so se omenjena podjetja pred preoblikovanji. V ospredje prihaja vprašanje, kdo bo v teh podjetjih v prihodnje upravljal z nepremičninami. Ni izključeno, da se bodo nekateri današnji lastniki turističnih podjetjih odločili, da bodo v prihodnje rajši upravljali z nepremičninami, opravljanje turistične, predvsem hotelirske dejavnosti pa prepustili drugim podjetjem. S tem pa se odpira vprašanje, kaj bo osrednja dejavnost v naših turističnih podjetjih v prihodnje, katera imajo danes v svojih portfeljih različne turistične produkte, ki velikokrat med seboj niso združljivi in so brez pravih medsebojnih sinergij.

Pred turističnimi podjetji sta tako nov izziv in priložnost, ki zahtevata drugačno organiziranost podjetij, izločitev nekaterih poslovnih dejavnosti in funkcij, prodajo nepremičnin in oblikovanje novih modelov opravljanja hotelirske dejavnosti. Klasičnih prevzemov in velikih investicij v infrastrukturo in nepremičnine, kakršnim smo bili priča v preteklosti, bo v prihodnje manj, v ospredje pa bodo prihajali novi modeli opravljanja s hotelirsko dejavnostjo in tudi z ostalimi turističnimi produkti. Lastništvo in upravljanje z nepremičninami bosta s tem dobila novo vsebino in obliko. Gre za priložnost oblikovanja prvih resnih hotelskih podjetij oziroma hotelskih verig v Sloveniji.

Ločevanje upravljanja z nepremičninami od opravljanja hotelirske dejavnosti predstavlja priložnost za tista podjetja, ki imajo zagotovljeno kritično maso potrebnih sredstev, da:

- **izboljšajo uspešnost poslovanja kot posledico večje operativne učinkovitosti zaradi osredotočenja na hotelirsko dejavnost,**
- **možnost hitrejše širitve in s tem globalizacije poslovanja brez potrebnih velikih kapitalskih vložkov.**

Osredotočenje na hotelirsko dejavnost pomeni priložnost za dvig kakovosti nujenih storitev prek oblikovanja lastnih standardov poslovanja, upravljanje osnovnih sredstev, v tem primeru predvsem nepremičnin, pa prepustiti specializiranim nepremičninskim podjetjem oziroma drugim možnim lastnikom nepremičnin.

V zadnjih desetletjih so se uveljavili modeli opravljanja hotelirske dejavnosti prek najemne pogodbe, pogodbe o poslovanju ter najzahtevnejše oblike v turizmu, tj. franšizne pogodbe. Še vedno pa je močno prisoten model, kjer sta lastništvo nepremičnin in njihovo upravljanje v pristojnosti samega hotelskega podjetja, v nerazvitih državah pa se pojavljajo tudi skupna vlaganja na področju hotelirske dejavnosti.

Med dejavnostmi v teh podjetjih se velikokrat pojavljajo tudi druge, kot so npr. agencijska dejavnost, prevozne dejavnosti, kot so npr. rent-a-car agencije, inženiring storitve s področja dizajna in razvoja produktov, razne catering storitve in podobno. Pogosto najdemo tudi kampe, marine in golf igrišča, vendar pa se podjetja vedno bolj osredotočajo na ožji izbor turističnih produktov in izločajo ostale iz svojih portfeljev.

Oblikovanje sodobnih hotelskih podjetij ponuja pomembne prednosti v primerjavi s samostojnimi hoteli oziroma majhnimi podjetji, kjer velikokrat sploh ne pride do ločevanja lastništva nepremičnin in opravljanja dejavnosti v njih. Velika večina globalnih hotelskih podjetij nudi svojim članom prepoznavno ime, izdelek in storitev z dosledno kakovostjo brez odstopanj, usposabljanje zaposlenih, marketing, centralni rezervacijski sistem ter pomoč pri prodaji in oglaševanju.

Zaradi prepoznavnosti, velikosti in finančnega ozadja globalna hotelska podjetja praviloma lažje pridobijo naložbenike kot neodvisni hoteli. Samostojni hotelirji postajajo vse ranljivejši zaradi močne konkurence. Nasprotno pa imajo hoteli, ki se vključujejo v kakršnekoli združenja, konzorcije, hotelske verige, običajno lažji dostop do potrebnega kapitala in tehnologije ter zato lažje zadovoljijo vse zahtevnejše goste [URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/27/2/36886069.pdf>, 2006].

Na eni strani globalizacija in konkurenčno okolje, na drugi pa tudi visoki stroški v hotelirstvu, so pripomogli ne le k povezovanju na ravni hotela in vključitvi v različne hotelske verige, ampak tudi k dolgoročnemu povezovanju in sodelovanju z različnimi dobavitelji, razvojnimi in marketinškimi podjetji, ki nudijo hotelom specifična znanja in informacije z namenom doseganja boljših rezultatov poslovanja. Ključ uspeha bo v prihodnje v graditvi sodelovanja med hotelskimi podjetji in gosti, dobavitelji, distributerji ter uporabi informacijske tehnologije, ki bo pospešila pretok informacij.

TABELA 12: Globalizacija hotelskih podjetij.

POZICIJA	LOKALNO	GLOBALNO
Neodvisni hoteli	<ul style="list-style-type: none"> • majhni do srednje veliki hoteli • družinski hoteli 	<ul style="list-style-type: none"> • globalne neodvisne verige (Best Western, Relais & Chateaux, Preferred hotels ...)
Hotelske verige	<ul style="list-style-type: none"> • domača hotelska veriga 	<ul style="list-style-type: none"> • globalne hotelske verige (Accor, Hilton, Marriott ...)

Vir: Go, 1995, str. 271.

Globalna hotelska podjetja gradijo svoje hotelske verige na izkušnjah, ki so jih pridobila s poslovanjem v različnih državah, in prenosa znanja, tehnologij, kapitala in zaposlenih v prid celotne hotelske verige.

Večina neodvisnih hotelov ima lokalni značaj, medtem ko večina hotelskih podjetij posluje na globalni ravni. Mnogi strokovnjaki predvidevajo, da se bodo samostojni hoteli v prihodnje vedno bolj povezovali v obstoječe mreže zaradi prednosti, ki jih te prinašajo, in s tem zaradi večjih možnosti za preživetje. Velike hotelske verige bodo vedno bolj osredotočene na medsebojno usklajenost, izboljšavo komunikacij in obvladovanje stroškov.

Razlogi, da se hotelsko podjetje osredotoči na razširitev poslovanja na tuje trge, so različni. Najpogosteje se omenjajo (Go, 1995, str. 17 in 280):

- možnosti za rast in širitev v domači državi so majhne,
- možnost razvoja produktov na novih destinacijah, ki so ali postajajo perspektivne,
- razne vzpodbude, dane s strani države, ki vzpodbujajo razvoj turizma,
- naraščanje števila mednarodnih potovanj zaradi vedno boljših transportnih komunikacij.

Na drugi strani pa podjetje, ki želi biti prisotno na globalni ravni, lahko to stori na dva načina: s širitvijo poslovanja v nove države ali pa z vključitvijo v že obstoječe verige. Pri izdelavi globalne strategije je pomembno, da hotelsko podjetje:

- razume vpliv globalnega trga na spremenjena pravila poslovanja zaradi konkurence,
- skuša predvideti nekatere glavne strategije najboljših hotelskih podjetij,
- vrednoti zaposlene kot premoženje podjetja, kar omogoča boljše izrabo primerjalnih prednosti,
- oblikuje takšno organizacijsko strukturo podjetja, ki omogoča prilagoditev nenehnim spremembam.

Učinkovitost globalne strategije je odvisna od kombinacije štirih dejavnikov: trga, stroškov, zakonodaje in konkurence. Globalizacija ima tako vse večji vpliv na turistično dejavnost posameznih držav. Domača turistična podjetja vse težje tekmujejo z globalnimi podjetji, če ta začnejo poslovati v njihovi državi, in se morajo prepustiti tveganju, da jim lahko prevzamejo velik del trga.

Posebna oblika majhnih hotelov so t. i. družinski hoteli. Zanje je značilno, da opravljajo hotelirsko dejavnost družine. V njih so običajno zaposleni družinski člani, njihovi sorodniki in pogosto celo njihovi partnerji, poslovanje pa se običajno prenaša iz generacije v generacijo. Ti hoteli odigrajo izredno pomembno družbeno vlogo pri razvoju in oblikovanju turističnih destinacij.

Med veliki turističnimi podjetji in lokalno skupnostjo velikokrat opazamo razne oblike trenj, ki so posledica prevelikih pričakovanj lokalne skupnosti do velikih hotelskih podjetij na eni strani in teh podjetij do lokalne skupnosti na drugi. Ti, velikokrat jih imenujemo tudi mali podjetniki v turizmu, odigrajo odločilno vlogo pri omilitvi trenj in povezovanju različnih turističnih ponudnikov na neki destinaciji. Z njihovo pomočjo prebivalci v lokalni skupnosti lažje in hitreje sprejemajo razvoj turizma kot del njihovega vsakdanjega življenja in priložnost za zaposlitev ali odprtje lastne turistične dejavnosti.

3.1 ZASNOVA POSLOVNIH FUNKCIJ V SODOBNEM HOTELSKEM PODJETJU

Sodobno hotelsko podjetje zahteva osredotočenje na hotelirsko dejavnost in s tem razvita tista področja poslovanja, ki imajo lahko velike sinergijske učinke na učinkovitost in poslovno uspešnost posameznih hotelov ali drugih turističnih objektov v sistemu. Te sinergije izhajajo predvsem iz zavezujočega skupnega delovanja in vplivajo na maksimiziranje denarnih tokov tako v matičnem podjetju kot tudi v ostalih enotah v sistemu:

- s povečanjem prihodkov,
- z znižanjem stroškov poslovanja,
- s povečanjem vrednosti turističnih nepremičnin, če jih imajo v svoji lasti.

Večina sodobnih hotelskih podjetij se ne ukvarja z vlaganji in izgradnjo nepremičnin, namenjenih za hotelirsko dejavnost, sodelujejo pa pri nastajanju in oblikovanju projektnih nalog. V nadaljevanju bodo predstavljena področja delovanja in organizacija takšnega hotelskega podjetja, saj gre za podjetje, ki ustvarja dolgoročne prednosti za vse vključene strani.

Takšno podjetje deluje na principih in filozofiji ustvarjanja pozitivnih učinkov, ki so posledica vključenosti v to podjetje ali njegov sistem prek različnih modelov. Podjetje deluje v skladu s splošno uveljavljenimi vrednotami:

- težnja k poslovni odličnosti,
- doseganje boljših poslovnih rezultatov in maksimiranje vrednosti za delničarje,
- upoštevanje vrednot poslovanja,
- hitro prilagajanje na spremembe na trgu,
- lojalnost in pripadnost uresničevanju ciljev in strategij, povezanih z blagovno znamko.

Hotelska podjetja to učinkovito dosegajo z razvojem visoko kakovostnih blagovnih znamk in standardov poslovanja ter večanjem števila hotelov, predvsem na lokacijah, ki so atraktivne in omogočajo velik pritek domačih in tujih gostov. Pri tem izkoriščajo prednosti ekonomije obsega v poslovanju, ki prinašajo višje prihodke in večjo razliko v ceni. Ob tem spremljajo trende in razvoj turistične panoge v svetu in, če je to treba, pomagajo pri investiranju, vzdrževanju in obnovi hotelskih kapacitet. S tem omogočajo svojim hotelom večji ugled, zaščitijo vrednost svoje blagovne znamke in jo uspešno uveljavljajo na posameznih trgih. S prenosom in vpeljavo lastnih standardov pomagajo maksimizirati učinkovitost njihovega poslovanja skozi vpeljan model poslovanja.

Hotelska podjetja skrbijo za uvajanje takšnih produktov in kakovostnih storitev ter kulture, ki omogočajo in povečujejo zadovoljstvo gostov. Ob tem je potrebna popolna zavezanost vseh nosilcev hotelske dejavnosti zagotavljanju visoke lojalnosti gostov in zagotavljanju, da bodo zaposleni visoko usposobljeni skozi sistem izobraževanja in prakse ter osredotočeni na zagotavljanje visoko kakovostnih turističnih produktov oziroma storitev. Vse te aktivnosti so potrebne pri oblikovanju in pozicioniranju hotelskih blagovnih znamk na trgu.

Prednosti hotelskega podjetja na turističnem trgu so (Interni vir Hilton, 2004):

- ima sposobnost razvijanja zahtevnih programov in upravljanja procesov, namenjenih dvigu kakovosti produktov in storitev skozi razvite standarde kot največje tržne prednosti,
- zagotavlja visok nivo zadovoljstva gostov, krepi njihovo lojalnost in zagotavlja metode, ki učinkovito merijo njihovo zadovoljstvo,
- zagotavlja vse spremembe v pisni obliki in dostop do teh dokumentov vsem, ki jih te spremembe zadevajo,
- zagotavlja dobre komunikacije med posameznimi hoteli oziroma podjetji in zaposlenimi in so osnova za izgradnjo zaupanja ter s tem postavlja temelje za uspešno dolgoročno sodelovanje,
- zagotavlja pretok dobrih idej in učinkovito vpeljavo teh v procese poslovanja, zagotavlja dobro dvosmerno komunikacijo in deluje znotraj pravila: "Kaj lahko naredimo skupaj, da bomo delovali pravilno?",
- ima zagotovljeno hitro odzivanje na povpraševanje in zahteve gostov,
- naredi skupen plan, ki je usklajen za posamezna področja poslovanja in jasno kaže sinergije, ki so tudi ovrednotene.

Za zagotavljanje in učinkovito delovanje podjetja je potrebno dobro delovanje najmanj petih ključnih področij poslovanja. Med hotelskimi podjetji ni bistvenih razlik med vsebino teh petih področij delovanja in podobno velja tudi za njihovo organizacijo. Razlike nastanejo predvsem pri obsegu nalog in stopnji razvitosti posameznega področja delovanja. Zelo pomembna so razmerja, ki nastanejo med njimi in lastniki nepremičnin, kadar te niso v njihovi lasti, saj podjetja v njih opravljajo dejavnost na osnovi različnih modelov.

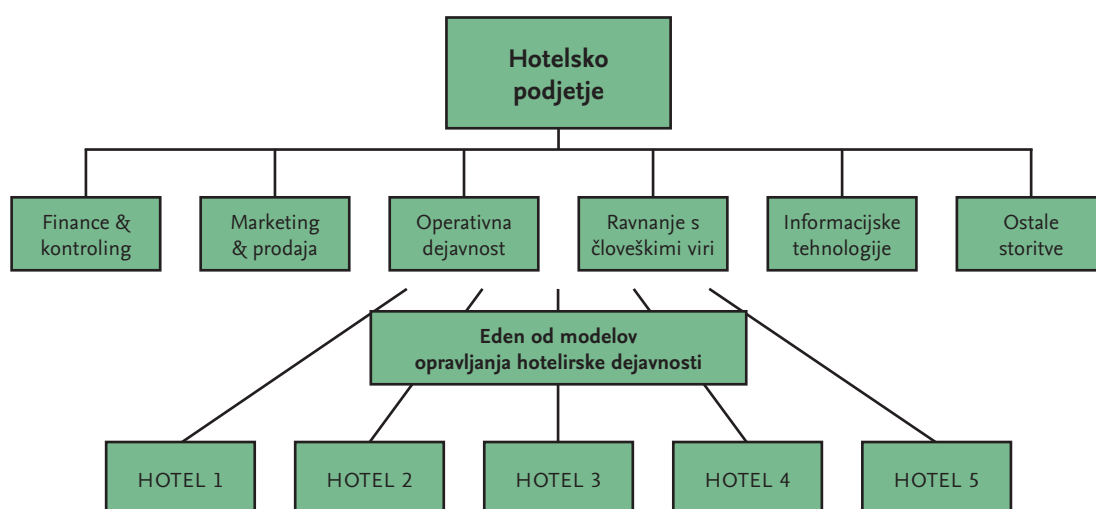
3.1.1 KLJUČNA PODROČJA DELOVANJA HOTELSKEGA PODJETJA

Področja delovanja in organizacija teh podjetij so podobna kot v vseh drugih panogah, seveda prilagojena hotelirski dejavnosti. Nanjo sicer lahko vplivajo različni zunanji in notranji dejavniki, vendar so področja delovanja skoraj povsod identična:

- upravljanje s človeškimi viri,
- zasnova in izvajanje operativne dejavnosti,
- informacijske tehnologije,
- marketing in prodaja,
- finance in kontroling,
- ostale storitve.

Ostale področja delovanja so predvsem pomembna za nemoteno delovanje samega hotelskega podjetja in so manj pomembna za ostale člane v sistemu oziroma hotelski verigi.

SLIKA 2: Organizacija hotelskega podjetja v turistični dejavnosti.



Vir: Deloitte, 2006.

Navedena področja delovanja zagotavljajo prenos standardov poslovanja v ostale hotele, ki poslujejo pod njihovimi blagovnimi znamkami na različnih lokacijah. Te standarde morajo hitro in učinkovito prenesti v vsakodnevno poslovanje posameznih hotelov ne glede na lokacijo. Ob tem morajo zagotoviti dober nadzor nad njihovim izvajanjem ter hitro in učinkovito odpravljati slabosti in pomanjkljivosti v njihovem delovanju. Tega ni mogoče brez dobro razvitih informacijskih tehnologij.

3.1.2 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Dobri človeški viri so ključni pogoj za uspešno poslovanje v vseh panogah. Vsako uspešno podjetje mora za svoje delovanje poskrbeti in zagotoviti kompetenten kader. Ključne naloge tega področja delovanja so:

- izbira in izobraževanja menedžerskih kadrov za najvišje položaje v hotelih ali podjetjih v hotelski verigi,
- izbira in izobraževanja vodilnih menedžerskih kadrov za posamezna strokovna področja, kot so vodje recepcij, F&B menedžerji, vodje kuhinj, vodje prodajnih, marketinških ter animacijskih služb in podobno,
- zagotoviti inštruktorje, ki po podpisu pogodbe o najemu, pogodbe o poslovanju ali franšizne pogodbe na lokaciji prevzamejo vpeljavo standardov in izobraževanje zaposlenih v skladu s standardi hotelske verige,
- zagotoviti ekipe, ki prevzamejo poslovanje hotelov, kateri ne poslujejo uspešno. V tem primeru so lahko tudi krizni menedžerji,
- vzpostaviti sistem internega preverjanja znanja za zaposlene po posameznih delovnih mestih, na osnovi katerega se ugotavlja njihova primernost oziroma kompetentnost za posamezno delovno mesto v sistemu,
- vzpostaviti sistem nagrajevanja, ki pomaga pri zagotavljanju boljšega delovnega okolja in večji motivaciji zaposlenih,
- zagotavljanje notranjih in zunanjih inšpektorjev, ki preverjajo poslovanje v hotelih in drugih turističnih objektih v skladu s standardi hotelske verige.

Razpoložljivost kadra je še posebej pomembna, ko podjetje širi svojo dejavnost na oddaljene lokacije ali v države in je treba zagotoviti celotno vodstveno ekipo. Veliko globalnih hotelskih podjetij se na področju pridobivanja in izobraževanja kadrov odloča za tesno sodelovanje z vodilnimi strokovnimi hotelskimi šolami v svetu ali celo ustanavljajo lastne akademije in strokovne šole. Ob tem pa zagotavljajo tudi sistem prenosa dobre prakse in možnost praktičnega izobraževanja zaposlenih znotraj sistema.

3.1.3 ZASNOVA IN IZVAJANJE OPERATIVNE DEJAVNOSTI

Standardi poslovanja so osnova, na katerih temelji vrednost hotelskega podjetja ali hotelske blagovne znamke. Vsak hotel, ki postane član katerekoli verige, dobi priročnik, v katerem so natančno opisani vsi procesi poslovanja hotela ali drugega turističnega produkta. Standarde za posamezna področja poslovanja v hotelih običajno razdelimo na naslednje skupine (Interni vir Hilton, 2005):

- administrativni menedžment,
- program identitete blagovne znamke,
- pozicioniranje storitev ali oblikovanje spleta ponudbe
- menedžment marketinga,

- standardi rezervacijskega sistema,
- upravljanje z nepremičninami,
- finančni menedžment,
- rizični menedžment (samo pri franšizah),
- upravljanje kakovosti,
- upravljanje s kongresnimi kapacitetami,
- upravljanje s človeškimi viri,
- storitve hotelskega gospodinjstva,
- vzdrževanje,
- varnost in varovanje,
- storitve oddelka hrane in pijače,
- hotelska vozila,
- odnosi z gosti,
- komunikacijske povezave.

Vsi navedeni procesi so v tem priročniku natančno popisani skupaj z navodili in zaposleni so jih dolžni izvajati na svojem delovnem mestu. Standardi so običajno sestavljeni iz dveh delov. V prvem delu so navedeni tehnični standardi in pogoji, ki jih mora hotel zagotavljati. Največkrat gre za zagotavljanje pogojev, povezanih z opremljenostjo javnega dela hotela in hotelskih sob ter potrebno tehnično varnostjo, ki jo mora hotel zagotavljati svojim gostom in tudi zaposlenim. Višja je kategorija hotela, večje je število pogojev, ki jih mora hotel zagotavljati za nemoteno delovanje.

