

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PONUDNIKOV TURISTIČNIH
NASTANITEV V ZGORNJEM POSOČJU**

Ljubljana, september 2016

TOMAŽ SKOČIR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Tomaž Skočir, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza uspešnosti poslovanja ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju, pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Ljubica Knežević Cvelbar.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne: _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRAJNOSTNI RAZVOJ	4
1.1 Opredelitev trajnostnega razvoja in vplivi turizma	4
1.1.1 Vpliv turizma na ekonomsko okolje	6
1.1.2 Vpliv turizma na socialno-kulturno okolje.....	6
1.1.3 Vpliv turizma na naravno okolje	7
1.2 Trajnostni razvoj turizma	8
1.2.1 Evropski sistem kazalnikov za trajnostni management destinacij	10
1.2.2 Globalni kriteriji trajnostnega turizma	11
1.2.3 Zelena shema slovenskega turizma	11
2 MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETIJ	13
2.1 Kazalci in kazalniki za analizo poslovanja	14
2.1.1 Kazalci.....	14
2.1.2 Kazalniki	14
2.1.2.1 Kazalniki stanja financiranja.....	15
2.1.2.2 Kazalniki stanja investiranja	15
2.1.2.3 Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja	16
2.1.2.4 Kazalniki obračanja.....	16
2.1.2.5 Kazalniki gospodarnosti.....	17
2.1.2.6 Kazalniki dobičkonosnosti	17
2.1.2.7 Kazalniki dohodkovnosti	18
2.1.2.8 Kazalniki denarne tokovnosti.....	18
2.2 Omejitve računovodskih kazalnikov uspešnosti in Du Pontov sistem povezanih kazalnikov	18
2.3 Metode in modeli merjenja uspešnosti poslovanja	20
2.3.1 Uravnoreženo merjenje uspešnosti poslovanja	20
2.3.1.1 Finančni kazalniki	21
2.3.1.2 Kazalniki odnosa do kupcev	21
2.3.1.3 Kazalniki notranjih poslovnih procesov.....	21
2.3.1.4 Kazalniki učenja in rasti.....	22
2.3.2 Model trojnega izida.....	23
2.4 Merjenje uspešnosti poslovanja v hotelirski dejavnosti.....	27
2.4.1 Splošni ekonomski kazalniki poslovanja	27
2.4.2 Enotni računovodski sistem za spremljanje uspešnosti v hotelirstvu	27
2.4.3 Model merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij.....	29
2.4.4 Globalni kriteriji trajnostnega turizma za hotele in organizatorje potovanj.....	31
3 TURIZEM V ZGORNJEM POSOČJU	33
3.1 Opredelitev turističnega območja Zgornjega Posočja.....	33
3.2 Nastanitveni sektor v Zgornjem Posočju	35

4 METODOLOGIJA	41
4.1 Namen in cilji raziskave	41
4.2 Raziskovalna vprašanja	42
4.3 Izbira vzorca	42
4.4 Metode in tehnike raziskovanja.....	42
4.4.1 Analiza dokumentov	42
4.4.2 Intervju	43
4.4.3 Opazovanje.....	44
4.5 Obdelava in analiza podatkov	45
4.6 Veljavnost, zanesljivost in etika raziskovanja.....	45
4.7 Metodološke omejitve	46
5 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PONUDNIKOV TURISTIČNIH NASTANITEV V ZGORNJEM POSOČJU	47
5.1 Analiza poslovanja	50
5.1.1 Analiza bilance stanja.....	51
5.1.2 Analiza izkaza poslovnega izida	54
5.2 Finančna analiza uspešnosti poslovanja.....	56
5.2.1 Kazalniki stanja financiranja	56
5.2.2 Kazalniki stanja investiranja	57
5.2.3 Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja in obračanja.....	57
5.2.4 Kazalniki gospodarnosti	59
5.2.5 Kazalniki dobičkonosnosti	59
5.2.6 Primerjava razlik in Du Pontova analiza.....	60
5.3 Ugotovitev analize uspešnosti poslovanja.....	62
5.4 Rezultati analize intervjuja in opazovanja	63
5.4.1 Intervju	63
5.4.2 Opazovanje.....	66
6 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE USPEŠNOSTI PONUDNIKOV TURISTIČNIH NASTANITEV V ZGORNJEM POSOČJU	67
SKLEP.....	69
LITERATURA IN VIRI.....	71
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Glavni izzivi trajnostnega turizma v Evropi	9
Tabela 2: Indikatorji modela trojnega izida	24
Tabela 3: Kazalci in kazalniki USALI, prilagojeni za hotelsko podjetje.....	29
Tabela 4: Globalni kriteriji trajnostnega turizma za hotele in organizatorje potovanj.....	32
Tabela 5: Prihodi turistov v Zgornje Posočje v obdobju 2008–2014	36

Tabela 6: Prihodi turistov v hotele in podobne nastanitvene obrate ter primerjava s celotnimi prihodi v Zgornjem Posočju v obdobju 2008–2014.....	36
Tabela 7: Prenositve turistov v Zgornjem Posočju v obdobju 2008–2014.....	37
Tabela 8: Prenositve turistov v hotelih in podobnih nastanitvenih obratih ter primerjava s celotnimi prenočitvami v Zgornjem Posočju v obdobju 2008–2014.....	38
Tabela 9: Število sob, stalnih ležišč in nočitev v Zgornjem Posočju v dejavnosti I55.1	47
Tabela 10: Poslovni prihodki, odhodki in poslovni izid iz poslovanja na nočitev in sobo v dejavnosti I55.1 v Zgornjem Posočju v obdobju 2008–2014	48
Tabela 11: Indeks poslovnih prihodkov in odhodkov na nočitev v dejavnosti I55.1 v Zgornjem Posočju v obdobju 2008–2014.....	48
Tabela 12: Poslovni prihodki, odhodki in poslovni izid iz poslovanja na nočitev in sobo v dejavnosti I55.1 v obdobju 2008–2014.....	50
Tabela 13: Indeks poslovnih prihodkov in odhodkov na nočitev v dejavnosti I55.1 v obdobju 2008–2014.....	50
Tabela 14: Razlika med povprečji finančnih kazalnikov v proučevanem obdobju 2008–2014	61
Tabela 15: Du Pontova analiza.....	62

KAZALO SLIK

Slika 1: Shema orodja GSTR	12
Slika 2: Du Pontov sistem kazalnikov.....	19
Slika 3: Model verige vrednosti notranjih poslovnih procesov.....	22
Slika 4: Povprečna doba bivanja turistov v Zgornjem Posočju 2008–2014	38
Slika 5: Povprečna doba bivanja po mesecih v Zgornjem Posočju v letu 2012*	39
Slika 6: Turistična ležišča v Zgornjem Posočju v obdobju 2008–2014.....	40
Slika 7: Neto zasedenost prenočitvenih zmogljivosti v Zgornjem Posočju v obdobju 2008–2014.....	40
Slika 8: Poslovni prihodki, odhodki in poslovni izid iz poslovanja na sobo v Zgornjem Posočju v obdobju 2008–2014.....	49
Slika 9: Dodana vrednost v EUR na zaposlenega v dejavnosti I55.1	55

UVOD

Turistična ponudba in povpraševanje posamezne destinacije sta odvisni od najrazličnejših dejavnikov, ki se stalno spreminjajo. Turisti pretežno povprašujejo po sestavljenem turističnem proizvodu, v okviru katerega sodelujejo tako gostinstvo, turistične agencije, promet in trgovina kot tudi kultura in zdravstvo (Planina & Mihalič, 2002).

Planina (1997) razume turistično gospodarstvo na več načinov:

1. kot področje različnih gospodarskih dejavnosti podjetij v neposrednem smislu;
2. kot zbir vseh tistih področij in panog, kjer turisti osebno trošijo svoja sredstva;
3. kot sestav tistih področij, panog, skupin in podskupin, kjer se ne kažejo samo vplivi direktne osebne potrošnje, temveč tudi indirektni vplivi, ki imajo vzrok v proizvodnji, ki je posredno nujna za potrebe turistov.

Ponudniki turističnih nastanitev omogočajo zadovoljevanje najrazličnejših potreb posameznika in družbe. Tako se vedno znova razvija raznolika turistična ponudba, namenjena določeni populaciji in družbi. Vedno večjo vlogo dobivajo cenejše, doživljajske in intenzivnejše počitnice s pestro ponudbo dejavnosti ter izvernih izkušenj. Več je specializiranih in individualnih potovanj, iskanja avtentičnosti destinacij, izven sezonskih ter izobraževalno naravnanih potovanj. Prav tako je pričakovati še večji porast rezervacij prek spleta in povečanje uporabe socialnih medijev ter pametnih telefonov kot virov informacij ali kot virov pomoči pri pripravi konkretnih načrtov potovanj (Planina & Mihalič, 2002; Slovenska turistična organizacija, 2016).

Pomembno je, da se turistični ponudniki nastanitev zavedajo spremenljivih političnih, ekonomskih, družbenih, tehnoloških, demografskih in okoljevarstvenih dejavnikov ter da se temu primerno prilagajajo z oblikovanjem kratkoročnih strategij znotraj svojih dolgoročnih strateških usmeritev. Trajnostni razvoj turizma je tudi določanje nosilne zmogljivosti destinacije, varovanje lokalne naravne, kulturne dediščine in tradicij ter oblikovanje predlogov, ki so skladni z interesi večine lokalnega prebivalstva. Vse večje pa je tudi zavedanje odvisnosti turizma od ohranjanja in varovanja okolja ter načel trajnostnega in odgovornega razvoja turizma. Zasledovanje trajnostnega turističnega razvoja bo v prihodnje prispevalo k boljšim možnostim zagotavljanja optimalne uporabe naravnega okolja, vzdrževanja ekoloških procesov, spodbujanja avtentičnosti lokalnega prebivalstva, omogočalo bo tudi večje ekonomske in družbene koristi ter zagotavljalo ekonomsko uspešnost poslovanja turističnih ponudnikov (Dwyer, Knežević & Edwards, 2011; Lebe, 2008; Mihalič, Žabkar & Knežević, 2011).

Tem trendom s prilagajanjem svoje ponudbe turistom in lokalnemu prebivalstvu poskušajo slediti tudi ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju. V prihodnje je treba

upoštevati tudi dejstvo, da samo organizacija razvedrila in zabave, ne bo dovolj, saj se pričakuje, da bodo turisti želeli to, kar danes vidijo, jutri tudi razumeti, slišati in sočasno podoživeti zgodbo. Le z nudenjem kakovostnih turističnih produktov bodo lahko lokalni ponudniki turističnih nastanitev še bolj prispevali k razvoju turizma v Zgornjem Posočju (Lebe, 2008).

Iz poslovnih in letnih poročil je razvidno, da sama dejavnost turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju direktno prispeva k zaposlovanju približno 4,9 % vseh zaposlenih, kar pozitivno vpliva na gospodarsko razvitost celotnega območja. Občine Zgornjega Posočja (Bovec, Kobarid in Tolmin) namenijo za razvoj turističnega gospodarstva brez investicijskih vlaganj skupaj letno več kot 590.000 eurov (v nadaljevanju EUR), podrobnejših analiz in raziskav s področja uspešnosti ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju, pa ni zaznati. Poleg tega ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju premalo pozornosti namenjajo medsebojnemu povezovanju in sodelovanju, pri trženju se preveč zanašajo na lokalno turistično organizacijo (v nadaljevanju LTO) Bovec in LTO Sotočje, na turistično dejavnost pa v večini gledajo le kot na dodatno dejavnost za zaslužek. To je tudi eden izmed razlogov, da v magistrskem delu obravnavam in analiziram uspešnost ter doprinos ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju (Skočir, 2010; UNWTO, 2012).

Namen magistrskega dela je analizirati uspešnost poslovanja v luči trajnostnega turističnega razvoja in predstavitev svojih pogledov ter predlogov, ki bi pripomogli k večji uspešnosti poslovanja ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju.

Ključni cilji magistrskega dela so:

1. analizirati finančno uspešnost poslovanja podjetij v dejavnosti hotelov in podobnih nastanitvenih obratov;
2. ugotoviti, v kakšni meri ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju spremljajo okoljske in družbene kazalnike ter njihovo mnenje glede spremljanja le-teh;
3. ugotoviti, v kakšni meri ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju sledijo konceptu trajnostnega razvoja;
4. podati predloge za izboljšanje uspešnosti poslovanja ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju.

Namen in predmet raziskave zahteva uporabo metodologije, ki temelji na uporabi znanj iz analize poslovanja, računovodstva, turizma, hotelirstva, statistike in ekonomike. Za ugotavljanje finančne uspešnosti poslovanja ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju, so uporabljene statistične metode za izračun kazalnikov (koeficienti, indeksi, deleži) na podlagi gospodarskih kategorij iz računovodskih izkazov letnih poročil nastanitvenih podjetij, za njihovo presojanje in primerjanje je uporabljena metoda komparacije in analize dokumentov. Celotna podatkovna baza izhaja iz letnih poročil nastanitvenih podjetij, ki so po

standardni klasifikaciji dejavnosti (v nadaljevanju SKD) razvrščene v dejavnost I55.1. Proučevano obdobje analize je od leta 2008 do leta 2014. Viri podatkov za analizo so pridobljena letna poročila nastanitvenih podjetij prek Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJ PES) in podjetja BISNODE d.o.o (v nadaljevanju GVIN). Analiza na podlagi gospodarskih kategorij iz računovodskih izkazov proučevanih podjetij bo podala dovolj dobre informacije o finančni uspešnosti poslovanja podjetij, saj natančnejših podatkov ni mogoče pridobiti, in je izbrana analiza trenutno edina ustrežna izbira s katero lahko obravnavam uspešnost poslovanja proučevanih ponudnikov turističnih nastanitev. Za spremljanje družbene in okoljske uspešnosti ponudnikov turističnih nastanitev, po neuspešnem poizkusu izvedbe ankete, uporabljam metodo opazovanja za nastanitvene objekte in polstrukturirani intervju z vodji podjetij v dejavnosti I55.1, s sedežem v Zgornjem Posočju. Dobljeni rezultati o spremljanju družbene in okoljske uspešnosti pripomorejo tudi k ustrežnejšemu oblikovanju predlogov za izboljšanje uspešnosti poslovanja ponudnikov turističnih nastanitev.

Pri proučevanju literature uporabljam metode, ki se nanašajo na zbiranje, iskanje, analiziranje, primerjanje in študij strokovne literature s področja turizma, hotelirstva, računovodstva, statistike ter ekonomike. Ob tem si poslužujem različnih strokovnih literatur domačih in tujih avtorjev ter drugih virov, kot so razprave, raziskave, poročila, interna dela in objavljeni članki na spletnih straneh. Uporabljam tudi metodo opazovanja, intervjuja, analizo dokumentov in sklepanja.

Magistrsko delo je razdeljeno na šest vsebinskih sklopov. V prvem delu uvodu sledi podrobnejša opredelitev in predstavitev načel trajnostnega razvoja ter glavnih dejavnikov trajnostnega razvoja turizma.

Drugi del se nanaša na merjenje uspešnosti poslovanja podjetij. Predstavljeni so koncepti in modeli za merjenje uspešnosti poslovanja, posamezni kazalniki za merjenje uspešnosti podjetij ter novejši kazalci in kazalniki merjenja uspešnosti v turistični nastanitveni dejavnosti.

V tretjem delu je podrobneje predstavljeno območje Zgornjega Posočja in s pomočjo kvantitativne analize obravnavan nastanitveni sektor in turistično povpraševanje območja. S pomočjo analize so razvidni trendi in gospodarski vplivi na nočitve ter prihode turistov v Zgornje Posočje.

V četrtem delu je podrobneje predstavljena uporabljena metodologija raziskovanja, medtem ko je v petem delu s pomočjo različnih indikatorjev in kazalnikov podrobneje analiziram finančno uspešnost poslovanja podjetij, ki so razvrščene v dejavnost I55.1 in imajo sedež v Zgornjem Posočju. Poleg finančne uspešnosti s pomočjo metode opazovanja in intervjuja ugotavljam ter analiziram vpeljevanje načel in ciljev trajnostnega razvoja, predvsem pa

spremljanje družbene in okoljske uspešnosti ponudnikov turističnih nastanitev. Na podlagi ugotovitev v tem delu analiziram, interpretiram in povzemam ugotovitve za naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kakšna je finančna uspešnost ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju?
2. Katere kazalnike uspešnosti poslovanja spremljajo ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju?
3. Kateri dejavniki pomembno vplivajo na merjenje uspešnosti turističnih ponudnikov nastanitev v Zgornjem Posočju?

V šestem delu na podlagi ugotovitev iz prejšnjih poglavij podajam predloge za uspešnejše poslovanje ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju. Ugotovitve izhajajo iz analiz nastanitvenega sektorja, analize dokumentov, opazovanja in intervjujev ter analize uspešnosti poslovanja ponudnikov turističnih nastanitev. V zaključku magistrskega dela povzemam odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja in na podlagi ugotovitev podajam nekaj smernic o prihodnjem razvoju turizma v Zgornjem Posočju.

1 TRAJNOSTNI RAZVOJ

1.1 Opredelitev trajnostnega razvoja in vplivi turizma

Podnebje na Zemlji se v zadnjem času zelo hitro spreminja, na kar vplivajo jakost sevanja Sonca, gibanje Zemlje, sestava zemeljske površine in ozračja. Podnebje se spreminja tudi zaradi notranje spremenljivosti v podnebnem sistemu in zunanjih vplivov, ki so lahko naravni ali posledica človeških poseganj med katere štejemo tudi povečanje koncentracij toplogrednih plinov, ki povzročajo segrevanje zemeljske površine (Kajfeš Bogataj, 2008).

Brezobzirno strmenje k večji gospodarski rasti je povzročilo, da se je varstvu okolja in socio-družbenim dejavnikom razvoja namenjalo malo pozornosti in denarnih sredstev. Če bi gospodarski proces potekal tako, da bi bili proizvodnja in proizvodi obzirni do narave, kasneje ne bi bilo potrebnih toliko ukrepov in denarnih sredstev za varovanje ter izboljšanje okolja. To je tudi eden izmed glavnih vzrokov, da se je začelo z oblikovanjem modela trajnostnega razvoja, ki temelji na materialni blaginji, socialni privlačnosti ter gospodarskem in okoljskem ravnotežju (Požarnik, 1999).

Trajnostni razvoj je danes eden glavnih ciljev globalnih in nacionalnih razvojnih politik. Svetovna komisija za okolje in prostor (angl. *World Commission on Environment and Development*, v nadaljevanju WCED) je trajnostni razvoj opredelila kot razvoj, ki zadošča današnjim potrebam, ne da bi pri tem ogrožal možnosti prihodnjih generacij, da zadostijo svojim lastnim potrebam (WCED, 1987). Obstajajo številne definicije trajnostnega razvoja, ki temeljijo predvsem na konceptu ohranjanja razpoložljivih naravnih virov in ohranjanju

naravnega okolja za prihodnje generacije. Družba, ki želi doseči trajnostni razvoj, se mora razvijati tako, da zmanjša tiste dejavnosti, katerih stroški se prenesejo na naslednje generacije (Plut, 1997; Vuk, 2000).

Temeljna načela trajnostnega razvoja so (Plut, 1997):

1. kakovosten gospodarski razvoj v okviru fizičnih omejitev in z učinkovitejšo rabo surovin in energije;
2. internalizacija okoljskih stroškov proizvodnje in potrošnje;
3. minimizacija rabe zalog neobnovljivih naravnih virov;
4. raba obnovljivih naravnih virov v okviru njihovih regeneracijskih sposobnosti;
5. zmanjševanje oziroma ohranjanje polucijskih obremenitev pod asimilacijskimi sposobnostmi ekosistemov;
6. preprečevanje okoljskih pritiskov namesto zmanjševanje okoljskih posledic in načelo najmanjšega možnega okoljskega tveganja.

Koncept trajnostnega razvoja poleg ekonomskega vidika upošteva tudi kulturno-družbeni in okoljski vidik, vidik zadovoljstva turistov ter tudi politično okolje. Koncept trajnostnega razvoja se bolj obravnava na področju turističnih destinacij kot zaokroženih območjih, manj pa se konkurenčnost turističnih podjetij ocenjuje z vidika koncepta trajnostnega razvoja. Z vidika podjetij se bolj uporabljajo izrazi model trojnega izida, trajnostni razvoj, model družbene odgovornosti podjetja itd. Vsem omenjenim modelom je skupno, da podjetja v svoje poslovanje stroškovno in zavestno vključujejo tako ekonomski in družbeni kot tudi okoljski vidik (MGRT, 2009). Izkušnje kažejo, da je poleg omenjenih 3 vidikov treba dodati še vidik zadovoljstva strank, okoljsko izobraževanje in politično moč ter podporo, saj predstavljajo prvi pogoj za trajnostni razvoj (Mihalič et al., 2011).

Trajnost je z vidika dobičkonosnosti mogoče doseči z zasledovanjem preferenc kupcev, inovativnostjo, kakovostjo in blagovno znamko. Stroškovna učinkovitost ostaja pogoj za ustvarjanje dobička, nedenarni faktorji pa dodajo vrednost proizvodu (Hunt, 1995). Posledično se nekateri raziskovalci zavzemajo za učinkovitostni pristop – s prizadevanjem dosegati zadovoljstvo kupcev s kakovostnimi storitvami in ne samo z upoštevanjem dobičkonosnosti. Rezultati raziskave kitajskih ponudnikov turističnih nastanitev so pokazali na močno povezavo med nefinančnimi kazalniki in finančnimi kazalniki uspešnosti (Huang, Chu & Wang, 2007; Israeli, Barkan & Fleishman, 2006). Poleg tega se je treba zavedati, da ekonomska kriza lahko prinese uveljavitev nefinančnih kazalnikov in nove poslovne modele v poslovni svet ter tudi širše (Okumus & Karamustafa, 2005; Papatheodorou, Rosswillo & Xiao, 2010).

Koncept trajnostnega razvoja je omogočil, da so ponudniki turističnih nastanitev postali bolj odvisni od naravnega in socialnega okolja za ohranitev tržne moči in doseganje večje dodane

vrednosti (Suggett & Goodsir, 2002; Dwyer & Kim, 2003). Poleg tega se tudi zavedajo pomembnosti odzivanja na potrošnikove preference z vključevanjem le-teh v strategijo podjetja, kar posledično pripomore k zmanjšanju negativnega vpliva na okolje (Enz & Signaw, 1999). Podjetje mora zasledovati cilje za ohranjanje ter varovanje naravne in kulturne dediščine (Roberts & Tribe, 2008) ter tako sodelovati z deležniki, kot so občina, lokalno prebivalstvo, investitorji in ostalimi podpornimi institucijami ter njihovo mrežo, kar je ključno za razvoj konkurenčne prednosti podjetja (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002). Cilj vseh konceptov trajnostnega razvoja je, da zagotovi stalne koristi za prebivalstvo - gospodarske, socialno-kulturne in okoljske, brez povzročanja okoljskih in socialno-kulturnih škod (Middleton & Hawkins, 1998).

Turizem in okolje sta močno povezana, saj razvoj turizma temelji na privlačnosti okolja, obenem pa turizem negativno ali pozitivno vpliva tako na naravo kot tudi na socialno-kulturno, družbeno in ekonomsko okolje. Turistični razvoj ima lahko v turistični destinaciji negativne in pozitivne učinke, ki jih zaznava lokalno prebivalstvo. Ekonomski in kulturni učinki trajnostnega razvoja imajo pozitiven vpliv na skupni učinek turističnega razvoja, medtem ko imajo socialni in okoljski učinki predvsem negativni vpliv. Onesnaževanje okolja, socialni problemi, ki jih povzroča turistični razvoj, znižujejo stopnjo podpore lokalnih prebivalcev turističnemu razvoju. Pozitivne ekonomske učinke lokalno prebivalstvo vidi predvsem v novih delovnih mestih, povečanju investicij in pritoku kapitala v turistično destinacijo, kar vpliva tudi na dvig njihovega življenjskega standarda (Yoon, Gursoy & Chen, 2001).

1.1.1 Vpliv turizma na ekonomsko okolje

Turizem spodbuja pomembne narodnogospodarske pojave, ki so lahko pozitivni ali negativni. Pozitivni učinki turizma so predvsem devizni prilivi države z receptivnim turizmom; povečanje proračunskih prihodkov prek davkov in prispevkov; ustvarjanje novih delovnih mest zaradi turizma; razvoj turistične infrastrukture; povečanje kakovosti bivanja, življenjskega standarda in prihodkov lokalnega prebivalstva na račun turistične potrošnje. Med negativne ekonomske vplive turizma spada odtekanje turistične potrošnje izven destinacije; visoki stroški infrastrukture, ki bremenijo lokalne oblasti, gospodarstvo in davkoplačevalce; inflacijski učinek, ki bremeni lokalno prebivalstvo; nevarnosti zaradi odvisnosti od ene dejavnosti in sezonska narava turistične dejavnosti (Mihalič, 2006; Yoon, Gursoy & Chen, 2001).

1.1.2 Vpliv turizma na socialno-kulturno okolje

Turizem lahko povzroča ugodne socialne učinke, in sicer v obliki povečanega dohodka in višjega življenjskega standarda zaradi višje zaposlenosti ter koristi od zgrajene infrastrukture. Turizem prinaša nova poznanstva, znanje in razumevanje novih kultur ter običajev, s katerimi se zmanjšujejo predsodki in krepi mir po svetu. Turizem turistični destinaciji omogoča tudi večjo promocijo v svetu in posledično večje možnosti za turistični ter gospodarski razvoj.

Poleg pozitivnih učinkov ima turizem na socialno okolje tudi negativne učinke, kot so posnemanje življenjskega stila turistov, nezadovoljstvo lokalnih prebivalcev z njihovim življenjem, kar je povezano z željo po posnemanju življenjskega stila bogatejših turistov, občutek manjvrednosti in celo sovraštva do turistov, nezadovoljstvo s tradicionalnim načinom življenja in njegovo opuščanje, povečanje kriminala, prostitucije in prodaje drog (Črnjar, 2002; Mihalič, 1995; Yoon, Gursoy & Chen, 2001).

Turizem lahko povzroči ohranjanje kulturne dediščine in kulture, ki se odraža v spodbujanju zaščite kulturnih značilnosti destinacije, ohranjanju lokalne kulture ter zagotavljanju finančnih sredstev za obstoj lokalnih obrti, prireditev in običajev. Turizem lahko oživi pozabljene običaje in krepki kulturno zavest prebivalstva.

Turizem lahko tudi uniči avtohtono kulturo, na način da se skomercializira. Tradicionalni dogodki, festivali se prilagodijo potrebam turizma, spremenijo se tradicionalne vrednote, kulturne dobrine postanejo predmet trgovanja. Turisti poleg novosti iščejo tudi znane proizvode in storitve, ki imajo lahko za posledico izgubo avtentičnosti avtohtone kulture, ki se prilagodi okusom turistov. Družbeno okolje je povezano z družbeno zavestjo in neformalnimi ter formalnimi pritiski na ekološko ravnanje. Družbeno okolje vpliva na varovanje okolja s pomočjo ekoloških zakonov, predpisov, kodeksov obnašanja in obnašanja podjetij, vlad ter gospodinjestev (Mihalič, 1995; Mihalič, 2006; Yoon, Gursoy & Chen, 2001).

