UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

PREGLED SODOBNIH TRENDOV V UPRAVLJANJU HOTELOV: PRIMER HOTELA SLON

Ljubljana, maj 2016 BARBARA KADIVNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Barbara Kadivnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključnega magistrskega dela z naslovom Pregled sodobnih trendov v upravljanju hotelov: primer hotela Slon, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Matejem Lahovnikom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) ne dovolim objave magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v zaključnem magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
    - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega zaključnega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____ Podpis avtorja:_____

KAZALO

UVOD **1**
1 DEFINIRANJE OSNOVNIH POJMOV, POVEZANIH S HOTELSKO DEJAVNOSTJO **3**
2 VRSTE NAČINOV LASTNIŠTVA IN UPRAVLJANJA HOTELOV **6**
2.1 Neodvisni hoteli 6
2.1.1 Družinski hoteli 6
2.1.2 Neodvisni hoteli v lasti večjih gospodarskih družb 8
2.2 Franšizni hoteli 9
2.3 Upravljavska pogodba 10
2.4 Hoteli v najemu 12
3 PREDSTAVITEV BEST WESTERN VERIGE HOTELOV **13**
3.1 Zgodovina podjetja Best Western 13
3.2 Vizija, poslanstvo in kultura verige Best Western 15
3.3 Poslovanje verige Best Western 15
3.4 Kategorizacija hotelov v verigi Best Western 16
3.4.1 Best Western 16
3.4.2 GLō 16
3.4.3 Best Western Plus 17
3.4.4 Best Western Plus Executive Residency 17
3.4.5 Vīb 18
3.4.6 Best Western Premier 18
3.4.7 Best Western Premier Collection 19
4 OKOLJE HOTELA SLON IN ČLANSTVO V VERIGI BEST WESTERN **20**
4.1 Struktura hotelirstva v Sloveniji 20
4.2 Struktura hotelirstva v Ljubljani 22
4.3 Predstavitev hotela Slon 24
4.3.1 Zgodovina hotela Slon 24
4.3.2 Poslovanje hotela Slon 25
4.3.3 SWOT analiza hotela Slon 25
4.4 Finančni vidik hotela Slon v primerjavi s panogo 29
4.5 Pogoji in standardi za članstvo hotela Slon v verigi Best Western 31
4.5.1 Tržni pogoji in standardi 32
4.5.2 Standardi kakovosti 37
4.5.3 Standardi na področju varnosti 44
4.6 Prednosti članstva v verigi Best Western za poslovanje hotela Slon 48
SKLEP **50**
LITERATURA IN VIRI **52**

KAZALO SLIK

Slika 1: Sistem družinskega hotela 7
Slika 2: Štirje temeljni faktorji franšiznega sistema 9
Slika 3: Logo Best Westerna od ustanovitve do danes 14
Slika 4: Struktura prenočitev turistov v Sloveniji po vrstah nastanitvenih objektov v letu 2014 20
Slika 5: Zasedenost sob v ljubljanskih hotelih v letu 2014 merjena v % 23
Slika 6: Tržni delež hotelov v Ljubljani za leto 2014 24

KAZALO TABEL

Tabela 1: 10 največjih svetovnih hotelskih verig glede na število sob na dan 1.1.2013 5
Tabela 2: Primerjava letnih stroškov članstva v verigi za tip hotelov Best Western 16
Tabela 3: Primerjava letnih stroškov članstva v verigi za tip hotelov Best Western Plus 17
Tabela 4: Primerjava letnih stroškov članstva v verigi za tip hotelov Best Western Plus Executive Residency 18
Tabela 5: Primerjava letnih stroškov članstva v verigi za tip hotelov Vīb 18
Tabela 6: Primerjava letnih stroškov članstva v verigi za tip hotelov Best Western Premier 19
Tabela 7: Primerjava letnih stroškov članstva v verigi za tip hotelov Best Western Premier Collection 19
Tabela 8: Struktura hotelirstva v Sloveniji, glede na regijo in kategorijo hotelov 21
Tabela 9: PSPN matrika hotela Slon 29

UVOD

Vsa uspešna podjetja stremijo h konstantni rasti in razvoju. Zaradi omejenosti domačega trga je ena od glavnih oblik rasti prodor na tuje trge, kar pa prinaša nove izzive, kot sta stalno učenje in dinamično spreminjanje poslovanja. Razlog je v hitri globalizaciji sveta, definiran kot večdimenzionalen proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, kakršne skupaj tvorijo novo kakovost, v ta proces so vključene države, organizacije in posamezniki (Dubrovski, 2013).

Mednarodno poslovanje predstavlja vse transakcije, ki potekajo preko nacionalnih meja, da bi se zadovoljili cilji posameznikov, podjetij, institucij, tudi držav (Makovec Brenčič et al., 2009). V sklopu tega je tudi hotelirska dejavnost tista, ki se hitro razvija in raste, zato prihaja na trgu do visoke stopnje konkurenčnosti. Hoteli se dnevno srečujejo z izzivi, kot so obstoj na trgu, iskanje načinov povečevanja tržnega deleža ipd. Za doseganje uspešnega poslovanja se veliko hotelov odloča za vstop v hotelske verige, kar povečuje njihovo mednarodno konkurenčnost, učinkovitejše trženje in zadovoljevanje potreb gostov, ki pričakujejo standardizirano kvalitetno storitev ne glede na lokacijo hotela.

Cerović (2003) hotelirstvo opredeljuje kot gospodarsko dejavnost, ki nudi storitve, povezane z nastanitvenimi in drugimi hotelskimi storitvami, izvedenimi na hotelski način, s čimer se želijo zadovoljiti potrebe gostov, delavcem in managementu pa doseganje življenjskega standarda. Hotelska podjetja razvrščamo v tri skupine (The International Hotel Industry, 2005):

- podjetja, ki se ukvarjajo z razvojem, gradnjo in lastništvom hotelov,
- podjetja, ki upravljajo hotele ter
- franšizna podjetja, ki razvijajo blagovno znamko in se neposredno ne vključujejo v upravljanje.

S konkurenčnostjo se soočajo tudi hotelske verige, zato se je na trgu oblikovalo več različnih oblik kooperativnega sodelovanja poleg neodvisnih hotelov, najemnih pogodb, franšiznih sistemov itd. Pogosto je odločitev načina povezave hotelske verige odvisna tudi od trendov na trgu in drugih vplivov iz okolja, zato se odločajo za optimalne kombinacije prej omenjenih povezav.

V Sloveniji je opaznih čedalje več vstopov hotelov v domače in mednarodne hotelske verige, vendar je v primerjavi z mednarodnim v slovenskem okolju še vedno veliko neodvisnih hotelov. Razlogi za to so: velikost hotelov, ki so premajhni, da bi dosegli standarde hotelskih verig, tradicionalni način razmišljanja, različni vplivi gospodarskega okolja, regulative slovenskega turističnega sistema ipd.

Namen magistrskega dela je analiza različnih načinov upravljanja hotelov v mednarodnem okolju, ki izhajajo iz njihove lastniške strukture, opisati in preveriti, kako je umeščen hotel Slon v slovenskem hotelirskem sistemu, ter predvsem poglobljena preučitev sodelovanja mednarodne verige Best Western ter hotela Slon. Namen analize je spoznati, ali je za hotel Slon članstvo v verigi najoptimalnejša rešitev za uspešno dolgoročno poslovanje.

Temeljni in glavni cilj magistrskega dela je identificirati in ugotoviti trende razvoja hotelskih storitev s stališča upravljanja in oblik lastništva v domačem in mednarodnem okolju.

Osrednja raziskovalna teza magistrskega dela, ki jo bom v nadaljevanju skušala preveriti, je, da so hoteli uspešnejši v poslovanju, če so del hotelske verige, kot da poslujejo samostojno.

Na primeru hotela Slon bom poizkušala prikazati:

- kako funkcionira sodelovanje slovenskega hotela in njegovega okolja z mednarodno hotelsko verigo,
- s kakšnimi izzivi se sooča hotel,
- kakšne so prednosti oblike upravljanja hotela Slon pred ostalimi, omenjenimi v magistrskem delu,
- ali hoteli v verigah zagotavljajo višje standarde na področju kakovosti in varnosti kot samostojni hoteli.

V magistrskem delu bom uporabljala deduktivni in induktivni pristop. Z metodo deskripcije bom opisala različne načine upravljanja in lastništva hotelov, z metodo kompilacije bom nato povzela opazovanja, spoznanja, stališča ter sklepe različnih avtorjev, na koncu bom analizirala dejavnike, ki vplivajo na strateško odločitev upravljanja in lastništva na primeru hotela Slon.

Pri izdelavi magistrskega dela se bom opirala na sekundarne vire tujih in domačih avtorjev, ki so objavili knjige, članke in prispevke o hotelirstvu, franšizingu ter drugih načinih upravljanja in lastništva hotelov. Poleg strokovne literature bom pri izdelavi magistrskega dela uporabila tudi primarne podatke, pridobljene v hotelu Slon, ter baze podatkov o hotelih na spletu. V pomoč pri izdelavi mi bodo tudi lastne izkušnje, ki sem jih pridobila kot zaposlena v hotelu Slon, ter znanja, usvojena v okviru dodiplomskega in magistrskega študija.

1 DEFINIRANJE OSNOVNIH POJMOV, POVEZANIH S HOTELSKO DEJAVNOSTJO

Statistični urad Republike Slovenije (Statistični urad RS, 2014) opredeljuje **turizem** kot splet dejavnosti oseb, ki potujejo in bivajo v kraju zunaj svojega običajnega okolja, da bi tako preživele svoj prosti čas, se sprostile, zaradi poslov ali iz drugih razlogov. Turizem vključuje tako enodnevne izlete kot tudi potovanja, na katerih turisti vsaj enkrat prenočijo.

Turizem (Kasavana & Brooks, 1998) sestavljajo različne dejavnosti, kot so nastanitveno gostinstvo, transport, ponudba hrane in pijače, trgovsko blago in storitve drugih dejavnosti, ki so povezane z različnimi aktivnostmi, kot so na primer rekreacija, kongresi, zabava, igre na srečo, različne aktivnosti na športnem in kulturnem področju itd., vedno pa je njihov cilj zadovoljevanja potreb in želja oseb, ki potujejo in so izven kraja bivanja.

V turistični industriji čedalje bolj izstopa pojem trajnostni turizem, ki je definiran kot turizem, ki upošteva sedanje in bodoče ekonomske, družbene in ekološke vplive in tudi zadovoljuje potrebe obiskovalcev, gospodarstva, okolja in lokalnih prebivalcev (UNEP, 2005).

Mihalič (2002) definira hotelirstvo kot dejavnost, ki se ukvarja s hotelirskimi dejavnostmi in je del nastanitvenega gostinstva. Hotelska podjetja se delijo na hotele, garni hotele in apartmajske hotele.

Hotel je nastanitveni obrat, ki ima (Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in o obsegu storitev za opravljanja gostinske dejavnosti, Uradni list RS št. 21/2014):

- najmanj 10 nastanitvenih enot (sobe, apartmaji in suite),
- najmanj 30% sob s kopalnico, pri novogradnjah pa 50% sob s kopalnico v velikosti najmanj 2 m2 ,
- enoposteljne sobe, dvoposteljne sobe ali dvoposteljne sobe z dodatnim ležiščem
- recepcijo,
- zajtrkovalnico,
- skupni dnevni prostor za goste in
- parkirni prostor za goste.

Ker se hotelirstvo in nasploh turizem hitro razvijata, hoteli ne ponujajo več samo svoje primarne dejavnosti nočitve in hrane, ampak je njihova ponudba dopolnjena še z drugimi dejavnostmi, kot so kavarne, klubi, športne dejavnosti, wellness programi, kongresnimi dvoranami itd., tako povečujejo zadovoljstvo gostov.

Za hotele Pravilnik o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin (1997) zelo podrobno predpisuje minimalne tehnične pogoje za opremljenost in vrsto storitev, ki jih morajo izpolnjevati. Na podlagi ocene so hoteli razvrščeni v kategorije od ene do petih zvezdic. Zgoraj omenjeni pravilnik v 8. členu določa, da se obrat, ki zagotavlja najvišjo zahtevano opremljenost in največji obseg storitev, označi s petimi zvezdicami, ostali pa z eno, dvema, tremi ali štirimi. Kategorizacija hotelov je zelo pomembna, saj pri hotelih predstavlja stopnjo kakovosti, ki jo gost lahko pričakuje.

Hotelske verige so skupek večjega števila hotelskih enot znotraj ene države ali na lokacijah različnih držav po svetu. V nacionalnih hotelskih verigah so hoteli vodeni iz enega centra znotraj države, v primeru mednarodnih verig pa je center v eni državi, hoteli verige pa so v drugih državah. V tem primeru govorimo o mednarodnih hotelskih verigah.

Hotelske verige po navadi zahtevajo minimalne standarde, pravila in postopke, ki jim morajo povezani hoteli slediti. Splošno velja, da imajo verige, ki imajo visoko stopnjo centralizacije, višjo stopnjo kontrole nad posameznimi enotami v verigi. Kontrola se navezuje na arhitekturo, management in druge standarde v hotelih, lahko pa je omejena le na trženje in oglaševanje (Cook et al, 1999).

Pojavljanje hotelskih verig in hiter razvoj sta se začela po drugi svetovni vojni z rastjo mednarodnega turizma in tehnoloških inovacij, zaradi katerih so se začele podirati ovire za mednarodno poslovanje. Prav tako so bile pomemben dejavnik tudi spremembe v lastništvu hotelov v 90. letih, kajti za razvoj in vodenje večjih hotelskih objektov so bile potrebne visoke investicije. Zato so se v tistem času začele oblikovati različne strukture lastništva in vodenja hotelov, ki jih bom podrobneje opisala v naslednjem poglavju.

Hoteli iste kategorije se pogosto razlikujejo med seboj po kakovosti zaradi različnih kriterijev v posameznih državah. Zato je ena glavnih prednosti hotelov v hotelskih verigah ponudba standardnih storitev znotraj blagovnih znamk verig, ne glede na lokacijo hotela. Prepoznavna blagovna znamka hotelske verige pogosto predstavlja glavni dejavnik pri odločitvi izbire hotela.

V Tabeli 1 je predstavljena raziskava 10 najuspešnejših mednarodnih hotelskih verig, objavljena 1. januarja 2013. Razvidno je, da so skoraj vse vodilne verige ameriške, na lestvico sta se uvrstili le po ena evropska in azijska. Število sob in hotelov posameznih hotelskih verig ni sorazmerno, kajti nekatere verige imajo pod svojim okriljem manj hotelov z veliko nastanitvenimi kapacitetami, medtem ko so druge z večjim številom manjših hotelov, kar je odvisno od strategije, načina poslovanja in tržne usmerjenosti hotelske verige.

Tabela 1: 10 največjih svetovnih hotelskih verig glede na število sob na dan 1.1.2013

	Hotelska veriga	**Država**	**Blagovne znamke**	**Št. sob**	**Št. hotelov**
1	IGH	Združene države Amerike	Holiday Inn, Intercontinental, Crowne Plaza, Staybridge Suites, Candlewood Suites ...	675.982	4.602
2	Hilton Hotels	Združene države Amerike	Hilton, Conrad, Doubletree, Hilton Garden Inn, Hampton Inn ...	652.378	3.992
3	Marriott International	Združene države Amerike	Marriott Hotels, Renaissance Hotels, Courtyard, Residence Inn, Fairfild Inn ...	638.793	3.672
4	Wyndham Hotel Group	Združene države Amerike	Days Inn of America, Super 8 Motels, Ramada Worldwide, Wyndham Hotels&Resorts ...	627.437	7.342
5	Choice	Združene države Amerike	Comfort Inn&Suites, Quality Inn, Clarion, MainStay Suites, Econo Lodge ...	497.023	6.198
6	Accor	Francija	Sofitel, Pullman, Mercure, Ibis, Novotel, Motel 6, Hotel Formule 1 ...	450.199	3.515
7	Starwood Hotels and Resorts	Združene države Amerike	Sheraton, Four Points by Sheraton, St Regis, Le Meridien, Westin ...	328.055	1.121
8	Best Western	Združene države Amerike	Best Western, Best Western Plus, Best Western Premier, Glō, Vīb ...	311.611	4.024
9	Home Inns	Kitajska	Home Inn, Motel 168, Yitel, Fairyland Hotel	214.070	1.772
10	Carlson Rezidor Hotel Group	Združene države Amerike	Radisson, Regent Hotels&Resorts, Park Plaza, Park Inn, Club Carlson ...	166.245	1.077

Vir: World ranking 2013 of the hotel groups and brands, 2013.

Od desetih svetovno najuspešnejših hotelskih verig so trenutno tri prisotne na slovenskem trgu s svojimi blagovnimi znamkami. Best Western s svojo znamko Best Western Premier sodeluje s hotelom Slon v Ljubljani, Carlson Rezidor Hotel Group z znamko Radisson Blu sodeluje s hotelom Plaza v Ljubljani ter Wyndham Hotel Group, ki sodeluje s kranjskogorskim hotelom Ramada Hotel & Suites Kranjska Gora.

2 VRSTE NAČINOV LASTNIŠTVA IN UPRAVLJANJA HOTELOV

Zaradi različnih trendov v mednarodnem okolju se je izoblikovalo veliko različnih kombinacij upravljanja hotelov. V sodobnem poslovanju hotelov je lastništvo in upravljanje pogosto ločeno, kar pomeni da lastniki ne sodelujejo v procesu odločanja, kar je bila redkost v preteklosti, ko je bilo lastništvo in upravljanje združeno v enotno skupino.

V svetu je sicer več neodvisnih hotelov kot hotelov v verigah, vendar pa so ti manjši in imajo v večini primerov manjše kapacitete kot hoteli v verigah. Hotelske verige dosegajo bliskovito rast in zaradi velikega obsega mnogokrat narekujejo trende v hotelirstvu.

Različni avtorji navajajo različne kombinacije lastništva in upravljanja hotelov. V praksi se modeli med seboj pogosto prepletajo v poslovanju hotelov, kar bom v nadaljevanju utemeljila na primeru hotela Slon. Najpogostejše oblike lastništva in poslovanja, ki jih bom opisala in opredelila v tem poglavju, so:

- neodvisni družinski hoteli,
- neodvisni hoteli v lasti večjih gospodarskih družb,
- hoteli z upravljalnimi pogodbami,
- hoteli v najemu,
- franšizni hoteli.

2.1 Neodvisni hoteli

Med neodvisne hotele uvrščamo posamezne hotele ali skupino hotelov, ki so v zasebni lasti in tudi vodeni s strani istih posameznikov ali gospodarskih družb. Ta oblika hotelske ureditve je v praksi zelo pogosta, v nadaljevanju bo podrobneje tudi predstavljen hotel Slon, ki spada med neodvisne hotele. Neodvisno lastništvo in družinski hoteli se med seboj razlikujejo, zato bom v nadaljevanju opisala glavne značilnosti in razlike med omenjenima oblikama hotelov.

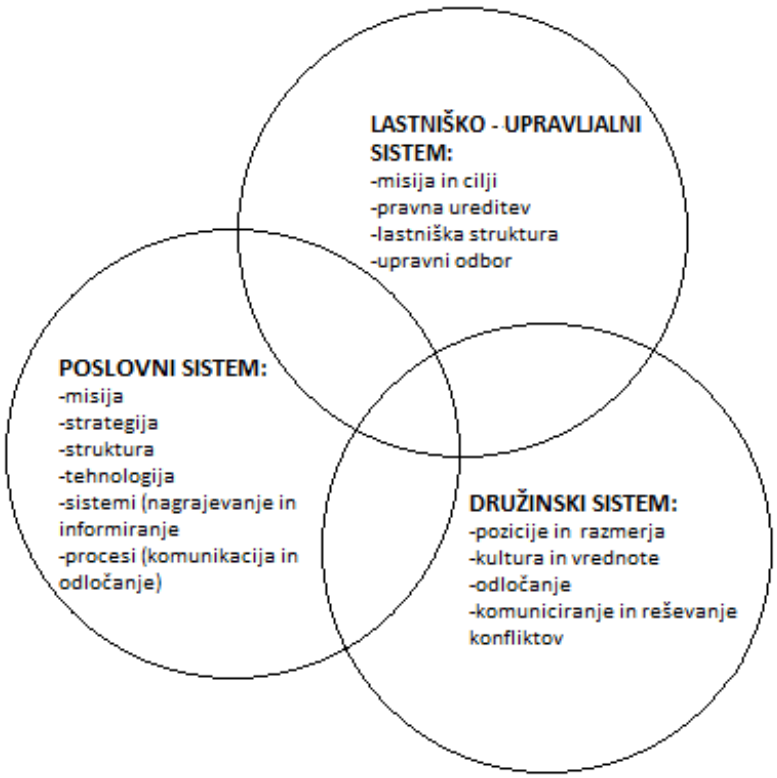
2.1.1 Družinski hoteli

Družinski hotel je organizacija, kjer na lastništvo in odločanje vplivata družina oz. družinski člani (Dyer, 1986). Pogosto se oblika družinskega poslovanja formira v prvi fazi, v kasnejših fazah pa se prestrukturira v druge oblike. Tradicionalna oblika družinskih hotelov predstavlja male in srednje velike hotele, ki imajo počasi rastočo poslovanje, notranja organizacija ima vodoravno strukturo, zasebno financiranja itd. Na nasprotni strani pa obstajajo tudi primeri modernih oblik družinskih hotelov, ki poslujejo dinamično in v velikem obsegu. Ne delujejo samo v lokalnem okolju, ampak se uspešno širijo tudi v

mednarodno okolje, uporabljajo sodobno tehnologijo, financiranje ni več izključno zasebno, ampak se pojavljajo tudi na borznih trgih (Colli, 2003).