V drugem delu pa so natančno popisani hotelski procesi in delovne naloge za zaposlene. Zagotavljanje in izvajanje teh standardov mora hotelsko podjetje redno preverjati. To izvajajo z dvema sistemoma, nadzorniki, ki opravljajo kontrolo poslovanja napovedano in nenapovedano, ter s pomočjo različnih analiz, največkrat pridobljenih na osnovi vrnjenih anketnih vprašalnikov.

Neodvisne hotelske verige v večini primerov nimajo razvitih lastnih standardov poslovanja (Relais&Chateaux, Johansens hotels, Preferred Hotels&Resorts).

3.1.4 RAZVOJ IN INVESTICIJE

Ko se hotelsko podjetje ne ukvarja več s pripravami, finančno konstrukcijo in izgradnjo objektov, se razbremeni velikih finančnih in kadrovskih potreb, ki so povezane z investicijskimi aktivnostmi. Vendar pa investicijski nepremičninski skladi (ang. real estate development funds) in ostali razni investitorji, kot so razni skladi, finančne inštitucije, privatni investitorji in ostali, velikokrat nimajo dovolj lastnih znanj in izkušenj, ki bi zadovoljevali zahteve teh turističnih podjetij glede razvoja in izgradnje hotelskih nepremičnin ter ostale opreme.

To je razlog, da ta podjetja še vedno obdržijo del teh razvojnih funkcij, predvsem tistih, ki pomagajo pri načrtovanju in oblikovanju vsebin nepremičninskih projektov, ter v nadaljevanju tudi vršijo nadzor nad njihovo izgradnjo. Ti oddelki zagotavljajo razvoj novih turističnih produktov, ki se pojavljajo na trgu in pripravljajo zanje osnovne tehnične standarde. V zadnjih letih se pojavlja precej novih trendov in produktov v turizmu in vse pomembnejša postajata notranji in zunanji dizajn objektov. Med hoteli so na primer vse popularnejši t. i. Boutique hoteli in Lifestyle hoteli.

Sodobni hoteli morajo zagotavljati dobre tehnološke rešitve v hotelih, ki jih v strokovnih krogih imenujejo tudi programi METS (ang. maintenance, energy, telecommunications and safety). Gre za področje tehnične opreme hotelov, ki zagotavljajo večjo varčnost pri uporabi različnih virov energije, nižje stroške vzdrževanja objektov, dobro komunikacijo z zunanjim okoljem in znotraj samih objektov ter večjo varnost objektov pred požari, potresi, raznimi vlomi in drugimi možnimi škodljivimi vplivi in dejanji.

3.1.5 PRODAJA IN TRŽNO KOMUNICIRANJE

Ne glede na dejstvo, ali hotel pripada katerikoli hotelski verigi ali ne, mora imeti lastno prodajno službo. Vendar pa na tem področju hotelska podjetja omogočajo posameznim prodajnim službam dodatna in kakovostnejša orodja za trženje posameznih turističnih produktov. Nekatera področja, kot so internetne strani, on-line rezervacijski sistemi in programi zvestobe, so največkrat centralizirani na nivoju hotelske verige. Velikokrat je predpisana celostna grafična podoba objektov in posameznih tiskanih propagandnih materialov. Običajno so na nivoju verige oblikovani skupni trženjski in propagandni materiali.

Neodvisne hotelske verige nudijo svojim članom omejena prodajna orodja. Najpomembnejše orodje je centralni rezervacijski sistem, ki je velikokrat povezan oziroma integriran z največjimi svetovnimi rezervacijskimi sistemi na področju rezervacij. Največji štirje na svetu so Galileo, Amadeus, Sabre in Worldspan. Ti sistemi ne vključujejo samo hotelov, ampak tudi različne letalske prevoznike, rent-a-car agencije, ladijske in železniške prevoznike in podobno. Naslednja prednost skupnega delovanja so prepoznavna blagovna znamka, skupni trženjski in propagandni materiali, nastopi na raznih sejmih in borzah ter skupne internetne strani.

Zelo pomembna oblika pomoči globalnih hotelskih podjetij je izobraževanje in spoznavanje prodajnega osebja z različnimi trženjskimi tehnikami. Prav tako jim nudijo dodatne informacije z njihovega področja delovanja in jih opozarjajo na spremenjene tržne razmere.

Odgovornosti in naloge teh oddelkov lahko strnemo v naslednje ključne aktivnosti:

- skrbijo za večjo prepoznavnost in uveljavljenost blagovnih znamk,
- natančno tržno pozicionirajo posamezno turistično podjetje, hotel ali drugi turistični produkt v svoji verigi,
- uvajajo nove produkte na trg in pripravljajo specifične tržne prijeme ter napovedi zanje,
- usklajujejo večje tržne aktivnosti, kot so sejmi, borze in pogajanja z večjimi partnerji,
- skrbijo za razvoj skupnih hotelskih informacijskih sistemov, internetnih strani in njihovo povezavo z drugimi podobnimi sistemi oziroma internetnimi stranmi,
- skrbijo za razvoj in delovanje programov zvestobe (ang. customer care relationship management), ki je še posebej zahtevno, ko gre za različne lokacije, države ali celo kontinente.

Globalna hotelska podjetja se lahko pohvalijo s prepoznavnimi programi zvestobe za svoje goste, ki temeljijo na ugodnostih in privilegijih za zvestobo. Vsako podjetje, ne samo hotelsko, želi oblikovati takšen sistem, s katerim prepoznajo ne samo zadovoljne goste, ampak predvsem zveste, tj. lojalne goste. To so tisti, ki se redno vračajo in vplivajo, da tudi ljudje okoli njih začno uporabljati in koristiti iste hotele oziroma turistične storitve, kot jih sami. Osnovna tri načela dobrih programov zvestobe lahko opredelimo z dobro prepoznavnostjo s strani gostov, omogočanjem dodatnih storitev in dajanjem prepoznavne nagrade za njihovo zvestobo. Najboljši program zvestobe je razvilo podjetje Intercontinental, ki je s svojim programom Priority Club Rewards prejelo svetovno nagrado za najboljši sistem v tej panogi [URL: <http://www.ichotels-group.com/h/d/pc/1/en/home>, 2006].

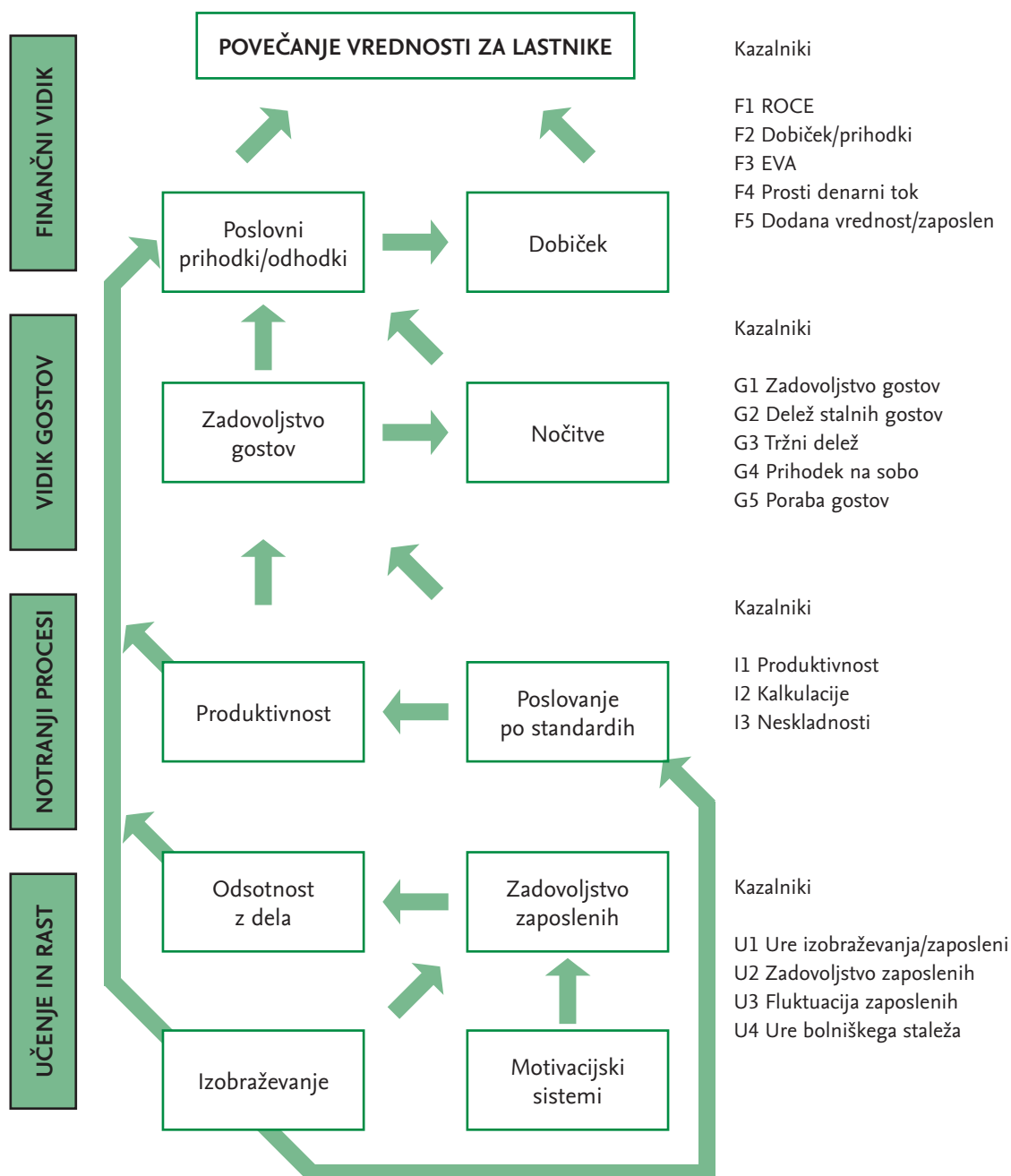
3.1.6 FINANČNE STORITVE IN KONTROLING

Hotelska podjetja običajno ne zagotavljajo finančnih storitev članom v verigi, razen za potrebe lastnega poslovanja. Podobno kot pri ostalih funkcijah sta obseg in oblika teh storitev odvisna od modela opravljanja, največkrat pa te funkcije pomagajo svojim članom pri oblikovanju finančne konstrukcije in pridobivanju ustreznih finančnih virov. Dokazano je, da članstvo v kakovostni hotelski verigi izboljša boniteto poslovanja posameznega hotelskega podjetja.

Poleg teh klasičnih funkcij pa je za vsakodnevne in strateške poslovne odločitve pomemben ustrezen menedžerski informacijski sistem, ki omogoča pravočasne in kakovostne primerjalne študije (ang. benchmarking) z najboljšimi podjetji oziroma hoteli v panogi doma in širše. Takšen sistem omogoča oblikovanje in delovanje takšnega internega kontrolinga, ki zagotavlja natančno notranjo kontrolo poslovanja ne samo hotelov in ostalih turističnih produktov, ampak tudi posameznih profitnih centrov znotraj sistema (ang. strategic business units). Sistem mora učinkovito zagotavljati tudi razne druge primerjave.

Celotno poslovanje se mora spremljati skozi sistem uravnoteženih kazalnikov (ang. balance scorecard), ki spremljajo poslovanje prek štirih ključnih vidikov poslovanja. Ti vidiki so: učenje in rast, notranji procesi podjetja, vidik gostov in finančni vidik. Uspešnost celotnega poslovanja podjetja je posledica obvladovanja vseh štirih vidikov poslovanja in njihova učinkovita prepletenost skozi poslovanje hotela ali drugega turističnega objekta.

SLIKA 3: Sistem uravnoteženih kazalnikov.



Vir: Sava d. d., 2006.

3.2 RAZLIČNI MODELI OPRAVLJANJA HOTELIRSKE DEJAVNOSTI

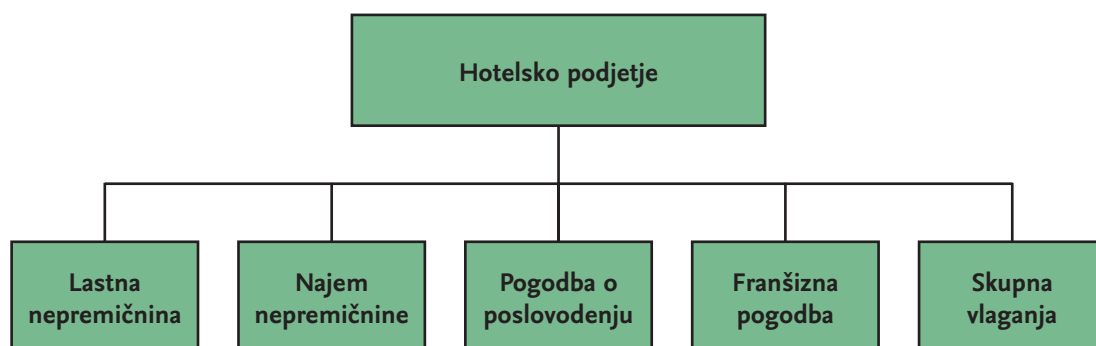
V nadaljevanju so predstavljeni različni modeli opravljanja hotelirske dejavnosti v sodobnih hotelskih podjetjih:

- opravljanje hotelirske dejavnosti in upravljanje nepremičnin sta tesno povezana in združena v podjetju,
- opravljanje hotelirske dejavnosti se izvaja v najetih osnovnih sredstvih,
- opravljanje hotelirske dejavnosti se izvaja prek pogodbe o poslovanju,
- opravljanje hotelirske dejavnosti se izvaja prek franšizne pogodbe.

Pojavlja se še peti model, tj. model skupnih vlaganj, ki pa se uporablja predvsem v nerazvitih državah sveta.

Seveda nobeno hotelsko podjetje ne uporablja le enega modela, in sicer zaradi različnih dejavnikov, ki vplivajo na odločitev, kateri model bo najsprejemljivejši za posamezen hotel ali drug turistični objekt. S primerjavo obsega poslovanja po različnih modelih v globalnih hotelskih podjetjih ugotovimo, da manjše kot je podjetje, bolj sta opravljanje hotelirske dejavnosti in lastništvo nepremičnin povezana, in večje kot je podjetje, ohlapnejša je ta povezava in bolj se pojavljajo ostali modeli.

SLIKA 4: Modeli opravljanja hotelirske dejavnosti v hotelskih podjetjih.



Vir: Avtor, 2006

Globalna hotelska podjetja vse bolj uporabljajo dva modela, in sicer pogodbe o poslovanju ter franšizne pogodbe, saj jim velikost in kapitalska ustreznost to omogočata. Tista podjetja, ki so uspela razviti in oblikovati lastne standarde poslovanja, učinkovite informacijske tehnologije, imajo dobre kadre in oblikovane ostale podporne funkcije, lahko izredno hitro širijo svojo dejavnost z zelo malo potrebnega kapitala. Pravimo, da gre v teh primerih za t. i. mehke načine širitve.

TABELA 13: Osnovne značilnosti pogodbe o poslovođenju in franšizne pogodbe.

POGODBA O POSLOVOĐENJU	FRANŠIZNA POGODBA
<ul style="list-style-type: none"> • običajno uporabljajo institucionalni lastniki nepremičnin • pogodbe se pripravijo individualno za vsakega posameznika • daljša pogodbeni doba, prek 20 let • osnovni provizija običajno do 3 odstotke prihodka • višji splošni skupni stroški 	<ul style="list-style-type: none"> • običajno lastnik nepremičnine tudi opravlja turistično dejavnost • standardna oblika pogodb • krajša pogodbeni doba, okoli 10 let • franšiznima običajno do 5 odstotkov prihodkov • nižji splošni skupni stroški

Vir: Intercontinental, 2006.

Ključni pogoj za uspeh pri pogodbah o poslovođenju je dober kader, ki ga lahko premestiš na novo lokacijo, pri franšiznem sistemu pa učinkovita implementacija standardov poslovanja in nadzor njihove uporabe v vsakodnevem poslovanju.

Ločevanje opravljanja hotelirske dejavnosti pomeni pot k maksimiranju donosov poslovanja. To pomeni, da se s prodajo nepremičnin (Interni vir Deloitte, 2006):

- omogoča osredotočenje na hotelirsko dejavnost, ki postane s tem bolj transparentna in osredotočena strategija,
- poveča donos na vloženi in s tem angažirani kapital,
- pridobi denar, ki omogoča podjetju pospešiti njegove aktivnosti, zmanjšati njegovo zadolženost in s tem financirati nove projekte,
- dosežejo možne davčne optimizacije,
- dvigne kakovost storitev na področju nepremičnin s strani profesionalcev v podjetjih za upravljanje nepremičnin,
- dosežejo bolj transparentni stroški upravljanja z nepremičninami,
- doseže fleksibilnejša možnost upravljanja z nepremičninami,
- doseže možnost optimiziranja prodajne cene nepremičnin z vnaprej zagotovljenimi pogoji najema ali opravljanja hotelirske dejavnosti v primeru **pogodb o prodaji in najemu** (angl. sale/lease back) ali **pogodb o prodaji in poslovođenju** (angl. sale/management contract back) pogodb.

Seveda pa so učinki teh procesov ločevanja lahko tudi mnogo širši. Pomembni so lahko za ostale panoge ali področja, ki so še nerazvita. Te učinke razdelimo na različne segmente:

- lokalni institucionalni investitorji bodo dobili dostop do likvidnega investicijskega cikla, usmerjenega v izgradnjo nepremičnin,
- lažji bo dostop do nepremičnin za nespecializirane investitorje, kot so npr. pokojninski in drugi skladi,
- višja je lahko likvidnost indirektnih investicij primerjalno z direktnimi investicijami v nepremičnine, ki je posledica nižje likvidnosti investiranja v nepremičnine (prodaja nepremičnine traja dlje in je dražja od prodaje delnic nepremičninskega sklada), večje fleksibilnosti prenosa delnic nepremičninskega sklada in možnosti ponovnega odkupa (ang. redemption) izdanih delnic,

- indirektno investiranje v nepremičnine je povezano z nižjimi stroški kot direktno investiranje, ker je prodaja delnic nepremičninskih skladov enostavnejša in cenejša od prodaje nepremičnin in so stroški upravljanja z nepremičninami nižji.

Lastništvo in upravljanje z nepremičninami ter možne oblike prodaje nepremičnin so tema naslednjega poglavja.

Predvidevamo lahko, da bodo lastniki in poslovodstva v slovenskih turističnih podjetjih v skladu z logiko optimiziranja donosov, seveda ob predpogoju doseganja kritične mase velikosti podjetja in kapitala, poskušali svoja podjetja preoblikovati in v njih razviti lastne modele opravljanja hotelirske dejavnosti. Da to ni primeren model samo za velika hotelska podjetja, pa kažejo uspešni primeri poslovanja hotelskih podjetij v naši neposredni bližini. V Avstriji, Italiji in tudi že na Hrvaškem so se nekatera manjša podjetja že preoblikovala in v zadnjih letih dosegajo nadpovprečne rasti obsega poslovanja in so uspela bistveno izboljšati kazalnike poslovanja.

V nadaljevanju bodo podrobneje predstavljeni vsi štirje modeli opravljanja hotelirske dejavnosti in dodatno še skupna vlaganja, ki so pomembna za vstop na razvijajoče se trge. Opisane so osnovne značilnosti vsakega modela tako z vidika lastnika nepremičnine kot tudi z vidika hotelskega podjetja, ki se odloči za vpeljavo določenega modela opravljanja hotelirske dejavnosti. Ob tem pa je treba rešiti tudi problem ostalih osnovnih sredstev, kot je npr. notranja oprema turističnih objektov. Vzpostavitev in oblikovanje dobrih poslovnih odnosov med vsemi partnerji je ključ za uspeh različnih modelov. Za vsak model so predstavljene osnovne značilnosti precej obširno, vendar je to pomembno z vidika celovitega razumevanja te problematike, saj hotelska podjetja delujejo in vpeljujejo te modele v skladu z opisanimi splošnimi značilnostmi. Ti modeli opravljanja hotelirske dejavnosti omogočajo hitrejšo širitev in globalizacijo hotelskega podjetja, ki seveda mora biti usposobljeno za poslovanje s temi modeli poslovanja.

3.3 POVEZANO LASTNIŠTVO IN UPRAVLJANJE NEPREMIČNIN TER OPRAVLJANJE HOTELIRSKO DEJAVNOSTI

S tem modelom se srečujemo praktično v vseh slovenskih turističnih podjetjih. Značilno zanj je, da podjetja poleg opravljanja hotelirsko-turistične dejavnosti upravljajo tudi z nepremičninami, ki jih imajo v svoji lasti. To od njih zahteva, da imajo razvito funkcijo vzdrževanja nepremičnin, njihov razvoj in obnovo, plan investicij in njegovo realizacijo ter druge razvite funkcije, povezane z nepremičninami. Vse to povzroča nepotrebne stroške, predvsem pa kadre in potreben kapital za izvedbo. To podjetju velikokrat onemogoča osredotočanje na njegovo osnovno dejavnost, tj. opravljanje hotelirske dejavnosti. Opaža se, da aktivnosti povezane z nepremičninami lahko hitro oslabijo moč podjetja in s tem onemogočijo hitrejši razvoj in boljše poslovne rezultate, največkrat zaradi vrednosti kapitala.