1.1.3 Vpliv turizma na naravno okolje

Naravno okolje poleg podnebja, pokrajine, vode, flore in favne vključuje tudi fizične elemente, ki jih je zgradil človek npr. zgradbe ter arheološki in zgodovinski elementi. Za turistično destinacijo je pomembno, da ohranja kakovost okolja na visoki ravni, saj le-ta predstavlja njeno konkurenčno prednost ter si s tem zagotovi dolgoročni obstoj (Mihalič, 1999; Yoon, Gursoy & Chen, 2001).

Pozitivni vplivi turizma na naravno okolje so: spodbujanje zaščite naravnega okolja, ki je privlačno za turiste, krepitev ekološke zavesti, etike in odgovornosti do okolja, izboljšanje ekološkega managementa ter planiranja. Turizem je tudi vir finančnih sredstev za zaščito naravnega okolja in spodbujanja izboljševanja kakovosti naravnega okolja, npr. čiščenje vode, ponovna naselitev avtohtone flore in favne (Mihalič, 1999; Yoon, Gursoy & Chen, 2001).

Med negativne vplive turizma se prišteva predvsem (Mihalič, 1999; Yoon, Gursoy & Chen, 2001):

1. onesnaževanje in velika poraba vode;
2. onesnaževanje zraka s prevoznimi sredstvi, ogrevanjem in transportom;
3. hrup zaradi velike koncentracije turistov;

4. vizualno onesnaževanje pokrajine in degradacija z neprimerno arhitekturo turističnih objektov, preveliko pozidanostjo pokrajine in z izsekavanjem gozdov;
5. fizično onesnaževanje s smetmi, ki jih za seboj puščajo turisti;
6. ogrožanje avtohtonih rastlin in živali;
7. drugi vplivi (erozija in plazovi zaradi izkoriščanja pokrajine v turistične namene, opustitev tradicionalnih dejavnosti itd.).

Glede na navedeno ugotavljam, da turistični razvoj vpliva ne le na gospodarsko področje, temveč tudi na socialno-kulturno in naravno oziroma okoljsko področje. To dejstvo bi morali upoštevati predvsem odgovorni pri oblikovanju turistične razvojne strategije, ki bi morala v glavnem temeljiti na glavnih poudarkih trajnostnega razvoja turizma, ki jih predstavljam v nadaljevanju magistrskega dela.

1.2 Trajnostni razvoj turizma

Trajnostni turizem je turizem, ki je prizanesljiv do svojega naravnega in socialno-kulturnega okolja. Predstavlja ustrezno kombinacijo med številom in vrsto turistov ter turistično ponudbo v turistični destinaciji, katere kumulativni efekt ne uničuje kakovosti okolja oziroma ne spreminja, temveč ohranja privlačnost turistične destinacije. Turistični razvoj mora biti oblikovan tako, da obvaruje turistično destinacijo pred poškodovanjem oziroma uničenjem kakovosti naravnega, socialno-kulturnega in izgrajenega okolja, ter da omogoči, da ponudbo turističnega območja izkoriščajo tudi prihodnje generacije (Middleton & Hawkins, 1998; Gomezelj & Mihalič, 2008).

Olli (2013) izpostavlja naslednje cilje trajnostnega turizma:

1. zagotoviti dolgoročno konkurenčnost, stabilnost, blaginjo turističnih podjetij in destinacij;
2. zagotavljati zaposlitvene priložnosti, pošteno plačilo in pogoje za vse zaposlene ter izogibanje vsem oblikam diskriminacije;
3. s pomočjo turizma izboljšati kakovost življenja lokalnih skupnosti in jih vključevati v načrtovanje ter management;
4. zagotoviti varno, zadovoljno in izpolnjujoče izkušnjo za turiste, ki je na voljo vsem brez diskriminacije ne glede na spol, raso, vero, invalidnost itd.;
5. zmanjšati onesnaževanje in poslabšanje globalnega in lokalnega okolja ter rabo omejenih sredstev s strani turistične dejavnosti;
6. ohraniti in okrepiti kulturno bogastvo ter biotsko raznovrstnost.

Na podlagi omenjenih ciljev so v Tabeli 1 predstavljeni glavni izzivi trajnostnega turizma v Evropi za vse deležnike v turistični dejavnosti in s turizmom povezanih dejavnosti.

Tabela 1: Glavni izzivi trajnostnega turizma v Evropi

IZZIVI	OPIS
Zmanjševanje odvisnosti od sezonskega povpraševanja	Koncentracija turističnih prihodov ima v določenih obdobjih leta velik vpliv na trajnost, saj lahko resno zmanjšuje sposobnost preživetja in zaposlovanja podjetij skozi vse leto. Poleg tega predstavlja pritisk na skupnost in naravne vire izven turistične sezone, saj pusti kapacitete neizkoriščene, kar onemogoča učinkovito upravljanje turističnih objektov. Sezonskost povpraševanja je zelo težko načrtovati. Proces spodbujanja povpraševanja v manj obremenjenih obdobjih leta bi omogočal bolj uravnoteženo zasedenost obstoječih zmogljivosti in rast prihodka, ob enem pa bi manj obremenjeval okolje in skupnost.
Obravnavanje vpliva turističnega prometa	Trajnostni promet je ključni izziv, na katerega se mora turistični sektor aktivno odzvati in sprejeti odgovornost ter si prizadevati ohraniti celotno turistično potrošnjo in gospodarske koristi, medtem ko se zmanjšujejo emisije, ki izhajajo iz te dejavnosti. Glavni poudarek bi bilo treba nameniti zmanjšanju neto vpliva na podnebne spremembe iz zraka in vožnjo z avtomobilom. Pomembno je vlaganje v ustrezno infrastrukturo in storitev z uporabo prihodkov iz okoljskih davkov, kjer je primerno in stalno izboljševanje povezovanja med različnimi vrstami prevoznih storitev. Nenehno je potrebno posodabljanje znanja o vplivu turističnega prometa na emisije in o verjetnem vplivu različnih odzivnih ukrepov na uspešnost turizma ter tudi o podnebnih spremembah.
Izboljšanje kakovosti delovnih mest v turizmu	Turistični sektor ponuja veliko možnosti za zaposlitev ljudi vseh starosti in znanj. Zlasti za mlade, delo v turizmu pogosto predstavlja prvi stik z delovno dobo, predvsem v storitveni dejavnosti, usmerjeni k strankam. Vedno več pa je možnosti za zagotovitev nove priložnosti za zaposlitev z večjo dodano vrednostjo na področjih, povezanih z okoljem in dediščino. Zaposleni z edinstvenimi spretnostmi v turizmu lahko predstavljajo glavni vir konkurenčne prednosti destinacije. Okrepiti bi morali socialni dialog med delodajalci, delavci in predstavniki v lokalnem okolju pri doseganju ciljev trajnosti. Izziv za izboljšanje kakovosti delovnih mest v sektorju, ki daje konkurenčno prednost, zahteva tudi bolj usklajena prizadevanja za krepitev usposabljanja in vzpostavitve primernih programov za poklicne poti.
Večanje blaginje in kakovosti življenja	Pritiski razvoja vplivajo na družbo in predvsem na ekonomske cilje (ohranjanje prihodka v kraju in krepitev kakovostnih delovnih mest) in okoljske cilje (ohranjanje naravne in kulturne dediščine destinacije). Spremembe predstavljajo posebne izzive in priložnosti za lokalne skupnosti. Prvi izziv se nanaša na razvoj nepremičnin, ki so povezane s turizmom in spreminjajo značaj naselij. To lahko prinese znatne gospodarske koristi za skupnost, lahko pa povzroči tudi širjenje urbanizacije. Druga vrsta sprememb izhaja iz preoblikovanja lokalnih podjetij, ki je posledica padca tradicionalnih dejavnosti. Potrebno je načrtno upravljanje razvoja v skladu s tržnimi trendi in prihodnjim povpraševanjem ter povečati delež prihodkov in drugih koristi za lokalne skupnosti, predvsem s krepitvijo lokalnih oskrbnih verig in spodbujanjem turistov k uporabi lokalnih pridelkov, trgovin in drugih storitev, ki jih ponuja lokalno okolje.

se nadaljuje

Tabela 1: Glavni izzivi trajnostnega turizma v Evropi (nad.)

IZZIVI	OPIS
Zmanjševanje rabe virov in proizvodnje odpadkov	Ta izziv je neposredno povezan z varstvom okolja, vendar ima tudi enako močne posledice za dobro počutje lokalnega prebivalstva, trajnostno potrošnjo in proizvodnjo ter management naravnih virov. Z vidika trajnosti turizma so pomembna vprašanja o uporabi, učinkoviti rabi virov in ravnanje z odpadki. Posamezna področja vključujejo zmanjšanje porabe energije, predvsem pri klimatizaciji in ogrevanju, spodbujanje uporabe obnovljivih virov energije in izboljšano tehnologijo ter zmanjševanje in obvladovanje odpadkov. Reševanje tega izziva je v veliki meri odvisno od krepitve okoljskega upravljanja v turističnih podjetjih. V prihodnje je potrebno načrtovanje turističnih destinacij in zasnova posameznih objektov, ki izpolnjujejo merila za zmanjšanje rabe virov in ravnanja z odpadki. Treba je spodbujati inovacije in ustvarjalne pristope k upravljanju virov.
Ohranjanje in povečevanje vrednosti naravne in kulturne dediščine	Odnos med turizmom, naravno in kulturno dediščino nekega območja je ključnega pomena. Turizem lahko igra ključno vlogo pri ozaveščanju in ustvarja neposredno ter posredno podporo za ohranitev naravne in kulturne dediščine. Kakovost naravne in kulturne dediščine je temeljnega pomena za ustvarjanje gospodarske blaginje skozi turizem, kakovost življenja lokalne skupnosti in doživetja turistov. Prisotnost ohranjanja in zaščite naravne in kulturne dediščine je v središču zanimanja turistov, kar omogoča stabilnost razvoja tudi v prihodnje.
Turistična potovanja omogočiti vsem	Socialna vključenost in pravičnost sta pomembni načeli trajnostnega razvoja. Poseben cilj je zagotoviti turistična doživetja in izkušnje brez diskriminacije. To bo prineslo tudi dodatne gospodarske koristi. Ta izziv ima širše strateške posledice za trajnostni turizem, saj želi povečati prihodke turističnega sektorja z načeli socialne vključenosti, kar bi vplivalo na cilje, kot so zmanjšanje sezonskega povpraševanja, podpiranje stabilnih zaposlitev skozi vse leto, saj so skupine ljudi, ki bi jih lahko dosegli na ta način, npr. upokojenci, dobro izhodišče za potovanja izven glavne sezone. Zelo pomembno je spodbujati politike in ukrepe za podporo socialnega turizma na vseh ravneh.
Uporaba turizma kot orodja za globalni trajnostni razvoj	Vse cilje, opredeljene za trajnostni turizem, je treba uporabljati za razvoj turizma in ukrepanje na mednarodni ravni. Prizadevati si je potrebno, da imajo vse države enako pravico do razvoja turizma in državljani vseh držav enako pravico do turističnega potovanja.

Vir: D. Jovičić & T. Ilić, *Indicators of sustainable tourism, 2010*; D. Olli, *The Challenges for the European Tourism Sustainable, 2013*.

Izzivi in priložnosti se razlikujejo od destinacije do destinacije, tako da bo v prihodnje potrebnih še več izmenjav znanja in izkušenj na področju trajnostnega razvoja turizma.

1.2.1 Evropski sistem kazalnikov za trajnostni management destinacij

Evropska komisija je z namenom, da destinacijam pomaga pri spremljanju, upravljanju, merjenju in pospeševanju trajnostnih ukrepov, razvila ETIS-sistem (angl. *European Tourism Indicators System*, v nadaljevanju ETIS) za trajnostni management destinacij. ETIS pokriva vse tri stebre trajnostnega turizma in je primeren za vse tipe destinacij. ETIS predstavlja uporaben način za spremljanje in načrtovanje destinacijskih ukrepov ter njihovo izboljšanje v

smeri trajnostnega razvoja. Sistem ETIS se lahko prilagodi specifičnim izzivom trajnostnega turizma in specifičnim potrebam posamezne destinacije. ETIS je namenjen skupnemu delu vseh deležnikov trajnostnega turizma, imeti pa mora enega nosilca, ki povezuje deležnike in koordinira področja (ETIS, 2016).

ETIS je sestavljen iz niza 27 osnovnih in 40 izbirnih kazalnikov, ki so razdeljeni v štiri sklope, in sicer management destinacije, ekonomska vrednost, vpliv na družbo in kulturo ter vpliv na okolje, kar je razvidno iz Priloge 1.

1.2.2 Globalni kriteriji trajnostnega turizma

Model globalnih kriterijev trajnostnega turizma (angl. *Global Sustainable Tourism Criteria*, v nadaljevanju GSTC) je model kazalnikov trajnostnega turističnega razvoja, ki ga je leta 1993 začela razvijati Svetovna turistična organizacija (v nadaljevanju UNWTO). GSTC-kriteriji in povezani kazalniki so bili razviti na osnovi priznanih kriterijev in pristopov, ki so kot osnovo vključevali tudi UNWTO destinacijske indikatorje, GSTC-kriterije za hotele in organizatorje potovanj ter okoli 40 široko uveljavljenih načel in smernic, certifikacijskih kriterijev in indikatorjev s področja turizma kot drugih sektorjev. Kazalniki so vključevali vse tri vidike turističnega razvoja: ekonomski vidik, družbeno-kulturni vidik in okoljski vidik, kot za uvajanje trajnostnega turizma prevideva tudi Strategija razvoja slovenskega turizma 2012–2016 (v nadaljevanju SRST), katere nosilec je Slovenska turistična organizacija (v nadaljevanju STO). Kriteriji GSTC so tako rezultat globalnega poskusa vzpostavljanja globalnega konsenza o trajnostnem turizmu, ki upoštevajo številne smernice, načela ter standarde trajnostnega turizma (SRST, 2016; STOa, 2014).

GSTC-kriteriji so razdeljeni v štiri sekcije, kot je razvidno iz Priloge 2. Uporaba GSTC-kriterijev s strani destinacijskih organizacij pozitivno vpliva na destinacije, turiste, javnost, vladne in nevladne organizacije ter izobraževalne institucije z vidika prizadevanja vpeljevanja trajnostnega razvoja (STOa, 2014).

1.2.3 Zelena shema slovenskega turizma

Zelena shema slovenskega turizma (v nadaljevanju ZSST) predstavlja praktično in učinkovito orodje za uvajanje trajnostnih poslovnih modelov v slovenski turizem in obenem osnovo za trženje zelene ponudbe. Njen glavni cilj je hitrejšo uvajanje trajnostnih modelov tako na ravni turističnih ponudnikov kot na ravni destinacij. ZSST aktivno upravlja in razvija STO, ki nudi izobraževalno podporo in vzpostavlja promocijske kanale na mednarodnem turističnem trgu za promocijo destinacij in ponudnikov, ki imajo naziv »Slovenia green«. »Slovenia green« je znamka, s katero se označuje izpolnjevanje pogojev, ki jih za destinacije in ponudnike opredeljuje ZSST. Znamko lahko uporabljajo zgolj tiste destinacije in ponudniki, ki so vstopili v ZSST in izpolnili pogoje za pridobitev znamke. Pogoje preverja Zavod tovarna trajnostnega turizma GoodPlace, ki ima licenco za ocenjevanje po globalnem orodju Green Destinations Standard in je partner Green Destinations (STOa, 2014).

Naziv Green destinations predstavlja globalno mrežo najbolj trajnostnih destinacij, ki uporabljajo orodje GSTR (angl. Global Sustainable tourism Review, v nadaljevanju GSTR). GSTR je implementacija kriterijev GSTC za destinacije, ki v celoti vključujejo tudi sistem kazalnikov ETIS Evropske komisije. S tem GSTR postaja globalna platforma za destinacije, ki želijo izboljšati trajnost na pregleden, jasen in merljiv način. Rezultat uporabe GSTR je skupna ocena trajnosti in ocene po posameznih kriterijih, kar destinacijam omogoča, da sčasoma izboljšujejo svoja trajnostna prizadevanja. Orodje GSTR oblikuje oceno in tako odpravlja eno največjih omejitev indikatorjev ETIS, ki ne omogočajo vrednotenja stanja trajnosti. Implementacija orodja GSTR je preprostejša od sistema ETIS, saj temelji na samooceni s strani treh ocenjevalcev in je prav tako brezplačna. Upravljavca orodja GSTR, Green Destinations destinacijam zagotavlja izobraževanje in ocenjevanje (Green destinations, 2016; STOb, 2014).

Podrobnejši prikaz sheme orodja GSTR s kazalniki, razvrščenimi v 5 sklopov, je prikazan v Sliki 1.

Slika 1: Shema orodja GSTR

	Ocena kakovosti		Presoja kakovosti		
	Sklop	Področja	Certifikacija	<=>	
GSTR CELOVITA OCENA TRAJNOSTI	A) NARAVA	A.1 Zelene politike	Kazalniki destinacije	GSTR-preverjanje: ocena destinacijskih kriterijev in kazalnikov	<=>
		A.2 Dostopnost, informiranje in izobraževanje			<=>
		A.3 Narava in varovanje			<=>
		A.4 Oprti prostori			<=>
	B) OKOLJE	B.1 Okoljsko upravljanje			<=>
		B.2 Obale in varna kopališča			<=>
		B.3 Upravljanje z vodami			<=>
		B.4 Trajnostna mobilnost			<=>
		B.5 Odpadki in reciklaža			<=>
		B.6 Energija in blaženje podnebnih sprememb			<=>
		B.7 Prilagajanje na podnebne spremembe			<=>
	C) IDENTITETA IN KULTURA	C.1 Kulturna dediščina			<=>
		C.2 Lokalna identiteta in tradicija			<=>
	Č) TURIZEM IN POSLOVANJE	Č.1 Informiranost in marketing			<=>
		Č.2 Destinacijsko upravljanje			<=>
		Č.3 Podjetniško vključevanje			<=>
		Č.4 Gostoljubnost			<=>
	D) DESTINACIJA IN VARNOST	D.1 Človeški faktor			<=>
		D.2 Družbena blaginja			<=>
		D.3 Zdravje in varnost			<=>
▼ ▼ ▼					
Zakaj naj turisti obiščejo destinacijo: idealna destinacija za sprehode v naravi, gorsko kolesarjenje, gledanje živali; svež zrak, čista voda; lokalne tradicije, atmosfera, prijazni in gostoljubni ljudje itd.				<=>	
▼ ▼ ▼					
GSTR javno poročanje (prek rezervacijskih sistemov on-line)					

Vir: Povzeto in prirejeno po Green destinations, 2016.

Kazalniki »Slovenia green« za destinacije so razviti na osnovi orodja GSTR, z vključenimi obveznimi kazalniki GSTC in ETIS ter dodanimi nacionalnimi slovenskimi kazalniki iz nabora kazalnikov GSTR. Standard »Slovenia green« sestavlja 100 kriterijev in 131 kazalnikov. Kriteriji pokrivajo šest tematskih področij, in sicer destinacijski management, narava in pokrajina, okolje in podnebje, kultura in tradicija, socialna klima in poslovanje turističnih podjetij (STOa, 2014).

2 MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETIJ

Uspešnost poslovanja podjetja je z določenim merilom izmerjeni poslovni uspeh podjetja in jo je treba meriti z vložki, ki so bili potrebni za doseg tega poslovnega uspeha podjetja (Rejc, 2002).

Z merjenjem uspešnosti poslovanja, ki je merjena s stopnjo uresničevanja ciljev in nalog, ugotavljamo uspešnost programov, procesov in ljudi, ki so v teh procesih sodelovali. Rezultat nam pokaže, koliko smo bili racionalni in ali smo delali prave stvari. Poleg tega mora biti uspešnost podjetja družbeno priznana in je v tesni povezavi z interesi lastnikov, ustanoviteljev in najširšega okolja, v katerem podjetje deluje (Turk, Kavčič, Kokotec - Novak, Koželj, Melavc & Odar, 2001).

Merjenje uspešnosti poslovanja je osnova za obvladovanje poslovanja. Uspešnost poslovanja podjetij je treba obravnavati z različnih vidikov, in sicer kot družbeno, gospodarsko in finančno enoto. Podjetje ima namreč drugačne prioritete, če so v ospredju družbeni, gospodarski ali finančni cilji. Prav tako uspešnosti poslovanja podjetja ne moremo ocenjevati z enim samim merilom (Turk et al., 2001).

Za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja obstaja več modelov, ki jih je možno razdeliti v dve veliki skupini, in sicer (Bergant, 2011):

1. Modeli, ki poskušajo oblikovati enotno mero uspešnosti, ki izhaja predvsem iz finančnih kategorij.
 - a) Najpomembnejši model skupine je model ekonomske dodane vrednosti, ki predpostavlja, da je temeljni cilj podjetja dolgoročna rast vrednosti enote navadnega lastniškega kapitala, ki je odvisna od čiste sedanje vrednosti pričakovanih donosov.
2. Modeli, ki poleg finančnih rezultatov vključujejo tudi druge izide poslovanja podjetja.
 - a) Ta skupina modelov običajno klasične računovodske informacije dopolnjuje z nefinančnimi podatki in oceno drugih področij poslovanja, kar izboljšuje oceno perspektivnih možnosti poslovanja (Bergant, 2011).

2.1 Kazalci in kazalniki za analizo poslovanja

2.1.1 Kazalci

Kazalec v analizi poslovanja napoveduje oziroma kaže neko stanje poslovne kategorije na določen dan ali poslovni tok v določenem obdobju. Kazalci so absolutna števila, ki se nanašajo na pomembne poslovne kategorije, o katerih obstajajo računovodski podatki, npr. sredstva, osnovni kapital, prihodki itd. Ti kazalci napovedujejo ali kažejo stanje ali nakazujejo razvijanje posamezne gospodarske kategorije v denarni merski enoti (Slovenski računovodski standard 29, 2006).

Kazalci stanj kažejo izbrane poslovne kategorije na določen dan. Razlikujemo kazalce preteklih stanj, predvidenih stanj, načrtovanih stanj, kazalce odmikov od dejanskih stanj in primerljivih kazalcev znotraj podjetja ali kazalcev v poslovnem okolju oziroma t. i. benchmarking. Kazalci poslovnih tokov opredelijo poslovni tok kot vsako spremembo kazalcev stanja. Temeljni namen poslovnih tokov je dopolnitev moči kazalcev stanja, ki se kaže v časovni razsežnosti in s smerjo gibanja (Bergant, 2013).

2.1.2 Kazalniki

Kazalniki so relativna števila, dobljena s primerjavo določene gospodarske kategorije z drugo, ki omogočajo analizo poslovanja. Po obliki lahko kazalnike opredelimo kot stopnje udeležbe, indekse ali koeficiente (Slovenski računovodski standard 29, 2006).

Stopnja udeležbe je relativno število, ki izraža razmerje med dvema istovrstnima kategorijama, od katerih se prva nanaša na del, druga pa na celoto iste kategorije (Turk, 2004). Indeks je relativno število, ki izraža razmerje med istovrstnima velikostma. Koeficient pa je relativno število, ki izraža razmerje med raznovrstnima velikostma, ki pa sta med seboj primerljivi (Hočevar, Igličar & Zaman, 2000).

Čeprav se lahko uspešnost poslovanja podjetja presoja iz različnih vidikov, je za podjetja priporočljivo, da poznajo celoten nabor kazalnikov, nato pa njihov ožji izbor prilagodijo njihovim konkretnim namenom in ciljem. Glede na vsebino in cilje analiziranja kazalnike opredelimo na različne načine. Smotrno je vse kazalnike, glede na področje oziroma namen razdeliti v tri temeljne skupine, kot so učinkovitost, uspešnost in plačilna sposobnost podjetja. Taka razvrstitev omogoča lažje pojasnjevanje in večjo preglednost posameznih kazalnikov (Bregant, 2013).

Celoten nabor kazalnikov, ki so splošni in bolj ali manj uporabni za vsa podjetja ter temeljijo na računovodskih podatkih, ponuja Slovenski računovodski standard 2006 (v nadaljevanju SRS) 29, ki je namenjen računovodskemu proučevanju in analiziranju, medtem ko SRS 30, ki

se nanaša na računovodsko informiranje, izpostavlja kazalnike, ki jih mora podjetje pri zunanjem poročanju obvezno vključiti v priloge k letnim računovodskim izkazom.

V nadaljevanju magistrskega dela predstavljam skupine kazalnikov, navedene v SRS 29, ki se delijo glede na izhodišče v bilanci stanja in izkaza poslovnega izida ter glede na potrebe po presojanju uspešnosti iz finančnega in gospodarskega vidika. Podrobneje so posamezni kazalniki predstavljeni v nadaljevanju magistrskega dela.

2.1.2.1 Kazalniki stanja financiranja

Kazalniki stanja financiranja kažejo strukturo financiranja podjetja. Pri teh kazalnikih se izhaja iz podatkov na pasivni strani bilance stanja, ki kažejo višino dolgov oziroma kapitala v strukturi vseh virov financiranja. Ti kazalniki so pomembni pri dolgoročnih odločitvah o politiki financiranja podjetja, zunanjim uporabnikom in predvsem za posojilodajalce podjetja, saj kažejo tveganost glede vračil glavnice in obresti. Sredstva podjetja so financirana z viri financiranja, ki so lahko lastni ali tuji. Financiranje z dolgovi vpliva na finančno tveganje in dobičkonosnost podjetja. Od vsebine financiranja je odvisno tveganje poslovanja podjetja. Podjetje, ki ima malo lastnih virov financiranja, je praviloma v slabem položaju. Svoj položaj lahko izboljša s pridobitvijo dolgoročnih tujih ali kratkoročnih virov financiranja, kar pomeni, da je podjetje vezano na nezanesljive in praviloma drage vire financiranja. Uporaba relativno cenejšega dolžniškega kapitala, v manj uspešnih obdobjih več kot proporcionalno zmanjša dobičkonosnost kapitala. Pri ugotavljanju optimalne strukture virov financiranja naletimo na mnoge težave, saj se ta od podjetja do podjetja močno razlikuje (Boniteta-kazalniki, 2013; Vidic & Zaman, 2000).

Za lažje analiziranje strukture virov financiranja oziroma za presojanje njene primernosti in s tem vplivanje na svojo dobičkonosnost ter finančno tveganje, podjetje izračunava kazalnike, predstavljene v Prilogi 3.

2.1.2.2 Kazalniki stanja investiranja

S kazalniki stanja investiranja, ki so predstavljeni v Prilogi 3, se ugotavlja, kam je podjetje vlagalo svoja sredstva in se analizira strukturo sredstev v podjetju. Kazalniki sodijo med tako imenovane kazalnike navpičnega finančnega ustroja, ki se izračunajo s primerjavo ožjih delov sredstev z njihovimi širšimi deli ali celoto. Vrednosti teh kazalnikov so odvisne od značilnosti tehnologije, ki se v posamezni panogi uporablja. V delovno intenzivni panogi imajo kazalniki udeležbe osnovnih sredstev v celotnih sredstvih majhno vrednost. Kazalniki stanja investiranja so pomembni predvsem za odločanje o prihodnjih investicijah in analizo preteklih investicij, manj pa so pomembni za zunanje uporabnike (Ban & Tekavčič, 2001; Zadravec, 2003).