Kot sta predstavila avtorja Taiguri in David (1982), je struktura družinskega hotela sestavljena iz treh delov, ki se med seboj prepletajo (Slika 1). Prvi del je poslovni sistem, ki obsega misijo in strategijo hotela ter podporne procese za uspešno doseganje zastavljenih ciljev, kot so organizacijska struktura, sistem nagrajevanja in informiranja ter tehnologija. Drugi del je lastniško-upravljalni sistem, ki vsebuje pravno ureditev, lastniško strukturo, upravni odbor hotela ter želje in cilje vodilnih in lastnikov. Tretji del je pa družinski sistem, ki predstavlja povezavo med družino in podjetjem – cilje družinskih članov, razmerja in pozicije v hotelu, komuniciranje in reševanje konfliktov ter kulturo in vrednote družinskega sistema.

Slika 1: Sistem družinskega hotela



Vir: R. Tagiuri in J.A. Davis, Bivalent attributes of the family firm, 1982, str. 199-208.

Prednosti družinskih hotelov (Tagiuri & Davis, 1982):

- neformalna komunikacija in fleksibilnost,
- posamezni zaposlen ima več funkcij,
- hitro sprejemanje odločitev,
- kreativnost, visoke osebne ambicije in pripadnost hotelu,

- dolgoročna vizija, počasi rastoči kapital, zaupanje med člani, ki je zgrajeno v daljšem časovnem obdobju,
- usposabljanje in izobraževanje mlajših članov se začne že zgodaj in traja tudi še v času aktivnega delovanja v hotelu.

Slabosti družinskih hotelov (Tagiuri & Davis, 1982):

- pogosto nejasne funkcije in zadolžitve posameznikov,
- počasne izboljšave in razvoj managementa in delovanja hotela,
- vpliv nepotizma in subjektivnosti pri sprejemanju ključnih odločitev,
- zasebna nesoglasja družinskih članov imajo vpliv na poslovne odločitve.

2.1.2 Neodvisni hoteli v lasti večjih gospodarskih družb

V to skupino spadajo neodvisni hoteli, ki so v lastništvu in vodenju večjih gospodarskih družb, ki se ne ukvarjajo vedno primarno s hotelsko dejavnostjo. Neodvisno lastništvo hotela ali skupine hotelov, ki so v lasti gospodarskih družb, ni enako prej opisanim družinskim hotelom, kajti neodvisni hoteli so po navadi financirani s strani večjih gospodarskih, finančnih in investicijskih družb, kar pa ne velja za družinske hotele (Vallen, 2005).

Management neodvisnih hotelov ni skupen z drugimi hoteli, prav tako je neodvisen od drugih glede hotelske politike, postopkov, trženja in drugih pravic in dolžnosti. Poslovanje in tržna usmeritev neodvisnih hotelov je prilagojena specifičnim populacijam ali okolju, kjer se hotel nahaja (Types of hotels or classification of hotel by type, 2015).

Prednosti neodvisnih hotelov v lasti večjih gospodarskih družb (Vallen, 2005):

- lastnik je pri vodenju hotela neodvisen,
- fleksibilen proces odločanja in hitro sprejemanje odločitev,
- dobiček hotela se ne deli, saj posluje neodvisno,
- ni stroškov članarin in obveznosti do izpolnjevanja določenih standardov.

Slabosti neodvisnih hotelov v lasti večjih gospodarskih družb (Vallen, 2005):

- hotel sam nosi celotno tveganje poslovanja,
- večja verjetnost težav z rezervacijami, ker je manjši – samostojen sistem,
- zaradi majhnosti je oteženo pridobivanje kapitala za rast,
- turisti se pogosto raje odločajo za hotele s poznanim imenom ali člane verig.

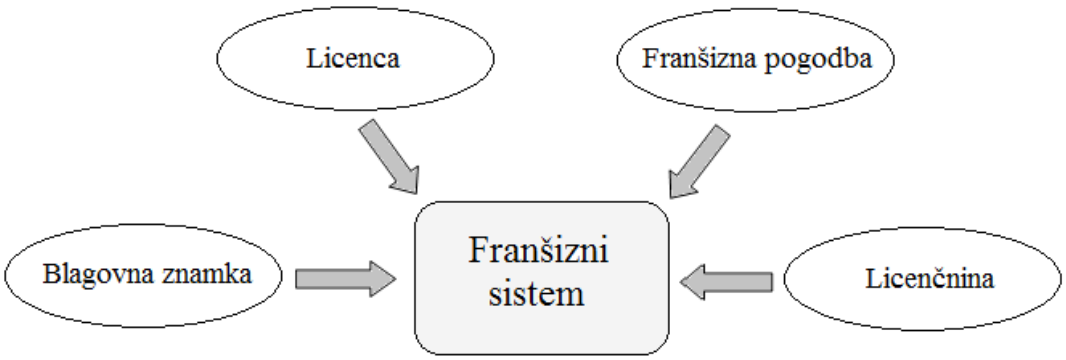
2.2 Franšizni hoteli

Evropska franšizna federacija (European Franchising Federation) definira franšizing kot sistem trženja blaga in/ali storitev in/ali tehnologije, ki je zasnovana na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in fizično ločenimi in neodvisnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji, pri čemer franšizor svojim franšizijem daje pravico in odgovornost, da poslujejo skladno s franšizorjevim konceptom. Ta pravica hkrati pooblašča in zadolžuje posameznega franšizija, da v zameno za neposredno ali posredno nadomestilo uporablja franšizorjevo blagovno znamko, know-how, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice. Te izhajajo iz tehnične pomoči v vsebinskem in časovnem okviru pisnega franšiznega sporazuma, ki ga obe strani zato skleneta.

Webber (2013) v svojem delu predstavlja štiri temeljne faktorje, ki naj bi jih vseboval vsak franšizni sistem. Faktorji predstavljeni na Sliki 2 so sledeči:

- Blagovna znamka, ki predstavlja produkt franšizorja. Lahko je izdelek, storitev, koncept izdelka, intelektualna lastnina, know-how itd. Zajema vse, kar lahko franšizor ponudi franšiziju za uspešno delovanje.
- Licenca je dovoljenje franšizorja, da sme franšizij uporabljati njegovo blagovno znamko in ostale določbe. Franšizij se zaveže za gospodarno in odgovorno uporabo licence z namenom optimiziranega delovanja na trgu.
- Franšizna pogodba je temeljni del franšiznega sistema, saj se z njenim podpisom partnerja dogovorita, da franšizor dovoljuje uporabo blagovne znamke in drugih določb v zameno za franšizijevo plačilo licenčnine. V primeru kršitve pogodbe se sme pogodba prekiniti v skladu z določbami v njej.
- Licenčnina je denarno plačilo franšizija franšizorju za uporabo blagovne znamke in drugih bonitet določenih v franšizni pogodbi. Način plačila je odvisen od dogovora, lahko je na začetku sodelovanja, vsakoletno ali pa kako drugače.

Slika 2: Štirje temeljni faktorji franšiznega sistema



Vir: R. Webber, An introduction to franchising, 2013, str.13.

Seveda poleg zgoraj omenjenih štirih temeljnih faktorjev vpliva na franšizni sistem še vrsta drugih dejavnikov, ki z medsebojnim prepletom regulirajo uspešnost in konkurenčnost poslovanja.

Franšizing v hotelirstvu je oblika poslovanja med franšizorjem in franšizijem, ki poleg proizvoda, storitve in blagovne znamke zajema tudi trženje, planiranje, standarde, strategijo hotela, kontrolo kakovosti in konstantno dvosmerno komunikacijo (Knowles, 1996).

Wallen (2005) pojasnjuje, da mora franšizij plačati več različnih stroškov za pridobitev blagovne znamke franšizorja. Franšizor mu na začetku sodelovanja zaračuna pristopnino, premijo za uporabo blagovne znamke ter logo znamke, premijo za vključitev v franšizorjev rezervacijski sistem in odstotek od vsake rezervirane sobe. Poleg naštetih stroškov franšizij še dodatno plača vsa izobraževanja in sodelovanja v franšizorjevih programih.

Prednosti franšiznih hotelov (Knowles, 1996):

- povečanje ugleda franšiznega hotela, ker se predstavlja pod franšizorjevo blagovno znamko,
- konkurenčna prednost na trgu zaradi uporabe franšizorjevega rezervacijskega sistema,
- možnost strokovnega izobraževanja in svetovanja za lastnike in osebje franšiznega hotela,
- znižanje tveganosti poslovanja franšiznega hotela.

Slabosti franšiznih hotelov (Knowles, 1996):

- visoki franšizni stroški za hotel, predvsem v času nizke sezone,
- veliko časa in energije je potrebno nameniti za zadovoljevanje pogojev in standardov franšizorja,
- če se zniža ugled blagovne znamke, posledično trpi tudi ugled in poslovanje franšiznega hotela,
- s franšizno pogodbo hotel izgubi samostojnost poslovnega delovanja.

2.3 Upravljavska pogodba

Upravljavska pogodba (angl. *management contract*) je pisni sporazum med lastnikom hotela in upravljavcem oz. upravljavsko družbo, ki za dogovorjeno plačilo prevzame poslovanje in upravljanje hotela (Barnes, 2012).

V upravljavskem dogovoru upravljavec nudi podobne usluge kot zgoraj predstavljeni franšizor, to so znamka, rezervacijski sistem ipd. Poleg tega pa pri upravljavski pogodbi

upravljavec skrbi za poslovanje hotela in sprejema odločitve na dnevni ravni v imenu lastnika hotela. Upravljavska družba določi glavnega managerja hotela, ki nadzoruje stroške, prihodke in na splošno nadzoruje delovanje hotela na vseh področjih. Sodelovanje lastnika je dobrodošlo, vendar vpletanje v poslovanje hotela na dnevni ravni ni dovoljeno, kajti v nasprotnem primeru to ni več upravljavska pogodba. V praksi prihaja pogosto do nesoglasij med lastniki in upravljavci, kajti lastniku lahko nekatere odločitve kratkoročno izgledajo nesmiselne, se pa pokažejo kot dolgoročno uspešne, zato je pomembno, da lastnik zaupa upravljavcem hotela. Na začetku vsakega finančnega leta upravljavec predstavi lastniku letni načrt, ki vsebuje zastavljene projekte in predvidene operativne stroške za prihajajoče leto (Barnes, 2012).

Upravljavec za vodenje hotela zahteva plačilo, ki je po navadi 2% do 4% dohodkov, dobiček oz. izguba pa v celoti pripada lastniku. Pristojbino za upravljanje mora lastnik plačati upravljavcu ne glede na morebitna sezonska nihanja v poslovanju hotela. Pogosto je v dogovoru tudi izplačilo deleža dobička upravljavcu, če hotel posluje uspešno (Wallen, 2005).

Če primerjamo franšizno in upravljavsko pogodbo, je glavna razlika v plačilu – pri franšiznem hotelu se franšiziju obračunava glede na ceno in zasedenost sob, medtem ko se pri upravljanem hotelu lastnikov znesek plačila nanaša na celotne dohodke (Barnes, 2012).

Podjetje Hilton v Puerto Ricu velja za enega prvih primerov sklenitve upravljavske pogodbe v hotelirstvu v petdesetih letih prejšnjega stoletja. Tamkajšnja vladna agencija za razvoj je želela moderni hotel za pospešitev in razvoj turizma. Želeli so poznano blagovno znamko in uspešno upravljanje hotela, kar je pritegnilo pozornost Hiltona. Tako sta vladna agencija in podjetje Hilton sklenila eno prvih upravljalnih pogodb v zgodovini hotelirstva (Cook, Yale & Marqua, 1999).

Prednosti upravljavske pogodbe (Barnes, 2012):

- za lastnika je z dolgoročnega poslovnega vidika neobvezujoč odnos, saj se lahko odloči za zamenjavo upravljavca,
- upravljavec doprinese hotelu strokovnost in profesionalno vodenje,
- lastnik je razbremenjen dnevnega sodelovanja pri poslovanju,
- dobiček v celoti, razen če je v pogodbi določeno drugače, ostane lastniku.

Slabosti upravljavske pogodbe (Barnes, 2012):

- lastnik se pogosto ne strinja s kratkoročnimi odločitvami upravljavca, ki pa so pomembne za dolgoročno uspešnost hotela,
- lastnik ima stroške upravljanja ne glede na sezonska nihanja in uspešnost poslovanja,

- nesoglasja med načinom vodenja in novitetam, ki jih s svojim prihodom uvede upravljavec.

2.4 Hoteli v najemu

Hotel v najemu posluje zelo podobno kot hoteli v zasebni lasti. Hotelsko podjetje vzame v najem hotelski objekt in prevzame celotno poslovanje, ima svoje osebje, prav tako pa finance. Lastniku hotelskega objekta plačajo samo letno najemnino, ki je njihova edina obveznost do njega (Barnes, 2012).

Najem hotela obsega hotelski objekt z okolico, včasih tudi inventar. V pogodbi je potrebno točno določiti, katere stroške najemnina zajema in kateri so še dodatni stroški za najemojemalca poleg najemnine. Temelje pogodbe določa Obligacijski zakonik (Ur.l. RS, št. 97/2007-UPB1), ki v 587. členu definira, da se z najemno pogodbo najemodajalec zavezuje, da bo najemniku izročil določeno stvar v rabo, ta pa se zavezuje, da mu bo za to plačeval določeno najemnino. 589. člen pa najemniku nalaga še odgovorno ravnanje in vzdrževanje, v tem primeru najetega hotelskega objekta.

V praksi najemna pogodba ni pogosta v hotelirstvu, ker je precej tvegana in draga. Razlog tega je, da hotelske družbe z najemanjem težko razvijejo večjo verigo hotelov, kajti s povečevanjem obsega se povečujejo tudi stroški in tveganje. Nevarnost neuspeha se poveča predvsem v času gospodarskih kriz, ker hoteli slabše poslujejo, najemni stroški pa ostajajo enaki. Zato se hotelska podjetja za varno in uravnoteženo poslovanje svoje verige po navadi odločajo za kombinirano delovanje – imajo hotele v najemu, lastne, franšizne in takšne, kjer so samo upravljavci (Barnes, 2012).

Prednosti hotelov v najemu (Barnes, 2012):

- najemnik sprejema samostojne odločitve, ne glede na mnenje lastnika,
- lastnik ima finančno korist od hotela, tudi če nima znanja o hotelirstvu,
- birokratski postopki za najem so enostavni in hitri,
- najemnik nima nobenih obvez več po preteku pogodbe, če je ne želi nadaljevati.

Slabosti hotelov v najemu (Barnes, 2012):

- najemniku po prenehanju pogodbe ne pripada ničesar več v najetem hotelu,
- gospodarski padci negativno vplivajo na poslovanje, najemni stroški pa ostajajo isti,
- lastnik nima pravice soodločanja pri poslovanju in odločitvah najemnika.

3 PREDSTAVITEV BEST WESTERN VERIGE HOTELOV

3.1 Zgodovina podjetja Best Western

Podjetje Best Western je leta 1946 ustanovil M. K. Guertin z namenom neformalnega povezovanja in medsebojnega priporočanja hotelov oz. motelov popotnikom. Leta 1963 je Best Western postala največja veriga v panogi, saj je obsegala 699 hotelov in 35.201 sob. Leto kasneje so se verigi pridružili kanadski hoteli, tako da je veriga začela poslovati tudi mednarodno. Leta 1966 je zaradi hitre rasti Best Westerna prišlo do sprememb znotraj podjetja. V Phoenixu, Arizoni so postavili nov sedež podjetja, razvili rezervacijski center, kjer je bila mogoča rezervacija brez dodatnih stroškov za turiste s poslovnimi nameni. Ustanovili so turistično agencijo za počitniške aranžmaje v sodelovanju s podjetjem American Express. Začeli so tudi s širitvijo v Evropo, na Karibe in območje Pacifika. Sodelovati so začeli tudi z letalskimi družbami in podjetji z drugimi oblikami transporta. Leta 1974 so se odločili z logotipa odstraniti besedo motel in se s tem popolnoma usmerili samo v hotelske nastanitve. V prihodnjih letih so se uspeli razširiti tudi v Avstralijo in na Novo Zelandijo – v Best Western verigo je prišlo 411 turističnih nastanitev. Prav tako so se začeli promovirati s sloganom največje verige nastanitvenih objektov na svetu (Best Western – About us, 2015).

Leta 1979 je Best Western dosegel 15 milijonov nočitev in ustvaril milijardo dolarjev s prodajo hotelskih sob. V naslednjem letu so podpisali pogodbe s hoteli v Franciji, Španiji, na Danskem, Švedskem, Finskem in v Švici, tako so postali še večja mednarodna hotelska veriga. Septembra 1988 so ustanovili mednarodni članski program *The Gold Crown Club* za redne goste Best Western nastanitev, ki je v enem letu obsegal že več kot 200.000 članov (Best Western – About us, 2015).

Pomemben mejnik za Best Western je bilo leto 1995, ko so na svoji spletni strani Bestwestern.com objavili prvi seznam hotelov, ki je bil dostopen vsem internetnim uporabnikom. Za 150 hotelov je bila na razpolago polna predstavitev z njihovim opisom in slikami (Best Western – About us, 2015).

Zaradi razširjenosti na azijskem trgu so leta 2001 v Bangkoku na Tajskem odprli sedež Best Westerna za azijski del. V prihajajočem letu pa se je začela intenzivna širitev verige na Kitajsko. Prav tako so v podjetju začeli pod okriljem Best Westerna razvijati znamko Best Wester Premier, ki so jo najprej predstavili na evropskem in azijskem trgu (Best Western – About us, 2015).

Leta 2004 je Best Watern prvi v hotelski industriji ponudil gostom svojih hotelov hitri internetni dostop (angl. *High-Speed Internet Access*). V prvih osmih mesecih so uspeli vzpostaviti brezplačni internetni dostop za goste v približno 15 procentih hotelskih sobah v

vseh hotelih Best Watern v Severni Ameriki, kar je bil velik uspeh in konkurenčna prednost za podjetje. Nekaj let kasneje so svojo multimedijsko naprednost podkrepili še z internetnim vprašalnikom o zadovoljstvu gostov, s čimer so postali vodilni v industriji glede skrbi za zadovoljstvo gostov. S pomočjo odzivov gostov so začeli izboljševati in nadgrajevati hotelske standarde hotelov vključenih v Best Western verigi (Best Western – About us, 2015).

Ob 20. obletnici članskega programa Gold Crown Club leta 2008, so se odločili za preimenovanje v Best Western Rewards program, ki to ime nosi še danes. Dve leti pozneje so prestrukturirali tudi hotelsko znamko, kajti hotele v verigi Best Western so glede na standarde, ki jih dosegajo, začeli razvrščati v tri kategorije – Best Western, Best Western Plus in Best Western Premier. Leta 2014 pa so predstavili še dve novi znamki pod okriljem Best Westerna – ViB, ki predstavlja koncept urbanih butičnih hotelov, in BW Premier Collection, ki predstavlja hotele visokih standardov na primarnih globalnih trgih (Best Western – About us, 2015).

Na Sliki 3 je prikazano spreminjanje loga Best Westerna glede na spremembe v podjetju in njegov razvoj od začetka leta 1946 do danes.

Slika 3: Logo Best Westerna od ustanovitve do danes



Vir: Best Western – About us, 2015.

