

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**OCENJEVANJE UČINKOV PRIPOJITVE PODJETIJ
SAVI TURIZEM**

Ljubljana, oktober 2018

ANJA DOLENC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Dolenc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Ocenjevanje učinkov pripojitve podjetij Savi Turizem, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Simonom Čadežem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 RAST PODJETJA	4
1.1 Strategija rasti podjetja.....	4
1.2 Prevzemi	5
1.2.1 Sinergije, ki jih prinašajo prevzemi	7
1.2.2 Združitve.....	8
1.2.3 Spojitve.....	8
1.2.4 Pripojitve	8
1.3 Zakonski vidik.....	9
1.4 Računovodski vidik.....	10
1.5 Davčni vidik.....	11
2 PANOGA TURIZMA	12
2.1 Opredelitev turizma.....	12
2.2 Trendi v turizmu	13
2.3 Zgodovina slovenskega turizma	15
2.4 Strategija razvoja turizma	16
2.5 Strategija razvoja zdraviliškega turizma	19
2.6 Zanimive številke iz turizma	20
3 PREDSTAVITEV KLJUČNIH PODJETIJ	20
3.1 Sava	21
3.2 Sava Hoteli Bled	22
3.3 Terme 3000-Moravske Toplice	23
3.4 Terme Lendava	24
3.5 Terme Ptuj.....	25
3.6 Zdravilišče Radenci	26
3.7 Sava Turizem.....	27
3.8 Tržni deleži	29
4 PRIMERJAVA POSLOVANJA PRED IN PO PRIDRUŽITVI	30
4.1 Pomembni podatki iz letnih poročil	30
4.1.1 Prihodki	30
4.1.2 Stroški.....	33
4.1.3 Čisti poslovni izid.....	36
4.1.4 EBIT - Dobiček, izguba iz poslovanja	39
4.1.5 EBITDA – Dobiček, izguba iz poslovanja pred amortizacijo	42
4.2 Kazalniki.....	45
4.2.1 EBIT marža.....	45
4.2.2 EBITDA marža.....	47
4.2.3 Profitna marža oziroma neto marža.....	48
4.2.4 Zadolženost.....	50
4.2.5 Dobičkonosnost sredstev	52

4.2.6 Dobičkonosnost kapitala	53
SKLEP	55
VIRI IN LITERATURA	58

KAZALO SLIK

Slika 1: Tržni deleži Save Turizem in njenih konkurentov	29
Slika 2: Skupni prihodki pred združitvijo in po združitvi (v €)	31
Slika 3: Prihodki posameznih družb pred pripojitvijo (v €)	32
Slika 4: Primerjava prihodkov med Savo Turizem in celotno dejavnostjo I55.100 (podatki so v 1.000.000 €)	33
Slika 5: Skupni stroški materiala, blaga in storitev, dela in amortizacije pred pripojitvijo in po pripojitvi (v €)	34
Slika 6: Skupno število zaposlenih pred pripojitvijo in po pripojitvi	35
Slika 7: Primerjava stroškov Save Turizem s celotno dejavnostjo I55.100 (podatki so v 1.000.000 €)	36
Slika 8: Čisti poslovni izid pred pripojitvijo in po pripojitvi (v €)	37
Slika 9: Čisti poslovni izid posameznih družb pred pripojitvijo (v €)	38
Slika 10: Primerjava čistega poslovnega izida Save Turizem s celotno dejavnostjo I55.100	39
Slika 11: Dobiček/izguba iz poslovanja pred pripojitvijo in po pripojitvi (v €)	40
Slika 12: Dobiček/izguba iz poslovanja posameznih družb pred pripojitvijo (v €)	41
Slika 13: Primerjava dobička oziroma izgube iz poslovanja Save Turizem v primerjavi z celotno dejavnostjo I55.100 (v €)	41
Slika 14: Dobiček iz poslovanja pred amortizacijo, pred pripojitvijo in po pripojitvi (v €)	43
Slika 15: Dobiček iz poslovanja pred amortizacijo posameznih družb pred pripojitvijo (v €)	44
Slika 16: Primerjava dobička, izgube iz poslovanja pred amortizacijo Save Turizem s celotno dejavnostjo I55.100 (podatki so v 1.000.000 €)	44
Slika 17: Skupna EBIT marža pred pripojitvijo in po pripojitvi	46
Slika 18: EBIT marža podjetij pred pripojitvijo	46
Slika 19: Skupna EBITDA marža pred pripojitvijo in po pripojitvi	47
Slika 20: EBITDA marža podjetij pred pripojitvijo	48
Slika 21: Skupna profitna marža podjetij pred pripojitvijo in po pripojitvi	49
Slika 22: Profitna marža podjetij pred pripojitvijo	49
Slika 23: Skupen delež dolgov v financiranju podjetij pred pripojitvijo in po pripojitvi ...	51
Slika 24: Delež dolgov v financiranju podjetij pred pripojitvijo	51
Slika 25: Skupna dobičkonosnost sredstev pred pripojitvijo in po pripojitvi	52
Slika 26: Dobičkonosnost sredstev podjetij pred pripojitvijo	53
Slika 27: Skupna dobičkonosnost kapitala pred pripojitvijo in po pripojitvi	54
Slika 28: Dobičkonosnost kapitala podjetij pred pripojitvijo	54

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ključni podatki iz letnih poročil družbe Sava Hoteli Bled (podatki v € so v 1000)	23
Tabela 2: Ključni podatki iz letnih poročil družbe Terme 3000-Moravske Toplice (podatki v € so v 1000)	24
Tabela 3: Ključni podatki iz letnih poročil družbe Terme Lendava (podatki v € so v 1000)	25
Tabela 4: Ključni podatki iz letnih poročil družbe Terme Ptuj (podatki v € so v 1000).....	26
Tabela 5: Ključni podatki iz letnih poročil družbe Zdravilišče Radenci (podatki v € so v 1000).....	27
Tabela 6: Ključni podatki iz letnih poročil družbe Save Turizem (podatki v € so v 1000)	29
Tabela 7: Primerjava skupnih prihodkov pred pripojitvijo in po pripojitvi (podatki v € so v 1000).....	31
Tabela 8: Primerjava stroškov materiala, dela in amortizacije ter števila zaposlenih pred pripojitvijo in po pripojitvi (zneski v € so v 1.000).....	35
Tabela 9: Primerjava čistega poslovnega izida pred pripojitvijo in po pripojitvi (podatki v € so v 1.000)	37
Tabela 10: Primerjava dobička iz poslovanja pred pripojitvijo in po pripojitvi (podatki v € so v 1.000)	40
Tabela 11: Primerjava dobička iz poslovanja pred amortizacijo in odpisi pred pripojitvijo in po pripojitvi (podatki v € so v 1.000).....	43

UVOD

Vsako podjetje stremi k izboljšavam in napredku, kar posledično prinaša tudi rast in širitev podjetja. Podjetje lahko raste na več načinov: generično, z diverzifikacijo, s franšizami, z nakupom ali prodajo licenc, s skupnimi vlaganji, s strateški partnerstvi, pa tudi s spojitvami, pripojitvami ali prevzemi. Vsak način rasti prinaša svoje prednosti in slabosti, vodstvo podjetja pa se odloči, na kakšen način bo rastlo glede na njihovo strategijo in poslovni model (Epodjetnik, 2015).

V magistrski nalogi se osredotočam predvsem na zadnjo obliko rasti. Za spojitve je značilno, da iz dveh podjetij nastane novo, tretje podjetje, prvotni dve pa po spojitvi običajno prenehata poslovati. S prevzemom prevzetega podjetja označujemo pridobitev določenega deleža lastninskih pravic, ki zagotavlja kontrolni delež, s katerim je mogoče vplivati na poslovanje prevzetega podjetja. Pri pripojitvah eno podjetje pripoji drugo podjetje, to drugo podjetje pa preneha poslovati (Društvo ekonomistov in Pravniško društvo, 2000, str. 25).

Tudi v podjetju Sava d. d. so se odločili za rast. Družba Sava Turizem je nastala na podlagi pripojitev. Družba Sava Hoteli Bled je pripojila družbe Terme 3000, Zdravilišče Radenci, Terme Ptuj in Terme Lendava. Pripojene družbe so prenehale poslovati konec decembra 2011 in z letom 2012 zaživele kot destinacije podjetja Sava Hoteli Bled, ki se je preimenovalo v podjetje Sava Turizem d. d. Sava Turizem je s pripojitvijo konec leta 2011 postalo največje slovensko turistično podjetje z več kot 1.200 zaposlenimi, 3.900 turističnimi posteljami in 12 % deležem ustvarjenih turističnih nočitev v Sloveniji (Slovenska turistična organizacija, 2011).

Pripojitev je bila skupna odločitev vodstva dejavnosti Turizem znotraj družbe Sava, uprave Save in vodstev pridruženih podjetij. Glavni razlog združitve je bil povečanje učinkovitosti in uspešnosti dejavnosti Turizem (Slovenska turistična organizacija, 2011). Ugotovili so namreč, da kljub poenotenju organiziranosti in racionaliziranju poslovanja, ki so ju poskušali doseči z ustanovitvijo družbe Sava TMC v letu 2009, ne dosežajo željenih učinkov, ki bi jih lahko dosegali. Bili so mnenja, da bi z združenjem v eno firmo lahko bolje izkoristili sinergije. Združevali so skupne funkcije, tako so denimo leta 2009 združili nabavno funkcijo in prešli na skupni šifrant znotraj Skupine Sava. Po združitvi se je centralizacija skupnih funkcij še povečala (trženjske, kadrovska funkcija, finance in računovodstvo, ...), da se lahko na destinacijah osredotočajo na vlaganja v razvoj novih ponudb in zadovoljevanje potreb gostov brez notranje konkurence. Glavne usmeritve Save Turizem so v zdravstveni in kongresni turizem ter golf. Vse destinacije poleg svojih blagovnih znamk nastopajo pod skupno blagovno znamko Sava Hotels & Resorts (SiolNET, 2011).

Sava je imela že pred pripojitvijo v vseh pripojenih družbah večinski lastniški delež. Družbi Terme Lendava in Terme 3000 sta leta 2008 spremenili svojo pravno organizacijsko obliko in sta iz delniške družbe postali družbi z omejeno odgovornostjo, saj je Sava odkupila manjkajoče deleže in v obeh družbah postala 100 % lastnik. V Termah Ptuj je Sava imela 100 % lastniški delež že pred obravnavanim obdobjem. V letu 2008 so Terme 3000 prodale svojo hčerinsko družbo Terme Radenci Savi. Terme Radenci so se istega leta preimenovali v Zdravilišče Radenci, znotraj katerega so celoten čas pred pripojitvijo delovale Terme Banovci, ki sedaj v podjetju Sava Turizem predstavljajo ločeno destinacijo. Tudi Sava Hoteli Bled je nastala na podlagi združitve treh podjetij v letu 2007. Naslednje leto so spremenili svojo pravno organizacijsko obliko, tokrat je šlo za spremembo iz družbe z omejeno odgovornostjo v delniško družbo. Po pripojitvi je tako iz 5 pripojenih podjetij nastalo 6 destinacij (G&P Hoteli Bled, 2007; Sava Hoteli Bled, 2008; Terme 3000, 2007, 2009; Terme Lendava, 2007, 2009; Terme Ptuj, 2007; Terme Radenci, 2007, 2009; Sava Turizem, 2013).

Glede na vse napisano je jasno, da je bilo poslovanje Save znotraj segmenta Turizem precej kompleksno in da so s pripojitvijo vseh podjetij v eno samo poenostavili svojo organizacijsko strukturo. Ali se to kaže tudi v bolj racionalnem poslovanju in so zato poslovni rezultati boljši? Je učinek sinergij res tako velik, da so poslovni rezultati skupnega podjetja boljši, kot če bi vsako podjetje poslovalo posebej?

Tema je zanimiva tudi zaradi tega, ker se v medijih pojavljajo razna namigovanja o različnem povezovanju tako z Istrabenzom, kot tudi morebiti z holdingom DZS. Savi Turizem naj bi se v kratkem obetala nova pripojitev. Tokrat naj bi prevzeli v upravljanje še Hotele Bernardin (Mihajlovič & Kos, 2017). Vse skupaj je precej negotovo zaradi reševanja težav, v katerih se je znašel holding Sava in različnih interesov lastnikov. Prav tako se govori o prodaji Term Banovci in Lendave, s čimer naj bi se Sava dodatno razdolžila (Grgič & Kos, 2018).

Namen magistrske naloge je ugotoviti, ali je pripojitev podjetij izboljšala poslovno uspešnost podjetja Sava Turizem. Ali se sinergije, ki naj bi nastale z združevanjem poslovnih funkcij odražajo tudi na finančnih podatkih.

Cilj naloge je analizirati tako finančne kot nefinančne kazalnike poslovanja pred in po pripojitvi.

Raziskovalno vprašanje: Ali združeno podjetje po pripojitvi posluje bolj uspešno kot so poslovale posamezne družbe pred pripojitvijo?

Metodologija. Magistrsko nalogo lahko smiselno razdelim na 4 dele. V prvem delu so teoretično predstavljene možnosti za rast podjetij, predvsem rast s pripojitvami, kaj le-te prinašajo in kaj so razlogi za tako obliko rasti.

V drugem delu je predstavljena panoga turizma, napovedi in trendi, ki se pričakujejo, opisani so ključni poudarki iz strategije razvoja slovenskega zdraviliškega turizma in turizma na sploh, na kratko je predstavljena tudi zgodovina razvoja turizma v preučevanem obdobju. Na koncu sledi še predstavitev nekaj zanimivih statističnih podatkov o turizmu.

V tretjem delu sledi kratka predstavitev podjetij, ki so bila vključena v pripojitev (torej Sava Hoteli Bled, Terme 3000, Zdravilišče Radenci, Terme Ptuj in Terme Lendava) ter združenega podjetja, ki se je iz Save Hoteli Bled preimenovalo v Savo Turizem pa tudi nekaj o matičnem podjetju Sava.

Zadnji, četrti del magistrske naloge, je praktičen del. V njem sem na podlagi izbranih finančnih in nefinančnih kazalnikov preučila poslovanje podjetij pred združitvijo in skupnega podjetja po združitvi. Preučevano obdobje obsega leta od 2006 pa do leta 2016. Torej 5 let pred združitvijo in 5 let po združitvi. Leto 2011 ni primerljivo z ostalimi poslovnimi leti, ker je obračunski datum pripojitve 30. 6. 2011. Letno poročilo 2011 tako vsebuje podatke za vse pripojene družbe samo od 1. 7. 2011 do 31. 12. 2011, zato je leto 2011 izvzeto iz analize. Pripojene družbe so bila izbrisane iz registra podjetij 31. 12. 2011. Najpomembnejše postavke izkaza poslovnega izida po pripojitvi so primerjane tudi z vsemi podjetji v isti dejavnosti z namenom ugotovitve trenda na trgu.

Preučiti želim predvsem 3 vidike poslovanja: vidik rasti, kot glavni dejavnik združitve in vidik stroškov kot manj pomemben vidik, čeprav so vodilni v Savi kot glavni razlog pripojitve navedli ravno racionalnejše poslovanje predvsem z združevanjem poslovnih funkcij. V manjši meri želim preučiti še vidik zaposlenih, ki so eden glavnih resursov storitvenih podjetij.

Teoretični del magistrske naloge temelji na sekundarnih podatkih, medtem ko praktični del v veliki meri temelji na lastnih izračunih, katerih osnova so podatki pridobljeni iz letnih poročil družb. Ker so računovodski izkazi za leto 2006 v tolarjih, so vsi uporabljeni zneski preračunani v evre po tečaju, ki ga je sprejela Banka Slovenije 1. 1. 2007. Torej 1 € = 239,64 SIT.

Potrebno se je zavedati, da vsi prevzemi niso vedno uspešni, da je odločitev o prevzemu velika in s seboj prinaša veliko tveganj. Hkrati pa ne smemo pozabiti, da preučevano obdobje zajema tudi gospodarsko krizo, ki je zagotovo zabilisala učinke pripojitve.

1 RAST PODJETJA

V tem poglavju so predstavljene različne možnosti rasti podjetij, s poudarkom na prevzemih in pripojitvah. Na kratko so predstavljeni tudi zakonski, računovodski in davčni vidiki združitvev.

1.1 Strategija rasti podjetja

Poznamo več vrst rasti podjetja (Epodjetnik, 2015):

- generično,
- z diverzifikacijo,
- s franšizami, licencami,
- s skupnimi vlaganji,
- s strateškimi partnerstvi,
- s spojitvami, pripojitvami in prevzemi.

Prva oblika temeljne rasti podjetja je generična rast. Podjetje načrtuje povečanje prodaje istega produkta na obstoječem trgu. Za generično rast je potrebno predvsem, da je trg dovolj velik in rastoč, ter da podjetje lahko povečuje dobiček. Običajno so podjetja, ki rastejo na generični način precej zadolžena, hkrati pa tudi precej dobičkonosna, saj je značilno lastno financiranje in financiranje s pomočjo kreditov (Epodjetnik, 2015).

Druga temeljna oblika rasti je diverzifikacija, ko podjetje načrtuje prodajo obstoječega produkta na novem trgu, uveljavitev novega produkta na obstoječem trgu ali prodor na nov trg z novim produktom. Podjetja se običajno odločajo za diverzifikacijo, ko ne morejo več rasti generično. Običajno do tega pride, ko se trg zasiči (Epodjetnik, 2015).

Podjetja običajno najprej izkoristijo generično oziroma notranjo rast, ko pa notranji dejavniki ne prinašajo dovolj rasti, začnejo rasti s pomočjo zunanjih dejavnikov. Zunanja rast je običajno večja kot notranja. Glavni motivi so predvsem hitrejša rast podjetja, ekonomije obsega in stroškovne sinergije (Bertoncelj, 2008).

Rast s pomočjo franšiz in licenc prinaša veliko prednosti pa tudi omejitvev. Z licencami lahko podjetje kupi tehnologijo in se tako izogne velikim stroškom razvoja in raziskav. Vendar pa je poslovanje z licencami, še bolj pa v franšiznem sistemu, strogo določeno. V primeru franšize namreč podjetje kupi celoten poslovni koncept (Epodjetnik, 2015).

Ena od oblik rasti je tudi skupno vlaganje (angleško joint-venture) dveh ali več podjetij. Običajno dve podjetji za določen čas ustvarita skupno tretje podjetje z namenom lažje

izpeljave določenih poslov, pri tem si delita tako sredstva, prihodke, kot tudi stroške in seveda dobiček (Epodjetnik, 2015).

Najpogostejši obliki strateških partnerstev sta mreženje in podizvajalske pogodbe, katerih namen je zmanjševanje velikosti podjetij in oddaja nalog, ki niso ključne, v zunanje izvajanje, s čimer naj bi podjetja dosegla učinkovitejše poslovanje (Epodjetnik, 2015).

Odločitev za spojitve, pripojitve in prevzeme je povezana predvsem s strateškimi in finančnimi načrti podjetja (Epodjetnik, 2015). Ker je Sava Turizem nastala na podlagi pripojitev več podjetij, bom v nadaljevanju bolj podrobno opisala to možnost rasti.

Seveda vsak investitor stremi k bogatenju svojih naložb, kar v podjetju pomeni, da se mora povečati kapital podjetja. Odločitev o kateri koli vrsti rasti mora temeljiti na prepričanju, da se bo s tem povečala vrednost podjetja (Društvo ekonomistov in Pravniško društvo, 2000).

1.2 Prevzemi

Bertoncelj v svoji knjigi Prevzemi in združitve: Model uravnoteženega upravljanja ključnih dejavnikov uspeha opisuje, kakšne vse možnosti prevzemov in združitve obstajajo. Prevzemnik lahko prevzame podjetje tako, da kupi aktivo ali pasivo. Če se prevzemnik odloči za nakup aktive, potem gre za prevzeme z odkupom premoženja. Če pa prevzemnik kupi pasivo, lahko govorimo o prevzemih z odkupom delnic ali deležev, o prevzemih s pridobitvijo pooblastil za zastopanje, odkupih z zadolžitvijo ali združitvah. Slednje delimo na pripojitve in spojitve (Bertoncelj, 2008).

Prevzeme običajno razumemo kot pridobitev deleža lastninskih pravic v prevzetem podjetju, ki prevzemniku zagotavlja zadosten delež glasovalnih pravic oziroma mu zagotovi kontrolni delež, da lahko vpliva na poslovanje prevzetega podjetja (Bertoncelj, 2008, str. 15).

Prevzeme lahko delimo na (Bertoncelj, 2008, str. 19–20; Društvo ekonomistov in Pravniško društvo, 2000):

- Vodoravne ali horizontalne prevzeme – povezujejo se podjetja iz istih oziroma sorodnih panog, običajno konkurenti. Glavni motiv takih prevzemov je običajno doseganje ekonomij obsega in monopolne moči.
- Navpični ali vertikalni prevzemi – povezujejo se podjetja iz istih oziroma sorodnih panog, ki pa so na različnih ravneh produkcijske verige. Glavni motiv je tako večanje učinkovitosti v vrednostni verigi in nadzor ali distribucijskih kanalov (povezovanje navzgor) ali vhodnih materialov (povezovanje navzdol po produkcijski verigi). Možno

je seveda oboje. Zmanjšajo se transakcijski stroški in tveganje poslovanja, hkrati pa se lahko oblikujejo skupne strategije in nove razvojne prednosti.

- Mešani ali konglomeratni prevzemi – povezujejo se podjetja iz različnih panog, ki nimajo ničesar skupnega, hkrati pa poslujejo na geografsko različnih trgih. Glavni namen takih združevanj je predvsem zmanjševanje tveganj in širitev v druge panoge. Običajno prevladuje mnenje, da take vrste povezovanj niso uspešne, vendar tako povezana podjetja lahko izkoriščajo dober pretok informacij, znanja in notranjih virov.
- Sorodni ali koncentrični prevzemi – povezujejo se podjetja z istimi ciljnim strankami. Povezujejo se podjetja z enakimi poslovnimi procesi ali taka, ki uporabljajo enako tehnologijo ali taka, ki nastopajo na istih trgih. Glavni namen povezovanja je ustvarjanje dodane vrednosti, povečanje števila relacij na trgu in nadgradnja obstoječih storitev.

Čeprav ne moremo primerjati različnih prevzemov med seboj, saj je vsak tak proces poln specifik, grejo vsi prevzemni postopki skozi podobne faze. Prevzemno podjetje najprej preuči industrijo in podjetje, ki si ga je izbralo za tarčo prevzema. Nato se začnejo pogajanja o prevzemu, skrbni pregled ter ocena vrednosti podjetja in priprava ponudbe. Sledi iskanje potrebnih virov financiranja, dodatna pogajanja in priprava obvezujoče ponudbe. Končna koraka sta pridobivanje ustreznih soglasij in sklenitev posla. Je pa to šele polovica opravljenega dela, saj sledi težji del, to je integracija tako človeških kot tudi poslovnih virov. Vse faze morajo biti skrbno načrtovane in premišljene, saj je meja med uspešnim in neuspešnim prevzemom tanka (Bertoncelj, 2008, str. 35, 62).

V nadaljevanju je opisanih 7 ključnih dejavnikov, ki bi se jih moralo držati vsako podjetje, ki želi uspešno združitev. Ti dejavniki niso sami po sebi ključ do uspeha, so pa dobro vodilo. Podjetje mora imeti jasno vizijo in strategijo, zakaj se združuje in kaj želi po združitvi doseči. Po združitvi je potrebno hitro postaviti stvari na svoje mesto in določiti vodje v novem združenem podjetju. Kljub temu, da je lahko razlogov za združitve več in na prvem mestu ni rast podjetja, je potrebno po združitvi, v procesu integracije dati na prvo mesto ravno rast, saj rast prinaša dodano vrednost združitvi. Združeno podjetje mora po združitvi hitro ukrepati in z zgodnjim uspehom vsem deležnikom dokazati, da je združitev lahko uspešna in tako utišati vse morebitne nasprotnike oziroma dvomljivce v uspešno združitev. Zavedati se je potrebno, da je dobra klima v združenem podjetju velik dejavnik uspeha združitve. Dobra klima se ustvarja tudi z ustrežno kulturo v podjetju. Potrebno se je zavedati, da ima vsako podjetje svojo klimo in da je ob združitvi potreben tehten razmislek katera organizacijska kultura bo prevladala, bo vsako podjetje nadaljevalo s svojo kulturo ali se bo ustvarila nova skupna kultura. Podjetje mora skozi celoten proces združitve in kasneje integracije znati pravilno komunicirati z vsemi udeleženci, kar ni vedno tako lahko kot se sliši. Zadnji, ključni dejavnik predstavlja obvladovanje tveganj, ki jih združitev prinaša veliko. Vendar pa tveganja ne smemo vedno jemati kot nekaj negativnega, lahko ima tudi pozitiven prizvok in učinke (Habeck, Kröger & Träm, 2000).

Kot že omenjeno, gre pri nastanku Sava Turizem za združitve in sicer za pripojitve več podjetij v eno samo. V preučevanem primeru gre za vodoravne oziroma horizontalne prevzeme, saj so se združila podjetja, ki so delovala v isti panogi in so si bila načeloma konkurenti.