Tudi pri globalnih hotelskih podjetjih še vedno zasledimo ta model, vendar se njegov obseg v zadnjih letih zmanjšuje, ker se odločajo za prodajo nepremičnin in prevzem teh objektov nazaj v opravljanje hotelirske dejavnosti. Lastništvo ohranjajo predvsem na tistih lokacijah, kjer predvidevajo v prihodnosti visoko rast vrednosti nepremičnin, kot so npr. večja mestna središča in nerazvite države ali trgi, kjer ne morejo delovati na osnovi ostalih modelov opravljanja hotelirske dejavnosti.

S to obliko se v nadaljevanju ne bomo posebej ukvarjali.

3.4 NAJEM NEPREMIČNIN ZA OPRAVLJANJE HOTELIRSKE DEJAVNOSTI

Lastnik lahko oddaja nepremičnino in pripadajočo opremo v najem hotelskemu podjetju. S tem se poslovno tveganje prenese na najemnika, prihodek lastnika pa je najemnina, ki je lahko fiksna ali sestavljena iz osnovne najemnine ter dela, ki je odvisno od prihodkov. Slabost je velikokrat v dejstvu, da najemnik običajno nima interesa večjega investiranja, zato je vzdrževanje velikokrat minimalno in so nepremičnine po preteku pogodbe velikokrat v slabem stanju, kar lahko vpliva tudi na dobro ime najemodajalca.

Pri ocenjevanju potencialnih donosov investicije in pri oblikovanju najemnin je treba poleg trenutnih faktorjev povpraševanja, ponudbe po določeni nepremičnini in trenutnih tržnih najemninah upoštevati tudi splošne gospodarske in demografske projekcije oziroma napovedi za določeno gospodarstvo ali regijo, kot so spremembe kupne moči, inflacija, selitve prebivalstva zaradi spremenjenih gospodarskih razmer, razvoj določene panoge na nekem območju, možnost ustanavljanja podjetij, odpiranje dodatnih delovnih mest, spremembe zakonodaje in podobno.

V grobem lahko rečemo, da je donosnost investicije odvisna od pričakovanih prihodkov na eni strani in stroškov, povezanih z investicijo na drugi. Cisti dobiček iz poslovanja (ang. net operating income) tako predstavlja razliko med prihodki iz dejansko prejetih najemnin in operativnimi stroški, povezanimi z nepremičnino, ki jih nosi investitor (najemodajalec). Neto operativni dohodek je razpoložljivi dohodek investitorja, s katerim pokrije stroške financiranja investicije, to je lastnike kapitala in dolžniške vire (Brueggeman, 2001, str. 252).

Zgoraj omenjena tveganja sprememb v okolju določajo vsebino najemne pogodbe med hotelskim podjetjem in lastnikom nepremičnin, s katero se določi, kolikšen del tveganja bo odpadel na posamezno stranko. Razporeditev tveganja se lahko oblikuje z naslednjimi spremembami osnovne najemnine:

- Pribitki na osnovno najemnino, ki periodično povečujejo osnovno najemnino in so določeni v odstotku ter se v trajanju najemniške pogodbe ne spreminjajo.

- Valorizirana najemnina pomeni, da se najemnina povečuje za periodično stopnjo inflacije. Običajno se korigirajo z indeksom cen življenjskih potrebščin, vendar povečanje ni znano vnaprej.
- Udeležbena najemnina se uporablja, kadar je najemnik pravna oseba in zagotavlja lastniku nepremičnine udeležbo na dobičku ali prihodkih najemnika. Običajno mora najemnik plačati neko fiksno minimalno najemnino ne glede na poslovni rezultat, prav tako pa je odstotna najemnina lahko omejena tudi navzgor.

Najemna pogodba mora vsebovati tudi določila, ki zadevajo operativne stroške pri uporabi nepremičnine, pri čemer lahko vse stroške nosi ali najemodajalec ali najemnik, običajno pa se razdelijo med obe stranki. Pri tem se lahko določi meja, do katere nosi stroške najemodajalec, od te meje naprej pa najemnik in se mu prištejejo k osnovni najemnini.

Ovisno od tržne moči udeležencev si lahko najemnik pridobi tudi določene t. i. koncesije oziroma popuste, npr. določeno število obdobj, v katerih mu najemodajalec ne bo zaračunaval nobenih najemnin za uporabo nepremičnine, ali pa določilo, s katerim se najemodajalec zaveže, da bo sam poravnal stroške izboljšav najetih prostorov.

Eden izmed načinov za povečanje zanimanja najemnikov je tudi možnost ponudbe lastniške udeležbe na nepremičnini najemniku. Najemna pogodba lahko vsebuje tudi druga določila, kot so možnost podaljšanja najemne pogodbe pod enakimi pogoji, pravica do prvega odstopa od podaljšanja najemne pogodbe (ena izmed strank tega nima). Običajno ima najemnik pravico, da odstopi od pogodbe, medtem ko je npr. najemodajalec nima, in druga možna določila. (Brueggeman, 2001, str. 245).

V svetu obstaja mnogo razvrstitev najema glede na različne osnove. Najpomembnejša razvrstitev, ki je pomembna tudi z vidika računovodskega izkazovanja najema, je razdelitev najema v dve skupini, tj. finančni in poslovni najem. K finančnemu najemu sodi najem, pri katerem s prenosom stvari na najemnika preidejo nanj tudi vsa pomembnejša tveganja in koristi, povezana z lastništvom opredmetenega osnovnega sredstva. Najemodajalec ima torej vse pravice, razen lastniške, kar pomeni, da s predmetom najema ne more opraviti prometa.

Po mnenju Slovenskega inštituta za revizijo lahko za finančni najem štejemo vsak najem, iz katerega izhaja, da se bo po preteku pogodbe lastniška pravica nad pogodbenim predmetom prenesla na najemnika. To pomeni, da ima najemnik pravico in možnost kupiti pogodbeni predmet po ceni, ki bo na dan, ko bo to pravico mogoče izkoristiti, po pričakovanju nižja od njegove takratne poštene vrednosti, da je že ob začetku najema precej gotovo, da bo najemnik to možnost izkoristil in da se trajanje oziroma pogodbeni rok najema ujema z večjim delom dobe koristnosti pogodbenega predmeta, po poteku pogodbe pa lahko pride do prenosa lastništva ali pa tudi ne (Turk, 2001, str. 73).

Stvari, ki so predmet najema, so pri najemodajalcu, ki je pravno gledano še vedno njihov lastnik, evidentirane kot terjatve do najemnika, pri najemniku pa so evidentirane kot opredmetena poslovna sredstva. Za najemnika se kot nabavna vrednost šteje poštena vrednost stvari oziroma sedanja vrednost najmanjše vsote najemnin. Za najemodajalca pa predstavlja nabavna vrednost tisto vrednost, ki je seštevek nakupne cene in vseh stroškov, ki so bili povezani z usposobitvijo tega sredstva za delovanje.

Pri poslovnem ali operativnem najemu, v nasprotju s finančnim, stroški v najem dane opreme praviloma niso v celoti pokriti z obročnim odplačevanjem jemalca najema, saj je pogodbeno obdobje krajše od uporabne življenjske dobe predmeta najema. Dajalec v najem se v tem primeru zanaša na tako imenovano "preostalo vrednost" opreme [URL: http://www.si-revizija.si/racunovodje/dokumenti/precisceni_SRS/SRS18-popravki.doc, 2006]. Med značilnostmi operativnega najema velja omeniti tudi običajno neomejene možnosti preklica pogodbe z običajnimi odpovednimi roki.

TABELA 14: Osnovne razlike med finančnim in operativnim najemom.

FINANČNI NAJEM	OPERATIVNI NAJEM
<ul style="list-style-type: none"> Najemno obdobje pokriva večji del dobe koristnosti predmeta najema. 	<ul style="list-style-type: none"> Najemodajalec predmet najema v njegovi dobi koristnosti ponudi večkrat v najem.
<ul style="list-style-type: none"> Pogodbe ni mogoče odpovedati oziroma mora najemnik ob predčasni prekinitvi plačati sedanjo vrednost še ne plačnih obrokov. 	<ul style="list-style-type: none"> Pogodbo je mogoče odpovedati brez večjih posledic za najemnika.
<ul style="list-style-type: none"> Vzdrževanje popravila ter zavarovanje krije najemnik. 	<ul style="list-style-type: none"> Najemodajalec lahko vključi v pogodbo tudi določilo o popravilih, vzdrževanju in zavarovanju.
<ul style="list-style-type: none"> Najemnik nosi tveganja, povezana z lastništvom, to so izguba, zastarelost, višina preostale vrednosti. 	<ul style="list-style-type: none"> Vsa tveganja, povezana z lastništvom, ostanejo pri najemodajalcu.
<ul style="list-style-type: none"> Najemnik sodeluje pri odtujitvi in prodaji predmeta najema. 	<ul style="list-style-type: none"> Prodaja predmeta najema je v rokah najemodajalca.
<ul style="list-style-type: none"> Večji del iztržka od prodaje predmeta najema pripada najemniku. 	<ul style="list-style-type: none"> Iztržek od prodaje predmeta najema je izključno najemodajalcev.

Vir: Grant, 2002, str. 16–17.

Hotelska podjetja se največkrat odločajo za operativni najem predvsem iz dveh razlogov: v njihovem interesu ni odkup nepremičnine po preteku najemne pogodbe in zaradi enostavne možnosti preklica pogodbe brez večjih posledic za najemodajalca, če najdejo na trgu boljšo priložnost oziroma nepremičnino za opravljanje hotelirske dejavnosti.

Obstaja še veliko drugih kriterijev, po katerih lahko razdelimo najem.

3.4.1 OSTALE RAZDELITVE IN ZNAČILNOSTI NAJEMA

Glede na status lahko najem razdelimo na direktnega ali neposrednega ter indirektnega ali posrednega. Pri tej delitvi so pomembne stranke, ki nastopijo v najemnem poslu, ter njihova medsebojna razmerja. Pri neposrednem najemu nastopata samo dve stranki, to sta proizvajalec predmeta najema, ki ga daje neposredno v najem najemniku, ter najemnik. Vendar pa se v poslovnem svetu vedno bolj uveljavlja posredni najem, kjer so v posel vključene najmanj tri stranke. V tem primeru je najemodajalec specializirano podjetje, ki kupi predmet najema od proizvajalca ali pa prodajalca z namenom, da ga bo dalo v najem. Takšna specializirana podjetja so zaradi različnih dejavnikov lahko pri tem veliko uspešnejša, kot so sami proizvajalci predmetov najema v vlogi najemodajalcev.

Glede na dolžino trajanja najema lahko ločimo kratkoročni najem, ki traja do enega leta, srednjeročni najem, ki traja do pet let, in dolgoročni najem, ki traja nad pet let. Glede na vrsto dogovorjenih obveznosti po izteku roka najema poznamo terminski najem, obnovitveni najem in najem z možnostjo odkupa. Pri terminskem najemu je najemno obdobje natančno določeno, po poteku najema pa je dogovorjeno vračilo predmeta najema najemodajalcu. Obnovitveni najem pomeni podaljšanje prvotnega najemnega obdobja, pri čemer se najemnik običajno tudi dogovori za zamenjavo predmeta najema z novejšim in sodobnejšim. Pri najemu z možnostjo odkupa ima najemnik že ob sklenitvi pogodbe o najemu možnost, da bo predmet najema odkupil, največkrat po poteku najemnega obdobja.

Glede na vrsto in obseg dogovorjenih obveznosti pri vzdrževanju v najem dane opreme v času trajanja najema ločimo čisti (ang. net lizing) in kosmati najem (ang. brut lizing). Pri čistem najemu najemodajalec ne prevzame nobenih obveznosti v zvezi z vzdrževanjem, servisiranjem in popravili predmeta, danega v najem, pri bruto najemu pa dajalec najema prevzame obveznost servisiranja, popravil, vzdrževanja v najem danega predmeta, usposabljanja osebja ter ostalih storitev, ki jih ponavadi zaračuna najemniku.

Glede na sedež najemodajalca ter najemnika ločimo domači in tuji najem (ang. cross border). Z vidika davčne zakonodaje pa ga razdelimo na davčno priznanega (ang. true or tax lease) ter davčno nepriznanega (ang. money over money). Kriterij te delitve je v riziku lastništva. Če tveganja v zvezi z lastništvom obdrži najemodajalec in tako prevzame davčne koristi lastništva predmeta najema, najemnik pa plačane najemnine upošteva kot davčno priznani odhodek, govorimo o davčno priznanem najemu. Tveganje lastništva, ki ostane pri najemodajalcu, mora biti značilno, tako da npr. v tem primeru pogodba ne more vsebovati možnost odkupa predmeta najema s strani najemnika (Interni vir NLB, 2002).

Glede na poplačilo nabavne vrednosti predmeta najema poznamo najem s polnim poplačilom (ang. full payout), kjer je najemodajalcu nadomeščena celotna nabavna vrednost predmeta, danega v najem, in najem z nepopolnim poplačilom (ang. non full payout), ki najemodajalcu ne nadomesti celotne nabavne vrednosti predmeta najema.

Glede na vrsto predmeta najema poznamo najem premičnin ter najem nepremičnin. Tako se pri finančnem najemu v nasprotju s poslovnim nepremičnina evidentira kot osnovno sredstvo, katero se amortizira in tako zmanjšuje osnovo za obračun davka iz dobička pravnih oseb.

3.4.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI NAJEMA NEPREMIČNINE

Najem ima določene prednosti in slabosti z vidika hotelskega podjetja, ob tem pa se je treba zavedati, da je lahko v teh poslih tudi več strank. Prednosti najema lahko razdelimo z vidika storitvene funkcije, davčnih prihrankov in ostalih prednosti. Z vidika storitvene funkcije gre za zmanjšanje tveganj, povezanih s hitrim staranjem zgradb in opreme ter možnost hitre zamenjave le-te, možnost dopolnjevanja obstoječih sredstev s tehnično sodobnejšimi in rentabilnejšimi sredstvi, možnost koriščenja servisnih dejavnosti in stroškov vzdrževanja s strani najemodajalca ter dejstvo, da celotna vrednost najema ponavadi presega celotno vrednost sredstva, kar sili podjetje v optimalno izkoriščanje predmeta najema.

Prednost z vidika davčnih prihrankov predstavljajo najemnine, ki najemodajalcu predstavljajo odbitno postavko in mu tako omogočajo davčni prihranek. Najem mu omogoča tudi zmanjšanje davčne osnove za celotno najemno plačilo, saj najemodajalcu dejansko omogoča odpisati tudi vrednost zemljišč, ki se sicer ne odpisujejo.

Ostale prednosti, ki jih ima najemodajalec, so povezane s fleksibilnostjo najema, kar pomeni, da se ga da prilagoditi potrebam podjetja oziroma njegovim finančnim zmožnostim in manj vpliva na kreditno sposobnost podjetja, saj plačila obrokov ne vplivajo direktno na kreditno sposobnost pri banki, podjetja pa se tudi izognejo težavam pri ponovni prodaji zgradb in opreme, ki jih lahko sami vrnejo najemodajalcu, ta pa jim jo nadomesti z novimi ter poskrbi za nadaljnjo prodajo vrnjenih sredstev na sekundarnem trgu.

Slabost z vidika najemodajalca je dejstvo, da lahko najem predstavlja razmeroma drago obliko financiranja, ki je lahko tudi dražja od bančnega kredita, stroški so višji pri predmetih najema z daljšo življenjsko dobo, zato mora najemodajalec, preden se odloči za tovrstno obliko financiranja, pretehtati tudi davčni vidik. V primeru nelikvidnosti podjetje ne more prodati predmeta najema in s tem poplačati vsaj del dolga, ker predmet najema ni v njegovi lasti. Tveganje lahko predstavljata tudi premajhna izkoriščenost ali zastarelost predmeta najema.

3.5 POGODBE O POSLOVODENJU HOTELIRSKE DEJAVNOSTI

Lastniki nepremičnine sklenejo s hotelskim podjetjem pogodbo o poslovanju hotelirske dejavnosti v njihovi nepremičnini. Ta z nadzorom in vodenjem zaposlenih ter opravljanjem vseh ostalih aktivnosti zagotavlja lastnikom nepremičnine boljše poslovanje skozi vzpostavitev standardov poslovanja in nadzor njihove kakovosti v zameno za plačilo opravljenih storitev.

V svetu se pojavlja veliko podjetij za opravljanje hotelirske dejavnosti, ki nimajo lastne blagovne znamke in to počno pod imenom ali blagovno znamko lastnika nepremičnine (Kasavana, 2005, str. 25). Velikokrat prevzamejo tudi opravljanje hotelirske dejavnosti prek pogodb o poslovanju za znana hotelska podjetja.

V zadnjem obdobju se pogodbe o poslovanju spreminjajo in postajajo vedno manj ugodne za hotelska podjetja in vedno ugodnejše za lastnike nepremičnin (ang. owner-friendly). Te spremembe se kažejo skozi:

- višino plačil, ki jih lahko zaračunavajo hotelska podjetja za svoje delovanje,
- dobo, za katero se sklepajo pogodbe,
- večje garancije, dane s strani hotelskih podjetij za uspešnost poslovanja.

Pogodbe o poslovanju običajno niso standardne in se njihova vsebina dogovori v procesu pogajanj. Pri tem gre za dva, lahko pa tudi za več partnerjev v poslovnem odnosu, kjer hotelsko podjetje običajno zagotovi samo najvišji nivo vodstva hotela. Ta imajo v hotelih največkrat glavnega direktorja (ang. general manager) in finančnega kontrolorja (ang. financial controller).

Hotelsko podjetje, ki sklene pogodbo, običajno za svoje storitve zaračunava provizijo, ki je sestavljena:

- iz osnovne provizije, ki je fiksna (ang. base fee),
- provizije, ki je variabilna in je vezana na uspeh poslovanja (ang. incentive fee).

Ti lastnikom nepremičnin velikokrat nudijo tudi druge storitve v obliki svetovanj pri razvoju novih turističnih produktov, raznih prevzemih in združitvah, pomoč pri oblikovanju pravičnega trženjskega spleta, vzpostavitvi rezervacijskih in informacijskih sistemov, vzdrževanju nepremičnin ter zagotavljanju finančnih virov in podobno. Največja prednost tega modela pa je dejstvo, da lahko najeto hotelsko podjetje hitro vpelje preizkušene in funkcionalne metode ter procedure, ki sestavljajo celoten sistem opravljanja hotelov in spremljajoče turistične ponudbe.

Običajno se zaračunavajo še druge storitve skozi vzporedne pogodbe. Običajno gre za stroške uporabe informacijskih tehnologij, skupnih marketinških akcij, storitev nadzornih funkcij in podobno.

Večja odgovornost hotelskih podjetij v zadnjih letih se kaže v dejstvu, da so ta s pogodbo o poslovanju vedno pogosteje pripravljena prevzeti tudi zavezujoč del poslovnih tveganj z zagotavljanjem minimalne stopnje dobička iz poslovanja. V primeru, da ta stopnja ni dosežena, ne dobijo izplačane provizije, ki je vezana na uspešnost poslovanja. Vedno intenzivneje pa sodelujejo tudi pri zagotavljanju ugodnejših virov sredstev za lastnike nepremičnin.

3.5.1 OSTALE ZNAČILNOSTI POGODB O POSLOVODENJU

Osnovna provizija se zaračunava kot odstotek od celotnih prihodkov hotela ali podjetja, na katerega se nanaša pogodba. Običajno se ta giblje višini od 1 do 3 odstotkov in je odvisna od države in posamezne hotelske blagovne znamke [URL: <http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=40>, 2006).

TABELA 15: Povprečna višina osnovne provizije od celotnega prihodka.

	v %	
	2000	2005
Amerika	2,8	2,7
Azija in Pacifik	1,4	1,5
Evropa	2,2	1,8

Vir: Lang, 2005, str. 9.

Druga vrsta provizije je vezana na uspeh poslovanja in je odvisna od višine dobička iz poslovanja. Običajno je opredeljena v višini od 5 do 10 odstotkov od ustvarjenega dobička iz poslovanja ali druge primerne kategorije uspešnosti poslovanja. Ta del provizije tako predstavlja nagrado za dobro poslovanje hotelov.

V zadnjih petih letih se je povprečna doba veljavnosti pogodb bistveno znižala. V Evropi se je povprečna doba znižala iz 19 let na 15. V Ameriki pa je povprečna doba veljavnosti pogodb med 10 in 13 let (Lang, 2005, str. 1). Po podpisu pogodbe večina hotelskih podjetij zahteva določeno dobo za implementacijo svojega poslovanja, ki je običajno dolga največ tri leta in v kateri se vzpostavi poslovanje v skladu s standardi hotelskega podjetja.

TABELA 16: Povprečna doba veljavnosti pogodb o poslovanju v Evropi.

% PODPISANIH POGODB						
0-4 LET	5-9 LET	10-14 LET	15-19 LET	20-24 LET	25-29 LET	30-49 LET
6,9	17,2	13,8	20,7	27,4	6,9	6,9

Vir: Lang, 2005, str.10.