2.1.2.3 Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja

S kazalniki vodoravnega finančnega ustroja se med seboj primerja podatke iz aktivne in pasivne strani bilance stanja. Njihova največja izrazna moč je v izkazovanju vpliva višine in strukture obratnih sredstev in tekočih obveznosti ter njihovih sprememb na dolgoročno finančno ravnotežje podjetja oziroma plačilno sposobnost podjetja. Kratkoročna plačilna sposobnost pomeni, da podjetje poravna pravočasno vse svoje zapadle obveznosti v določenem obdobju. Dolgoročna plačilna sposobnost pa je opredeljena kot zmožnost podjetja, da je trajno sposobno poravnati vse svoje obveznosti. Praviloma naj bi podjetje vsa dolgoročna sredstva pokrivalo z dolgoročnimi in trajnimi viri (Vidic & Zaman, 2000).

Ta skupina kazalnikov je pomembnejša za posojilodajalce. Večja je vrednost teh kazalnikov, manjše je tveganje posojilodajalca, da bo od podjetja dobil vrnjeno glavnico in pripadajoče obresti. S temi kazalniki se lahko presoja tudi kreditno sposobnost podjetja. Manjša je kreditna sposobnost podjetja, težje bo podjetje dobilo posojilo in večja bo njegova obrestna mera (Kavčič, S., Ivankovič, G., Kavčič, B., Marc, M., Novel, I., Peršič, M. & Vidic, D., 2005).

Pri financiranju sredstev lahko podjetje zasleduje tri politike (Brigham & Houston, 1998):

1. izenačevanje ročnosti, kjer so kratkoročna sredstva financirana s kratkoročnimi viri, dolgoročna sredstva pa z dolgoročnimi viri;
2. agresivna politika, kjer s kratkoročnimi viri financiranja podjetje pokriva tudi del dolgoročnih sredstev;
3. konservativna politika, kjer so dolgoročna sredstva kot tudi del kratkoročnih sredstev pokrita z dolgoročnimi viri financiranja.

Slabost kazalnikov vodoravnega finančnega ustroja je, da izražajo kategorije na določen trenutek. Plačilna sposobnost pa je dinamično opredeljena kategorija, zato je smiselno analizo plačilne sposobnosti podjetja dopolniti s podatki iz izkaza denarnih tokov (Hočevar et al., 2000).

2.1.2.4 Kazalniki obračanja

Kazalniki obračanja sredstev prikazujejo hitrost obračanja posameznih sredstev oziroma koliko prihodkov ustvari podjetje z določenimi sredstvi. Večja kot je vrednost kazalnika, hitreje je obračanje sredstev in manj sredstev potrebuje podjetje za doseganje prihodkov (Duhovnik, 2003).

Ustrezno upravljanje in hitreje obračanje sredstev pomeni uspešnejše poslovanje, tako z vidika dobičkonosnosti sredstev kot kapitala (Ban & Tekavčič, 2001). Za razliko od ostalih koeficientov je pri koeficientu mesečne zadostnosti zaloge proizvodov in koeficientu dnevne

trajanosti kreditirane prodaje bolje, da se vrednost koeficienta zmanjšuje, saj se s tem večja zaloga proizvodov in večja stanje terjatev do kupcev, kar pa podjetje ni prav ugodno, saj večja zaloga proizvodov kot odprte terjatve do kupcev predstavljata tudi dodatni strošek podjetju (Turk et al., 2001).

Pri teh kazalnikih se primerja dinamične kategorije s statično opredeljenimi kategorijami, zato je treba vedno izračunati njihovo povprečno stanje. Kategorije izhajajo iz postavk v bilanci stanja kot poslovnega izida, za kar je potrebna dodatna pazljivost pri izračunu (Turk, 2004).

Kazalniki obračanja sredstev so primerljivi za podjetja v isti panogi, saj nanje vplivajo tehnologija, struktura sredstev, vrsta proizvodov itd. Posamezne vrste sredstev se različno obračajo, zato skladno s SRS 29 obravnavam kazalnike obračanja, ki so predstavljeni v Prilogi 3.

2.1.2.5 Kazalniki gospodarnosti

Kazalniki gospodarnosti izkazujejo poslovno uspešnost podjetja s primerjanjem doseženih prihodkov glede na odhodke v poslovnem letu. Večja vrednost kazalnikov tako načeloma pomeni tudi večjo uspešnost poslovanja podjetja. Pri obravnavanju kazalnikov gospodarnosti je treba razlikovati med učinkovitostjo in uspešnostjo. Biti učinkovit pomeni delati stvari na pravi način. Uspešnost je za razliko od učinkovitosti pojem, ki pomeni doseganje zastavljenih ciljev oziroma delati prave stvari. Poslovanje je smotrno, kadar se dela prave stvari na pravi način. Kazalniki tako s tehnično tehnološkega vidika kažejo učinkovitost porabe sredstev, s širšega gospodarskega vidika pa uspešnost porabe sredstev (Bergant, 2011). SRS 29 med kazalnike gospodarnosti uvršča kazalnike, predstavljene v Prilogi 3.

2.1.2.6 Kazalniki dobičkonosnosti

Dolgoročno doseganje dobička predstavlja temeljni cilj poslovanja podjetja. Dobiček v določenem obdobju ni zadovoljivo merilo uspešnosti podjetja, saj ne omogoča primerjave s preteklim poslovanjem in s konkurenco v panogi. Za primerjavo je tako treba oblikovati relativno merilo uspešnosti (Tyran, 1992).

Kazalniki dobičkonosnosti kažejo kaj je bilo doseženo z določenimi vloženimi sredstvi, ki jih izražamo v imenovalcu kazalnika. V števcu je izražena letna dinamična kategorija, v imenovalcu pa statična, ki jo je treba ob primerjavi s števcem izmeriti s povprečnim stanjem. Kazalniki dobičkonosnosti podajajo pomembnejše informacije za lastnike oziroma investitorje (Bergant, 2011).

Glede na različne možnosti opredeljevanja števca in imenovalca obstaja več kazalnikov dobičkonosnosti, ki jih predstavljam v Prilogi 3.

2.1.2.7 Kazalniki dohodkovnosti

Kazalniki dohodkovnosti izražajo uspešnost poslovanja, saj prikazujejo, kako uspešni so bili zaposleni, ki so bili vključeni v proizvodni proces. Kažejo delež različnih deležnikov podjetja pri delitvi dohodka kot na novo ustvarjene vrednosti, ki v podjetju predstavlja razliko med prihodki in tistimi odhodki, ki izvirajo iz trošenja delovnih sredstev, predmetov dela in tujih storitev. Dohodek se deli zaposlencem v obliki plač, kreditodajalcem in lastnikom v obliki dividend ter podjetju v obliki rezerv in različnih oblik kapitala, oblikovanega iz dobička (Boniteta-kazalniki, 2013).

SRS 29 uvršča med kazalnike dohodkovnosti, predstavljene v Prilogi 3.

2.1.2.8 Kazalniki denarne tokovnosti

SRS 29 vsebuje tudi kazalnike denarne tokovnosti, ki izhajajo iz izkaza denarnih tokov in prikazujejo razmerje med pritoki ter odtoki. Mednje sodijo naslednji kazalniki, ki so prikazani v Prilogi 3.

2.2 Omejitve računovodskih kazalnikov uspešnosti in Du Pontov sistem povezanih kazalnikov

Klasični analizi poslovanja z računovodskimi kazalniki uspešnosti se najpogosteje očita, da so usmerjeni le v preteklost, da različne knjigovodske usmeritve vodijo k različnim izračunom, da ne zadostujejo sodobnim merilom merjenja uspešnosti, da so premalo informativni, da ne upoštevajo vseh vidikov poslovnega procesa itd. Veliko kritik izhaja iz nepravilnega razumevanja in interpretiranja računovodskih kazalnikov uspešnosti. Treba je obravnavati več kazalnikov skupaj, saj vrednost enega samega kazalnika ni merodajna in lahko hitro zavede uporabnika računovodskih informacij. Številne slabosti kazalnikov lahko strnemo v tri temeljne (Bergant, 2013):

1. vsak kazalnik je nenatančen in služi kot usmeritev,
2. primerljivost kazalnika s čimer koli je vedno vprašljiva,
3. zanesljivost kazalnika je odvisna od zanesljivosti uporabljenih podatkov.

Razvoj gospodarstva in številne slabosti računovodskih kazalnikov so privedle do tega, da so se začeli razvijati modeli za presojanje uspešnosti poslovanja podjetij, ki temeljijo predvsem na neračunovodskih podatkih. Tradicionalni kazalniki neračunovodskih kazalnikov ne zajemajo, saj le ti niso izračunani na nedenarni osnovi in izraženi v nedenarnih merah. Neračunovski kazalniki podajo širšo informacijo o podjetju, saj omogočajo vpogled v tiste dele podjetja, ki jih temeljni računovodski izkazi ne zajemajo. Poudariti pa velja, da le medsebojno povezani podatki, primerjani z zgodovino in s cilji podjetja ter s primerljivimi podjetji, pokažejo celotno podobo poslovanja podjetja (Mihelj, 1999).

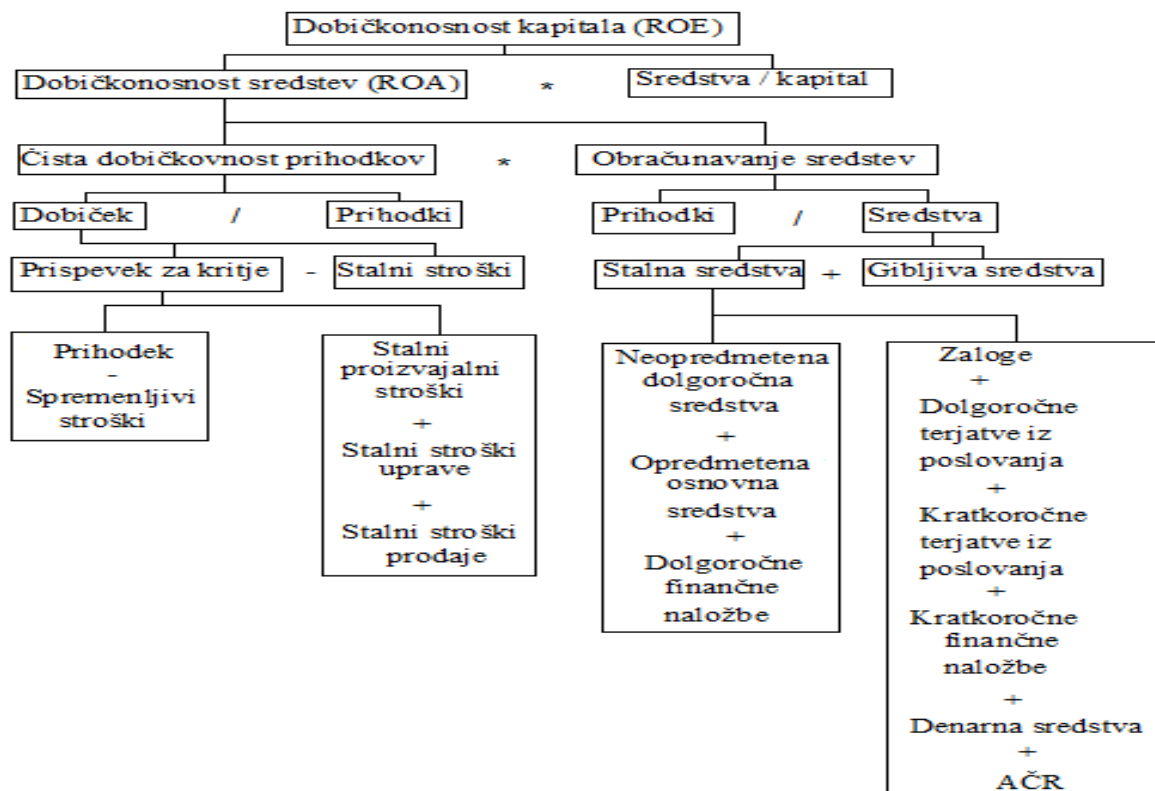
Medsebojna povezanost računovodskih kazalnikov in izkazov pokaže, katera področja delovanja bolj vplivajo na uspešnost podjetja in katera je treba izboljšati. Stanje in uspešnost poslovanja je smiselno pojasnjevati z večjim številom kazalnikov. Z ustrezno medsebojno povezanostjo kazalnikov, kot je npr. Du Pontov sistem kazalnikov, se lahko pridobi podrobnejše in uporabnejše informacije o uspešnosti poslovanja podjetja. Za razumevanje Du Pontovega sistema povezanih kazalnikov je potreben izračun dobičkonosnosti sredstev, iz katerega izhaja, da se večjo dobičkonosnost sredstev lahko doseže s povečanjem deleža čistega dobička v prihodkih in/ali s hitrejšim obračanjem sredstev (Mihelj, 1999). Izhodišče sistema je kazalnik čiste dobičkonosnosti kapitala (v nadaljevanju ROE), ki se ga lahko izračuna na več načinov. Če podjetje kot vir financiranja uporablja samo kapital, je ROE enaka dobičkonosnosti sredstev. ROE se izračuna kot produkt dveh kazalnikov, in sicer:

$$ROE = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Povprečna sredstva}} * \frac{\text{Povprečna sredstva}}{\text{Povprečni kapital}} \quad (1)$$

Iz enačbe (1) je razvidno, da je dobičkonosnost kapitala odvisna od dobičkonosnosti sredstev in od strukture virov financiranja (Bončar, 2004).

Na Sliki 2 predstavljam Du Pontov sistem povezanih kazalnikov z izhodiščem ROE.

Slika 2: Du Pontov sistem kazalnikov



Vir: F. Koletnik, Analiziranje računovodskih izkazov, 1997.

Uporaba Du Pontovega sistema omogoča simulacije sprememb in oceno občutljivosti dobičkonosnosti kapitala podjetja na posamezne vplive ter podaja informacije o prihodnjem poslovanju podjetja. Leva stran prikazuje postavke izkaza poslovnega izida, katerega bistvena komponenta predstavlja dobiček. V Du Pontovo analizo morajo biti vključeni vsi zaposleni v podjetju, ki odločajo o velikosti ter stroških proučevanih postavk. Pomembno vlogo, predvsem s stroškovnega vidika, ima tudi nabavna služba, ki skrbi za nabavo kakovostnih prvin poslovnega procesa po ustrezni ceni. Desna stran predstavlja postavke aktivne bilance stanja. Med glavnimi cilji podjetja je, da z razpoložljivimi sredstvi doseže čim boljši rezultat. To je mogoče le, če podjetje osnovna sredstva v celoti izrablja v proizvodnem procesu, ob tem da finančne naložbe prinašajo dobiček, zaloge obratnih sredstev pa so ravno takšne, da zagotavljajo nemoten potek proizvodnje. Različne vrste sredstev imajo drugačen vpliv na uspešnost podjetja, tako da je vsako vrsto sredstev treba analizirati posebej in ugotavljati njeno zastopanost v optimalnem obsegu. Raziskave so pokazale, da so tista podjetja, ki pri analizi uspešnosti poslovanja uporabljajo Du Pontov sistem bolj uspešna od podjetij, ki sistema ne uporabljajo (Kavčič et al., 2005; Koletnik, 1997).

2.3 Metode in modeli merjenja uspešnosti poslovanja

Za presojanje uspešnosti poslovanja podjetja se kljub številnim kazalnikom, pojavljajo nove metode in modeli, ki pa se jih za zdaj še ne vključujejo v javno dostopna letna poročila podjetij (Turk, Kavčič & Kokotec - Novak, 2003). V nadaljevanju magistrskega dela podrobneje predstavljam model uravnoveženega merjenja uspešnosti poslovanja in model trojnega izida.

2.3.1 Uravnoveženo merjenje uspešnosti poslovanja

Med novejše modele merjenja uspešnosti se prišteva tudi model uravnoveženih kazalnikov (angl. *Balanced ScoreCard*, v nadaljevanju BSC), ki sta ga razvila R. S. Kaplan in D. P. Norton. Za model je značilno, da povezuje računovodske kazalnike z vizijo in strategijo podjetij. Velika prednost modela naj bi bila tudi, da poleg denarno izraženih mer uspešnosti zahteva tudi uvedbo neračunovodskih mer, kar v podjetje zagotovo prinaša večjo kakovost pri ocenjevanju uresničevanja poslanstva podjetja (Kaplan & Norton, 2000; Kavčič et al., 2005).

Uravnoveženo merjenje uspešnosti poslovanja je sestavljeno iz tradicionalnih računovodskih kazalnikov, ki pokažejo, v kolikšnem obsegu je podjetje doseglo svoj ekonomski cilj ter neračunovodskih kazalnikov, ki pokažejo zakaj ekonomski cilj ni bil dosežen v želenem obsegu (Kavčič et al., 2005).

Model BSC poslovodstvu in lastnikom pomaga, da lahko spremljajo uresničevanje strategije podjetja. Model zajema naslednje skupine kazalnikov:

2.3.1.1 Finančni kazalniki

Uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov podjetja spodbuja k povezovanju finančnih ciljev s strategijo podjetja. Sistem kazalnikov mora biti oblikovan tako, da omogoča doseganje dolgoročnih ciljev v povezavi s sprejetimi ukrepi, ki jih je treba izvajati s finančnimi in notranjimi procesi, strankami ter zaposlenimi in ostalimi sistemi, da se doseže dolgoročno finančno uspešnost (Kaplan & Norton, 2000).

Finančni kazalniki, ki pojasnjujejo finančno uspešnost podjetja, so predvsem dobiček, dobičkonosnost sredstev, kapitala in prihodkov, ekonomska dodana vrednost, ipd. (Kaplan & Norton, 2000).

2.3.1.2 Kazalniki odnosa do kupcev

Kazalniki odnosa do kupcev poslovodstvu omogočajo določitev ciljev in meril za doseganje uspešnosti poslovanja glede na skupine kupcev na posameznem trgu. S pomočjo teh kazalnikov lahko odgovorne osebe izoblikujejo strategijo. Strategija mora temeljiti na strankah in trgu, ki prinašajo boljše prihodnje finančne donose in posledično večjo uspešnostjo (Kaplan & Norton, 2000).

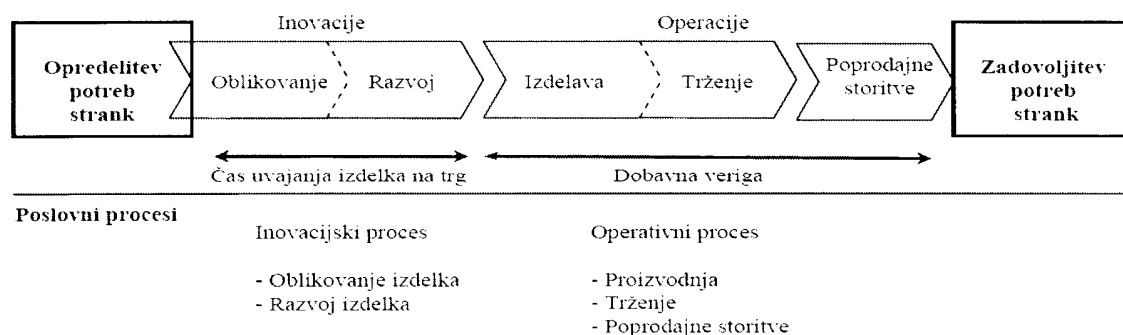
2.3.1.3 Kazalniki notranjih poslovnih procesov

Ti kazalniki se osredotočajo na notranje procese, ki imajo največji vpliv na zadovoljstvo lastnikov, kupcev in na doseganje ciljev podjetja. Notranji poslovni procesi so procesi, ki ustvarjajo vrednost podjetja (Kaplan & Norton, 2000).

Posloводства podjetij poleg merjenja proizvodjalnih stroškov, vse bolj potrebujejo tudi druge informacije o predhodnih stroških proizvoda, kot npr. stroški raziskav in razvoja, stroški oblikovanja proizvoda, stroški tehnoloških študij ipd., ter stroških po koncu proizvodnje, kot npr. stroški skladiščenja, prevoza, prodaje, garancij, ipd. Vsi stroški proizvoda pomembno vplivajo na njegovo dobičkonosnost. Notranji procesi proizvoda podjetja oblikujejo »verigo« vrednosti proizvoda (Kaplan & Norton, 2000).

Veriga vrednosti notranjih procesov, ki je prikazana na Sliki 3 v modelu BSC, vključuje tako inovacijski proces kot operativni proces. Veriga vrednosti se konča s procesom poprodajnih storitev. Podjetje v inovacijskem procesu ugotavlja obstoječe potrebe kupcev in razvija nove rešitve za zadovoljevanje njihovih potreb. V operativnem procesu podjetje svoje proizvode in storitve dostavi kupcem (Kaplan & Norton, 2000).

Slika 3: Model verige vrednosti notranjih poslovnih procesov



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*, 2000.

2.3.1.4 Kazalniki učenja in rasti

Kazalniki učenja in rasti podpirajo preostale tri skupine kazalnikov. Za razvoj podjetja je zelo pomembna sposobnost in motiviranost zaposlenih ter njihov odnos do strank, zato je potrebno da podjetje nenehno izboljšuje procese in vlaga v razvoj zaposlenih. Uspešnega dolgoročnega poslovanja torej ni mogoče zagotoviti le z vlaganji v investicije in raziskave, temveč morajo podjetja za doseg dolgoročnih ciljev rasti, investirati tudi v usposabljanje zaposlenih (Kaplan & Norton, 2000).

Smiselna je vključitev kazalnikov, ki izvirajo iz strategije podjetja, saj se je treba zavedati, da je model BSC mehanizem za izvajanje dolgoročne strategije, kar je glavni temelj vodenja podjetja, in ne oblikovanje le-te (Kaplan & Norton, 1996).

Glavne prednosti modela BSC so (Rejc, 1998; Bergant, 2011):

1. Nefinančni kazalniki
 - a) na podlagi modela BSC managerji določijo ustrezno število kazalnikov za vsako skupino kazalnikov s poudarkom na doseganju ključnih dejavnikov doseganja strategije podjetja. Model BSC s tem vključuje tudi merjenje dolgoročne uspešnosti podjetja.
2. Uresničevanje strategije
 - a) model BSC omogoča preglednost in uresničevanje strategije. V oblikovanje strategije morajo biti vključeni vsi zaposleni podjetja, ki so tudi seznanjeni z modelom BSC.
3. Povezanost
 - a) model BSC usklajuje in povezuje različna področja poslovanja podjetja, kar omogoča obravnavo vseh pomembnih kazalnikov hkrati in preprečuje doseganje izboljšav le na enem področju na račun drugih področij.

4. Uporabnost

- a) model BSC daje uporabne informacije tako za notranje kot tudi za zunanje uporabnike. Delničarje in kupce zanimajo predvsem finančni kazalniki in kazalniki odnosa o kupcev, medtem ko notranje uporabnike zanima predvsem ostali dve skupini kazalnikov.

Kljub prednostim modela BSC, se je potrebno zavedati vsaj štirih omejitev (Bergant, 2011):

1. Npopolnost

- a) model BSC je bolj usmerjen na uvedbo strategije, manj pa na njeno oblikovanje;
- b) model BSC bi moral podrobneje določati tudi cilje nabavne funkcije in prikazovati družbeno odgovornost, trajnostni razvoj, ugled podjetja itd.

2. Obsežnost

- a) sistem kazalnikov in informacij modela BSC je precej obsežen, kar lahko povzroči težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja oziroma pri primerjanju le tega z drugimi podjetij.

3. Visoki začetni stroški

- a) model BSC je relativno zahteven in kompleksen, kar lahko pogojuje sodelovanje zunanjega podjetja;
- b) kljub veliki učinkovitosti model v začetku uporabe zahteva velike stroške.

4. Usposobljenost posloводства

- a) kompleksnost modela BSC povečuje tveganja in zahteva relativno visoko usposobljenost posloводства z vidika procesa poslovnega odločanja.

2.3.2 Model trojnega izida

Na splošno prevladuje prepričanje, da je glavni namen in največji uspeh podjetja v doseganju maksimalnega dobička, ne glede na negativne zunanje učinke, ki jih podjetje pri tem povzroča. Samo z ustvajanjem dobička naj bi se blaginja družbe povečevala (Kirn, 2004).

Model trojnega izida (angl. *Triple bottom line*) uveljavlja drugačen pogled na uspešnost podjetja. Po konceptu trojnega izida je uspešno tisto podjetje, ki ustvarja dobiček, in ob tem ne ogroža naravnega okolja, pomaga reševati okoljske probleme v ožjem in širšem okolju, ter se zaveda pomena družbenega dialoga z deležniki. Model trojnega izida poleg naravnosti na dobiček upošteva tudi okoljsko in družbeno naravnost podjetja (Knez -Riedl, 2010).

Model trojnega izida meri uspešnost poslovanja podjetja z upoštevanjem ekonomskega razvoja, okoljske kakovosti in družbene pravičnosti ob minimizaciji škodljivih učinkov podjetja.

Koncept modela trojnega izida tako predstavlja eno izmed različic konceptov trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti (Elkington, 1998; Slaper & Hall, 2011).

Model trojnega izida z vidika uspešnosti podjetja izpostavlja finančni, okoljski in družbeni kapital. Finančni kapital podjetja se odraža v maksimizaciji dobička. Okoljski kapital zajema ohranjanje in skrb za učinkovito rabo naravnih virov, medtem ko družbeni kapital predstavljajo zaposleni, njihove kompetence in družbeno okolje podjetja (MGRT, 2009).

Podjetje z uvedbo modela trojnega izida pridobi na večji stroškovni učinkovitosti in tržnem položaju, utrjuje odnos z lastniki podjetja ter izboljša proces sprejemanja strateških odločitev in družbeno koristnost podjetja (Dwyer, 2005).

Model trojnega izida sestavljajo trije stebri, ki so podrobneje predstavljeni v Tabeli 2. Finančni steber spremlja finančno in operativno uspešnost. Spremljanje pripomore k povečanju uspešnosti podjetja in privabljanju kapitala ter investorjev predvsem zaradi večje transparentnosti in boljše strateške investicijske politike podjetja (Biddel, Hillary & Verdi, 2009). Pomembnost finančnega stebra se odraža v generiranju napredka podjetja in stroškovne učinkovitosti v vseh dejavnostih podjetja (UNWTO, 2004). Ta učinkovitost in stroškovni prihranki pripomorejo tudi k boljšemu družbenemu in okoljskemu poročanju (Bohdanowicz & Martinac, 2003; Bramwell & Alletorp, 2001). Okoljski steber spremlja porabo virov, recikliranje, onesnaževanje in druge okoljske dejavnike. Okoljski steber tako pomaga vzdrževati in upravljati vire, saj gre predvsem za težnjo po minimalnem onesnaževanju naravnih virov in ohranjanju naravne biodiverzitete ter naravne dediščine. Družbeni steber pa spremlja odnos z zaposlenimi, strankami, lokalno oblastjo in javnimi institucijami. Družbeni steber tako zagotavlja bolj enakovredno razporeditev turističnih koristi v družbi in posledično zmanjšuje revščino (Hassan, 2000; Willord, 2002; UNWTO, 2004).

Zavedanje o trajnostnem razvoju in etika so lahko integrirani elementi v spremembi trajnostnega razvoja na ponudbeni strani turističnih podjetij, in sicer prek zaposlenih, odgovornega managementa in izobraževanja. Človeški kapital postaja tako ena izmed gonilnih sil turističnega razvoja (Bohdanowicz, 2005; Verbole, 2000).