3.2 Vizija, poslanstvo in kultura verige Best Western

Vizija verige Best Western v naslednjih petih letih je postati vodilna veriga v gostinsko-turistični industriji z nadstandardno skrbjo za goste. Prizadevajo si zagotoviti najvišji nivo storitev v hotelih Best Western in svojim gostom nuditi celovito in pošteno izkušnjo, kot jo predstavlja znamka Best Western, ki ji gostje zaupajo.

Za uspešno doseganje vizije sledijo naslednjim temeljnim vrednotam, ki oblikujejo **kulturo** verige Best Western (Best Western – About us, 2015):

- odličnost v kvaliteti in storitvah,
- celovitost pri osebju in profesionalnosti,
- poštenost in resnicoljubnost,
- odgovornost,
- poštenost in nepristranskost,
- spoštovanje dostojanstva drugih,
- vodenje na podlagi Best Westernovih vrednot,
- biti dober član skupnosti.

Poslanstvo verige Best Western temelji na poslovanju v skladu s spoštovanjem človekovih pravic. Z doslednim upoštevanjem zgoraj omenjenih temeljnih vrednot Best Western upošteva in spoštuje standarde, ki jih vsebuje univerzalna deklaracija človekovih pravic (angl. *Universal Declaration of Human Rights*). Best Westernove temeljne vrednote, praksa, kultura in delovanje od začetka do danes poosebljajo zavezanost etičnemu poslovanju in delovanju na področju hotelirstva. Kljub temu, da so v verigi Best Western vsi hoteli v zasebnem lastništvu in upravljanju, se vsak od njih pogodbeno zaveže sledenju standardov in načel verige Best Western (Best Western – About us, 2015).

3.3 Poslovanje verige Best Western

Podjetje Best Western ne posluje kot povsem tipična franšizna hotelska veriga, saj temelji poslovanje na medsebojnemu povezovanju in pomoči med hoteli pod okriljem verige. Best Western je največja veriga, ki predstavlja spremenjeno obliko franšizinga, ki je definirana kot **franšizing blagovne znamke**. Knowles (1996) poudarja kot glavno značilnost te oblike poslovanja, da se hoteli odločijo za članstvo zaradi priznanega imena, blagovne znamke in pridobitvijo referenčne liste kupcev.

Hoteli, ki so člani Best Westerna, imajo neodvisno lastništvo, upravljanje in glavno besedo pri odločitvah v zvezi s poslovanjem hotela. Glavno vodilo verige je, da samostojno poslovanje hotela pripomore k uspešnemu delovanju na trgu. Hoteli vzdržujejo samostojno poslovanje, obenem pa z vključitvijo v verigo Best Western pridobijo vrsto prednosti. To

so: poslovanje pod blagovno znamko Best Western, popolna podpora pri svojih storitvah, stroški članstva so nizki v primerjavi z drugimi svetovnimi verigami, glavno besedo lastnikov in menedžerjev pri dnevnih odločitvah in dolgoročnih planih, uporabo globalnega rezervacijskega sistema, trženje na svetovni, državni in regijski ravni. Poleg naštetih ugodnosti je še vrsta drugih, ki pripomorejo k stabilnemu in doslednemu poslovanju Best Westernovih hotelov (Best Western Hotels & Resorts, 2015).

3.4 Kategorizacija hotelov v verigi Best Western

Zaradi različnih potreb in zahtev trga se je Best Western odločil za sedem različnih tipov hotelov, med katerimi lahko hotelirji izbirajo ob vstopu v verigo Best Western glede na lastne zmožnosti in potrebe trga, v katerem hotel deluje.

3.4.1 Best Western

Best Western predstavlja hotele srednjega razreda, ki so namenjeni poslovnim in počitniškim turistom. Zagotavljajo sproščujoče okolje, udobne sobe, zajtrk, brezplačni internet, poslovni kotiček z uporabo računalnika in nasploh odlično storitev za zmerno ceno. Hoteli so manjše velikosti, do 80 sob, s fleksibilnim dizajnom, ki se prilagaja svojemu okolju (Best Western Hotels & Resorts, 2015).

V Tabeli 2 je prikazana primerjava letnih stroškov v verigi za tip hotelov Best Western s konkurenčnimi verigami istega tipa. Primerjava je podana v odstotku celotnega prihodka od prodaje sob.

Tabela 2: Primerjava letnih stroškov članstva v verigi za tip hotelov Best Western

Naziv hotela	**v %**
Best Western	7,3
Quality Inn & Suites	10,8
Ramada	12,1
Super 8	12,5
Days Inn	13,0
La Quinta Inn & Suites	13,1

Vir: Best Western Hotels & Resorts, 2015.

3.4.2 GLō

GLō je najnovejši tip hotelov, ki ga je Best Western dodal v svojo verigo. Znamka GLō predstavlja srednji razred z energičnim izgledom, ki prevzame pozornost med obmestnimi hoteli. Že samo pročelje hotela je zasnovano inovativno, da preseneti goste, prav tako pa so

sobe dizajnirane moderno, vendar v varčnem okviru, s premišljeno uporabo materialov. GLō je namenjen turistom, ki pričakujejo vrednost, stil in udobje. Nahajajo se na obrobjih mest in v bližini avtocest (Best Western Hotels & Resorts, 2015).

3.4.3 Best Western Plus

Best Western Plus je skupina višjega – srednjega razreda hotelov, ki predstavlja mešanico modernega in klasičnega stila sob in ostalih delov hotela, katerih ciljne skupine gostov so tako ljudje na oddihu, kot tudi poslovneži. So srednje veliki hoteli, saj imajo do 97 sob za goste. Best Western Plus je trenutno na trgu hotelirstva eden najugodnejših možnosti za hotele, ki se želijo pridružiti verigam oz. franšizni obliki poslovanja, kar je razvidno tudi iz Tabele 3, ki prikazuje primerjavo letnih stroškov v verigi za tip hotelov Best Western Plus s konkurenčnimi verigami istega tipa, podanih v odstotku celotnega prihodka od prodaje sob (Best Western Hotels & Resorts, 2015).

Tabela 3: Primerjava letnih stroškov članstva v verigi za tip hotelov Best Western Plus

Naziv hotela	**v %**
Best Western Plus	5,7
Comfort Inn & Suites	11,8
Fairfield Inn & Suites	12,2
Country Inn & Suites	13,0
Holiday Inn Express	14,4
Hampton Inn	14,7

Vir: Best Western Hotels & Resorts, 2015.

3.4.4 Best Western Plus Executive Residency

Best Western Plus Executive Residency je tip višjega – srednjega razreda hotelov, namenjen daljšemu bivanju gostov in prilagojen standardom in zahtevam tovrstnih gostov. Apartmajske sobe so večje in moderno opremljene, z ločeno spalnico, dnevno sobo, kopalnico, delavnim prostorom in kuhinjo, kjer si lahko gosti pripravijo hrano tudi sami. Hoteli tega tipa imajo do 86 namestitvenih enot za goste, prav tako pa imajo gosti na razpolago parkirne prostore ter zelene površine v okolici hotela za relaksacijo in preživljanje prostega časa (Best Western Hotels & Resorts, 2015).

V Tabeli 4 je prikazana primerjava letnih stroškov v verigi za tip hotelov Best Western Plus Executive Residency s konkurenčnimi verigami istega tipa. Primerjava je podana v odstotku celotnega prihodka od prodaje sob.

Tabela 4: Primerjava letnih stroškov članstva v verigi za tip hotelov Best Western Plus Executive Residency

Naziv hotela	v %
Best Western Plus Executive Residency	5,7
Mainstay Suites	9,7
TownePlace Suites	10,6
Hawthorn Suites	11,0
Candlewood Suites	11,5

Vir: Best Western Hotels & Resorts, 2015.

3.4.5 Vīb

Best Westernova skupina Vīb hotelov je namenjena gostom, ki poudarjajo socialno življenje in mreženje, saj so opremljeni s prostornim in tehnološko dovršenim preddverjem in recepcijo, ki sta namenjena druženju ter z moderno opremljenimi sobami. Zaradi pomembne vloge tehnoloških inovacij imajo Vīb hoteli tudi nižje stroške poslovanja in nizke stroške članstva Best Western. S tem ustvarjajo visoko profitni poslovni model, kar je razvidno tudi s Tabele 5, kjer je prikazana primerjava letnih stroškov članstva v verigi Best Western za tip hotelov Vīb, ki je podana z odstotkom od celotnega prihodka od prodaje sob (Best Western Hotels & Resorts, 2015).

Tabela 5: Primerjava letnih stroškov članstva v verigi za tip hotelov Vīb

Naziv hotela	v %
Vīb	5,0
Hotel Indigo	13,2
Element	13,3
Aloft	13,7

Vir: Best Western Hotels & Resorts, 2015

3.4.6 Best Western Premier

Best Western Premier je primerna odločitev za hotelirje, ki želijo hotel visokega razreda, saj so hoteli zasnovani z izbranim dizajnom, luksuznimi produkti v hotelskih sobah, ter z visokimi standardi osebja hotela. Zaradi luksuzno opremljenih sob, široke ponudbe hotelske restavracije in profesionalnega odnosa osebja so ciljna skupina gostje, ki pričakujejo visoko kvaliteto hotelskega bivanja. Prednost vključenosti v Best Western Premier v primerjavi z drugimi verigami podobnega tipa je v nizkih stroških članarine in drugih finančnih obveznostih do verige Best Western, kar je prikazano v Tabeli 6 s

primerjavo letnih stroškov z odstotkom od celotnega prihodka od prodaje sob (Best Western Hotels & Resorts, 2015).

Tabela 6: Primerjava letnih stroškov članstva v verigi za tip hotelov Best Western Premier

Naziv hotela	**v %**
Best Western Premier	3,3
Hyatt Place	11,3
Sheraton Four Points	12,6
Courtyard by Marriott	12,6
Hotel Indigo	13,2
Hilton Garden Inn	14,5

Vir: Best Western Hotels & Resorts, 2015.

3.4.7 Best Western Premier Collection

Best Western Premier Collection je skupina nadstandardnih hotelov, ki se trudijo zagotoviti svojim gostom izjemno in edinstveno turistično izkušnjo. Ta veja Best Westerna omogoča neodvisnim hotelom ohranitev lokalne identitete in individualnosti, obenem pa jim znamka Best Western prinaša vrsto prednosti, kot so globalno razširjen rezervacijski sistem, svetovno prepoznavna znamka ter nizke stroške članstva v verigi, kar je razvidno tudi iz Tabele 7, ki prikazuje primerjavo letnih stroškov z odstotkom od celotnega prihodka od prodaje sob (Best Western Hotels & Resorts, 2015).

Tabela 7: Primerjava letnih stroškov članstva v verigi za tip hotelov Best Western Premier Collection

Naziv hotela	**v %**
Best Western Premier Collection	3,3
Ascend Collection	7,7
Autograph Collection	10,8
Luxury Collection	11,3

Vir: Best Western Hotels & Resorts, 2015.

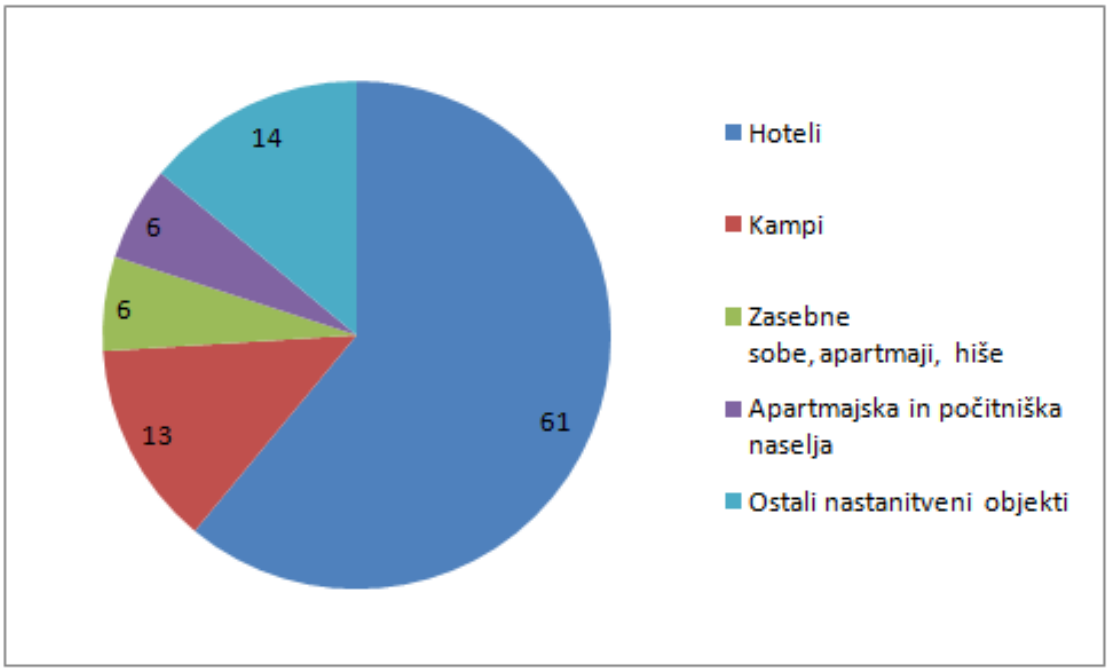
4 OKOLJE HOTELA SLON IN ČLANSTVO V VERIGI BEST WESTERN

4.1 Struktura hotelirstva v Sloveniji

Hotelska dejavnost v Sloveniji je v zadnjih letih izpostavljena različnim izzivom, kot so gospodarska kriza, slaba usmerjenost državne politike v razvoj turizma, slabo razvita prometna infrastruktura, sezonskost turizma, nizki finančni vložki za promocijo Slovenije v tujini itd., vendar jim glede na število nočitev, ki so v rasti, iz leta v leto uspešno kljubuje.

Iz Slike 4 je razvidno, da so v Sloveniji med nastanitvenimi objekti hoteli najbolj obiskan tip nastanitvenih objektov, saj nudijo tudi največji delež nastanitvenih kapacitet v primerjavi z ostalimi, prikazanimi na grafikonu.

Slika 4: Struktura prenočitev turistov v Sloveniji po vrstah nastanitvenih objektov v letu 2014 v %



Vir: Statistični urad RS, Prihodi in prenočitve turistov po vrstah občin in objektov v Sloveniji.

V Sloveniji je ponudba hotelov precej raznolika. Turisti, ki se odločijo za nočitev v Sloveniji, lahko izbirajo med nadstandardnimi hoteli, zdraviliškimi in termalnimi hoteli, mestnimi hoteli, hoteli s poudarkom na poslovnem turizmu itd. Za lažjo mednarodno primerljivost so morali leta 2009 vsi hoteli opraviti novo kategorizacijo, pri kateri so sodelovali strokovni ocenjevalci, ki so hotele razvrstili v kategorije od ene do petih zvezdic

ter dodali še dve dodatni kategoriji štiri zvezdice superior in pet zvezdic superior (Uradni slovenski turistični informacijski portal, 2015).

S pomočjo baze hotelov na spletni strani Uradnega slovenskega turističnega informacijskega portala (2015) sem v Tabelo 8 uredila slovenske hotele glede na regije in zgoraj omenjene kategorije. Razvrščeni so v 12 slovenskih regij ter 7 kategorij, ki predstavljajo kvaliteto in standarde hotela.

Tabela 8: Struktura hotelirstva v Sloveniji, glede na regijo in kategorijo hotelov

regija **kategorija**	*	**	***	****	**** superior	*****	***** superior	**Skupaj**	**%**
Gorenjska	1,0	4,0	30,0	23,0	1,0	1,0	0,0	60,0	20,8
Goriška	0,0	3,0	16,0	5,0	0,0	0,0	0,0	24,0	8,3
Jugovzhodna Slovenija	0,0	1,0	5,0	6,0	2,0	1,0	0,0	15,0	5,2
Koroška	1,0	0,0	3,0	2,0	0,0	0,0	0,0	6,0	2,1
Notranjsko - kraška	0,0	0,0	3,0	1,0	0,0	0,0	0,0	4,0	1,4
Obalno-kraška	0,0	2,0	30,0	19,0	1,0	3,0	1,0	56,0	19,5
Osrednjeslovenska	1,0	2,0	15,0	4,0	4,0	0,0	0,0	26,0	9,0
Podravska	1,0	2,0	17,0	7,0	1,0	1,0	0,0	29,0	10,1
Pomurska	0,0	0,0	7,0	9,0	0,0	1,0	0,0	17,0	5,9
Savinjska	0,0	1,0	19,0	19,0	3,0	0,0	1,0	43,0	14,9
Spodnjeposavska	0,0	0,0	3,0	4,0	1,0	0,0	0,0	8,0	2,8
Zasavska	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Skupaj	4,0	15,0	148,0	99,0	13,0	7,0	2,0	288,0	
%	1,4	5,2	51,4	34,4	4,5	2,4	0,7		100

Vir: Uradni slovenski turistični informacijski portal, 2015.

Gorenjska ima 20,8 % vseh registriranih hotelov v Sloveniji. Razlog, da ima med slovenskimi regijami največ hotelov, je v predvsem v dobro razvitem turizmu. V zimskem času turisti prihajajo največ zaradi športov na snegu, v poletnem času pa sezonska nihanja blažijo s ponudbo aktivnega preživljanja časa v naravi (Hotel.Si – Gorenjska, 2015). Večina hotelov je v kategoriji treh in štirih zvezdic,višje rangirana sta hotela Bohinj Park ECO hotel in Grand hotel Toplice na Bledu.

Po razvitosti hotelske ponudbe je na drugem mestu Obalno-kraška regija z 19,5 % vseh registriranih hotelov v državi. Glavni razlog za razvoj turizma je bližina morja, zato je visoka sezona v poletnem času, izven te pa se veliko hotelov usmerja v pospeševanje wellness turizma. Največ hotelov v regiji ima 3 in 4 zvezdice. Veriga LifeClass ima tu 5 hotelov, ki imajo poleg poletne počitniške sezone dobro razvite wellness in kongresne storitve kot dodatno ponudbo predvsem v nepoletnih mesecih (LifeClass – O podjetju,

2015). V Portorožu pa ima 5 zvezdic superior hotel Kempinsk Palace Portorož, ki je franšiza svetovne verige prestižnih hotelov Kempinski. Poleg tega je v Sloveniji še Hotel Aleksandar v Rogaški Slatini v savinjski regiji, ki prav tako dosega kriterije 5 zvezdic superior. Skupaj je v regiji 14,9 % vseh registriranih hotelov v državi. Hoteli so pretežno 3- in 4-zvezdični, usmerjeni predvsem v termalni turizem (Hoteli Term Olimia, Thermana Laško, Terme Dobrna itd.).

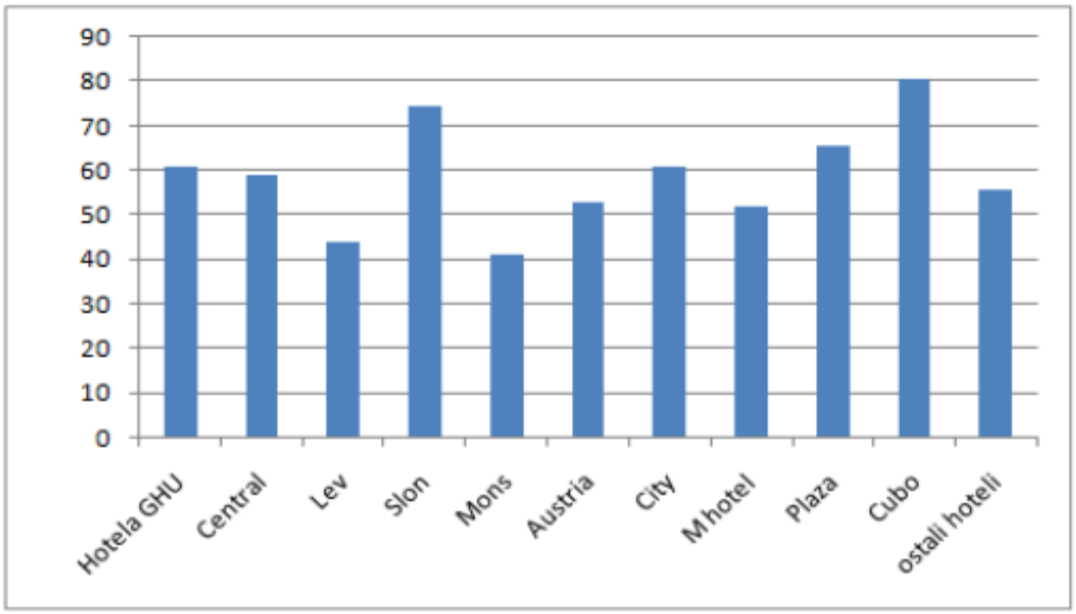
Tudi v ostalih regijah, ki imajo sorazmerno visok odstotek hotelov, je wellness in zdraviliški turizem pogosto najpomembnejši v ponudbi hotelov (Hoteli Term Krka, Sava Hotels & Resorts, hoteli Term Čatež itd.). Osrednjeslovenska regija, ki vključuje tudi glavno mesto Ljubljano, ima le 9 % vseh registriranih hotelov v Sloveniji. Večina hotelov se nahaja v Ljubljani in njeni okolici. Kategorično so večinoma 3- in 4-zvezdični, bolj petični so Best Western Premier Hotel Slon, član verige Best Western, in 3-je hoteli skupine Union Hoteli (Grand Hotel Union, Grand Hotel Union Business in Hotel Lev), ki dosegajo standarde 4 zvezdic superior.