3.6 FRANŠIZNA POGODBA ZA OPRAVLJANJE HOTELIRSKE DEJAVNOSTI

Obstaja veliko različnih definicij franšizinga, ki odsevajo zelo različne načine, na katere so zaživele različne franšizne verige. Franšizing lahko opredelimo kot metodo pogodbenega sodelovanja med različnima pravnima subjektoma, franšizorjem in franšizijem (Rebernik, 2006, str. 2). Hotelska podjetja se velikokrat pojavljajo v obeh vlogah, na eni strani so franšizor, na drugi pa so pogosto tudi sama franšizij za nekatere hotelske blagovne znamke. Ni redkost, da v portfeljih posameznih hotelskih podjetij zasledimo tudi tuje hotelske blagovne znamke. Zato bodo v poglavju natančno predstavljene obe strani.

Franšizorska podjetja v hotelirski dejavnosti so razvila predvsem tri vrste standardov: za dizajn, opremo in izvajanje operativne dejavnosti. Prevzemnik franšize oziroma franšizij je dolžan svoje poslovanje izvajati v skladu s temi standardi (Kasavana, 2005, str. 25).

Franšizing je sistem trženja blaga in (ali) storitev in (ali) tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in samostojnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji. Pri tem franšizor daje posameznim franšizijem pravico, obenem pa nalaga dolžnost, da poslujejo v skladu s franšizorjevim konceptom. Ta pravica in dolžnost pooblašča vsakega franšizija in ga hkrati zavezuje, da uporablja franšizorjevo trgovsko ime in (ali) trgovsko znamko in (ali) storitveno znamko, znanje in izkušnje (ang. know-how), poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice, ki izhajajo iz intelektualne lastnine. Franšizor pa jim pri tem zagotavlja stalno poslovno in tehnično pomoč na način in za čas, kot ju določa franšizna pogodba in ki sta jo s tem namenom sklenila franšizor in franšizij.

Znanje in izkušnje obsegajo celoto vseh nepatentiranih praktičnih informacij, ki izhajajo iz franšizorjevih izkušenj in preizkusov poslovnega koncepta in jih lahko označimo kot poslovno skrivnost, so poglobitnega pomena in jih lahko identificiramo (Evropska franšizna federacija, 2004).

Evropski kodeks etike za franšizing opredeljuje v svojih načelih obveznosti obeh partnerjev. Navedene so obveznosti posameznih podpisnikov franšizne pogodbe in medsebojne obveznosti obeh strani (Evropska franšizna federacija, 2004). Dajalec franšize je ustanovitelj franšizne mreže, v mreži pa so poleg dajalca še jemalci franšize. Dajalec franšize je tudi varuh svoje franšizne mreže skozi daljše časovno obdobje. Njegove obveznosti so:

- Preden prične s poslovanjem prek franšizne mreže, mora preizkusiti svoj koncept na vsaj eni testni enoti. Preizkušati ga mora zadosti dolgo, da ugotovi njegovo uspešnost.

- Biti mora lastnik trgovskega imena ali trgovske znamke franšizne mreže ali pa imeti pravico do uporabe enega ali drugega ali pa nekega tretjega razločevalnega znaka njegove mreže.
- Vsakemu franšiziju mora omogočiti začetno usposabljanje in stalno tehnično ter managersko podporo prek celotnega obdobja, za katerega je sklenil franšizno pogodbo.

Obveznosti posameznega franšizija:

- Po svojih najboljših močeh se mora posvetiti rasti svojega franšiznega podjetja ter negovati skupne pripadnosti, identiteto in ugled franšizne mreže.
- Franšizorju mora zagotavljati preverljive podatke o lastnem poslovanju in mu tako pomagati ugotavljati finančne in druge rezultate poslovanja, ki jih franšizor potrebuje za učinkovito vodenje mreže. Franšizorju ali pa njegovim zastopnikom na njihovo zahtevo v ustreznem času omogoči dostop do posameznih poslovnih prostorov in vpogled v poslovno dokumentacijo.
- Niti v času veljavnosti pogodbe niti po njenem prenehanju tretji strani ne sme razkriti znanj in izkušenj, ki mu jih je posredoval franšizor.

Obstajajo tudi stalne medsebojne obveznosti obeh partnerjev:

- Obe strani morata korektno poslovati druga z drugo. Franšizor pisno opozori posameznega franšizija, ki je prekršil franšizno pogodbo. Če je treba, tudi določi ustrezen rok, v katerem naj bi franšizij popravil napako.
- Obe strani rešujeta medsebojne nesporazume, pritožbe in razhajanja v stališčih v dobri nameri in zaupanju v procesu korektnega in neposrednega sporazumevanja in pogajanj.

Dajalec franšize ima razvit koncept poslovanja, ki zajema planiranje, oskrbovanje, izvajanje, prodajo, oglaševanje, opremljenost in videz poslovnih prostorov, šolanje ter kontrolo. Samostojni jemalec franšize na področju delovanja izvaja ta koncept po navodilih in pod imenom dajalca franšize ter trguje s produkti in storitvami. Njegov dodatek k uspešnemu sodelovanju so tudi delo, kapital in posredovanje informacij. V finančnem planu jemalca franšize je treba upoštevati začetni kapital za otvoritev podjetja, pristopnino za priključitev v franšizni sistem (enkratni fiksni prispevek) ter razne franšizne in oglaševalske dajatve. To je cena za znanje in izkušnje, blagovno znamko ali posebne storitve in izdelke dajalca franšize.

3.6.1 KLJUČNI ELEMENTI FRANŠIZINGA

Hotelski franšizing se razlikuje od drugih modelov poslovanja in pri tem je pomembno poudariti elemente, ki ga ločujejo in poudarjajo njegove razlike. Pri vstopu v poslovni odnos franšizinga je nujno, da obe strani ocenita in upoštevata posamezne elemente franšizinga:

- kapital in znanje franšizorja,
- standardizacijo operativne dejavnosti,

- produkt ali storitev, ki pomeni konkurenčno prednost,
- ustrezno lokacijo,
- testno enoto,
- priročnik za poslovanje,
- dokument o razkritju poslovanja,
- finančno donosnost.

Franšizor mora biti prepričan, da je njegovo poslovanje zrelo za koncept hotelskih franšiz, preden začne z vzpostavljanjem franšiznega sistema. Bodoči franšizor ne sme podcenjevati kapitala in znanja, ki ga mora vložiti v operativno delovanje sistema. Oceniti mora začetne stroške za postavitve sistema, ki so potrebni za ustrezno organizacijo priprave, različne dajatve, zagotoviti ustrezne kadre, vodenje testne enote in izdelavo priročnika za poslovanje, zagotavljanje določene zaloge materiala in drugo, za kar franšizor potrebuje dodatna znanja na področju trženja, financ, administracije, informacijskih sistemov in drugih.

Običajno traja od tri do pet let, odvisno od dejavnosti, da pride do točke preloma oziroma pokritja stroškov. To je tudi obdobje, v katerem franšizor posveča največ pozornosti novemu franšiziju, a v zameno ne prejema visokih franšiznim, saj te običajno temeljijo na bruto prodaji franšizija (Klaneček, 2002, str. 29).

Standardizacija operativne dejavnosti je temelj poslovanja v franšizingu. Franšizni sistem mora zagotavljati standardizacijo:

- na področju produktov in storitev, ki sestavljajo ponudbo franšizne enote,
- v načinu ponudbe produktov in storitev,
- v celotni podobi franšizne enote.

Celotna franšizna mreža lahko uspešno posluje le, če njeni uporabniki verjamejo, da jim v vsaki od poslovnih enot nudijo enako kakovost produktov ali storitev. Franšiziji morajo pri vodenju in upravljanju poslovne enote upoštevati merila standardizacije, ki jih narekuje lastnik franšize.

Franšizor mora vzpostaviti sistem kontrole nad jemalci franšize in uskladiti s franšizijem dobavitelje, saj se zaveda, da bi se odstopanje od predpisanega neposredno odrazilo v upadu lojalnih odjemalcev in ugledu celotne franšizne verige. Samo z upoštevanjem pravil o standardizaciji operativne dejavnosti lahko franšizor upa, da razvije in izoblikuje ustrezen ugled sistema v okolju tako na nacionalni kot na globalni ravni. To spoznanje mora upoštevati že pri snovanju poslovnega koncepta. Dejavnost franšiznega sistema mora biti taka, da jo lahko prenese na katerokoli lokacijo, poslovanje pa je še vedno unikatno in prepoznavno v primerjavi s konkurenco (Klaneček, 2002, str. 30).

Franšizor mora izbrati primerne dobavitelje, ki bodo sposobni izpolniti pogoje glede na zahtevano kakovost produktov in storitev v daljšem časovnem obdobju. Občasne spremembe pri dobaviteljih lahko pripeljejo do visokih stroškov zaradi iskanja novih dobaviteljev in do motenj pri zagotavljanju primerne kakovosti produktov ali storitev. Poleg tega je treba zagotoviti, da franšizij ne bi kupoval surovin zunaj franšiznega sistema, saj bi veliko tvegal glede kakovosti produktov ali storitev, s tem pa bi škodoval sebi in drugim franšizijem.

Podjetje lahko za svoje poslovanje izbere strategijo franšizinga le, če razpolaga z neko konkurenčno prednostjo, po kateri se njegovo poslovanje loči od poslovanja drugih podjetij v okviru iste, tj. hotelirske dejavnosti. Taka konkurenčna prednost je lahko edinstven izdelek, standardizirane poslovne operacije ali znana in že uveljavljena blagovna znamka. Vse to namreč prispeva k uspešnosti poslovanja in lahko služi tudi kot podlaga za podpis pogodbe o franšizingu. Pomembno je, da je to idejo relativno težko posnemati, saj konkurenčna prednost izgine takoj, ko jo konkurenti posnemajo in vgradijo v svojo ponudbo. Da bi to preprečili, morajo franšizorji z razpoložljivimi pravnimi sredstvi ustrezno zaščititi elemente, po katerih se razlikujejo od svojih konkurentov (Ličen, 1998, str. 25).

Franšizor mora poiskati tržno nišo, ki jo poskuša s franšiznim poslovanjem zapolniti. Naj gre za produkt ali storitev, na voljo ima štiri poti, ki vodijo do vzpostavitve franšizinga (Klaneček, 2002, str. 31):

- kreiranje novega produkta ali storitve,
- prilagoditev produkta ali storitve in franšiznega poslovanja,
- preoblikovanje obstoječega poslovanja v franšizo,
- uvoz franšiznega sistema.

Pomemben pogoj za uspešnost franšiznih sistemov so razpoložljive in ustrezne lokacije, pri čemer vsak franšizor izoblikuje lastna merila o ustreznosti lokacij za dejavnost, v kateri posluje. Večina franšizorjev ima po pogodbi o franšizi pravico dokončne odločitve o izbiri lokacije. Franšizor mora predvideti sedanje in nadaljnje možnosti za pridobitev ustrezne lokacije in upoštevati tudi ceno, ki jo bo franšizij lahko plačal.

Preden se franšizor odloči za trženje franšize, je nujno, da svoje poslovanje kakovostno testira na nekem specifičnem trgu z lastno poslovno enoto, s čimer dobi odgovore na to, kako utemeljena so njegova pričakovanja. Operativno naj bi taka poslovna enota delovala po sistemu, ki bo ponujen tudi franšiziju, in se bi tako razkrila dejanska uspešnost poslovanja v načinu franšizinga. Franšizor naj bi bil lastnik vsaj ene testne enote, ki bi poslovala vsaj eno leto. V tem obdobju se lahko pokažejo sezonske fluktuacije in druge tržne spremembe, ki lahko pozneje presenetijo franšizija, ne nazadnje pa tudi franšizorja oziroma celoten sistem.

Pri oceni uspešnosti je treba nujno upoštevati razlike, ki izhajajo iz različnih okolij, navad in kultur. Med testiranjem poslovanja v franšizingu je mogoče opraviti tudi potrebne revizije operativnega dela franšize in ustrezno prirediti priročnik za poslovanje.

Uspešna testna enota lahko morebitnega franšizija najbolj prepriča o dobičkonosnosti poslovanja, zato franšizor lahko pozneje v testnih enotah organizira praktično usposabljanje bodočega franšizija. Zaradi želje po uspehu se večkrat zgodi, da franšizor testni enoti nameni več pozornosti in nudi več podpore, kot bi jo franšiziju, zato ne dobi realne podobe poslovanja. Pomembna funkcija enote je, da franšizorju omogoča določiti protiplaćila franšizijev (Klaneček, 2002, str. 32).

Priročnik je avtorsko delo franšizorja, ki ga sestavi na podlagi izkušenj, pridobljenih v testni enoti. Franšizij se najprej sreča s priročnikom na začetku usposabljanja pri franšizorju, nato pa ga priročnik spremlja ves čas poslovanja. Vsebuje natančna navodila in opis vseh potrebnih operativnih dejavnosti in je precej obsežen, saj je treba zagotavljati standardizirano ponudbo vseh členov v verigi. Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na uspeh ali neuspeh franšiznega sistema v zvezi s priročnikom za poslovanje, so (Klaneček, 2002, str. 33):

- kako jasno je priročnik napisan,
- kako podrobno so razdeljena poglavja priročnika,
- kako natančno so napisana navodila.

V njem je podrobno predstavljeno vsakodnevno poslovanje franšizija s treh vidikov, tj. ekonomskega, pravnega in tehnično-storitvenega. Ekonomska vprašanja so namenjena uspešnemu poslovanju, pravna predvsem pravni zaščiti poslovanja, tehnično-storitveni del pa obravnava tehnološko opremo, stroje in storitve, ki jih mora franšizijevo osebje upoštevati in uporabljati.

Franšizor mora stalno izpopolnjevati priročnik, in sicer v skladu z razvojem franšiznega sistema, že prej omenjena testna poslovna enota pa mu omogoča, da lahko pripravi uporaben priročnik. Priročnik za poslovanje je izključna last franšizorja in franšizij ga je dolžan po izteku ali prenehanju pogodbe vrniti.

Nekateri vidijo v dokumentu o razkritju poskus države, da regulira precej svobodno poslovanje, drugi pa boljšo zaščito šibkejšega investitorja, ki v posel vloži precejšna sredstva. V mnogih državah je torej franšizor pravno zavezan, da izda omenjeni dokument in ga predloži potencialnim franšizijem, ki naj ga natančno preučijo, preden podpišejo kakršen koli obvezujoč sporazum ali izvedejo prva plačila. Ta dokument je razdeljen na več členov, ki vsebujejo podrobne informacije o treh področjih (Ličen, 1998, str. 28):

- franšizorju in njegovi preteklosti,
- podrobnosti pogojev poslovanja,
- franšiznem sistemu.

Za lastno preživetje mora biti vsaka poslovna enota v franšizni mreži sposobna ustvariti dovolj velik dobiček, da pokrije tako naložbe in delovne napore prevzemnika kot tudi primeren dohodek dajalcu pravice v zameno za njegove storitve. Zato so za franšizing primerne blagovne skupine, za katere je značilna relativno visoka marža. V dejavnostih, kjer so marže relativno nizke, mora biti obseg prometa toliko večji, saj se lahko tako zagotovi primerna velikost dobička.

3.6.2 OBLIKE IN NAČINI ŠIRJENJA FRANŠIZINGA

Franšizing se lahko pojavlja v različnih oblikah in ga lahko razdelimo v štiri osnovne oblike: proizvodni, distribucijski, industrijski in storitveni franšizing. Med storitveni franšizing lahko uvrstimo večino tako imenovanih franšiz "poslovnega formata", tj. franšize z veliko vsebnostjo tehničnega in poslovnega znanja in izkušenj. Franšizij mora skrbno upoštevati postopke izdelave, prodaje in storitev, ki so predpisani s franšizno formulo ali konceptom. Franšizij nudi samo storitve ali storitve, ki vključujejo tudi izročanje proizvodov, neposredno povezanih s takimi storitvami. Gre za ponudbe storitev, kot so hoteli, kopiranje, obnavljanje zgradb, tiskanje, rent-a-car dejavnost, pomoč voznikom na cesti, čistilne franšize in drugo.

V portfeljih vseh globalnih hotelskih podjetij se hitro povečuje število hotelov, ki jih opravljajo prek modela franšiznih pogodb. Čeprav gre za enega najzahtevnejših modelov, ki zahteva močno podporo matičnega podjetja, je to lahko tudi najuspešnejši model opravljanja dejavnosti z vidika hotelskega podjetja, ki je obenem lastnik franšize. Ta model tako omogoča hitrejšo širitev hotelskega podjetja oziroma hitro pridobivanje novih hotelov v hotelsko verigo.

V praksi poznamo različne oblike izvedbe franšizinga, ki predstavljajo vstop v novo regijo ali državo oziroma kombinacijo različnih oblik izvedbe glede na vrsto franšizinga. V tem okviru govorimo o neposrednem franšizingu, podružnici lastnega podjetja, skupnih vlaganjih, temeljni ali "master" franšizi, področni franšizi in razvojni franšizi.

Prednost vstopa v neko deželo prek lokalnih pogodbenikov je v tem, da se franšizor izogne velikim prilagoditvenim stroškom, ki bi jih imel z raziskavami za vsako lokalno tržišče. Kljub temu pa vstop prek temeljne franšize zahteva precejšnjo prisotnost temeljnega franšizorja, tj. tistega, ki oddaja temeljno franšizo ob temeljnem franšiziju.

Oblike vstopa oziroma širjenje franšize je možno prek različnih oblik:

- **neposredni franšizing** je najneposrednejši franšizing in nanj predvsem mislimo, ko govorimo o franšizingu. Gre za sklenitev franšiznega sporazuma neposredno s franšizijem. V primeru, ko se nahajata franšizor in franšizij v isti državi, je to najpogostejša oblika franšizinga. Manj pogost pa je v mednarodnem merilu, ko se

franšizor in franšizij nahajata v različnih državah. Dobro je, da se v teh primerih ali ko gre za kulturno podobnost, franšizor nahaja v bližini nastajanja takih franšiz,

- **podružnica lastnega podjetja.** V mednarodnem franšizingu najdemo vsaj dve organizacijski obliki, in sicer podružnico in skupna vlaganja. Če se temeljna oz. "master" franšiza organizira kot podružnica franšizorja, ima temeljni franšizor prek te podružnice neposreden nadzor nad franšiziji. Področna podružnica tedaj lahko podeljuje oziroma prodaja franšize,
- **skupna vlaganja** omogočajo lastniku intelektualne lastnine razmeroma velik nadzor nad dogajanjem, tako da uporablja vse prednosti, ki mu jih omogoča sodelovanje z lokalnim partnerjem. Skupna vlaganja v hotelirski dejavnosti so tema naslednjega poglavja.

Franšizne pogodbe, ki veljajo za večje geografsko področje, kjer naj bi sočasno ali zaporedno razvili večje število franšiznih enot, so prirejene kot pogodbe za temeljno ali "master" franšizo in razvojno franšizo:

- pri **temeljni ali "master" franšizi** franšizor prek temeljne franšizne pogodbe podeli pravice franšizinga in nadaljnega podeljevanja franšizinga drugi strani, ki jo imenujemo "master" ali temeljni franšizij oziroma franšizij temeljne franšize. Temeljni franšizij tedaj lahko odstopa franšizne pravice naprej podfranšizijem. V tem primeru je tudi mogoče, da imajo nekateri podfranšiziji v lasti več kot eno enoto podfranšize. Temeljna franšiza je ena izmed možnosti prodora na tuje tržišče, kjer franšizor nima poslovnih izkušenj ali pa se ne želi sam neposredno ukvarjati s podeljevanjem ali prodajo franšiz. Tu seveda obstaja problem prilagoditve lokalnim potrebam in stopnja nadzora, ki jo franšizor ohrani nad temeljnim franšizijem. V primeru temeljnega franšizinga franšizor lahko zahteva od "master" franšizija več testnih oziroma pilotnih franšiz. Temeljne franšize so možne v vseh osnovnih oblikah franšizinga, ki smo jih omenjali v prejšnjem poglavju,
- **razvojna franšiza ali podfranšizing** predstavlja pravico franšizija, da ustanovi več enot, ki bodo v njegovi lasti. To pomeni, da ne bo izvajal nadaljnega podfranšizinga in posamezne enote v tem primeru nimajo neodvisne pravne strukture, zato so lahko to tudi oddelki ali pa podružnice franšizijevega podjetja. To oblika prevzema tujih franšiznih sistemov je zelo pogosta v azijskih deželah.

3.6.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI ZA FRANŠIZORJA

Prednosti franšizinga za franšizorja je možnost izjemno hitre širitve mreže ob minimalnem angažiranju lastnih finančnih virov. Sredstva praviloma v celoti zagotovijo prevzemniki kot prvi lastniki novih enot. S tem se neizogibno tveganje, ki ga prinaša vsak večji program širitve, porazdeli med franšizorje (Ličen, 1998, str. 29).