Tabela 2: Indikatorji modela trojnega izida

Stebri modela trojnega izida	Opis nekaterih kazalnikov
Finančni	<u>Oprijemljivi (finančni)</u> : npr. rast prihodkov, dobičkonosnost, prihodki od prodaje sob itd. <u>Neoprijemljivi (trženjski)</u> : npr. delež zelo zadovoljnih gostov, število obiskov spletnih strani, uspešnost oglaševanja, delež storna itd.
Okoljski	<u>Naravni viri in ekoizobraževanje/zavest</u> : npr. poraba energije, poraba energije iz novih virov, reciklaža vode, emisije CO ₂ , okoljske dejavnosti za goste itd. <u>Biotška raznovrstnost</u> : npr. avtohtone rastline, število zasajenih dreves itd.

se nadaljuje

Tabela 2: Indikatorji modela trojnega izida (nad.)

Stebri modela trojnega izida	Opis nekaterih kazalnikov
Družbeni	<p><u>Lokalno prebivalstvo, zaposleni in kulturna dediščina</u>: npr. zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo lokalnih prebivalcev z razvojem turizma, sodelovanje z lokalnimi prebivalci, število kulturnih prireditev v hotelu itd.</p> <p><u>Moč za ukrepanje in sodelovanje</u>: npr. sodelovanje pri skupni strategiji trajnostnega razvoja destinacije, uresničevanje politike trajnostnega razvoja, število okoljskih znakov itd.</p>

Vir: Slovenija info, 2016.

Za doseganje ciljev podjetja je potrebno uresničevanje poslanstva podjetja in zadovoljevanje interesov vseh deležnikov podjetja ter paziti, da ne prihaja do razhajanja med cilji koncepta trojnega izida ter temeljnimi cilji in sistemom ciljev notranjih in zunanjih deležnikov podjetja. Cilji morajo biti vključeni v strategijo podjetja. Za uvajanje modela trojnega izida si mora podjetje postaviti izhodiščne cilje, vmesne cilje delovanja in končne cilje podjetja. Pomembno je, da vsi deležniki podjetja dojemajo cilje modela trojnega izida njegovo vpeljevanje kot dolgoročnejši proces (Belak, 2002; Hari, 2009).

Koristi uporabe modela trojnega izida:

- Podjetja lahko z uporabo modela trojnega poslovnega izida izboljšajo svoj tržni potencial, stroškovno učinkovitost, tržni položaj, odnos z delničarji, strategijo podjetja ter pridobijo ugled v lokalni skupnosti in širše (Dwyer, 2005).
- Podjetja pridobijo tudi več investitorjev in strank, zato so bolj produktivna in uspešna (Sauvante, 2001).
- Dolgoročno uspešno poslovanje bodo v prihodnje ohranila podjetja, ki bodo v poslovanje vključevala interese vseh deležnikov ter nefinančna merila uspešnosti poslovanja (Hari, 2009).
- Podjetje si z modelom trojnega izida, ki je del strategije podjetja, zagotovi dolgoročno konkurenčno prednost. Pomembno je, da podjetje izbere področja, ki so blizu njegovi osnovni dejavnosti in se nanje tudi osredotoči (Hari, 2009).
- Z družbeno odgovornostjo in ravnanjem si podjetje pridobiva ugled pri zainteresirani javnosti (Kelly, 2009).
- Potrošniki se zavedajo, da so njihove nakupne navade tesno povezane z okoljskimi problemi, kar lahko vpliva na uspešnost poslovanj podjetja (Ham, Hsu & Sheu, 2012). Predvsem okoljska uspešnost vodi do boljše učinkovitosti podjetja (Knežević, Assaf & Josiassen, 2012).
- V zadnjem času so okoljski in družbeni problemi postali izredno pomembni za poslovodstvo ter delničarje in tudi za stranke, potencialne investitorje, zaposlene ter širšo javnost (Makawer, 1993).

Omejitve uporabe modela trojnega izida:

- Omejitve modela trojnega izida predstavljajo zagovorniki Friedmanove opredelitve družbene odgovornosti podjetja, ki trdijo, da je edina odgovornost podjetja do družbe poslovanje z dobičkom in da je sama družba odgovorna za nastale okoljske ter družbene probleme (Friedman, 1970).
- Model trojnega izida je zamuden in drag, saj povzroča nepotrebne dodatne stroške, kar kratkoročno lahko vodi v zmanjšanje konkurenčnosti, na dolgi rok pa povzročitev zmanjševanja ekonomske učinkovitosti in nesmotrno rabo kapitala. Brez dobičkov podjetje ne more biti trajnostno naravnano (Dwyer & Kemp, 2004; Kent & Monem, 2008).
- Nekateri raziskave so pokazale, da podjetja od vlade in izobraževalnih institucij pričakujejo spodbujanje ter zavzemanje za večjo širšo okoljsko zavednost, in ne da je to breme prepuščeno podjetjem (Dwyer, Knežević & Edwards, 2011; Mihelič, Žabkar & Knežević, 2011).
- Vsako posamezno podjetje zaznava specifične težave, ki se pojavljajo v praksi. V praksi se namreč pojavlja t. i. »greenwashing«, saj nekatera podjetja z oglaševalskimi akcijami o prijaznejšem odnosu podjetja do okolja in družbe izrabljajo kupce, saj objavljajo všečna družbeno-okoljska sporočila, ki se jih dejansko ne držijo (Greenwashing, 2014).
- Podjetja se pri uvajanju modela trojnega izida soočajo tudi s problemom, da zaposleni modela enostavno ne poznajo dovolj dobro. Uvajanje sprememb lahko povzroča bojazen zaposlenih, zato mora poslovodstvo jasno predstaviti prednosti in slabosti modela ter poudariti, da model lahko podjetju prinese dodano vrednost pri iskanju novih partnerjev, kapitala in investitorjev. Slaba okoljska in stroškovna ozaveščenost lahko zavira učinkovito vpeljevanje modela (Reimers - Hild, 2010).
- Omejitve pri uvajanju modela trojnega izida v podjetje so lahko zahteve lastnikov po kratkoročnem dobičku. Neizpolnjevanje njihovih pričakovanj, potencialno pomeni, da lahko delničarji prodajo svoj delež in lastniško zapustijo podjetje. Model trojnega izida je treba predstaviti tudi delničarjem (Kaučič, 2009).
- Probleme lahko povzročajo tudi različni standardi na področju varovanja naravnega okolja in družbene odgovornosti, ki so vsebinsko povezani z modelom trojnega izida (Knez - Riedl, 2007).
- Dodatno vpeljavo modela trojnega izida otežuje neustrezna in neusklajena zakonodaja ter predpisi glede varovanja okolja in socialne problematike (Kaučič, 2009).

Model trojnega izida je koncept s katerim dosegamo trajnostni razvoj podjetja z vključevanjem ekonomske, okoljske in družbene vrednosti (Elkington, 1998). Podjetja, ki pri poslovanju upoštevajo model trojnega poslovnega izida, pridobijo na stroškovni učinkovitosti (Hassan, 2000; Willord, 2002), poslovni uspešnosti (Knežević, Assaf & Josiassen, 2011) in konkurenčni prednosti (Bohdanowicz, 2005; Bramwell & Alletorp, 2001; Chan & Wong, 2006; Erdogan & Baris, 2007; Kirk, 1995)

Dosedanje študije so pokazale, da so podjetja, ki poleg finančnih kazalnikov podrobneje spremljajo tudi nefinančne kazalce, bolj transparentna do investitorjev in delničarjev, saj imajo le-ti boljše kontrolo ter možnost primerjave. Ta podjetja imajo tudi učinkovitejšo organizacijsko strukturo, so bolj zanimiva za investitorje in se na podlagi kakovostnejših informacij lažje odločijo za pravilne poslovne odločitve, kar je z vidika dolgoročnosti velikega pomena (Bohdanowicz & Martinac, 2003; Bushman & Smith, 2001; Elkington, 1998; Ittner, Larcker & Randall, 2003).

2.4 Merjenje uspešnosti poslovanja v hotelirski dejavnosti

Merjenje uspešnosti poslovanja podjetij je osredotočeno predvsem na finančni vidik. Podjetja v hotelski dejavnosti merijo uspešnost poslovanja s splošnimi ekonomskimi kazalci, ki so potrebni za primerjanje s podjetji iz drugih panog. V nadaljevanju zato najprej povzemam splošne ekonomske kazalce poslovanja, ki se uporabljajo v poslovnem svetu ne glede na panogo. Nato predstavljam najbolj uporabljan model merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij t. i. enotni sistem računov v namestitveni dejavnosti USALI (angl. *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, v nadaljevanju USALI). Poleg tega predstavljam tudi raziskavo Instituta za turizem Ekonomske fakultete (v nadaljevanju ITEF) na področju merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij, katere rezultati mi omogočajo primerjavo s proučevanimi podjetji in globalne kriterije trajnostnega turizma za hotele ter organizatorje potovanj.

2.4.1 Splošni ekonomski kazalniki poslovanja

Uspešnost poslovanja podjetja v hotelski dejavnosti lahko merim na podlagi računovodsko-finančnih kazalnikov poslovanja, tako kot za vsako drugo podjetje. Takšen pristop je pristop lastnika, saj ima le-ta možnost investiranja v bolj uspešna podjetja. Računovodsko-finančni kazalniki poslovanja, ki se uporabljajo za merjenje uspešnosti poslovanja so (Rees, 1995; Slapničar, 1998; Slapničar & Kuhelj - Krajnović, 1999): rast prihodkov, rast dobička, struktura prihodkov, struktura odhodkov, dobičkonosnost kapitala, donos na vloženi kapital, dobičkonosnost sredstev, profitna marža, razmerje med stroški in prihodki, obračanje poslovnih sredstev, zadolženost, dodana vrednost na zaposlenega, povprečen strošek dela na zaposlenega, prihodek na zaposlenega, dodana vrednost na gosta, prihodek na gosta, ekonomska dodana vrednost in prosti denarni tok.

2.4.2 Enotni računovodski sistem za spremljanje uspešnosti v hotelirstvu

Turizem s svojo mednarodno razsežnostjo in multiplikativnimi učinki čedalje bolj pridobiva na pomenu tako na mednarodni kakor tudi na državni ravni. Globalizacija spodbuja k uporabi enotnih računovodskih sistemov in standardov. Uporaba enotnega računovodskega sistema je najbolj koristna za vlagatelje. Vlagatelji želijo od računovodstva nezavajajoče informacije o poslovanju podjetja, tako da se na podlagi njih lažje odločajo za naložbe na kapitalskih trgih (Ivankovič, Klobučar & Vidic, 2002).

USALI omogoča primerjavo posameznega hotela z ostalimi hoteli ter s povprečjem primerljive skupine hotelov na mednarodni ravni. USALI tako zadovoljuje potrebe po informacijah na različnih ravneh podjetja. Primerjava doseženih rezultatov poslovanja po organizacijskih enotah podjetja pomaga poslovodstvu oceniti uspešnosti poslovanja organizacijskih enot ter s tem tudi uspešnost njihovih odgovornih oseb. S pooblaščenjem se na odgovorne osebe organizacijskih enot ne prenašajo samo dolžnosti in pooblastila, temveč tudi odgovornost za izvedbo prenesene dolžnosti, vendar ostaja nadrejena raven še vedno odgovorna za izpolnitev svoje celotne dolžnosti (Hočevar et al., 2000; Ivankovič et al., 2002).

Hotel je po USALI definiran v okviru 32 obračunskih oddelkov. Za vsak oddelek se v okviru poročila izkazuje informacije o prihodkih, stroških in poslovnem izidu posameznega oddelka (USALI, 1996). USALI torej opredeljuje hotel kot osnovno obračunsko enoto, ki ima več notranjih obračunskih oddelkov, kar je razvidno iz zbirnega izkaza poslovnega izida v Prilogi 4. Posebnost USALI se kaže v stopenjskem obračunu stroškov, pri čemer razlikuje stroške obračunskih enot in skupne stroške, ki jih ne členi na posamezne obračunske enote. Osnovni kriterij je prispevek za kritje po obračunskih enotah v hotelu, ki je razlika med čistimi prihodki posameznega oddelka in neposrednimi stroški, povezanimi s temi prihodki. Skupne stroške se obravnava zbirno na ravni hotela. Uporaba USALI zahteva delitev hotela vsaj na oddelke prenočevanja, hrane in pijače in druge oddelke, ki izkazujejo prihodke in prispevajo celostni ponudbi hotela. Poročila poudarjajo bistvene ekonomske kategorije za spremljanje uspešnosti hotelov (Ivankovič et al., 2002; Kavčič et al., 2005). V Prilogi 5 prikazujem osnovno poročilo za oddelek prenočevanje.

USALI, dopolnjen z ostalimi nedenarnimi informacijami, je uporaben tudi za sprejemanje poslovnih odločitev. USALI se v posameznih državah različno uporablja. Razlike so predvsem v podrobnejši členitvi stroškov, prispevkov za kritje ter v obliki poročil oddelkov (Kavčič et al., 2005).

USALI je razdeljen na štiri sklope (USALI, 2006):

1. finančna poročila za zunanje uporabnike;
2. finančna poročila po posameznih oddelkih hotela;
3. kazalniki in kazalci za hotel ter statistične kategorije;
4. poslovni slovar stroškov, ki pomaga računovodjem in ostalim pri klasifikaciji stroškov.

Kontni okvir po USALI omogoča pripravo kakovostnih lastnih kontnih planov. Individualni kontni plani morajo biti v skladu z nacionalno zakonodajo ter temeljiti na načelih enotnega kontnega plana, predpisanega po USALI (Peršič, 1998). Sistem USALI ima le šest razredov, medtem ko jih Slovenski institut za revizijo določa devet. USALI poenostavi kontni okvir za razrede, ki se nanašajo na zaloge proizvodov in blaga ter na poslovni izid. USALI tudi ne

razlikuje stroškov storitev in materiala in posebej ne izpostavlja izrednih prihodkov in odhodkov (Romih, 2005; Slovenski inštitut za revizijo, 2016).

Pri oblikovanju kontnega načrta mora poslovodstvo natančno opredeliti zajemanje vsakega podatka, da bi ga lahko že pri vnosu za vsak poslovni dogodek stvarno in časovno smiselno razvrstili. Prav takšen način je prednost oblikovanega kontnega okvira pri dostopnosti podatkov vsem notranjim uporabnikom neposredno iz sistema (Peršić & Janković, 2006).

Kazalce in kazalnike za merjenje uspešnosti hotelskega podjetja po USALI lahko opredelimo kot splošne, saj veljajo tudi za podjetja iz drugih dejavnosti. Poleg splošnih kazalnikov, USALI opredeljuje tudi kazalce in kazalnike, značilne za hotelska podjetja, razdeljene po sklopih glede na sobo, oddelek hrane in zaposlenega, ki so predstavljeni v Tabeli 3.

Tabela 3: Kazalci in kazalniki USALI, prilagojeni za hotelsko podjetje

PODROČJE	Opis kazalca/kazalnika	Izračun kazalca/kazalnika	Prikaz
Kazalci uspešnosti poslovanja na sobo	Povprečna cena sobe	Prihodek od prodaje/število plačanih sob v letu	v EUR
	Povprečna cena sobe glede na segment gosta	Prihodek od prodaje za določeni segment/število plačanih sob v letu za določeni segment	v EUR
	Prihodek od prodaje sob na razpoložljivo sobo	Prihodek od prodaje sob/razpoložljive sobe	v EUR
	Skupni prihodek od prodaje na razpoložljivo sobo	Prihodek od prodaje/razpoložljive sobe	v EUR
Kazalci/ kazalniki uspešnosti poslovanja oddelka hrane	Povprečna cena obroka	Prihodki oddelka hrane/št. obrokov	v EUR
	Delež stroškov oddelka hrane v prihodkih	Stroški oddelka hrane/prihodki oddelka hrane	v %
	Delež stroškov oddelka pijače v prihodkih	Stroški oddelka pijače/prihodki oddelka pijače	v %
Kazalci/ kazalniki uspešnosti poslovanja na zaposlenega	Delež stroškov dela	Skupaj stroški dela/celotni prihodki	v %
	Stroški dela na razpoložljivo sobo	Skupaj stroški dela/razpoložljive sobe	v EUR
	Stroški dela na zasedeno sobo	Skupaj stroški dela/zasedene sobe	v EUR

Vir: USALI, Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (10th ed.), 2006.

Pomanjkljivost sistema USALI je, da ne podaja informacij o sposobnosti uspešnega dolgoročnega poslovanja podjetja. To je tudi razlog, da so se pojavile nove mere za merjenje uspešnosti poslovanja, ki jih obravnavam v nadaljevanju (Kavčič et al., 2005).

2.4.3 Model merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij

ITEF je leta 2009 v okviru projekta CRP »Konkurenčnost Slovenije 2006–2013«, Konkurenčno gospodarstvo in hitrejša rast, Oblikovanje modela merjenja uspešnosti

poslovanja hotelskih podjetij razvil model za merjenje uspešnosti v hotelirstvu, ki je izpeljan iz koncepta trajnostnega razvoja in obstoječih poslovnih praks na področju spremljanja uspešnosti v hotelirstvu, kot so USALI, UNWTO kazalniki, Accorjevi okoljski indikatorji itd. Na osnovi tega modela se je oblikovalo kazalnike za merjenje uspešnosti poslovanja, ki so primerni za ponudnike turističnih nastanitev.

Model raziskave ITEF kazalnike deli v 3 sklope (MGRT, 2009):

1. Ekonomski kazalniki: mednje spadajo finančni in trženjski kazalniki, ki merijo zadovoljstvo kupcev ter so osnova za management zadovoljstva in posredno za finančne uspešnosti.
2. Okoljski kazalniki: kazalniki se nanašajo na področje turistične ekologije in trajnostnega turizma.
3. Družbeni kazalniki: kazalniki se nanašajo na odnos do družbenega življenja, lokalne skupnosti, zaposlenih, politične moči in sodelovanja.

Med finančne kazalnike so uvrščeni splošni kazalniki, ki omogočajo primerjavo z drugimi podjetji; kazalniki, ki se nanašajo na poslovanje namestitvenega dela in kazalniki, ki spremljajo poslovanje drugih oddelkov hotelskega podjetja, podobno kot je bilo že predstavljeno v prejšnji točki. Trženjski kazalniki spremljajo trženjsko uspešnost hotelskega podjetja z vidika turistov, vidika prispevka trženjskih aktivnosti ter vidika doseženega položaja na trgu (MGRT, 2009).

Okoljski kazalniki kažejo odnos podjetja do naravnega in kulturnega okolja ter ekološkega vidika, medtem ko se družbeni kazalniki bolj osredotočajo na družbeno-politične dejavnike in družbeno odgovornost podjetja predvsem, kar se tiče odnosa turizma do lokalnega prebivalstva ter na družbeno in politično dimenzijo turizma v okolju (MGRT, 2009). Finančne, trženjske, okoljske in družbene kazalnike modela raziskave ITEF podrobneje prikazujem v Prilogi 6.

Merjenje uspešnosti poslovanja v hotelski dejavnosti je zelo kompleksno, saj kot je vidno iz predstavljenih kazalnikov, obstaja veliko mer spremljanja, predvsem pa je treba določiti pravo mero med koristmi merjenja posameznega kazalnika in stroški, ki s tem merjenjem nastajajo (MGRT, 2009).

V okviru raziskave ITEF je ugotovljeno, da hotelska podjetja spremljajo kazalnike na vseh področjih, največja pokritost spremljanja pa je na področju ekonomskih kazalnikov, ki pa še niso poenoteni z USALI. Slabše je spremljanje okoljskih kazalnikov, kar kaže na nižjo okoljsko odgovornost hotelskih podjetij. Z vidika trajnostnega razvoja turizma je treba slediti družbeni odgovornosti in trendom v turizmu, saj le na tak način ohranimo konkurenčnost destinacij oziroma turističnih podjetij (MGRT, 2009).

Privatizacija je podjetja prisilila k bolj decentralizirani managerski strukturi in zasledovanju potrošnikovih preferenc (Cuervo & Villalonga, 2000). Slovenski managerji se zavedajo pomembnosti družbenih in okoljskih ciljev uspešnosti, vendar so pod pritiskom pomembnosti ekonomskih ciljev (MGRT, 2009). To se kaže tudi v drugih državah (Bohdanowicz & Martinac, 2003). Glavni izzivi za slovenski turizem so izboljšanje sodelovanja, strateških zvez, razvoj mrež in partnerstvo. To bi pripomoglo k trženju, razvoju kompleksnih produktov, razvoju ekonomije, tržne inteligence in izboljšanju kakovostne kontrole in kooperacije znotraj verige (Dwyer et al., 2011). Strateške povezave, ki postajajo vse bolj pomembne in sprejemljive tako na domačem kot na tujem trgu, podjetjem omogočajo, da svoje omejitve odpravljajo s povezovanjem tehnologije, kadrov ter virov in tako omogočijo pridobivanje novega kapitala in razpršitev tveganja in stroškov (Adobor, 2006; Avelini, 1998).

Slovenska turistična podjetja bi morala dati več poudarka na izobraževanju zaposlenih, višjo plačo, povečanju števila kulturnih dogodkov, saj je raziskava slovenskega hotelirstva pokazala, da se podjetja v hotelirstvu soočajo s slabimi kompetencami in znanjem (Sibila et al., 2009; Knežević & Dwyer, 2013).

Trajnostni razvoj je še vedno zaznan kot drag, trajnostne akcije pa imajo manjšo veljavo. Slovenska podjetja so zainteresirana za trajnostni vidik, vendar na način zmanjšanja porabe energije, vode in drugih virov ter izboljšani finančni uspešnosti (Mihalič et al., 2011). Okoljsko izobraževanje je spregledano in zaznavno kot manj pomemben element, tudi pri zaposlenih podjetja, kupcih in lokalnem prebivalstvu. Treba je spodbujati okoljsko izobraževanje, ki bi povečalo zavedanje in s tem na dolgi rok tudi okoljsko uspešnost (Bohdanowicz, Zientara & Novotna, 2011).

2.4.4 Globalni kriteriji trajnostnega turizma za hotele in organizatorje potovanj

Kriteriji GSTC za hotele in organizatorje potovanj po vsem svetu določajo, ali je njihovo poslovanje trajnostno oziroma se približuje trajnostnemu. Kriteriji GSTC temeljijo na štirih stebrih trajnostnega turizma (STO, 2016):

1. učinkovitem managementu trajnostnega razvoja,
2. maksimiranju gospodarskih in družbenih koristi za lokalne skupnosti,
3. maksimiranju koristi ob zmanjšanju negativnih vplivov na kulturno dediščino,
4. maksimiranju koristi ob zmanjšanju negativnih vplivov na naravo dediščino.

Kriteriji so razdeljeni v 4 skupine in so predstavljeni v Tabeli 4.

Tabela 4: Globalni kriteriji trajnostnega turizma za hotele in organizatorje potovanj

A) IZVAJATI UČINKOVITI MANAGEMENT TRAJNOSTNEGA RAZVOJA	
A.1 Sistem trajnostnega managementa	Podjetje ima dolgoročni sistem trajnostnega managementa, ki upošteva okoljska, družbeno kulturna, kakovostna in varnostna načela ter načela, povezana z zdravjem.
A.2 Izpolnjevanje zakonskih zahtev	Podjetje posluje v skladu z mednarodnimi in nacionalnimi zakoni in regulativami.
A.3 Usmerjanje in usposabljanje	Zaposleni se izobražujejo glede na njihovo vlogo v managementu okoljskih, družbeno kulturnih, zdravstvenih in varnostnih praks.
A.4 Zadovoljstvo turistov	Zadovoljstvo turistov se meri in ukrepa tam, kjer je potrebno.
A.5 Verodostojna promocija	Promocijski materiali so verodostojni in ne obljublajo zadev, ki ne morejo biti izvedene.
A.6 Oblika in gradnja stavb in infrastrukture	A.6.1 Upošteva lokalne cone in zahteve varovanih območij. A.6.2 Spoštuje okolico naravne in kulturne dediščine v oblikovanju, merjenju vplivov in pravicah do ozemlja. A.6.3 Uporablja ustrezne lokalne principe trajnostne gradnje. A.6.4 Zagotavlja dostop za osebe s težavami z mobilnostjo.
A.7 Zemljišča in vodne pravice	Pridobitev lastnine in vodnih pravic mora biti zakonita in v skladu z lokalnimi odloki s predhodno danimi komunalnimi in drugimi soglasij.
A.8 Informacije in razlage	Turistom je na voljo interpretacija naravnega okolja, lokalne kulture in kulturne dediščine ter razlaga ustreznega vedenja ob obisku naravnih področij, kulturnih znamenitosti in živih bitij.
B) MAKSIMIZIRATI GOSPODARSKE IN DRUŽBENE KORISTI LOKALNI SKUPNOSTI IN MINIMIZIRATI NEGATIVNE VPLIVE	
B.1 Podpora skupnosti	Podjetje aktivno podpira pobude za družbeni in infrastrukturni razvoj skupnosti, vključno z izobraževanjem, zdravstvenim varstvom itd.
B.2 Lokalno zaposlovanje	Lokalni prebivalci se zaposlujejo vključno v management. Zagotovljeno je izobraževanje.
B.3 Lokalni nakupi	Kjer je možno, podjetje kupuje storitve in blago lokalne in pravične trgovine.
B.4 Lokalna podjetja	Podjetje spodbuja mala podjetja, da razvijejo in prodajajo trajnostne produkte, ki temeljijo na naravi, zgodovini in kulturi področja.
B.5 Kodeks ravnanja skupnosti	V sodelovanju s skupnostmi in njihovim privoljenjem so bila razvita pravila ravnanja za aktivnosti v lokalnih skupnostih.
B.6 Izkoriščanje in nadlegovanje	Podjetje je uvedlo politiko proti komercialni eksploataciji otrok in mladine, vključno s seksualno eksploatacijo.
B.7 Enake možnosti	Podjetje tudi na vodilna mesta zaposluje ženske in lokalne manjšine ter zavrača delo otrok.
B.8 Zaščita zaposlenih in plače	Spoštuje se mednarodna in državna zaščita zaposlenih.
B.9 Zagotavljanje osnovnih storitev	Aktivnosti podjetja ne ogrožajo zagotavljanje osnovnih storitev, kot so voda, energija, sanitetni material, sosednjim skupnostim.
B.10 Lokalno življenje	Turistična dejavnost ne sme negativno vplivati na lokalno življenje, vključno z rabo tal in vodnih virov, pridobitev pravic do prometa in stanovanja.

se nadaljuje

Tabela 4: Globalni kriteriji trajnostnega turizma za hotele in organizatorje potovanj (nad.)