4.2 Struktura hotelirstva v Ljubljani

V Ljubljani se je v zadnjih letih povečalo število malih butičnih hotelov, ki počasi povečujejo nočitveno kapaciteto mesta. Hotelirji se srečujejo z izzivom nihanja v zasedenosti skozi leto zaradi neusklajenih dogodkov, ki so v mestu organizirani v istem časovnem obdobju, izven teh obdobij ter v poletni sezoni pa zasedenost hotelov pade. Dodatni negativni vplivi za uspešno poslovanje so tudi neugodne prometne povezave, predvsem draga in skopa letalska povezanost s tujino ter vpliv gospodarske in finančne situacije v Sloveniji in svetu (Hotel Slon d.d. Ljubljana in skupina hotelov Slon, 2014).

S podatki, pridobljenimi iz statističnih podatkov Turističnega informacijskega centra Ljubljane ter letnih poročil družb Hotel Slon d.d. in Union hoteli d.d., sem v analizo vključila 10 ljubljanskih hotelov, preostale pa sem kot enajsti del vključila v analizo pod imenom »ostali hoteli«. Na Sliki 5 je prikazana povprečna zasedenost nastanitvenih kapacitet ljubljanskih hotelov v letu 2014, izražena v odstotkih.

Slika 5: Zasedenost sob v ljubljanskih hotelih v letu 2014 merjena v %

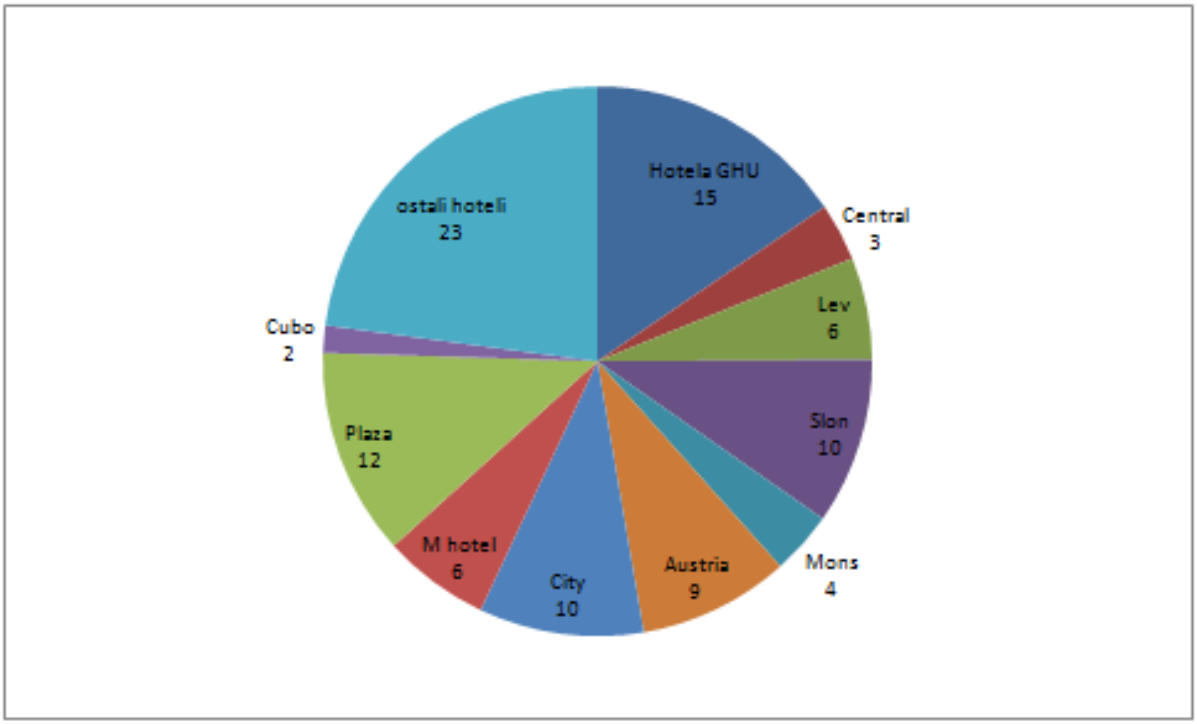


Vir: Hotel Slon d.d. Ljubljana in skupina hotelov Slon, Revidirano letno poročilo, 2014.

V letu 2014 je imel najvišjo povprečno zasedenost hotel Cubo, in sicer 80,7 %. V primeru Cuba so razlogi med drugim v majhni kapaciteti, ki jo je lažje napolniti kot večje hotele, lokacije v središču mesta ter uspešnem trženju. V središču mesta imajo visoko povprečno zasedenost tudi večji hoteli, kot so Slon (74,6 %), hotela GHU – Grand hotel Union in Grand hotel Union Business (60,6 %) ter City (60,6 %). Med hoteli, ki niso v neposredni bližini centra mesta, ima najvišjo zasedenost Plaza (65,6 %), lociran v bližini avtoceste v poslovno–nakupovalnem predelu Ljubljane, primeren za poslovne in tranzitne goste, priljubljen je tudi zaradi sodobne opremljenost, saj je odprt šele od leta 2012.

Tržni delež hotelov v Ljubljani je na podlagi analize prikazan na spodnjem grafu (Slika 6). Prikazani so tržni deleži analiziranih desetih hotelov ter enajstega dela, ki ga predstavlja skupina preostalih hotelov v Ljubljani.

Slika 6: Tržni delež hotelov v Ljubljani za leto 2014 v %



Vir: Hotel Slon d.d. Ljubljana in skupina hotelov Slon, Revidirano letno poročilo, 2014.

Tržni delež (Samuelson & Nordhaus, 2002) predstavlja delež outputa posamezne panoge, v našem primeru hotelskih storitev, ki ga lahko pripišemo posameznemu podjetju ali skupini podjetij, torej hotelom ali skupinam hotelov. V Ljubljani sta v letu 2014 imela največji tržni delež hotela GHU – Grand hotel Union in Grand hotel Union Business 15,5 %, za njima so hoteli Plaza (12,2 %), Slon (9,8 %), City (9,7 %), ostali ljubljanski hoteli pa so imeli manj kot 9% tržni delež v letu 2014.

4.3 Predstavitev hotela Slon

4.3.1 Zgodovina hotela Slon

Zgodovinska pripoved o nastanku imena Slon sega v čas avstrijskega vojvoda Maximiliana II. Na njegovi poti iz Španije, kjer se je poročil z Marijo Špansko, se je ustavil v Ljubljani. Za poročno darilo je dobil slona Sulejmana, ki ga je imel s seboj, in za večino meščanov je bilo to prvič, da so videli slona. Ker je slon počival pred gostiščem kjer je prenočil Maximilian II, se je ime Slon obdržalo vse do danes (Best Western Premier Hotel Slon, 2015).

Prva omemba bivanja in zadrževanja gostov na tem prostoru tako sega v leto 1552, prvi zapis najstarejšega naziva hiše »Pri slonu« pa se pojavi že leta 1783 v ženitni pogodbi.

Nastanek hotela Slon pa je bilo med leti 1856 in 1858, ko je takratni lastnik gostinskih poslopij zgradil novo hotelsko poslopje in leta 1860 v prvem nadstropju odprl tudi kavarno. Današnji zunanji videz se je oblikoval vse od leta 1936, ko so stari hotel porušili in na istem mestu zgradili novega. V obdobju zadnjih desetletij je bilo veliko vlaganj v njegovo dograditev in obnovo, prav tako pa je poudarek tudi na zagotavljanju kakovosti in raznolike ponudbe (Hotel Slon d.d. Ljubljana in skupina hotelov Slon, 2014).

4.3.2 Poslovanje hotela Slon

Hotel Slon je član verige Best Western že od leta 1996 in z izpolnjevanjem pogojev nosi ime Best Western Premier Hotel Slon. Leta 2009 je hotel Slon dosegel pri kategoričnem ocenjevanju razred 4 zvezdic superior, prav tako pa dosega tudi odlične ocene pri letnih inšpekcijskih pregledih verige Best Western. Hotel se nahaja v središču Ljubljane v neposredni bližini glavnih znamenitosti in starega mestnega jedra (Best Western Premier Hotel Slon, 2015).

Nastanitvene kapacitete hotela obsegajo 170 sob, od tega 5 nadstandardnih suit, 7 superior delux sob, 19 delux sob, 86 dvoposteljnih in 53 enoposteljnih sob. Poleg sob ima hotel tudi fitnes, savno, sobo za masažne tretmaje, restavracijo in konferenčne prostore s premičnimi stenami za prilagodljivost velikosti in potreb organizatorjev dogodkov. Nadstandardne storitve, ki jih kot predstavnik Best Western Premier hotelov nudi, so med drugim tudi 24-urna postrežba v sobi, »valet« parkiranje avtomobilov, nadstandardna ponudba v sobi (meni za izbiro vzglavnika, luksuzna kopalniška kozmetika, dnevna vremenska napoved itd.) (Best Western Premier Hotel Slon, 2015).

Vizija hotela Slon je postati mednarodni hotel z vsemi svetovnimi standardi, na vrhunski lokaciji z nadstandardno storitvijo v modernem in brezčasnem ambientu, kjer se udobno počutijo poslovneži in turisti.

Strategija poslovanja hotela Slon za nadaljnjih 5 let, ko naj bi bila dokončana prenova hotelskega objekta, je pozicioniranje med boljše, višjestandardne hotele (*angl. upper-upscale hotels*) in se vključiti v višjekategorno franšizno hotelsko verigo. S prenovo želi hotel pridobiti dodatne funkcionalne prostore kot so garaža, dodatni konferenčni prostori, spa salon z bogato ponudbo ter dograditev dveh dodatnih nadstropij, ki bosta hotelsko kapaciteto povečala za 50 novih nastanitvenih enot.

4.3.3 SWOT analiza hotela Slon

Avtor Pučko (2006) navaja smiselnost analiziranja poslovnega okolja za pridobitev celotne slike preteklih in sedanjih informacij, ki imajo potencialni vpliv na prihodnost podjetja. Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti na več načinov. V nadaljevanju bom uporabila klasičen način, imenovan SWOT analiza (angl. *Strenghts, Weaknesses,*

Opportunities, Threats) ali PSPN matrika (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti). Predstavlja orodje, s katerim analiziramo zunanje in notranje okolje podjetja in ki nam pomaga ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje trženjske strategije. Matrika simetrično prikazuje dejavnike - prednosti in slabosti, ki izvirajo iz notranjega okolja podjetja, ter priložnosti in nevarnosti, ki se nanašajo na dejavnike iz okolja, ki vplivajo na delovanje podjetja.

Uspešnost podjetja temelji na njegovi sposobnosti pravočasne zaznave in izkoristka priložnosti v okolju, kjer posluje. Prav tako mora paziti na nevarnosti iz poslovnega okolja, da se jim uspešno izogne. Za podjetje je pomembno konstantno prepoznavanje lastnih prednosti in slabosti, saj s tem lahko določi lastne sposobnosti za učinkovito izkoriščanje priložnosti in se izogiba nevarnostim iz okolja. Za uspešno definiranje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti so ključne informacije, pridobljene z analizo notranjih dejavnikov podjetja in zunanjih iz poslovnega okolja podjetja (Pučko, 2006).

V nadaljevanju so opisane in predstavljene (Tabela 9) glavne prednosti in slabosti notranjega okolja hotela Slon, ki jih lahko gosti zaznajo pri uporabi hotelskih storitev ter priložnosti in nevarnosti, ki jih iščejo in črpajo iz zunanjega okolja z namenom uporabe ali izogiba pri lastnem poslovanju.

– Prednosti:

Hotel Slon se nahaja v centru mesta in se trudi zagotavljati visoko kakovost in pestrost ponudbe po sodobnih trendih v hotelirstvu, prav tako pa kvaliteto storitev dvigujejo še standardi verige Best Western, ki jim mora kot njihov član hotel Slon slediti. Hotel Slon trenutno sodi med najbolj zasedene ljubljanske hotele.

Zgodovinska tradicija hotela poleg turistov in poslovnežev k najemu prostorov in storitev hotela pritegne tudi domače prebivalstvo, predvsem za organizacijo družabnih dogodkov kot so poroke in raznovrstne zabave. V decembru 2015 so odprli novo luksuzno restavracijo Slon1552, ki je namenjena gostom in meščanom, kjer lahko ti uživajo v gurmanskih specialitetah priznanih kuharjev. Z namenom obstanka med vodilnim hoteli na področju kulinarike, se je ob tej priložnosti tudi dopolnila in prenovila dosedanja ponudba. Poleg restavracije je v hotelu tudi kavarna Zvezda, ki ni v lasti hotela Slon. Zvezda pripomore k promociji hotela, saj velja za najboljšo slaščičarno v Ljubljani, po drugi strani pa je z najemniško rento tudi finančni doprinos v proračun hotela Slon.

Prednost hotela predstavlja tudi napredno koriščenje elektronskih medijev – uspešen elektronski marketing, predstavljanje in osveščanje preko socialnih omrežij, vpeljava naprednega sistema ključ kartic namesto klasičnih sobnih ključev, ki poleg odklepanja omogočajo še vrsto drugih funkcij, kot so regulacija temperature, razsvetljave, beleženje časa vstopov gosta in osebja itd.

– Slabosti:

Hotelska stavba je kljub vzdrževanju že precej dotrajana, zato so začeli s postopno prenovo, ki predstavlja velike stroške in oteženo delovanje hotela. Prav tako je Mestna občina Ljubljana začela s prenovo Slovenske ceste in s tem otežila dostop do hotela. Zaprtje ceste je vplivalo tudi na slabše poslovanje gostinske dejavnost hotela, ki jo je hotel uravnovesil z zmanjšanjem števila zaposlenih v gostinskem oddelku. Slabost hotela je tudi premajhno izkoriščanje kadrovskega potenciala podjetja, ki je izredno velik, vendar še vedno ne dovolj učinkovito izkoriščen.

Pomanjkljivost hotela Slon je tudi garaža, ki ni v sklopu hotelskega objekta, temveč se nahaja nekaj ulic stran, kar rešujejo s portirskim osebjem, ki skrbi za odvoz in dostavo vozil pred hotel, vendar predstavlja pomanjkljivost, saj to zahteva več časa kot v primeru, da bi bila garaža v sklopu hotela, zato je v strateškem načrtu Slona izgradnja lastne garaže v kletnih prostorih hotela.

Starejša arhitekturna oblika hotelske stavbe pomeni v majhno prostornino sob, saj je kar tretjina sob velikih približno 16 kvadratnih metrov, kar zadostuje za kategorijo enoposteljnih sob. To otežuje poslovanje hotela, saj je večje povpraševaje po prostornejših sobah, zato se v sklopu prenove združujejo sobe, s čimer bodo pridobili večjo kapaciteto sob, kar pa obenem žal znižuje njihovo število.

Pri pridobivanju mednarodnih dogodkov in sodelovanj z mednarodnimi turističnimi agencijami predstavljajo največjo oviro slabe letalske povezave s Slovenijo, predvsem čezoceanske, ki so po navadi drage in časovno neučinkovite za potencialne goste.

– Priložnosti:

Gospodarsko okrevanje predvsem severnih in zahodnih evropskih držav, ima vpliv na prihod gostov, kajti v zadnjih dveh letih se beleži porast prihodov in nočitev za nekaj odstotkov. Izboljševanje letalske povezanosti predstavlja priložnost za povečanje števila različnih segmentov gostov. To ima pozitivne obete zaradi menjave lastnika ljubljanskega letališča in obenem tudi privatizacije slovenskega nacionalnega letalskega prevoznika. Načrti širitve letališča in vzpostavitve novih letalskih linij pozitivno vpliva na poslovanje hotela Slon, saj se zaradi dobre prometne povezave med letališčem in hotelom dviguje delež gostov, ki prispejo z letalskim prevozom.

Prednost delovanja na slovenskem trgu je tudi članstvo v evro območju, saj je valutno tveganje nizko, prav tako pa tudi ugodno za goste iz evro območja, ker lahko uporabljajo lastno valuto. Trenutno slabljenje evra posledično zvišuje število gostov iz tujine, predvsem Amerike, zaradi ugodnega valutnega razmerja dolarja in evra.

Slovenija ima zelo bogato naravno in kulturno dediščino, kot so Postojnska jama, Bled, Ljubljanski grad itd., kar je pomemben faktor promocije Slovenije in razlog za odločitev turistov, da obiščejo Slovenijo in prenočijo v hotelu Slon. Ker je turizem v svetovnem merilu ena vodilnih in rastočih gospodarskih storitvenih panog, ima hotel velik potencial za uspešen razvoj in za povečanje tržnega deleža.

Hotelu predstavlja veliko priložnost začetek sodelovanja z dvema svetovnima blagovnima znamkama – Mango in Swarovski, ki v letu 2016 odpirata trgovini v najetih prostorih hotela Slon. Prisotnost priznanih blagovnih znamk v hotelski stavbi predstavlja posredno promocijo in dodatna finančna sredstva, ki jih bo hotel lahko uporabil za hitrejšo in še učinkovitejšo prenovo.

– Nevarnosti:

Zaradi poslabšanja gospodarskih in finančnih razmer v Sloveniji se občutno spreminja struktura gostov v hotelu. Iz tipično poslovnega hotela se je začelo vztrajno spreminjanje v sezonsko turistični hotel, kajti v času gospodarske krize je precej multinacionalnih podjetij v Sloveniji zaprlo svoja predstavništvo, kar prinaša konstantno nižanje prodajne cene sob, saj turisti po navadi niso pripravljeni plačevati enake cene kot poslovni gosti. Obenem pa postajajo gosti vse bolj zahtevni, saj imajo visoka pričakovanja zaradi preteklih izkušenj iz drugih hotelov iste kategorije. Prav tako postajajo vse večja konkurenca destinacije vzhodne Evrope, ki nudijo atraktivno in cenovno ugodnejšo ponudbo od Ljubljane oz. Slovenije.

Konkurenca v Ljubljani se med hotelirji zaostruje predvsem zaradi velikega števila novo odprtih manjših butičnih hotelov in neuradnih najemodajalcev nastanitvenih kapacitet, ki obenem predstavljajo tudi nelojalno konkurenco, ter zaradi petzvezdičnega hotela v izgradnji v bližini, ki naj bi začel delovati v letu 2017. Predstavlja veliko konkurenčno nevarnost za hotel Slon, saj bodo njegova ciljna populacija prav tako petični gosti, hotel pa bo deloval v sklopu kakovostne, mednarodno priznane hotelske verige.

Tveganje za poslovanje hotela predstavljajo tudi čedalje bolj zaostrene politično-gospodarske in socialne razmere v svetu, kar vpliva na številne politične in gospodarske delegacije, ki so pomembni gosti za poslovanje in ugled hotela, ter nestabilne gospodarske razmere v Rusiji, kar lahko vodi v zmanjšanje turistov in poslovnežev iz Rusije pri nas.