1.2.1 Sinergije, ki jih prinašajo prevzemi

Sinergije, ki jih naj bi združitve prinesle, so predvsem ekonomija obsega, omejevanje konkurence, novi trgi in tehnologija, produktna diverzifikacija, specializacija in delitev dela ter s tem boljša izkoriščenost resursov na poslovnem področju. Na finančnem področju pa predvsem dokapitalizacije, manjša tveganja za propad in boljši pogoji zadolževanja. Potrebno se je zavedati tudi vseh možnih konfliktov, ki lahko nastanejo z združitvami. Eden glavnih je konflikt interesov (principala in agenta) med lastniki in managementom, pomembna je tudi komunikacija z zaposlenimi in poenotenje kulture v podjetju (Bertoncelj, 2008, str. 23).

Prevezemno podjetje mora ovrednotenje sinergij vzeti resno. Sinergije so pomemben del prevzemov, saj se pričakuje, da bo združeno podjetje zaradi njih več vredno, kot so posamezna podjetja vredna pred združitvijo. Če želi novo nastalo podjetje to doseči, mora ustvariti dodano vrednost, ki jo združeno podjetje lažje ustvari tudi zaradi sinergij. Sinergije je potrebno ovrednotiti realno in kar se da merljivo, saj je tudi od pričakovanih pozitivnih učinkov združitve in pričakovane dodane vrednosti, ki naj bi jo združeno podjetje bilo sposobno ustvariti, odvisno, kolikšno ceno je prevzemno podjetje pripravljeno ponuditi oziroma sprejeti (Bertoncelj, 2008, str. 23, 24).

Sava Turizem je z združitvijo vsekakor dosegla monopolno moč, saj je z združitvijo postala največje turistično podjetje v Sloveniji (Slovenska turistična organizacija, 2011). Želja vodilnih pred pripojitvijo je bila, da bi dosegli ekonomije obsega, saj so želeli z združitvijo doseči predvsem optimizacijo stroškov. S tem ko so manjša podjetja postala eno veliko, so lažje nekatere manj pomembne dejavnosti dali v zunanje izvajanje (pranje, čiščenje, ...), hkrati pa so pri dobaviteljih pridobili tudi pogajalsko moč. Še dodatno so lahko združili skupne funkcije in zaposlene specializirali za določena dela, ter s tem optimizirali delovni proces (Sava Turizem, 2013; Zdravilišče Radenci, 2010; Terme Lendava, 2010; Terme 3000, 2010; Sava Hoteli Bled, 2010). Lahko bi rekli, da so z združitvijo dosegli tudi neke vrste produktno diverzifikacijo, saj se vse destinacije med seboj razlikujejo po ponudbi: Bled, kot prestižna lokacija, Terme Banovci in Lendava kot manjši, bolj umirjeni destinaciji, Zdravilišče Radenci, kot zdravilišče, kamor so napoteni tudi bolniki za lažje okrevanje in Terme 3000 ter Terme Ptuj s tobogani za družine z otroci. Poleg raznovrstne ponudbe posameznih destinacij, kjer se najde za vsakogar nekaj, ponujajo tudi veliko različnih načinov nastanitve, od kampov pa do prestižnih hotelov (Sava Turizem, brez datuma).

1.2.2 Združitve

Združitev je sporazumno povezovanje podjetij, s prenosom tako premoženja kot obveznosti, ki jih ločimo na pripojitve in spojitve. Običajno udeležena podjetja med seboj zamenjajo poslovne deleže ali delnice. Prednost združitev je, da v tem primeru podjetjem ni potrebno črpati lastnih virov ali iskati zunanjega financiranja. Na ta način se izognejo finančnemu izčrpanju, prihranjena sredstva pa porabijo za realizacijo zastavljenih ciljev. Poznamo tako prijateljske kot tudi sovražne prevzeme. Prijateljski prevzemi so tisti, pri katerih se management prevzetega podjetja strinja s prevzemom, sovražni pa tisti, kjer management prevzetega podjetja nasprotuje združitvi (Bertoncelj, 2008, str. 16).

Prevzemi vplivajo na vse interesne skupine podjetja, še posebej pa vplivajo na lastnike, management in zaposlene. Na kratek rok naj bi z združitvami največ izgubili prav zaposleni. Z združitvami naj bi se povečala učinkovitost in uspešnost podjetja, kar vpliva tudi na varnejša in kvalitetnejša delovna mesta, vendar se velikokrat zgodi, da se število delovnih mest in s tem zaposlenih zmanjša (Bertoncelj, 2008, str. 37–38).

Ob združitvi v primeru Save Turizem odgovorni niso napovedovali množičnih odpuščanj, niso pa izključevali kadrovske spremembe zaradi poenotenja skupnih funkcij nabave, prodaje, marketinga, investicij, sistema kakovosti, financ, računovodstva, kadrov in pravnih zadev (Tekavec, 2012).

1.2.3 Spojitve

S spojitvijo podjetja, ki se združujejo, prenesejo vsa svoja sredstva in obveznosti na novo kapitalsko družbo. Prvotne družbe prenehajo poslovati, nova kapitalska družba pa v zameno za preneseno premoženje zagotovi svoje delnice. S spojitvami se tvorijo tudi holdinške oblike podjetij, saj je na ta način omogočen večji nadzor in kontrola, hkrati pa se podjetja izognejo nevarnosti, da s spojitvami nastane preveliko podjetje, ki ga je težko obvladovati (Bertoncelj, 2008, str. 18).

1.2.4 Pripojitve

Pripojitev običajno razumemo kot prenos enega ali več podjetij na prevzemno podjetje v zameno za delnice ali deleže prevzemnega podjetja. Za pripojitve je značilno, da od vseh podjetij, ki se pripojijo ostane samo eno (običajno prevzemno podjetje) ostala (prevzeta podjetja) pa prenehajo poslovati. Osnovna oblika pripojitev v primeru delniških družb je ta, da prevzemno podjetje v zameno za delnice prevzetega podjetja izda nove delnice in s tem prevzame poslovanje prevzetega podjetja. Tako gre v teh primerih za prenos in ne nakup (Bertoncelj, 2008, str. 17).

Tako kot poznamo več možnosti rasti, obstaja tudi več vrst pripojitev. Hčerinska družba se lahko pripoji k matični družbi (angleško up-stream merger). V osnovnem primeru, ko ima matična družba v lasti 100 % delež hčerinske družbe, gre za materialno statusno preoblikovanje. Če je lastniški delež manjši, je potrebno ugotavljati menjalno razmerje, saj delničarji prevzete družbe vstopijo v lastništvo prevzemne družbe. Prenehanje prevzete družbe je sočasna z prenosom podjetja (Pirc, 2016).

Hčerinska družba lahko pripoji matično podjetje (angleško down-stream merger). V tem primeru mora hčerinsko podjetje uporabiti lastne delnice, ki jih pridobi ob pripojitvi od matičnega podjetja za izpolnitev obveznosti do drugih družbenikov matične družbe. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1, Ur. l. RS, št. 65/09-UPB) prepoveduje pridobivanje lastnih delnic, vendar gre v tem primeru za izjemo, ker gre za pridobitev lastnih delnic na podlagi univerzalnega pravnega nasledstva (Pirc, 2016).

Pripojita pa se lahko tudi dve hčerinski družbi (angleško side-stream merger). V tem primeru je značilno, da sta obe podjetji last istega lastnika. Ker ima prevzemnik enako razmerje v kapitalu prevzemne in prevzete družbe, prevzemna družba ne zagotovi delnic zaradi pripojitve. Možne so tudi izjeme (Pirc, 2016).

V primeru Save Turizem je šlo za pripojitev družb Sava Hoteli Bled, Terme 3000, Terme Lendava, Zdravilišče Radenci in Terme Ptuj. Prevzemno podjetje je bilo podjetje Sava Hoteli Bled. Ob pripojitvi je prevzemno podjetje imelo pravnoorganizacijsko obliko delniške družbe, prevzete družbe pa pravnoorganizacijsko obliko družbe z omejeno odgovornostjo. Pripojene družbe so po vpisu v sodni register konec leta 2011 prenehale poslovati. Tako je šlo dejansko za pripojitev hčerinskih družb družbe Sava.

1.3 Zakonski vidik

ZGD-1 v predpisih ločuje delitve, kamor se štejejo oddelitve, razdelitve in izčlenitve ter združitve, kamor sodijo pripojitve in spojitve. ZGD-1 v drugem poglavju obravnava združitve. Od 580. člena do 616. člena predpisuje pravila združitev delniških družb, v 617. členu predpisuje združitev komanditnih delniških družb in delniških družb, od 618. člena do 622. člena so predpisi o združitvah družb z omejeno odgovornostjo. V nadaljevanju ZGD-1 so podani še predpisi in posebna pravila za čezmejne združitve kapitalskih družb.

V primeru Save Turizem je šlo za pripojitev družb z omejeno odgovornostjo k delniški družbi. V tem primeru je potrebno upoštevati predpise za združitev delniških družb, če ni v razdelku o združitvi družb z omejeno odgovornostjo drugače določeno v ZGD-1.

ZGD-1 v 580. členu opredeli pripojitev kot prenos celotnega premoženja prevzete družbe na prevzemno družbo. Prevzeta družba po združitvi preneha brez predhodne likvidacije.

Lastniki prevzetih družb postanejo lastniki prevzemne družbe. Na prevzemno družbo preide vse premoženje, pravice in obveznosti prevzete družbe. Tako prevzemnik postane univerzalni pravni naslednik in vstopi v vsa pravna razmerja, v katerih je bila prevzeta družba. Poslovodstva družb morajo ob združitvi podpisati pogodbo o pripojitvi in poročilo o pripojitvi v katerem poslovodstvo pravno in ekonomsko utemelji razloge in posledice pripojitve in vsebino pogodbe o pripojitvi. Za delniške družbe mora pogodbo o pripojitvi pregledati revizor, ki ga imenuje sodišče. Naloga revizorja je sestaviti poročilo, v katerem mora predvsem predstaviti ali je nadomestilo za prevzete delnice pravilno določeno in kako so do teh ugotovitev prišli. Pripojitev pregleda nazorni svet, soglasje pa poda skupščina. Pred prevzemom morajo družbe sklicati skupščino, na katero morajo biti povabljeni vsi družbeniki. Pripojitev je veljavno sprejeta, če zanjo glasuje najmanj tri četrtine zastopanega osnovnega kapitala. Pogodba o pripojitvi mora biti sestavljena v obliki notarskega zapisa. Nato družbe udeležene pri pripojitvi vložijo predlog za vpis pripojitve pri registriranem organu z vso pripadajočo dokumentacijo. Ko registrski organ vpiše pripojitev v register preide premoženje in obveznosti prevzetih družb na prevzemno družbo, prevzete družbe prenehajo poslovati.

599. člen ZGD-1 predpisuje možnost poenostavljene pripojitve, kar pomeni, da za veljavnost pogodbe o pripojitvi ni potrebno soglasje skupščine, za kar morajo biti izpolnjeni posebni pogoji.

1.4 Računovodski vidik

Slovenski računovodski standardi (v nadaljevanju SRS) opredeljujejo poslovno kombinacijo ali združitev kot poslovni dogodek, v katerem prevzemnik pridobi enega ali več podjetij v obvladovanje. SRS podjetje opredeljuje kot povezano celoto aktivnosti, sredstev, ki jih v celoti upravlja in vodi za namene ustvarjanja koristi, donosa in nižjih stroškov. Prevzemnik obvladuje podjetje, če je izpostavljen ali ima pravice do spremenljivega donosa oziroma, če lahko na donos vpliva (Bajuk Mušič in drugi, 2016).

Po SRS prevzemnik poslovno kombinacijo obravnava po prevzemni metodi, ki predvideva določitev prevzemnika, določitev datuma prevzema, merjenje pridobljenih sredstev, obveznosti in morebiti neobvladujočega deleža, ter na koncu izračun dobrega imena oziroma dobička pri izpogajanem nakupu. Mikro družbe lahko poslovno kombinacijo obračunajo po metodi knjigovodskih vrednosti (Bajuk Mušič in drugi, 2016). Za ostale družbe velja, da prevzemna družba vsa prevzeta sredstva in obveznosti obračuna po pošteni vrednosti, ki jih pripozna v skladu s posameznimi predpisi SRS (Meden, 2014).

Pripojena družba sestavi zaključno računovodsko poročila na dan obračuna pripojitve. Za dan obračuna pripojitve se uporablja tudi izraz bilančni presečni dan pripojitve, izraza pa pomenita isto. Presečni dan pripojitve določijo uprave v pogodbi o pripojitvi. Od tega

dneva naprej se šteje, da prevzeta družba opravlja posle za račun prevzemne družbe (Meden, 2014).

V vmesnem obdobju od obračunskega dneva pa do priglasitve v sodni register prevzeta družba vodi poslovne knjige skladno s SRS oziroma s Pravili skrbnega računovodenja. Ob vpisu prevzeta družba preda tudi vse poslovne knjige, ki jih je za račun prevzete družbe vodila od obračunskega dne dalje (Bajuk Mušič in drugi, 2016).

Po Mednarodnih računovodskih standardih (v nadaljevanju MSRP) poslovne združitve obravnava MSRP 3. MSRP dajejo možnost izbire različnih metod vrednotenja prevzemov (Meden, 2014).

ZGD-1 v 586. členu določa, da pri sestavi vmesne bilance stanja za namene pripojitve ni potrebno preveriti ali se vrednost postavk dejansko ujema z realnim stanjem. Postavke v bilanci stanja se lahko ovrednotijo po vrednostih, ki so bile ovrednotene v zadnji bilanci stanja, vendar je potrebno upoštevati spremembe vrednosti sredstev zaradi odpisov ali pripisov, rezervacije in spremembe pomembnejših dejanskih vrednosti sredstev, ki jih ni mogoče razbrati iz poslovnih knjig. Vmesne bilance stanja ni potrebno izdelati podjetjem, ki izdajo polletno bilanco v skladu z zakonom, ki ureja trg finančnih instrumentov oziroma, če delničarji dajo izjavo v obliki notarskega zapisa, da se s tem strinjajo.

1.5 Davčni vidik

Pripojena družba mora sestaviti davčni obračun na dan obračuna pripojitve. Potrebno je razkriti vse skrite rezerve, ki se nanašajo na preneseno premoženje skladno z Zakonom o davku od dohodku pravnih oseb (ZDDPO-2; Ur. l. RS, 117/2006-UPB). Skrite rezerve po 38. členu predstavljajo razliko med pošteno vrednostjo in davčno vrednostjo sredstev in obveznosti na obračunski dan pripojitve (ZDDPO-2).

V skladu z Zakonom o davčnem postopku (ZDavP-2, Ur. l. RS, 13/2011-UPB), mora pridružena družba davčni obračun predložiti v 30 dneh in priložiti pogodbo o pripojitvi. To je najverjetneje zadnji davčni obračun prevzete družbe (razen, če zakon določa drugače), saj po vpisu združitve v sodni register prevzeta družba preneha poslovati. Tudi ZDavP-2 določa, da mora prevzemna družba v prvi skupni obračun vključiti podatke od obračunskega dneva pa do vpisa v sodni register za prevzeto družbo (ZDavP-2).

362. člen ZDavP-2 določa pravila, ki veljajo za pripojitve ali spojitve, ki so v sodni register vpisane po poteku 3 mesecev po koncu davčnega obdobja zavezanca, ki je predložil davčni obračun tudi na zadnji dan davčnega obdobja, ki sledi obračunskemu dnevu združitve. V 30 dneh po vpisu združitve v register se morajo davčni obračuni združenih družb, ki so bili sestavljeni po obračunskem dnevu, popraviti (ZDavP-2).

Prav tako veljajo drugačna pravila, če je davčno obdobje enako koledarskemu oziroma če se združitev zgodi na zadnji dan koledarskega leta, kot če je združitev opravljena po 31. marcu (Meden, 2014).

Plačani davki, ki jih prevzemna družba plača na podlagi davčnega obračuna za isto davčno obdobje, kot predloži davčni obračun ob pripojitvi, se štejejo kot plačane akontacije. Prevzemna družba mora davčno obveznost poravnati na dan predložitve davčnega obračuna. Za plačilo ali vračilo davka je dolžna poskrbeti prevzemna družba (Meden, 2014).

Pripojitev ima lahko tudi davčne posledice, vendar pa lahko prevzemna družba pri davčnem organu uveljavlja davčno nevtralno obravnavo. To pomeni, da pripojitev ne bo imela davčnih posledic tako po ZDDPO-2 kot tudi po Zakonu o dohodnini. Prevzemnik lahko davčno nevtralno obravnavo uveljavlja samo pod pogojem, da je predhodno priglasil prevzemne transakcije davčnemu organu (Meden, 2014).

2 PANOGA TURIZMA

V tem poglavju je predstavljena panoga turizma, trendi, ki so zaznamovali leto 2017 in 2018 ter zgodovina turizma v Sloveniji. Na kratko je predstavljena tudi strategija razvoja tako slovenskega kot tudi zdraviliškega turizma, saj je Sava Turizem pomemben ponudnik turističnih produktov na slovenskem trgu. Na koncu je predstavljenih še nekaj zanimivih številc Statističnega urada RS o turizmu.

2.1 Opredelitev turizma

Turizem je star toliko, kolikor je staro človeštvo. Prvi ljudje so sicer potovali iz čisto drugih razlogov, ampak lahko rečemo, da so začetniki turizma. V glavnem pa koren besede pomeni obiskovanje, krožno gibanje – gibanje s povratkom v izhodišče. Opredelitve turistov se zelo razlikujejo. Tako na primer Združeni narodi opredeljujejo turista kot vsako osebo, ki ostane v državi več kot 24 ur in manj kot 6 mesecev v enem letu. Definicija turista, ki jo opredeljuje Svetovna turistična organizacija Združenih narodov predvsem za statistične potrebe loči med potniki, ki ni nujno, da so zajeti v statistiko kot turisti, in obiskovalci, ki so tudi turisti – to so osebe, ki potujejo za manj kot 12 mesecev, vendar ne zaradi razlogov, ki bi jim prinesli plačilo, ali pa osebe, ki ostanejo manj kot 24 ur (enodnevni oziroma istodnevni obiskovalci). Tako kot se razlikujejo definicije turista, se razlikujejo tudi definicije turizma. Svetovna turistična organizacija Združenih narodov na primer turizem opredeljuje kot aktivnosti povezane s potovanjem in zadrževanjem oseb izven običajnega življenjskega prostora do enega leta zaradi zabave, poslov ali drugih motivov (Mihalič, 2008).

Poznamo različne vrste turizma, ki se delijo na podlagi različnih kriterijev (Mihalič, 2008):

- Glede na smer gibanja poznamo emitivni (potovanje izven kraja stalnega prebivališča) in receptivni turizem (sprejemanje turistov v nekem kraju).
- Glede na državljanstvo ločimo domače in tuje turiste.
- Glede na saldo v turistični bilanci lahko govorimo o aktivnem in pasivnem turizmu. O aktivnem turizmu govorimo, ko je priliv sredstev iz naslova turizma v državo večji kot odliv. O pasivnem turizmu pa govorimo, ko domači turisti več potrošijo v tujih državah kot tuji turisti v Sloveniji.
- Glede na čas bivanja ločimo stacionarni (turist je dlje časa nastanjen v enem kraju), vikend, enodnevni in tranzitni turizem, ter krajša (od 1 do 3 nočitve) in daljša potovanja.
- Govorimo lahko tudi o sezonskem in izvensezonskem turizmu.
- Vrste turizma lahko ločimo tudi glede na motiv. Tako poznamo poslovni, verski, študijski turizem, turizem katerega namen je rekreacija in sprostitev.
- Glede na organiziranost potovanj turizem delimo na organiziran in individualen.
- Glede na ekološko škodljivost ločimo masovni turizem, ki se ga običajno obravnava kot ekološko bolj škodljivega, in individualni turizem, ki se običajno opredeljuje kot ekološko manj škodljiv. Je pa ekološki vpliv turizma na okolje vedno pogosteje predmet pogovorov.

Obstaja še mnogo drugih delitev turizma, ki se razvijajo skupaj z razvojem turizma kot na primer alternativni turizem, trajnostni turizem, ekoturizem, kongresni turizem in tako naprej (Mihalič, 2008).

2.2 Trendi v turizmu

Leto 2017 so Združeni narodi razglasili za mednarodno leto trajnostnega turizma. Podjetja se skušajo vrniti k naravi, kar turisti nagradijo s svojim obiskom. Ostali glavni trendi, ki so zaznamovali leto 2017, so opisani v nadaljevanju.

Turistična podjetja se morajo zavedati, da so glavna demografska skupina njihovega povpraševanja »milenijci«, ki so odrasli v dobi interneta in digitalizacije. Zato je pomembno, da je celotna ponudba prilagojena njihovim navadam. Za podjetja je pomembna dobra spletna predstavitev, čim več možnosti spletnih rezervacij in ostalih korakov, povezanih s potovanji. Podjetja se morajo zavedati, da na »milenijce« klasično oglaševanje ne vpliva toliko kot na ostale demografske skupine (Burkhard, Kow & Fuggle, 2016).

Po drugi stani pa ne potujejo zgolj mladi. Vse več potuje tudi generacija »baby boom«, saj ni več obremenjena s kariero in družinskimi obveznostmi. Za to skupino turistov ni

pomembna toliko destinacija, bolj jim je pomembno doživetje in aktivnosti, ki so jih vedno želeli izkusiti, pa v preteklosti za to ni bilo priložnosti ali časa. Turistična podjetja morajo znati jasno izraziti, kaj ponujajo za določeno ceno, pomembni sta avtentičnost in kakovost (Burkhard, Kow & Fuggle, 2016).

Raziskave kažejo, da vse več žensk potuje samih, saj se je v letu 2016 potovanje žensk povečalo za 230 %. Ženske popotnice si običajno ne želijo klasičnih počitnic, ampak si želijo pristna, nova doživetja (Burkhard, Kow & Fuggle, 2016).

Zaznana je tudi vse večja želja po pustolovščinah v vseh demografskih skupinah. Dogodivščine naj bi bile prav tako prilagojene željam in sposobnostim turistov (Burkhard, Kow & Fuggle, 2016).

Vse več je tudi medgeneracijskih počitnic, ko skupaj na dopust odpotuje razširjena družina s 3 ali več generacijami. Podjetja, ki si želijo takih gostov, bi morala skrbeti za popuste in skupinske cene, ter aktivnosti s čim več skupnimi trenutki (Burkhard, Kow & Fuggle, 2016).

Kulinarika je že od nekdaj del potovanj, v zadnjem času pa vse več turistov želi izkusiti kulturo krajev, ki jih obiskujejo tudi skozi lokalno hrano (Burkhard, Kow & Fuggle, 2016).

V vse večjem porastu je tudi zdraviliški turizem, ki je že dolgo stalnica med turistično ponudbo, vendar pa se ljudje vse bolj zavedajo, kako pomembna je skrb za svoje telo. Za ponudnike takih storitev je pomembno, da zagotovijo nišne proizvode za svoje goste, prav tako pa s širitvijo ponudbe najlažje zmanjšajo sezonski vpliv (Burkhard, Kow & Fuggle, 2016).

Poleg tega, da si turisti vse bolj želijo pustolovščin, da želijo lokalno kulinariko, si vse bolj želijo tudi obiskati še ne tako obiskovane in oblegane turistične kraje. Turisti vse bolj iščejo avtentičnost skozi izkustvena potovanja (Burkhard, Kow & Fuggle, 2016).

Tudi v podjetju Sava Turizem se v svoji ponudbi skušajo prilagajati trendom in povpraševanju gostov. Ponudba v njihovih termah je večinoma zdraviliška, saj ponujajo razne wellness in zdravstvene programe ter savne. Kot podjetje, ki deluje na različnih lokacijah, lahko svojim gostom ponudijo raznovrstna doživetja od umirjenosti v manjših hotelih do pestrosti v večjih hotelskih kompleksih. Svojim gostom lahko ponudijo raznovrstne možnosti nastanitve od klasičnih hotelov in apartmajev pa do doživetij v kampih, slamnatih hiškah v Termah 3000 in nočitev v vinskih sodih. V svojo kulinariko poskušajo vključiti lokalno okolje ter gostom omogočiti pristen stik z naravo z različnimi športi in izleti. Svojo ponudbo širijo tudi na kongresni turizem, z organizacijo različnih dogodkov, oddajo konferenčnih dvoran, podjetjem omogočajo tudi teambuildinge. Na

spletni strani Sava Turizem so opisane vse destinacije, možnosti nastanitve in aktivnosti, ki jih ponujajo. Predstavljene so tudi akcije, preko spletne strani je mogoče poslati povpraševanje za določeno ponudbo in rezervirati počitnice (Sava Turizem, brez datuma).

Tako kot v letu 2017 naj bi se tudi v letu 2018 nadaljeval trend izkustvenih in avtentičnih potovanj. Če so lansko leto in v preteklosti morali biti ponudniki turističnih storitev pozorni na podobo svojih spletnih strani, morajo biti vse bolj pozorni na dejstvo, da vse več turistov svoje počitnice rezervira preko mobilnih telefonov. Kar pa ne pomeni, da lahko zanemarjajo svojo podobo na spletu, saj je še vedno zelo pomembno, kakšno mnenje se o ponudnikih turističnih storitev širi po spletu. Še vedno narašča število ljudi, ki pred rezervacijo svojih počitnic preverijo, kaj od določenem ponudniku menijo ostali turisti. Tako kot lani naj bi se tudi letos nadaljeval trend medgeneracijskih potovanj. Če se je leta 2017 poudarjalo predvsem generaciji »milenijcev« in »baby boom«, naj bi se letos turistični ponudniki osredotočili predvsem na »generacijo x«, ki naj bi potovala večinoma z otroci, hkrati pa naj bi bila pripravljen zapraviti največ. V prihodnjih letih se nakazuje trend rasti Arabskega in Indijskega trga, ti turisti pričakujejo predvsem luksuzna turistična doživetja. Trenutno je več kot 50 % arabskih turistov »milenijcev«. Indijci veliko dajo na spoznavanje lokalne kulture, običajno potujejo družinsko, kljub temu da si starejši raje privoščijo sprostitve, mlajši pa pustolovščine. Še vedno se zelo poudarja trajnostni turizem, naravnost k naravi in ohranjanju okolja (Kow, 2017).