C) MAKSIMIZIRATI KORISTI ZA KULTURNO DEDIŠČINO IN MINIMIZIRATI NEGATIVNE VPLIVE	
C.1 Kodeks obnašanja obiskovalcev	Podjetje spoštuje usmeritve za obiskovalce v kulturno občutljivih mestih, da bi minimizirala vpliv turistov in maksimizirala stopnjo zadovoljstva.
C.2 Artefakti	Zgodovinski in arheološki izdelki se ne prodajajo, preprodajajo ali razstavljajo, razen na način, kot je opredeljeno zakonsko.
C.3 Intelektualna lastnina	Turizem prispeva k varstvu in ohranjanju lokalno pomembnega kulturnega, zgodovinskega, arheološkega in duhovno pomembnega imetja in ne onemogoča dostopa do njega lokalnim prebivalcem.
C.4 Predstavitev kulture in dediščine	Turizem uporablja elemente lokalne obrti, arhitekture in kulturne dediščine v svojih operacijah, dizajnu, ambientu, dekoraciji, hrani, trgovinah, pri čemer spoštuje intelektualno lastnino lokalnih skupnosti.
Č) MAKSIMIZIRATI KORISTI ZA OKOLJE IN MINIMIZIRATI NEGATIVNE VPLIVE	
Č.1 Ohranjanje virov	<p>Č.1.1 Uporaba okolju prijaznih produktov za gradnjo, hrano in potrošnjo.</p> <p>Č.1.2 Nakup razpoložljivih in potrošnih dobrin se meri, management intenzivno išče poti, da zmanjša njihovo rabo.</p> <p>Č.1.3 Poraba energije se meri, viri se identificirajo, sprejemajo se ukrepi za zmanjšanje celotne porabe, spodbuja se raba obnovljivih virov.</p> <p>Č.1.4 Poraba vode se meri, viri se identificirajo, sprejemajo se ukrepi za zmanjšanje celotne porabe.</p>
Č.2 Zmanjšanje onesnaževanja	<p>Č.2.1 Emisije toplogrednih plinov se merijo, uvajajo se postopki za zmanjšanje emisij in CO₂ izravnava, da se doseže podnebna nevtralnost.</p> <p>Č.2.2 Zmanjšanje emisij toplogrednih plinov, povezanih s transportom.</p> <p>Č.2.3. Odpadna voda se učinkovito ponovno uporablja, kjer je to možno.</p> <p>Č.2.4 Načrt upravljanja s trdimi odpadki se izvaja s kvantitativnimi cilji za zmanjšanje odpadkov, ki se jih ne da ponovno uporabiti ali reciklirati.</p> <p>Č.2.5 Uporaba škodljivih snovi je minimizirana in nadomeščena z okolju prijaznimi snovmi, kjer je to možno.</p> <p>Č.2.6 Onesnaževanje s hrupom, svetlobo, onesnaževalci zraka ipd. je minimizirano.</p>
Č.3 Ohranjanje biodiverzitete, ekosistemov in pokrajin	<p>Č.3.1 Živali iz divjine se odvzame iz divjine, razstavlja, prodaja, porabi v okvirih dogovorjenih, reguliranih aktivnosti, ki zagotavljajo, da je njihova uporaba trajnostna.</p> <p>Č.3.2 Nobene živali iz divjine se ne ujame, razen v okvirih dogovorjenih aktivnosti.</p> <p>Č.3.3 Podjetje uporablja avtohtone vire za oblikovanje in varstvo okolja ter uvaja ukrepe, s katerimi bi preprečila predstavitev novih, tujih oziroma neavtohtonih vrst.</p> <p>Č.3.4 Poslovanje podpira ohranjanje biodiverzitete, vključno s podporo naravnih zavarovanih območij in območij z visoko biodiverzitetno vrednostjo.</p> <p>Č.3.5 Interakcija z življenjem v divjini ne sme povzročati obratnega učinka na sposobnost za življenje populacije v divjini. Motnje naravnih ekosistemov so minimalne.</p>

Vir: GSTC C-HTO, 2016.

3 TURIZEM V ZGORNJEM POSOČJU

3.1 Opredelitev turističnega območja Zgornjega Posočja

Zgornje Posočje zajema območje občin Bovec, Kobarid in Tolmin ter leži na skrajnem severozahodnem delu Slovenije, vzdolž meje z Italijo in v bližini meje s severno sosedo

Avstrijo. Kmečki punt, prva svetovna vojna, upor proti fašizmu in boj za slovenski jezik so le del zgodovinskega spomina ljudi v Zgornjem Posočju. Poleg pogostih poplav, plazov in erozij se območje sooča tudi s potresi, ki so močno vplivali na demografski, turistični in gospodarski razvoj območja, kar se odraža še vse do danes (Posoški razvojni center, 2008; Skočir, 2010).

Na območju Zgornjega Posočja je po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) julija 2015 živel 18.609 prebivalcev – v občini Tolmin 11.336, občini Kobarid 4.143 in občini Bovec 3.130 prebivalcev. Območje obsega 942 km² in je redko poseljeno, saj na km² povprečno prebiva 19,75 prebivalca (SURS, 2016a).

Ugoden turistični razvoj območja Zgornjega Posočja nakazujejo podatki o številu nastanitvenih kapacitet in turističnih nočitev na prebivalca. V letu 2014 je bilo v Zgornjem Posočju razpoložljivih 7.740 stalnih ležišč in 2.479 sob, medtem ko je bilo v Sloveniji razpoložljivih 113.131 stalnih ležišč in 43.218 sob. Zgornje Posočje ima tako 416 stalnih ležišč na 1.000 prebivalcev, kar je skoraj 7,6-krat več od slovenskega povprečja. V letu 2014 so turisti v Zgornjem Posočju ustvarili 312.133 nočitev, kar predstavlja 3,3 % nočitev turistov v Sloveniji. Slednje pomeni, da ima Zgornje Posočje na prebivalca 16,8 nočitve, medtem ko znaša slovensko povprečje 4,6 nočitve na prebivalca (SURS, 2016b).

Struktura turistov je razmeroma ugodna, saj ima Zgornje Posočje večji delež tujih turistov, ki v povprečju ustvarijo okoli 67,3 % vseh nočitev na tem območju. Ponudniki turističnih nastanitvev, ki imajo večji delež tujih turistov, so namreč lahko bolj produktivni, saj tuji turisti prinašajo nova spoznanja in v povprečju porabijo več ter tudi bivajo dalj časa od domačih turistov (Assaf & Knežević, 2011). Med tujimi turisti so v proučevanem obdobju najštevilnejši Nemci (26,0 %), sledijo Čehi (11,4 %), Italijani (10,0 %) in Avstrijci (9,7 %). Analiza tujih nočitev pokaže, da največji delež nočitev v proučevanem obdobju ustvarijo Nemci (31,6 %), sledijo Čehi (10,0 %), Avstrijci (8,0 %), Italijani (7,9 %) in Nizozemci (7,7 %). V povprečju najdalje bivajo Nizozemci, in sicer 4,3 dneva, drugi so Rusi (3,5 dneva), tretji Makedonci (3,5 dneva), četrti so Ukrajinci in Nemci s povprečnim bivanjem 3,4 dneva (SURS, 2016b).

Turistično območje Zgornje Posočje kot celoto pokriva Turistična zveza Gornjega Posočja (v nadaljevanju TZGP), ki spodbuja povezovanje med turističnimi društvi, pospešuje sodelovanje z drugimi turističnimi akterji in vključevanje članov društev v javno-zasebna partnerstva (TZGP, 2016).

Leta 2000 je bil ustanovljen LTO Bovec, ki ga je ustanovila občina Bovec. LTO Bovec skrbi za spodbujanje razvoja turizma na območju občine Bovec ter z njo povezanega turističnega območja regije in čezmejne turistične destinacije. Turistično območje Bovškega želi napraviti prepoznavno, konkurenčno in prijazno turistom, okolju ter lokalnim prebivalcem (LTO Bovec, 2016).

LTO Sotočje je julija leta 1999 ustanovila Občina Tolmin. Decembra 2001 se je kot soustanoviteljica zavoda pridružila tudi Občina Kobarid, tako da je od leta 2002 LTO Sotočje skupna destinacijska organizacija obeh občin. LTO Sotočje spodbuja rast in razvoj kakovostnih in trajnostnih oblik turističnih dejavnosti kot osnovne ali dopolnilne gospodarske dejavnosti pravnih oseb in posameznikov na območju občin ustanoviteljic. Z organiziranjem, povezovanjem ponudnikov, graditvijo celostne ponudbe območja, promocijo in pospeševanjem prodaje na domačem ter mednarodnem trgu, vključevanjem lokalne ponudbe v regionalni in nacionalni okvir želi LTO Sotočje graditi območje občin ustanoviteljic v prepoznavno turistično destinacijo, ki jo promovira kot Dolina Soče (LTO Sotočje, 2016).

Tovrstna organizacijska razdrobljenost se na tako majhnem turističnem območju s podobnimi in pomembnimi turistični produkti ter skupnimi težavami, predvsem zaradi slabega sodelovanja, pomanjkanja kadrov in sredstev, kljub dobrim turističnim trendom območja, ne izkazuje kot učinkovita. Skupne težave se v zadnjem času kažejo predvsem s finančnega in strateškega vidika v občini Bovec zaradi neobratovanja visokogorskega smučišča Kanin, medtem ko imata občini Kobarid in Tolmin težave s samo organizacijsko strukturo in imenovanjem direktorja javnega zavoda LTO Sotočje.

V smeri povezanosti območja se je v letu 2006 zasnovala regijska destinacijska organizacija Smaragdna pot, saj se je pokazal interes vseh občin v regiji, da se začne oblikovati enotna in celovita turistična destinacija (RRA Severne Primorske, 2006). O enotni strategiji in nastopanju na trgu ter povezovanju lokalnih organizacij se razmišlja tudi za območje Zgornjega Posočja, pri čemer bi morale biti razvojne aktivnosti naravnane trajnostno in v spodbujanje povezovanja turističnih produktov ter kreiranje novih. S sinergičnimi učinki povezovanja bi povečevali zadovoljstvo turistov in tako dosegli višjo dodano vrednost ter uspešnost poslovanja turističnih ponudnikov namestitev v Zgornjem Posočju, kar obravnavam v nadaljevanju magistrskega dela.

3.2 Nastanitveni sektor v Zgornjem Posočju

Tabela 5 prikazuje gibanje števila turistov v letih od 2008 do 2014. Opaziti je naraščanje števila turistov s padci, ki so posledica gospodarskih razmer, kar se odraža predvsem leta 2010 v zmanjšanju števila tujih turistov. V letu 2014 je opaziti upad prihoda domačih turistov za 31,5 % glede na leto 2008, kar je predvsem posledica slabega vremena v poletnih mesecih. Slabo vreme je vplivalo tudi na zmanjšanje prihoda tujih turistov, predvsem pa na njihovo dobo bivanja. Kljub temu je skupno število tujih turistov v Zgornjem Posočju v letu 2014 glede na leto 2008 naraslo za 15 %, kar povprečno predstavlja 2,8-% letno rast. To pa je za 0,1 % več kot znaša v istem obdobju slovensko povprečje letne rasti. Med tujimi turisti so bili leta 2014 najštevilčnejši Nemci (27,6 %), sledijo Čehi (11,7 %), na tretjem mestu pa so Avstrijci z 10,6 % deležem. V zadnjih letih je opaziti porast števila turistov tudi iz drugih držav. Največjo povprečno letno rast v proučevanem obdobju med pomembnejšimi trgi v

proučevanem obdobju beležijo predvsem turisti iz Rusije (23,8 %), ZDA (13,8 %) in Belgije (9,4 %) (SURS, 2016b).

Tabela 5: Prihodi turistov v Zgornje Posočje v obdobju 2008–2014

Leto	SKUPAJ	Indeks (leto/08)	Domači	Indeks (leto/08)	%	Tuji	Indeks (leto/08)	%
2008	117.927	100,0	43.383	100,0	36,8	74.544	100,0	63,2
2009	123.673	104,9	49.029	113,0	39,6	74.644	100,1	60,4
2010	116.341	98,7	44.910	103,5	38,6	71.431	95,8	61,4
2011	136.796	116,0	52.757	121,6	38,6	84.039	112,7	61,4
2012	134.002	113,6	51.015	117,6	38,1	82.987	111,3	61,9
2013	132.872	112,7	41.195	95,0	31,0	91.677	123,0	69,0
2014	115.417	97,9	29.717	68,5	25,7	85.700	115,0	74,3

Vir: SURS, Nastanitvena statistika, letni podatki – vsi objekti, 2016b.

Iz Tabele 6 vidimo, da so prihodi v hotele in podobne nastanitvene obrate v Zgornjem Posočju dokaj spremenljivi. Leta 2014 se je zabeležilo 22.454 prihodov turistov, kar predstavlja skoraj 40 % znižanje glede na leto 2008. Delež domačih turistov v proučevanem obdobju predstavlja okoli 40 % in je dokaj stabilen. Od leta 2013 je opaziti padec prihodov turistov zaradi neobratovanja hotelov Alp in Kanin, v letu 2014 pa je na prihod močno vplivalo tudi slabo vreme v glavni sezoni, kar se odraža v upadu domačih turistov. Delež prihodov turistov v hotele in podobne nastanitvene obrate glede na celotne prihode v Zgornje Posočje se je v proučevanem obdobju z razliko v letu 2010 zmanjševal iz 31,5 % v letu 2008 do 19,5 % v letu 2014, kar je poleg že prej omenjenih razlogov, tudi posledica manjšega prihoda tujih turistov v hotele in podobne nastanitvene obrate.

Tabela 6: Prihodi turistov v hotele in podobne nastanitvene obrate ter primerjava s celotnimi prihodi v Zgornjem Posočju v obdobju 2008–2014

PRIHODI V HOTELE IN PODOBNE NASTANITVENE OBRATE									Delež v celotnih prihodih		
Leto	SKUPAJ	Indeks (leto/08)	Domači	Indeks (leto/08)	%	Tuji	Indeks (leto/08)	%	Skupaj (v %)	Domači (v %)	Tuji (v %)
2008	37.099	100,0	13.672	100,0	36,9	23.427	100,0	63,1	31,5	31,5	31,4
2009	36.940	99,6	14.449	105,7	39,1	22.491	96,0	60,9	29,9	29,5	30,1
2010	35.188	94,8	13.984	102,3	39,7	21.204	90,5	60,3	30,2	31,1	29,7
2011	39.056	105,3	15.857	116,0	40,6	23.199	99,0	59,4	28,6	30,1	27,6
2012	35.088	94,6	14.574	106,6	41,5	20.513	87,6	58,5	26,2	28,6	24,7
2013	30.998	83,6	7.210	52,7	23,3	23.788	101,5	76,7	23,3	17,5	25,9
2014	22.454	60,5	3.736	27,3	16,6	18.718	79,9	83,4	19,5	12,6	21,8

Vir: Povzeto in prirejeno po SURS, Nastanitvena statistika, letni podatki – vsi objekti, 2016b.

Tudi pri številu nočitev, kot je razvidno iz Tabele 7, se beleži podoben trend kot pri prihodih. Skupno število nočitev se v proučevanem obdobju zvišuje do leta 2011, nato pa je dokaj konstantno. V letu 2014 je zaradi manjšega prihoda turistov večji upad nočitev, kar glede na leto 2008 predstavlja –1,6 % padec. Glede na razpoložljive prenočitvene zmogljivosti in njihovo izkoriščenostjo, je kljub naraščanju obsega povpraševanja, število nočitev v Zgornjem Posočju premajhno, saj so zmogljivosti ob upoštevanju 240 dnevne obratovanja ponudnikov turističnih namestitev v povprečju zasedene le 19,4 %. Podariti pa velja, da je na tem območju veliko dnevnih obiskovalcev in izletnikov tako iz Slovenije kot tudi iz drugih držav, kar se pa ne odraža v številu nočitev. Struktura tujih turistov, glede na nacionalnost, ki so odločijo za bivanje v Zgornjem Posočju, se nekoliko razlikuje od strukture števila prihodov tujih turistov. Tudi po prenočitvah so na vrhu Nemci z 31,6-%, sledijo jim Čehi z 10,0-% in Avstrijci z 8,0-% deležem. Dolžina bivanja tujih turistov v proučevanem obdobju v povprečju znaša 2,8 dneva (SURS, 2016b).

Tabela 7: Prenocitve turistov v Zgornjem Posočju v obdobju 2008–2014

Leto	SKUPAJ	Indeks (leto/08)	Domači	Indeks (leto/08)	%	Tuji	Indeks (leto/08)	%
2008	316.546	100,0	107.669	100,0	34,0	208.877	100,0	66,0
2009	324.919	102,6	124.979	116,1	38,5	199.940	95,7	61,5
2010	316.151	99,9	112.762	104,7	35,7	203.389	97,4	64,3
2011	365.187	115,4	128.167	119,0	35,1	237.020	113,5	64,9
2012	362.835	114,6	125.100	116,2	34,5	237.735	113,8	65,5
2013	360.980	114,0	101.656	94,4	28,2	259.324	124,2	71,8
2014	312.133	98,6	72.690	67,5	23,3	239.443	114,6	76,7

Vir: SURS, Nastanitvena statistika, letni podatki – vsi objekti, 2016b.

Iz Tabele 8 je razvidno, da se je število prenočitev domačih turistov v hotelih in podobnih nastanitvenih obratih v letu 2014 zmanjšalo za 78,4 % glede na leto 2008, medtem ko je število prenočitev tujih turistov glede na leto 2008 upadlo za 30,1 %. Omenjeni padci so predvsem posledica neobratovanja gondolske žičnice na Kaninu in hotelov Alp in Kanin ter slabega vremena v glavni sezoni leta 2014.

Delež prenočitev v hotelih in podobnih nastanitvenih obratih glede na celotne prenočitve se v proučevanem obdobju zmanjšuje zaradi že prej omenjenih razlogov. V proučevanem obdobju prenočitve niso presegle števila prenočitev iz leta 2008, kar je lahko tudi posledica manjše kupne moči turistov, slabše tržne aktivnosti hotelov in preferenc turistov, saj ti raje posegajo po nastanitvenih obratih, ki so bolj povezani z bivanjem v naravnem okolju.

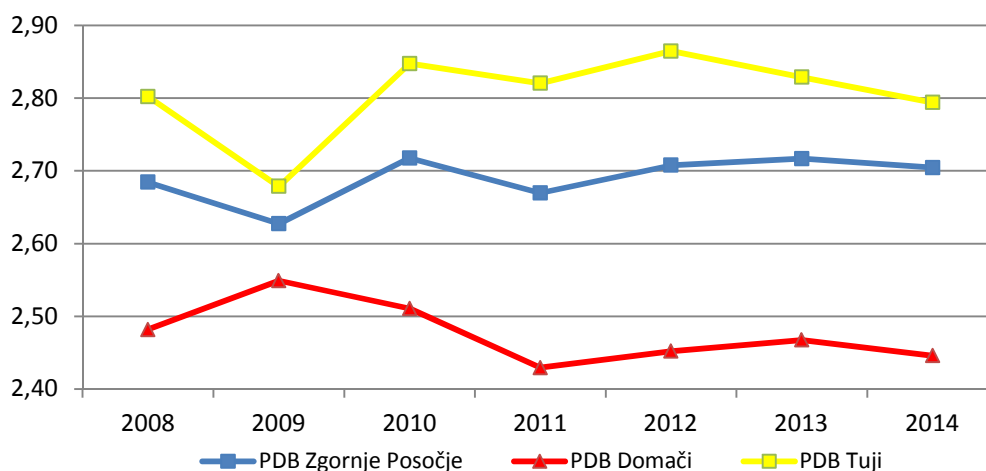
Tabela 8: Prenočitve turistov v hotelih in podobnih nastanitvenih obratih ter primerjava s celotnimi prenočitvami v Zgornjem Posočju v obdobju 2008–2014

PRENOČITVE V HOTELIH IN PODOBNIH NASTANITVENIH OBRATIH									Delež v celotnih prenočitvah		
Leto	SKUPAJ	Indeks (leto/08)	Domači	Indeks (leto/08)	%	Tuji	Indeks (leto/08)	%	Skupaj (v %)	Domači (v %)	Tuji (v %)
2008	93.200	100,0	31.325	100,0	33,6	61.875	100,0	66,4	29,4	29,1	29,6
2009	89.830	96,4	35.486	113,3	39,5	54.344	87,8	60,5	27,6	28,4	27,2
2010	82.313	88,3	32.393	103,4	39,4	49.920	80,7	60,6	26,0	28,7	24,5
2011	92.477	99,2	36.794	117,5	39,8	55.683	90,0	60,2	25,3	28,7	23,5
2012	84.368	90,5	34.517	110,2	40,9	49.851	80,6	59,1	23,3	27,6	21,0
2013	72.346	77,6	16.494	52,7	22,8	55.852	90,3	77,2	20,0	16,2	21,5
2014	44.450	47,7	6.768	21,6	15,2	37.682	60,9	84,8	14,2	9,3	15,7

Vir: Prirejeno po SURS, Nastanitvena statistika, letni podatki – vsi objekti, 2016b.

Iz Slike 4, ki prikazuje povprečno dobo bivanja (v nadaljevanju PDB) turistov v Zgornjem Posočju, je razvidno, da so v letu 2012 najdlje bivali tuji turisti, in sicer 2,9 dneva, medtem ko so domači turisti v povprečju bivali 2,5 dneva. PDB Zgornjega Posočja se v proučevanem obdobju giblje okoli 2,7 dneva. Največji padec PDB je opazen v letu 2009, kjer je viden vpliv gospodarske krize in s tem upad nočitev tujih turistov. Za razliko od tujih so domači turisti v letih 2009 in 2010 bivali dlje, kar je posledica nižje kupne moči in s tem povezanih potovalnih preferenc. V letu 2014 je viden upad dobe bivanja predvsem zaradi večjih padavin, in sicer je bilo v obdobju glavne sezone (junij–avgust) v letu 2014 kar za 330 litrov/m² več padavin kot leta 2013, ko je skupna količina padavin v glavni sezoni dosegla 319 litrov/m² (SURS, 2016b; SURS, 2016c).

Slika 4: Povprečna doba bivanja turistov v Zgornjem Posočju 2008–2014



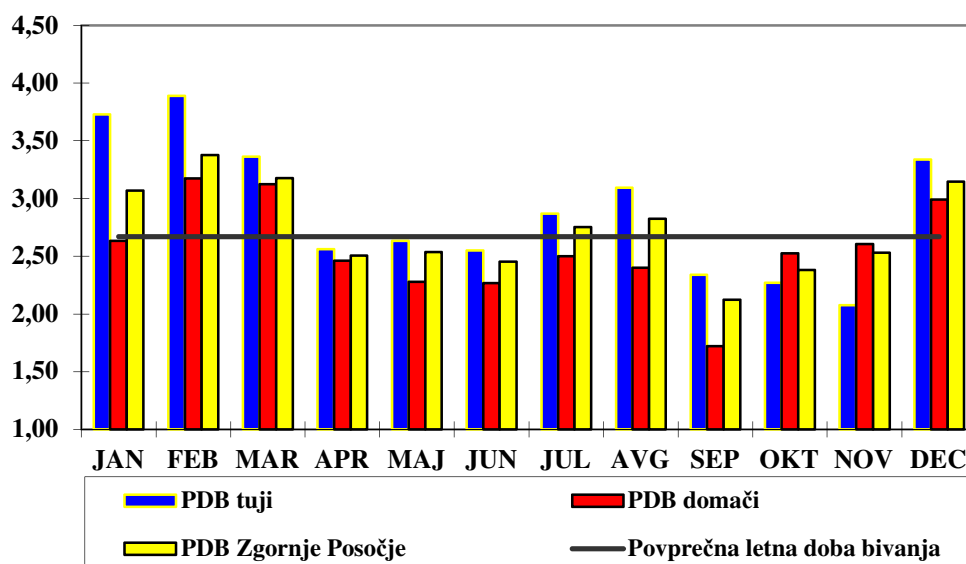
Vir: SURS, Nastanitvena statistika, letni podatki – vsi objekti, 2016b.

Iz Slike 5, ki podrobneje prikazuje PDB po posameznih mesecih v letu 2012, je razvidno, da največ turistov v Zgornjem Posočju biva dlje v zimskih mesecih. K temu največ pripomorejo tuji državljani, saj v mesecu februarju ostanejo v Zgornjem Posočju skoraj 4 dni, čeprav tudi domači gostje v omenjenih mesecih presegajo letno povprečje bivanja, ki znaša 2,7 dneva. Vzroke za daljše bivanje gre iskati predvsem v novoletnem rajanju in smučarski sezoni na smučišču Kanin. Smučišče Kanin zaradi okvare gondole v letu 2013 in 2014 ni obratovalo, kar se odraža predvsem v PDB Zgornjega Posočja. PDB tujih turistov se je v zimskih mesecih 2014, glede na leto 2012, zmanjšala za kar 0,9 dneva (SURs, 2016b).

V poletnih mesecih, ko je število turistov največje, se doba bivanja giblje okoli letnega povprečja. Nekoliko dlje se turisti zadržijo v občini Tolmin, kar je predvsem posledica odmevnih festivalov (MetalDays, Overjam Reaggae Festival, Sajeta) in padalskih tekmovanj visokega nivoja.

Pomlad se po dobi bivanja lahko primerja s poletjem. Marca se začno vodne aktivnosti na reki Soči, velik vpliv pa ima tudi pohodništvo. Prvega aprila se odpira sezona ribolova, kar se odraža v Tolminu in Kobaridu. Jeseni dosega Zgornje Posočje najkrajšo dobo bivanja, saj ne ponuja turističnih proizvodov, ki bi turiste zadržali več dni. V povprečju turisti ostanejo 2,3 dneva. Dodatni razlog za krajše bivanje je tudi dejstvo, da se po poletni sezoni večina gostov ne odloča za večdnevne oziroma tedenske dopuste, temveč predvsem za nekajdnevne izlete. Najbolj priljubljeni turistični proizvodi v jesenskem času je pohodništvo (LTO Sotočje, 2014; LTO Sotočje, 2016; SURs, 2016b).

Slika 5: Povprečna doba bivanja po mesecih v Zgornjem Posočju v letu 2012*

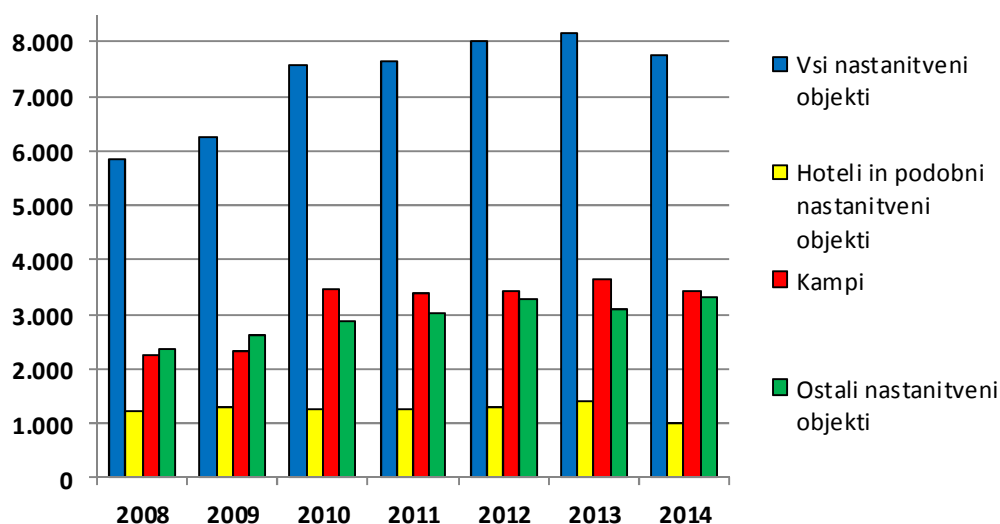


Legenda: *Podatki zajemajo turistične nastanitvene objekte, ki razpolagajo z vsaj 10 stalnimi ležišči.