Franšizor (praviloma) sodeluje z visoko motiviranim franšizijem, ki posluje v lastni enoti za lastni dobiček in postane člen v verigi. Sredstva, ki naj bi jih franšizor namenil za odprtje lastnih enot ali drugih vstopnih enot na tujih trgih, lahko tako usmerja v raziskave in razvoj, izboljšanje izdelkov in storitev ter v trženjske dejavnosti. Vse to pa izboljšuje in razvija prednosti celotnega franšiznega sistema (Makovec, 2003, str. 161). Franšizij je kot lastnik svoje enote bolj motiviran, saj je njegova samostojnost veliko večja, kot če bi bil zaposlen pri franšizorju. Neodvisnost franšizija prav tako zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih in posledično težave za franšizorja ter tako omogoča stabilnejše poslovanje podjetja.

Pri prenosu odgovornosti lahko franšizing opredelimo na način, da gre za delegiranje odgovornosti in prenos dnevnih opravil poslovanja enot na franšizije. Zato potrebuje franšizor le majhno centralno podjetje, ki razpolaga z visokim deležem znanja in majhnim deležem kapitala, kar zmanjšuje tveganost poslovanja. Zaradi opisanih prednosti je franšizing še posebej primeren za širitev kapitalsko šibkih podjetij.

Franšizor lažje prodira in raziskuje področja, na katerih še ni prisoten, saj del te dejavnosti zanj opravljajo visoko motivirani lokalni franšiziji, ki poleg tega bolje poznajo lokalne tržne razmere kot pa managerji velikih korporacijskih sistemov. Franšizing s tem ne ogroža lokalnih akterjev, temveč jih pridobiva k sodelovanju in krepi njihov položaj na lokalnem tržišču.

Hitra širitev poslovanja omogoča povečanje tržnega deleža podjetja. S strateškega vidika je to pomembno zato, ker ne omogoča zgolj večjega prometa, ampak tudi ustvarjanje posebnega tržnega položaja, ki omogoča realizacijo ekstra dobička v primerih, ko podjetje na trgu prvo ponudi nov izdelek ali novo storitev.

Franšizor s širitvijo svoje mreže krepi svojo pogajalsko moč in večje število prevzemnikov v mreži omogoča franšizorju nakupe v večjih količinah, zaradi česar je upravičen do količinskih popustov. Zaradi vseh teh dejavnikov dajalec lažje tekmuje z drugimi velikimi konkurenti, kot so korporacije in druge neodvisne hotelske verige. Del teh prednosti, ki praviloma naraščajo s povečanjem prodajnih dejavnosti franšizorja, prenaša na franšizija. Poleg pogajalske moči so prednosti še v lažjem dostopu do ugodnejših kreditnih aranžmajev, ugodnejša kadrovska struktura, specializacija vodstvenih delavcev. Večja podjetja hitreje dosežejo kritično maso kapitala (Ličen, 1998, str. 30).

Slabosti za franšizorja predstavljajo nekateri franšizorji, ki pri prvih korakih v iskanju franšizijev premalo poznajo kriterije in smernice sodobnega franšizinga ter so prepričani, da si bodo z razvojem mreže prek franšizinga prihranili veliko denarja, kar pa je napačna predstava. Preden franšizor z multiplikacijo poslovne ideje oziroma koncepta ustvari prve zasluge prek franšiznih pristojbin ali distribucije produktov oziroma storitev, je treba vložiti veliko sredstev. To so naložbe v nenehne izboljšave in razvoj samega poslovnega koncepta, izgradnja in vzdrževanje svetovalnega centra, ki ponuja svetovanje in podporo, ter naložbe v izbor in šolanje franšiznih partnerjev.

Problem za franšizorja predstavlja vprašanje, kako bo lahko ohranil nadzor nad hitro rastočo franšizno mrežo in pregled nad poslovanjem posameznih poslovnih enot. Za franšizorja je težavna predvsem morebitna neposlušnost posameznih prevzemnikov, ki jim franšizor ne more avtoritativno ukazovati, saj so le ti samostojni podjetniki in ne njegovi uslužbenci. Malomarno poslovanje in napake posameznega franšizija, morebitne reklamacije ter neposlušnost vodijo do razlik med posameznimi poslovnimi enotami sistema. Vse to negativno vpliva na uveljavljanje načela standardizacije in tako ogroža enoten izgled celotne franšizne mreže, kar lahko na dolgi rok vpliva na zmanjšanje ugleda in s tem tudi dohodka franšizne mreže (Ličen, 1998, str. 31).

Razmerje med franšizorjem in franšizijem temelji tudi na medsebojnem zaupanju, ki se lahko kaj hitro spremeni med samim poslovanjem. Franšizij lahko svoje obveznosti do pogodbenih določil glede denarnih obveznosti priredi, lahko pride do utaj in možnosti prikazovanja lažnih podatkov, kar je v poslovni praksi tudi precej pogost pojav. Problem pri franšizingu je ustvarjanje potencialnega konkurenta, saj je treba v okviru strategije franšizinga šolati bodočega franšizija, prenese se pravica o izkoriščanju intelektualne lastnine, razkrijejo se poslovne skrivnosti in poslovno znanje franšizorja, navedeno pa omogoča, da franšizij po preteku pogodbe ustanovi svoje podjetje, ki postane resni konkurent franšizorju. Zato mnogo franšizorjev v pogodbo vključi konkurenčno klavzulo, ki franšiziju za določen čas po preteku pogodbenega razmerja in na določenem območju prepoveduje opravljanje podobne dejavnosti.

V nekaterih primerih so velika podjetja prevzela vlogo franšizija in se izkazala, čeprav teorija zagovarja, da so primerna samo majhna. Veliki franšiziji lahko povzročijo neprijetnosti franšizorju, za katerega je težje nadzorovati razširjenost znanj in izkušenj ter varovati poslovne skrivnosti. Finančno močan franšizij bo lahko mnenja, da je nadzor nad njegovim poslovanjem preveč restriktiven. Poskušal bo svetovati franšizorju in ga prepričati, da sistem potrebuje reforme. Izkušnje iz lastnega poslovanja bo favoriziral in ne bo pozoren na franšizorjeve nasvete (Klaneček, 2002, str. 42).

3.6.4 PREDNOSTI IN SLABOSTI ZA FRANŠIZIJA

Prednost za franšizija je dejstvo, da franšizing nudi bodočemu franšiziju vrsto prednosti v primerjavi z ustanovitvijo popolnoma novega poslovanja. Franšizij pridobi vsa potrebna strokovna in tehnološka znanja ter informacije o trženju, izkušnje in možnost konzultacije s franšizorjevimi strokovnjaki, kar bi lahko opredelili kot ugodno izhodišče. Franšizij z nakupom pravice o franšizingu vstopi v utečen poslovni sistem, kar pomeni, da že na samem začetku posluje pod že uveljavljenim imenom, z uveljavljenimi izdelki ali storitvami in ob uporabi že znane in uveljavljene blagovne znamke, ki mu zagotavlja določen poslovni ugled. Navedene prednosti omogočajo franšiziju možnost, da veliko lažje prodre in se uveljavi na konkurenčnem trgu, kot če vstopa z novim, še neuveljavljenim poslom (Ličen, 1998, str. 30).

Franšizij se pogosto odloči za pristop v mrežo, da hitro premosti težaven začetek in omogoči hitro rast svojega posla. Vstop v franšizni sistem omogoča franšiziju večjo finančno stabilnost, saj ima pod okriljem franšizorja dostop do strokovne pomoči na področju naložb, kar posledično zmanjša tveganje in mu olajša dostop do bank in drugih virov financiranja, ki so dostopni franšizorju kot uglednemu podjetju (Jeanmart, 2000, str. 3).

Prejemniki franšize so z vključitvijo v franšizni sistem deležni vrste prednosti, kot so pravica do uporabe blagovne znamke, konkurenčnih prodajnih, plačilnih in drugih pogojev, strokovne pomoči, vključitve v vse prodajne in propagandne akcije, ki jih za mrežo organizira franšizer, in vključitve v skupne nabave blaga ter opreme (Dernovšek, 2004, str. 44).

Slabosti za franšizija predstavlja odločitev o sodelovanju z neko franšizno verigo in je povezana z življenjsko in strateško odločitvijo. Zato se mora potencialni franšizij dobro izobraziti, kar je zahtevna naloga (Pavlin, 2004, str. 66). Franšiziji so kljub pravni samostojnosti podvrženi relativno ostremu nadzoru, ki ga izvaja franšizor. Franšizij mora upoštevati specifikacije dajalca, kupovati od njega, podvržen je kontroli poslovanja in podobno. S tem je omejena njihova podjetniška pobuda v okviru pogodbene soodvisnosti od franšizorja. Na drugi strani pa je kontrola franšizorja nujna, saj prek te zagotavlja standardizacijo v celotni verigi.

Zaradi celotne pomoči franšizorja franšiziju je njegova potreba po raziskovalni in razvojni dejavnosti zelo majhna. To lahko privede do slabšega položaja, če pride do prekinitve pogodbe in franšizij ostane na trgu nekonkurenčen in slabše usposobljen. Franšizij lahko zelo dobro posluje, vendar je njegova uspešnost odvisna tudi od drugih pridobiteljev franšize, s katerimi pa ni pogodbeno povezan. Franšizni sistem, ki mu pripada, je znan na trgu kot celota, posamezen franšizij pa na trgu ni samostojen, zato slabo delovanje tega povzroči upad prihodka tudi drugim franšizijem. Njihov dobiček je tako manjši zaradi razlogov, ki so zunaj njihove kontrole.

Franšizij je le začasen uporabnik razločevalnih znakov, ki opredeljujejo franšizni sistem, nosi ime drugega podjetja, na trgu nastopa z njegovimi blagovnimi in storitvenimi znamkami, ugledom, vse to pa prinaša dobiček med trajanjem pogodbe. To so elementi, ki jih po prenehanju veljavnosti pogodbe izgubi. Posledično lahko to povzroči zmanjšanje vrednosti njegove lastnine in je s trga izrinjen zaradi konkurenčne klavzule.

Nekateri franšizorji poskušajo prepustiti manj dobičkonosne lokacije oziroma dejavnosti franšizijem ali pa mislijo, da bo franšizing postal zdravilo za njihov neuspešen posel. Zaradi takih franšizorjev je lahko franšizing ob dobro ime.

3.7 SKUPNA VLAGANJA ZA OPRAVLJANJE HOTELIRSKE DEJAVNOSTI

Skupna vlaganja (ang. Joint Venture) so ena od oblik strateških partnerstev, ko dva ali več partnerjev skupaj ustanovi neodvisno, ločeno podjetje, ki je nova pravna oseba, v katero vloži vsak svoj delež sredstev z namenom sodelovati pri upravljanju, tveganju in udeležbi pri dobičku. Te oblike so primerne, kadar:

- je partnerski cilj ustanovitev samostojnega podjetja,
- so partnerska sredstva določljiva s strani matičnih podjetij in potrebna skupnega upravljanja,
- so partnerski dosežki razločno merljivi glede na uporabljena sredstva,
- obstaja potreba po partnerstvu,
- je pravno potrebna za pridobitev vstopa na trg druge države,
- partnerji želijo vložiti vnaprej določena sredstva v skupno podjetje.

Pod pojmom skupna vlaganja v hotelirski dejavnosti razumemo srednjeročne ali dolgoročne projekte, pogodbene asociacije ali naložbe različnih pravnih oblik, ki uresničuje skupne cilje poslovanja dveh ali več partnerjev iz različnih držav in katere bistvena prvina je prenos raznih sredstev, človeških virov in predvsem znanj, kot so tehnološka, trženjska, organizacijska, finančna in podobna, na podlagi lastninske funkcije upravljanja, vodenja, delitve dobička in tveganj ter nevarnosti poslovanja. Predpostavke, ki morajo biti izpolnjene, da lahko govorimo o skupnem vlaganju, so naslednje:

- partnerja skupnega vlaganja morata biti iz različnih držav,
- partnerja skupno organizirata in upravljata z vlaganji,
- partnerja skupaj delita dobiček in trpita izgube,
- s pogodbo se uredijo medsebojne pravice in obveznosti,
- skupni cilj je ustvarjanje čim večjega dobička,
- med partnerjema se oblikujejo razmerja dolgoročnega poslovnega sodelovanja.

Globalna hotelska podjetja se tega modela upravljanja hotelirske dejavnosti poslužujejo predvsem v razvijajočih in nerazvitih državah sveta, kot sta npr. Azija in Indija.

Skupna vlaganja glede na institucionalno lastninsko funkcijo delimo na lastninska skupna vlaganja, skupna vlaganja glede na funkcionalne poslovne aktivnosti in glede na geografsko lokacijo. Lastninska skupna vlaganja imajo za posledico nastanek podjetja, katerega družbeniki so stranke pogodbe o ustanovitvi mešanega podjetja, kjer je osnovni kapital vložek vlagateljev. Ustanovitelji sodelujejo pri upravljanju podjetja, udeleženi so pri dobičku in izgubi podjetja in imajo druge pravice in obveznosti, ki izhajajo iz pogodbe o ustanovitvi mešanega podjetja. Z vidika lastninsko kontrolne funkcije jih delimo na večinska in manjšinska.

Skupna vlaganja delimo glede na funkcionalne aktivnosti, zaradi katerih je bilo izvršeno skupno vlaganje in ki prevladujejo v poslovanju, na proizvodna skupna vlaganja, storitvena skupna vlaganja, kamor sodijo hotelska podjetja, skupna vlaganja s področja dejavnosti izkoriščanja naravnih bogastev, skupna vlaganja marketinškega profila in mešana skupna vlaganja.

Glede na geografsko lokacijo so domača skupna vlaganja, ki se nanašajo na vlaganja dveh ali več podjetij iste nacionalnosti, in mednarodna skupna vlaganja, ki predstavljajo vlaganja dveh ali več podjetij različnih nacionalnosti.

3.7.1 MOTIVI, PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI SKUPNIH VLAGANJ

Tuji in domači vlagatelji imajo izoblikovane motive, za katere pričakujejo, da se bodo uresničili v skupnem vlaganju. Nekateri najpomembnejši motivi za globalna hotelska podjetja so želje po zaščiti obstoječih in osvajanju novih trgov, prenosu znanj in izkušenj, navezavi stikov v tuji državi in s tem večji možnosti za uspešen prodor na nove trge ter možnost koriščenja cenene delovne sile in naravnih danosti, še posebej v turistično razvijajočih državah. Nekatere nerazvite države močno podpirajo, tudi z zakonodajo, prav ta način tujih vlaganj v razvoj turizma.

Skupna vlaganja obstajajo v določenem času in prostoru, zato morajo biti izpolnjene določene predpostavke glede okolja skupnih vlaganj. To je še posebej pomembno, ker je najmanj eden izmed vlagateljev, tj. hotelsko podjetje, tujec, ki je lahko občutljiv na splošno stanje v državi in še posebej na njen pravni režim. Slednje je razumljivo, ker morajo pravni predpisi omogočiti ugoden davčni režim vlaganj, zagotoviti sigurnost vloženega kapitala, prenos dobička, repatriacija vloženih sredstev in sodelovanje tujih vlagateljev v opravljanju hotelirske dejavnosti.

Poleg pravnih predpisov vplivajo na investicijsko klimo še politične razmere in ekonomsko stanje države, kar celostno predstavlja okolje skupnih vlaganj. Glavni motivi za skupna vlaganja z vidika domačih partnerjev so (Coughlan, 2005, str. 202):

- pridobitev sodobne tehnologije in sredstev,
- dostop do tehničnega znanja in potrebnega kapitala,

- pridobivanje kompetentnih kadrov,
- pridobivanje kompetentnih kadrov,
- doseganje večje zaposlenosti in produktivnosti delovne sile,
- izboljšanje konkurenčnega položaja na domačem trgu,
- prodor na mednarodni trg s pomočjo tujega vlagatelja,
- izboljšanje organizacije dela in poslovanja,
- izkoriščanje izkušenj in znanj, ki jih prinašajo tuji strokovnjaki,
- povečanje zasedenosti in prihodka.

Skupna vlaganja pa imajo tudi pomanjkljivosti, ki se kažejo (Coughlan, 2005, str. 225):

- ko je sodelovanje posameznih vlagateljev nerealno ovrednoteno in s tem prihaja do nerealne podlage pri razdelitvi dobička,
- ko je več pogodbenih strank pri skupnem vlaganju in s tem manjša možnost za pravično delitev dobička,
- ko so se soudeleženci, predvsem hotelska podjetja, prisiljena odreči delu svojih 'suverenih' pravic pri opravljanju hotelirske dejavnosti,
- ko se slab poslovni ugled posameznika odraža na ostalih udeležencih.

3.8 OPRAVLJANJE HOTELIRSKÉ DEJAVNOSTI V IZBRANIH GLOBALNIH HOTELSKIH VERIGAH

Med hotelskimi podjetji v Evropi in Ameriki obstajajo razlike. Evropska hotelska podjetja imajo še vedno več hotelov v lasti skupaj z nepremičninami ali opravljajo hotelirsko dejavnost prek najemnih pogodb in pogodb o poslovanju. Nasprotno pa pri angleških in ameriških hotelskih podjetjih v zadnjih letih vedno bolj prevladuje model franšizne pogodbe.

Globalna hotelska podjetja pri širitvah poslovanja na nerazvite in razvijajoče trge, predvsem azijske in afriške, uporabljajo večinoma pogodbe o poslovanju ali se odločajo za skupna vlaganja. Razlogi so predvsem v slabi razvitosti trga kapitala in delovne sile, slabi izobrazbeni strukturi delovne sile in nestabilnih političnih situacijah v posameznih državah. S temi modeli lahko podjetja čvrsteje obvladujejo poslovanje na teh trgih.

HOTELSKA VERIGA	LASTNINA NEPREMIČNINE	NAJEMNA POGODBA	POGODBA O POSLOVODENJU	FRANŠIZNA POGODBA	SKUPAJ HOTELOV
Accor (Francija)	984	1510	524	1047	4065
Intercontinental (VB)	55	(v lastnini)	504	3047	3606
Hilton* (ZDA)	30	6	210	2054	2300
Starwood (ZDA)	149	(v lastnini)	378	337	864
Solmelia (Španija)	102	46	144	36	328

TABELA 17: Število hotelov z različnimi modeli opravljanja hotelirske dejavnosti.

Vir: Letno poročilo Hilton, Accor, Starwood, Sol melia, Intercontinental, 2006.

*Hotelska veriga Hilton ima 54 Joint venture hotelov po svetu.

V zadnjem desetletju v globalnih hotelskih podjetjih pospešeno poteka prodaja hotelskih nepremičnin, s čimer želijo pospešiti dokončno preoblikovanje podjetij in se osredotočiti na tiste modele, ki jim prinašajo višje donose. Nekatere največje prodaje v letih 2005 in 2006:

- Hotelsko podjetje Intercontinental je v juliju 2006 objavilo namero o prodaji 7 evropskih hotelov v skupni vrednosti 440 milijonov funtov, ki poslujejo pod njihovo blagovno znamko. Za prodajo nepremičnin so se dogovorili z ameriškim podjetjem Morgan Stanley Real Estate Funds [URL: <http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=6>, 2006]. Intercontinental je od leta 2003, ko je intenzivneje začel prodajo svojih hotelskih nepremičnin, prodal že prek 175 hotelov v skupni vrednosti prek 2,8 milijarde angleških funtov.
- Francoski Accor je v maju 2006 objavila razpis za prodajo vseh svojih 28 hotelov v ZDA, ki poslujejo pod blagovno znamko Sofitel. Pogoj za prodajo nepremičnin je sklenitev dolgoročne franšizne pogodbe s podjetjem Accor.
- Ameriško podjetje Hilton je leta 2005 prodalo 20 hotelov v vrednosti prek 1 milijarde dolarjev. Vse hotele, razen enega, so vzeli nazaj v opravljanje prek pogodb o poslovanju ali na osnovi franšiznih pogodb [URL: http://library.corporateir.net/library/88/885/88577/items/190737/2005_AR.pdf, 2006].

Ob prodaji nepremičnin se hotelska podjetja običajno istočasno dogovorijo, kako bodo še naprej opravljala hotelirsko dejavnost v teh nepremičninah po njihovi prodaji.

Osnovnih pet kazalnikov uspešnosti poslovanja posameznih hotelskih podjetij predstavljajo odstotek zasedenosti hotelskih sob, razpoložljiv prihodek na zasedeno sobo in razpoložljivo sobo, dobiček iz poslovanja in donos na angažirani kapital (ang. return on capital employed). Pri modelih opravljanja hotelirske dejavnosti prek pogodb o poslovanju in franšiznih pogodb je donos na angažirani kapital lahko izredno visok, saj podjetja praktično ne potrebujejo kapitala za opravljanje hotelirske dejavnosti.

Donos na angažirani kapital predstavlja kazalnik, ki kaže učinkovitost, s katero kapital ustvarja prihodek. Izračuna se kot dobiček pred obrestmi in davki (ang. earnings before interests and taxes), deljen z razliko med celotnimi sredstvi in kratkoročnimi poslovnimi obveznostmi [URL: http://www.investorwords.com/5770/Return_on_Capital_Employed.html, 2007].

Ključni kazalniki poslovanja se razlikujejo glede na različne modele opravljanja hotelirske dejavnosti. Simulacija glavnih kazalnikov pri različnih modelih je prikazana na primeru hotelov, ki poslujejo pod blagovno znamko Novotel hotelskega podjetja Accor.