2.3 Zgodovina slovenskega turizma

Po vojni za Slovenijo in po osamosvojitvi, so za slovenski turizem nastopili težki časi. V tujih deželah so vse slovenske turistične destinacije poznali kot jugoslovanske, vse jugoslovansko pa je imelo v času razpada te države slab prizvok. Velik izziv v prvih 20 letih samostojnosti Slovenije so prinesle tudi privatizacije, prestrukturiranje turističnih podjetij, spremenjena struktura gostov in njihovih potreb, pa tudi sama sprememba organiziranosti turizma tako lokalno kot tudi nacionalno (Brezovec & Pak, 2011).

V preteklosti se je turistično povpraševanje precej spreminjalo. Število vseh turistov v letu osamosvojitve se je v primerjavi z letom prej zmanjšalo za 40 %. Tujih turistov je prišlo 74 % manj naslednje leto pa še dodatnih 20 % manj. Po letu 1993 se je ta trend obrnil na bolje, vendar pa je do konca desetletja prišlo v Slovenijo še vedno za eno tretjino manj tujih gostov kot pred osamosvojitvijo. Za razliko od tujih gostov se je število domačih turistov povečevalo do leta 1995, potem pa naslednjih 10 let ostalo na približno isti ravni. Leta 2006 je bila ponovno zaznana rast domačih turistov. Rast domačih turistov po razpadu Jugoslavije lahko pripišemo vojni na Hrvaškem, saj so domači turisti iz varnostnih razlogov raje obiskovali domače turistične kraje in opustili dopustovanje na sosednjem Hrvaškem. Ta trend je trajal do približno leta 1996 (Brezovec & Pak, 2011).

Lahko rečemo, da je slovenski turizem doživel tri krize (Slovenska turistična organizacija, brez datuma):

1. takoj po osamosvojitvi leta 1991, ko se je število tujih turistov zmanjšalo za 74 %,
2. leta 1999 po vojaškem napadu v Srbiji, ko je bilo zaznati 10 % padec turistov in
3. leta 2009 med gospodarsko krizo, ko se je zgodil 7 % padec.

Hkrati pa so bila tudi rekordna leta, kot je bilo leto 2015, saj so prenočitve prvič po samostojnosti presegle 10.000.000, prilivi iz izvoza potovanj pa 2.200.000.000 € (Slovenska turistična organizacija, brez datuma).

Za namene promocije slovenskega turizma je bil leta 1995 ustanovljen Center za promocijo turizma Slovenije (v nadaljevanju CPTS). Temeljne aktivnosti so bile povezane s strategijo trženja turizma iz leta 1994, ki je predvidevala večjo učinkovitost in s tem tudi centralizacijo sredstev za promocijo. Tako so začeli namesto geografskih področij tržiti ponudbo in turistične produkte. Vzpostavili so celostno podobo oglaševanja, ki so jo dosledno uporabljali na letakih, v tiskih in podobno. Aktivnosti so bile usmerjene predvsem v sejemske nastope, promocijske materiale in oglaševanje v tujini (Brezovec & Pak, 2011).

Skozi zgodovino, so se pojavile različne znamke slovenskega turizma. Prva je bila šopek pisanih rožic z napisom *The green piece of Europe* (Zeleni košček Evrope), izbrana leta 1995. Leta 2003 so ponovno izbirali znamko, ki bi bila uporabna ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo. Izbran je bil slogan *Slovenija poživlja*, ki pa se ni uporabljal zgolj na turističnem področju. Leta 2006 je bil izbran nov slogan *I feel Slovenia* (Slovenijo čutim), ki se je do leta 2010 uporabljal predvsem v turistične namene, po tem letu pa se ta slogan vključuje v vse pomembnejše dogodke (Brezovec & Pak, 2011).

Danes se poskuša Slovenija tržiti predvsem kot zelena, aktivna in zdrava destinacija. Priložnost za razvoj naj bi bila predvsem v oblikovanju butičnih, inovativnih in trajnostnih produktov z visoko dodano vrednostjo. Glavni cilji slovenskega turizma, ki so bili predstavljeni ob 25 letnici samostojnosti, so usmerjeni v informacijsko in inovativno trženje, zeleno shemo, spodbujanje inovacij in podjetništva, ter povezovanje vseh ključnih deležnikov za lažje doseganje skupnih ciljev in sinergij (Slovenska turistična organizacija, brez datuma).

2.4 Strategija razvoja turizma

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo si je v Strategiji trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021 (v nadaljevanju Strategija) zadala teh 5 ključnih ciljev:

- dvig prilivov, ki nastanejo zaradi izvoza potovanj, na 3.700.000.000–4.000.000.000 €,
- doseči 5.000.000–5.500.000 turističnih obiskov,
- doseči 3,1–3,4 dnevno dolžino bivanja,
- 18.000–22.000 novih turističnih sob, od tega v hotelih 8.500 prenovljenih in 6.500 novih,
- povečati zaposlenost za polni delovni čas na 12.000 zaposlenih.

Zapisali so tudi strateško vizijo, ki se glasi takole: »Slovenija je globalna zelena butična destinacija za zahtevnega obiskovalca, ki išče raznolika in aktivna doživetja, mir in osebne koristi.« (Ministrstvo RS za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2017, str. 13).

Razvojna strategija je sestavljena iz 6 ključnih politik (Ministrstvo RS za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2017):

1. Nova organiziranost: makro destinacije in turistični produkt

Makro destinacije so dejansko osnovane na geografsko zaokroženih enotah, ki si delijo enake ali podobne ponudbe oziroma produkte in so prepoznane na globalni ravni. Makro destinacije naj bi pripomogle k lažji identifikaciji, trženju in pozicioniranju na tujih trgih. Slovenija se tako deli na 4 makro destinacije:

- Mediteransko Slovenijo,
- Alpsko Slovenijo,
- Termalno Panonsko Slovenijo in
- Osrednjo Slovenijo in Ljubljano.

V Strategiji so opredelili 10 vodilnih turističnih produktov, ki so nosilni v posameznih makro destinacijah. Ti produkti so:

- počitnice v gorah in zunaj,
- poslovna srečanja in dogodki,
- zdravje in dobro počutje,
- doživetja narave,
- gastronomija,
- kultura,
- sonce in morje,
- športni turizem,
- krožna potovanja in
- turizem na podeželju.

2. Institucionalni in pravni okvir

Glavni poudarki, ki naj bi jih v obdobju te strategije uredili:

- povišanje turistične takse in distribucijske turistične takse,
- priznanje glampinga kot inovativno obliko bivanja,
- uvedba kategorizacije Hotelstars,
- smernice dobre higiene in načela HACCP,
- omogočiti kolesarjenje v naravnem okolju,
- ureditev tematskih poti,
- ureditev področja ukvarjanja s športi, ki prinašajo več tveganj,
- vključiti žičniške naprave, kot javni potniški promet,
- zagotavljanje varnosti, itd.

3. Namestitve, turistična infrastruktura in naložbe

Potrebni so veliki posegi v obnovo turistične infrastrukture, ki mora zagotavljati kakovost in inovativnost produktov, kar naj bi se odražalo v boljši zasedenosti nastanitev in porabi gostov.

4. Kadri v turizmu

V Strategiji so kadri opredeljeni kot eden najpomembnejših neizkoriščenih potencialov turizma. Ukrepi povezani s kadri so usmerjeni predvsem v področje formalnega izobraževanja, izobraževanje na delovnem mestu in ustrezno kadrovsko politiko. Potrebno se je zavedati, da je turizem storitvena dejavnost, kjer so usposobljeni in zadovoljni kadri ključ do uspeha. Pomembno je dobro delovno okolje, odličnost in spoštljivost, saj se to odraža v sami opravljeni storitvi.

5. Prostor, naravni in kulturni viri

Strategija razvoja je usmerjena v trajnostno, zeleno rast in 2 težavi, ki se pri tem pojavita: trajnostni zeleni razvoj in vse posledice, ki jih prinaša povečano število turistov za okolje. Strategijo želijo doseči z naslednjimi ukrepi:

- opredelitev območij za razvoj turizma,
- uveljavitev mednarodnih konvencij,
- izdelava načrta za vključitev UNESCO-ve dediščine, kulturne dediščine, zasebnih gradov, industrijske dediščine v turistično ponudbo,
- spodbujanje zelenih povezav,
- spremljanje tako zadovoljstva turistov kot tudi domačinov, itd.

6. Mala in srednje velika podjetja

Strategija predvideva ukrepe, ki bi spodbudila vključevanje malih in srednjih podjetij v turistično ponudbo. Tu predvsem ciljajo na turistične ponudnike in ponudnike, ki bi lahko okrepili gastronomske užitke turistov.

V Strategiji sta opisana dva možna scenarija (Ministrstvo RS za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2017):

1. predvideva nadaljevanje dosedanje rasti,
 2. pa predvideva pospešen razvoj trajnostnega turizma.
- Seveda si vsi želimo, da bi se uresničil drugi scenarij.

Prihodnost Save Turizem in razvoja področja turizma v holdingu Sava je negotova zaradi različnih lastniških povezav in interesov ter težav Save, čeprav je bila Sava Turizem s strani vlade Mira Cerarja prepoznana kot strateško podjetje. V turizmu naj bi se tako ali drugače v prihodnje dogajale spremembe, saj sklad York ni dolgoročni lastnik, ima pa lastništvo v DZS, Delo Prodaji, Termah Čatež, Istrabenzu, Savi in mogoče še kje. Do lastništva je prišel s kupovanjem terjatev od Družbe za upravljanje terjatev bank (v nadaljevanju DUTB) pa tudi od drugih upnikov teh podjetij. Pojavile so se ocene, da bi bilo smiselno združiti Terme Čatež in Marino Portorož (turistične dele DZS) s Savo in Istrabenzom, vendar se to (še) ne bo zgodilo zaradi prevelike koncentracije na trgu. Naj bi pa prišlo do povezovanja Save in Hotelov Bernardin. Večina je povezovanju naklonjena, saj naj bi prineslo sinergije in prihranke pri nekaterih stroških, vendar pa se ne sme zanemariti turistične ponudbe in skrbi za goste (Mihajlović & Kos, 2017).

2.5 Strategija razvoja zdraviliškega turizma

Glavni cilji Strategije razvoja zdraviliškega turizma, ki jo je objavila Skupnost naravnih zdravilišč, je doseči 3.300.000 prenočitev in 300.000.000 € prihodkov, ki ga želijo doseči s povečanjem konkurenčnosti ponudbe slovenskih zdravilišč. Glavne prioritete strategije od leta 2015–2020 temeljijo na produktivnosti, produktu, kakovosti, ciljanju in znamki.

Kar 70 % tujih prenočitev ustvarijo turisti iz Avstrije, Italije, Rusije, Nemčije in Hrvaške. Prevladujoči motivi za obisk slovenskih zdravilišč so termalni oddih, torej kovanje in aquafun (vodna zabava na raznih toboganih in ostalih vodnih igralih), wellness in aktivni oddih, ki skupaj predstavljajo 70 % vseh motivov. Zdravstveni turizem in preventivni programi predstavljajo petino motivov za obisk term, ostali produkti so nišni (Slovenska naravna zdravilišča, 2014).

Najbolj prodajani naj bi bili produkti aquafuna, kopanja in wellnesa, medtem ko naj bi bil najbolj dobičkonosen zdraviliški turizem. Najbolj se terme med seboj razlikujejo po lokalnih posebnostih (Slovenska naravna zdravilišča, 2014).

2.6 Zanimive številke iz turizma

Največ nočitev v letu 2016 je bilo zabeleženih v zdraviliških občinah, skoraj 3.200.000 oziroma kar 28 % vseh prenočitev. Sledijo gorske občine s 26 %. V zdraviliških občinah so se turisti tudi najdlje zadržali, saj so v povprečju prenočili 3,5 dni. V Sloveniji je v letu 2015 delovalo 681 hotelov, kar Slovenijo po tej lestvici uvršča na 3 mesto za Avstrijo in Italijo. Največ turistov še vedno prenočuje v hotelih, sledijo nočitve v kampih, zasebnih sobah, apartmajih in drugih nastanitvenih objektih (Statistični urad RS, 2017).

Največ turistov prihaja iz Rusije, Avstrije in Nemčije. Najdlje pri nas ostanejo italijanski turisti. Povprečno so turisti pri nas v glavni sezoni 2015 zapravili 100 € na dan, številka pa se razlikuje od tega, kje gosti prenočujejo. Tisti, ki bivajo v hotelih, povprečno porabijo 116 € na dan, tisti v kampih pa samo 50 €. Največ turistov k nam pripotuje z avtomobili, manj z letali, zelo malo pa jih potuje z avtobusi, avtodomi, vlaki ali motornimi kolesi (Statistični urad RS, 2017).

Leta 2014 je turistična dejavnost ustvarila okoli 1.200.000.000 € dodane vrednosti, kar je predstavljalo 3,7 % celotne dodane vrednosti slovenskega gospodarstva. Neposredni turistični BDP (z upoštevanjem plačanih davkov) je znašal okoli 1.800.000.000 € oziroma 4,9 % celotnega BDP Slovenije (Statistični urad RS, 2017).

V Sloveniji je v turizmu bilo leta 2016 zaposlenih skoraj 52.000 delovno aktivnih oseb (6,3 % vseh delovno aktivnih). Največ oseb je bilo zaposlenih v gostinstvu, sledijo nastanitveni obrati in prevoznništvo. Povprečna plača v turizmu je znašala 907 € neto. Tako lahko rečemo, da je vsak turistični delavec v povprečju ustregel 83 turistom (Statistični urad RS, 2017).

3 PREDSTAVITEV KLJUČNIH PODJETIJ

V nadaljevanju so predstavljena vsa podjetja, ki so bila vpletena v pripojitev: Sava, kot matično podjetje, Sava Hoteli Bled kot prevzemnik, Terme 3000, Terme Lendava, Terme Ptuj in Zdravilišče Radenci kot pripojena podjetja, ter Sava Turizem kot skupno podjetje. Na koncu vsake predstavitve podjetja se nahaja seznam infrastrukture, s katero razpolagajo danes in ključni podatki iz letnih poročil: število zaposlenih, povprečno stanje sredstev in kapitala, čisti poslovni izid, skupno ustvarjeni prihodki in stroški v letih 2006 do 2010 oziroma za Savo Turizem od leta 2012 do 2016.

3.1 Sava

Uradni naziv Save je Sava, družba za upravljanje in financiranje d. d. Gre za finančni holding, ki ima naložbe tako v turistični kot tudi v finančni sektor. Upravlja tako svoj naložbeni portfelj kot tudi izvaja strateški nadzor nad Poslovno skupino Sava. Poslovna skupina Sava ima dve glavni dejavnosti in sicer dejavnost turizma in financ. V dejavnosti turizem imajo v 99,05 % lasti hčerinsko družbo Sava Turizem, v finančnem pa je znana predvsem po delnem lastništvu Gorenjske banke (Sava, brez datuma).

Sava je delniška družba z enotirnim sistemom upravljanja, delnice Save pa ne kotirajo na borzi. 3 največji delničarji Save so sklad York Global Finance Offshore BDH z 41,74 % lastništvom ter Kapitalska družba (v nadaljevanju KAD) in Slovenski državni holding (v nadaljevanju SDH) skupaj s 45,13 % lastništvom (Sava, brez datuma).

Današnja Sava se je razvila iz gumarskega podjetja, ki je bilo ustanovljeno leta 1920 v Kranju. 1998 so diverzificirali svoje poslovanje in tako se je začela oblikovati Poslovna skupina Sava, ki je prvotni dejavnosti gumarstva dodala še dejavnosti v kemiji, trgovini, turizmu, nepremičnini in energetiki. Leta 2000 so vstopili še v dejavnost financ z namenom povečanja vrednosti naložb, saj so istega leta vstopili na borzo. Po gospodarski krizi in težavah v poslovanju je novo vodstvo leta 2011 začelo s poslovno-finančnim prestrukturiranjem. 2016 je bila pravnomočno potrjena prisilna poravnava, vodstvo pa se je odločilo, da bo nadaljnji razvoj Save temeljil na konsolidaciji turistične dejavnosti (Sava, brez datuma).

Trenutna lastniška sestava je nastala po tem, ko je DUTB del terjatev prenesel na SDH. Sava je bila deležna dokapitalizacije s strani države, zaradi lastništva nad Savo Turizem, ki je po klasifikaciji državnega premoženja uvrščena med pomembne naložbe (Sovdat, 2018).

Združitev podjetij iz dejavnosti Turizem je skladna s strategijo Save, ki predvideva povečanje vrednosti družbe, znižanje njene zadolženosti in zagotoviti pogoje za rast vrednosti delnice (SiolNET, 2011). Ob reorganizaciji dejavnosti Turizem in začetku poslovanja pod eno firmo, kot del prestrukturiranja Skupine Sava, je Sava v prvih 9 mesecih leta 2011 ustvarila 40.000.000 € izgube (Tekavec, 2012). Skupina Sava je po podatkih spletnega portala Gvin.com (brez datuma a) z večjo ali manjšo izgubo poslovala vse do leta 2016, ko je ustvarila 24.525.000 € dobička.

Poslovanje, lastništvo in vse povezave, v katere je vpletena Sava, so kompleksne za razumevanje. Zato se v medijih pojavljajo tudi razna namigovanja in špekulacije o prodaji Gorenjske banke, kjer po odločbi Banke Slovenije Sava naj ne bi imela več glasovalnih pravic, do pridružitve Hotelov Bernardin, v katerih ima Skupina Sava delež še iz časov prejšnje uprave, ki se je konsolidacije turizma lotila v krizi. Sava poskuša na različne

načine priti do svežega denarja, ki bi ji omogočil združitev s Hoteli Bernardin, ki so v 66 % lasti Holdinga NFD, ki je v stečaju in se njegovo premoženje prodaja. Poskusila je priti tudi do nove dokapitalizacije. Hkrati pa Sava skupaj z Gorenjsko banko formalno obvladuje skoraj četrtinski delež holdinga Istrabenz, v njem pa ima prevladujoč upravljavski vpliv. Zadnja namigovanja se pojavljajo v zvezi s prodajo Term Lendava in Banovci, s čimer naj bi Sava pridobila svež denar za razdolževanje (Sovdat, 2018; Mihajlović & Kos, 2017; Grgič & Kos, 2018).

3.2 Sava Hoteli Bled

Na začetku preučevanega obdobja, torej leta 2006, je kasnejše podjetje Sava Hoteli Bled delovalo pod imenom G&P Hoteli Bled d. o. o. Družba je bila ustanovljena konec leta 1989, v taki obliki pa vpisana v sodni register leta 1999. Zgodovina družbe je zelo zanimiva, saj njeni začetki segajo v leto 1969, ko je podjetje Park prevzelo nov hotel Golf in se pripojilo k podjetju Ljubljana Transport. Do leta 1989 sta se lastništvo in oblika poslovanja še nekajkrat spremenila, v tem letu pa je bilo ustanovljeno podjetje G&P Hoteli Bled d. o. o., ki je v svoji 30-letni tradiciji postalo največje hotelsko podjetje na Bledu. V letu 2003 so takratni lastniki Kapitalska družba, Slovenska odškodninska družba in družba Hit objavili vabilo za nakup 87,4 % lastniškega deleža. Kot najboljši ponudnik je bila izbrana Skupina Sava. Sava je že pred tem imela v lasti večinski delež v družbi Golf in kamp Bled ter Grand Hotel Toplice Bled. Za namen racionalizacije poslovanja so bile vse tri družbe leta 2007 združene v eno družbo – družba G&P Hoteli Bled je pripojila navedene družbe. Prezemna družba je hkrati s pripojitvijo spremenila tudi svoj naziv in se preimenovala v Sava Hoteli Bled, konec leta 2007 so spremenili še pravnoorganizacijsko obliko iz družbe z omejeno odgovornostjo v delniško družbo. V letu 2010 je bila ustanovljena skupna blagovna znamka Sava Hotels & Resorts, pod katero so nastopala vsa podjetja znotraj segmenta Turizem, sedaj pa je to skupna blagovna znamka Save Turizem (G&P Hoteli Bled, 2007; Sava Hoteli Bled, 2008, 2009, 2010, 2011).

V začetku je infrastruktura Sava Hoteli Bled obsegala Grand hotel Toplice, Hotel Vila Bled (ki jo je družba imela v najemu do leta 2008), Hotel Park, Hotel Golf, Hotel Jadran, Hotel Trst, kongresne dvorane, Kraljeva klubska hiša in Jezerska hiša, wellness ter golf igrišče, ki je bilo v naslednjih letih prodano. Leta 2008 je bila otvoritev Hotela Savica (G&P Hoteli Bled, 2007; Sava Hoteli Bled, 2008, 2009, 2010, 2011).

Destinacija Bled danes razpolaga z naslednjo infrastrukturo (Sava Turizem, brez datuma):

- hoteli in apartmaji:
 - ***** Grand Hotel Toplice,
 - *****S Rikli Balance Hotel (nekdanji Golf hotel, prenova je bila končana 2018),
 - ***** Hotel Park, Hotel Savica Garni,

- *** Hotel Jadran in Hotel Trst,
- kampi:
 - ***** Glamping Gozdne vile, Družinski glamping in Kamping Bled
- wellness centri:
 - Živa, Luisa in Thai center Bled,
- bazenski kompleks:
 - Bazenski kompleks v Wellness Živi
- restavracije:
 - Julijana, Panorama, Kavarna Park, Jezero Lounge.

Najbolj znani so po kremni blejski rezini, v letu 2017 pa so osvojili tudi naziv za naj sladoled (Sava Turizem, brez datuma).

Tabela 1: Ključni podatki iz letnih poročil družbe Sava Hoteli Bled (podatki v € so v 1000)

	2006	2007	2008	2009	2010
Št. zaposlenih	225	429	407	361	339
Sredstva	31.935,6 €	38.664,5 €	44.880,5 €	52.301,5 €	54.928,5 €
Kapital	25.535,7 €	30.361,5 €	34.998,5 €	35.391,5 €	32.476,5 €
Čisti poslovni izid	949,1 €	1.417,0 €	561,0 €	-181,0 €	-1.324,0 €
Prihodki	11.178,3 €	22.916,0 €	23.906,0 €	18.845,0 €	19.751,0 €
Stroški	9.738,8 €	20.333,0 €	21.451,0 €	18.229,0 €	19.586,0 €

Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011).

3.3 Terme 3000-Moravske Toplice

Moravske toplice so bile v sodni register vpisane 10. 11. 1995 kot Zdravilišče Moravske Toplice oziroma s skrajšano firmo Zdravilišče Moravci. Leta 2002 so spremenili svojo firmo v Naravni park Terme 3000-Moravske toplice oziroma skrajšano firmo v Terme 3000. Leta 2006 so bile Moravske toplice v 97,61 % lasti skupine Sava. Terme 3000 so sestavljale Terme Lendava (93,02 % lastniški delež) in Zdravilišče Radenci, v katerem so imele Terme 3000 100 % lastništvo. Svoj delež v Termah Lendava so v letu 2007 prodali matični Skupini Sava. V letu 2008 so spremenili svojo pravno organizacijsko obliko iz delniške družbe v družbo z omejeno odgovornostjo. Konec leta so prodali svoj 100 % lastniški delež v Zdravilišču Radenci matični družbi (Terme 3000, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011).

Osnovne dejavnosti so gostinstvo, hotelirstvo, zdravstvo ter kopališka in športno-rekreativna dejavnost. Dodatne dejavnosti vzdrževanja, pranja, hortikulture in komunalnih storitev so bile skozi preučevana obdobja dane v zunanje izvajanje, z izjemo osnovnega vzdrževanja. Konkurenčna prednost je predvsem zdravilna termalna voda in črna termomineralna voda. Ponujajo vrhunske wellness storitve, zdraviliške programe, golf,

kongresne storitve, šport in rekreacijo ter kulinarična doživetja (Terme 3000, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011).

Premoženje destinacije Term 3000 se skozi preučevano obdobje ni veliko spremenilo, danes pa obsega (Sava Turizem, brez datuma):

- hotele in apartmaje:
 - ***** Hotel Livada Prestige,
 - **** Hotel Ajda, Hotel Termal, Prekmursko vas Ajda in apartmajsko naselje Prekmurska vas,
- kamp:
 - **** Kamp Terme 3000,
- wellness:
 - Medico-wellness center Thermalium,
 - Wellness center Thai
- bazenski kompleks
 - zunanji in notranji, ki obsega kopališče Terme 3000, z bazeni razpolagajo tudi posamezni hoteli,
- golf igrišče Livada.