Tabela 9: PSPN matrika hotela Slon

Prednosti	Slabosti
– Lokacija hotela v centru Ljubljane – Ponudba visokega standarda storitev – Članstvo v verigi Best Western – Eden od najbolj zasedenih hotelov v Ljubljani – Uspešna uporaba internega elektronskega poslovanja in elektronskega marketinga – Zgodovinska tradicija hotela Slon – V zgradbi hotela je priznana slaščičarna Zvezda in restavracija Slon 1552	– Otežen dostop do hotela zaradi prometne ureditve – Garaža ni v hotelskem objektu – 1/3 sob je enoposteljnih (16m2) – Dotrajana infrastruktura hotela – Premalo izkoriščen kadrovski potencial podjetja – Oteženo pridobivanje mednarodnih dogodkov in sodelovanj s tujimi agencijami
Priložnosti	**Nevarnosti**
– V letu 2016 oddaja prostorov mednarodnima znamkama Mango in Swarovski – Rast števila gostov iz tujine zaradi slabenja evra – Gospodarsko okrevanje severnih in zahodnih evropskih držav – Spremembe v lastniški strukturi slovenskega letališča – Bogata naravna in kulturna dediščina Slovenije – Turizem predstavlja rastočo gospodarsko storitveno panogo	– Novi hoteli v Ljubljani – Padanje prodajne cene sob v Ljubljani – Zaostritev politično-gospodarske in socialne klime doma in v tujini – Gospodarska kriza v Rusiji – Slaba prometna povezava Ljubljane s tujino – Spreminjanje strukture gostov – Konkurenca ugodne ponudbe destinacij vzhodne Evrope

4.4 Finančni vidik hotela Slon v primerjavi s panogo

V Tabeli 10 je prikazana primerjava hotela Slon v nekaterih ključnih finančnih kategorijah s hotelirsko panogo na območju celotne Slovenije v časovnem obdobju od leta 2012 do leta 2014. Prva analizirana kategorija je povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju, ki so bili v tem obdobju zaposleni v podjetju (GVIN.com, 2015).V analizi so zajeti podatki zaposlenih v hotelu Slon in v celotni panogi v posameznih letih. Iz podatkov je razvidno, da je v analiziranem obdobju povprečno število zaposlenih v hotelu Slon naraščalo, na ravni hotelirske panoge pa padalo. To kaže, da kljub negativnemu trendu v panogi hotel Slon povečuje obseg zaposlenih.

Poslovni prihodki so vsi prihodki, ki jih podjetje pridobiva iz svojega poslovnega dela. V tej kategoriji se izkazujejo prihodki od prodaje proizvodov in storitev na domačem in tujem trgu, prihodki od prodaje trgovskega blaga in materiala na domačem in tujem trgu, prihodki od odprave rezervacij, prihodki od poslovnih združitev, drugi prihodki, povezani s poslovnimi učinki ter prevrednotovalni poslovni prihodki (Gvin.com, 2016). V hotelu Slon so med letoma 2012 in 2013 beležili rast poslovnih prihodkov, v letu 2014 pa se je rast upočasnila, vendar je v primerjavi s hotelsko panogo v Slovenji še vedno nad povprečjem, saj poslovni prihodki na ravni panoge čez celotno preučevano obdobje padajo.

Dodana vrednost na zaposlenega je osnovni ekonomski indikator in temeljno merilo gospodarske aktivnosti in uspeha. Vsebinsko pomeni novoustvarjeno vrednost, ki so jo gospodarske družbe proizvedle v enem letu. Negativno dodano vrednost imenujemo izguba na substanci. Dodana vrednost na zaposlenega oz. produktivnost prikazuje, kolikšna vrednost je bila ustvarjena povprečno na zaposlenega. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, če je ugotovila čim večji znesek dodane vrednosti na zaposlenega (Gvin.com, 2016). Kot pri zgoraj omenjenih kategorijah, je dodana vrednost na zaposlenega hotela Slon v preučevanem obdobju v porastu, za razliko od celotne panoge v kateri posluje. Prav tako je dodana vrednost zaposlenega v hotelu Slon za več kot četrtino višja kot vrednost zaposlenega v celotni hotelirski panogi na slovenskem trgu, kar kaže na uspešno poslovanje hotela Slon v primerjavi s konkurenco v panogi.

Ekonomičnost ali gospodarnost je kazalnik poslovne uspešnosti in pojasnjuje dosežene poslovne rezultate glede na vložene prvine poslovnega procesa. Ekonomičnost predstavlja razkorak med doseženimi prihodki in prikazanimi odhodki (FI-PO – Finančni podatki, 2016). Kriterij uspešnosti podjetja je doseganje vrednosti ekonomičnosti 1, kjer je iz tabele razvidno, da jo je hotel Slon v letu 2012 dosegal, nato pa je vrednost rahlo padla, vendar je še vedno zelo blizu vrednosti 1, za razliko od vrednosti panoge, ki je bila leta 2012 precej pod kriterijem uspešnosti, vendar se mu je v naslednjih preučevanih letih začela približevati, kar pove, da se uspešnost hotelirske panoge v Sloveniji dviguje.

Kazalnik EBITDA ali dobiček iz poslovanja pred amortizacijo je eden od pokazateljev poslovne uspešnosti podjetja, ki upošteva fiktivno naravo amortizacije kot računovodske kategorije, saj je amortizacija zgolj računovodski poseg (knjižba), ki nima nobenega vpliva na denarni tok podjetja, zato se pri izračunavanju EBITDA prišteva nazaj k dobičku iz poslovanja. Poleg amortizacije, EBITDA izključuje tudi učinke financiranja, izrednih dogodkov ter drugih morebitnih nedenarnih računovodskih posegov, ter pokaže golo uspešnost poslovanja družbe. Zato je EBITDA dober približek denarnemu toku družbe, ki ga le-ta ustvari s svojim poslovanjem. Kot takšen je zelo koristen pokazatelj dobičkonosnosti, posebej iz vidika relativnega primerjanja z drugimi podjetji in z panogo. Pogosto se EBITDA uporablja tudi kot osnova pri kreditni analizi (Finančni slovar, 2016). V preučevanem obdobju se je vrednost EBITDA hotela Slon povečevala, v panogi hotelirstva v Sloveniji pa se je zniževala. Visoke vrednosti EBITDA hotela Slon kažejo na

uspešno in konkurenčno poslovanje v slovenski hotelirski panogi ter prednost pri poslovnih odločitvah povezanih s kreditiranjem, saj naraščajoča in visoka vrednost kazalnika dviguje zaupanje pri finančnih institucijah s katerimi hotel Slon sodeluje ali bi želel v prihodnosti sodelovati.

Tabela 10: Primerjava kategorij med hotelom Slon in panogo med leti 2012 in 2014

Kategorije	Leto 2012		Leto 2013		Leto 2014	
	Hotel Slon	Panoga	Hotel Slon	Panoga	Hotel Slon	Panoga
Povp. št. zaposlenih	58,09	7.531,79	73,52	7.071,01	73,43	6.826,17
Posl. prihodki	6.076.555,00	517.938.882,00	6.323.392,00	485.664.653,00	6.282.757,00	472.409.500,00
Dod. vrednost na zap.	43.115,85	32.062,22	43.791,17	31.044,77	47.636,91	31.257,59
Ekonomičnost	1,05	0,86	0,97	0,96	0,89	0,90
EBITDA	1.046.425,07	88.393.161,65	1.589.419,08	72.254.227,72	1.824.272,26	66.548.589,52

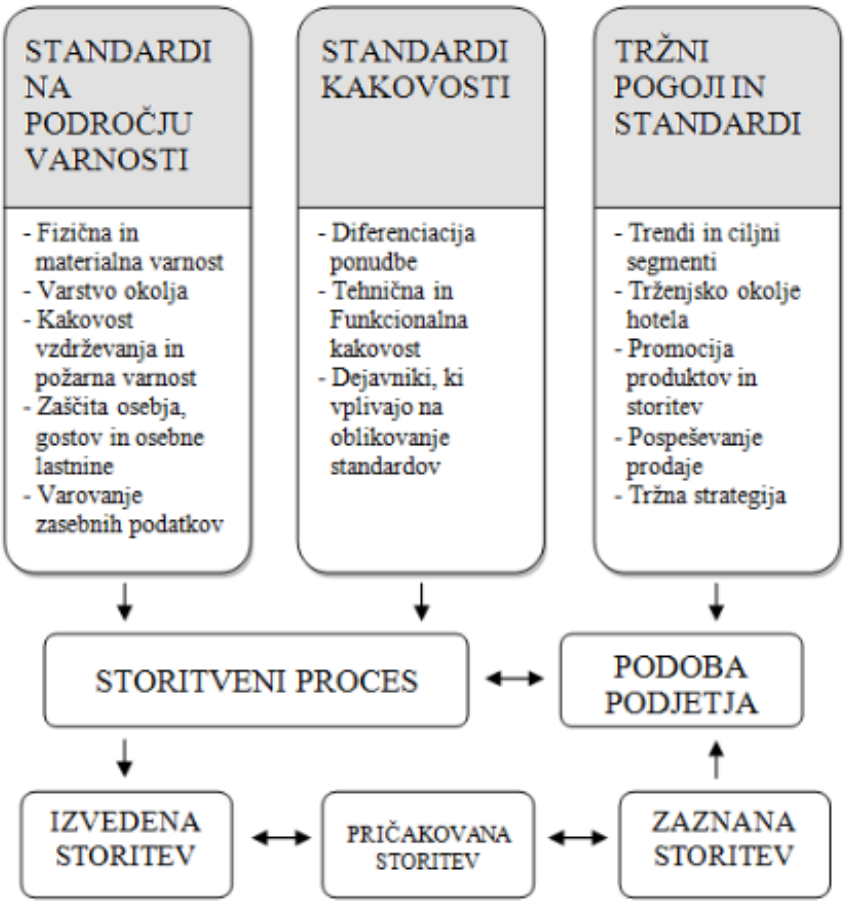
Vir: Gvin.com – Hotel Slon, 2016.

Glede na podatke kategorij predstavljenih v Tabeli 10 je poslovanje hotela Slon v primerjavi s hotelirsko panogo v Sloveniji uspešno in v večini kategorij nad povprečjem v panogi.

4.5 Pogoji in standardi za članstvo hotela Slon v verigi Best Western

Pogoje in standarde poslovanja, ki so potrebni za članstvo hotela Slon v verigi Best Western, bom v nadaljevanju analizirala in predstavila v treh sklopih (Slika 7). V prvem sklopu bom analizirala tržne pogoje in standarde, kjer se bom osredotočila na trende in ciljne segmente hotela Slon, predstavila njegovo tržno okolje, opisala, na kak način promovirajo lastne produkte in storitve, na kakšen način pospešujejo prodajo ter predstavila njihovo tržno strategijo. Pri standardih kakovosti bom opisala, kako diferencirajo svojo ponudbo na trgu hotelov, opredelila tehnično in funkcionalno kakovost in predstavila dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje standardov kakovosti. V tretjem sklopu s področja varnostnih standardov pa bom predstavila, kako v hotelu Slon zagotavljajo fizično in materialno varnost, varovanje zasebnosti, požarno varnost, varstvo okolja ter zaščito osebja, gostov in osebne lastnine.

Slika 7: Model ključnih standardov za uspešno poslovanje hotela Slon



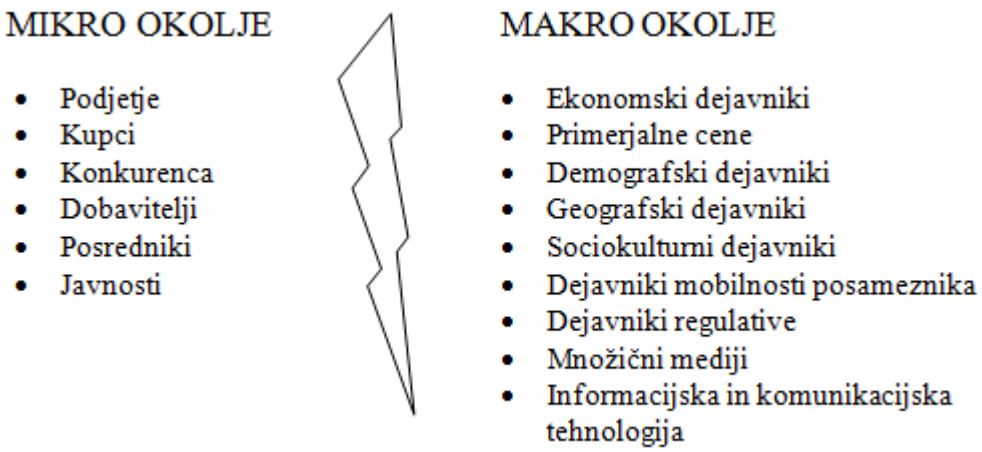
Pri analizi si bom pomagala s podatki, pridobljenimi v hotelu Slon, bazami dostopnimi na intranetu Best Western – Member website in drugimi zakonskimi dokumenti, ki vplivajo na poslovanje.

4.5.1 Tržni pogoji in standardi

Ključna vloga trženja v turizmu je v smiselnem usklajevanju povpraševanja na letni, polletni, mesečni ravni ali v krajšem obdobju. Pomembno je, da menedžment povpraševanja zagotovi kritje visokih fiksnih stroškov ter s smiselnim usmerjanjem trženjskih aktivnosti pritegne dodatne turiste, ki prinesejo čisti prihodek ob minimalnih dodatnih stroških. Pomembno je tudi, da se turistični proizvod, v našem primeru hotelska ponudba, prilagodi potrebam in željam ciljnega trga za uspešno doseganje želenih rezultatov. Zato je za tržnike ključno dobro poznavanje turističnih trendov in ciljnih segmentov (Konečnik, 2007).

Za preživetje in dolgoročen obstoj na trgu mora podjetje nenehno spremljati dogajanje znotraj podjetja kot tudi v bližnji in daljni okolici. Trženjsko okolje podjetja, v našem primeru hotela, se deli na mikro in makro okolje (Slika 8).

Slika 8: Trženjsko okolje podjetja



Vir: M. Konečnik, Trženje v turizmu, 2007, str. 21.

Na mikro okolje hotel lahko vpliva, saj ima poleg aktivne vloge znotraj hotela vpliv tudi na ostale člene v okviru mikro okolja. V podjetju oziroma hotelu opazujemo oddelek trženja, ki sodeluje z ostalimi notranjimi poslovnimi funkcijami. Tržniki predstavljajo vezni člen med ostalimi zaposlenimi ter vodstvom podjetja na eni strani in med potencialnimi kupci, v našem primeru gosti, na drugi strani. Pri opazovanju potencialnih gostov tržniki v okviru mikro okolja analizirajo samo njihove tržne segmente, ne pa tudi širšega dogajanja na trgu. Poleg svojih ciljnih skupin mora hotel spremljati in opazovati svoje posredne in neposredne konkurente. Z dobrim poznavanjem konkurence si hotel krepi konkurenčno prednost na trgu. Del mikro okolja so tudi dobavitelji, s katerimi hotel sodeluje. To so podjetja oziroma posamezniki, ki oskrbujejo hotel s proizvodi in storitvami. V primeru hotelskih podjetij je pogosto tudi sodelovanje s posredniki, kot so na primer turistične agencije. Zadnji segment predstavljenega mikro okolja pa je javnost, kamor spadajo skupine, ki jih poslovanje hotela zanima in želijo zaradi različnih razlogov nanj vplivati, to so mediji, ekološke skupine, organizacije porabnikov itd. (Konečnik, 2007)

Makro okolje podjetja zajema turistično povpraševanje, ki se sicer razlikuje glede na države, regije in kontinente, vendar si lahko pri preučevanju širšega okolja podjetja, v našem primeru hotela, na vseh trgih pomagamo z enakimi glavnimi dejavniki, ki vplivajo na povpraševanje. Za hotelsko podjetje je zelo pomembno, da njihovi tržniki razumejo delovanje teh dejavnikov ter se jim s smiselnim trženjskimi prijemi prilagajajo na način, ki bo prinesel korist obema stranema – gostom maksimalno zadovoljstvo, hotelu pa maksimalen dobiček (Konečnik, 2007).

Ekonomski dejavniki so eni najvplivnejših zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje hotela. Največkrat se opazujejo bruto domači proizvod na prebivalca, stopnja brezposelnosti ipd., saj je turistična aktivnost ljudi precej odvisna od ekonomskega stanja

okolja, iz katerega prihajajo. V okviru demografskih dejavnikov se preučujejo glavne značilnosti populacije, ki imajo vpliv na turistično povpraševanje, to so starost, velikost populacije, izobrazba itd. Demografske značilnosti se spreminjajo veliko počasneje kot ekonomske. Za poslovanje hotelov sta najpomembnejša geografska dejavnika vremenski pogoji in privlačnost pokrajine, ki ustvarjata sezonska nihanja v poslovanju. Med sociokulturne dejavnike povpraševanja prištevamo prepričanja in stališča družbe, ki vplivajo na motiviranost posameznika ter širši družbeni vpliv. Glavno merilo za mobilnost posameznika je število avtomobilov v primerjavi s številom prebivalstva, ki je pomemben dejavnik turističnega povpraševanja pri tržnem preučevanju okolja. Dejavniki regulative se nanašajo na zakone in predpise, ki večinoma regulirajo ponudbeno stran in posredno vplivajo na stran povpraševanja. Država lahko posega na trg in neposredno vpliva na razmere trga ter s tem tudi na poslovanje hotela. Med množične medije, ki predstavljajo makrookoljski vpliv na hotel, sodijo internet, televizija in drugi tiskani mediji. V hitrem razvoju pa je tudi informacijska in komunikacijska tehnologija, ki ima čedalje večjo vlogo pri ustvarjanju turističnega povpraševanja (Medlik & Ingram, 2001).

Poleg dobrega poznavanja mikro in makro okolja je za tržnike pomembno tudi poznavanje cilje skupine uporabnikov hotelskih storitev. Middleton (2001) v svojem delu opredeljuje novodobne porabnike turističnih storitev kot premožnejše, bolj izobražene in željne novih znanj. V ospredje prihaja tudi zdrav in aktiven način življenja, generacija po 50. letu starosti, ki je še vedno zelo turistično aktivna. Ljudje potujejo več, predvsem mednarodno, so dobro informirani s pomočjo medijev, spretni pri uporabi sodobne tehnologije, raznoliki in individualni v povpraševanju in pričakovanjih, hkrati pa družba postaja čedalje bolj kulturno raznolika.

Za trženje, ki zajema kvalitetno ponudbo in učinkovito prodajo, je ključna dobra promocija produktov in storitev, ki jih nudi hotel. Zato se vse bolj poudarja pospeševanju prodaje, ki ga avtorica Uran (2008) opredeljuje z naslednjimi definicijami:

- Pospeševanje prodaje je lahko usmerjeno na porabnike, posrednike in zaposlene v lastnem podjetju.
- Pospeševanje prodaje se izvaja neposredno, kratkoročno in načrtovano.
- Glavni cilji pospeševanja prodaje je spodbuditi porabnike k takojšnjemu nakupu storitve.
- Orodja za pospeševanje prodaje so kuponi, nagradne igre, akcije ...

Za učinkovito pospeševanje prodaje so potrebni jasno določeni cilji, ki so opredeljeni glede na ciljno skupino turistov, ki jih hotel želi privabiti. Starman (1996) navaja kot glavne cilje, ki so usmerjeni k uporabnikom, v našem primeru potencialnim gostom, pridobiti kupce za nakup hotelskih storitev, spodbuditi k ponovni rezervaciji hotelskih namestitev in rezervaciji v času nizke sezone. Ker je pospeševanje prodaje široko področje, je za hotel

pomembno, da izbere pravilno metodo za izvajanje pospeševanja glede na zastavljene cilje, razmere na trgu, konkurenčno okolje hotela ter ekonomičnost izbrane metode.

Mikro okolje hotela Slon se ustvarja v okviru Best Westernove identitete, saj na poslovanje in ustvarjanje lastne podobe na trgu precej vplivajo regulative verige. Slonova osebna strategija trženja je primarno usmerjena v trženje preko socialnih medijev, njihova prednost je visoka selektivnost, sorazmerno nizki strošek za podjetje in možnost interakcije. Slon za oglaševanje in obveščanje skrbi s kvalitetno in ažurno spletno stranjo, pomemben prostor za oglaševanje je tudi elektronska pošta, kjer je na koncu elektronskega sporočila prostor, namenjen najaktualnejši noviteti oz. ponudbi hotela Slon. Gre za enostaven način oglaševanja, saj lahko oglas ažurira pooblaščeno osebje samo. Prav tako je velika verjetnost, da bo oglasno sporočilo prejela ciljna populacija, saj komunikacija po navadi poteka s poslovnimi partnerji, gosti ali potencialnimi gosti in partnerji.

Best Western ima dobro razvito mednarodno trženjsko strategijo. Na spletni strani so predstavljeni vsi hoteli v verigi, možnost rezervacije namestitev, kontaktni podatki hotelov, promocijske ponudbe in še veliko drugih koristnih informacij in povezav za uporabnike. Prav tako velja pravilo primerjalnih cen, kar pomeni, da Best Western ne dovoli trženja nočitev po nižji osnovni ceni na drugih rezervacijskih portalih, kot jih hotel trži na njihovi spletni strani. Hotel Slon je vključen v obvezne programe, kot so posebne cene nočitev za zaposlene v verigi Best Western, akcijske ponudbe za člane Best Western kluba zvestobe in druge populacijske skupine, ki imajo ugodnosti pri koriščenju Best Westernovih hotelov. Poleg obveznih lahko hotel sodeluje tudi v različnih promocijskih ponudbah, ki niso obvezne. Ugodnosti so v večini primerov zmanjšanje osnovne cene nočitve in pridobitev dodatnih točk zvestobe za člane kluba Best Western, s katerimi je v prihodnjih rezervacijah mogoče plačati, če jih seveda član zbere zadostno število.