Tabela prikazuje učinkovitost različnih modelov opravljanja hotelirske dejavnosti pri enaki zasedenosti in doseženi povprečni ceni na sobo. V modelih pogodb o poslovanju in franšiznih pogodb hotelska podjetja ne vlagajo v osnovna sredstva, prihodek pa v teh modelih ne predstavljajo prihodki iz poslovanja. Ker ta dva modela potrebuje malo oziroma nič angažiranega kapitala, je kazalnik donosnosti na angažirani kapital izredno visok (teoretično je lahko tudi neskončen ob neangažiranem kapitalu).

Podobni izračuni veljajo tudi za ostala hotelska podjetja in njihove blagovne znamke. Iz teh kazalnikov lahko razberemo, kaj pomeni prodaja nepremičnin za uspešnost poslovanja po enem od modelov opravljanja hotelirske dejavnosti.

TABELA 18: Simulacija poslovanja hotelov Novotel pod različnimi modeli.

v EUR

NOVOTEL /PO SOBI	LASTNINA NEPREMIČNINE	NAJEMNA POGODBA	POGODBA O POSLOVODENJU	FRANŠIZNA POGODBA
Investicija	125.000	31.250	0	0
Zasedenost v %	68	68	68	68
Povprečna cena na sobo	67	67	67	67
Prihodek na sobo	66	66	66	66
Prihodek	37.879	37.879	2515	1515
EBITDAR	12.500	12.500	1.006	758
% od prodaje	33,0	33,0	40,0	50,0
Najemnine	0	-5859	0	0
Amortizacija	-4319	-3070	0	0
Stroški financiranja	-4929	-1232	0	0
Dobiček pred davki	3252	2339	1006	758
% od prihodka	8,6	6,2	40	50
ROCE v %	10,0	21,3	neskončen	neskončen

Vir: Accor, 2006.

Danes se tem sodobnim modelom poslovanja prilagajajo tudi precej manjša hotelska podjetja od zgoraj navedenih. V sosednjih državah uspešno posluje in se razvija kar nekaj hotelskih podjetij, med katerimi velja izpostaviti naslednje: Vienna International (Avstrija), Falkensteiner Hotels&Resorts (Avstrija), Domina Hotels&Resorts (Italija), Jolly Hotels (Italija), Danubius Hotels&Resorts (Madžarska) in Valamar Hotels&Resorts (Hrvaška).

Čeprav se ta podjetja ne morejo primerjati z globalnimi hotelskimi podjetji, pa vendar uspešno dokazujejo, da se bodo v prihodnje lahko tudi manjša hotelska podjetja hitro razvijala, pa čeprav na lokalni ravni. Predvidevamo lahko, da se bodo podobna hotelska podjetja kmalu oblikovala tudi v Sloveniji.

3.9 TVEGANJA IN PRIMERJAVA RAZLIČNIH MODELOV OPRAVLJANJA HOTELIRSKE DEJAVNOSTI

Vsako poslovanje je povezano s tveganji, s katerimi se podjetje srečuje v vsakodnevnem poslovanju in so še posebej izrazita ob preoblikovanju oziroma prestrukturiranju podjetja. Pojavljajo se na nivoju podjetja (mikroraven) in celotnega gospodarstva (makroraven). Največjo nevarnost na nivoju hotelskega podjetja predstavlja oblikovanje slabih ali nepopolnih standardov, ker v podjetju primanjkuje ljudi z ustreznimi specifičnimi znanji s področja hotelirske dejavnosti. Prav tako obstaja nevarnost pomanjkanja kadrov, ki bi lahko vpeljali hotelske standarde in izvajali nadzorno funkcijo nad izvajanjem poslovanja v skladu s temi standardi.

Velikokrat se pojavijo odpori znotraj podjetja pri zaposlenih ob vpeljavi standardov in enotne informacijske tehnologije. Ti odpori lahko povzročijo veliko zamudo pri vpeljavi, zato je za zmanjšanje teh vrst tveganj potrebna dobra komunikacija z zaposlenimi in njihova dodatna motivacija. Informacijske tehnologije so izredno pomembne, še posebej njihova povezava v enovit sistem. Nevarna je izpostavljenost do enega dobavitelja programske opreme, ki ima s tem možnost izvajanja raznih pritiskov s stališča svojega monopolnega položaja. Še večjo nevarnost predstavlja nezmožnost hitrega prilagajanja programske opreme in njenega razvoja za potrebe poslovanja, če izvajalec ni dovolj močan na področju programerskih kadrov in ima pomanjkanje ustreznih znanj. Zmanjšanja tega tveganja se doseže z izbiro večjega števila dobaviteljev, ob tem pa obstaja realna možnost nastanka novih tveganj, povezanih s povezovanjem različnih programskih paketov v enovit sistem in njihovo vzdrževanje.

Podjetje, ki dobi nov model opravljanja hotelirske dejavnosti, bo v primeru nezmožnosti pridobitve ustreznih finančnih virov za svoje poslovanje upravičeno pričakovala pomoč od hotelskega podjetja, ki pa samo v začetni fazi svojega delovanja nima ustreznega kreditnega potenciala. Pojavijo se lahko tudi višji stroški v primerjavi z načrtovanimi pri razvoju in delovanju posameznih funkcij hotela ali podjetja.

Tveganja na ravni celotnega gospodarstva so povezana s spreminjanjem različnih zakonodaj in s tem povezanimi spremenjenimi pogoji za poslovanje. Recesije v državah, iz katerih prihaja največ gostov, lahko močno zmanjšajo število njihovih prihodov in s tem povzročijo padec prihodkov v podjetjih. Poleg tega je kupna moč evra v različnih državah različna predvsem zaradi razlik v stopnji inflacije in povprečnih plačah, ki vplivajo na kupno moč prebivalstva.

Nevarnost predstavlja tudi nezmožnost prodaje nepremičnin oziroma oblikovanja lastnega sklada nepremičnin, ki je posledica slabe ali neobstoječe zakonodaje in nerazvitega trga nepremičnin. Podobno se dogaja, če na trgu ni neustreznih investicijskih nepremičninskih skladov in drugih finančnih ter nepremičninskih institucij, ki bi se ukvarjale z vlaganji v hotelske nepremičnine.

V sodobnih hotelskih podjetjih predstavljajo različne uporabe modelov opravljanja hotelirske dejavnosti bistveno drugačne pogoje za poslovanje in s tem tudi različne poslovne uspešnosti. Večje kot je hotelsko podjetje, bolj razviti modeli opravljanja dejavnosti se pojavljajo.

TABELA 19: Primerjava različnih modelov opravljanja hotelirske dejavnosti.*

KRITERIJI	LASTNINA NEPREMIČNIN	NAJEMNA POGODBA	POGODBA O OPRAVLJANJU	FRANŠIZNA POGODBA
Potrebni lastni kadri v turističnih objektih	+++	+++	+	+
Razviti lastni standardi poslovanja	+	+	++	+++
Razvite informacijske tehnologije	+	+	+++	+++
Programi zvestobe gostov	++	++	+++	+++
Hitrost vpeljave modela	+	++	++	+++
Potreben kapital za razvoj	+++	++	+	+

Vir: Avtor, 2006.

Na osnovi navedenih kriterijev, po katerih lahko ocenjujemo primernost posameznega modela, lahko vidimo t. i. evolucijo oziroma razvoj sodobnih hotelskih podjetij. Z razvojem podjetij so se oblikovali posamezni modeli opravljanja hotelirske dejavnosti. Franšizni model je najzahtevnejši model, v katerem se prenaša znanje in izkušnje ter ugled blagovne znamke v hotele, kjer nimajo zaposlenih lastnih ljudi in s tem direktnega vpliva na poslovanje.

Za uspešnost tega modela potrebuje podjetje sodobne standarde poslovanja, razvite in povezane informacijske tehnologije ter vpeljan program zvestobe gostov. Hotelska podjetja, ki imajo razvite modele opravljanja hotelske dejavnosti prek pogodb o poslovanju in franšiznih pogodb, potrebujejo za razvoj precej manj angažiranega kapitala v primerjavi s podjetji, ki opravljajo dejavnost prek najemne pogodbe ali celo razvoja lastnih nepremičnin. Hitrost vpeljave franšiznega modela v poslovanje hotela je najhitrejša oblika vpeljave novega modela.

Opravljen analiza kaže, da globalna hotelska podjetja vedno bolj uporabljajo modela opravljanja hotelirske dejavnosti prek franšiznih pogodb ali pogodb o poslovanju. Ta podjetja tudi hitreje širijo obseg svojega poslovanja, uspešnost poslovanja in hitro povečujejo število hotelov v svojih hotelskih verigah.

*Legenda: + manj pomembno, ++ srednje pomembno, +++ zelo pomembno

3.10 SLOVENIJA IN GLOBALNA HOTELSKA PODJETJA

Za Slovenijo lahko rečemo, da je v pogledu globalizacije svoje turistične dejavnosti še slabo razvita. Nobeno slovensko turistično podjetje še ni zrelo za obvladovanje in uporabo najbolj razvitih modelov opravljanja hotelirske dejavnosti. Zato lahko v naslednjih letih pričakujemo preoblikovanje nekaterih večjih turističnih podjetij v prava hotelska podjetja, ki bodo v prvi fazi najverjetneje sposobna razvijati in uporabljati predvsem modela najema nepremičnin in pogodb o poslovanju. Podobni izzivi se postavljajo tudi pred domača holdinška podjetja, ki imajo večinske deleže v večjih turističnih podjetjih in so lahko nosilci in pobudniki oblikovanja prvih sodobnih hotelskih podjetij v Sloveniji. Seveda pa morajo ti najprej v svojih strategijah jasno zastaviti svojo vlogo v turistični dejavnosti, torej ali so nepremičninska ali hotelska podjetja.

V Sloveniji so bila v zadnjem desetletju prisotna tudi nekatera zveneča hotelska podjetja. Grand hotel Union d. d. je imel franšizno pogodbo za hotelsko blagovno znamko Holiday Inn, podjetje Lev d. d. za Intercontinental, nekdanji hotel Kompas d. d. pa za Austrotel. Potekala so tudi pogajanja s hotelskim podjetjem Kempinski in Radisson na Obali in Gorenjskem, vendar ni prišlo do sklenitev pogodb o sodelovanju.

Razloge za neuspeh globalnih hotelskih podjetij pri nas lahko iščemo v dveh dejavnikih:

- visokih stroškov za uporabo blagovnih znamk,
- premalo hotelskih sobah, predvsem v Ljubljani, in s tem nizki konkurenčnosti na trgu ponudbe prenočitvenih kapacitet.

Slovenska turistična podjetja, ki so imela hotelske franšize, so ugotovila, da sama blagovna znamka še ne zagotavlja večjega števila gostov in tudi višje cene. Priznavajo, da so pridobili veliko znanj in izkušenj skozi vpeljane standarde in zunanji nadzor poslovanja, vendar so bili stroški tega izredno visoki. Vsi so prekinili franšizne pogodbe.

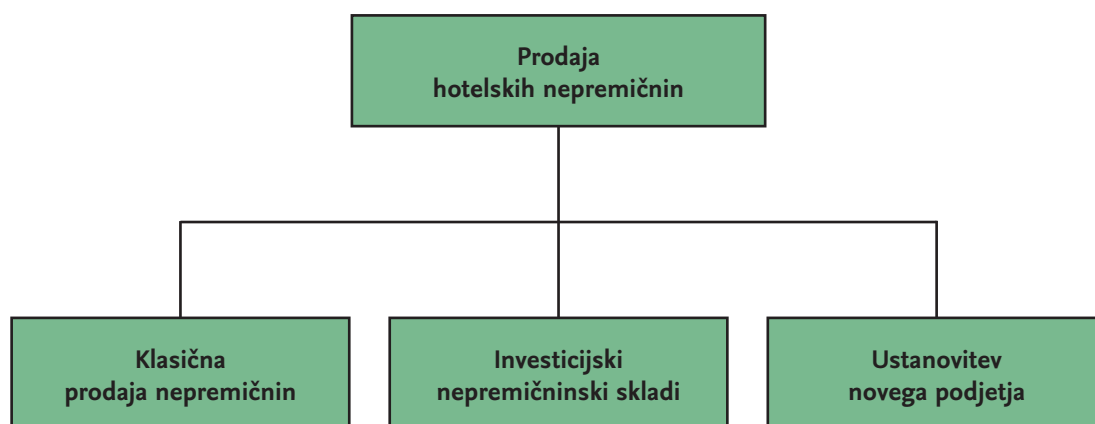
Razlog za takšno stanje je predvsem odsotnosti kakovostne konkurence na trgu prenočitvenih kapacitet, predvsem v Ljubljani, ki bi povzročila, da bi lahko do izraza prišle prednosti, ki jih takšni modeli opravljanja hotelirske dejavnosti prinašajo, predvsem pa njihove prepoznavne blagovne znamke. Na trgu so ostale prisotne samo neodvisne hotelske verige, ki ne ponujajo celovitih storitev in so zaradi tega tudi njihovi stroški bistveno nižji.

Zaradi dobre zasedenosti kapacitet so hoteli rajši ostali na nižjih kakovostnih nivojih storitev, ob tem pa še vedno tržijo svoje storitve po relativno visokih cenah. Seveda to stanje lahko hitro spremeni večje število hotelskih sob na trgu in v novih konkurenčnih razmerah se bodo globalne hotelske verige znova pojavile na slovenskem trgu.

4 NEPREMIČNINE V TURIZMU

V prejšnjem poglavju so opisani različni modeli opravljanja hotelirske dejavnosti v turizmu, ki so jih razvila sodobna hotelska podjetja in njihova ključna področja poslovanja. To poglavje predstavlja nepremičnine in njihovo lastništvo, saj so lastniki nepremičnin pomemben partner hotelskih podjetij. Predstavljene so tudi nekatere oblike prodaje nepremičnin v obstoječih podjetjih, kjer so le-te v njihovi lasti.

SLIKA 5: Možne oblike prodaje nepremičnin v Sloveniji.



Vir: Avtor, 2006.

Investicijski skladi so pomembni lastniki globalnih hotelskih podjetij, hkrati pa so investicijski nepremičninski skladi velik lastnik nepremičnin v hotelski dejavnosti. To predstavlja obenem tudi priložnost za slovenske finančne holdinge in druga finančna podjetja, da vstopijo na to področje in zagotavljajo na trgu ustrezne nepremičnine, tudi hotelske, ko bo sprejeta ustrezna zakonodaja.

Slovenska turistična podjetja imajo v svoji lasti praktično vse nepremičnine, v katerih opravljajo različne turistične dejavnosti, vrednost teh sredstev pa lahko bistveno vpliva na uspešnost poslovanja. Razlogi, zaradi katerih prihaja do prodaje nepremičnin, so lahko različni:

- Vedno večje potreba po kapitalu mnoga podjetja vzpodbuja, da razmišljajo, kako čim hitreje in uspešneje do svežih virov sredstev. Potrebe so lahko različne, od hitre organske rasti podjetja do tistih, povezanih s prevzemi drugih podjetij. Problem nepremičnin in njihovo lastništvo postaja pomemben element strategij in poslovnih odločitev podjetij.
- Prodaja sredstev se izkazuje v bilanci stanja in posledično lahko izboljša uspešnost poslovanja.

- Priprava projektne dokumentacije, pridobivanje ustreznih finančnih virov, izgradnja objektov in njihovo upravljanje ter vzdrževanje se izloči iz podjetij in prepusti strokovnjakom za ta področja.

Prodaja nepremičnin povzroči tudi druge posledice tako za prodajalca kot tudi za kupca (Deloitte, 2006):

- manjše davčne obveznosti, ki so posledica stroškov najema, raznih drugih storitev, franšiznin in podobno,
- tveganje pred spremembo vrednosti nepremičnine se prenese na drugo fizično ali pravno osebo na zelo transparenten način,
- prodajalec lahko še nadalje ohrani "dnevni" nadzor nad temi nepremičninami, če istočasno sklene pogodbo, s katero ohrani opravljanje dejavnosti v njih.

Ko se v hotelskem podjetju odločijo, da bodo določene nepremičnine prodali, je treba objektivno pogledati, kaj ima dejansko podjetje v svoji lasti in katere nepremičnine je smiselno prodati. Prav tako je treba narediti natančno analizo možnih kupcev nepremičnin, ki so lahko posamezne fizične ali pravne osebe. Pri zadnjih velja izpostaviti tiste specializirane investicijske nepremičninske sklade, ki so se specializirali prav za področje hotelskih nepremičnin.

Izločitev nepremičnin slovenskih turističnih podjetij bi lahko smiselno razdelili v dve osnovni fazi prodaje:

- v prvi fazi je smiselno prodati vse nepremičnine, ki niso potrebne za osnovno dejavnost in se s tem osredotočiti na hotelirsko dejavnost,
- v drugi fazi pa se prodajo hotelske nepremičnine, ki jih je treba predhodno pripraviti za prodajo, jih razbremeniti hipotek, raznih denacionalizacijskih zahtevkov in drugih možnih omejitev, ki bi lahko ovirale prodajo.

4.1 KLASIČNA PRODAJA NEPREMIČNIN

Prodaja turističnih ali hotelskih nepremičnin je zahteven proces, saj gre za produkt z veliko pravicami in obveznostmi, kadar se v teh nepremičninah odvija dejavnost prek franšiznih pogodb ali pogodb o poslovođenju. Velikokrat se ob prodaji nepremičnine istočasno srečamo tudi obratnim procesom, ko prodajalec nepremičnino jemlje nazaj v opravljanje hotelirske dejavnosti, prek pogodbe o najemu, pogodbe o poslovođenju ali franšizne pogodbe. Vsi trije modeli imajo pomembno težo v procesu prodaje nepremičnin in najpogosteje se v teh procesih srečamo z dvema modeloma:

- Prek pogodbe o prodaji in najemu (ang. sale and lease back), ki jo ponavadi opredelimo kot poslovni najem. Pri tem najemu najemnik najprej kot prodajalec proda predmet najema najemodajalcu, ki mu nato isti predmet vrne nazaj v najem. Pri tem postane prodajalec najemnik ter pride takoj do likvidnih denarnih sredstev. Razlogi lastnikov nepremičnin za izvedbo tega posla so predvsem potreba po

zagotovitvi tekočih likvidnih poslovnih sredstev za različne namene, od financiranja novih naložb v donosnejše posle iz kupnine za prodane nepremičnine do razbremenitve prezadolženosti zaradi kreditov, najetih pod slabšimi pogoji.

- Prek pogodbe o prodaji in poslovođenju (ang. sale and management contract back), ki je podobna oblika transakcije, kot je bila navedena v prejšnjem primeru. Razlika je v tem, da potem, ko prodajalec proda predmet prodaje, tega vzame nazaj v opravljanje hotelirske dejavnosti prek pogodbe o poslovođenju. Pri tem gre tako za fizične kot pravne osebe, največkrat pa se v teh primerih lastniki nepremičnin odločijo za prodajo specializiranim investicijskim nepremičninskim skladom.

Tri osnovne oblike klasične prodaje nepremičnin so [URL: <http://www.innvest.com/news/library/disposit/index.htm>, 2006]:

- prodaja prek nepremičninskega posrednika,
- direktna prodaja nepremičnine ustreznemu kupcu,
- prodaja prek avkcije.

Prodaja prek nepremičninskega posrednika, predvsem prek kvalificiranega hotelskega posrednika, ki ima dobra finančna in pravna znanja, poznavanje trga in produkta, ki ga prodaja, ter dobra pogajalska znanja in izkušnje, predstavlja številne prednosti pri prodaji. Največja prednost je hitro pridobivanje ustreznih kupcev. V Ameriki obstaja od leta 1959 združenje hotelskih in motelskih nepremičninskih posrednikov (ang. Hotel&Motel Brokers of America).