Tabela 2: Ključni podatki iz letnih poročil družbe Terme 3000-Moravske Toplice (podatki v € so v 1000)

	2006	2007	2008	2009	2010
Št. zaposlenih	443	438	445	396	370
Sredstva	84.480,7 €	86.756,0 €	75.541,5 €	66.236,0 €	64.325,0 €
Kapital	42.031,3 €	42.140,0 €	37.895,5 €	34.480,5 €	35.120,5 €
Čisti poslovni izid	581,4 €	-442,0 €	-7.959,0 €	1.160,0 €	125,0 €
Prihodki	16.777,7 €	18.802,0 €	19.244,0 €	19.305,0 €	18.499,0 €
Stroški	14.394,3 €	17.012,0 €	17.243,0 €	16.995,0 €	17.354,0 €

Vir: Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011).

3.4 Terme Lendava

Terme Lendava so bile v sodni register vpisane februarja 1996. Leta 2006 sta bila lastnika Term Lendava Moravske Toplice z 93,02 % deležem in Krajevna skupnost Lendava z 5,33 % lastniškim deležem. Leta 2007 postane 98,64 %, v letu 2008 pa 100 % lastnik Term Lendava Skupina Sava. V letu 2008 Tudi Terme Lendava spremenijo svojo organizacijsko obliko iz delniške družbe v družbo z omejeno odgovornostjo (Terme Lendava, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011).

Osnovna dejavnost Term Lendava je hotelirstvo, gostinstvo, kopališka dejavnost in v manjši meri zdravstvo. Zagotavljajo šport in rekreacijo, kampiranje, organizirajo pa tudi

različne seminarje in prireditve. Za dobro delovanje term so bile organizirane še služba vzdrževanja, pralnice in hortikulture, ki pa so bile skozi preučevana leta v večini predana v zunanje izvajanje (Terme Lendava, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011).

Infrastruktura Term Lendava danes obsega (Sava Turizem, brez datuma):

- hotel in apartmaje:
 - *** Hotel Lipa
 - *** Apartmajsko naselje Lipov gaj
- kamp:
 - *** Kamp Terme Lendava
- bazenski kompleks
 - v sklopu hotela.

Tabela 3: Ključni podatki iz letnih poročil družbe Terme Lendava (podatki v € so v 1000)

	2006	2007	2008	2009	2010
Št. zaposlenih	132	126	125	117	108
Sredstva	11.099,6 €	10.947,0 €	10.466,0 €	10.041,0 €	9.878,0 €
Kapital	4.739,7 €	4.904,0 €	7.710,5 €	2.582,5 €	5.357,0 €
Čisti poslovni izid	301,2 €	2,0 €	287,0 €	180,0 €	18,0 €
Prihodki	4.360,1 €	4.556,0 €	4.963,0 €	4.706,0 €	4.583,0 €
Stroški	3.943,0 €	4.153,0 €	4.412,0 €	4.379,0 €	4.464,0 €

Vir: Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011).

3.5 Terme Ptuj

Terme Ptuj so bile ustanovljene konec avgusta 1992. V letu 2006 je postala 100 % lastnik Term Ptuj Skupina Sava, saj je od Perutnine Ptuj odkupila 28 % lastniški delež in od Term 3000 72 % delež. Glavne dejavnosti Term Ptuj so zdravstvo, gostinstvo, hotelirstvo in kopalniška dejavnost. V svojo ponudbo se trudijo vključevati bogato tradicijo najstarejšega slovenskega mesta. V letu 2006 so začeli graditi nov hotel Primus s štirimi zvezdicami, s kapaciteto 250 postelj, bazenskim in wellness delom, prostori za kongresni turizem in klubom (Terme Ptuj, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011).

Tako Terme Ptuj razpolagajo s (Sava Turizem, brez datuma):

- hotelom in apartmaji:
 - ****S Grand Hotel Primus,
 - *** Bungalovi Terme Ptuj,
- kampi:
 - **** Kamp Terme Ptuj, Glamping Vinska vas,

- *** Mobilnimi hišicami,
- wellness:
 - Savne Flavia in Bazenski kompleks Vespasianus,
- bazenskim kompleksom, ki vključuje tako notranje kot zunanje bazene.

Tabela 4: Ključni podatki iz letnih poročil družbe Terme Ptuj (podatki v € so v 1000)

	2006	2007	2008	2009	2010
Št. zaposlenih	82	139	162	135	128
Sredstva	11.367,5 €	24.295,0 €	34.213,5 €	32.479,0 €	31.170,5 €
Kapital	5.613,2 €	9.275,5 €	14.932,5 €	17.181,5 €	16.786,0 €
Čisti poslovni izid	336,5 €	-349,0 €	-1.336,0 €	-165,0 €	-626,0 €
Prihodki	4.549,6 €	5.990,0 €	8.899,0 €	8.532,0 €	8.060,0 €
Stroški	3.875,5 €	5.733,0 €	9.045,0 €	8.029,0 €	8.094,0 €

Vir: Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011).

3.6 Zdravilišče Radenci

Uradni naziv današnjega Zdravilišča Radenci je bil na začetku preučevanega obdobja Terme Radenci, Podjetje za zdravstvo, turizem in gostinstvo Radenci, d. o. o. Ležijo v severovzhodnem delu Slovenije in se raztezajo v 3 občinah: Zdravilišče Radenci v občini Radenci, Terme Banovci v občini Veržej, hotel Jeruzalem pa leži v občini Ljutomer (Terme Radenci 2007, 2008; Zdravilišče Radenci, 2009, 2010, 2011).

Terme Radenci so bile ustanovljene leta 1990. Leta 1998 je družba Radenska-Zdravilišče priključila družbo Radenska-Jeruzalem, ki je imela v lasti Terme Banovci in hotel Jeruzalem. 100 % lastnik Term Radenci je bil Naravni park Terme 3000-Moravske Toplice od julija 2004 pa do leta 2008, ko so bile prenesene na holdinško družbo Sava. V tem letu so se tudi preimenovali v Zdravilišče Radenci (Terme Radenci 2007, 2008; Zdravilišče Radenci, 2009, 2010, 2011).

Glavne dejavnosti so že od samega začetka zdravstvena, hotelsko-gostinska in rekreacijsko-kopališka. Konkurenčna prednost pa je predvsem v mineralni vodi s CO₂, termomineralni vodi, ugodni klimi, čistem okolju in kakovostnih kadih. Leta 2006 so bili med največjimi zdravilišči v Sloveniji (Terme Radenci 2007, 2008; Zdravilišče Radenci, 2009, 2010, 2011).

Prvi obiskovalci so v Terme Radenci prišli že leta 1882, ko je obrat obsegal 11 kopalnih kadi in 15 sob za goste. Od takrat dalje so Terme rastle in se širile (Terme Radenci 2007, 2008; Zdravilišče Radenci, 2009, 2010, 2011).

Premoženje Zdravilišča Radenci kot destinacije Sava Turizem obsega (Sava Turizem, brez datuma):

- hotela:
 - **** Hotel Radin in Hotel Izvir,
- wellness,
- zdravstvene ambulante,
- fizioterapija,
- termalno-rekreacijski center in
- bazene.

V Termah Banovci pa so na voljo (Sava Turizem, brez datuma):

- hotel in apartmaji:
 - *** Hotel Zeleni Gaj in Hotelsko naselje Zeleni Gaj,
- kampa:
 - *** Kamp Sončni gaj in Nudistični kamp Sončni gaj
- wellness in bazeni.

Tabela 5: Ključni podatki iz letnih poročil družbe Zdravilišče Radenci (podatki v € so v 1000)

	2006	2007	2008	2009	2010
Št. zaposlenih	317	295	299	235	212
Sredstva	40.067,4 €	39.469,0 €	37.005,0 €	33.609,0 €	31.195,0 €
Kapital	22.597,7 €	22.055,5 €	16.245,0 €	10.598,0 €	9.975,0 €
Čisti poslovni izid	-349,4 €	-734,0 €	-10.887,0 €	-406,0 €	-840,0 €
Prihodki	13.386,0 €	13.548,0 €	13.330,0 €	13.158,0 €	11.920,0 €
Stroški	13.021,0 €	13.289,0 €	12.684,0 €	12.614,0 €	11.825,0 €

Vir: Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011).

3.7 Sava Turizem

Podjetje Sava Turizem je nastalo konec leta 2011 ob vpisu pripojitve podjetij v register in s preimenovanjem Save Hoteli Bled v Savo Turizem. Sava Turizem je organizirana kot delniška družba z dvotirnim sistemom upravljanja, vendar z delnicami ne trguje na borzi. Sava Turizem je v lasti Skupine Sava in pokriva segment Turizem. Pripojene družbe tako sedaj predstavljajo 6 destinacij: Bled, Terme Ptuj, Terme 3000-Moravske Toplice, Zdravilišče Radenci, Terme Banovci in Terme Lendava. S pripojitvijo je postalo največje slovensko turistično podjetje, ki se predstavlja pod skupno blagovno znamko Sava Hotels & Resorts (Sava Turizem, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017).

Ključni produkti Sava Turizem so počitnice, srečanja, kongresni turizem, wellness, zdravstvo, termalni parki, kampiranje in golf. Skupne funkcije (prodaja, marketing, hotelske operacije in kakovost, nabava, investicije, kadri, pravna služba, kontroling, finance, računovodstvo in informatika) so se ob pripojitvi centralizirale, ključne dejavnosti pa se izvajajo na samih destinacijah. Vsaka destinacija je razdeljena na posamezne enote, ki so skladne s ključnimi procesi (hotelirstvo, gostinstvo, kopališče, zdravstvo in wellness, kamp in golf). Posamezne destinacije vodijo izvršni direktorji (Sava Turizem, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017).

Vse od pripojitve dalje se družba trudi vlagati v prenove in posodobitve svojih nastanitvenih in kopaliških objektov. V zadnjem času predvsem veliko vlaga v destinaciji Bled (kjer je bila letos otvoritev prenovljenega hotela Rikli Balance Hotela, ki se je preimenoval iz Golf hotela) in Terme 3000 (kjer je zgradila povezovalni hodnik med hoteli in kopališčem, prenovila termalni park, gradi pa tudi nove apartmajske hišice) (Sava Turizem, brez datuma).

Pomembno je ločevati med podjetjem in Skupino Sava Turizem. Skupina je nastala leta 2013, v njej pa delujejo podjetje Sava Turizem, Sava Zdravstvo in Sava Turizem TMC, ki je bila v Skupino Sava Turizem prenesena iz Skupine Sava, v letu 2017 pa je bila pripojena k podjetju Sava Turizem. V letu 2014 je Sava Turizem kupila 85 % lastniški delež v družbi Cardial, avgusta 2016 pa se je Skupini pridružil še Zavod SEIC, Srednjeevropski izobraževalni center, Moravske Toplice. Zavod deluje kot konzorcij referenčnih slovenskih izobraževalnih institucij in skrbi za dvig usposobljenosti kadrov v hotelirstvu in zdravstvu. V nadaljevanju so uporabljeni podatki zgolj podjetja Sava Turizem in ne celotne Skupine Sava Turizem (Sava Turizem, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017).

Sava TMC je bila ustanovljena kot podporna družba z namenom vzpostavitve učinkovitega sistema upravljanja in poenotenih ključnih procesov družbe. Zadolžena je bila za aktivnosti trženja in prodaje dejavnosti turizma, nabavo, investicije, vzpostavitve enotnih standardov poslovanja in razvoja sistemov kakovosti. Družbam je ponujala predvsem strokovno podporo in določala enotno politiko delovanja. Sava TMC je bila ustanovljena leta 2009 v okviru Skupine Sava, v letu 2013 je bila kot že omenjeno prenesena v Skupino Sava Turizem in v lanskem letu pripojena družbi Sava Turizem. Leto 2010 je bilo prvo leto v katerem so družbe znotraj dejavnosti Turizem aktivno sodelovale s Savo TMC. Vse družbe v svojih letnih poročilih ugotavljajo, da sodelovanje ni prineslo pričakovanega dviga prodaje (Sava Hoteli Bled, 2011; Terme 3000, 2011; Terme Lendava, 2011; Terme Ptuj, 2011; Zdravilišče Radenci, 2011; Sava Turizem, 2014, 2017).

Tabela 6: Ključni podatki iz letnih poročil družbe Sava Turizem (podatki v € so v 1000)

	2012	2013	2014	2015	2016
Št. zaposlenih	1.097	939	976	1.002	1.001
Sredstva	175.206,5 €	168.059,5 €	160.983,5 €	157.687,0 €	156.857,5 €
Kapital	92.416,0 €	93.152,0 €	93.435,5 €	95.254,5 €	97.699,5 €
Čisti poslovni izid	791,0 €	670,0 €	483,0 €	1.666,0 €	3.928,0 €
Prihodki	67.084,0 €	68.975,0 €	63.369,0 €	66.292,0 €	69.039,0 €
Stroški	61.491,0 €	60.988,0 €	59.211,0 €	59.266,0 €	60.753,0 €

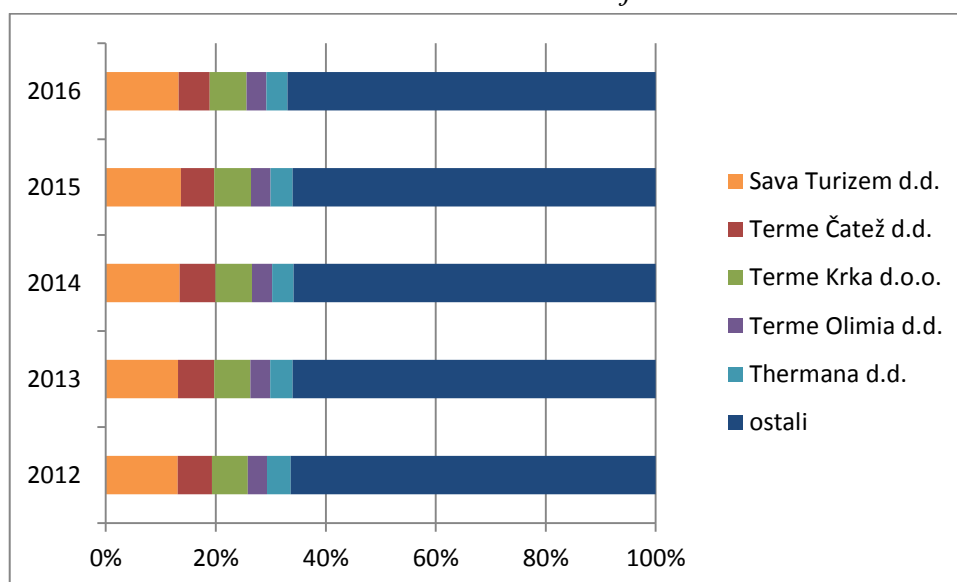
Vir: Sava Turizem (2013, 2014, 2015, 2016, 2017).

3.8 Tržni deleži

Spodnji slika 1 na podlagi podatkov iz podatkovne baze Gvin.com (brez datuma b) prikazuje konkurente Save Turizem in njihove tržne deleže v letih 2012 do leta 2016. Za izračun tržnih deležev sem izbrala poleg podjetja Sava Turizem še podjetja Terme Čatež, Terme Krka, Terme Olimia in Thermana. Ta podjetja sem izbrala, ker imajo po mojem mnenju podoben poslovni model, kot ga ima Sava Turizem.

Tržni deleži so izračunani tako, da sem posamezne prihodke od prodaje podjetij delila z vsemi prihodki od prodaje, ki jih ustvarijo vsa podjetja znotraj dejavnosti I55.100 – dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov po SKD klasifikaciji. To klasifikacijo sem izbrala, ker jo ima Sava Turizem v Poslovnem registru objavljeno kot glavno dejavnost (AJ PES).

Slika 1: Tržni deleži Save Turizem in njenih konkurentov



Vir: Gvin.com (brez datuma b); lastno delo.

Iz grafa je razvidno, da ima Sava Turizem v preučevanem obdobju največji tržni delež, ter da se tržni deleži med preučevanim obdobjem bistveno ne spreminjajo. Sava Turizem ima tako približno 13 % tržni delež, Terme Čatež 6 %, Terme Krka 7 %, Terme Olimia in Thermana pa 4 %.

4 PRIMERJAVA POSLOVANJA PRED IN PO PRIDRUŽITVI

Primerjava poslovanja pred in po pridružitvi je narejena na podlagi podatkov iz letnih poročil. Ker so javno dostopna letna poročila na AJPES-u samo za preteklih 5 let, sem starejša letna poročila pridobila iz arhiva AJPES-a. Vsa letna poročila so revidirana in skladna s SRS. V analizo so vključena letna poročila družb Sava Hoteli Bled, Terme 3000, Terme Lendava, Terme Ptuj in Zdravilišča Radenci od leta 2006 do leta 2010, ter letna poročila družbe Sava Turizem za leta od 2012 do leta 2016. V analizo ni vključeno leto 2011, ker se je knjigovodska pripojitev zgodila sredi leta in so tako podatki neprimerljivi. Podatki iz leta 2006 so iz tolarjev preračunani v evre po tečaju 1 € = 239,64 SIT, ki je bil objavljen na spletni strani Banke Slovenije. Iz analize niso izločeni podatki o poslovanju družb z ostalimi družbami v Skupini. Za lažje razumevanje so v grafih uporabljena imena današnjih destinacij, čeprav so se nekatera podjetja skozi preučevano obdobje preimenovala.

4.1 Pomembni podatki iz letnih poročil

V nadaljevanju so prikazane najpomembnejše kategorije iz izkaza poslovnega izida in sicer prihodki, stroški in poslovni izid, ter poslovni izid iz poslovanja. Prav tako je grafično prikazan rezultat izračuna dobička iz poslovanja pred amortizacijo. Narejena je primerjava pred pridružitvijo in po pridružitvi v preučevanem obdobju. Za lažje razumevanje je za grafičnim prikazom še tabela s posameznimi podatki, uporabljenimi v grafičnem prikazu.

Za vsako od prej naštetih postavk je na podlagi podatkov iz spletne podatkovne baze Gvin.com (brez datuma b) narejena primerjava podjetja Sava Turizem s celotno panogo dejavnosti I55.100 – dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov. Primerjava obsega obdobje po pripojitvi, torej od leta 2012 do leta 2016.

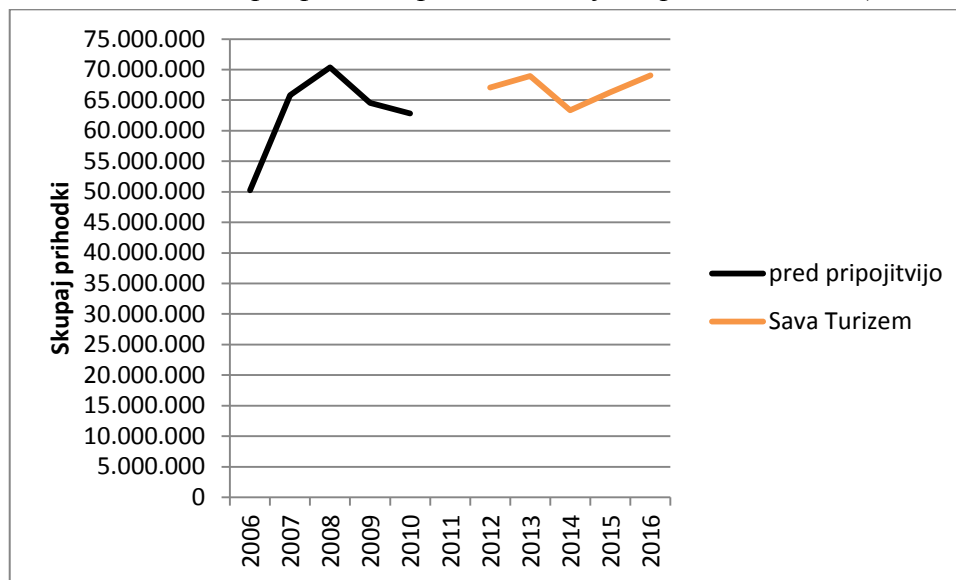
4.1.1 Prihodki

Slika 2 in tabela 7 prikazujeta vse prihodke, ki so jih ustvarile družbe pred pripojitvijo in skupne prihodke po pripojitvi oziroma prihodke, ki jih je ustvarila Sava Turizem. Sešteti so tako prihodki iz poslovanja, financiranja kot tudi drugi poslovni prihodki.

Medtem ko se linijska črta skupnih prihodkov podjetij pred pripojitvijo giblje nekako po pričakovanjih, da so prihodki od leta 2008 padali, preseneti linijska črta Save Turizem po

pripojitvi predvsem v letu 2014 s precejšnjim padcem prihodkov. V letnem poročilu so zapisali, da je padec prihodkov posledica predvsem slabega vremena v glavni sezoni, zaostrovanje na področju zdravstvenih koncesij in izpadu ruskih gostov, nekaj pa je k vsemu prispevalo še slabo stanje hotelov, kar se v naslednjih letih kaže v intenzivnem investiranju v prenove (Sava Turizem, 2015).

Slika 2: Skupni prihodki pred združitvijo in po združitvi (v €)



Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); Sava Turizem (2013, 2014, 2015, 2016, 2017); lastno delo.

Tabela 7: Primerjava skupnih prihodkov pred pripojitvijo in po pripojitvi (podatki v € so v 1000)

Pred pripojitvijo	2006	2007	2008	2009	2010
		50.251,8 €	65.812,0 €	70.342,0 €	64.546,0 €
Sava Turizem	2012	2013	2014	2015	2016
	67.084,0 €	68.975,0 €	63.369,0 €	66.292,0 €	69.039,0 €

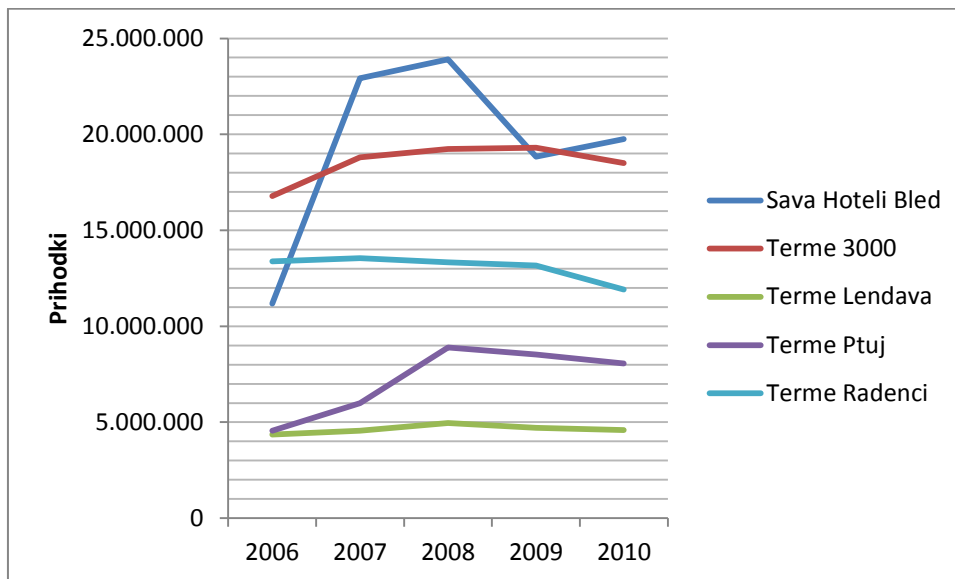
Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); Sava Turizem (2013, 2014, 2015, 2016, 2017); lastno delo.

Slika 3 podrobneje prikazuje gibanje prihodkov, ki so jih ustvarile posamezne družbe pred pripojitvijo. Tudi tukaj so prikazani skupni prihodki, torej seštevek poslovnih prihodkov, prihodkov iz financiranja in drugih prihodkov.

Najbolj zanimiva je linijska črta, ki prikazuje prihodke Save Hoteli Bled. Največji skok doživijo v 2007, kar je najverjetneje posledica pridružitve. Vsem družbam so se prihodki

po letu 2008 zmanjšali, kar bi lahko pripisali vplivu krize. Največji padec v kriznem obdobju so doživeli na Bledu, kar pripisujejo izpadu nemških in britanskih turistov. To so poskušali reševati z privabljanjem domačih turistov in zniževanjem cen. Leto 2010 je bilo za vse družbe težko, saj so bile deležne velikih pritiskov glede zniževanja cen svojih storitev. Prihodki posameznih podjetij odražajo njihovo velikost tudi v sedanjem združenem podjetju (G&P Hoteli Bled, 2007; Sava Hoteli Bled, 2009, 2011; Terme 3000, 2011; Terme Lendava, 2011; Terme Ptuj, 2011; Zdravilišče Radenci, 2011).