Baza članov omogoča tudi obveščanje in oglaševanje potencialih uporabnikov preko elektronskega glasila, ki ga Best Western izdaja enkrat mesečno. V tem glasilu so člani obveščeni o prihajajočih promocijskih ponudbah, novostih v Best Westernu in v posameznih hotelih. Baza članov je tudi velika prednost za hotele v verigi, saj imajo možnost trženja lastnega hotela preko že ustvarjene baze potencialnih gostov in poslovnih partnerjev.

Za hotel Slon je pomembno trženjsko orodje tudi spremljanje mnenj gostov ter hiter odziv na njihova pričakovanja ter potrebe. Prodajni oddelek redno spremlja odzive na Best Westernovem portalu Medallia, Trip Advisorju in Bookingu. Za tržnike hotela so pomembne pozitivne ocene gostov ter kritike, ki kažejo hotelu, kje so potrebne izboljšave. Prav tako se v Slonu zavedajo, da je pomembna interakcija med hotelom in gosti, zato se trudijo dosledno odzivati na komentarje in v skladu s pripombami izboljševati hotelske storitve. Dobre ocene in komentarji zadovoljnih gostov so ključni faktor v tržnem okolju.

Zahteva Best Westerna, opredeljena v pravilniku Global Quality Assurance Manual (2014), je, da hotel na vidnem mestu v hotelskih sobah ali na območju recepcije oglašuje in osvešča goste, da je zaželen njihov odziv o izkušnjah v hotelu in morebitnih izboljšavah na Best Westernovem portalu Medallia. V hotelu Slon to regulativo izpolnjujejo s sporočilom o zaželenem komentarju na Medalliji, odtisnjenem na uradnem računu, ki je izdan gostu.

Poleg odzivov gostov na spletnih portalih je za uspešne trženjske odločitve pomembno tudi vsakodnevno sodelovanje prodajne službe hotela s Slovensko turistično organizacijo, zavodom Turizem Ljubljana in Uradom za kongresni turizem, ki izvajajo raziskave o zadovoljstvu gostov za dvigovanje kakovosti hotelskih storitev. Hotel Slon sodeluje z njimi tudi v partnerskih projektih zaradi skupne ciljne populacije, dobre odzivnosti, delitve stroškov oglaševanja, možnost uporabe še dodatnih kanalov obveščanja, možnih kompenzacij s hotelskimi storitvami, zniževanjem stroškov ter dostopom do njihove baze podatkov, ki pripomore k še bolj kvalitetnemu trženju hotela.

Potočnik (2004) poudarja, da je za hotel pomembno, da trženje ni le naloga prodajnega oddelka, ampak so vključeni vsi oddelki v hotelu. Vodstvo se mora osredotočati na izboljšanje kakovosti poslovanja in ustvarjati trženjske usmeritve v pozitivnem odnosu do gostov, pripadnosti vseh zaposlenih trženju in ozaveščanju, da je kakovost poslovanja pomembni segment uspeha.

V hotelu Slon usmerjajo marketinške in strateške aktivnosti v pospeševanje prodaje, da bi pripeljali v Ljubljano nove goste, agencije in dogodke ter z že obstoječimi partnerji sodelovali pri raznih aktivnostih za povečanje prepoznavnosti mesta in države. V Slonu se zato osredotočajo na trende in potrebe v poslovnem in kongresno-konferenčnem trgu, na promocijo hotela na mednarodnih hotelirskih srečanjih in turističnih sejmih, na trženje preko spleta ter na agresivno trženje na trgu tour operaterjev in agencij, predvsem s poudarkom na tistih, ki prihajajo iz držav, s katerimi imajo Slonu najbližja letališča redne in urejene letalske povezave. Best Western pripomore k lastnim aktivnostim hotela z oglaševanjem dogodkov v elektronskih glasilih ter organizacijo raznih srečanj in izobraževanj v okviru verige, kjer se srečuje osebje Best Westernovih hotelov.

Glede na tržne razmere v Ljubljani hotel Slon usmerja svoja sredstva in kadre v povečanje konkurenčne prednosti obstoječih, obnovljenih in novih kapacitet, s čimer se trudi ohranjati mesto med vodilnimi hoteli v prestolnici. To se trudijo dosegati s strategijo kakovosti, oblikovanja posebnih turističnih ponudb za obdobja niže zasedenosti, pospeševanjem prodaje na poslovnem in kongresno konferenčnem trgu in s tem posledično dosegajo višjo ceno v visoki sezoni. Pozitiven vpliv imajo tudi članske ugodnosti kluba Best Western in ugled verige, zaradi katerih se ljudje, predvsem tujci, odločijo za hotel Slon namesto za konkurenčni hotel v Ljubljani.

Hotel Slon usmerja del trženja tudi na lokalno populacijo. V letu 2015 so z odprtjem nove restavracije Slon 1552 prenovili kulinarično ponudbo in dobili restavracijo z vrhunsko kulinariko, ki je pomemben prostor za srečanja lokalnega prebivalstva in ohranjanje tradicije druženja v kavarnah. V ponudbo so z upoštevanjem tradicionalne kuhinje s poudarkom na zdravih in ekološko pridelanih sestavinah jedi vpeljali moderne trende. Za promocijo skrbi že restavracija sama, saj se nahaja v centru mesta z moderno opremljeno notranjostjo. Poleg tega pa tržno osebje o novostih obvešča ciljno populacijo preko Slonove spletne strani, medijskih portalov in promocij v javnih občilih.

4.5.2 Standardi kakovosti

Diferenciacija storitev je pomemben faktor pri opredeljevanju panožne strukture, kajti na trgu se srečuje več ponudnikov storitev. Za konkurenčno prednost posameznega ponudnika je ključna dobra strategija, jasna diferenciacija lastnih storitev in dobro poznavanje lastnih kupcev, v našem primeru gostov hotela (Kotler, 1998).

Kotler (1998) navaja tri instrumente, preko katerih lahko hotelsko podjetje izvaja svojo diferenciacijo:

- Ponudba storitve, ki vsebuje inovativne lastnosti, ki hotel diferencira od ostalih na trgu. Po navadi se odločijo za dodatne storitve, ki jih priključijo paketu osnovnih storitev. Vendar je ta instrument kratkoročen, saj je storitvene novosti enostavno posnemati, zato je pomembna konstantna nadgradnja in vzdrževanje kakovosti, ki hotelu omogoča, da je vedno korak pred konkurenti.
- Dostavo storitve lahko podjetje zagotovi na tri načine – preko ljudi, fizičnega okolja in postopkov. Hotel se lahko razlikuje od drugih na trgu zaradi kvalitetnih uslužbencev, ki so ustrezno usposobljeni, sposobnejši in zanesljivejši od konkurence. Prav tako je pomembno oblikovanje atraktivnega hotelskega okolja, kjer je storitev dostavljena gostu kakovostno.
- Podoba je instrument, ki diferencira hotel s pomočjo uporabe simbolov in blagovne znamke in zagotavlja kvaliteto storitev, predvsem v primeru hotelskih verig, kjer lahko blagovna znamka sporoča pričakovano kvaliteto na globalni ravni.

Za uspešno in kakovostno spopadanje s konkurenco je pomembno, da podjetje izvaja vse tri instrumente diferenciacije, saj tako konkurenci v panogi oteži posnemanje in si hkrati v očeh gostov dviguje vrednost in krepi konkurenčno prednost.

Prav tako je Porter (1985) mnenja, da ima podjetje možnost diferenciacije od konkurentov samo ob pogoju edinstvenosti v nečem, kar je za kupce zaželeno in iskano. V praksi se kaže, da pri odločitvi turistov majhna razlika v ceni ne pretehta nad ugodno lokacijo, kajti po navadi izberejo tisti hotel, ki jim omogoča najboljše doživetje želene destinacije. Ker turisti običajno pridejo primarno zaradi destinacije, ne zaradi hotela, se je potrebno

prilagoditi in ustvariti kvalitetno ponudbo storitev v povezavi s ponudbo destinacije, ki se povezujejo z željami in potrebami gostov.

Gronroosov (1990) model kakovosti predstavlja tehnično in funkcionalno kakovost kot dve glavni komponenti za zagotavljanje kvalitetne storitve. Tehnična kakovost se nanaša na vidike storitve, ki so kvantitativni, materialni in jih porabniki izkusijo med sodelovanjem s storitvenim podjetjem, v našem primeru s hotelom. Ker je ta lahko merljiva, predstavlja pomemben indikator kakovosti storitev. Med tehnično kakovost hotela uvrščamo hotelske sobe, hrano, gostinske storitve itd. Pri funkcionalni kakovosti pa gre za subjektivno izkušnjo porabnikovega dojemanja storitve, kot so podoba in obnašanje osebja v hotelu, ustrežljivost natakarja ipd.

Ker je tehnično kakovost laže posnemati, se podjetja bolj osredotočajo na funkcionalnost za doseganje konkurenčne prednosti na trgu. Seveda pa se tehnične kakovosti ne sme zanemariti, saj je nujna, a ne zadostna za visok nivo kakovosti storitev. Torej, tehnična kakovost se nanaša na tisto, kar ostane gostu po interakciji s hotelskim osebjem, funkcionalna pa vpliva na proces izvrševanja storitve (Uran, 2008).

Dejavniki kakovosti storitev so značilnosti, ki jih gosti pričakujejo, in jih bo hotel dosegel med izvajanjem storitve. V nadaljevanju bom predstavila dejavnike kakovosti hotela Slon in verige Best Western, pod okriljem katere hotel posluje. Za lažjo predstavitev bom dejavnike razvrstila po vzoru avtorja Johnstona (1995), ki je preučeval različne lastnosti kakovostnih storitev in jih v svoji analizi razdelil na 18 dejavnikov, ki najbolj vplivajo na kakovost storitev:

- dostop (angl. *access*),
- estetika (angl. *aesthetics*),
- pozornost, uslužnost (angl. *attentiveness, helpfulness*),
- razpoložljivost (angl. *availability*),
- skrb (angl. *care*),
- čistoča, ličnost (angl. *cleanless, tidiness*),
- udobje (angl. *comfort*),
- zavezanost (angl. *commitment*),
- komunikacija (angl. *communication*),
- zmožnost, pristojnost (angl. *competence*),
- vljudnost (angl. *courtesy*),
- prijaznost (angl. *friendliness*),
- fleksibilnost (angl. *flexibility*),
- funkcionalnost (angl. *functionality*),
- poštenost (angl. *integrity*),
- zanesljivost (angl. *reliability*),

- odzivnost (angl. *responsivness*),
- varnost (angl. *security*).

Dostop predstavlja fizičen dostop do hotela, razpoložljivost hotelskih storitev in enostavnost stika med porabnikom in izvajalcem. Sem uvrščamo hitro dostopnost do hotela preko telefona, kratek čakalni čas, odpiralni čas in ustrezno lokacijo hotelskih storitev (Uran, 2008). Za goste je ključnega pomembna lokacija hotela in urejenost dostopa, ki vpliva na prvi vtis. Hotel Slon se nahaja v centru mesta in ima dostop po ulici, kjer je močno reguliran prometni režim, saj je vožnja po delu ulice, kjer se nahaja hotel, dovoljena le javnim prevoznim sredstvom ter gostom hotela. Zato ima hotel urejen »valet parking«, ki omogoča gostom, da z vozilom pridejo do hotela, nato pa portirji poskrbijo za odvoz vozil v njihovo garažo in pravočasno dostavo vozila nazaj pred hotel po želji gosta. Best Western določa standarde o dostopnosti za vse hotele, ne glede na kategorijo v Global Quality Assurance Manual (2014) v sekciji 1800 International Best Western Aesthetics & Structural Elements Guidlines. Pravila se nanašajo na estetske in pregledne označbe in smernice za goste, ustrezno velikost in funkcionalnost vhodnih vrat v hotel, zadostno velikost javnih površin glede na kapaciteto namestitev (npr. parkirna mesta) ipd.

Estetika zajema fizično podobo hotela in njegovo dojemanje, kot ga doživlja gost. Hotelski dizajn je oblikovanje popolnega okolja za gosta. Po raziskavah sodeč predstavlja le okoli 15% celotnega proračuna pri investiciji, ustvari pa okoli 70 % prihodkov hotela. Kljub temu, da sodi dizajn med otipljive elemente storitev, ima pri gostu visoko vrednost, saj pogosto ustvarja primaren namen prihoda gosta v določen hotel (Uran, 2008). Za doseganje kakovosti na tem področju so glavne smernice estetski standardi Best Westerna, ki jih mora Slon zadostiti, in hotelski standardi, ki jih oblikuje vodstvo hotela. Ker je Slon v Best Westernovi kategoriji Premier je estetskih standardov več, saj gre za kategorijo hotelov višje kakovosti. Standardi in smernice so določene v pravilniku Global Quality Assurance Manual (2014), v sekciji 2300 The Best Western Premier Design Guidelines. Zasnovani so tako, da mora določenim standardom hotel obvezno zadostiti za doseganje visoke kvalitete kategorije Premier, obenem pa dovoljujejo zadostno fleksibilnost in stilsko svobodo hotelu, da se poleg mednarodnih smernic še vedno zlije z lokalnim okoljem. Temeljna zahteva je, da končni dizajn vključuje funkcionalnost, stil in barvno usklajenost skupaj s percepcijo kakovosti. Ustreznost preveri strokovno usposobljeni estetski oblikovalec, ki ga pošlje Best Western, da poda mnenje v poročilu »Design Evaluation«, na osnovi katerega se nato presodi, če hotel dosega standarde kategorije Premier.

Pozornost do gostov oz. uslužnost je povezana z načinom izvajanja storitvenega procesa. K njej je osebje usmerjeno že na podlagi klime podjetja, aktivnosti in storitev. V hotelu Slon gostje začutijo pozornost že ob prvem stiku, ko jih ob prihodu pričaka portirsko osebje, ki jim pomaga pri parkiranju vozila, prenosu prtljage in pri spremstvu do recepcije. Zaposlenim v Slonu je za pozorno komunikacijo z gosti v pomoč naslednjih sedem osnovnih Best Westernovih smernic glede gostoljubnosti:

- Bodi razumevajoč.
- Poslušaj in opazuj.
- Bodi informiran.
- Popolnoma se posveti gostu.
- Predlagaj dodatne storitve ali posreduj informacijo.
- Zahvali se.
- Nasmehni se in pozdravi gosta.

Razpoložljivost je čas, ki ga ima hotelsko osebje na voljo za goste. V primeru hotela Slon je to 24 ur na dan, vse dan v tednu. Kljub temu, da rezervacijski oddelek dela od ponedeljka do petka v dopoldanskem času, je izven tega časa za takojšne in najnujnejše informacije dosegljiv dežurni prodajnik, 24 ur na dan pa je dosegljivo osebje na recepciji. Prav tako je gostom na razpolago 24-urna postrežba v sobi ter vzdrževalna služba. S strani Best Westerna so za kategorijo Premier poleg že naštetega obvezni tudi bar v sklopu hotela, ki je odprt vsak dan vsaj 4 ure na dan, postrežba v sobi, v nočitev vključen samopostrežni zajtrk v zajtrkovalnici po določenih standardih, ki je na voljo vsaj 3 ure zjutraj, vsaj pet dni v tednu, poleg tega še čiščenje oblačil z vrnitvijo v pod 24 urah od oddaje, v preddverju prikazana dnevna vremenska napoved itd.

Skrb se izraža s pozornostjo, potrpežljivostjo in simpatijo do gostov. Osebje hotela se s skrbjo za dobro počutje gostov trudi zagotoviti kvalitetno in nepozabno bivanje. To dosegajo s prepoznavanjem gostovih preferenc, s takojšno asistenco pri reševanju gostovih težav v povezavi z bivanjem v hotelu, dajanju drobnih pozornosti, ki gostu polepšajo dan, kot so čokoladni bomboni na vzglavniku, ki gosta pričakajo po vsakodnevnem pospravljanju sobe ipd. V Slonu imajo v skladu z Best Westernovimi standardi zaposlenega »consierga«, njegova naloga je nudenje širokega spektra kakovostnih storitev hotelskim gostom. Consierge ima svoj delovni prostor v preddverju hotela v bližini recepcijskega pulta. Njegove glavne naloge so usmerjanje in informiranje gostov, rezervacije vozovnic, restavracij, vstopnic, izletov ... torej, da poskrbi za potrebno pomoč pri organizaciji aktivnosti, ki jih želi gost v času bivanja v hotelu.

Čistoča in ličnost se nanašata na urejeno, čisto in prijetno okolje ter druge vidne sestavine storitvenega procesa, vključno z opremo in hotelskim osebjem. Uniforme so namenjene lažji identifikaciji zaposlenih, obenem pa predstavljajo tudi statusni simbol in pogosto vzbujajo pri zaposlenih pripadnost delovnemu okolju. Pomembno je, da so krojene lično in da se osebje pri nošenju počuti udobno. Temeljna zahteva hotela do zaposlenih glede uniform je, da skrbijo za čistočo in vzdrževanje (ni manjkajočih gumbov, raztrganih delov, oguljenih robov ipd.), stroške za njihovo vzdrževanje pa krije hotel. Prav tako je pomembna tudi osebna higiena zaposlenih v hotelu, saj tako ohranjajo delovno sposobnost in lagodnost gostov ob stiku z zdravim, urejenim in zadovoljnim osebjem. Temeljno pravilo Best Westerna glede higiene v hotelih je konstantno doseganje visokih standardov

čistoče in vzdrževanja ne glede na velikost in kategorijo hotela, saj verjamejo, da slaba izkušnja v enem od Best Westernovih hotelov vpliva na nadaljnje odločitve gosta za ponovno bivanje v istem ali drugih hotelih pod okriljem Best Westernove znamke. Standardi za čistočo in ličnost za pravilno in kvalitetno delo sobaric in čistilnega osebja so navedeni v dokumentu Minimum Requirements Detailed Definitions (Best Western – Member webside, 2015), kjer so natančno definirana pravila glede kopalniške opreme, načina postiljanja postelj, pravilne postavitve dekorativnih objektov, ustrezna vsebina mini bara itd. Prav tako so podrobno definirani tudi standardi čistoče za kuhinjo, javne dele hotela ter druge prostore v hotelskem objektu. Za ustrezno spoštovanje predpisanih standardov Best Western izvaja letne inšpekcije, poleg teh pa se vršijo tudi druge inšpekcije glede higienskih in drugih specifičnih standardov s strani države.

Udobje predstavlja ugodje, ki ga gostom nudi oprema in hotelsko okolje. S planom renovacije hotelskega objekta in uvedbo sodobnih dizajnerskih trendov v opremi hotela se v Slonu trudijo zagotavljati kvalitetnega udobja. Zadnja pridobitev hotela, namenjena gostom hotela in meščanom, je novoodprta restavracije Slon 1552, ki nudi prijeten in sproščen ambient z dizajnersko notranjo opremo ter vrhunsko kulinariko. S strani Best Westerna so minimalni standardi udobja predpisani v dokumentu Minimum Requirements Detailed Definitions (Best Western – Member webside, 2015). Za kategorijo Premier morajo biti na primer v preddverju gostom na voljo brezplačni lokalni prehrambni produkti, v Slonu imajo gosti na voljo lokalna jabolka in vodo, na območju recepcije mora biti dekoracija iz svežega cvetja, v vseh javnih delih hotelskega objekta mora ves čas igrati glasba – diskretne glasnosti in nevtralne zvrst, v teh delih morajo biti zagotovljena tudi sedišča – udobni stoli ali zofe itd.