Vir: SURs, Nastanitvena statistika, letni podatki – vsi objekti, 2016b.

Slika 6 prikazuje vsa stalna ležišča v Zgornjem Posočju. Najbolj so število stalnih ležišč v proučevanem obdobju povečali kampi, in sicer za 51 % glede na leto 2008. Kampom sledijo ostali nastanitveni objekti z 41-% povečanjem števila stalnih ležišč, medtem ko se je število ležišč v hotelih in podobnih nastanitvenih objektih zaradi neobratovanja hotelov Alp in Kanin zmanjšalo za 20 %.

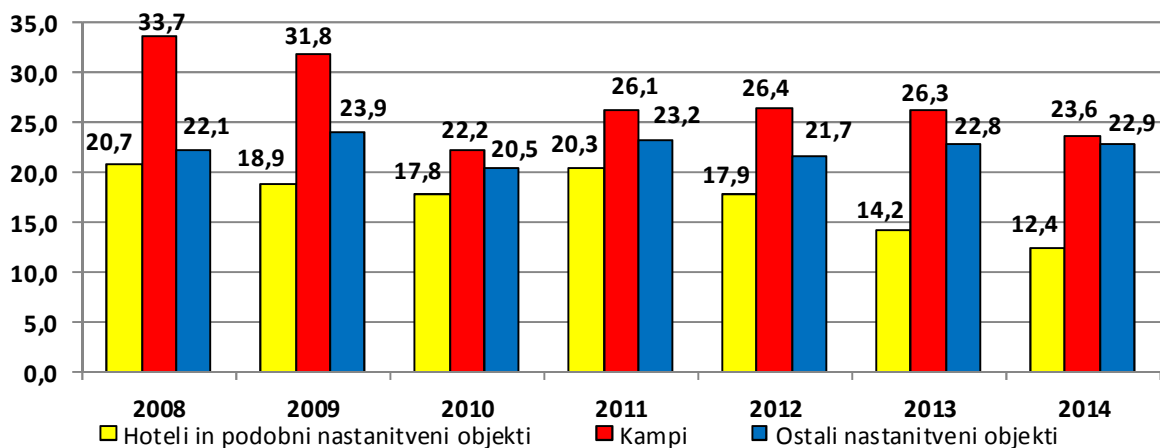
Slika 6: Turistična ležišča v Zgornjem Posočju v obdobju 2008–2014



Vir: SURS, Nastanitvena statistika, letni podatki – vsi objekti, 2016b.

Iz Slike 7 je razvidno, da se neto zasedenost hotelov in podobnih nastanitvenih objektov, ki obratujejo v povprečju vse dni, v proučevanem obdobju zmanjšuje, saj v letu 2008 dosegajo 20,7-% zasedenost, v letu 2014 pa le 12,4-%. Stabilna je zasedenost ostalih nastanitvenih objektov, ki v povprečju obratujejo 150 dni, saj je povprečna neto zasedenost 22,5 %, medtem ko je zasedenost kampov, ki na tem območju obratujejo povprečno 190 dni letno, bolj spremenljiva in dosega povprečno neto zasedenost v proučevanem obdobju – 27,2 %.

Slika 7: Neto zasedenost prenočitvenih zmogljivosti v Zgornjem Posočju v obdobju 2008–2014



Vir: SURS, Nastanitvena statistika, letni podatki – vsi objekti, 2016b.

Povprečna zasedenost prenočitvenih zmogljivosti po mesecih je za poslovanje ponudnikov turističnih nastanitev dokaj neugodna, saj je razlika v zasedenosti med najboljšim in najslabšim mesecem kar 48,2-%. Neenakomerna zasedenost prenočitvenih zmogljivosti povzroča težjo organizacijo delovnih procesov, težje optimiziranje vseh zmogljivosti ter s tem tudi večje stroške poslovanja ponudnika turističnih nastanitev (SURS, 2016b).

4 METODOLOGIJA

Metodologija je temeljna strategija pri odločanju o možnostih, ki so dosegljive raziskovalcu in je mnogo več kot izbira metode. V metodologiji znanstvenega raziskovanja poznamo različne paradigme oziroma sklope prepričanj, vrednost in stališč, ki odražajo posameznikov ali skupinski pogled na neko vprašanje (Trnavčevič, 2001).

V magistrskem delu poskušam s pomočjo kvalitativne raziskave dobiti odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Kvalitativno raziskovanje je koncept več oblik raziskovanja, ki nam pomaga razumeti in razložiti pomen družbenih pojavov ter vprašanj. Z vidika raziskave je pomembno, da raziskovalec prisluhne ljudem, ki jih raziskuje in ne raziskuje samo tega, kar ga zanima, temveč tudi kar je pomembno z vidika raziskovanih, tako da se z raziskavo poskuša pridobiti tudi nova spoznanja k zastavljenim raziskovalnim vprašanjem (Merriam, 1998; Mesec, 1998; Sagadin, 2001).

Kvalitativna raziskava v glavnem poteka v sedmih korakih, in sicer pregled primarne in sekundarne literature, oblikovanje raziskovalnih vprašanj, določitev metod oziroma tehnik zbiranja podatkov ter določitev načina analize, priprava na zbiranje podatkov, zbiranje podatkov, ovrednotenje in analiza podatkov ter priprava poročila (Roblek, 2009).

4.1 Namen in cilji raziskave

Namen magistrskega dela je analiza uspešnosti poslovanja ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju. Poleg finančne uspešnosti poslovanja ugotavljam tudi merjenje uspešnosti v luči modela trojnega izida. Predvsem me zanima spremljanje okoljskih in družbenih kazalnikov in kateri dejavniki pomembno vplivajo na njihovo merjenje uspešnosti. Ob enem preverjam tudi mnenje vodij ponudnikov turističnih nastanitev do načel in ciljev trajnostnega razvoja ter kdo je po njihovem odgovoren in potreben za nadaljnji trajnostni razvoj.

Glavni cilji raziskave so:

1. analizirati finančno uspešnost poslovanja podjetij v dejavnosti hotelov in podobnih nastanitvenih obratov v Zgornjem Posočju;
2. ugotoviti, v kakšni meri podjetja v dejavnosti hotelov in podobnih nastanitvenih obratov v Zgornjem Posočju spremljajo okoljske in družbene kazalnike ter njihovo mnenje glede spremljanja teh kazalnikov;

3. ugotoviti, v kakšni meri ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju sledijo konceptu trajnostnega razvoja.

4.2 Raziskovalna vprašanja

Iz namena in ciljev magistrskega dela sem oblikoval raziskovalna vprašanja, in sicer:

1. Kakšna je finančna uspešnost ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju?
2. Katere kazalnike uspešnosti poslovanja spremljajo ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju?
3. Kateri dejavniki pomembno vplivajo na merjenje uspešnosti turističnih ponudnikov nastanitev v Zgornjem Posočju?

4.3 Izbira vzorca

Za potrebe magistrskega dela sem vzorec intervjuvancev načrtno izbral, zato gre za namenski vzorec. Z namenskim vzorcem namreč ugotavljamo mnenja določene skupine ljudi, ki so najbolj informirani o določeni temi (Merriam, 1998). Ugotovitve, ki se bodo pokazale na načrtno izbranem vzorcu, niso posplošljive, ampak omejene na proučevani vzorec. Glede na to, da raziskujem ključne dejavnike, ki prispevajo oziroma bi lahko prispevali k uspešnosti poslovanja ponudnikov turističnih nastanitev s poudarkom na merjenju družbenih in okoljskih dejavnikov, preverjam mnenje vodij oseb nastanitvenih podjetij. Kriterij za izbiro intervjuvancev je podjetje, ki ima sedež v Zgornjem Posočju in deluje v dejavnosti I55.1, in sicer gre za dejavnost hotelov in podobnih dejavnosti. Za pomoč pri iskanju ustreznih intervjuvancev sem uporabil poslovni register.

4.4 Metode in tehnike raziskovanja

Izbiral sem med več metodami in tehnikami kvalitativnega raziskovanja. Določitev konkretne metode v raziskavi je odvisna od konkretnega problema in namena. Najpogostejši način zbiranja podatkov so anketni vprašalnik, intervju, opazovanje in analiza dokumentov. Na osnovi njihove analize se poda odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. V magistrskem delu uporabljam analizo dokumentov, intervju in opazovanje (Roblek, 2009; Sagadin, 2001; Tratnik, 2002).

4.4.1 Analiza dokumentov

Analiza dokumentov mi omogoča dostop do že zbranih podatkov in s tem do pregleda poslovnih in računovodskih podatkov ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju in Sloveniji ter ne nazadnje do ugotovitve njihove finančne uspešnosti. Dokument je vir mnogih podatkov in je opredeljen kot: javni zapis, osebni dokument, fizični material ali dokument, generiran s strani raziskovalca (Merriam, 1998). Ločimo primarne in sekundarne dokumente. Primarni so tisti, ki jih zbiramo neposredno pri ljudeh za namen raziskave,

sekundarni dokumenti pa so tisti, ki so bili že zbrani oziroma že obstajajo (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005).

Za namen analize finančne uspešnosti ponudnikov turističnih nastanitev uporabljam sekundarne podatke. Prek GVIN sem pridobil računovodske podatke iz letnih poročil ponudnikov turističnih nastanitev za obdobje 2008–2014, na podlagi katerih med drugim primerjam, ali so ponudniki turističnih nastanitev v dejavnosti I55.1 v Zgornjem Posočju uspešnejši od ponudnikov turističnih nastanitev v Sloveniji.

V skladu z Zakonom o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 65/2009 – UPB, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013-Odl. US, 82/2013, 55/2015) vsebina letnega poročila zajema poslovno poročilo in računovodsko poročilo. Letno poročilo je najpomembnejši letni dokument, ki ga pripravi podjetje. Podjetje na ta način poleg finančnih podatkov prikaže tudi svoje poslanstvo, vizijo, cilje in poslovno kulturo.

Letno poročilo je poleg zakonsko določenih razlogov tudi pomembno sredstvo notranje in zunanje komunikacije podjetja. Če vsebina letnega poročila izraža poslovno uspešnost, lahko podjetje posredno povečuje pripadnost zaposlenih v podjetju, pridobiva zaupanje vlagateljev in povečuje naklonjenost možnih poslovnih partnerjev (Horvat, 2001).

Pridobljeni podatki iz letnih poročil mi omogočajo primerjavo med finančno uspešnostjo ponudnikov turističnih nastanitev iz Zgornjega Posočja s povprečno finančno uspešnostjo nastanitvenih podjetij v dejavnosti I55.1. Izbrane dokumente je smiselno uporabiti, saj osvetlijo ali dopolnijo primarne podatke raziskave. Analiza omenjenih dokumentov oziroma podatkov mi omogoča tudi primerjavo z ugotovitvami rezultatov intervjuja in opazovanja.

4.4.2 Intervju

Kvale (1996) govori o intervjuju kot izmenjavi pogledov med intervjuvarjem in intervjuvancem. V intervjuju so navzoča tudi njuna pričakovanja in čustva, ki pa se jih mora intervjuvar pri analizi zavedati, jih opisovati in ne izključevati. Glede na navedeno sem se odločil za polstrukturiran intervju, saj vključuje vprašanja zaprtega in odprtega tipa. Najpomembnejše za pridobivanje pravih podatkov pa je postavljanje dobrih vprašanj (Merriam, 1998).

Polstrukturirani intervjuji so nestandardizirani, kar pomeni da vprašanja niso nujno za vse intervjuvance enaka in da odgovori niso pripravljeni vnaprej. Odvisno je od tega, kaj intervjuvanci o temi oziroma problemu vedo in kakšno je njihovo mesto v danem okolju. Ob jasnih ciljnih raziskovalec vnaprej pripravi seznam vprašanj in tem, ki jih želi raziskati. Intervju je priložnost intervjuvarja, da odkrije nove razsežnosti nekega problema in si zagotovi jasna spoznanja, zasnovana na osebni izkušnji. Za boljše razumevanje procesa se

lahko postavlja tudi podvprašanja, ki so lahko oblikovana vnaprej ali pa kar med intervjujem (Easterby-Smith, Torpe & Lowe, 2005).

Intervju je lahko individualen ali skupinski. Pri skupinskem intervjuju je treba upoštevati dinamiko skupine, saj lahko pozitivna dinamika spodbudi intervjuvance, da se med seboj pogovarjajo. Naloge intervjuvarja pa so, poleg postavljanja vprašanj, še spodbujanje diskusije, poslušanje in opazovanje (Merriam, 1998).

Izhodišče za oblikovanje intervjuja so bila zastavljena raziskovalna vprašanja. Za intervjuvance sem namensko izbral vodje nastanitvenih objektov podjetij, ki delujejo v dejavnosti I55.1 ter imajo sedež v Zgornjem Posočju. Kot tehniko uporabljam polstrukturirane intervjuje, ki omogočajo globlji vpogled. Kot intervjuvar sem poleg vprašanj, s katerimi sem pridobil odgovore na raziskovalna vprašanja, pripravil tudi podvprašanja. Z vsakim intervjuvancem sem se dogovoril za datum in uro, ki mu je najbolj ustrezala. Njihove odgovore sem si zapisoval za lažje oblikovanje kasnejših korelacij in dopolnitev pri analizi in interpretaciji dobljenih rezultatov. Dolžina intervjuja s posameznim intervjuvancem je bila odvisna od dolžine odgovorov in poznavanja obravnavane problematike, v povprečju pa je intervju trajal eno uro. Intervjuvance sem v pisni obliki z vidika zagotavljanja anonimnosti poimenoval s številko. Med samim intervjujem sem postavljal tudi nekatera nova vprašanja in tako pridobil podrobnejše odgovore na obravnavano problematiko. Z individualnim intervjujem pridobim podatke, ki jih z analizo dokumentov ni mogoče pridobiti. Pridobljeni podatki mi omogočajo preverjanje vpliva tehnologije, znanja, države in prioritet vodij podjetij ter vplivov turistov na vpeljevanje oblik trajnostnega razvoja v poslovanje podjetij v dejavnosti I55.1 in posledično njihovega merjenja družbenih ter okoljskih kazalnikov.

Po izvedenih intervjujih sem podobne in enake odgovore združil in jih uredil v vsebinske kategorije. Zbrane podatke sem analiziral, predstavljeni pa so v naslednjem poglavju magistrskega dela.

4.4.3 Opazovanje

Tretja metoda zbiranja podatkov, ki jo uporabljam v magistrskem delu, je opazovanje. Opazovanje predpostavlja navzočnost opazovalca v določenem položaju in zbiranje podatkov o tem, kaj se pri tem dogaja. Pri opazovanju je pomemben raziskovalec, ki zbira podatke predvsem z vidom, ob tem pa uporablja tudi druga čutila. Opazovalčeva opažanja so odvisna od tega, kako opazovalec zaznava svet in svoje mesto v njem (Sarantakos, 2005).

Opazovanja se razlikujejo predvsem glede na to, koliko je opazovanje strukturirano in kakšno vlogo zavzame opazovalec v zadevi, ki jo opazuje. Za strukturirano opazovanje je značilno, da raziskovalec vnaprej določi, kaj bo opazoval in kako bo zapisal svoja opažanja. Navadno se ob strukturiranem opazovanju uporabljajo opazovalni listi, ki so uporabni za ugotavljanje, kako je z navzočnostjo ali odsotnostjo različnih oblik vedenja. Opazovanje je lahko z

udeležbo ali brez nje. Pri opazovanju z udeležbo gre za tehniko zbiranja podatkov, pri kateri se socialni procesi preučujejo v naravnih razmerah, torej v razmerah, v katerih dejansko potekajo, medtem ko pri opazovanju brez udeležbe raziskovalec ne sodeluje aktivno v dejavnosti skupine, ki jo preučuje (Vogrinc, 2008).

Moje opazovanje nastanitvenih objektov je bilo javno, saj so predstavniki nastanitvenih objektov vedeli za raziskovanje, in brez udeležbe, saj nisem opazoval kot zaposleni v podjetju. Opazovanje sem izvedel pred in po končanih intervjujih z vodjami nastanitvenih objektov. Namen opazovanja je pridobivanje informacij o uvajanju oblik trajnostnega razvoja in predvsem spremljanja družbenih in posebej okoljskih dejavnikov, ki se odražajo v nastanitvenih objektih v obliki uporabe obnovljivih virov energije, varčnih žarnic, toplotno in zvočno izolacijskih oken, sodobnih klimatskih naprav, čiščenju odpadnih voda, uporabi čistil in tekstilnih izdelkov, ponudbi lokalno pridelane hrane in izdelkov, spodbujanju k prijaznemu delovanju tako zaposlenih kot turistov itd. Pri oblikovanju končnega poročila o opazovanju sem si pomagal z zapiski opažanj.

4.5 Obdelava in analiza podatkov

S strukturiranjem in primerjanjem odgovorov na postavljena vprašanja sem izvedel obdelavo in analizo podatkov. Dobljene podatke sem analiziral s kvalitativno analizo, ki zajema redukcijo, urejanje podatkov in povzemanje zaključkov. Kvalitativni podatki, pridobljeni z raziskavo, tako v intervjujih, dokumentih in opazovanju, so predstavljeni z metodo analize vsebine, s katero povezujem tudi teoretični del.

Interpretacija podatkov opisuje spoznanje, pojmovno opisuje pojav in ga pojasnjuje. Gre za opredelitve, ki jih je mogoče le omejeno posploševati, ki pa vendarle širijo naše razumevanje in usmerjajo praktično ravnanje. Cilj obravnave podatkov z analizo je, čim bolj verodostojen, skrčen prikaz značilnosti, vzrokov in posledic, ki jih intervjuvanci pripisujejo proučevanemu procesu (Easterby-Smith, Torpe & Lowe, 2005; Mesec, 1998).

4.6 Veljavnost, zanesljivost in etika raziskovanja

V raziskovanju se veljavnost nanaša predvsem na vprašanje ali resnično merimo tisto, kar imamo namen meriti. V kvalitativnem raziskovanju zasledimo dve vrsti veljavnosti raziskave, in sicer notranjo ter zunanjo. Bolj natančneje ko rezultati in ugotovitve raziskave opisujejo in razlagajo raziskovalni primer ter se ujemajo s teorijo, bolj je raziskava notranje veljavna. Pri zunanji veljavnosti je mogoče rezultate prenesti v širši zunanji kontekst (Flere, 2000; Sagadin, 2001).

V raziskavi so me zanimali predvsem veljavni odgovori intervjuvancev glede glavnih raziskovalnih vprašanj, objektivno opazovanje nastanitvenih objektov v luči trajnostno naravnega koncepta in modela trojnega izida ter finančna uspešnost ponudnikov turističnih

nastanitve v proučevanem obdobju 2008–2014. Dobljene rezultate sem analiziral in v interpretacijo povezal s teoretičnimi stališči.

Veljavnost raziskave sem povečal s triangulacijo (Easterby - Smith, Torpe & Lowe, 2005). Triangulacijo sem v raziskavi zagotovil s treh različnih virov informacij, in sicer z analizo dokumentov, individualnim polstrukturiranim intervjujem in opazovanjem.

Raziskava je tem bolj zanesljiva, čim bolj podobne rezultate dobimo pri njenih ponovitvah. Izvedena raziskava je zanesljiva, saj bi ponovna raziskava prinesla zelo podobne rezultate, saj se merjenje okoljskih in družbenih kazalnikov ter trajnostno naravnost nastanitvenih objektov gradi v daljšem časovnem obdobju, poleg tega pa je v raziskavo zajeta skoraj četrtina celotnega proučevanega vzorca raziskave. V drugih območjih bi ob večjem vzorcu lahko izbrali raziskavo z anketnim vprašalnikom, vendar uporabljene metode z vidika informacij omogočajo še bolj podrobne pojasnitve raziskovalnih vprašanj (Mesec, 1998; Tratnik, 2002).

Pri izvajanju vsakega raziskovanja moramo upoštevati etična načela z vidika koristnosti raziskave, privoljenja in anonimnosti interjvanca, posledic raziskave ter vpliva raziskave za udeležence (Kvale, 1998). Anonimnost intervjuvancev sem zagotovil s predhodnim ustnim privolenjem intervjuvancev in s seznanitvijo z namenom in cilji raziskave. Intervjuvance sem seznanil tudi, da lahko iz kakršnihkoli razlogov odstopijo od sodelovanja, v kolikor to želijo.

Raziskava je koristna tako z vidika turističnih ponudnikov, turističnih organizacij, lokalne skupnosti in nadaljnjega razvoja turizma v smislu primerjave, pridobivanja znanja, možnosti merjenja okoljskih in družbenih kazalnikov ter uvajanja načel trajnostnega razvoja.

4.7 Metodološke omejitve

S kvalitativnim raziskovanjem se odpovem reprezentativnemu vzorcu in širšemu posploševanju rezultatov, saj se osredotočam na raziskovanje problemov manjšega števila, ki ne odraža vseh značilnosti populacije. Rezultati raziskave pa lahko omogočajo posploševanje s teorijo (Mesec, 1998). Med ostale metodološke omejitve uvrščam:

1. majhnost vzorca;
2. neenakomerno porazdeljenost ponudnikov v proučevanem območju;
3. dostopnost vodij proučevanih podjetij za izvedbo intervjuja;
4. prisotnost dveh lokalnih turističnih organizacij na proučevanem območju.

Predvidel sem možne vsebinske omejitve, in sicer možnost, da se nekateri intervjuvanci ne bi želeli prosto in odprto odgovarjati ter pristranskost raziskovalca, kar pa se v raziskavi z zagotavljanjem anonimnosti, ni odrazilo kot omejitveni faktor.

V nadaljevanju magistrskega dela s pomočjo kazalnikov analiziram uspešnost poslovanja ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju. Podrobneje analiziram predvsem finančno uspešnost poslovanja podjetij, ki so razvrščene v dejavnost I55.1 in imajo sedež v Zgornjem Posočju. Poleg finančne uspešnosti poslovanja s pomočjo intervjuja ugotavljam spremljanje družbene in okoljske uspešnosti, dejavnike merjenja uspešnosti ter sledenje konceptu trajnostnega razvoja z objektivnim opazovanjem nastanitvenih objektov ponudnikov turističnih namestitev.

5 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PONUDNIKOV TURISTIČNIH NASTANITEV V ZGORNJEM POSOČJU

V tem poglavju se osredotočam na preverjanje uspešnosti poslovanja ponudnikov turističnih nastanitev, katerih glavna dejavnost je glede na SKD registrirana kot I55.1 – Hoteli in podobni nastanitveni obrati, in ki delujejo v obdobju 2008–2014 (v nadaljevanju ponudniki turističnih nastanitev) s sedežem v Zgornjem Posočju.

Iz tretjega poglavja so razvidni trendi prihodov in prenočitev turistov v Zgornjem Posočju. Podrobneje je predstavljena tudi struktura turistov in turistične zmogljivosti območja, ki so omejene z dejavniki turistične ponudbe območja. V Tabeli 9 je prikazano gibanje števila sob, stalnih ležišč ter nočitev v hotelih in podobnih nastanitvenih obratih, kjer je razvidno, da se v proučevanem obdobju število sob do leta 2012 ni bistveno spreminjalo. V letih 2013 in 2014 je viden upad števila sob zaradi neobratovanja hotelov Alp in Kanin. Zaradi značilnosti dejavnosti hotelov in podobnih nastanitvenih obratov (v nadaljevanju dejavnost I55.1), ki ima v povprečju 60-% delež stalnih stroškov, je stopnja zasedenosti turističnih zmogljivosti pomembnejše merilo uspešnosti (Ivankovič, 2004). Leta 2008 je bila dosežena stopnja zasedenosti v dejavnosti I55.1 v Zgornjem Posočju 20,7-%, leta 2014 pa se je znižala na zgolj 12,4 %. Vzrok za omenjeno znižanje predstavlja predvsem zaprtje smučišča Kanin, zaradi okvare gondole, kar predstavlja enega o glavnih prihodnjih izzivov za dejavnost I55.1. v Zgornjem Posočju.

Tabela 9: Število sob, stalnih ležišč in nočitev v Zgornjem Posočju v dejavnosti I55.1

Leto/Opis	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Število sob	568	585	577	563	576	648	455
Število ležišč	1.279	1.354	1.317	1.291	1.346	1.469	1.057
Število nočitev	93.200	89.830	82.313	92.477	84.368	72.346	44.450
Zasedenost (v %)	20,7	18,9	17,8	20,3	17,9	14,2	12,4

Vir: Povzeto in prirejeno po GVIN, 2016.

Na osnovi pridobljenih informacij lahko sklepam, da so se glede na zmanjšano število nočitev in manjšo stopnjo zasedenosti turističnih nastanitvenih zmogljivosti v proučevanem obdobju, zmanjšali tudi ekonomski učinki na sobo. Gibanje poslovnih prihodkov, odhodkov in

poslovnega izida na nočitev za obdobje 2008–2014 iz Tabele 10 kaže, da je poslovni izid iz poslovanja v dejavnosti pozitiven le v letu 2008, in sicer 19,7 EUR na nočitev. V ostalih letih proučevanega obdobja je bilo poslovanje ponudnikov turističnih nastanitev glede na število nočitev dokaj konstantno, vendar negativno. Podobno ugotovitev odraža tudi poslovni izid iz poslovanja na sobo. V letu 2008 je bilo namreč na sobo 3.234 EUR poslovnega dobička, medtem ko je dejavnost v letu 2012 v Zgornjem Posočju zabeležila kar 1.076 EUR izgube na sobo.

Tabela 10: Poslovni prihodki, odhodki in poslovni izid iz poslovanja na nočitev in sobo v dejavnosti I55.1 v Zgornjem Posočju v obdobju 2008–2014

Kategorije	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Povpr.
Poslovni prihodki na nočitev (v EUR)	73,0	57,0	61,2	55,3	55,2	41,9	65,6	58,5
Poslovni odhodki na nočitev (v EUR)	53,3	63,3	67,5	59,7	62,6	45,8	68,7	60,1
Poslovni izid iz poslovanja na nočitev	19,7	-6,2	-6,3	-4,4	-7,3	-3,9	-3,1	-1,6
Poslovni prihodki na sobo (v EUR)	11.979	8.760	8.736	9.086	8.087	4.673	6.409	8.247
Poslovni odhodki na sobo (v EUR)	8.745	9.716	9.636	9.804	9.164	5.109	6.712	8.412
Poslovni izid iz poslovanja na sobo (v EUR)	3.234	-956	-899	-718	-1.076	-436	-303	-165

Vir: Prirejeno po GVIN, 2016.

Poudariti velja, da sem pri izračunu upošteval poslovne prihodke, poslovne odhodke in poslovni izid poslovanja za podjetja, ki so po osnovni dejavnosti registrirana v dejavnosti I55.1. Ta podjetja poleg osnovne dejavnosti pogosto opravljajo tudi postranske dejavnosti. V njihovih temeljnih računovodskih izkazih so vsi poslovni prihodki tudi tisti, ki se ne nanašajo na osnovno dejavnost. Statistični podatki o nočitvah lahko vključujejo vse nočitve ne glede na to, ali so bile izvedene v dejavnosti I55.1, torej tudi tiste, ki so bile v hotelih v sestavi podjetij registriranih pod drugo osnovno dejavnostjo. To je razlog, da poslovni prihodki na nočitev, poslovni odhodki na nočitev in poslovni izid na nočitev lahko ne izkazujejo natančne informacijske vrednosti. Iz tega razloga poleg absolutnih vrednosti navajam tudi indekse gibanja, ki imajo večjo informacijsko vrednost in so razvidni iz Tabele 11.