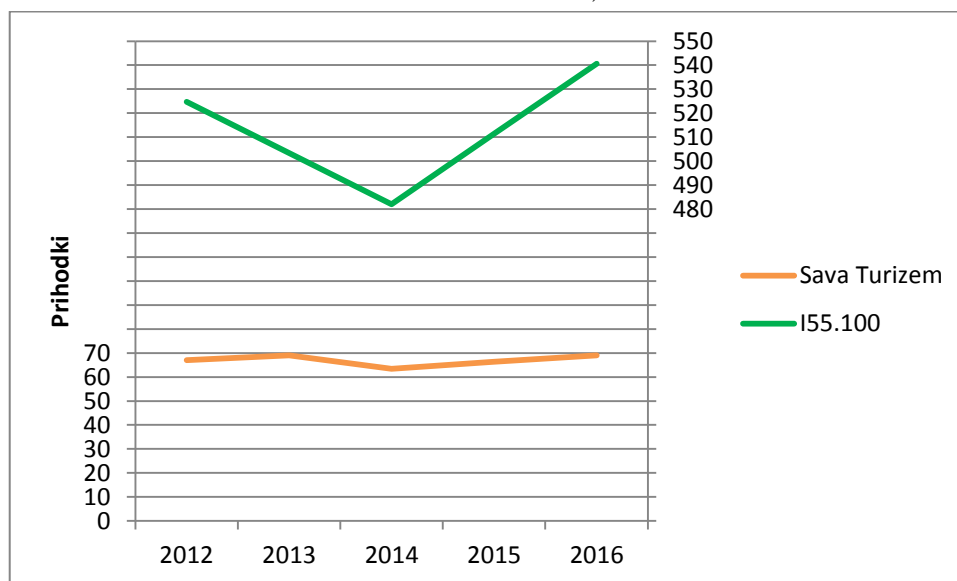
Slika 3: Prihodki posameznih družb pred pripojitvijo (v €)



Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); lastno delo.

V spodnji sliki 4 je prikazana primerjava vseh prihodkov, ki jih je po pripojitvi ustvarila Sava Turizem s prihodki, ki so jih ustvarila vsa podjetja znotraj dejavnosti I55.100. Tudi tu je v prikazan seštevek poslovnih, finančnih in drugih prihodkov. Kot je razvidno iz slike 2 in tabele 6 je Sava Turizem najmanj prihodkov ustvarila leta 2014, tako kot vsa podjetja v isti dejavnosti.

Slika 4: Primerjava prihodkov med Savo Turizem in celotno dejavnostjo I55.100 (podatki so v 1.000.000 €)



Vir: Gvin.com (brez datuma b).

Prihodki čez celotno preučevano obdobje nihajo, vendar če upoštevamo prihodke, ki so jih ustvarila podjetja v isti dejavnosti, lahko sklepamo, da so bile razmere na trgu v letu 2012 ugodne. Sava Turizem je sicer v letu 2012 ustvarila več prihodkov, kot so jih skupaj ustvarile družbe pred pripojitvijo, vendar bi jih v primerjavi s stanjem na trgu lahko ustvarila še več. Ugotovimo lahko, da se je Sava Turizem šele v zadnjem letu približala skupaj ustvarjenim prihodkom v najboljšem letu 2008 pred pripojitvijo. V primerjavi s podjetji na trgu pa so doživeli tako manj izrazit padec v letu 2014, kot počasnejšo rast po tem letu.

4.1.2 Stroški

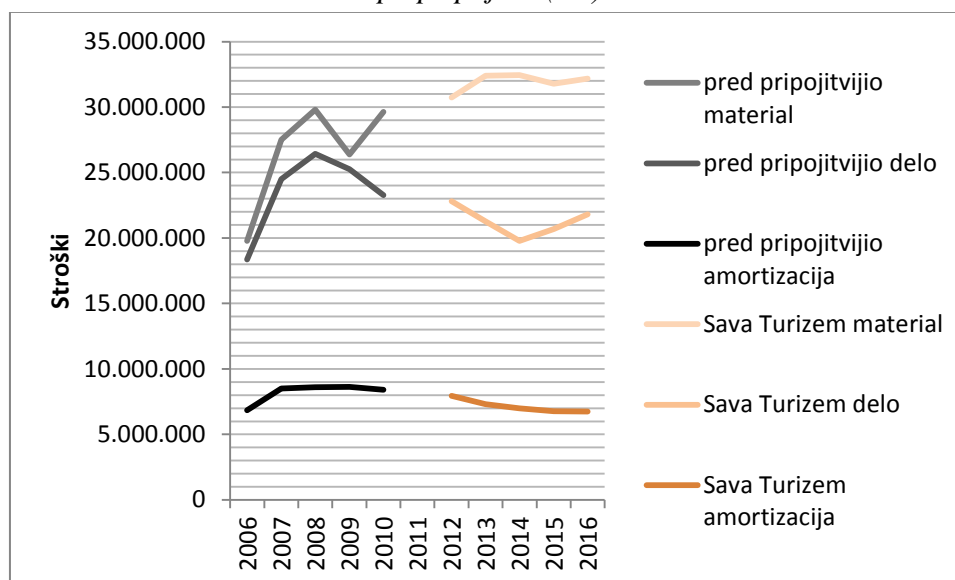
Spodnja slika 5 prikazuje seštevek stroškov. Sešteti so stroški blaga, materiala in storitev, stroški dela in amortizacija brez prevrednotovalnih odhodkov, ker, kot je razvidno iz naslednjih grafov, imajo lahko velik vpliv na uspešnost družbe, družba pa nanje nima velikega vpliva oziroma gre za enkratne in nenačrtovane odhodke. Mene pa v tem delu bolj zanima, ali je družbi Sava Turizem res uspelo po pripojitvi znižati stroške, kar so si postavili za enega glavnih ciljev pripojitve.

Kot je razvidno iz slike 5 in tabele 8, stroški amortizacije počasi upadajo, kar je povsem logično, saj starejše kot je osnovno sredstvo, manjša je neodpisana vrednost. Stroški dela so se od pripojitve pa do leta 2014 precej zmanjšali. V letu 2012 je bilo v podjetju zaposlenih 1.097 ljudi, leta 2013 939, leta 2014 976, leta 2015 1002 in leta 2016 1.001 zaposlen (kot prikazuje slika 6). Če primerjamo delež zaposlenih, ki se je zmanjšal z deležem stroškov dela, ki so se zmanjšali, ugotovimo, da se je delež zaposlenih v letu 2013

v primerjavi z letom 2012 zmanjšal za več, kot se je zmanjšal strošek dela. Medtem ko se je število zaposlenih leta 2014 v primerjavi z letom 2013 povečalo, se je strošek dela še zmanjšal. V letih 2015 in 2016 strošek dela narašča za več kot narašča število zaposlenih. V stroške dela so vštete bruto plače, stroški socialnih zavarovanj zaposlenih in drugi stroški dela. Zmanjšanje števila zaposlenih v letu 2014 lahko v določeni meri pripišemo prodaji podjetja Sava Golf na Bledu (Sava Turizem, 2015).

Stroški materiala, blaga in storitev so se pred pripojitvijo najbolj zmanjšali v letu 2009, kar je posledica optimizacije kot odgovora na krizo, nekaj pa naj bi prispevala k temu tudi ustanovitev družbe Sava TMC, ki naj bi centralizirala nekatere funkcije in tako poskrbela za optimizacijo skupnih procesov in posledično znižanje stroškov (Zdravilišče Radenci, 2010; Terme Ptuj, 2010; Terme Lendava, 2010; Terme 3000, 2010; Sava Hoteli Bled, 2010).

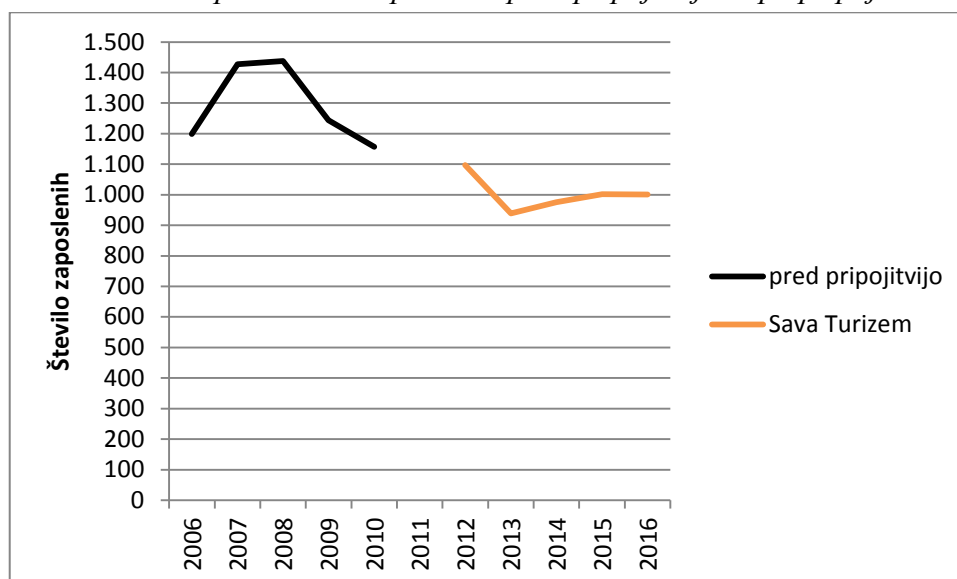
Slika 5: Skupni stroški materiala, blaga in storitev, dela in amortizacije pred pripojitvijo in po pripojitvi (v €)



Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); Sava Turizem (2013, 2014, 2015, 2016, 2017); lastno delo.

Slika 6 prikazuje skupno število zaposlenih pred pripojitvijo in po pripojitvi. Pred pripojitvijo je prikazano skupno število zaposlenih v vseh obravnavanih podjetjih. Iz grafa je razvidno, da je število zaposlenih močno padlo do leta 2013. Sledilo je povečanje števila zaposlenih, v zadnjih dveh letih preučevanega obdobja pa se je število zaposlenih ustalilo na približno isti ravni.

Slika 6: Skupno število zaposlenih pred pripojitvijo in po pripojitvi



Vri: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); Sava Turizem (2013, 2014, 2015, 2016, 2017); lastno delo.

Tabela 8: Primerjava stroškov materiala, dela in amortizacije ter števila zaposlenih pred pripojitvijo in po pripojitvi (zneski v € so v 1.000)

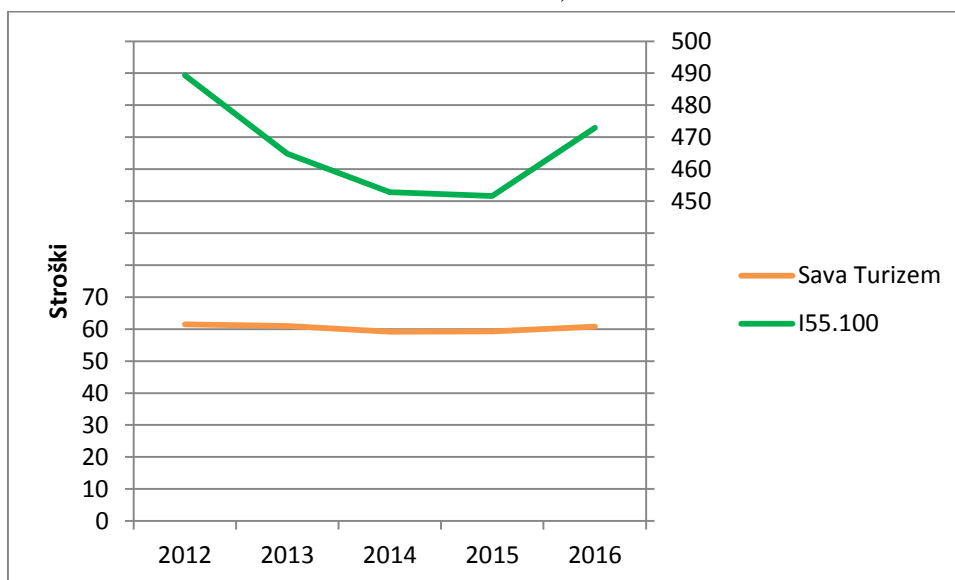
Pred pripojitvijo	2006	2007	2008	2009	2010
material	19.771,1 €	27.517,0 €	29.798,0 €	26.370,0 €	29.637,0 €
delo	18.354,4 €	24.496,0 €	26.439,0 €	25.252,0 €	23.270,0 €
amortizacija	6.847,0 €	8.507,0 €	8.598,0 €	8.624,0 €	8.416,0 €
št. zaposlenih	1199	1427	1438	1244	1157
Sava Turizem	2012	2013	2014	2015	2016
material	30.730,0 €	32.401,0 €	32.440,0 €	31.787,0 €	32.179,0 €
delo	22.807,0 €	21.282,0 €	19.776,0 €	20.696,0 €	21.815,0 €
amortizacija	7.954,0 €	7.305,0 €	6.995,0 €	6.783,0 €	6.759,0 €
št. zaposlenih	1097	939	976	1002	1001

Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); Sava Turizem (2013, 2014, 2015, 2016, 2017); lastno delo.

Slika 7 prikazuje primerjavo gibanja stroškov Save Turizem s stroški, ki so jih imela podjetja znotraj dejavnosti hotelov in drugih podobnih nastanitvenih obratov. V tem grafu so prikazani skupni stroški, torej seštevki stroškov materiala, storitev in blaga, dela ter amortizacije.

Za gibanje stroškov lahko rečemo, da jih Sava Turizem v obdobju po pripojitvi uspeva držati na približno isti ravni (skupni stroški se gibljejo nekje med 61.000.000 in 59.000.000 €). Medtem ko je iz slike 7 razvidno, da so skupni stroški vseh podjetij v isti panogi od leta 2012 do leta 2015 doživeli velik padec. V panogi so bili stroški na najnižji ravni v letu 2014 in 2015. Kot je razvidno iz tabele 6 enako velja tudi za podjetje Sava Turizem.

Slika 7: Primerjava stroškov Save Turizem s celotno dejavnostjo I55.100 (podatki so v 1.000.000 €)



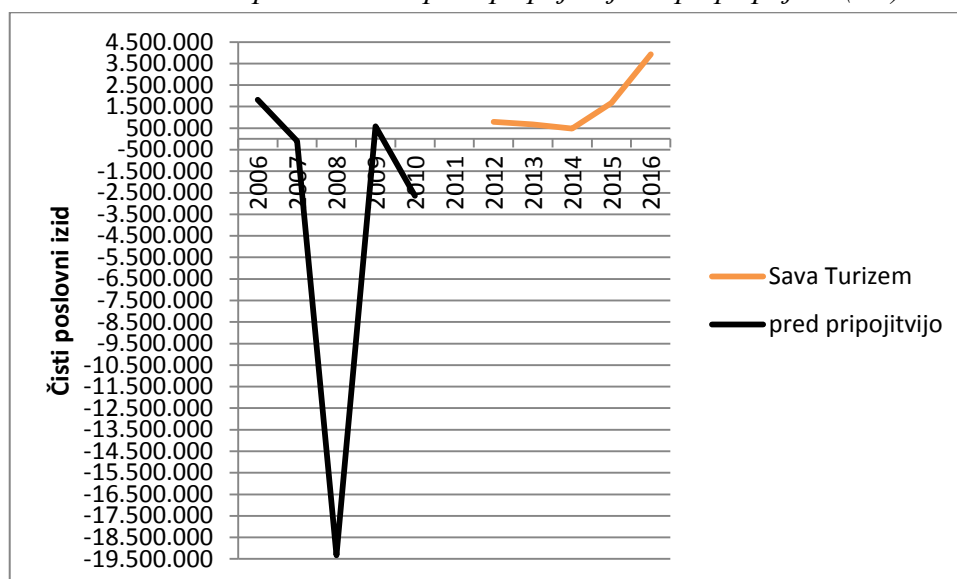
Vir: Gvin.com (brez datuma b).

Če stroški amortizacije pričakovano padajo, je malo manj pričakovano, da stroški plač ne padajo oziroma ne rastejo sorazmerno z rastjo oziroma padcem števila zaposlenih. Realno gledano ima podjetje največji vpliv in možnost za optimizacijo in zmanjševanje stroškov materiala, blaga in storitev. Res, da po pripojitvi ni tako velikih nihanj kot pred pripojitvijo, vendar o nekem velikem zmanjšanju stroškov vseeno ne moremo govoriti. Glede na razmere v panogi bi lahko pričakovali večji prihranek pri stroških.

4.1.3 Čisti poslovni izid

Iz slike 8 in tabele 9 lahko razberemo, da so podjetja pred pripojitvijo skupno v večini poslovala z izgubo, medtem ko podjetje Sava Turizem od nastanka dalje posluje z dobičkom, ki vsako leto v preučevanem obdobju narašča.

Slika 8: Čisti poslovni izid pred pripojitvijo in po pripojitvi (v €)



Vri: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); Sava Turizem (2013, 2014, 2015, 2016, 2017); lastno delo.

Tabela 9: Primerjava čistega poslovnega izida pred pripojitvijo in po pripojitvi (podatki v € so v 1.000)

Pred pripojitvijo	2006	2007	2008	2009	2010
	1.818,9 €	-106,0 €	-19.334,0 €	588,0 €	-2.647,0 €
Sava Turizem	2012	2013	2014	2015	2016
	791,0 €	670,0 €	483,0 €	1.666,0 €	3.928,0 €

Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); Sava Turizem (2013, 2014, 2015, 2016, 2017); lastno delo.

Slika 9 podrobneje prikazuje gibanje poslovnega izida pred pripojitvijo, kjer je prikazano gibanje čistega poslovnega izida posameznih družb. Kot je razvidno iz samega grafa sta z največjo izgubo v letu 2008 poslovale Terme 3000 in Zdravilišče Radenci, ter z manjšo Terme Ptuj.

Največji padec so Terme 3000 in Zdravilišče Radenci doživeli v letu 2008. V tem letu je bil narejen prenos lastništva Zdravilišča Radenci iz Term 3000 na Savo. Zdravilišče Radenci je v letu 2008 veliko investiralo tako v energetska prenova kot tudi v prenova hotela Terapija, za kar so prejeli tudi evropska sredstva. 30. junija so izvedli cenitev nepremičnin, kar je privedlo do oslabitev osnovnih sredstev v višini 10.200.000 €. Tudi v letu 2010 so zabeležili manjšo izgubo, kar lahko pripišemo pritiskom glede znižanja cen

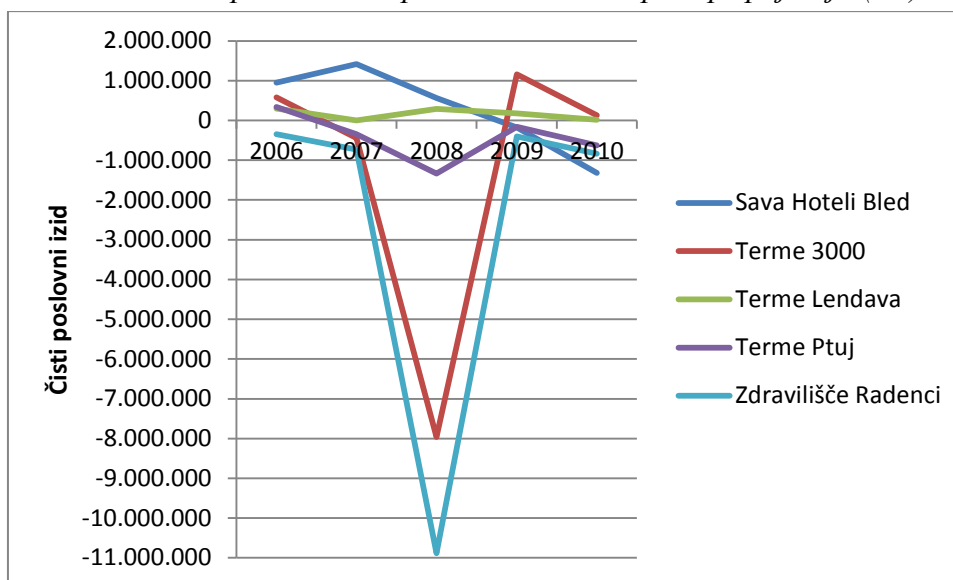
storitev in popravkom terjatev ter rezervacij za izgubljene tožbe (Zdravilišče Radenci, 2009, 2011).

Terme 3000 so tolikšno izgubo v letu 2008 v glavnem zabeležile zaradi visokih stroškov financiranja in prodaje Zdravilišča Radenci, ki so ga prodale po vrednosti kapitala, s čimer so ustvarile izgubo (Terme 3000, 2009).

Z izgubo so poslovali v letu 2008 tudi v Termah Ptuj, kjer so v omenjenem letu odprli nov Grand hotel Primus. S tem hotelom so postavili višji standard ponudbe za goste, na kar pa niso bili pripravljeni, saj so za uspešno poslovanje porabili veliko dodatnih sredstev, kar je privedlo do izgube (Terme Ptuj, 2009).

Leto 2010 je bilo za vse družbe težko, saj so bile države še vedno v gospodarski krizi, kar se je kazalo v manjšem obisku tujih gostov in pritisku po nižjih cenah storitev. V letu 2010 je polno zaživelo tudi podjetje Sava TMC, ki je bilo ustanovljeno z namenom optimizacije, poenotenja poslovanja in okrepitev skupnega oglaševanja pod skupno blagovno znamko Sava Hotels & Resorts. Družbe v svojih letnih poročilih ugotavljajo, da učinki sodelovanja v prvem letu niso prinesli želenih učinkov po povečanju prihodkov, ampak samo dodatne stroške v obliki provizije. So se pa družbe strinjale, da bi se sodelovanje v prihodnosti lahko obrestovalo (Sava Hoteli Bled, 2011; Terme 3000, 2011; Terme Lendava, 2011; Terme Ptuj, 2011; Zdravilišče Radenci, 2011).

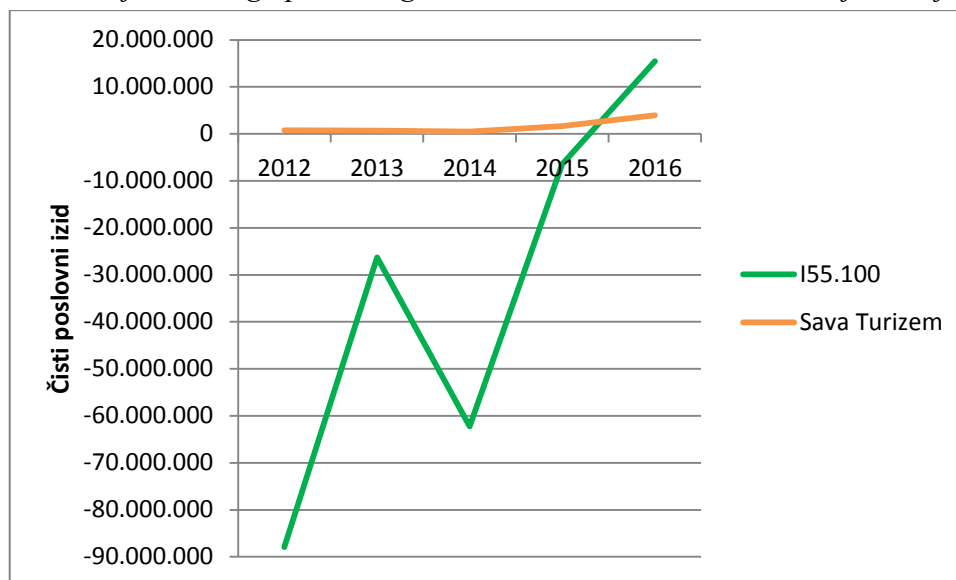
Slika 9: Čisti poslovni izid posameznih družb pred pripojitvijo (v €)



Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); lastno delo.

Iz spodnjega slike 10 je razvidno, da so skupaj podjetja znotraj dejavnosti I55.100 ustvarjala dobiček samo v letu 2016, medtem ko je Sava Turizem poslovala z dobičkom celotno preučevano obdobje in da dobiček ne niha, tako kot niha skupen dobiček podjetij v panogi.

Slika 10: Primerjava čistega poslovnega izida Save Turizem s celotno dejavnostjo I55.100



Vir: Gvin.com (brez datuma b).

Sava Turizem ustvarja boljši čisti poslovni izid, kot so ga skupaj ustvarjale družbe pred pripojitvijo, prav tako je do leta 2015 poslovala bolje kot podjetja v isti dejavnosti. Dobički se v vsakem obravnavanem letu povečujejo. Kar se tiče ustvarjenega čistega dobička, lahko pozitiven učinek pripišemo samemu poslovanju in razmeram v podjetju, torej tudi sinergijam ob pripojitvi.

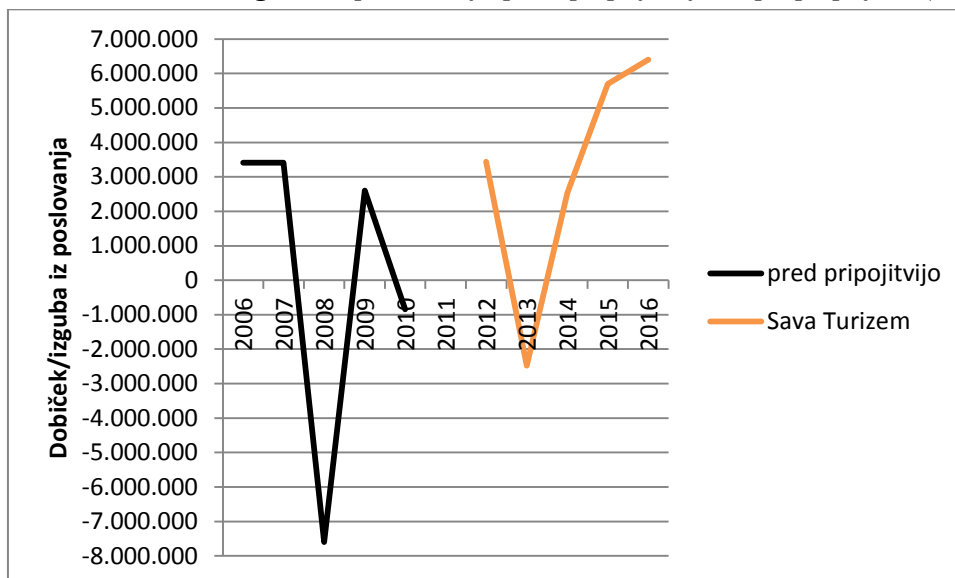
4.1.4 EBIT - Dobiček, izguba iz poslovanja

V sliki 11 in tabeli 10, ki prikazujeta skupni dobiček oziroma izgubo iz poslovanja pred pripojitvijo in dobiček oziroma izgubo iz poslovanja po pripojitvi, je zanimivo predvsem leto 2013, ker je družba Sava Turizem ustvarila iz poslovanja izgubo, medtem, ko je bil čisti poslovni izid poslovnega leta pozitiven.