Zavezanost izraža stopnjo pripadnosti zaposlenega osebja hotelu predvsem v smislu zadovoljstva pri delu, marljivosti, pripadnosti, vestnosti in ponosa, da so del osebja hotela Slon. Krepitev organizacijske klime in pripadnosti hotelu v Slonu krepijo s formalno in neformalno komunikacijo med sektorji, tedenskimi kolegiji, kjer so prisotni vodje oddelkov in generalni direktor, pogostimi sestanki generalnega direktorja z osebjem posameznih oddelkov, kjer direktor prisluhne predlogom in morebitnim konfliktom, ki negativno vplivajo na produktivnost in medsebojne odnose ter organizacijo izobraževanj. Na ravni verige Best Western se vsako leto organizira več seminarjev in izobraževanj, kjer se osebje hotela Slon seznani z novitetami Best Westerna, sreča in deli izkušnje z osebjem drugih hotelov verige Best Western, virtualno izobražuje, to je tako imenovana »BW University« na intranetu spletne strani Best Westerna, kjer imajo zaposleni hotela možnost z interaktivnimi kvizi in testi poglabljati znanje o hotelirstvu in poznavanju verige, obenem pa kot dodatno motivacijo Best Western vsako leto objavi seznam najuspešnejšega osebja, ki aktivno sodeluje v »BW University« in jim ob koncu leta podeli priznanja.

Komunikacija je definirana kot prenos sporočil o hotelskih storitvah, ki ga porabniki oz. gosti razumejo, in je obenem prenos povratnih informacij in razumevanje njihovih sporočil

glede zadovoljstva gostov s storitvijo (Potočnik, 2004). Pri sprejemanju rezervacij po telefonu oz. drugih komunikacijskih kanalih imajo glavno vlogo tržniki in receptorji, ki gostom z ustreznim načinom komuniciranja sporočajo proste kapacitete in ostale želene informacije. Do prvega osebnega stika med gostom in osebjem pride ob prihodu v hotel, kjer se srečata gostova zahtevnost in znanje zaposlenega. Osnovna področja komunikacije, zahtevana s strani Best Westerna, ki morajo biti na visoki ravni, so ustrezno pisno komuniciranje in nagovor gostov, znanje tujih jezikov, pravilna komunikacija v stiku s težavnimi gosti ter standardizirane ploščice z imeni, ki jih mora osebje nositi ves čas. Ker se v Slonu zavedajo, da mora njihovo osebje svoje delo opravljati strokovno in na najvišjem nivoju, da mora biti opremljeno z dobrim znanjem osnovnih komunikacijskih veščin, občasno organizirajo delavnice s povabljenimi predavatelji, ki z osebjem delijo svoje izkušnje iz drugih mednarodno priznanih hotelskih verig, ter interne delavnice, kjer osebje med različnimi sektorji izmenjuje izkušnje in dobre prakse. Pomembno komunikacijsko pravilo verige, ki ga je pomembno omeniti, je tudi predstavljanje s celotnim imenom hotela in verige, torej »Best Western Premier Hotel Slon«.

Zmožnost oz. pristojnost predstavlja usposobljenost in strokovnost hotelskega osebja, da izvede kvalitetno storitev. Izobraževanje, usposabljanje in pridobivanje ustreznih veščin zaposlenih (angl. *skill-building*) postaja ključno področje ravnanja s človeškimi viri. V hotelu Slon za to poskrbijo že pri zaposlovanju novega osebja, saj vodstvo jasno opredeli delovno mesto, primernost kandidatov pa skrbno preuči kadrovnik ali generalni direktor. Na ta način se izognejo tveganju, da bi na določeno delovno mesto prišla oseba, ki ne pozna osnovnih veščin zahtevanje stroke. Poleg procesa zaposlitve se v hotelu spodbuja tudi medsebojno učenje in v nekaterih primerih mentorstvo.

Vljudnost in prijaznost zajemata uglajenost, spodobnost in spoštovanje gostov. Prav tako je zelo pomembno, da hotelsko osebje ni vsiljivo pri stiku z gosti in pri samem pridobivanju novih gostov. Vse pomembnejše postaja ne le skrb za gosta in njegove potrebe (angl. *customer care*), temveč pristop osebja, zato v Slonu spodbujajo organizacijsko klimo, ki je usmerjena v sočutnost do okolice, ustrežljivosti in pozitivno naravnano osebje, kar doprinese k še boljši izkušnji gostov v času bivanja v hotelu, za temeljne usmeritve pa v hotelu velja zgoraj naštetih sedem Best Westernovih smernic gostoljubnosti. S pomočjo teh je delo lahkotnejše in bolj prijazno, obenem pa so v pomoč, da osebje hotela razvije prvovrsten in prijazen odnos z gosti. Vodila hotela, ki so v pomoč zaposlenim pri vljudnem in prijaznem izražanju, so naslednja:

- Izogibajte se negativnih domnev.
- Vedno najprej vprašajte, preden oblikujete stališče.
- Ponovite, kaj ste slišali od gosta.
- Preverite, kaj se je zgodilo.
- Pomagajte proaktivno, omejujte zahteve reaktivno.

- Uporabljajte primerno telesno govorico in neverbalno komunikacijo, kot na primer primeren očesni kontakt, obrazno mimiko, držo in razdaljo do gosta.

Fleksibilnost oz. prilagodljivost predstavlja sposobnost osebja hotela, da spremenijo oz. dopolnijo storitveni proces, da se čim bolj ustreže potrebam in željam gostov. Pomembno za osebje hotela je, da pozna svetovne trende v hotelirstvu in je na ta način že pripravljeno na morebitne spremembe ustaljenih procesov glede posameznega gosta. Na ta način se skrajša čas prilagoditve in s spremembami povezani stroški.

Funkcionalnost zajema skladnost in uporabnost na vseh stopnjah hotelskih procesov in storitev. Za hotel je ključno, da že pri načrtovanju projektov, povezanih s poslovanjem in storitvami hotela upošteva funkcionalnost kot pomemben faktor doseganja maksimalne kakovosti.

Poštenost lahko v osnovi definiramo kot držanje dane besede pri sklepanju poslov in poslovanju. Poštenost v poslovanju dolgoročno dviguje konkurenčno prednost podjetja na trgu, saj s poštenostjo podjetje pridobiva zaupanje dobaviteljev in partnerskih podjetij. Pošteni delovni pogoji so temelj uspešnega podjetja, saj je pomemben del organizacijske klime poštenost, ki mora biti ves čas izpostavljena in vcepljena zaposlenim. V hotelu Slon gradijo na poštenosti, saj se že v delovni pogodbi določeni členi navezujejo na pošteno in odgovorno opravljanje dela, s podpisom le-te se zaposleni že na začetku zavežejo poštenemu opravljanju obveznosti in sodelovanju z drugimi. Prav tako pa dajejo poudarek učinkovitem reševanju pritožb gostov, saj je s študijo (Kotler, Bowen, & Makens, 1996) dokazano, da je 91 % verjetnosti, da se nezadovoljen gost ne bo več vrnil, če pa hotel reši pritožbo v najkrajšem možnem času, se 84 % nezadovoljnih gostov vrne. Z ažurnim in poštenim pristopom lahko izgubo gostov zaradi nastalih pritožb zelo zmanjšamo.

Zanesljivost se nanaša na natančno in pravočasno izvedbo storitve, ki je v skladu z dano obljubo porabnikom oz. gostom. Zanesljivost se v podjetju krepi s konstantnim usposabljanjem, kontroliranem izvajanju storitve - v dogovorjenem času na pravilen način, ter izvedeno po dogovorjenem načrtu. V hotelu Slon zagotavljajo zanesljivost kakovosti storitev z oblikovanjem standardnih delovnih postopkov, usposabljanjem osebja in nadzorom nad izvajanjem storitev. Uranova (2008) poudarja naslednja osnovna pravila usposabljanja za pričakovano zanesljivost zaposlenih v hotelu:

- poznati poslanstvo, vrednote in vizijo hotela,
- poznati proizvode, storitve in procedure,
- izvajati storitve v skladu s standardi,
- se stalno učiti,
- imeti radi svoje delo.

Odzivnost lahko opredelimo kot pripravljenost zaposlenih na izvajanje storitev in pomoč gostom. Vključuje ažurnost storitev in hitro odzivnost na zahteve gostov. Dobro odzivnost sestavljajo hitro izvrševanje storitev, stalna pripravljenost osebja za pomoč gostom in učinkovito reševanje pritožb. Za hotel je pomembno, da osebje motivira k razmišljanju in spodbuja emocionalno inteligenco. Osebje mora imeti tudi razvite jezikovne in komunikacijske veščine, zato se vodstvo Slona na te osredotoča že pri zaposlovanju. Zaradi konkurence na trgu in vse večjih potreb in pričakovanj gostov mora biti osebje pripravljeno na hitro in učinkovito odzivnost v času zagotavljanja storitev, prav tako pa je zelo pomembno reševanje pritožb in s tem trud za ohranjanje gostov. Za dobro odzivnost avtorica Uranova (2008) kot ključne dejavnike navaja dobro poznavanje hotela, hotelskih proizvodov in gostov s strani zaposlenih, težnjo po zadovoljitvi potreb in zahtev gostov s hotelskimi proizvodi in storitvami, izogibanje dajanja nerealnih obljub ter pozitiven in nevsiljiv pristop pri komunikaciji z gosti.

Varnost predstavlja skrb za odpravo nevarnosti oz. tveganj in dvomov. Zajema fizično in materialno varnost ter zaupnost podatkov. V hotelu Slon dajejo velik poudarek na varnost osebja in gostov. Bolj podrobno bom varnostne standarde, ki zagotavljajo kvaliteto storitev, predstavila v nadaljevanju.

4.5.3 Standardi na področju varnosti

Varnost razumemo kot skrb za odpravo nevarnosti, tveganj in dvomov. Zajema fizično in materialno varnost in zaupnost podatkov. V poslovanje hotela je potrebno integrirati varnost in zaščito gostov, kar lahko skupno imenujemo preprečevanje škode (angl. *loss prevention*). Programi, ki so namenjeni preprečevanju škode in zaščiti gostov, služijo hotelu tudi kot sredstvo za zaščito lastnih virov – zaposlenih in hotelskega objekta – od nesreč, poškodb in škode. Zato je pomemben dober program varnosti, ki pomaga preprečiti splošne poškodbe gostov in zaposlenih na vseh delovnih mestih v hotelu.

Vse hotelske verige imajo podrobno določene mednarodne standarde in postopke glede zdravja in varnosti, ki morajo biti vključeni v poslovanje hotela. Zato hoteli sledijo kombinaciji zahtev s strani verige ter lokalnimi oziroma državnimi določili. Temeljna zahteva s strani verige je zagotavljanje zdravega in varnega okolja za zaposlene, goste in obiskovalce ter obenem skrb za lokalne okoljske in varnostne pogoje. Čedalje bolj postajajo popularni tudi programi, ki ne obsegajo samo osnovnih zdravstvenih in varnostnih zahtev, ampak osveščajo in pomagajo tudi širši družbi. To so razni dobrodelni programi, programi za zmanjševanje stresa, promocijo zdravega življenja ipd. (Boardman & Barbato, 2008).

Hotel Slon veliko pozornost posveča varovanju okolja, zato se osredotoča na racionalno porabo energije in čistil, doslednemu ločevanju in oddaji odpadkov pristojnim službam, izobraževanju zaposlenih o varstvu okolja in ljudi ter uporabi HACCP standardov, s

katerimi zagotavljajo varnost in ustreznost živil znotraj lastne hotelsko-gostinske dejavnosti (Hotel Slon d.d. Ljubljana in skupina hotelov Slon, 2014).

Veriga Best Western ima glede varnostnih zahtev temeljno pravilo, ki obvezuje hotele k obveznemu doseganju vsaj minimalnih smernic, standardov in postopkov, ki jih predpisuje, obenem pa določa, da morajo te nadgraditi z doslednim upoštevanjem lokalnih oz. državnih varnostnih standardov in postopkov, za katere pričakujejo, da bodo natančneje določeni in strožji od njihovih minimalno predpisanih.

Najpogostejše zabeležene poškodbe gostov v hotelu Slon so zdrsi in padci v kopalnicah, ureznine na ostrih kovinskih robovih, opekline zaradi vroče vode, otekline, modric ... Do poškodb prihaja zaradi mokrih in spolzkih površin, neustrezno pritrjenih ročajev, ki jih gosti uporabljajo za oporo, predmetov, na katerih se lahko gostje spotaknejo, neznanja uporabljanja grelcev vode, poškodovanih tal in pohištva, na splošno zaradi gostove nevajenosti na hotelsko okolje. Zato je pomembno konstantno vzdrževanje hotelskega objekta, še posebno pa je pomembno ustrezno vzdrževanje, če je populacija gostov hotela starejša ter ima hotel ustrezna varnostnima opozorila v sobah in v javnih predelih hotela. Best Western določa standarde zdravstvene oskrbe, ne glede na kategorijo v Global Quality Assurance Manual (2014), kjer je predpisano, da morajo biti vse sobe opremljene z informacijami o nujni medicinski pomoči in urgentnimi številkami v vsaj angleškem in domačem jeziku.

Za kakovost vzdrževanja sta v hotelu zadolžena oddelka vzdrževanje in hotelsko gospodinjstvo. Pomembno je, da sobarice vsakodnevno opazijo morebitne okvare v sobah med pospravljanjem, in javljajo opažene okvare vzdrževalcem. Za hitro in učinkovito komunikacijo med oddelki je ključen vsem poznan in jasen način obveščanja in sporočanja informacij. V hotelu Slon imajo za ta namen knjigo popravil, ki se nahaja na recepciji. Popravila, ki so sporočena na recepcijo in opažena s strani sobaric ter drugega osebja, se tekom dneva beležijo, zjutraj in ob popoldanski izmeni pa knjigo ob prihodu v službo prevzame zadolženi vzdrževalec, ki s svojim timom poskrbi za odpravo napisanih okvar. Za urgentne okvare in napake pa je hotelska praksa, da se kontaktira vzdrževalce preko telefona takoj in se tako poskrbi za takojšno ukrepanje. Gostom se v Slonu ob javljeni težavi opravičijo in zagotovijo odpravo težave v najkrajšem možnem času, v kolikor pa težava pomembno vpliva na gostovo dobro počutje, so potrebne dodatne aktivnosti, kot so na primer premestitev gosta v drugo sobo ali vaucherji za obroke v hotelski restavraciji.

Za zgoraj omenjene primere veljajo določeni zakoni, pravilniki in predpisi, pripravljeni s strani Inšpektorata za delo Republike Slovenije, ki jih morajo dosledno upoštevati vsa hotelska podjetja v Sloveniji. Tveganja, ki so povezana z upravljanjem s človeškimi viri, znižujejo s konstantno skrbjo za varnost in zdravje pri delu ter organizacijskimi spremembami, ki dvigujejo kakovost delovnega okolja zaposlenih. Teh zakonov, pravilnikov in predpisov je veliko, kot najpogosteje omenjene naj izpostavim Zakon o

varnosti in zdravju pri delu (Ur.l. RS, št. 43/2011) in Zakon o varstvu pred požarom (Ur.l. RS, št. 3/07, 9/11, 83/12).

Best Western določa osnovne standarde o požarni varnosti, ne glede na kategorijo v Global Quality Assurance Manual (2014), kjer je predpisano, da morajo vse hotelske sobe na vidnem mestu vsebovati navodila, kako ravnati v primeru požara vsaj v angleškem in domačem jeziku ter na notranji strani vhodnih vrat v sobo in hodnikih jasno označeno evakuacijsko pot z zemljevidom nadstropja. Za dvig splošne varnosti na območju hotela Slon skrbijo s sodobnim protipožarnim sistemom, saj so vse sobe in javna območja opremljeni z dimnimi detektorji, zvočno in svetlobno alarmno signalizacijo, zakonsko standardizirano postavitvijo primernih gasilnih aparatov glede na nevarnosti posameznega okolja, posebnimi protipožarnimi sistemi v hotelski kuhinji, urejene in označene so evakuacijske poti in požarne stopnice ter izvajana redna izobraževanja in usposabljanja hotelskega osebja na področju varnosti.

Premoženjska tveganja hotela Slon so z zavarovanjem prenesena na zavarovalniško podjetje Zavarovalnica Triglav. Požarno tveganje se omejuje z rednimi pregledi in izobraževanji, ki so organizirana s strani pooblaščene družbe, s katero hotel sodeluje. Dodatno pa imajo tudi zavarovano odgovornost pri madžarski zavarovalnici AIG Europe Limited, s čimer si zagotavljajo prepoznavnost, kvaliteto odgovornosti in zvišujejo zaupanje tudi pri tujih tour operaterjih (Hotel Slon d.d. Ljubljana in skupina hotelov Slon, 2014).

Operativna tveganja hotel Slon obvladuje tudi preko odvetniške družbe, s katero sodelujejo, saj ustreznost pomembnih pravnih dogovorov, pogodb in drugih poslovnih dogodkov pregleda odvetnik, preden jih vodstvo hotela podpiše oz. procesira.

Za hotel je pomembno, da so nastale nesreče in sporni dogodki ustrezno dokumentirani. V hotelu Slon je praksa, da se po nastali nezgodi napiše pisno poročilo dogodka v Register nesreč, ki je vsem zaposlenim dostopen na recepciji. Osebje mora biti pri vpisovanju kar se da objektivno in temeljito z informacijami, kar pomeni, da morajo zabeležiti kraj dogodka, datum, čas, vrsto nesreče, morebitne vpletene v dogodku, ukrepe osebja, podpis vpisovalca in čim bolj temeljit opis situacije. Pogosto je praksa v hotelu, da se poročilo o dogodku pošlje po elektronski pošti vodstvu hotela, kar zagotavlja dobro informiranje na vseh ravneh. Register nesreč služi za pregledno evidenco in pomemben dokument za hotel v primeru tožb s strani oškodovanih oseb v nezgodah.

Da se možnost nesreč zaposlenih in gostov kar najbolj minimizira, je ključnega pomena predvidevanje nevarnih pogojev bivanja. Pomembna so dnevna preverjanja in poročanja o nepravilnostih s strani hotelskega osebja predvsem v sobah s strani sobaric. Vendar so poleg tega obvezni tudi inšpekcijski ogledi ostalih vodij posameznih oddelkov v svojem delovnem okolju (Stutts & Wortman, 2006).

V hotelu Slon je praksa, da vodje oddelkov kuhinje, recepcije, sobaric itd. na mesečni ravni opravljajo inšpekcijski pregled, ki vključuje fizične elemente njihovega okolja, kot so pregled tal, pohištva in ostalega hotelskega inventarja. Vodja vzdrževalcev ima poleg fizičnih objektov vključen tudi redni pregled električnih, vodnih in drugih strojnih objektov. Vodje svoj inšpekcijski pregled dokumentirajo z ustreznim kontrolnim seznamom. Seznami so osredotočeni na varno delovanje zaposlenih v delovnem okolju, primerno vzdrževanje opreme, uporabo uniform, ki ustrezajo varnostnim standardom in drugim ukrepom, ki ohranjajo okolje varno. Po inšpekciji je naloga vodij, da o ugotovitvah napišejo poročilo in v čim krajšem času začnejo izvajati popravila morebitnih opaženih nepravilnosti v svojem delovnem okolju. Poročila morajo nato posredovati vodstvu hotela, nepravilnosti in popravila, ki zahtevajo večje finančne vložke, pa obravnavajo tudi na kolegijih, kjer so prisotni vodje oddelkov ter vodilni v hotelu.

Poleg internih mesečnih inšpekcijskih pregledov se na letni ravni v sklopu Best Westernove inšpekcije izvaja tudi pregled na področju varnosti in tehnične ustreznosti hotela. Best Westernov inšpektor pregled opravi s kontrolnim seznamom, po obisku pa je hotel po podanem mnenju inšpektorja obveščen o ustreznosti poslovanja, v primeru večjih nepravilnosti in odstopanj od predpisanih standardov pa je lahko ogrožen obstoj hotela v trenutni kategoriji oz. v primeru hujših kršitev tudi poslovanjem v verigi Best Western.

Poleg varnosti je vse bolj pomembna tudi zaščita osebja in gostov hotela ter njihove lastnine. Časi, ko je bilo za hotel primarnega pomena zagotoviti gostom udobje, odlično kulinariko in vrhunske standarde storitev, so preteklost zaradi vse večjih težav in nevarnosti sodobne družbe, zato hoteli vse večjo pozornost posvečajo zaščiti osebja, gostov in njihove lastnine (Rutherford & O'Fallon, 2007).