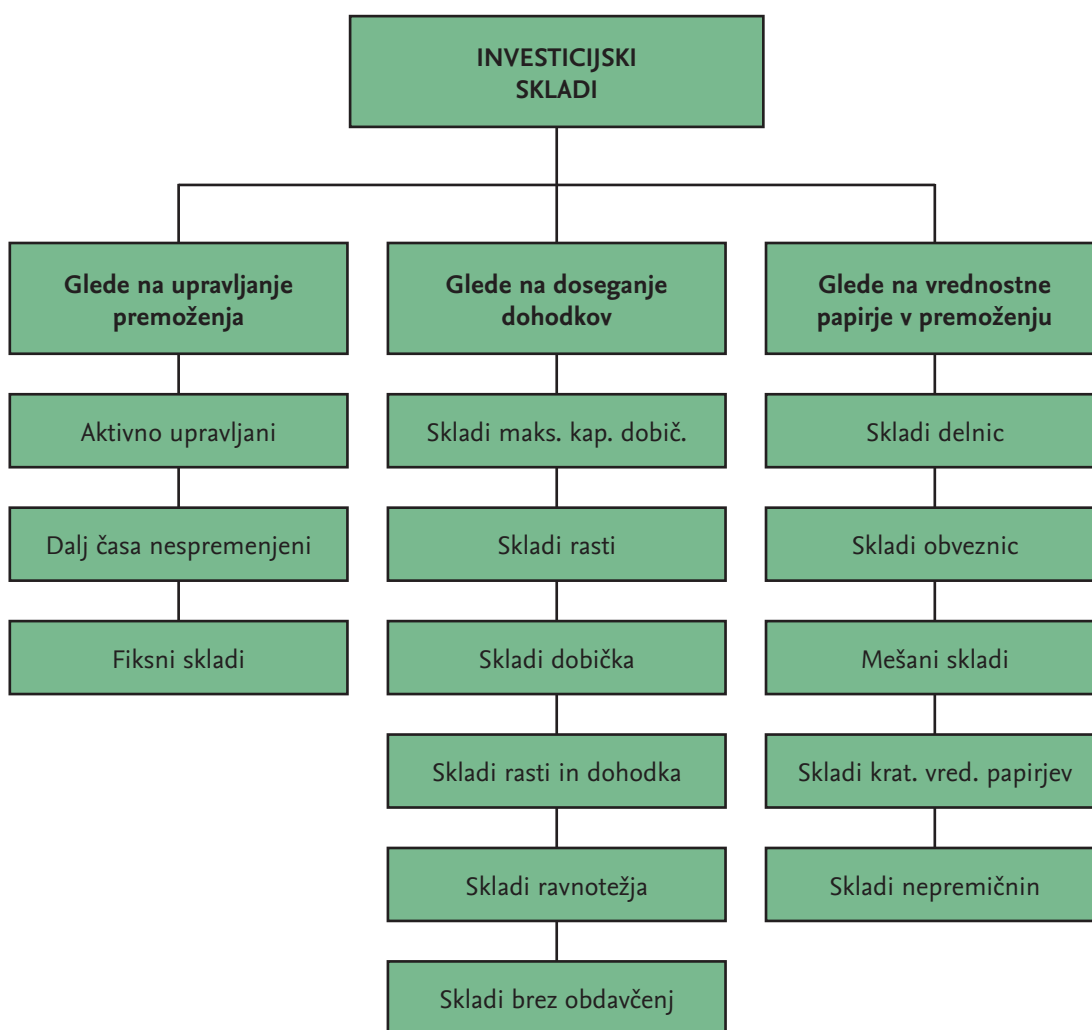
Za direktno prodajo se lastnik nepremičnine največkrat odloči, ko je prepričan, da lahko sam pridobi ustreznega kupca. Velikokrat se za to obliko odločijo zaradi strahu, da bi lahko tekoče poslovanje trpelo, če bi se izvedelo, da se nepremičnina prodaja. Velikokrat pa ne želijo prenesti provizije in ostalih ekskluzivnih pravic na nepremičninske posrednike.

Avkcija je najmanj primerna za prodajo manjših ali posamičnih nepremičnin, ker ima lahko v času najave tega procesa močne negativnih posledice za vse udeležene strani v tem procesu, npr. delovna vnema zaposlenih se zmanjša, poslovni partnerji zmanjšajo obseg poslovanja, ker se želijo izogniti možnim tveganjem, in podobno. Je pa avkcija primerna, ko želi podjetje velik portfelj nepremičnin hitro preoblikovati v privatno lastnino.

4.2 INVESTICIJSKI NEPREMIČNINSKI SKLADI

Oblik investicijskih skladov je veliko, posebno obliko pa predstavljajo investicijski nepremičninski skladi. Slovenija nima urejene ustrezne zakonodaje, ki bi omogočala in vzpodbujala nastanek teh nepremičninskih skladov, kar lahko predstavlja razlog za časovni zamik pri začetku preoblikovanja poslovanja v nekaterih slovenskih turističnih podjetjih. Obstajajo rešitve, ki so povezane predvsem s prodajo nepremičnin tujim skladom in ostalim možnim kupcem v tujini. Ustanovi pa se lahko tudi lastni nepremičninski sklad v tujini in vanj prodajo lastne nepremičnine.

SLIKA 6: Delitev investicijskih skladov glede na aktivno stran bilance stanja.



Vir: Mramor, 2000, str. 89–93.

Nepremičninski skladi v Evropi dosegajo v povprečju 5-odstotne letne donose, bolj špekulativni pa presegajo tudi donose delniških indeksov. Nepremičninski investicijski skladi ne vlagajo sredstev v vrednostne papirje, ampak pretežno v nepremičnine, in so lahko odprti ali zaprti [URL: <http://www.financna-tocka.si/text.php?id=3724>, 2006]. Za te vrste skladov so značilne nižje donosnosti, kar je povezano z varnostjo naložb, ki predstavljajo premoženje sklada. Ti specializirani nepremičninski skladi so izredno pomembni za razvoj turistične panoge in še posebej za razvoj sodobnih hotelskih podjetij v svetu.

Veliko skladov kotira na borzah, med njimi so najbolj znani ameriški nepremičninski skladi, imenovani REIT (ang. real estate investment trust). Skladi REIT predstavljajo ameriško pravno formalno obliko zaprtega nepremičninskega sklada. V sosednjih državah deluje kar nekaj nepremičninskih skladov in celo na Hrvaškem sta že bila ustanovljena dva zaprta nepremičninska sklada, ki bosta vlagala sredstva v hrvaške nepremičnine, predvsem zemljišča. Oba sklada še ne kotirata na borzi.

Pri zaprtem investicijskem nepremičninskem skladu podjetje za upravljanje vlagateljem ne zagotavlja unovčitve enote premoženja oziroma delnice. Delnice zaprtih skladov običajno kotirajo na borzi, kjer je mogoč njihov nakup ali prodaja. Pri odprtem nepremičninskem investicijskem skladu pa podjetje za upravljanje vlagateljem zagotavlja odkup njihovih enot premoženja ali delnic kadarkoli in po trenutni vrednosti točke.

Nepremičninski skladi REIT so že prek 40 let uveljavljena oblika zaprtih investicijskih skladov v ZDA. Gre za zaprte sklade, ki morajo ob tem zadostiti določenim zakonskim zahtevam, najpomembnejše med njimi so:

- vsaj 75 odstotkov sredstev podjetja morajo sestavljati "nepremičninska sredstva",
- vsaj 75 odstotkov prihodkov podjetja morajo pomeniti najemnine in obresti na posojila, zavarovana s hipotekami na nepremičnine,
- podjetje mora imeti mora vsaj sto delničarjev,
- delnice podjetja morajo biti neomejeno prenosljive.

Skladi REIT kupujejo nepremičnine, pretežno poslovne, in jih dajejo v najem, dajejo hipotekarna posojila ali prevzemajo projekte pozidav od zemljišča do dokončanih objektov. Skladi so ponavadi le investitor in upravljavec, za izvedbo gradnje, prodaje in vzdrževanja pa angažirajo zunanje izvajalce. Pomembna prednost nepremičninskih skladov je njihov ugoden davčni položaj. Skladi imajo obvezo vsaj 90 odstotkov dobička razdeliti delničarjem v obliki dividend, podjetja pa ne plačujejo davka na dobiček in dividende so relativno visoke. V zadnjem desetletju je dividendni donos nepremičninskih skladov REIT v povprečju presegal 5 odstotkov letno.

TABELA 20: Dividendni donosi REIT skladov v zadnjem desetletju.

v %

LETO	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Letni donos	6,0	6,4	5,7	5,5	5,6	5,1	6,0	5,6	5,7

Vir: Finančna točka, 2006.

Delnice nepremičninskih skladov so za vlagatelje zanimive iz več razlogov. Za zmanjšanje tveganja oziroma uravnoteženje portfelja je pomembna negativna korelacija donosov nepremičnin z donosi delnic gospodarskih podjetij na razvitih trgih. To pomeni, da za dovolj dolga obdobja v povprečju velja, da so "dobra" obdobja za delnice "slabša" za nepremičnine in obratno. Korelacijski koeficienti so bili za zadnje desetletno obdobje različni po posameznih kontinentih.

TABELA 21: Korelacijski koeficienti za REIT sklade.

Vrsta REIT-A	INDEKS	KOEFICIENT
Azijski REIT	indeks MSCI Asia	0,72
Globalni REIT	indeks MSCI World	0,65
Evropski REIT	indeks DJ Euro Stoxx 50	0,49
Ameriški REIT	indeks S&P 500	0,34
Globalni REIT	obvezniški indeks Lehman Brothers Global Treasury	0,26

Vir: Der Fonds, 2006.

Čim nižja je številka, tem manj je gibanje primerjanih vrednosti medsebojno povezano. Dolgoročni donosi nepremičninskih skladov so bili v preteklosti nadpovprečno visoki. V zadnjem desetletju so delnice REIT skladov dosegale, z upoštevanjem dividend, okoli 12,2-odstotno povprečno letno donosnost, ameriški delniški indeks S&P pa je v tem obdobju dosegal 10,9-odstotno letno rast [URL: <http://www.financna-tocka.si/text.php?id=3724>, 2006].

Likvidnost naložbe v delnice nepremičninskega sklada je neprimerno večja od likvidnosti pri neposrednem lastništvu nepremičnin. Z delnicami teh skladov se trguje na največjih borzah in transakcijski stroški so relativno nizki, investitorjem pa so na voljo tudi posredne naložbe, vezane na delnice skladov REIT. Poslovanje skladov je pregledno, saj so kot javna podjetja zavezana za razkrivanje podatkov javnosti in nadzornim institucijam, ravno tako pa je zagotovljen nadzor tudi z obveznimi neodvisnimi revizijami. Ker je REIT sklad zaprti sklad, upravljavec ni obvezan odkupiti lastnih delnic od vlagateljev, zato ni pod pritiskom stalnega zagotavljanja likvidnostne rezerve za servisiranje izplačil vlagateljev.

Po podatkih ameriške agencije Nacionalno združenje nepremičninskih skladov se je konec leta 2005 na borzah v ZDA trgovalo z delnicami 197 takšnih skladov s skupno tržno kapitalizacijo več kot 336 milijard dolarjev. Delnice se lahko kupujejo in prodajajo na borzah enako kot katerekoli druge delnice, davčno pa je taka naložba obravnavana enako kot nakup ali prodaja ostalih delnic.

4.2.1 STANJE V SLOVENIJI IN USTANOVITEV NEPREMIČNINSKI SKLADA

Nepremičninski skladi bi lahko v Sloveniji postali pomembni igralci na trgu nepremičnin in vabljava naložbena možnost za majhne vlagatelje. Slovenija za zdaj še ne pripravlja ustrezne zakonodaje, ki bi omogočala delovanje takšnih skladov, čeprav naj bi predlog novega Zakona o investicijskih skladih in družbah za upravljanje opredeljeval tudi načine ustanovitve in pravila za poslovanje nepremičninskih skladov.

Vsekakor ostaja na slovenskem trgu kapitala nezapolnjena luknja, ki bi bila zanimiva tako za fizične kot tudi za institucionalne vlagatelje. Če bi pri nas nepremičninski skladi delovali, bi lahko po nekaterih ocenah zbrali 1,2 milijarde evrov [URL: <http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=164386&src=pj021006>, 2006]. Kljub temu se bodo ustanovitelji pri oblikovanju slovenskih skladov srečali z nekaterimi tveganji:

- ne bo dovolj vlagateljev v takšen sklad, ker je že sedaj v vzajemnih skladih okoli 380 milijard tolarjev,
- problemi, povezani s ustrežno količino pravih nepremičnin, v katera naj bi tovrstni skladi vlagali,
- ob povečani ponudbi nepremičnin zaradi vlaganj sredstev teh skladov bi se ponudba nepremičnin na trgu povečala in povzročila padec cen teh nepremičnin, kar bi lahko negativno vplivalo na njihovo donosnost,
- postopki za nakup zemljišča do izpeljave komunalne ureditve, gradnje in drugega so v Sloveniji še vedno predolgi.

Obstaja tudi možnost ustanovitve lastnega nepremičninskega sklada. Ta možnost bi bila primerna za večja podjetja, ki imajo v svojem portfelju veliko vrednost nepremičnin, razpršenih na različnih lokacijah in v različnih podjetjih. Osnovne naloge sklada bi lahko opredelili:

- upravljanje z nepremičninami (dograjevanja, investicijsko vzdrževanje, adaptacije obstoječih zgradb),
- razvoj nepremičninskih projektov v povezavi z aktivnostmi, ki jih izvajajo podjetja, ki imajo skladowe nepremičnine,
- razvoj in realizacija novih nepremičninskih projektov za tretjega partnerja.

Oblikovanje nepremičninskega sklada zahteva štiri osnovne faze, ki so potrebne ne glede na dejstvo, kdo bo lastnik in kje bo sedež nepremičninskega sklada (Interni viri Delloite, 2005):

- strateški pregled nepremičninskega sklada,
- zbiranje podatkov in analize,
- izvedba transakcij,
- zaključek oblikovanja in ustanovitev sklada.

Vsaka od štirih osnovnih faz ima številne podfaze. Prva faza predstavlja teoretično zasnovano in obliko nepremičninskega sklada in ugotavlja smisel njegove ustanovitve, medtem ko druga faza predstavlja postavitve infrastrukture sklada in pripravo nepremičnin za prenos v sklad.

Tretja faza pomeni iskanje primernih investitorjev v sklad, ki so lahko različne pravne in fizične osebe. Ustanovitelj se mora v tej fazi odločiti, ali bo sklad samo upravljal prek podjetja za upravljanje oziroma kolikšen del lastništva bo zadržal v samem nepremičninskem skladu. Višina lastništva v obeh podjetjih je samostojna odločitev ustanovitelja nepremičninskega sklada in podjetja za upravljanje, seveda pa so v obeh primerih možne različne lastniške kombinacije.

Zadnja faza je ustanovitev sklada in podjetja za upravljanje sklada, ki skrbi za stroškovno in davčno učinkovito upravljanje z nepremičninami v skladu. Sem sodijo tudi skrb za optimalno vzdrževanje vseh nepremičnin v njegovi lasti, nadaljnji razvoj in sodelovanje v nepremičninskih projektih, ki pomagajo pri rasti sklada in doseganju čim boljših rezultatov poslovanja.

Seveda je treba ob oblikovanju nepremičninskega sklada imeti jasno strategijo, kaj s skladom v prihodnje. Preložitev nepremičnin iz ene organizacijske oblike v drugo ali sprememba lastništva nepremičnin med podjetji znotraj istega sistema ne predstavlja nobene bistvene prednosti ali dodane vrednosti za obstoječega lastnika razen večjega osredotočanja na posamezno dejavnost. Ob tem pa je treba natančno proučiti ostale dejavnike, ki lahko vplivajo na delovanje sklada, predvsem davčno zakonodajo in tudi dejstvo, da lahko lastniki podjetja, iz katerega se izločajo nepremičnine, te poteze napačno razumejo in jih začno ovirati. Vsekakor imajo ustanovitelji nepremičninskega sklada v nadaljevanju dve možnosti: samostojen razvoj nepremičninskega sklada in njegova popolna ali delna osamosvojitve ali prodaja celotnega sklada.

Ne glede na ustrezno zakonodajo bo treba zagotoviti prisotnost nepremičninskih skladov v Sloveniji ali poiskati ustrezne investitorje, ki so pripravljeni investirati svoj kapital. Prednosti, ki jih nepremičninski skladi prinašajo vsem investitorjem in posledično celotnemu gospodarstvu, so:

- lokalna investicijska podjetja dobijo dostop do nosilcev donosnih nepremičninskih investicij, specializiranih za prvorazredne nepremičnine,

- omogočajo lažji dostop do nepremičnin za vlagatelje, ki niso specialisti za to področje, kot so pokojninski in razni drugi skladi,
- zagotavljajo višjo donosnost indirektnih investicij v primerjavi z direktnimi investicijami v nepremičnine,
- dosegajo višjo likvidnost indirektnih investicij v nepremičnine, saj se za prodajo nepremičnine potrebuje dalj časa in je dražja kot prodaja deleža v nepremičninskem skladu,
- zagotavljajo večjo fleksibilnost pri transferu deležev skladov in možnost odplačila izdanih delnic,
- zagotavljajo, da so indirektno investicije v nepremičnine cenejše od direktnih,
- dosegajo večje optimiziranje stroškov upravljanja z nepremičninami.

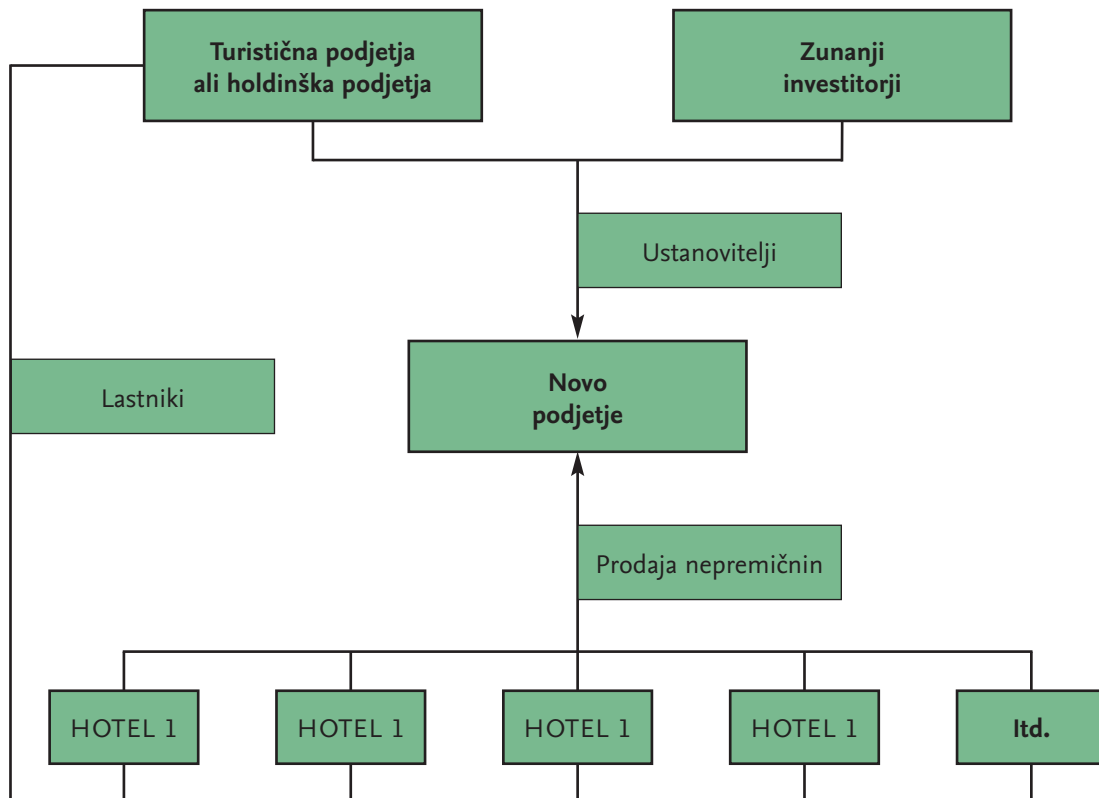
Do takrat pa zaradi pomanjkljive zakonodaje obstaja možnost ustanovitve takšnega sklada v eni od ostalih evropskih držav. V Evropi je po številu delujočih in novoustanovljenih skladov na prvem mestu Luksemburg, ki ima izredno razvito podporno infrastrukturo za delovanje skladov, ki poleg ugodnih davčnih pogojev za delovanje sklada nudi tudi urejeno vso potrebno zakonodajo.

4.3 USTANOVITEV NOVEGA PODJETJA

Obstaja možnost ustanovitve novega podjetja, na katerega se prenesejo nepremičnine kot ustanovitveni vložek ali pa se mu prodajo nepremičnine. To podjetje lahko deluje v skladu z obstoječo zakonodajo in bi lahko, v kolikor gre za delniško družbo, kotiralo s svojimi delnicami na borzi. Seveda bi takšno podjetje lahko bilo prehodna oblika nastajanja investicijskih nepremičninskih skladov, ki se bodo v prihodnosti zagotovo razvili v Sloveniji.

Na naslednji sliki je prikazan primer ustanovitve takšnega podjetja, ki bi imelo v lasti hotelske nepremičnine. Ustanovitelji, tj. hotelska ali holdinška podjetja, lahko obdržijo celotno ali delno lastništvo v tem podjetju ali pa ga v prihodnosti v celoti ali delno prodajo oziroma preoblikujejo v nepremičninski sklad.

SLIKA 7: Primer ustanovitve podjetja s hotelskimi nepremičninami.



Vir: Sava d. d., 2006.

Ob prodaji hotelov novemu podjetju je treba istočasno zagotoviti, da se hoteli pridobijo nazaj v opravljanje hotelirske dejavnosti. Možna in najprimernejša modela v Sloveniji bi bila: model najema nepremičnine in model pogodbe o poslovanju. S tem bi lahko nastalo prvo sodobno slovensko hotelsko podjetje.