Izgubo iz poslovanja po pripojitvi lahko delno pripišemo slabitvi vrednosti hotela na Ptuj in golf igrišča v Termah 3000 za slabe 3.000.000 € ter zmanjšanju domačih gostov. Podatki ostalih let se gibljejo približno enako kot čisti poslovni izid iz slike 8 (Sava Turizem, 2014).

Skupno izgubo iz poslovanja pred pripojitvijo lahko pripišemo veliki oslabitvi vrednosti osnovnih sredstev v letu 2008 v Zdravilišču Radenci (Zdravilišče Radenci, 2009).

Slika 11: Dobiček/izguba iz poslovanja pred pripojitvijo in po pripojitvi (v €)



Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); Sava Turizem (2013, 2014, 2015, 2016, 2017); lastno delo.

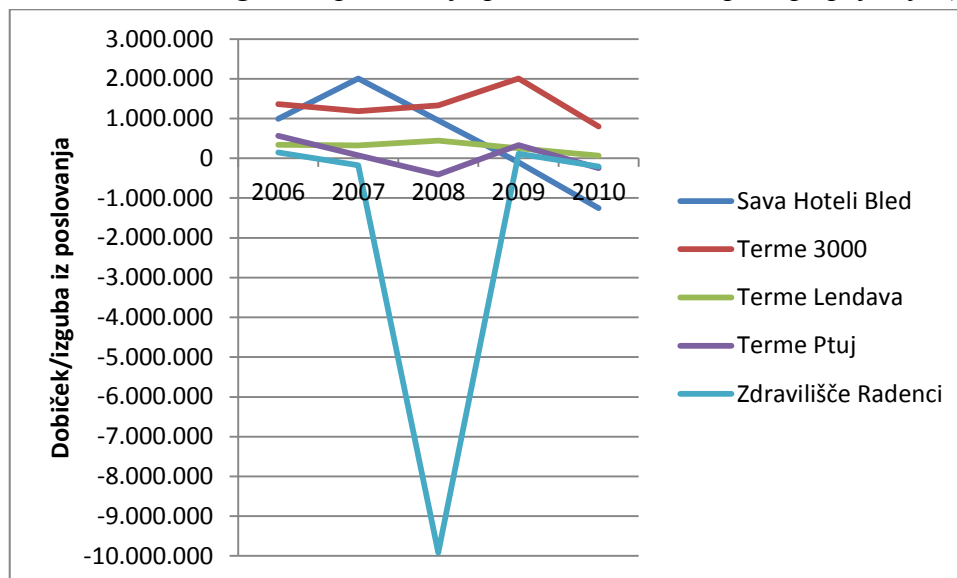
Tabela 10: Primerjava dobička iz poslovanja pred pripojitvijo in po pripojitvi (podatki v € so v 1.000)

Pred pripojitvijo	2006	2007	2008	2009	2010
	3.410,1 €	3.411,0 €	-7.593,0 €	2.599,0 €	-848,0 €
Sava Turizem	2012	2013	2014	2015	2016
	3.442,0 €	-2.474,0 €	2.535,0 €	5.698,0 €	6.405,0 €

Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); Sava Turizem (2013, 2014, 2015, 2016, 2017); lastno delo.

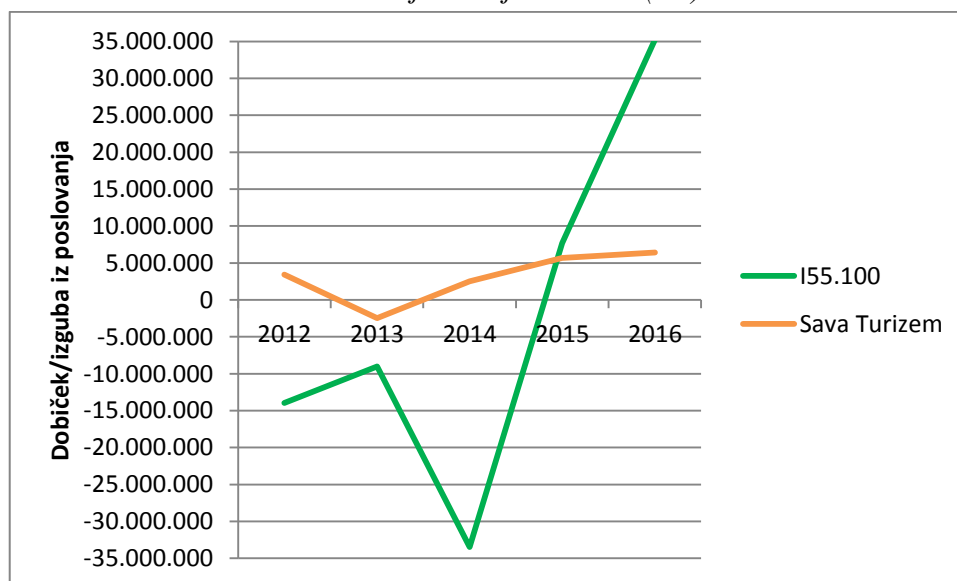
Zanimiva je tudi slika 12, ki prikazuje dobiček oziroma izgubo iz poslovanja posameznih družb pred pripojitvijo, saj je razvidno, da so ostale družbe pred letom 2009 poslovale dokaj dobro. Prav tako je zanimiva primerjava s sliko 9, kjer je razvidno, da je imela družba Terme 3000 veliko izgubo, medtem ko je imela dobiček iz poslovanja.

Slika 12: Dobiček/izguba iz poslovanja posameznih družb pred pripojitvijo (v €)



Vri: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011).

Slika 13: Primerjava dobička oziroma izgube iz poslovanja Save Turizem v primerjavi z celotno dejavnostjo I55.100 (v €)



Vir: Gvin.com, (brez datuma b).

Če je Sava Turizem celotno obdobje poslovala s čistim dobičkom, pa je v letu 2013 ustvarila izgubo iz poslovanja. Podjetja iz dejavnosti I55.100 so izgubo ustvarjala do leta 2014, ko je bila ta največja. Sava turizem je v letu 2012 in 2014 poslovala bolje od podjetij iz iste dejavnosti, medtem ko je v letu 2013 poslovala z izgubo, kljub temu, da so ostala podjetja ustvarila manjšo izgubo kot preteklo in prihodnje leto. V letu 2015 in 2016 je

dobiček iz poslovanja podjetij znotraj panoge rasel z višjo stopnjo rasti, kot jo je ustvarila Sava Turizem.

Dobiček iz poslovanja je med leti težko primerljiv, ker vključuje enkratne in nepredvidljive dogodke, kot so odpisi vrednoti. Tudi dobiček iz poslovanja je večji po pripojitvi kot pred pripojitvijo. Podjetja so pred pripojitvijo v letu 2008 skupno ustvarila veliko izgubo, prav tako je Sava Turizem v letu 2013 ustvarila izgubo iz poslovanja. Gledano podrobneje, je krivec za izgubo v letu 2008 v veliki meri Zdravilišče Radenci in v manjši Terme Ptuj, medtem ko za leto 2013 iz letnih izkazov ni razvidno, katera enota je poslovala slabo. Po pripojitvi se tako dobički, izgube, kot tudi tveganje na zunaj razporedi med vse destinacije, kar je včasih dobro včasih pa slabo. V letih 2012 in 2014 je Sava Turizem glede na ostala podjetja v dejavnosti poslovala veliko bolje, torej lahko izločimo vpliv krize in dejavnike uspeha iščemo znotraj podjetja, morda v sinergijah pripojitve. Obratno velja za leto 2013, ko so ostala podjetja ustvarila manjšo izgubo – torej so se razmere na trgu nekoliko popravile, Sava Turizem pa je poslovala slabše kot preteklo leto. Razloge za izgubo v letu 2013 moramo tako iskati znotraj podjetja.

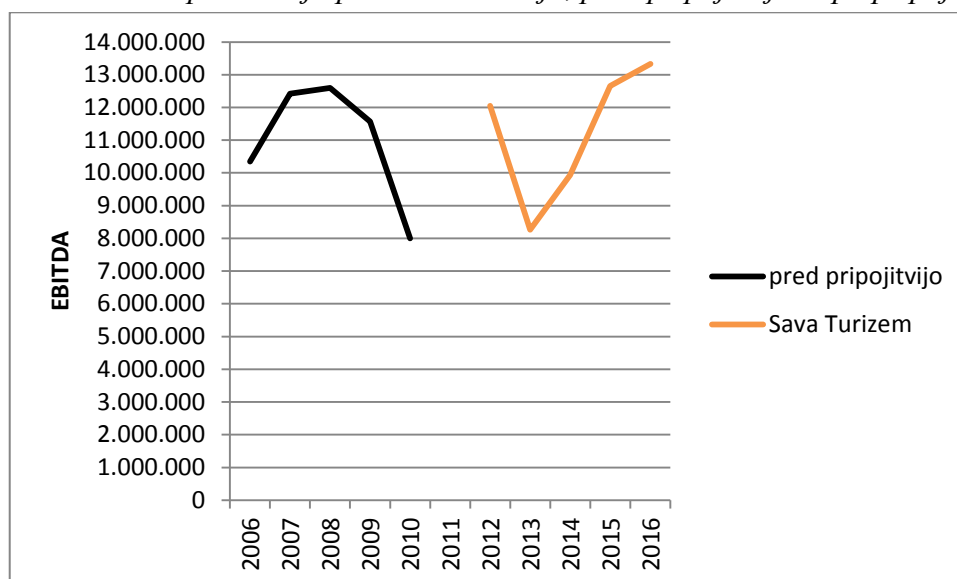
4.1.5 EBITDA – Dobiček, izguba iz poslovanja pred amortizacijo

Možnih je več variant izračuna EBITDA. Podatki prikazani v naslednjih grafih so izračunani po formuli (1).

$$EBITDA = EBIT + odpis vrednosti \quad (1)$$

Slika 14 in tabela 11 prikazujeta skupni dobiček iz poslovanja pred amortizacijo vseh podjetij pred pripojitvijo in dobiček iz poslovanja pred amortizacijo Save Turizem. Če sliko 14 primerjamo s sliko 11 ugotovimo, da ima linijska črta podjetij pred pripojitvijo povsem drugačno obliko. Torej lahko nastale izgube, ki jih vidimo v sliki 11, v veliki meri pripišemo prevrednotenju sredstev. Obliko linijske črte Save Turizem lahko pojasnimo z izgubo pomembnih gostov.

Slika 14: Dobiček iz poslovanja pred amortizacijo, pred pripojitvijo in po pripojitvi (v €)



Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); Sava Turizem (2013, 2014, 2015, 2016, 2017); lastno delo.

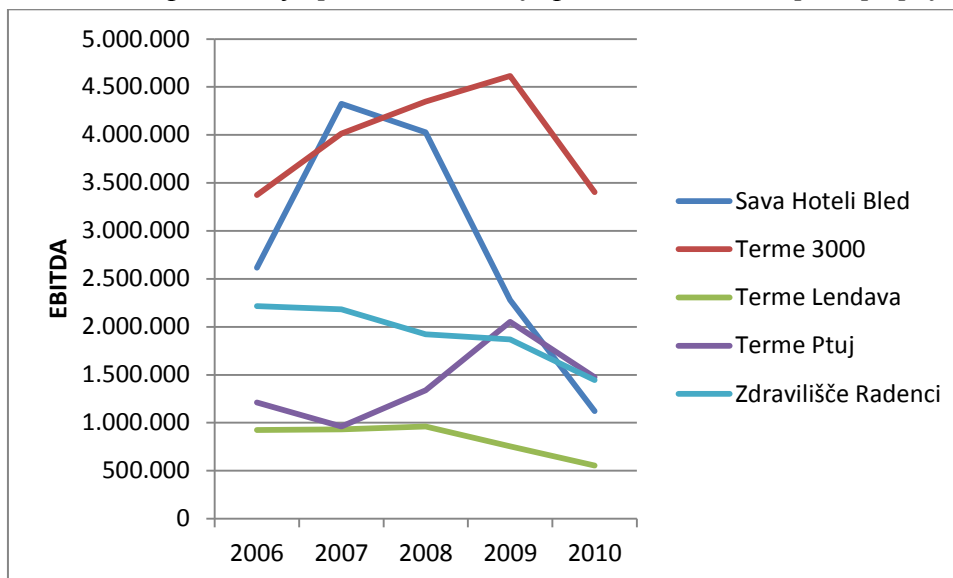
Tabela 11: Primerjava dobička iz poslovanja pred amortizacijo in odpisi pred pripojitvijo in po pripojitvi (podatki v € so v 1.000)

Pred pripojitvijo	2006	2007	2008	2009	2010
		10.345,0 €	12.416,0 €	12.598,0 €	11.573,0 €
Sava Turizem	2012	2013	2014	2015	2016
		12.047,0 €	8.260,0 €	9.936,0 €	12.659,0 €

Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); Sava Turizem (2013, 2014, 2015, 2016, 2017); lastno delo.

Enako lahko vidimo tudi v sliki 15. Podjetja bi pred pripojitvijo poslovala z dobičkom, če izločimo vpliv prevrednotenja sredstev in amortizacije.

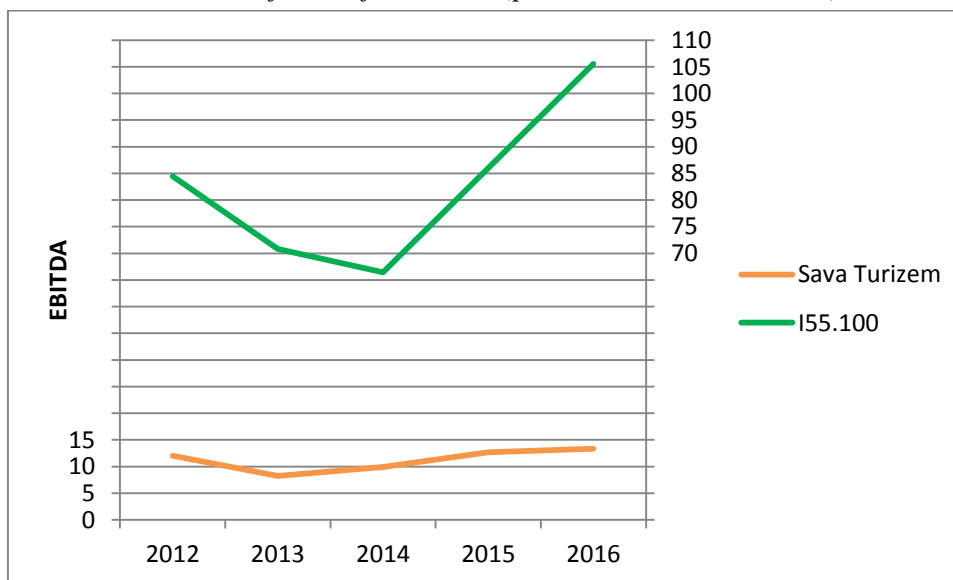
Slika 15: Dobiček iz poslovanja pred amortizacijo posameznih družb pred pripojitvijo (v €)



Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); lastno delo.

Iz spodnjega grafa 16 je razvidno, da je Sava Turizem v letu 2014 poslovala bolje kot podjetja iz dejavnosti, medtem ko je v letu 2016 rast dobička iz poslovanja pred amortizacijo manjša, kot so jo imela podjetja znotraj dejavnosti.

Slika 16: Primerjava dobička, izgube iz poslovanja pred amortizacijo Save Turizem s celotno dejavnostjo I55.100 (podatki so v 1.000.000 €)



Vir: Gvin.com (brez datuma b); lastno delo.

Ugotovimo lahko, da je Sava Turizem šele v letu 2015 in 2016 uspela ustvariti več dobička iz poslovanja brez upoštevanja amortizacije in prevrednotenja sredstev, kot so ga skupaj

ustvarile družbe pred pripojitvijo, vendar je v teh dveh letih dosegala manjše stopnje rasti, kot so jih skupaj dosegala podjetja v panogi. Vseeno pa v letu 2014 ni dosegla padca, kot so ga skupaj dosegla vsa podjetja znotraj dejavnosti.

4.2 Kazalniki

V nadaljevanju so grafično prikazani rezultati izračuna kazalnikov za podjetja pred pripojitvijo in po njej. Za analizo sem uporabila kazalnike: EBIT marža, EBITDA marža, profitna oziroma neto marža, zadolženost oziroma delež dolgov v financiranju ter dobičkonosnost sredstev in kapitala.

4.2.1 EBIT marža

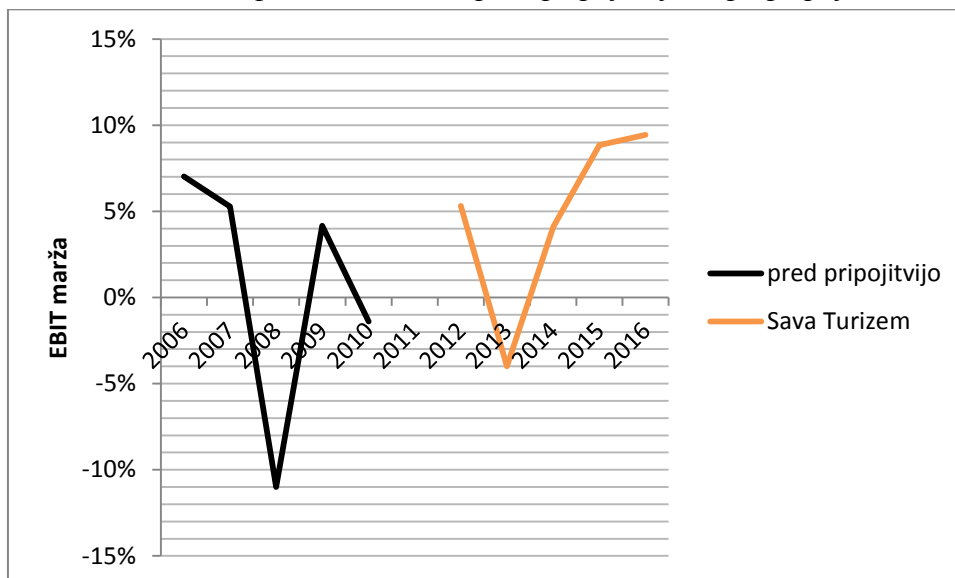
EBIT marža predstavlja merilo poslovne uspešnosti in dobičkonosnosti. V odstotkih pokaže razliko med poslovnimi prihodki in odhodki - kakšen je dejanski strošek poslovanja na operativni ravni, oziroma koliko prihodkov je podjetju uspelo obdržati po tem, ko so odšteti vsi stroški povezani s poslovanjem. Višja marža torej pomeni bolj dobičkonosno podjetje. EBIT marža je tako dober kazalnik pri primerjanju uspešnosti med podjetji v isti panogi (Financnislovar.com, brez datuma a).

$$EBIT\ marža = \frac{\text{dobiček iz poslovanja (EBIT)}}{\text{čisti prihodki od prodaje}} \quad (2)$$

Oprelitev dobička iz poslovanja je kolikor toliko jasna. Težava se pojavi pri izboru imenovalca. Nekateri uporabljajo čiste prihodke od prodaje, spet drugi celotne prihodke od prodaje (Financnislovar.com, brez datuma a). Sama bom za izračun uporabila čiste prihodke od prodaje.

Ker je v števcu uporabljen EBIT, je povsem razumljivo, da imata sliki 17 in 18 podobno obliko kot sliki 11 in 12. Torej bi načeloma lahko rekli, da je Sava Turizem po pripojitvi poslovala bolj kot podjetja pred pripojitvijo.

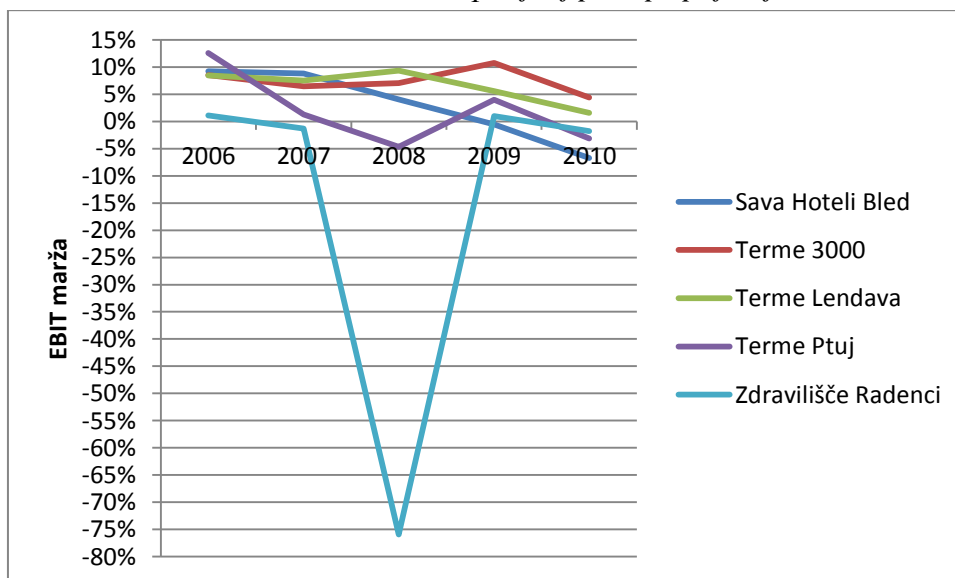
Slika 17: Skupna EBIT marža pred pripojitvijo in po pripojitvi



Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); Sava Turizem (2013, 2014, 2015, 2016, 2017); lastno delo.

V sliki 18 so predstavljene EBIT marže za posamezna podjetja pred pripojitvijo. V letu 2006 so podjetja z izjemo Zdravilišča Radenci imela približno enako EBIT maržo, medtem ko so v letu 2010 tik pred pripojitvijo najboljše poslovale Terme 3000.

Slika 18: EBIT marža podjetij pred pripojitvijo



Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); lastno delo.

Glede na vrednosti izračunane EBIT marže in skupno EBIT maržo bi lahko rekli, da je Sava Turizem po pripojitvi poslovala bolje kot posamezna podjetja pred pripojitvijo. Vendar, če primerjamo vrednosti EBIT marže posameznih podjetij (in ne skupne EBIT marže) pred pripojitvijo ugotovimo, da so Sava Hoteli Bled, Terme 3000 in Terme Lendava pred krizo poslovale bolje kot Sava Turizem v letu 2012.

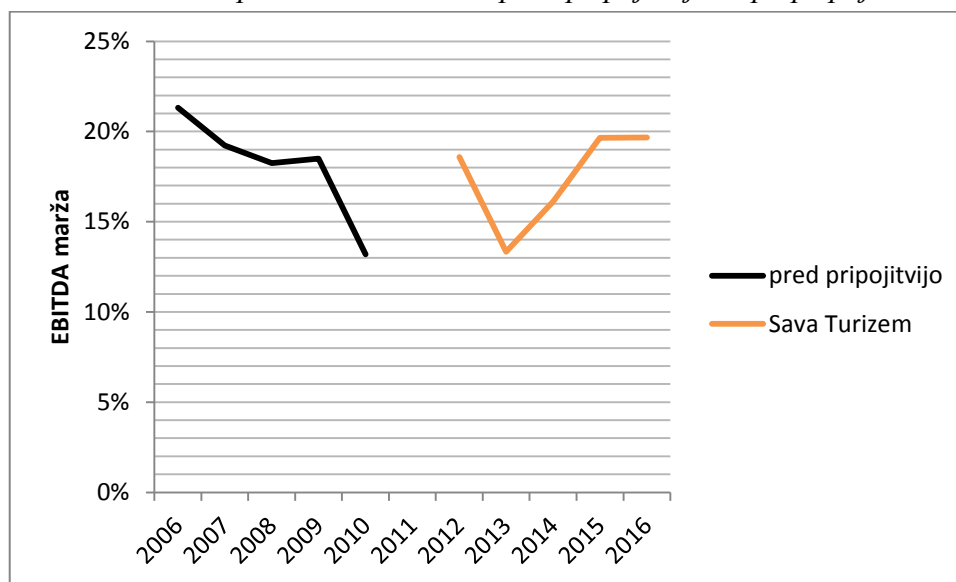
4.2.2 EBITDA marža

EBITDA marža se uporablja za enake namene kot EBIT marža. Razlika je zgolj v tem, da računamo delež poslovnih prihodkov zmanjšanih za poslovne odhodke, ki smo jih zmanjšali za amortizacijo v poslovnih prihodkih. Tudi v tem primeru se pojavi vprašanje, katere poslovne prihodke uporabiti, celotne ali zgolj čiste (Financnislovar.com, brez datuma b).

$$EBITDA \text{ marža} = \frac{EBITDA}{\text{čisti prihodki od prodaje}} \quad (3)$$

EBITDA marža se pogosto uporablja za oblikovanje napovedi in prihodnjih poslovnih rezultatov. Lahko se uporablja tudi kot izhodišče lastnikov za zahtevane rezultate direktorjev (Financnislovar.com, brez datuma b).