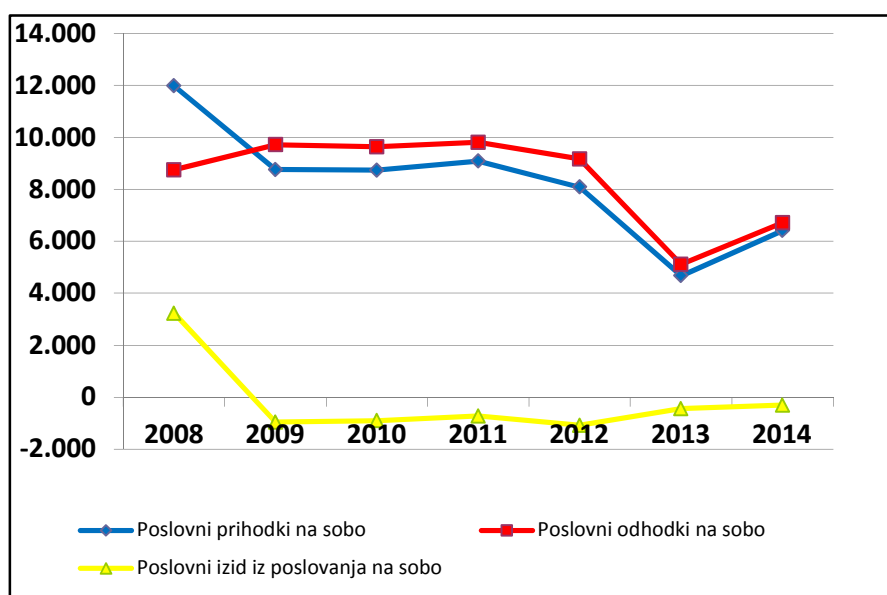
Tabela 11: Indeks poslovnih prihodkov in odhodkov na nočitev v dejavnosti I55.1 v Zgornjem Posočju v obdobju 2008–2014

Kategorije	I _{09/08}	I _{10/09}	I _{11/10}	I _{12/11}	I _{13/12}	I _{14/13}	Povprečje rasti
Poslovni prihodki na nočitev	78,1	107,3	90,3	99,8	75,8	156,7	98,2
Poslovni odhodki na nočitev	118,7	106,7	88,4	104,8	73,1	150,1	104,3
Poslovni prihodki na sobo	73,1	99,7	104,0	89,0	57,8	137,1	90,1
Poslovni odhodki na sobo	111,1	99,2	101,7	93,5	55,7	131,4	95,7

Vir: Povzeto in prirejeno po GVIN, 2016.

Iz izračunov izhaja, da so se poslovni prihodki v proučevanem obdobju na nočitev zniževali s povprečno $-1,8\%$ stopnjo rasti, najbolj pa so se zmanjšali v letih 2009 ($-21,9\%$) in 2013 ($-24,2\%$). Povprečni poslovni odhodki na nočitev so v proučevanem obdobju naraščali z bistveno večjo intenziteto (povprečna stopnja rasti $4,3\%$), s tem, da so prisotna visoka nihanja med posameznimi leti. Poslovni prihodki na sobo v proučevanem obdobju dosegajo še večjo $-9,9\%$ povprečno negativno rast. Najbolj so se zmanjšali v letu 2009, in sicer za $26,9\%$ glede na leto 2008. Poslovni odhodki na sobo v proučevanem obdobju dosegajo večjo povprečno rast od prihodkov, kar negativno vpliva na poslovni izid iz poslovanja na sobo skozi celotno proučevano obdobje, kot prikazuje tudi Slika 8.

Slika 8: Poslovni prihodki, odhodki in poslovni izid iz poslovanja na sobo v Zgornjem Posočju v obdobju 2008–2014



Vir: Prirejeno po GVIN, 2016.

Ponudniki turističnih nastanitev v dejavnosti I55.1 dosegajo v proučevanem obdobju prihodke na nočitev v višini med 75,7 EUR in 84,2 EUR ter povprečno 22.503 EUR prihodkov na sobo. Poslovni odhodki na sobo se gibljejo med 77,9 EUR in 86,2 EUR, na sobo pa povprečno 22.953 EUR, kar se odraža tudi pri poslovnem izidu, kot je razvidno iz Tabele 12.

Dejavnost I55.1 v primerjavi z Zgornjim Posočjem v proučevanem obdobju povprečno letno dosega višje prihodke na nočitev za okoli 22,4 EUR, na sobo pa za 14.256 EUR, kar kaže na manjšo zasedenost turističnih zmogljivosti in slabšo dodatno ponudbo ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju. Kljub večjim prihodkom na nočitev in sobo se dejavnost I55.1 sooča z negativnim poslovnim izidom, kar je posledica tudi večjih povprečnih odhodkov, in sicer na nočitev za 22,3 EUR ter 14.541 EUR na sobo v primerjavi z Zgornjim Posočjem.

Tabela 12: Poslovni prihodki, odhodki in poslovni izid iz poslovanja na nočitev in sobo v dejavnosti I55.1 v obdobju 2008–2014

Kategorije	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Povpr.
Poslovni prihodki na nočitev (v EUR)	79,1	82,0	84,2	82,7	83,6	78,7	75,7	80,9
Poslovni odhodki na nočitev (v EUR)	77,9	80,9	86,2	85,4	85,8	79,9	81,1	82,5
Poslovni izid iz poslovanja na nočitev	1,2	1,1	-2,0	-2,7	-2,2	-1,3	-5,4	-1,6
Poslovni prihodki na sobo (v EUR)	22.683	22.049	22.726	23.162	23.527	21.974	21.403	22.503
Poslovni odhodki na sobo (v EUR)	22.332	21.762	23.259	23.910	24.158	22.333	22.919	22.953
Poslovni izid iz poslovanja na sobo (v EUR)	351	287	-533	-749	-631	-359	-1.516	-450

Vir: Prirejeno po GVIN, 2016.

Indeksi gibanja izbranih kategorij, ki jih prikazuje Tabela 13, potrjujejo večjo povprečno rast odhodkov od rasti prihodkov na nočitev in sobo, kar se odraža tudi v poslovnem izidu dejavnosti I55.1.

Tabela 13: Indeks poslovnih prihodkov in odhodkov na nočitev v dejavnosti I55.1 v obdobju 2008–2014

Kategorije	I _{09/08}	I _{10/09}	I _{11/10}	I _{12/11}	I _{13/12}	I _{14/13}	Povprečje rasti
Poslovni prihodki na nočitev	103,6	102,8	98,2	101,1	94,1	96,3	99,3
Poslovni odhodki na nočitev	103,9	106,6	99,0	100,5	93,1	101,4	100,7
Poslovni prihodki na sobo	97,2	103,1	101,9	101,6	93,4	97,4	99,0
Poslovni odhodki na sobo	97,4	106,9	102,8	101,0	92,4	102,6	100,4

Vir: Prirejeno po GVIN, 2016.

Podrobna analiza ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju kaže, da število sob pomembno vpliva na uspešnost, saj so kazalniki uspešnosti manjših ponudnikov slabši kot pri večjih. Razlog za slabše poslovanje manjših ponudnikov so stalni stroški, ki so posledica zmogljivosti in/ali skupnih splošnih stroškov, ki nastanejo neodvisno od obsega poslovanja.

5.1 Analiza poslovanja

V drugem poglavju magistrskega dela je bilo predstavljeno, da so absolutne velikosti med podjetji sorazmerno slabo primerljive, vendar sem jih zaradi razpoložljivosti podatkov, kljub

temu vključil v analizo poslovanja oziroma dokumentov, saj nam gibanje absolutnih vrednosti dokaj natančno pove uspešnost poslovanja posameznega podjetja oziroma dejavnosti.

V analizi poslovanja iz bilance stanja podrobneje obravnavam naslednje kategorije:

- Znotraj celotne aktive obravnavam dolgoročna sredstva, kratkoročna sredstva in kratkoročne aktivne časovne razmejitve.
- V okviru obveznosti do virov sredstev obravnavam kapital ter finančne in poslovne obveznosti.

Iz izkaza poslovnega izida podrobneje obravnavam:

- Poslovne prihodke in poslovne odhodke, s katerimi ugotavljam poslovno uspešnost.
- Stroške dela, ki so pomembna kategorija tako z vidika podjetja kot zaposlenih.
- Poslovni izid prikazujem na različnih ravneh. Iz primerjav in gibanja poslovnega izida posameznih ravni iščem razloge za izkazan poslovni izid ter vplive stroškov ravnina doseženo uspešnost.

Podatki iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida za turistične ponudnike nastanitev v Zgornjem Posočju in dejavnosti I55.1 so podrobneje predstavljeni v Prilogi 7. Za primerjavo uspešnosti ponudnikov turističnih nastanitev sem upošteval podjetja v dejavnosti I55.1 v obdobju 2008–2014 s sedežem v Sloveniji. Za proučevano obdobje je značilno povprečno 23 ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju, medtem ko je v Sloveniji število ponudnikov turističnih nastanitev naraslo od 334 v letu 2008 na 425 v letu 2014 (SURS, 2016d).

5.1.1 Analiza bilance stanja

Ponudniki turističnih nastanitev v Sloveniji so na dan 31. 12. 2008 razpolagali s sredstvi v vrednosti 1.695.031.001 EUR, v letu 2014 pa z 1.487.943.565 EUR. Njihova stopnja rasti je v proučevanem obdobju nihala, v povprečju pa je znašala $-2,2\%$. Med sredstvi so povprečno najbolj naraščala sredstva za prodajo, in sicer za $98,1\%$, kar pomeni, da ponudniki turističnih nastanitev predvidevajo poravnavo knjigovodske vrednosti nekratkoročnih sredstev predvsem s prodajo v naslednjih dvanajstih mesecih in ne z nadaljnjo uporabo. Sledijo dolgoročne poslovne terjatve s $7,1\%$ in denarna sredstva s $4,5\%$ povprečno rastjo, kar se odraža tudi v povprečnem $9,1\%$ znižanju zalog. Naložbene nepremičnine, ki prinašajo najemnine in lahko povečajo vrednosti dolgoročne naložbe, pa so v proučevanem obdobju povprečno dosegle $0,9\%$ rast. Zanimivo je dejstvo, da imajo med sredstvi negativno rast opredmetena osnovna sredstva ($-1,9\%$), saj se je število ponudnikov turističnih nastanitev v proučevanem obdobju povečalo za 91, glede na to, da je v dejavnosti I55.1 poslovanje precej odvisno od opredmetenih osnovnih sredstev, kot so zemljišča, stavbe, oprema in drugo. Negativno

povprečno rast je v proučevanem obdobju zaznati tudi pri dolgoročnih finančnih naložbah (-9,5-%), odloženih terjatvah za davek (-7,3-%) in kratkoročne poslovne terjatve (-2,7-%).

Struktura sredstev v bilanci stanja ponudnikov turističnih nastanitev v Sloveniji iz leta 2014 kaže visok delež dolgoročnih sredstev, ki predstavljajo 88,5 %. Med njimi prevladujejo predvsem opredmetena osnovna sredstva z 78,0-%, sledijo dolgoročne finančne naložbe s 6,3-% in naložbene nepremičnine s 3,0-% deležem. Med kratkoročnimi sredstvi, ki predstavljajo 11,1 % celotnih sredstev, imajo največji delež kratkoročne finančne naložbe (36,7 %) in kratkoročne poslovne terjatve (32,9 %), ki so se v povprečju zmanjševale po 2,7 % letno. To bi lahko kazalo na zmanjšano prodajo, vendar se v tem obdobju prihodki iz prodaje niso zmanjševali v taki meri, zato lahko manjše terjatve pripisujem tudi bolj učinkovitejšemu gospodarjenju s sredstvi.

Kapital predstavlja lastniško financiranje podjetja in je sestavljen iz različnih delov. Lastniki vložijo kapital v obliki denarnih sredstev, opredmetenih sredstev ali pravic ob ustanovitvi podjetja in dokapitalizacijah. Razen dokapitalizacije, ob kateri se povečujeta osnovni kapital in morebitne kapitalske rezerve, se kapital povečuje z zadrževanjem ustvarjenih dobičkov podjetja. Dobički so lahko, glede na namen, na različnih postavkah rezerv iz dobička ali na prenesenem čistem dobičku, ki se avtomatično uvršča v bilančni dobiček, ki je na voljo za razdelitev lastnikom. Odločitev glede uvrstitve dobička iz rezerv v bilančni dobiček ni odvisna od moči skupščine, temveč od uprave. Prenesena čista izguba nastane v primeru, ko je ni mogoče poravnati iz rezerv in avtomatično omejuje izplačila prihodnjih dobičkov, dokler ni poravnana. Čisti dobiček ali izguba poslovnega leta nista enaka istoimenskemu rezultatu v poslovnem izidu, temveč preostanku tega zneska po zakonski uporabi dobička. Na velikost kapitala vplivajo splošni prevrednotovalni popravki, ki se nanašajo na prevrednotenje ob pogojih, ki jih določajo računovodski standardi. Posebni prevrednotovalni popravki kapitala pa se nanašajo na okrepitve osnovnih sredstev in finančnih naložb (Kavčič et al., 2005; Rebelnik & Repovž, 2000).

Vrednost kapitala ponudnikov turističnih nastanitev v dejavnosti I55.1 se je iz 808.611.040 EUR v letu 2008 zmanjšala na 598.952.226 EUR v letu 2014, kar pomeni, da se je letno zniževala za povprečno 4,9 %, na kar je največ vplivala izguba v posameznih letih proučevanega obdobja. Za razliko od kapitala so se najbolj povečale kratkoročne pasivne časovne razmejitve za 18,8-%, sledijo jim odložene obveznosti za davek (13,3-%) in rezervacije ter dolgoročne pasivne časovne razmejitve z 1,2-% povprečno rastjo. Na zmanjšanje kratkoročnih obveznosti je vplivalo tako zmanjšanje kratkoročnih poslovnih obveznosti za 4,2 % kot kratkoročnih finančnih obveznosti za 0,8 %.

Ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju so leta 2008 razpolagali s sredstvi v vrednosti 19.792.281 EUR, leta 2014 pa z 11.305.382 EUR. Na znižanje sredstev je močno vplivalo že prej omenjeno neobratovanje hotelov Alp in Kanin, katerih skupna sredstva so se

v proučevanem obdobju gibala okoli 10.677.594 EUR. Povprečna stopnja rasti sredstev za proučevano obdobje je negativna, in sicer $-8,9\%$. Dolgoročna sredstva so se povprečno znižala za $7,7\%$, na kar je vplivalo predvsem zmanjšanje opredmetenih osnovnih sredstev za $7,3\%$ in neopredmetenih sredstev za $5,2\%$. Kratkoročna sredstva so se v letu 2014 glede na leto 2008 znižala za $80,8\%$ in v proučevanem obdobju dosegla $24,1\%$ negativno povprečno rast, kar je predvsem posledica zmanjšanja kratkoročnih finančnih naložb za $31,7\%$ in kratkoročnih poslovnih terjatev za $29,7\%$. Ker pa zavzemajo kratkoročna sredstva v celotnih sredstvih povprečno le $4,8\%$, niso znatno pripomogla k znižanju vrednosti celotnih sredstev.

Kapital ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju se je v proučevanem obdobju povprečno znižal za $9,8\%$, kar je za $4,9\%$ več kot je povprečje dejavnosti Slovenije v enakem obdobju. V letu 2008 je znašal 7.971.229 EUR, leta 2014 pa 4.296.658 EUR. Od vrst obveznosti do virov sredstev so se najbolj povečale rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve za $28,7\%$. Dolgoročne obveznosti so zmanjšale za $8,2\%$, kratkoročne obveznosti pa za $11,8\%$, na kar je vplivalo predvsem zmanjšanje kratkoročnih finančnih obveznosti za $14,5\%$.

V strukturi virov sredstev imajo ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju v proučevanem obdobju z $38,5\%$ najvišji delež kapital, sledijo dolgoročne obveznosti s $36,1\%$ in kratkoročne obveznosti z $19,9\%$. Za razliko od ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju je struktura virov sredstev v dejavnosti I55.1 drugačna. Kapital predstavlja $42,1\%$, dolgoročne obveznosti $28,5\%$, kratkoročne obveznosti pa $23,7\%$. Dokaj visok delež kapitala je glede na strukturo sredstev upravičen, po drugi strani pa je opaziti visoko stopnjo zadolženosti v strukturi virov do sredstev, saj dolg predstavlja $56,0\%$ vseh virov sredstev ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju, v dejavnosti I55.1 pa $52,2\%$. Ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju so predvsem povečali dolgoročno zadolževanje do bank, kratkoročno pa so se zadolževali manj za razliko od povprečnega ponudnika v dejavnosti I55.1, ki se je bolj kratkoročno zadolževal.

Bilanca stanja pokaže vsa dogajanja v podjetju, ki so vplivala na velikost sredstev in obveznosti do virov sredstev. Če je podjetje poslovalo z dobičkom, je povečalo svoje premoženje, če pa je poslovalo z izgubo ga je zmanjšalo. Nekatere kategorije v bilanci stanja so za poslovanje večjega pomena, npr. dobiček, denar in kapital. Za te je treba vzroke za spremembo od začetka do konca obračunskega obdobja dobro poznati. To je razlog, da so poleg bilance stanja, v kateri je prikazano stanje gospodarskih kategorij na začetku in na koncu obračunskega obdobja, predpisani tudi letni računovodski izkazi, ki pojasnjujejo te temeljne kategorije. To so izkaz poslovnega izida, izkaz finančnega izida in izkaz gibanja kapitala (Alexander & Nobles, 2001; Bergant, 1997). Ker izkaz gibanja kapitala in izkaz finančnega izida nista obvezna za vsa podjetja, v nadaljevanju tako prikazujem le gibanje nekaterih gospodarskih kategorij iz izkaza poslovnega izida.

5.1.2 Analiza izkaza poslovnega izida

Vsi prihodki ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju so v letu 2008 znašali 6.963.442 EUR, v letu 2014 pa 3.062.877 EUR. Povprečna negativna stopnja rasti v proučevanem obdobju je bila 12,8-%. Znotraj teh je bila rast čistih prihodkov od prodaje negativna, znašala je 7,8 %, kar pa je pod negativno rastjo celotnih sredstev. V dejavnosti I55.1 se je v letu 2008 ustvarilo 512.412.206 EUR, v letu 2014 pa 481.994.572 EUR prihodkov, kar predstavlja 1,1-% povprečno negativno rast v proučevanem obdobju. Kot za Zgornje Posočje je tudi za Slovenijo značilno, da je bila negativna rast celotnih prihodkov nižja od rasti aktive.

Odhodki se morajo v podjetjih praviloma gibati počasneje kot prihodki, v vsakem primeru pa morajo biti nižji od prihodkov, sicer ima podjetje izgubo. Odhodki so se v proučevanem obdobju povprečno zniževali za 8,5 %, medtem ko so prihodki padali za 12,8 %. Izkaz poslovnega izida, iz katerega sem pridobil podatke, je nemška različica izkaza poslovnega izida, ki ima poleg prihodkov v kosmatem donosu upoštevano tudi spremembo zalog. Z donosom so primerljivi stroški in ne odhodki, zato v nadaljevanju prikazujem gibanje stroškov in ne odhodkov. Med pomembnejšimi stroški je opaziti povprečno negativno rast amortizacije za 1,0 % in stroškov blaga in storitev za 8,0 %, le-ti so se leta 2014 v primerjavi z letom 2008 zmanjšali za 39,4 %.

V dejavnosti I55.1 so poslovni odhodki naraščali in ne padali kot v Zgornjem Posočju. Povprečna rast odhodkov je bila 0,3-%, medtem ko so prihodki povprečno padali za 1,0 %. Največjo povprečno rast je zaznati pri stroških amortizacije, sledijo drugi odhodki in stroški materiala ter storitev. Stroški dela predstavljajo skoraj tretjino vseh poslovnih odhodkov in so v celotnem opazovanem obdobju v dejavnosti I55.1 povprečno znižali za 1,2 %. To je posledica tudi zmanjšanja števila zaposlencev na podlagi delovnih ur, ki se je v proučevanem obdobju zmanjšalo – letno v povprečju za 2,8 %. V letu 2008 je bilo tako okoli 8.076 zaposlenih, v letu 2014 pa samo še 6.826 zaposlenih.

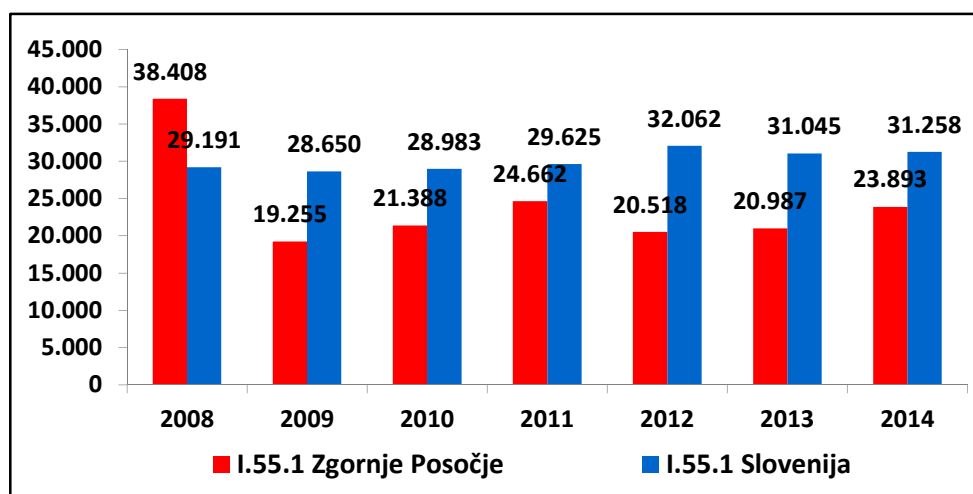
Za obvladovanje tveganj je poleg poslovnega izida, kamor sodi dobiček, čisti dobiček in izguba za redno poslovanje in za izredno poslovanje obračunskega obdobja, nujno poznati tudi nekatere druge oblike izidov. To je razlog, da se poleg temeljnega poslovnega izida za podjetje kot celoto, izračunavajo tudi razširjene vrste poslovnega izida, katerih značilnost je, da poleg čistega dobička in davka iz dobička zajemajo tudi nekatere stroške. Med te sodita predvsem dobiček pred davki in obrestmi ter dobiček pred davki, obrestmi in amortizacijo. Dobiček pred davki in obrestmi je vrsta poslovnega izida, ki se pogosto uporablja za primerjavo uspešnosti poslovanja med podjetji z različnimi viri financiranja ter različnim davčnim bremenom. Dobiček pred davki, obrestmi in amortizacijo se uporablja za analizo med podjetij, ki poleg različnih načinov financiranja ter davčnim bremenom, uporabljajo tudi različne načine amortiziranja sredstev (Berk, Peterlin & Ribarič, 2005).

Gibanje čistega poslovnega izida je bilo v proučevanem obdobju negativno, tako v Zgornjem Posočju kot v Sloveniji. Vidno je, da so bili ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju uspešnejši predvsem v letu 2008, saj dosegajo pozitiven izid, poleg tega njihov delež EBIT predstavlja kar 15,1 % dejavnosti I55.1. Pri sami uporabi izbranih podatkov je treba biti previden, saj je čisti poslovni izid predvsem v Zgornjem Posočju razmeroma nizek, skromna sprememba v absolutnem znesku pa ima lahko velik relativni pomen.

Med pomembnimi dejavniki uspešnosti je dodana vrednost, ki jo lahko opredelim kot povečanje tržne vrednosti, ki je posledica povečanja kakovosti poslovnih učinkov. Dodana vrednost je tisti del prihodkov, ki ostane potem, ko se iz njih odšteje prenesena vrednost. To je tako imenovana neto dodana vrednost. Ugotovimo jo tako, da prodajno vrednost poslovnih učinkov (proizvedenih proizvodov oziroma storitev) zmanjšamo za nabavno vrednost potrebnih prvin (material, blago, amortizacija itd.). V teoriji je poznana tudi bruto dodana vrednost, za izračun katere se od kosmatega donosa (seštevka prihodkov in spremembe zalog dokončanih proizvodov) odštejejo stroški materiala, blaga in storitev ter druge odhodke, ne pa tudi amortizacije. Metodologija Gospodarske zbornice Slovenije (v nadaljevanju GZS) upošteva bruto dodano vrednost. Ker imajo na velikost dodane vrednosti velik vpliv zaposleni, se za analizo velikokrat izračunava dodana vrednost na zaposlenca in ne na ustvarjene celotne dodane vrednosti (Buležan, 2008; GZS, 2003).

Dodana vrednost na zaposlenega se je v proučevanem obdobju v Zgornjem Posočju letno spreminjala in v letu 2014 dosegla 23.893 EUR, kar predstavlja le 62,2 % vrednosti iz leta 2008, ko je bilo ustvarjeno 38.408 EUR povprečno dodane vrednosti na zaposlenega. Zgornje Posočje je tega leta za 9.217 EUR preseglo povprečno dodano vrednost na zaposlenega v dejavnosti I55.1. Dodana vrednost na zaposlenega v dejavnosti I55.1 se je, z razliko v letih 2009 in 2010, povprečno povečevala za 1 % in v letu 2014 dosegla 31.258 EUR, kar je razvidno iz Slike 9.

Slika 9: Dodana vrednost v EUR na zaposlenega v dejavnosti I55.1



Vir: Prirčeno po GVIN, 2016.

5.2 Finančna analiza uspešnosti poslovanja

V prejšnji točki poglavja sem se pri analizi poslovanja osredotočil na ekonomske kategorije iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida. V tem delu raziskave se bom osredotočil predvsem na analiziranje kazalnikov v proučevanem obdobju.

Izpostavil bom kazalnike, ki jih morajo podjetja po SRS 30 obvezno prikazati v letnem poročilu in še nekatere druge, ki so po mojem mnenju uporabni za analizo ponudnikov turističnih nastanitev. V nadaljevanju tako pojasnujem samo pomembnejše kazalnike po posameznih skupinah kazalnikov, ki so prikazani v Prilogi 8.

5.2.1 Kazalniki stanja financiranja

Vrednost kazalnika stopnje lastniškosti financiranja je odvisna od dejavnosti. Dejavnost I55.1 je običajno financirana med 0,10 do 0,40 z lastniškim kapitalom in od 0,60 in 0,90 z dolgom (Coltman, 1997). Stopnja lastniškosti financiranja se v dejavnosti I55.1 giblje od 47,7 % v letu 2008 do 40,3 % v letu 2014, kar je višje od priporočljive vrednosti. Rast kazalnika je bila v proučevanem obdobju negativna (-2,8 %). Glede na bazni kazalnik stopnje lastniškosti financiranja v letu 2008 je v letu 2012 indeks 84,4. Podobno je stanje tudi v Zgornjem Posočju, kjer se je koeficient stopnje lastniškosti financiranja v letu 2012 v primerjavi z letom 2008 zmanjšal za 5,7 %, povprečno letno znižanje pa je bilo 1 %. Upoštevajoč izrazno moč kazalnika ugotavljam, da se finančno tveganje v Sloveniji povečuje, kar v nekoliko manjši meri velja tudi za Zgornje Posočje. Posledično ima dejavnost I55.1 z večjim dolžniškim financiranjem tudi višje stroške financiranja, kar predstavlja večje dolžniško financiranje in obenem zmanjšanje dobičkonosnosti. Ob predpostavki, da se bo podobno gibanje nadaljevalo tudi v prihodnje, bodo imeli ponudniki turističnih nastanitev manjše možnosti za najemanje posojil, kljub morebitnemu zadostnemu poslovnemu dobičku za pokrivanje obresti. Izkazan dobiček je v proučevanem obdobju celo negativen, kar je za razvoj dejavnosti I55.1 še dodatni obremenjujoči dejavnik.