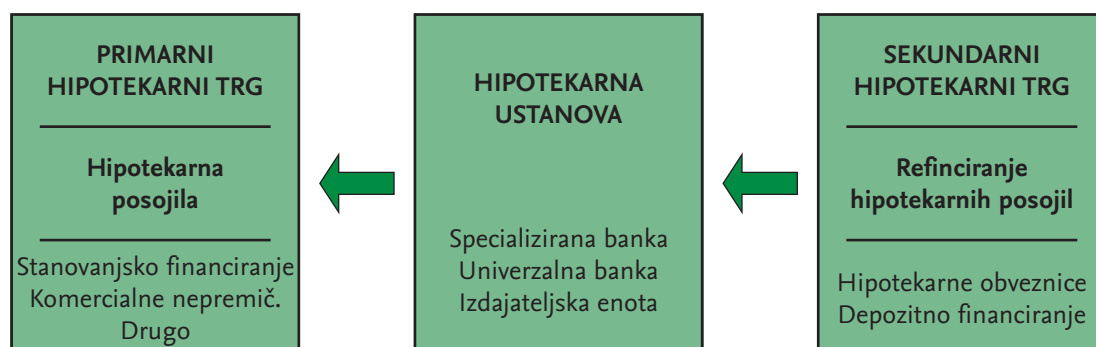
4.4. HIPOTEKARNE OBVEZNICE

Hotelsko podjetje lahko pride do svežega kapitala za svoje razvojne aktivnosti tudi s pomočjo pridobljenega hipotekarnega kredita s strani ustrezne finančne institucije ali z izdajo lastnih hipotekarnih obveznic. V Sloveniji podjetja zaradi sprejete zakonodaje ne smejo izdajati lastnih hipotekarnih obveznic.

Hipotekarne obveznice (ang. mortgage bond) so dolžniški vrednostni papirji, izdani s strani finančne inštitucije s kritjem oziroma jamstvom v točno določeni hipotekarni terjatvi na aktivih izdajatelja, ki zagotavlja ustrezen denarni tok za poplačilo obveznosti iz naslova izdanih hipotekarnih obveznic (Lambert, 2002, str. 17). Obveznice lahko izdajo finančne institucije in, glede na različne zakonodaje, posebne specializirane hipotekarne banke, univerzalne banke ali druge ustrezne finančne ustanove. Večina evropskih držav je v svoji zakonodaji uveljavila princip specializacije in tako omejila izdajo hipotekarnih obveznic le na specializirane hipotekarne banke.

V primerjavi z najvarnejšimi državnimi obveznicami ponujajo hipotekarne obveznice praviloma nekoliko višje donose, vlagatelji pa jih lahko kupijo ob izdaji ali na borzi, saj je sekundarno trgovanje z njimi zelo razširjeno in likvidno.

SLIKA 8: Poenostavljen prikaz hipotekarnega poslovanja.



Vir: More, 2002, str. 3.

ZDA imajo poleg trga državnih vrednostnih papirjev, ki je največji in najbolj likviden kapitalski trg, dobro razvit tudi trg hipotekarnih obveznic oziroma trg agencijskih obveznic. Tam so največje izdajateljice hipotekarnih obveznic vladne agencije, med katerimi so nekatere v popolni lasti države, druge pa slednja samo sponzorira. Državno sponzorirane ustanove, ki so sicer v zasebni lasti in organizirane kot delniške družbe, pa so agencije, ki so dobile pooblastila od ameriškega kongresa. Največji med njimi sta Federal National Mortgage Association ter Federal Home Loan Mortgage Corporation [URL: <http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=57655>, 2007].

Slovenija je pred kratkim sprejela Zakon o hipotekarni in komunalni obveznici. Hipotekarne obveznice na osnovi zakona lahko izdajajo samo banke, ki so pridobile dovoljenje za izdajanje hipotekarnih obveznic v skladu z zakonom, pred začetkom izdajanja pa morajo pridobiti tudi dovoljenje, ki ga izda Banka Slovenije.

6 ZAKLJUČKI

Osrednja tema magistrskega dela je analiza turističnih podjetij v Sloveniji, ki v zadnjih letih doživljajo novo prestrukturiranje. Panoga turizem v Sloveniji vse bolj pridobiva na pomenu po možnostih zaposlovanja, deviznem prilivu, prihodih tujih turistov in vedno večji globalizaciji. Devizni priliv se iz leta v leto povečuje in je v lanskem letu presegel 1.3 milijarde evrov ter predstavlja več kot 650 evrov na prebivalca. Če rast merimo s količinskimi podatki, je turizem v Sloveniji med najhitreje rastočimi gospodarskimi panogami. Trend rasti števila prihodov nakazuje, da je Slovenija vedno bolj priljubljena turistična destinacija. Vsako leto jo obiše več turistov, vedno pogosteje pa se vračajo turisti, ki so Slovenijo že obiskali.

Povprečna letna zasedenost hotelov in drugih namestitvenih objektov, gledano skozi zasedenost ležišč, je bila v letu 2005 komaj 46-odstotna. Še manj ugodna ostaja zasedenost ležišč po posameznih mesecih leta, kjer je razlika v zasedenosti med najboljšim in najslabšim mesecem kar 40-odstotna. Neenakomerna zasedenost ležišč v hotelih povzroča težjo organizacijo delovnih procesov, težje optimiziranje namestitvenih zmogljivosti ter s tem tudi večje stroške poslovanja hotelov.

Kazalnik stopnje dolgoročnosti investiranja je v primerjavi s podjetji v ostalem gospodarstvu v turističnih podjetjih višji. Iz primerjave povprečne stopnje rasti sredstev in čistih prihodkov od prodaje za obdobje zadnjih desetih let izhaja, da izraba sredstev ni bila učinkovita, saj je rast sredstev višja od rasti čistih prihodkov od prodaje. Obseg poslovanja, merjen s finančnimi kazalniki prihodkov, odhodkov in stroškov, se povečuje. Vendar se hitreje povečujejo tiste kategorije, ki vplivajo na poslovni izid negativno, kot tiste, ki vplivajo nanj pozitivno.

Celotno turistično gospodarstvo v Sloveniji je kljub rasti fizičnih kazalcev in prihodkov gospodarsko neuspešno, saj ima, gledano skupno, v zadnjih letih izgubo. Gibanje temeljnega poslovnega izida je v slovenskih turističnih podjetjih manj ugodno od gibanja v ostalem gospodarstvu. Še posebej pa je neugodno, če ga primerjamo z velikimi hotelskimi podjetji v svetu. Neuspešnost poslovanja se kaže tudi v razširjenih poslovnih izidih, kamor sodita poslovni izid iz poslovanja pred davki in obrestmi (ang. earnings before interest and taxes) in poslovni izid pred davki, obrestmi in amortizacijo (ang. earnings before interest, taxes, depreciation and amortization).

Posledica slabih poslovnih izidov so tudi negativni ali izjemno nizki temeljni kazalniki uspešnosti, kamor sodijo koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala, koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev, stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov in koeficient celotne gospodarnosti. Primerjava teh kazalnikov z rezultati treh velikih hotelskih podjetij v svetu (Intercontinental, Accor SA, Hilton International) pokaže veliko večjo uspešnost na njihovi strani, čeprav je treba ob tem upoštevati absolutne velikosti primerjanih podjetij. Razloge za slabše poslovanje pa zagotovo najdemo tudi v slabši izrabi proizvodjalnih dejavnikov in močnih vplivih zunanjega okolja podjetij.

Vedno več manjših hotelskih podjetij posluje v naši okolici in uspešno konkurira globalnim hotelskim podjetjem na lokalnem nivoju. Omenjena podjetja zelo hitro širijo obseg poslovanja v svojem okolju in tudi širše, zato bi njihov model poslovanja in izkušnje lahko uporabila tudi slovenska turistična podjetja.

Osnovna razlika v poslovanju med uspešnimi velikimi in manjšimi hotelskimi podjetji, in slovenskimi turističnimi podjetji je njihova organiziranost poslovanja in prepletenost z lastništvom in upravljanjem turističnih nepremičnin. Če želimo, da se bodo slovenska turistična podjetja preoblikovala v sodobna in uspešnejša hotelska podjetja, morajo:

- zagotoviti poslovanje, ki je osredotočeno na hotelirsko dejavnost,
- upravljanje z nepremičninami skupaj z lastništvom pa prepustiti specialistom za nepremičnine.

Osredotočenost na hotelirsko dejavnost je možna prek več modelov opravljanja hotelirske dejavnosti. V tretjem poglavju so opisane značilnosti vseh petih osnovnih modelov, ki so jih razvila, oblikovala in jih tudi uspešno vpeljujejo v poslovanje novih hotelov sodobna hotelska podjetja. Njihova ključna področja delovanja so razvite funkcije kontrolinga, ravnanja s človeškimi viri ter sodobni pristopi k marketingu in prodajnim aktivnostim na trgih. Za nemoteno delovanje tega pa potrebujejo močno podporo informacijskih tehnologij, predvsem pa standarde za izvajanje operativne dejavnosti, ki so najpomembnejši produkt hotelskega podjetja in omogočajo dvig kakovosti storitev.

Z oblikovanjem sodobnega hotelskega podjetja za opravljanje hotelirske dejavnosti se omogoči hitrejša in učinkovitejša:

- izboljšanje poslovne uspešnosti podjetja,
- osredotočenje na hotelirsko dejavnost, kar omogoča dvig kakovosti storitev,
- povečevanje obsega poslovanja.

Slovenska turistična podjetja so poleg klasičnega modela opravljanja hotelirske dejavnosti že sposobna razviti tudi model najema nepremičnine in model pogodbe o poslovanju. Za franšizni model pa bo potreben dodaten čas, saj gre za najzahtevnejši model, ki potrebuje veliko znanja in izkušenj, predvsem pa časa za razvoj. Razvoja tega modela se v Sloveniji ni lotil še nihče, čeprav, gledano z ekonomskega stališča, velja za najuspešnejši model.

Oblikovanje sodobnih hotelskih podjetij v Sloveniji zahteva prodajo nepotrebnih osnovnih sredstev, predvsem nepremičnin. Načini prodaje so lahko različni, predhodno pa je nepremičnine potrebno razbremeniti hipotek, raznih denacionalizacijskih zahtevkov in drugih možnih omejitev, ki bi lahko ovirale postopek prodaje. Seveda pa morajo turistična podjetja najprej v svojih strategijah jasno zastaviti svojo vlogo v turistični dejavnosti in s tem določiti, ali so samo hotelska podjetja ali so tudi nepremičninska. Velik problem pri tem predstavljajo v Sloveniji neoblikovani investicijski nepremičninski skladi, ki so v razvitih ekonomijah pomemben partner hotelskih podjetij pri njihovem razvoju.

V Sloveniji se v zadnjih letih v turističnih podjetjih spreminja lastništvo, ki pa v tem obdobju še ni bistveno vplivalo na izboljšanje poslovnih rezultatov. Prav tako novi lastniki še niso sprožili vseh potrebnih procesov, ki bi vodili k preoblikovanju in nastanku sodobnih hotelskih podjetij. Treba se je zavedati, da se naša podjetja globalizaciji, internacionalizaciji in standardizaciji v turizmu ne morejo izogniti, ker bodo drugače izločena iz mednarodnega turističnega trga. To pa zahteva obvladovanje mednarodnih standardov poslovanja, ki pa še niso običajna poslovna praksa slovenskih turističnih podjetij, oziroma so še v nastajanju.

LITERATURA:

1. Brent Ritchie J. R.: The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective. Oxford : CABI Publishing Wallingford, 2005. 304 str.
2. Brueggeman B. William, Fisher Jeffrey: Real Estate Finance and Investments. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2001, str. 243–252.
3. Coughlan T. Anne, Erin Anderson: Marketing Channels. New Jersey : Pearson Education, 2006. 602 str.
4. Crotts C. John: Global Alliances in Tourism and Hospitality Management. New York : The Haworth Hospitality Press, 2000. 166 str.
5. Dernovšek Igor: Rešitev je franšiza. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2004, str. 42–44.
6. Finn Mick: Tourism and Leisure Research Methods: Data Collection, Analysis, and Interpretation 1st Edition. Harlow : Longman, 2000. 284 str.
7. Go M. Frank, Pine Ray: Globalization strategy in the hotel industry. London : Routledge, 1995. 352 str.
8. Goeldner R Charles., J. R. Brent Ritchie: Tourism, Principles, Practices, Philosophies. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2003. 606 str.
9. Grant Richard, Gent David: Asset Finance and Lizing Handbook. Cambridge : Woodhead-Faulkner, 2002, str. 16–17.
10. Ivanovič Zoran: Tourism & Hospitality Industry. Opatija : Faculty of Tourism and Hospitality Management, 2004. 189 str.
11. Jeanmart Pierre: Razvoj malih in srednjevelikih podjetij in franšizing v državah, ki vstopajo v EU. Ljubljana : Franšizing, glasilo sekcije slovenskih franšiznih družb, 2000, str. 3.
12. Jolly Adam: Managing bussiness risk. London : Cogan Page, 2003, str. 77.
13. Jones Lang: Global Hotel Management Agreement Trends. London : Baker & McKenzie, 2005. 22 str.

14. Jones Rob, Murphy Dan: Making Strategic Relationships Work. New York : Palgrave Macmillan, 2003. 208 str.
15. Kahr Joshua: Real Estate Market Valuation and Analysis. New York : Wiley Corporation, 2005. 245 str.
16. Kasavana L. Michael, Brooks M. Richard: Managing Front Office Operations. Michigan : Educational Institute, 2005. 645 str.
17. Kavčič Slavka: Analiza uspešnosti turističnega gospodarstva (hotelskega sektorja) v Sloveniji. Ljubljana : Slovenska turistična organizacija, 2005. 172 str.
18. Keller Peter: Quality Management in Tourism. St. - Gall : AIEST, 1997. 271 str.
19. Kodrič Sandi: Kaj so skladi REIT?
[URL: <http://www.financnatocka.si/text.php?id =3724>], 15. 11. 2006.
20. Klaneček Alojz: Načrtovanje rasti podjetja s prodajo franšize. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 82 str.
21. Lambert Annik: Session 2: Funding Measures. Warsaw: 3rd. Workshop on Housing Finance in Transition Economies, 2002. 27 str.
22. Ličen Anita: Franšizing kot strateška opredelitev malega podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 95 str.
23. Makovec-Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje, izbrana poglavja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. str. 161.
24. Mramor Dušan: Trg kapitala v Sloveniji. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000, str. 89–93.
25. Plattner H. Robert: Real Estate Investment: Analysis and Management. Columbus : Merrill Publishing Company, 1998. 178 str.
26. Pavlin Igor: Če razmišljate o franšizi. Ljubljana : Podjetnik, 2004, str. 66–67.
27. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana : GV založba, 1999, str. 323–325.
28. Puccioarelli J. Albert, Eunice Moon: Selling and Buying an Existing Hotel; Structure of an Asset Transaction.
[URL: <http://mdmlaw.com/Selling-BuyingExistingHotel.pdf>], 13. 10. 2006.

29. Rebernik Miroslav: Podjetništvo in management malih podjetij.
[URL: <http://epfip.uni-mb.si/publica/handb/13frans.pdf>], 22. 10. 2006.
30. Robbins S. P., Coulter M.: Management, 5th Edition. New Jersey : Prantice Hall, 1996, str. 453–523.
31. Schroeder G. Roger: Operations Management: Decision Making in the Operations Functions. New York : Mcgraw-Hill College, 2003. 848 str.
32. Turk Ivan: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2001, str. 73.
33. Vukmir Branko: Ugovori o zajedničkim ulaganjima. Zagreb : Informator, 1994. 359 str.
34. Weaver David, Lawton Laura: Tourism Management. London : Wiley, 2002, str. 24–29.
35. Wilder S. Jeffrey: Hotel Asset Disposition.
[URL: <http://innvest.com/news/library/disposit/index.htm>], 11. 10. 2006.

VIRI

1. Aktualni statistični podatki.
[URL: http://www.slovenia.info/?ppg_statisticni_podatki2005=0&title=Aktualni+statisticni+podatki], Slovenska turistična organizacija, 17. 10. 2006.
2. Annual Report 2005. London : Intercontinental Hotels & Resorts, 2006. 480 str.
3. Annual Report 2005. New York : Hilton Corporation, 2006. 370 str.
4. Annual Report 2005. Paris : Accor SA, 2006. 280 str.
5. Franchising and managing.
[URL: <http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=40>], Intercontinental, 24. 11. 2006.
6. From Brand Segmentation to Operating Structures Differentiation. Paris : Morgan Stanley Roundtable, 2006. 18 str.
7. Global Travel Trends 2005. Munich : IPK International, 2006. 7 str.
8. Interna gradiva Deloitte, Ljubljana.
9. Interna gradiva G&P hoteli Bled d.o.o., Bled.
10. Interna gradiva Hoteli Bernardin d.d., Portorož.
11. Interna gradiva Sava d.d., Kranj.
12. Interna gradiva Terme Čatež d.d., Čatež ob Savi.
13. Interna gradiva Terme 3000 d.d., Moravske toplice.
14. International Tourism to Grow. Madrid : World Tourism Organisation, 2006. 18 str.
15. MKG's Ranking of the Top 10 Hotel Groups Worldwide.
[URL: http://www.hotelexecutive.com/bus_rev/pub/002/190.asp], HotelExecutive, 9. 11. 2006.
16. Pomen in možnost razvoja hipotekarnega bančništva v Sloveniji. Bled : Delavnica stanovanjsko financiranje in hipotekarno bančništvo v Sloveniji, 2002. 28 str.

17. Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2011. Portorož : UP Turistika, 2006. 145 str.
18. Satelitski računi za turizem.
[URL: <http://www.turizem-institut.si/?cat=Raziskave-tsa>], Nacionalno turistično združenje, 22. 12. 2006.
19. Satelitski računi za turizem v Sloveniji.
[URL: http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/satelitski_racuni.pdf], Ministrstvo za gospodarstvo, 12. 12. 2006.
20. Sale and Leaseback Takes the Spotlight. London : KPMG, 2006. 8 str.
21. Slovenski turizem v številkah. Ljubljana : Slovenska turistična organizacija, 2006. 11 str.
22. Slovenski kodeks etike za franšizing.
[URL: <http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?IDpm=2494>], Gospodarska zbornica Slovenije, 24. 11. 2006.
23. Slovenski računovodski standardi 18.
http://www.si-revizija.si/racunovodje/dokumenti/precisceni_SRS/SRS18-popravki.doc], Slovenski inštitut za revizijo, 29. 10. 2006.
24. The Hilton Principles of Franchising. Beverly Hills : Hilton Hospitality Inc. 2004. 12 str.
25. Tourism Highlights 2005 Edition. Madrid : World Tourism Organisation, 2006. 13 str.
26. Tourism Trends for Europe. Bruxelles : European Travel Commission, 2006. 10 str.
27. Trends in Tourism. Madrid : World Tourism Organisation, 2006. 42 str.
28. UK & European, Travel Report. London : World Travel Market, 2005. 15 str.
29. Zakon o hipotekarni in komunalni obveznici (ZHKO).
[URL: <http://www2.gov.si/zak/Zakvel.nsf/4f57dc181a9a90d7c1256616002dc82b/c12563a400338836c1257109002fffa2?OpenDocumet>], 15.2.2007.

PRILOGE: TABELE IN SLIKE

TABELA 1: Tržni delež in povprečne letne rasti turizma v svetu v obdobju od 1995 do 2020.

TABELA 2: Svetovni izvoz dobrin in komercialnih storitev.

TABELA 3: Mednarodni prihodi turistov v posamezna območja Evrope v letu 2005.

TABELA 4: Turistični prihodi in število prenočitev v Sloveniji med letoma 1995 in 2005.

TABELA 5: Število prenočitev tujih turistov v Sloveniji med letoma 1995 in 2005

TABELA 6 : Število prenočitev domačih turistov v Sloveniji med letoma 1995 in 2005.

TABELA 7: Turistični prihodi in število prenočitev po mesecih v Sloveniji v letu 2005.

TABELA 8: SWOT analiza slovenskega turizma.

TABELA 9: Najpomembnejši kazalniki poslovanja nekaterih izbranih turističnih podjetij.

TABELA 10: Deset največjih svetovnih hotelskih podjetij.

TABELA 11: Dvajset najpomembnejših hotelskih blagovnih znamk.

TABELA 12: Globalizacija hotelskih podjetij.

TABELA 13: Osnovne značilnosti pogodbe o poslovanju in franšizne pogodbe.

TABELA 14: Osnovne razlike med finančnim in operativnim najemom.

TABELA 15: Povprečna višina osnovne provizije od celotnega prihodka.

TABELA 16: Povprečna doba veljavnosti pogodb o poslovanju v Evropi.

TABELA 17: Število hotelov z različnimi modeli opravljanja hotelirske dejavnosti.

TABELA 18: Simulacija poslovanja hotelov Novotel pod različnimi modeli.

TABELA 19: Primerjava različnih modelov opravljanja hotelirske dejavnosti.

TABELA 20: Dividendni donosi REIT skladov v zadnjem desetletju.

TABELA 21: Korelacijski koeficienti za REIT sklade.

SLIKA 1: Proces preoblikovanja slovenskih turističnih podjetij.

SLIKA 2: Organizacija hotelskega podjetja v turistični dejavnosti.

SLIKA 3: Sistem uravnoveženih kazalnikov.

SLIKA 4: Modeli opravljanja hotelirske dejavnosti v hotelskih podjetjih.

SLIKA 5: Možne oblike prodaje nepremičnin v Sloveniji.

SLIKA 6: Delitev investicijskih skladov glede na aktivno stran bilance stanja.

SLIKA 7: Primer ustanovitve podjetja s hotelskimi nepremičninami.

SLIKA 8: Poenostavljen prikaz hipotekarnega poslovanja.