Slika 19: Skupna EBITDA marža pred pripojitvijo in po pripojitvi



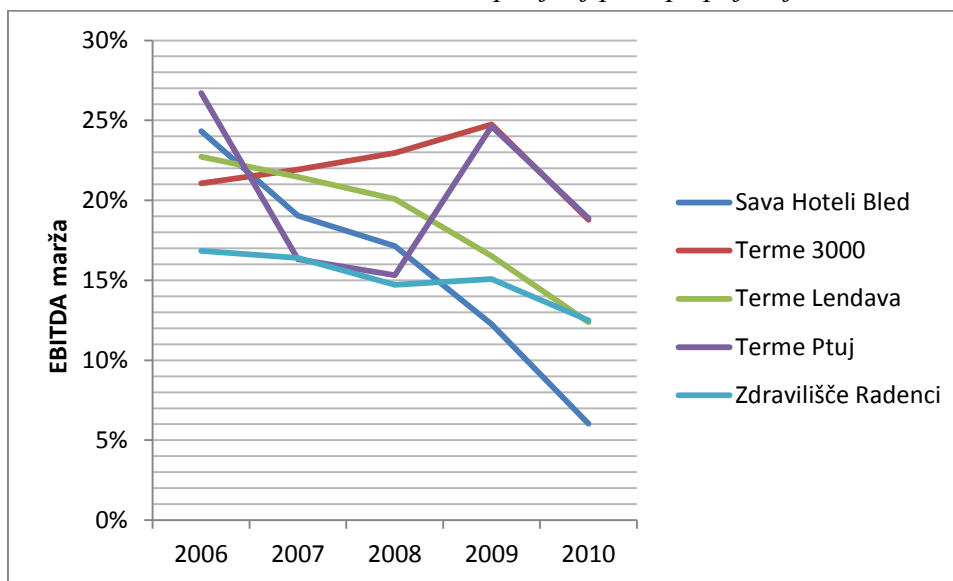
Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); Sava Turizem (2013, 2014, 2015, 2016, 2017); lastno delo.

Iz slike 19 je razvidno, da je EBITDA marža pred pripojitvijo stalno padala. Dno je dosegla v letu 2010. EBITDA marža Save Turizem je po pripojitvi leta 2012 na

presenetljivo visoki ravni glede na zadnje obravnavano leto pred pripojitvijo. V letu 2013 sicer precej pade, a se v letu 2014 ponovno dvigne na raven iz leta 2012. V letu 2015 še malo zraste, a v naslednjem letu ostane na približno enaki ravni.

Slika 20 prikazuje EBITDA maržo posameznih podjetij pred pripojitvijo, kjer je razvidno, da se je EBITDA marža skozi leta in med podjetji zelo spreminjala, podobno kot sam EBITDA.

Slika 20: EBITDA marža podjetij pred pripojitvijo



Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); lastno delo.

Težko je določiti, ali so podjetja poslovala bolje pred pripojitvijo ali po pripojitvi. Vendar če primerjamo EBITDA maržo leta 2006 in tisto iz leta 2016 in tako izpustimo nekatere dejavnike, ki bi lahko vplivali na poslovni rezultat (kot sta na primer kriza in sama pripojitev) bi lahko rekli, da so podjetja glede na ta kazalnik skupno poslovala celo bolje pred pripojitvijo.

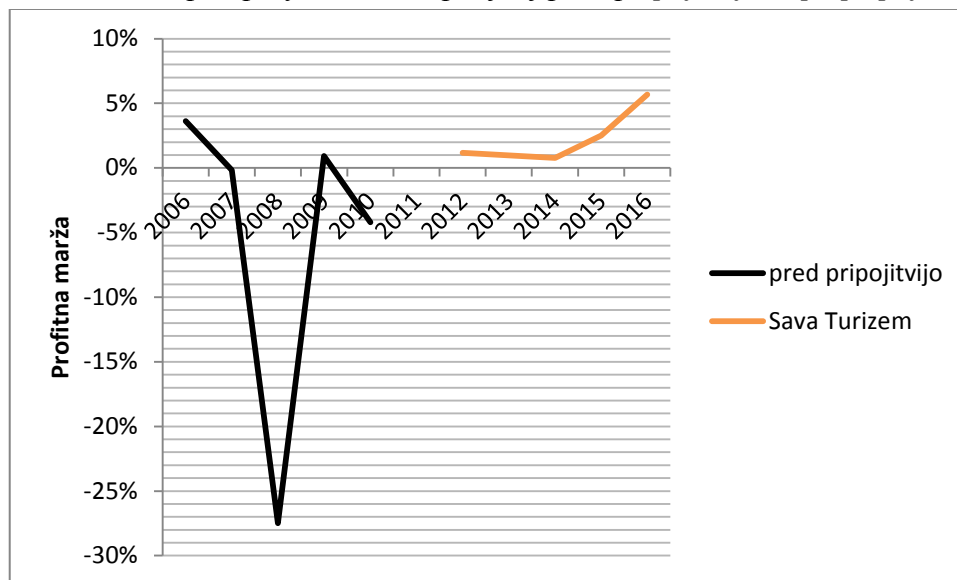
4.2.3 Profitna marža oziroma neto marža

To je kazalnik uspešnosti podjetja, ki v odstotkih prikazuje razliko med ustvarjenim dobičkom in prihodki. Profitna marža pove, kolikšen del prihodkov je družba uspela obdržati po upoštevanih vseh odhodkih in davkih (Financnislovar.com, brez datuma c.).

$$\text{Profitna marža} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{celotni prihodki}} \quad (4)$$

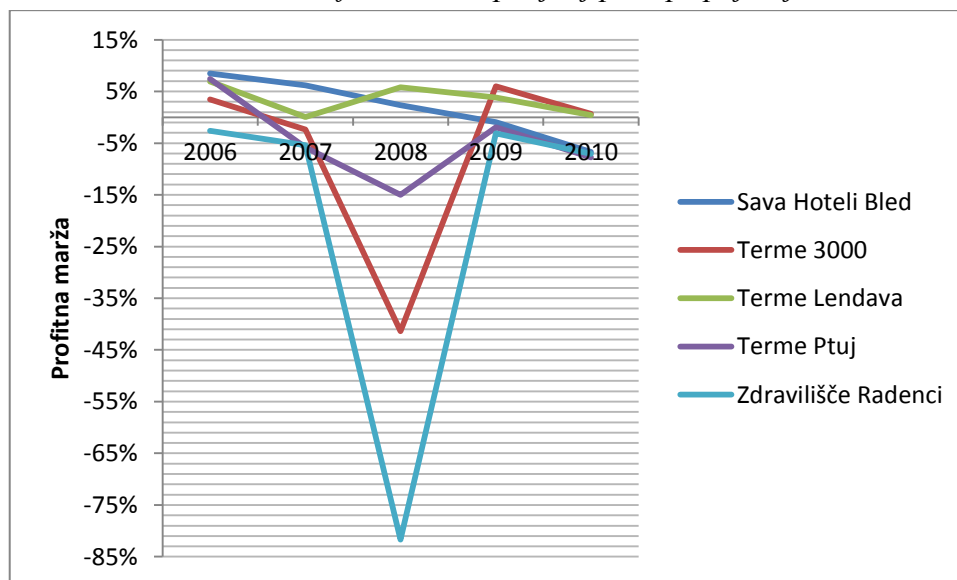
Slika 21, ki prikazuje profitno maržo, se giblje podobno kot slika 8, ki prikazuje čisti poslovni izid. Glede na prikazane izračune, lahko rečemo, da Sava Turizem po pripojitvi ustvarja boljšo profitno maržo, kot skupaj podjetja pred pripojitvijo.

Slika 21: Skupna profitna marža podjetij pred pripojitvijo in po pripojitvi



Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); Sava Turizem (2013, 2014, 2015, 2016, 2017); lastno delo.

Slika 22: Profitna marža podjetij pred pripojitvijo



Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); lastno delo.

Spomnimo, Zdravilišče Radenci je leta 2008 ustvarilo veliko izgubo zaradi velikega popravka vrednosti sredstev, Terme 3000 pa zaradi prodaje Zdravilišča Radenci Savi, s katero so ustvarile izgubo.

Če primerjamo linijsko črto posameznih podjetij pred pripojitvijo in linijsko črto Save Turizem lahko ugotovimo, da slednja res generalno ustvarja višjo profitno maržo, kot so jo prej podjetja skupaj, vendar pa so posamezna podjetja tudi pred pripojitvijo ustvarjala podobno profitno maržo, kot jo je Sava Turizem ustvarila šele na koncu preučevanega obdobja.

4.2.4 Zadolženost

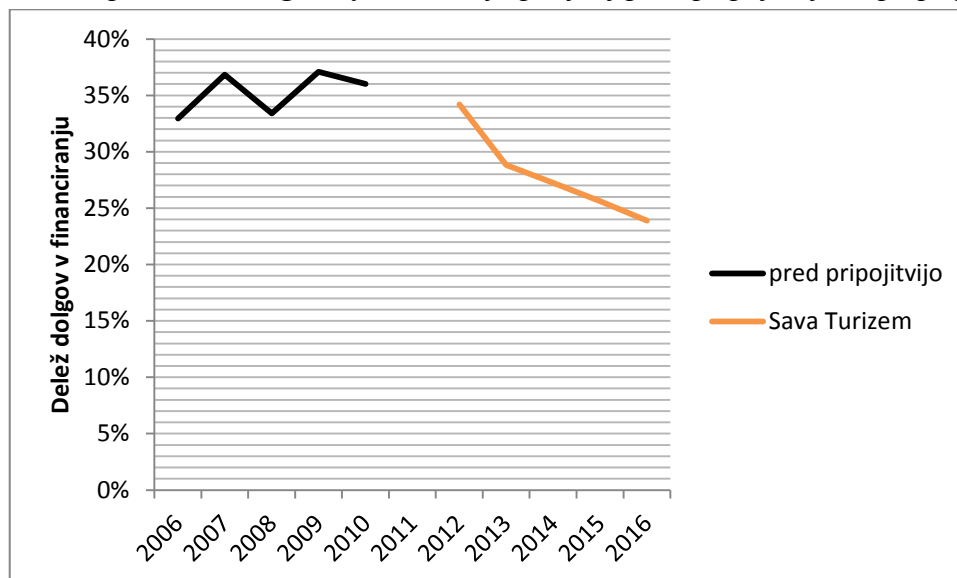
Zadolženost podjetja si lahko vsak razlaga po svoje in jo prav tako lahko izračuna vsak drugače. Sama sem se odločila za izračun deleža dolgov v financiranju. Ta kazalnik kaže, kolikšen delež sredstev je financiran z zunanjimi viri financiranja in ne s kapitalom. Povsem razumljivo je, da imajo različni deležniki okolja podjetja različne interese okrog vrednosti tega kazalnika. Tako si na primer posojilodajalci želijo čim nižjo vrednost, saj to pomeni, da podjetje ni zadolženo, medtem ko si investitorji želijo čim bolj optimalno višino kazalnika glede na ugodnost zadolževanja na trgu (Zaman Groff, Hočevar & Igličar, 2007, str. 286).

Kazalnik je izračunan po spodnji formuli (5). V vrednost dolgov so vštete tako kratkoročne kot tudi dolgoročne finančne obveznosti, medtem ko vrednost obveznosti do virov sredstev predstavlja vsoto celotne pasive bilance stanja. Kazalnik je računat iz podatkov v bilancah stanja preučevanih podjetij, torej je računat na dan bilance stanja.

$$\text{Delež dolgov v financiranju} = \frac{\text{dolgovi}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} \quad (5)$$

Slika 23 prikazuje skupno zadolženost podjetij pred pripojitvijo in zadolženost Save Turizem po pripojitvi. Kot kaže graf, je Sava Turizem uspela zmanjšati vrednost kazalnika po pripojitvi. Po neki osnovni logiki je dobro, da se je znesek dolgov v financiranju zmanjšal, saj bi bila lahko posledica nižjega kazalnika ugodnejše zadolževanje v prihodnosti. Hkrati pa je težko oceniti, kakšen delež zadolženosti bi bil optimalen.

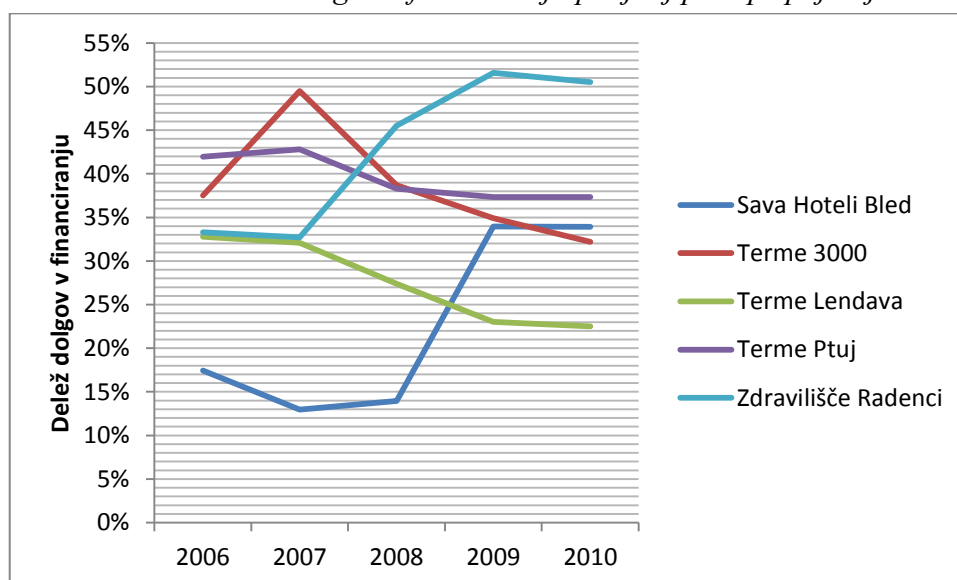
Slika 23: Skupen delež dolgov v financiranju podjetij pred pripojitvijo in po pripojitvi



Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); Sava Turizem (2013, 2014, 2015, 2016, 2017); lastno delo.

Slika 24 podrobneje prikazuje delež dolgov v financiranju posameznih podjetij pred pripojitvijo. Delež dolga se je po letu 2007 povečal v Savi Hoteli Bled in Zdravilišču Radenci, v ostalih 3 podjetjih pa se je zmanjševal. Za Zdravilišče Radenci je to precej pričakovano, saj je iz prejšnjih grafov razvidno, da so poslovali z izgubo.

Slika 24: Delež dolgov v financiranju podjetij pred pripojitvijo



Viri: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); lastno delo.

Kot že omenjeno, je težko oceniti, kolikšen delež dolgov v financiranju je optimalen. Je pa najbrž dober podatek, da se Sava Turizem po pripojitvi ni dodatno zadolževala, oziroma, da so podjetja že pred pripojitvijo v letu 2009 in 2010 v glavnem zmanjšala ali ohranila isti delež dolga v financiranju.

4.2.5 Dobičkonosnost sredstev

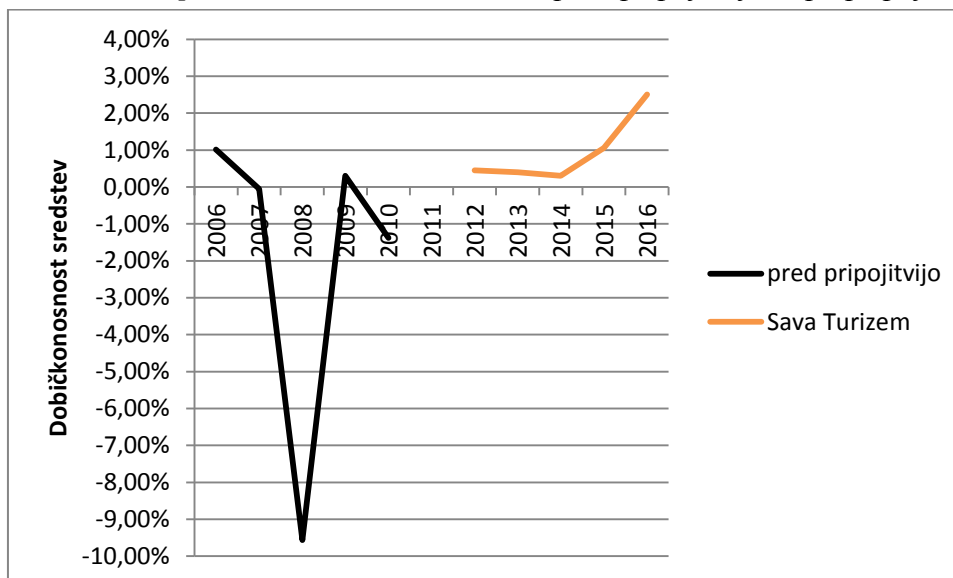
Najpogosteje se spremlja dobičkonosnost sredstev, kapitala in prihodkov. Kazalnik čiste dobičkonosnosti sredstev kaže, kako uspešno je podjetje pri uporabi in izkoriščanju svojih sredstev. Večji kot je kazalnik, bolj uspešno je podjetje pri obvladovanju svojih sredstev (Zaman Groff, Hočevnar & Igličar, 2007, str. 300).

$$\text{Čista dobičkonosnost sredstev} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečno stanje sredstev}} \quad (6)$$

Praktičen izračun je narejen tako, da sem upoštevala povprečno stanje sredstev. Torej sem seštelala stanje sredstev preteklega leta s stanjem sredstev tekočega leta in delila z 2. V letu 2006 je kot stanje iz preteklega leta vzeto stanje, ki je bilo prilagojeno na SRS, ki so začeli veljati v letu 2006.

Iz slike 25, kjer je primerjana skupna dobičkonosnost sredstev pred pripojitvijo in po pripojitvi, je razvidno, da večjo dobičkonosnost sredstev ustvarja Sava Turizem.

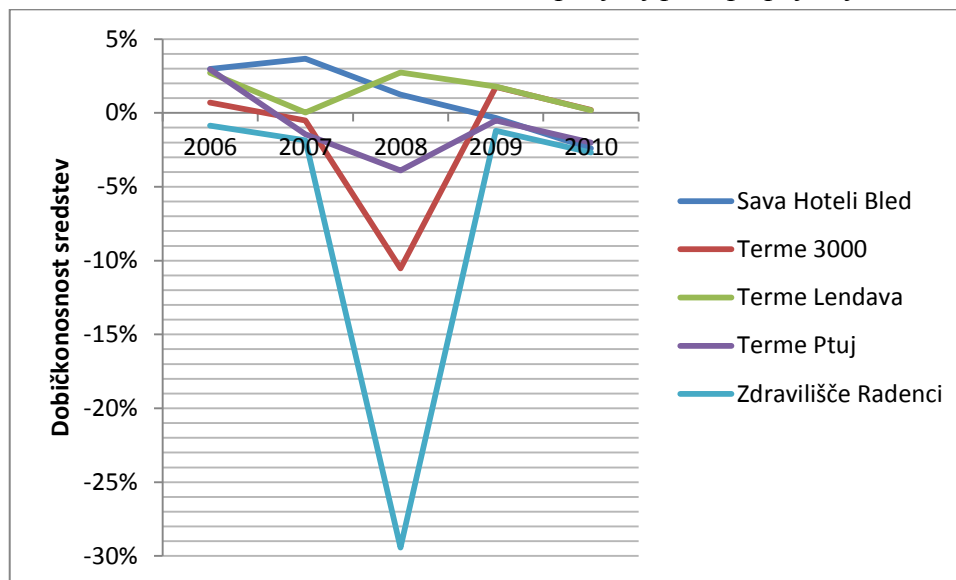
Slika 25: Skupna dobičkonosnost sredstev pred pripojitvijo in po pripojitvi



Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); Sava Turizem (2013, 2014, 2015, 2016, 2017); lastno delo.

Slika 26 prikazuje, kako uspešna so bila pri izrabljanju sredstev posamezna podjetja pred pripojitvijo. Največjo dobičkonosnost sredstev so ustvarile Terme Lendava, Sava Hoteli Bled, ki jim je v letu 2007 dobičkonosnost sredstev začela padati, in Terme 3000 v letu 2009. Negativno dobičkonosnost sredstev so v letu 2008 ustvarile Terme 3000, Terme Ptuj in Zdravilišče Radenci.

Slika 26: Dobičkonosnost sredstev podjetij pred pripojitvijo



Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); lastno delo.

Lahko bi rekli, da Sava Turizem bolje izkorišča sredstva, kot so jih podjetja skupaj pred pripojitvijo oziroma, Sava Turizem bolje izkorišča sredstva tudi v primerjavi s posameznimi podjetji v letu 2010 pred pripojitvijo.

4.2.6 Dobičkonosnost kapitala

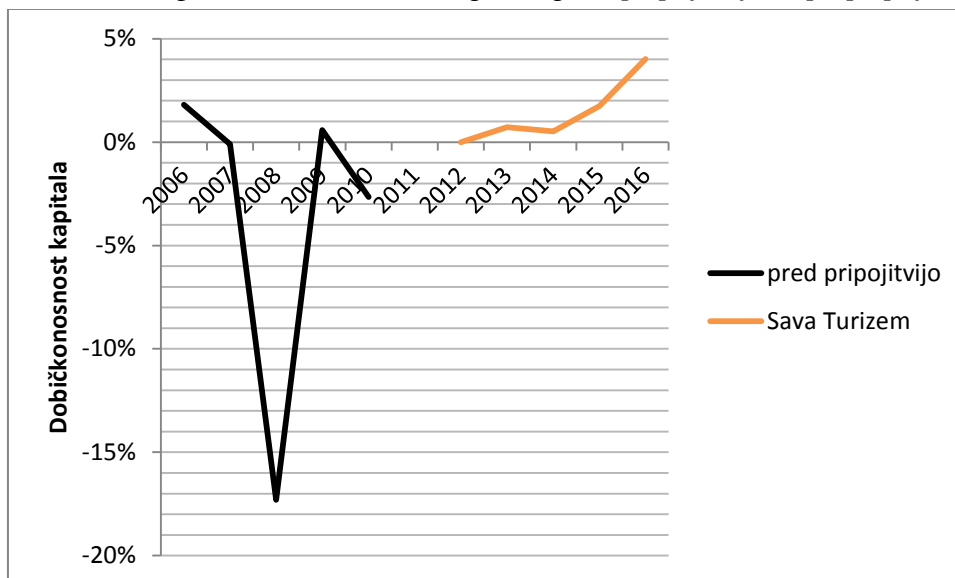
Kazalnik dobičkonosnosti kapitala je izračunan po spodnji formuli (7) in prikazuje, koliko denarnih enot je podjetje uspelo ustvariti z eno enoto kapitala. Kazalnik je zanimiv predvsem za lastnike kapitala in investitorje (Zaman Groff, Hočevnar & Igljčar, 2007, str. 300).

$$\text{Čista dobičkonosnost kapitala} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečno stanje kapitala}} \quad (7)$$

Tudi tukaj sem enako kot pri izračunu čiste dobičkonosnosti sredstev uporabila povprečno stanje kapitala. Podatki za leto 2005 so uporabljeni prilagojeni na SRS 2006.

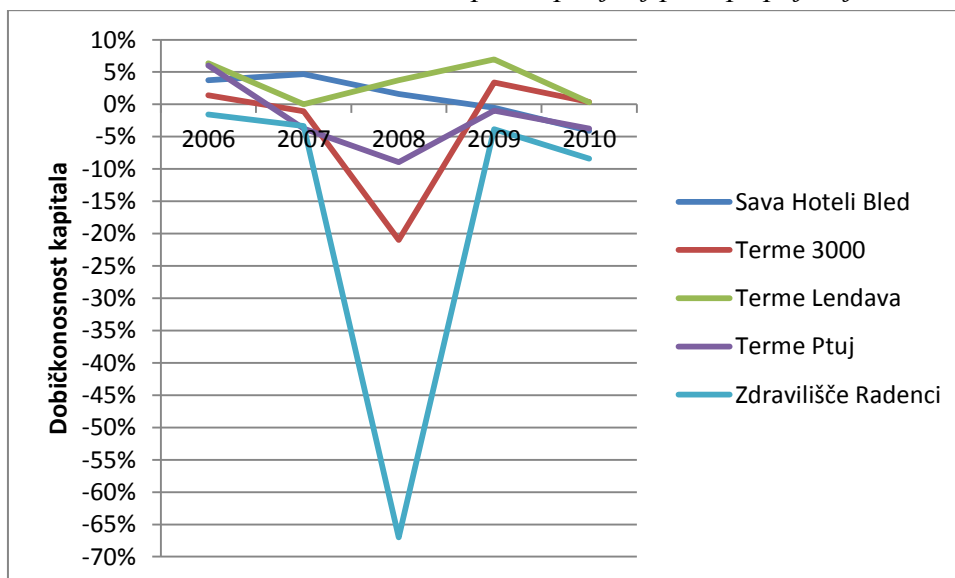
Iz slike 27 je razvidno, da so podjetja skupaj lastniku pred pripojitvijo prinašala bolj malo denarja, medtem ko se dobičkonosnost kapitala Sava Turizem po pripojitvi konstantno povečuje.

Slika 27: Skupna dobičkonosnost kapitala pred pripojitvijo in po pripojitvi



Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); Sava Turizem (2013, 2014, 2015, 2016, 2017); lastno delo.