V tujini dajejo večji hoteli precej več na zaščito kot v Sloveniji. Primere dobrih praks lahko vidimo v Ameriki, kjer imajo hoteli oddelek, ki skrbi za zaščito v hotelu. Tudi zaščitna pravila hotela so veliko bolj stroga kot v Sloveniji. Razlog je v manjšem obsegu hotelskih kapacitet in oceni večje varnosti okolja, zato v hotelu Slon zaščito hotela, zaposlenih, gostov in njihove lastnine kot v večini slovenskih hotelov prepuščajo zunanjemu izvajalcu, podjetju Varnost Maribor, s katerim pogodbeno sodelujejo. Glede zaščite in zasebnosti gostov Best Western, ne glede na kategorijo hotela v Global Quality Assurance Manual (2014), med drugim uradno predpisuje zaščito in zasebnost v hotelskih sobah, predvsem v sobah, ki imajo možnost prehajanja čez vrata, ki povezujejo dve posamezni sobi, da so ustrezno preverjene in prehodi zaklenjeni v primeru da gosti bivajo le v eni sobi. Prav tako morajo biti sobe opremljene z ustreznimi zavesami oz. ruletami, ki zagotavljajo zasebnost gostov v času bivanja v hotelu.

V hotelu Slon za varnost in zaščito skrbijo z namestitvijo varnostnih kamer na zunanjih in notranjih javnih predelih hotelskega objekta. S tem uspešno rešujejo primere, kot so kraje

osebnih predmetov gostov v zajtrkovalnici, na območju recepcije in drugih javnih delih hotela, ki so pod video nadzorom, prometne nezgode na parkirnem območju pred hotelom in v parkirni hiši in še mnogo drugih situacij, ki jih evidentirajo z video nadzorom in so ključni dokazi vodstvu hotela, varnostni službi in policiji pri reševanju kriminalnih prestopkov na območju hotela.

Pogosto se dogaja, da gostje v hotelu pozabijo dokumente in razne druge osebne predmete, zato se vodi seznam pozabljenih predmetov. V hotelu Slon glavno evidenco vodi glavna gospodinja oz. vodja sobaric. Sobarice med pospravljanjem vpišejo pozabljene predmete na seznam, ki ga ob koncu izmene z izgubljenimi predmeti predajo vodji sobaric. Ta nato seznam prepiše v skupni seznam pozabljenih predmetov in predmete v vrečkah, na katerih je napisana številka sobe in dan izgube, shrani v sobi za izgubljene predmete. Kopijo seznama ob koncu delovnega dne dostavi recepciji, ki prav tako hrani podatke o izgubljenih predmetih. V primeru, da se lastniki pozabljenih predmetov javijo, se z osebjem na recepciji dogovorijo za osebni prevzem ali pošiljanje po pošti. V primeru pošiljanja mora lastnik pozabljenega predmeta sporočiti naslov, kamor se pošlje, ter številko kreditne kartice, ki jo hotel bremeni za vsoto poštnine. Za pošiljanje izgubljenih predmetov je zadolžena glavna gospodinja, ki poskrbi za pošiljanje, recepciji pa dostavi poštni račun, ki nato bremeni kreditno kartico prejemnika pošiljke, ter shrani kopijo računa v mapi na recepciji, original pa v svojem arhivu hrani glavna gospodinja.

Za varovanje zasebnosti gostov in informacij o njih ima hotel Slon jasna in striktna pravila. Če želi kdo po telefonu ali direktno z recepcije kontaktirati gosta, mora receptor najprej preveriti, če naslovnik res biva v hotelu, vprašati klicatelja za njegovo ime in nato gosta poklicati v sobo. Preden se mu veže klicatelja, mora receptor gosta obvestiti, kdo ga čaka na liniji, in vprašati, če želi prevzeti klic. Opisani postopek se ne izvaja le v primeru, če gost izrazi zahtevo, da ne želi nikakršnih kontaktov z nikomur in ne želi niti, da je podatek o njegovem bivanju dostopen.

4.6 Prednosti članstva v verigi Best Western za poslovanje hotela Slon

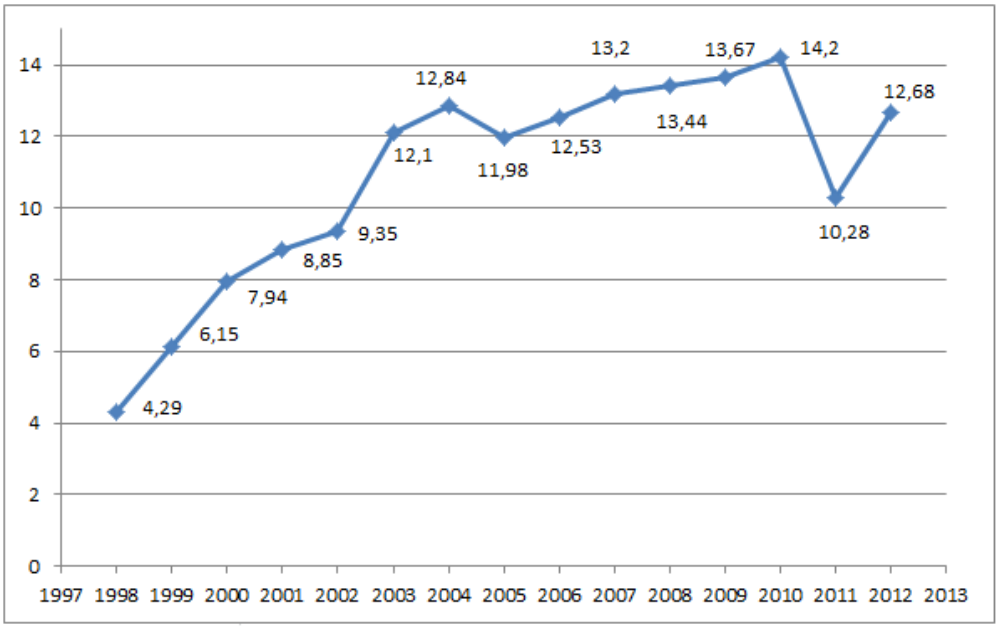
Iz preučitve značilnosti in pogojev poslovanja hotela Slon v verigi Best Western je razvidno, da je veliko pozitivnih vplivov na uspešno poslovanje, kljub temu da je na slovenskem trgu blagovni franšizing, ki ga Best Western nudi hotelu Slon, malo razširjen.

Analiza tržne usmeritve hotela kaže, da so ciljni trgi predvsem bližnje države Italija, Avstrija, Nemčija, države bivše Jugoslavije, Rusija, ter države z dobrimi letalskimi povezavami do bližnjih letališč. Spodbuja se poslovno-kongresni turizem ter počitniški turizem. Prednost hotela Slon pred ostalimi konkurenti na trgu je delovanje pod okriljem svetovno znane blagovne znamke Best Western, kar potencialnim gostom zagotavlja visoko kvaliteto po standardih verige, možnost rezervacij preko Best Westernovega

rezervacijskega sistema, uveljavljanje ugodnosti članstva Best Westernovega kluba zvestobe in pridobitev točk ali letalskih milj za prihodne obiske hotelov, ki so v verigi.

Ključno za uspešno poslovanje hotela je vzpostavitev dobrih in korektnih odnosov hotela z zaposlenimi, gosti in dobavitelji ter v implementaciji informacijske tehnologije, ki omogoča hitrejši pretok informacij (Go & Pine, 1995). V hotelu Slon spodbujajo dobre odnose med zaposlenimi, organizirajo seminarje in delavnice za izpopolnjevanje kadra, prav tako pa se osebje tudi redno udeležuje dogodkov, izobraževanj in virtualnega izobraževanja s strani Best Westerna, kar daje konkurenčno prednost Slonu pred ostalimi hoteli v Ljubljani, saj sledijo mednarodnim trendom in standardom. Kljub veliki konkurenci v hotelski dejavnosti se zadovoljstvo gostov odraža v visoki zasedenosti hotela v primerjavi s konkurenčnimi hoteli, visokimi ocenami in komentarji na Best Westrnovem spletnem portalu Medallia in drugih portalih, kot sta Trip Advisor in Booking, prednost pa je tudi kvaliteten rezervacijski sistem verige, ki pomembno pripomore k zasedenosti Slona, in finančni doprinos hotelu.

Slika 9: Promet hotela Slon ustvarjen v okviru rezervacijskega sistema Best Western v obdobju med leti 1998 in 2012



Vir: Hotel Slon d.d. Ljubljana in skupina hotelov Slon, Revidirano letno poročilo, 2014.

Na Sliki 9 je prikazan delež letnega prometa hotela Slon, ki je bil ustvarjen preko rezervacijskega sistema Best Western v obdobju od leta 1998 do leta 2012. Graf kaže, da se je delež ves čas povečeval, z občasnimi nihanji navzdol zaradi vplivov iz okolja, v katerem hotel posluje.

Prednost poslovanja v verigi Best Western so tudi odlične trženjske aktivnosti verige, ki Slonu poleg lastne promocije nudijo še dodatno globalno promocijo in s tem znižujejo stroške trženjskih aktivnosti hotela. Konkurenčna prednost verige Best Western v primerjavi z drugimi so relativno nizki stroški članarine in ostali stroški, ki jih ima hotel s sodelovanjem, kar daje še dodaten pozitiven vpliv na uspešno in optimalno poslovanje Slona.

Varnost in zaščita je v hotelu Slon na zelo visoki ravni z doslednim upoštevanjem zakonov, pravilnikov in predpisov s strani države ter upoštevanjem standardov, ki jih predpisuje Best Western. To potrjujejo z rednimi internimi inšpekcijskimi pregledi in letno inšpekcijo s strani Best Westerna, ki nadzoruje, da hotel dosledno upošteva standarde in nudi gostom varno, udobno in kakovostno izkušnjo v hotelu.

Analiza poslovanja hotela Slon je pokazala, da blagovna znamka Best Western daje zelo pozitiven doprinos z danimi standardi in merili, ki so na slovenskem hotelirskem trgu še v fazi razvoja. Skozi delovanje hotela in njegovo konstantno izboljševanje lahko potrdimo, da je sistem franšize blagovne znamke uspešen v hotelski dejavnosti. Potrebna je dobro razvita strategija verige, kot jo ima Best Western, dosledno upoštevanje standardov in smernic verige in jasno opredeljeni cilji hotela samega, saj ima v primeru franšize blagovne znamke hotel proste roke pri poslovnih odločitvah, kar je prednost za hotel, kot je Slon, saj ima izobražen in strokovno podkovan vodilni menedžment ter motivirano in profesionalno osebje na vseh ravneh.

SKLEP

Naraščajoči trendi globalizacije in mednarodnega poslovanja stopnjujejo konkurenco na hotelirskem trgu in vplivajo na razvoj različnih vrst modelov upravljanja in lastniške strukture hotelov. V magistrski nalogi sem predstavila najpogostejše oblike lastništva hotelov na trgu, in sicer od neodvisnih hotelov, ki so v družinski lasti oz. lasti večjih gospodarskih družb, ter načine upravljanja hotelov. Zaradi rasti mednarodnega poslovanja se čedalje več hotelov povezuje v hotelske verige, za katera so značilne različne kombinacije načinov upravljanja, ki so lahko različne oblike franšiz in upravljavskih pogodb, najemi in lastništvo hotelov.

V Sloveniji še vedno prevladujejo manjši neodvisni hoteli v družinski lasti oz. lasti gospodarskih družb, vendar se počasi začenjajo tudi na slovenskem trgu hoteli povezovati v domače in mednarodne hotelske verige. Glavni razlogi za manjše poslovanje v verigah v primerjavi s tujimi državami so v majhnosti hotelov, ki ne dosegajo standardov verig, pogosto so locirani izven večjih mest in v visokih stroških, ki jih ima hotel s poslovanjem v verigi, ki so zaradi majhne kapacitete hotela pogosto višji od dodatnih prihodkov, ki jih hotel dobi kot boniteto poslovanja v verigi.

V magistrskem delu sem analizirala različne oblike upravljanja in lastništva hotelov in se nato osredotočila na primer hotela Slon, ki ne sodi v nobenega od opisanih modelov, temveč je mešanica neodvisnega in franšiznega hotela. Je del verige Best Western, ki ni tipična franšizna hotelska veriga, saj nudi franšizo blagovne znamke. Primarni razlog, da se hotel odloči za tovrstno poslovanje, je želja po članstvu zaradi priznanega imena, blagovne znamke in pridobitve referenčne skupine potencialnih gostov. Obenem pa so hoteli v Best Westernovi verigi še vedno v zasebni lasti, z lastnim upravljanjem in sprejemanjem poslovnih odločitev, saj veriga posluje po načelu samostojnega poslovanja hotelov, za kar so v Best Westernu prepričani, da je ključno za konkurenčno delovanje na lokalnem trgu hotela.

Vplive članstva v verigi na hotel sem analizirala z razčlenitvijo poslovanja in standardov na tri ključna področja – trženje, kakovost in varnost. Na vsakem področju sem preučila smernice in obvezna pravila, ki jih ima hotel s strani Best Westerna, državne regulative in lastne standarde. Ugotovila sem, da se na večini področij standardi, regulative in smernice dobro dopolnjujejo in tako tvorijo kakovostno poslovanje hotela ob upoštevanju globalnih trendov in sledenju potrebam in željam domačega trga.

V primeru hotela Slon je poslovanje kot neodvisen hotel s franšizo blagovne znamke zelo uspešno, saj ima veliko prednosti pred samostojnim poslovanjem, kar je prikazano v kategorijah finančnega vidika in s konkurenčnostjo na trgu kjer posluje. Poslovanje pod imenom Best Western, ki je v svetu že uveljavljena blagovna znamka, hotelu Slon daje še dodatno prepoznavnost poleg lastne zgodovinske tradicije, stroški članstva v verigi so veliko nižji kot pri drugih primerljivih mednarodnih verigah. Kljub nizki vpletenost verige v poslovanje hotela se z rednimi inšpekcijskimi pregledi zagotavlja visoke in strokovne standarde kakovosti in varnosti ter zagotavljanje udobja gostom hotela. Osebje se redno udeležuje mednarodnih srečanj in izobraževanj s strani Best Westerna, kjer se seznanijo z najnovejšimi trendi v hotelirstvu. Poleg naštetih obstaja še veliko drugih pozitivnih vplivov na poslovanje hotela.

Seveda pa se kljub pozitivnim vplivom verige in uspešnemu poslovanju hotel Slon sooča z izzivi, kot so konkurenca na trgu hotelov, prihodu novih mednarodnih verig v bližnjo okolico hotela ter počasen razvoj Ljubljane kot turistične destinacije. Ker se izzivov v hotelu Slon zavedajo, se s strateškim planiranjem, motiviranjem in z izkoriščanjem potenciala hotelskega osebja z njimi uspešno soočajo ter se trudijo, da bi na ta način uspešno poslovali tudi v prihodnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Barnes, R. (2012, 23. november). Franchise, management, leasing. *Hotel innovations & technologies SMART report*, 16, 7-11.
2. *Best Western – About us*. Najdeno 10. novembra 2015 na spletnem naslovu http://www.bestwestern.com/about-us/
3. Best Western – Member webside. Najdeno 15. februarja 2015 na spletnem naslovu http://mw.bestwestern.com
4. Best Western Hotels & Resorts. Najdeno 24. novembra 2015 na spletnem naslovu http://www.bestwesterndevelopers.com/
5. Best Western International (2014). *Global Quality Assurance Manual*. Phoenix: Best Western International.
6. *Best Western Premier Hotel Slon*. Najdeno 2. novembra 2015 na spletnem naslovu http://www.hotelslon.com/si/
7. Boardman, J., & Barbato, C. (2008). *Review of socially responsible HR and labour relations practice in international hotel chains.* Geneva: International Labour Office.
8. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste. Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Cerović, Z. (2003). *Hotelski menedžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
10. Colli, A. (2003). *The history of family business, 1850-2000*. Cambridge: Cambridge University Press.
11. Cook, A.R., Yale, J.L., & Marqua, J.J. (1999). *Tourism: the business of travel*. New Jersey: Upper Saddle River.
12. Dubrovski, D. (2013). *Mednarodna ekonomija in poslovanje*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
13. Dyer, W.G. (1989). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
14. EBITDA. (b.l.) V *Finančnem slovarju*. Najdeno 12. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.financnislovar.com/definicije/ebitda.html
15. *European Franchising Federation*. Najdeno 18.novembra 2015 na spletnem naslovu http://www.eff-franchise.com
16. *FI-PO – Finančni podatki*. Najdeno 12. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/fipo/pojasnila_za_gd.asp
17. Go, F.M., & Pine, R. (1995). *Globalization strategy in the hotel industry*. London: Routledge.
18. Gronroos, C. (1990). Service Management: A Management Focus For Service Competition. *International Journal of Service Industry Management, 1(1),* 6-14.
19. *Gvin.com* – Hotel Slon. Najdeno 12. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.bisnode.si/produkt/gvin/hotel_slon.html
20. *Hotel.Si – Gorenjska*. Najdeno 12. novembra 2015 na spletnem naslovu http://www.hotel.si/Search.aspx?region=7

21. Hotel Slon d.d. Ljubljana in skupina hotelov Slon (2014). *Revidirano letno poročilo*. Ljubljana: Hotel Slon d.d.
22. Johnston, R. (1995). *The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers.* Coventry: University of Warwick.
23. Kasavana, M. L., & Brooks, R. M. (1998). *Managing front office operations.* Lansing (Michigan): Educational institute, American Hotel & Motel Association.
24. Knowles, T. (1996). *Corporate strategy for hospitality*. London: Longman.
25. Konečnik, M. (2007). *Trženje v turizmu.* Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
26. Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (1996). *Marketing for hospitality and tourism.* Upper Saddle River: Prentice Hall.
27. Kotler, P. (1998). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
28. *LifeClass – O podjetju*. Najdeno 2. decembra 2015 na spletnem naslovu http://www.lifeclass.net/si/o-nas/o-podjetju
29. Makovec, Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Medlik, S., & Ingram, H. (2001). *The business of hotels. Fourth edition*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
31. Mihalič, T. (2002). *Poslovanje in ekonomika turističnih podjetij*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
32. Middleton, V. T. C. (2001). *Marketing in travel and tourism.* Oxford: Butterworth – Heinemann.
33. Obligacijski zakonik. *Uradni list RS* št. 97/2007-UPB1.
34. Porter, E. M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.* New York: The Free Press.
35. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev.* Ljubljana: GV Založba.
36. Pravilnik o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin. *Uradni list RS, št. 29/1997.*
37. Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti. *Uradni list RS* št. 21/2014.
38. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Rutherford, D. G., & O'Fallon, M. J. (2007). *Hotel management and operations*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
40. Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2002). *Ekonomija*. Ljubljana: GV Založba.
41. Starman, D. (1996). *Tržno komuniciranje: izbrana poglavja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Statistični urad RS (2014). Turizem: Opis področja. Najdeno 13. julija 2015 na spletnem naslovu http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?id=24&headerbar=21
43. Statistični urad RS (b.l.). Prihodi in prenočitve turistov po vrstah občin in objektov v Sloveniji. Najdeno 8. junija na spletnem naslovu

http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2164505S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/21_gostinstvo_turizem/02_21645_nastanitev_letno/&lang=2
44. Stutts,A. T., & Wortman, J. (2006). *Hotel and lodging management: an introduction*. Hoboken: J. Wiley.
45. Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1982). *Bivalent attributes of the famili firm. Working paper*. Cambridge: Harvard University Press.
46. The international hotel industry. (2005). *Travel & tourism intelligence*. London: Mintel international group Ltd.
47. *Types of hotels or classification of hotel by type*. Najdeno 17. Februarja 2015 na spletnem naslovu http://setupmyhotel.com/about-hotel-industry/classification-of-hotel-by-type.html
48. Treven, S. (1992). *SWOT analiza*. Kranj: Organizacija in kadri.
49. UNEP. (1995). Environmental Codes of Conduct for Tourism. *UNEP Industry and Environmental Technical Report.* No. 29. Paris: UNEP.
50. Union hoteli d.d. (2015). Letno poročilo družbe in skupine Union hoteli d.d. za leto 2014. Ljubljana: Union hoteli d.d.
51. *Uradni slovenski turistični informacijski portal*. (2015). Najdeno 12. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/
52. Uran, M. (2008). *Priročnik za razvoj funkcionalne kakovosti storitev v turizmu.* Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo – Direktorat za turizem.
53. Wallen, G. K., & Wallen, J. J. (2005). *Check-in check-out. Managing hotel operations*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
54. Webber, R. (2013). *An introduction to franchising*. New York: Palgrave Macmillan.
55. Wickford, H. (2015). Types of hotel ownership. Najdeno 17. februarja 2015 na spletnem naslovu http://www.ehow.com/about_5598328_types-hotel-ownership.html
56. *World ranking 2013 of the hotel groups and brands*. Najdeno 8. novembra 2015 na spletnem naslovu http://www.hospitalitynet.org/news/4060119.html
57. Zakon o varnosti in zdravju pri delu. *Uradni list RS* št. 43/2011.
58. Zakon o varstvu pred požarom. *Uradni list RS* št. 3/07, 9/11, 83/12.