Slika 28: Dobičkonosnost kapitala podjetij pred pripojitvijo



Vir: G&P Hoteli Bled (2007); Sava Hoteli Bled (2008, 2009, 2010, 2011); Terme 3000 (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Lendava (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Ptuj (2007, 2008, 2009, 2010, 2011); Terme Radenci (2007, 2008); Zdravilišče Radenci (2009, 2010, 2011); lastno delo.

Iz zgornje slike 28 je razvidno, da je bila dobičkonosnost kapitala v Zdravilišču Radenci vsa leta negativna, medtem ko so Terme Lendava vsa preučevana leta ustvarile pozitiven donos na kapital. Ostale družbe so nekaj časa ustavljale pozitivne nekaj časa pa negativne donose.

Generalno gledano Sava Turizem po pripojitvi ustvarja boljše donose na kapital, kar pa je za lastnike še pomembneje, ti donosi za enkrat konstantno rastejo in nimajo takih nihanj, ko so jih imeli donosi posameznih podjetij pred pripojitvijo v preučevanem obdobju.

SKLEP

Podjetja se lahko širijo in rastejo na različne načine. Sava se je odločila, da se bo izmed vseh svojih dejavnosti osredotočila na turizem. Svoje naložbe v različna podjetja je okrepila in jim poskušala omogočiti rast s pripojitvijo v eno samo podjetje. Za prevzemno družbo je bilo postavljeno podjetje Sava Hoteli Bled, ostala podjetja pa so z vpisom v sodni register prenehala poslovati, vendar v prevzemnem podjetju še vedno delujejo kot posamezne organizacijske ali pa morda celo poslovne enote. Glavni namen pripojitve je bila racionalizacija in zmanjševanje stroškov, kar so poskušali že pred samo pripojitvijo z ustanovitvijo podjetja Sava TMC. To nakazuje, da so se na pripojitev pripravljali že prej, saj so s pomočjo podjetja Sava TMC vse družbe reorganizirali tako, da so ustvarili centre in podporne službe, ki so se kasneje v večji ali manjši meri centralizirale.

Kakršna koli združitve, tudi pripojitev prinese posamezne tako pozitivne, kot včasih tudi negativne učinke. Pozitivni učinki pripojitve so predvsem v ekonomijah obsega in diverzifikaciji produktov. Negativni učinki se lahko pokažejo v nezadovoljstvu zaposlenih predvsem zaradi odpuščanj, krčenju delovnih mest in združevanju različnih kultur podjetij. Ta vidik morda v primeru pripojitev znotraj Save ni tako zelo očiten, saj so bila podjetja že prej v lasti Save, prav tako so se že pred pripojitvijo s pomočjo Save TMC trudili poenotiti in optimizirati skupne procese. Prav tako so se združile in optimizirale le skupne službe, medtem ko se na destinacijah najverjetneje ni kaj dosti spremenilo, saj jih vodijo še vedno izvršni direktorji.

Slovenski turizem je v svoji zgodovini doživel kar nekaj vzponov in padcev. Vodilni v strategiji razvoja turizma se trudijo slediti trendom in podjetjem dati smernice, čeprav menim, da bi pri tem morali biti bolj ažurni, saj so gosti vedno bolj zahtevni. Želijo si vedno več različnih doživetij, zato morajo biti ponudniki turističnih storitev pri svoji ponudbi iznajdljivi, inovativni, predvsem pa se morajo znati hitro prilagajati povpraševanju.

Sava Turizem ponuja širok segment aktivnosti, nastanitev in doživetij za različne segmente gostov. S pripojitvijo so v eno podjetje združili različne ponudbe. Vse destinacije so

obdane z naravo, vendar vsaka ponuja posebna doživetja. Bled z Blejskim jezerom in precejšnjim vlaganjem in prenovami kot precej prestižna destinacija, s kongresnimi dvoranami, wellness centrom za sprostitev in različnimi možnostmi nastanitve. Terme 3000 in Terme Ptuj s tobogani za družine z razigranimi mladostniki, Banovci in Lendava kot manjši in bolj umirjeni destinaciji ter Zdravilišče Radenci kot pravo zdravilišče. Na vseh destinacijah imajo gostje možnost kopanja, wellness storitev, različnih izletov in športnih aktivnosti. Možnosti za nastanitev je veliko od hotelov, apartmajev, kampov, pa do modernejših kot je glamping. Kljub nekaterim skupnim točkam vseh destinacij, vsaka slovi po nečem posebnem. Na primer Bled po kremni rezini, Terme 3000 po termomineralni vodi, Zdravilišče Radenci po rehabilitacijskem centru in kopelih bogatih s CO₂.

V uvodu magistrske naloge sem si zastavila raziskovalno vprašanje: Ali Sava Turizem po pripojitvi posluje bolje, kot so podjetja pred pripojitvijo?

Odgovor na to vprašanje ni tako zelo enostaven, kot se zdi na prvi pogled. Potrebno je upoštevati, da preučevano obdobje zajema gospodarsko krizo, ki je zagotovo vplivala na poslovanje družb. V preučevanem obdobju pa so se zgodili tudi nepredvideni enkratni dogodki, ki zmanjšujejo primerljivost med leti (na primer oslabitve sredstev). Prav tako je potrebno upoštevati, da je večinski lastnik družb pred pripojitvijo pa tudi po pripojitvi Sava. To pa je potrebno upoštevati zaradi njene preteklosti in delovanja v različnih panogah, pa tudi zaradi tega, ker je v velikih težavah in prisilni poravnavi. Poleg tega je Sava v lasti sklada York, ter družb SDH in KAD, vse 3 pa imajo približno enak lastniški delež – torej so interesi precej močni z vseh strani. Tu so še zapleti okrog Gorenjske banke. Poleg vsega se v medijih pojavljajo še namigovanja o združitvi z različnimi podjetji v panogi turizma, najglasnejša so o združitvi s Hoteli Bernardin, po drugi strani pa se v zadnjem času govori o prodaji Term Lendava in Banovci, z namenom razdolževanja.

Pustimo ob strani vse mogoče špekulacije in se osredotočimo na raziskovalno vprašanje. Nanj sem poskušala najti odgovor skozi postavke izkaza poslovnega izida kot so čisti dobiček poslovni izid, stroški, prihodki, dobiček iz poslovanja, dobiček iz poslovanja pred amortizacijo ter kazalniki EBIT marža, EBITDA marža, zadolženost, profitna marža in dobičkonosnost sredstev in kapitala. Vpliv gospodarskega okolja sem poskušala izločiti s primerjavo poslovanja Save Turizem po pripojitvi z vsemi podjetji v njeni glavni dejavnosti I55.100.

V preučevanem obdobju so najbolj zanimiva leta 2008 in 2010 pred pripojitvijo in leto 2013 po pripojitvi, ko so imela podjetja največ težav pri poslovanju. Leto 2008 je najbolj zaznamovalo prevrednotenje oziroma oslabitev sredstev v Zdravilišču Radenci, kar vpliva na dobiček iz poslovanja in čisti dobiček, ter posledično na vse kazalnike, kjer so ti podatki uporabljeni za izračun. Terme 3000 so poslovale z izgubo zaradi prodaje Zdravilišča Radenci matični družbi Sava z izgubo oziroma po vrednosti kapitala. Terme Ptuj pa so

zaradi nepričakovanih stroškov ob otvoritvi novega hotela in zagotavljanju ustreznega standarda prav tako v letu 2008 poslovale z izgubo.

Leto 2010 je slabo vplivalo na vse družbe, saj se je še vedno poznal vpliv krize in s tem manjši obisk tujih gostov. V tem letu se je povečal tudi pritisk po zniževanju cen storitev. To leto je zaznamovalo tudi aktivno sodelovanje s Savo TMC. To podjetje naj bi skrbelo za optimizacijo in reorganizacijo podjetij, da bi ta na trgu nastopala bolj povezano in kot celota dejavnosti Turizma znotraj Skupine Sava. Sava TMC je bila zadolžena za skupne funkcije kot so nabava, prodaja, marketing, investicije in še nekatere druge. Sodelovanje se v tem prvem letu ni izkazalo kot uspešno, saj kljub obsežnim marketinškim akcijam niso uspeli doseči zastavljenega cilja povečanja prodaje.

Savo Turizem je najbolj zaznamovalo leto 2013, ko so zabeležili najmanj uspešno leto v preučevanem obdobju zaradi izgube ruskih gostov, slabega vremena v času glavne sezone ter slabšega stanja objektov zaradi manjšega investiranja v obnove in investicije zaradi varčevanja v težkih gospodarskih razmerah. Stanje objektov se počasi izboljšuje, saj intenzivno vlagajo v prenove tako hotelov kot tudi kopališč.

Vodilni v Savi so kot glavni namen pripojitve podjetij navajali racionalizacijo in zmanjšanje stroškov. Podjetje na stroške amortizacije ne more veliko vplivati, prav tako bi moralo poskrbeti za svoje delavce in jim zagotoviti stabilne plače. Lahko pa veliko vpliva na stroške materiala, blaga in storitev. Pričakovala bi, da se bodo ti stroški po pripojitvi zmanjšali ali ostali vsaj na isti ravni kot so bili v času krize pred pripojitvijo. Razlogi za to se nahajajo predvsem v enem večjem podjetju, poenotenem sistemu nabav in večji pogajalski moči. Res, da so ti stroški po pripojitvi precej konstantni, vendar so višji, kot so bili skupni stroški blaga, materiala in storitev v krizi pred pripojitvijo. V primerjavi s podjetji v isti dejavnosti je razvidno, da so vsa podjetja v panogi uspela v primerjavi z letom 2012 do leta 2015 precej bolj zmanjšati stroške, kot so se zmanjšali stroški Save Turizem. Celotno obdobje od krize do leta 2013 se je zmanjšalo tudi število zaposlenih v Savi Turizem. Število zaposlenih je v primerjavi z številom zaposlenih pred krizo veliko manjše. Res, da so skupne procese združili, vendar bi sama po krizi pričakovala, da bo število zaposlenih hitreje naraslo, glede na to, da je pričakovano, da se bo število gostov povečalo. Prav tako pa vodilni ob pripojitvi niso napovedovali drastičnega zmanjševanja zaposlenih.

Sava Turizem ustvarja nižje prihodke, kot so jih posamezne družbe pred pripojitvijo. Kot kažejo prihodki podjetij v dejavnosti, bi Sava Turizem lahko v letu 2012 ustvarila višje prihodke, medtem ko v prihodnjih letih prihodki Sava Turizem rastejo hitreje kot skupni prihodki podjetij v dejavnosti. Pred pripojitvijo so zneski teh dveh postavk precej negativni, na kar je vplivala predvsem oslabitev sredstev Zdravilišča Radenci in prodaja Zdravilišča Radenci Savi z izgubo. Čisti dobiček in dobiček iz poslovanja so v zadnjih

letih preučevanega obdobja višji, kot so jih ustvarjale skupaj družbe pred pripojitvijo. Sava Turizem je tudi v primerjavi s podjetji v dejavnosti ustvarila večji čisti dobiček z izjemo leta 2016. Za dobiček iz poslovanja za leto 2013 to ne velja in so poslovali slabše kot vsa podjetja iz dejavnosti – Sava Turizem je zgolj v tem letu ustvarila izgubo iz poslovanja, ki je bila manjša kot izguba vseh podjetij v panogi, vendar je zanimivo, da so podjetja v panogi ravno v tem letu poslovala bolje kot v letu 2012 in 2014.

Če so vrednosti prej omenjenih postavk Save Turizem precej večje, pa je EBITDA Save Turizem v zadnjih letih komaj kaj večja od tiste, ki so jo podjetja pred pripojitvijo skupaj ustvarila v najboljših časih. Vendar se EBITDA giblje približno enako kot se giblje EBITDA vseh podjetij v dejavnosti.

Enako velja za EBIT maržo, če je ta po pripojitvi na koncu preučevanega obdobja precej večja kot na začetku pa je EBITDA marža precej nižja kot na začetku preučevanega obdobja. Sava Turizem ustvarja tudi boljšo profitno maržo kot podjetja pred pripojitvijo, pa tudi zadolženost se je zmanjšala. Tako dobičkonosnost kapitala kot tudi sredstev sta po pripojitvi večji.

Generalno gledano lahko na podlagi izračunanih kazalnikov rečem, da Sava Turizem po pripojitvi podjetij v zadnjem obravnavanem letu v primerjavi s prvim obravnavanim letom v primerjavi s seštevkom vseh podjetij pred pripojitvijo v vseh pogledih posluje bolje. Izjema so nižji skupni prihodki, nižja EBITDA marža in večji stroški materiala.

Glede na primerjavo z vsemi podjetji v panogi lahko ugotovim, da je Sava Turizem v nekaterih elementih poslovala bolje od podjetij znotraj iste panoge. Na primer čisti poslovni izid, dobiček iz poslovanja (razen v letu 2013) in dobiček iz poslovanja pred amortizacijo. Kot tudi, da je v preučevanem obdobju imela nekaj težav, ko je iz podatkov iz panoge razvidno, da so se razmere na trgu izboljšale, Sava Turizem pa je poslovala slabše. Na primer prihodki v letu 2012, stroški od leta 2013 do leta 2015 in dobiček iz poslovanja v letu 2013. Razloge za pozitivne kot tudi negativne učinke je torej treba iskati znotraj samega podjetja, eden od pozitivnih učinkov bi lahko bile tudi sinergije ob pripojitvi podjetij v eno samo. Sava Turizem mora biti v prihodnosti pozorna na konkurente znotraj panoge, saj so vsa podjetja v isti panogi v letu 2016 dosegla višje stopnje rasti, kot jih je dosegla Sava Turizem v vseh preučevanih elementih.

VIRI IN LITERATURA

1. AJPES. (brez datuma). *Poslovni register Slovenije*. Pridobljeno 3. avgusta 2018 iz <https://www.ajpes.si/prs/podjetje.asp?s=1&e=141768&p=1>
2. Bajuk Mušič A., Čizman M., Hieng R., Koželj S., Odar M., Prusnik M. & Zupančič V. (2016). *Slovenski računovodski standardi (2016) z dodanimi Pravili skrbnega*

- računovodenja (1. izd.).* Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
3. Banka Slovenije. (brez datuma). *Zamenjava tolarjev v evre.* Pridobljeno 11. aprila 2018 iz <http://195.245.106.9/orodja/preracun-tolarja.asp?MapaId=1279>
 4. Bertoncej, A. (2008). *Prevzemi in združitve: Model uravnoveženega upravljanja ključnih dejavnikov uspeha.* Koper: Fakulteta za management Koper.
 5. Brezovec, T. & Pak, M. (2011). *20 let slovenskega turizma.* Pridobljeno 11. aprila 2018 iz <http://www.dvajset.si/prvih-20/pregled/prej-in-zdaj/20-let/>
 6. Burkhard, S., Kow, N. & Fuggle, L. (2016). *Travel Trend Report 2017.* Brez kraja: Trekksoft.
 7. Društvo ekonomistov & Pravniško društvo. (2000). *1. Strokovno posvetovanje, Združitve in prevzemi gospodarskih družb.* Ljubljana: Društvo ekonomistov.
 8. Družba Terme 3000 d. d. (2008). *Letno poročilo 2007 Družba Terme 3000 d. d. Moravske Toplice: Družba Terme 3000 d. d.*
 9. Epodjetnik. (2015, 8. avgust). *Strategije podjetniške rasti.* Pridobljeno 22. marca 2018 iz <http://www.e-podjetnik.org/rast-podjetja/strategije-podjetniske-rasti>
 10. Financnislovar.com. (brez datuma a). *Marža iz poslovanja-EBIT marža.* Pridobljeno 11. aprila 2018 iz <http://www.financnislovar.com/definicije/ebit-marza-iz-poslovanja.html>
 11. Financnislovar.com. (brez datuma b). *EBITDA marža.* Pridobljeno 11. aprila 2018 iz <http://www.financnislovar.com/definicije/ebitda-marza.html>
 12. Financnislovar.com. (brez datuma c). *Neto marža.* Pridobljeno 20. junija 2018 iz <http://www.financnislovar.com/definicije/neto-marza.html>
 13. Grgič, M. & Kos, S. (2018, 12. april). *Lastniki Save na različnih bregovih.* Pridobljeno 15. junija 2018 iz <https://www.delo.si/gospodarstvo/novice/lastniki-save-na-razlicnih-bregovih-42564.html>
 14. Gvin.com. (brez datuma a). *Sava d. d.* Pridobljeno 22. marca 2018 iz <http://www.gvin.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/GvinOverview/Pages/Company.aspx?Mode=GvinSI&App=GvinOverviewSI&CompanyId=43239&Lang=sl-SI>
 15. Gvin.com. (brez datuma b). *Sava Turizem d. d.* Pridobljeno 22. marca 2018 iz <http://www.gvin.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=50881&Lang=sl-SI&Mode=GvinSI&App=GvinOverviewSI>
 16. G&P Hoteli Bled, hotelirstvo in turizem, d. o. o. (2007). *Letno poročilo G&P Hoteli Bled, hotelirstvo in turizem, d. o. o.* Bled: G&P Hoteli Bled, hotelirstvo in turizem, d. o. o.
 17. Habeck, M., Kröger, F. & Träm, M. (2000). *Čas združitvev – sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij.* Ljubljana: DZS.
 18. Kow, N. (2017). *9 travel trends that will drive the tourism industry in 2018.* Pridobljeno 15. aprila 2018 iz <https://www.trekksoft.com/en/blog/9-travel-trends-that->

will-drive-the-tourism-industry-in-2018?utm_campaign=Nurturing_EN&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=59328776&_hsenc=p2ANqtz-8BN2gOPOTW3Y007uEMI59acK6v0CutrIWnH5pkUIXroHqrczIrRjIL2TLG_zkbjjobR8usGxLkT5lmrUqKfoeYnlQ-LA&_hsmi=59328776

19. Meden, G. (2014, 27. oktober). *Kako sestaviti računovodsko poročilo in davčni obračun pri pripojitvi*. Pridobljeno 11. aprila 2018 iz <https://data.si/blog/2014/10/27/kako-sestaviti-racunovodsko-porocilo-in-davcni-obracun-pri-pripojitvi/>
20. Mihajlović, N. & Kos, S. (2017, 20. februar). *Adijo, holding DZS in Sava*. Pridobljeno 22. marca 2018 iz <https://www.delo.si/ozadja/zaton-holdingov-dzs-in-save.html>
21. Mihalič, T. (2008). *Turizem: Ekonomski vidik*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Ministrstvo RS za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2017, 5. oktober). *Strategija trajnostnega razvoja slovenskega turizma 2017–2021*. Ljubljana: Ministrstvo RS za gospodarski razvoj in tehnologijo.
23. Naravni park-Terme 3000. (2007). *Letno poročilo 2006 Naravni park Terme 3000-Moravske Toplice d. d.* Moravske Toplice: Naravni park Terme 3000-Moravske Toplice d. d.
24. Pirc, I. (2016, 21. januar). *Priporočitev podjetja – M&A transakcije*. Pridobljeno 24. marca 2018 iz <https://korporacijsko-pravo.si/priporocitev-podjetja/>
25. *Sava d. d.* (brez datuma). Pridobljeno 22. marca 2018 iz <http://www.sava.si/sl/>
26. Sava Hoteli Bled, d. o. o. (2008). *Letno poročilo 2007 Sava Hoteli Bled, d. o. o.* Bled: Sava Hoteli Bled, d. o. o.
27. Sava Hoteli Bled, d. d. (2009). *Letno poročilo 2008 Sava Hoteli Bled, d. d.* Bled: Sava Hoteli Bled, d. d.
28. Sava Hoteli Bled, d. d. (2010). *Letno poročilo 2009 Sava Hoteli Bled, d. d.* Bled: Sava Hoteli Bled, d. d.
29. Sava hoteli Bled, d. d. (2011). *Letno poročilo 2010 Sava hoteli Bled, d. d.* Bled: Sava hoteli Bled, d. d.
30. Sava Turizem d. d. (2013). *Letno poročilo 2012 Sava Turizem d. d.* Ljubljana: Sava Turizem d. d.
31. Sava Turizem d. d. (2014). *Letno poročilo 2013 Sava Turizem d. d. in Skupina Sava Turizem*. Ljubljana: Sava Turizem d. d.
32. Sava Turizem d. d. (2015). *Letno poročilo 2014 Sava Turizem d. d. in Skupina Sava Turizem*. Ljubljana: Sava Turizem d. d.
33. Sava Turizem d. d. (2016). *Letno poročilo 2015 Sava Turizem d. d. in Skupina Sava Turizem*. Ljubljana: Sava Turizem d. d.
34. Sava Turizem d. d. (2017). *Letno poročilo 2016 Sava Turizem d. d. in Skupina Sava Turizem*. Ljubljana: Sava Turizem d. d.
35. *Sava Turizem d. d.* (brez datuma). Pridobljeno 22. marca 2018 iz <https://www.sava-hotels-resorts.com/si/>

36. SiolNET. (2011, 28. september). *Sava združuje svoja turistična podjetja*. Pridobljeno 22. marca 2018 iz <https://siol.net/posel-danes/novice/sava-zdruzuje-svoja-turisticna-podjetja-145544>
37. Slovenska naravna zdravilišča. (2014). *Strategija razvoja in trženja slovanskih naravnih zdravilišč 2015 – 2020*. Pridobljeno 22. marca 2018 iz http://www.slovenia-terme.si/data/upload/Strategija_razvoja_in_trzenja_SNZ___koncna.pdf
38. Slovenska turistična organizacija. (2011, 24. november). *Združitev Savinih turističnih družb potrjena*. Pridobljeno 23. marca 2018 iz <https://www.slovenia.info/sl/novinarsko-sredisce/novice/3016-zdruzitev-savinih-turisticnih-druzb-potrjena>
39. Slovenska turistična organizacija. (brez datuma). *Slovenski turizem v 25 letih*. Pridobljeno 10. aprila 2018 iz <https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/o-sto/25-let-turizma>
40. Sovdat, P. (2018, 19. marec). *Neuradno: Sava gre nad Hotele Bernardin, Gorenjsko banko pa upnikom?* Pridobljeno 23. marca 2018 iz <https://www.finance.si/8931066>
41. Statistični urad Republike Slovenije. (2017). *Povsod je lepo... Turisti in turizem v številkah*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
42. Tekavec, V. (2012). *Savine turistične družbe odslej pod eno streho*. Pridobljeno 23. marca 2018 iz <https://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/savine-turisticne-druzbe-pod-eno-streho.html>
43. Terme Lendava, d. d. (2007). *Letno poročilo 2006 Družba Terme Lendava d. d.* Lendava: Terme Lendava d. d.
44. Terme Lendava, d. d. (2008). *Letno poročilo 2007 Družba Terme Lendava d. d.* Lendava: Terme Lendava d. d.
45. Terme Lendava, d. o. o. (2009). *Letno poročilo 2008 Terme Lendava*. Lendava: Terme Lendava d. o. o.
46. Terme Lendava, d. o. o. (2010). *Letno poročilo 2009 Terme Lendava, d. o. o.* Lendava: Terme Lendava d. o. o.
47. Terme Lendava, d. o. o. (2011). *Letno poročilo 2010 Terme Lendava, d. o. o.* Lendava: Terme Lendava d. o. o.
48. Terme 3000 d. o. o. (2009). *Letno poročilo 2008 Terme 3000 d. o. o.* Moravske Toplice: Terme 3000 d. o. o.
49. Terme 3000 d. o. o. (2010). *Letno poročilo 2009 Terme 3000 d. o. o.* Moravske Toplice: Terme 3000 d. o. o.
50. Terme 3000 d. o. o. (2011). *Letno poročilo 2010 Terme 3000 d. o. o.* Moravske Toplice: Terme 3000 d. o. o.
51. Terme Ptuj, d. o. o. (2007). *Letno poročilo 2006 Terme Ptuj, d. o. o.* Ptuj: Terme Ptuj d. o. o.
52. Terme Ptuj, d. o. o. (2008). *Letno poročilo 2007 Terme Ptuj, d. o. o.* Ptuj: Terme Ptuj d. o. o.

53. Terme Ptuj, d. o. o. (2009). *Letno poročilo 2008 Terme Ptuj, d. o. o.* Ptuj: Terme Ptuj d. o. o.
54. Terme Ptuj, d. o. o. (2010). *Letno poročilo 2009 Terme Ptuj, d. o. o.* Ptuj: Terme Ptuj d. o. o.
55. Terme Ptuj, d. o. o. (2011). *Letno poročilo 2010 Terme Ptuj, d. o. o.* Ptuj: Terme Ptuj d. o. o.
56. Terme Radenci, d. o. o. (2007). *Letno poročilo 2006 Terme Radenci d. o. o.* Radenci: Terme Radenci d. o. o.
57. Terme Radenci, d. o. o. (2008). *Letno poročilo 2007 Terme Radenci d. o. o.* Radenci: Terme Radenci d. o. o.
58. Zaman Groff, M., Hočevar, M. & Igličar, A. (2007). *Temelji računovodstva.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Zdravilišče Radenci, d. o. o. (2009). *Letno poročilo 2008 Zdravilišče Radenci d. o. o.* Radenci: Zdravilišče Radenci d. o. o.
60. Zdravilišče Radenci, d. o. o. (2010). *Letno poročilo 2009 Zdravilišče Radenci d. o. o.* Radenci: Zdravilišče Radenci d. o. o.
61. Zdravilišče Radenci, d. o. o. (2011). *Letno poročilo 2010 Zdravilišče Radenci d. o. o.* Radenci: Zdravilišče Radenci d. o. o.