Stopnja dolgoročnosti financiranja pokaže delež dolgoročnih virov sredstev v vseh obveznostih do virov sredstev. Dolgoročni viri naj bi zadoščali za pokrivanje vseh osnovnih sredstev in dolgoročnih ter trajnih zalog. V dejavnosti I55.1 se pokritost dolgoročnih sredstev in trajnih zalog v vseh opazovanih letih giblje od 74,7 % v letu 2008 do 78,0 % v letu 2014, kar pomeni, da se ponudniki turističnih nastanitev odločajo za manj tvegano, konservativno poslovanje, saj svoja sredstva s kratkoročnimi viri pokrivajo le do 25,3 %.

V Zgornjem Posočju kaže kazalnik na še bolj konservativno poslovanje, saj je stopnja pokritosti v letu 2010 dosegla kar 87,2 %. V letu 2014 je stopnja dolgoročnosti financiranja dosegla 77,6 %, kar je za 6,1 % več v primerjavi z letom 2008. Povprečna stopnja rasti je bila pozitivna in znaša 1,0 %.

5.2.2 Kazalniki stanja investiranja

Kazalnik stopnja osnovnosti investiranja pokaže delež osnovnih sredstev v celotnih sredstvih. V dejavnosti I55.1 se je stopnja osnovnosti investiranja v proučevanem obdobju gibala od 76,8 % v letu 2008 do 81,5 % v letu 2012. Na podlagi porasta deleža osnovnih sredstev lahko sklepam, da se ponudniki turističnih nastanitev zavedajo pomembnosti obnove osnovnih sredstev in da odpisano vrednost osnovnih sredstev nadomeščajo z novimi osnovnimi sredstvi. V Zgornjem Posočju se je delež osnovnih sredstev v proučevanem obdobju gibal med 85,7 % in 95,4 %, povprečna stopnja rasti je bila pozitivna in je znašala 1,8 %, kar je za 1,6 % več kot v dejavnosti I55.1. Pozitivno gibanje lahko na eni strani pomeni skrb za obnovo in rast, obenem pa visok delež osnovnih sredstev v celotnih sredstvih kaže na njihovo počasnejše obračanje in manjšo sposobnost ponudnikov turističnih nastanitev za prilagajanje spremenjenim okoliščinam, kar je glede na značilnosti dejavnosti I55.1 tudi razumljivo (Šuštar, 2009).

Na velikost kazalnika stopnja dolgoročnosti investiranja praviloma v največji meri vplivajo osnovna sredstva, manj pa druge vrste dolgoročnih sredstev. Podatki kažejo, da je ta stopnja v dejavnosti I55.1 od 90,0 % v letu 2009 do 92,0 % v letu 2011, povprečna negativna rast pa je 0,4 %. V Zgornjem Posočju se je v proučevanem obdobju stopnja gibala od 88,4 % v letu 2008 do 96,5 % v letu 2011, povprečna rast kazalnika pa je bila 1,4 %. Primerjava kazalnika stopnja osnovnosti investiranja in kazalnika stopnja dolgoročnosti investiranja v Zgornjem Posočju pokaže, da so na pozitivno rast tega kazalnika vplivale predvsem spremembe osnovnih sredstev.

5.2.3 Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja in obračanja

S kazalniki vodoravnega finančnega ustroja ugotavljam, ali so se sredstva ustrezno financirala oziroma ali je bilo podjetje na določen dan plačilno sposobno ali ne. Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev kaže, v kolikšnem delu so osnovna sredstva financirana s kapitalom. V dejavnosti I55.1 niso bila vsa osnovna sredstva financirana s kapitalom, saj se je pokritost v proučevanem obdobju gibala med 49,1 % in 62,1 %.

Stopnja pokritosti osnovnih sredstev s kapitalom je bila v istem obdobju v Zgornjem Posočju med 38,9 % in 47,0 %. Primerjava Zgornjega Posočja z dejavnostjo I55.1 pokaže, da je finančna stabilnost v Zgornjem Posočju nižja, saj je le del osnovnih sredstev, financiranih s kapitalom. Za turistične ponudnike nastanitev je značilno, da imajo kar precej trajnih obratnih sredstev, ki jih imajo v Zgornjem Posočju v večini financiranih s kapitalom, preostanek pa z dolgoročnimi dolžniškimi viri, kar je z vidika dodatnih stroškov zaradi virov financiranja ugodnejše v primerjavi s povprečnim ponudnikom turističnih nastanitev v Sloveniji.

V nadaljevanju obravnavam koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti oziroma hitri koeficient, koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti oziroma

pospešeni koeficient, koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti oziroma kratkoročni koeficient, ki kažejo sposobnost ponudnikov turističnih nastanitev, da bodo svoje obveznosti poravnali, ko zapadejo. Med naštetimi kazalniki ima največjo izrazno moč hitri koeficient, saj za poplačilo obveznosti upošteva le tista sredstva, ki jih je mogoče neposredno in takoj preoblikovati v denar. Najmanj zanesljiv je kratkoročni koeficient, ki kot razpoložljiva sredstva za poravnavo upošteva vsa kratkoročna sredstva, čeprav je med njimi zagotovo nekaj takih, ki jih je težje hitro preoblikovati v denar.

Podatki iz Priloge 7 kažejo, da je usklajenost med potrebnimi sredstvi in tistimi, ki jih je relativno hitro mogoče uporabiti za poravnavo obveznosti, v dejavnosti I55.1 in Zgornjem Posočju relativno skromna. V primeru, da bi ponudniki turističnih nastanitev unovčili vsa kratkoročna sredstva, ne bi mogli poravnati vseh svojih obveznosti. Čas vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti je v Zgornjem Posočju daljši od časa vezave v Sloveniji. Iz tega lahko sklepam, da kupci obveznosti v povprečju poravnavaajo prej v Sloveniji kot Zgornjem Posočju. Plačilna sposobnost oziroma likvidnost se je sodeč po vseh kazalnikih v proučevanem obdobju poslabšala. Ker je za dejavnost I55.1 značilen nizek delež zalog v gibljivih sredstvih, sta si kratkoročni in pospešeni kazalnik bližje. Pospešeni kazalnik je v proučevanem obdobju tako v Sloveniji kot Zgornjem Posočju pod 0,5, kar je močno pod priporočljivo vrednostjo 1. V letu 2012 je v Zgornjem Posočju znašal samo 0,1, kar je z vidika likvidnosti za prihodnje poslovanje zelo zaskrbljajoče. Takšno gibanje kazalcev vodoravnega finančnega ustroja ima lahko več dejavnikov, npr. slabša plačilna sposobnost ponudnikov turističnih nastanitev oziroma pomanjkanje denarja za pokrivanje obveznosti, neredno plačevanje oziroma zavlačevanje s plačili ali izboljšanje plačilnih rokov z dobavitelji.

Analiza obračanja obratnih in osnovnih sredstev kaže, da gre za slabšo plačilno sposobnost ponudnikov turističnih nastanitev, vendar s poudarkom na ostalih dveh navedenih razlogih, kar je vsekakor spodbudnejše za nadaljnji razvoj. Iz kazalnikov obračanja sredstev je namreč razvidno, da je bilo obračanje obratnih sredstev v Zgornjem Posočju manj učinkovito kot v Sloveniji. Koeficient obračanja zalog pokaže, da so se zaloge v Zgornjem Posočju v proučevanem obdobju od leta 2008 obračale počasneje kot v Sloveniji, izboljšanje obračanja obratnih sredstev pa zaradi visokega deleža osnovnih sredstev ni bistveno vplivalo na obračanje celotnih sredstev, ki je ostalo skoraj nespremenjeno.

Kazalniki dolgoročne plačilne sposobnosti kažejo nekoliko zmanjšano dolgoročno pokritost stalnih sredstev tako v dejavnosti I55.1 kot v Zgornjem Posočju predvsem v letu 2012, ki je tudi za 0,2 manjša od 1, kar pomeni, da so imeli ponudniki turističnih nastanitev agresivnejšo politiko financiranja sredstev, kjer je del stalnih sredstev financiran s kratkoročnimi viri. Podobne značilnosti kaže tudi kapitalaska pokritost osnovnih sredstev, ki se v Sloveniji giblje od 62,1 % do 49,2 % ter od 47 % do 38,2 % v Zgornjem Posočju. Takšno gibanje je za solventnost zelo zaskrbljajoče, poleg tega si ponudniki turističnih nastanitev tudi ne morejo privoščiti večjega povečanja finančnega vzvoda, saj bi lahko ogrozili njihovo solventnost.

5.2.4 Kazalniki gospodarnosti

SRS 30 pripisuje kot obvezen kazalnik gospodarnosti samo koeficient celotne gospodarnosti, ki kaže, koliko prihodkov je bilo ustvarjenih z eno enoto odhodkov. Kazalnik gospodarnosti je v primeru, da ima podjetje izgubo pod 1, v primeru dobička pa nad 1. Za dejavnost I55.1 kot tudi za ponudnike turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju, razen za leto 2008, je značilno, da so imeli v proučevanem obdobju izgubo, kar pomeni, da so imeli negativno celotno gospodarnost.

Za dejavnost I55.1 je zaslediti spremenljiv trend padanja koeficienta gospodarnosti, saj je vrednost koeficienta 0,97 iz leta 2008 padla na 0,86 v letu 2012. Še večji padec je zaslediti v Zgornjem Posočju, saj je bila vrednost koeficienta v letu 2008 1,29, v letu 2010 pa je dosegla najnižjo vrednost v proučevanem obdobju, in sicer 0,8.

Koeficient gospodarnosti poslovanja dejavnosti I55.1 v proučevanem obdobju se giblje od 1,02 v letu 2008 do 0,93 v letu 2012, kar kaže, da na padec celotne gospodarnosti vpliv rednega poslovanja ni tako močan kot vpliv, ki so ga povzročili bodisi odhodki od financiranja bodisi izredni odhodki ali prevrednotovalni odhodki. Podatki o rasti posameznih vrst odhodkov kažejo, da so v glavnem finančni odhodki tisti, ki so v proučevanem obdobju v dejavnosti I55.1 negativno vplivali na poslovanje.

V Zgornjem Posočju je bil koeficient gospodarnosti poslovanja v proučevanem obdobju manjši od 1, z izjemo leta 2008. Od leta 2008, ko je dosegel vrednost 1,37, se je koeficient gospodarnosti poslovanja gibal od 0,95 do 0,88. Podrobnejša analiza primerjave obravnavanih koeficientov kaže, da je k padcu celotne gospodarnosti v letih 2009 in 2012 največ prispevalo slabše redno poslovanje ponudnikov turističnih nastanitev, v ostalih letih pa večji vpliv finančnih odhodkov. Iz tega sklepam, da ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju v proučevanem obdobju poslujejo manj uspešno kot dejavnost I55.1.

5.2.5 Kazalniki dobičkonosnosti

Uspešno poslovanje kažeta predvsem gibanje kazalnika ROE in kazalnika dobičkonosnosti sredstev (v nadaljevanju ROA), saj gre za racionalno uporabo sredstev kot kapitala. Dejavnost I55.1 je v proučevanem obdobju imela izgubo, kar pomeni, da imamo v števcu ulomka negativno vrednost in posledično negativni kazalnik. Negativni celotni poslovni izid v dejavnosti I55.1 se je spremenljivo povečeval, saj je v letu 2008 dosegel -16,1 mio EUR, v letu 2014 pa -56,4 mio EUR.

Kazalnik ROE se je iz -2,5 % v letu 2008 zniževal na -11,9 % v letu 2012, medtem ko se je kazalnik ROA v enakem obdobju znižal iz -1,3 % na -4,9 %. Vrednost ROE je kar precej odstopala od povprečja tega kazalnika za Zgornje Posočje. ROE Zgornjega Posočja je najnižjo vrednost dosegel leta 2010, in sicer -16,4 %. ROE Zgornjega Posočja je v primerjavi

z ROE dejavnosti I55.1 dosegel višjo vrednost v letih 2008 (21,1 %) in v letu 2012 (-11,1 %). V celotnem proučevanem obdobju je bilo na vloženi na 100 EUR kapitala v ponudnike turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju v povprečju za 5,2 EUR izgube letno, v dejavnosti I55.1 pa 6,7 EUR.

Sklepam lahko, da so bili ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju v proučevanem obdobju, predvsem zaradi dobrega poslovanja v letu 2008, za malenkost uspešnejši od povprečnega ponudnika v dejavnosti I55.1, z vidika gospodarnosti pa neuspešni, saj dosegajo negativno dobičkonosnost vložnega kapitala.

Za kazalnik ROA je slika podobna, le da gre za nekoliko manjše vrednosti kazalnika. Prav tako je bilo Zgornje Posočje uspešnejše v letu 2008 z vrednostjo kazalnika ROA 10,2 % in -4,1 % v letu 2012, medtem ko je v ostalih letih proučevanega obdobju v primerjavi z dejavnostjo I55.1 slabše. Zaradi specifične strukture sredstev dejavnosti I55.1, ponudniki turističnih nastanitev ne morejo izkoristiti finančnega vzvoda do take mere kot podjetja v drugih dejavnostih, saj bi sicer ogrozili dolgoročno plačilno sposobnost. Po drugi strani je dobičkonosnost sredstev v dejavnosti I55.1, kljub boljšemu obračanju obratnih sredstev vedno omejena zaradi počasnega obračanja celotnih sredstev, saj močno prevladujejo osnovna sredstva. Poleg tega je bil tudi kazalnik dobičkonosnosti prihodkov (v nadaljevanju ROS) v dejavnosti I55.1 v proučevanem obdobju negativen, kot tudi v Zgornjem Posočju, z razliko v letu 2008, ko je ta kazalnik dosegel visoko vrednost - 33,0 %.

5.2.6 Primerjava razlik in Du Pontova analiza

V Tabeli 14 so predstavljene razlike med povprečjem finančnih kazalnikov dejavnosti I55.1 in ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju v proučevanem obdobju 2008–2014. V tej točki se osredotočam le na glavne razlike pomembnejših kazalnikov analize finančne uspešnosti.

Kazalniki dobičkonosnosti kažejo, da so ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju primerjalno z dejavnostjo I55.1 v proučevanem obdobju bolj uspešni. Povprečna ROE je v dejavnosti I55.1 za 1,5 % nižja od povprečne ROE v Zgornjem Posočju. Podoben rezultat kažeta tudi ROA in ROS, ki sta povprečno nižja za 1,2 % od povprečja Zgornjega Posočja. Povsem drugačno sliko pa kažejo omenjeni kazalniki brez upoštevanja podatkov iz leta 2008, v katerem so ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju poslovali zelo uspešno v primerjavi z dejavnostjo I55.1.

Kazalniki gospodarnosti kažejo na dokaj podobno gospodarnost poslovanja. Poudariti pa velja veliko razliko med dodano vrednostjo na zaposlenega, saj je povprečna razlika v proučevanem obdobju kar 5.957 EUR na zaposlenega in večje obračanje zalog ter obratnih sredstev ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju.

Tabela 14: Razlika med povprečji finančnih kazalnikov v proučevanem obdobju 2008–2014

KAZALNIKI STANJA FINANCIRANJA	Δ^*	Δ^{**}	KAZALNIKI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA	Δ^*	Δ^{**}
Stopnja lastniškosti financiranja	3,60%	2,98%	Koef. kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	11,50%	10,93%
Stopnja dolžniškosti financiranja	-3,81%	-2,58%	Koef. kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev	-1,47%	-2,30%
Stopnja razmejenosti financiranja	0,55%	0,03%	Koef. dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev	-1,33%	-2,32%
Stopnja dolgoročnosti financiranja	-4,21%	-0,92%	Koef. dolg. pokritosti dolgoročnih sredstev in normalnih zalog	-0,01	-0,03
Stopnja kratkoročnosti financiranja	4,21%	7,38%	Hitri koeficient (neposredna pokritost krat. sredstev)	0,12	0,13
Stopnja osnovnosti kapitala	0,01	0,02	Pospešeni koeficient	0,11	0,14
Koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja	-0,21	-0,18	Kratkoročno pokritje kratkoročnih obveznosti	0,12	0,13
KAZALNIKI GOSPODARNOSTI	Δ^*	Δ^{**}	Koef. komercialnega terjatveno-obvez. razmerja	0,18	0,20
Koef. gospodarskega poslovanja	0,00	0,06	Koef. krat. terjatveno- obvez. razmerja	0,03	0,05
Koef. celotne gospodarnosti	-0,01	0,04	KAZALNIKI OBRAČANJA	Δ^*	Δ^{**}
Stopnja tehnične stroškovnosti poslovnih prihodkov	0,01	0,00	Koef. obračanja obratnih sredstev	-1,57	-1,85
Stopnja delovne stroškovnosti poslovnih prihodkov	0,03	0,07	Koef. obračanja osnovnih sredstev	0,01	0,01
Stopnja kosmate dobičkovnosti poslovnih prihodkov	0,00	0,00	Koeficient obračanja kratk. poslovnih terjatev	-3,65	-5,21
Stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov	0,02	0,07	Dnevi vezave zalog	0,89	0,56
Stopnja dobičkovnosti prihodkov	0,02	0,07	Koeficient obračanja sredstev	0,04	0,01
Stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov	0,00	0,05	Koeficient obracanja osnovnih sredstev	0,09	0,03
Dodana vrednost na zaposlenega (EUR/zap)	5.957	8.487	Koeficient obračanja zalog	-4,26	-4,36
KAZALNIKI STANJA INVESTIRANJA	Δ^*	Δ^{**}	KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI	Δ^*	Δ^{**}
Stopnja osnovnosti investiranja	-13,28%	-14,03%	ROE	-1,51%	2,15%
Stopnja obratnosti investiranja	1,56%	2,22%	ROA	-1,17%	0,55%
Stopnja finančnosti investiranja	10,76%	10,77%	ROS	-1,15%	4,88%
Stopnja dolgoročnosti investiranja	-3,93%	-4,90%			
Stopnja kratkoročnosti investiranja	3,50%	4,42%			

Legenda: Δ^* izračun razlike povprečja obdobja med dejavnostjo I55.1 in Zgornjim Posočjem

Δ^{**} izračun razlike povprečja obdobja med dejavnostjo I55.1 in Zgornjim Posočjem brez 2008

Na podlagi Du Pontove analize iz Tabele 15 je razvidno, da lahko ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju vplivajo na povečanje dobičkonosnosti sredstev in kapitala predvsem prek povečanja dobičkonosnosti prihodkov, ki pa jo lahko dosežejo z bolj ekonomičnim poslovanjem, in sicer s povečanjem prodajnih cen ob nespremenjenih lastnih cenah ter s povečano produktivnostjo in/ali zmanjšanjem stroškov na zaposlenega. Druga možnost glede na vse večjo konkurenco je sledenje konceptu trajnostnega razvoja in dolgoročno zniževanje stalnih stroškov na podlagi varčnejše uporabe. Ponudniki turističnih nastanitev bi morali tudi podrobneje analizirati gibanje glavnih kategorij izkaza poslovnega izida in zmanjšati stroške ter kategorije aktive bilance stanja in poskušati še bolj povečati obračanje sredstev.

Tabela 15: Du Pontova analiza

Kategorije	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROS	33,0 %	-16,8 %	-26,7 %	-18,1 %	-18,9 %	-12,0 %	-4,2 %
Koeficient obračanja sredstev	0,31	0,25	0,23	0,24	0,21	0,17	0,24
ROA (ROS* koef. obrač. sredstev)	10,2 %	-4,1 %	-6,2 %	-4,3 %	-4,1 %	-2,1 %	-1,0 %
Sredstva (v 1000)	15.043	20.263	21.130	21.020	21.418	17.395	11.885
Kapital (v 1000)	7.280	7.635	7.958	8.126	7.857	6.698	4.805
Sredstva/kapital	2,1	2,7	2,7	2,6	2,7	2,6	2,5
ROE (ROA*(sredstva/kapital))	21,1 %	-11,0 %	-16,4 %	-11,2 %	-11,1 %	-5,3 %	-2,5 %

Vir: Povzeto in prirejeno po F. Koletnik, Analiziranje računovodskih izkazov, 1997.

5.3 Ugotovitev analize uspešnosti poslovanja

V prejšnjih dveh točkah tega poglavja sem analiziral finančno uspešnost poslovanja ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju s pomočjo analize poslovanja in finančnih kazalnikov in s primerjavo z dejavnostjo I55.1. Glede na rezultate analiz ugotavljam, da ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju v proučevanem obdobju 2008–2014 poslujejo primerljivo s poslovanjem v dejavnosti I55.1, z vidika finančne uspešnosti pa neuspešno, saj tako Zgornje Posočje kot dejavnost I55.1 dosegata negativne rezultate poslovanja, kar potrjujejo predvsem negativni poslovni izid in negativni finančni kazalniki gospodarnosti ter dobičkonosnosti.

Izguba iz poslovanja kaže, da ponudniki turističnih nastanitev za svoje delovanje porabijo več kot dobijo povrnjeno. Polna lastna cena produkta je večja od njegove prodajne cene, kar kaže na neučinkovitost in neuspešnost. Neuspešnost poslovanja se kaže tudi v poslovnem izidu iz poslovanja pred davki in obrestmi in poslovnem izidu pred davki, obrestmi in amortizacijo. V proučevanem obdobju so ponudniki turističnih nastanitev, razen v letu 2008, imeli izgubo, kar se odraža v negativnem kazalniku celotne gospodarnosti, ki je pod 1. Posledica negativnega poslovnega izida so tudi negativni temeljni kazalniki uspešnosti, kamor sodijo koeficient čiste

dobičkonosnosti kapitala, koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev in stopnja dobičkonosnosti poslovnih prihodkov.

Ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju niso neuspešni le na gospodarskem temveč tudi na finančnem področju, na kar opozarjajo kazalniki, ki kažejo finančno tveganje in plačilno sposobnost. Finančno tveganje je dokaj veliko, saj s kapitalom niso financirana niti vsa osnovna sredstva, saj je precej trajnih obratnih sredstev, financiranih z dolgoročnimi dolžniškimi viri, kar povzroča dodatne stroške in negativno vpliva na poslovni izid. Plačilna sposobnost po vseh kazalnikih se je v proučevanem obdobju poslabšala, saj se kratkoročni koeficient, pospešeni koeficient in hitri koeficient v vseh letih gibljejo izredno nizko – pod 1,0.

5.4 Rezultati analize intervjuja in opazovanja

V tej točki predstavljam analizo podatkov, zbranih z intervjuji in opazovanjem. Vprašanja za intervju in opazovalni list so predstavljena v Prilogi 9.

5.4.1 Intervju

Individualni intervju sem izvedel s petimi vodji nastanitvenih podjetij s sedežem v Zgornjem Posočju, ki delujejo v dejavnosti I55.1 (v nadaljevanju ponudniki). Z intervjujem ponudnikov sem preverjal predvsem drugo in tretje raziskovalno vprašanje, deloma pa tudi prvo raziskovalno vprašanje glede finančne uspešnosti ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju ter tako podkrepil ugotovitve iz prejšnje točke magistrskega dela. Pridobljene podatke z intervjuji sem na podlagi raziskovalnih vprašanj oblikoval v kategorije in teme, zbirna analiza intervjujev je podrobneje predstavljena v Prilogi 10.

Na podlagi zbranih rezultatov intervjujev, ki se nanašajo na prvo raziskovalno vprašanje, ugotavljam, da ponudniki nimajo sprejete strategije ali kakšne druge oblike razvojnih oziroma strateških dokumentov. Ponudnik 2 ima postavljene kratkoročne in dolgoročne cilje, ki jih spremlja letno, medtem ko ima ponudnik 3 sicer sprejete nekatere smernice nadaljnjega razvoja, vendar zgolj za svojo uporabo. Odločitve ponudniki sprejemajo na podlagi predlogov in opažanj svojih gostov in z ogledi dobrih praks podobnih destinacij oziroma nastanitev doma in v tujini. Prav tako ponudniki nimajo sprejetih trženjske, okoljske in trajnostne strategije. Ponudniki se oglašujejo predvsem prek spleta, od ust do ust, s sodelovanjem z lokalnimi in tujimi turističnimi agencijami ter promocijo na sejnih. Glede na ugotovljeno sklepam, da je lahko tudi pomanjkanje sprejetih strateških dokumentov razlog za slabšo uspešnost poslovanja ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju. Brez strateških dokumentov, ki vsebujejo vsaj vizijo, poslanstvo in dolgoročne cilje, se ponudniki težje odločajo za smiselnost večjih in dolgoročnih investicij. Podjetja brez strategije pogosto nimajo potrebnih znanj za njeno razvijanje. Takšna podjetja sproti oblikujejo zeleno smer razvoja in v resnici postavljajo bolj kratkoročne cilje (Mintzberg, 1994). Mnogo takšnih

podjetij je lahko uspešnih in razmeroma dobro poslujejo tudi brez strateških dokumentov, pri čemer so zelo pomembni predvsem kratkoročni finančni rezultati (Ittner, Larcker & Randall, 2003). Prevladujoče mnenje je, da morajo tudi ponudniki razmišljati dolgoročno, širše in iskati alternativne strategije za uspešno poslovanje, saj je strateško planiranje eno izmed glavnih orodij pri odločitvah ponudnikov (Rigby & Bilodeau, 2007).

Ponudniki se strinjajo, da bi bili z uporabo novejših tehnologij pri poslovanju uspešnejši, vendar se za vpeljavo novih tehnologij težje odločijo zaradi: visokih investicijskih stroškov, prevelikega posega v nastanitveni objekt (predvsem v glavni sezoni posega ni mogoče izvesti), pomanjkanja primernih prostorov za sisteme ogrevanja. Znanje jim ne predstavlja motiva za boljše poslovanje. Izobražujejo predvsem kuharsko in gostinsko osebje ter tako ohranjajo kakovost gostinske ponudbe. S strukturo svojih gostov so zadovoljni. Za privabljanje gostov z višjimi dohodki bi bile potrebne večje investicije, poleg tega menijo, da tudi destinacija sama ne zadovoljuje vseh potreb za omenjene goste. Ponudniki menijo, da bi z boljšim načrtovanjem stroškov uspešnejši, vendar se jim po drugi strani prihranek zdi premajhen za uvedbo načrtovanja stroškov ali metode ciljnih stroškov. Glede na razpoložljiva sredstva v prihodnje načrtujejo tudi oblikovanje dodatnih turističnih produktov. Načrtovanje stroškov in oblikovanje novih turističnih produktov po metodi ciljnih stroškov lahko znatno pripomore k uspešnosti poslovanja ter oblikovanju turističnih produktov po meri želja in potreb gostov ter s tem vpliva na povišanje kakovosti oziroma povečanje konkurenčnosti turističnega produkta (Novel, 2008).

Na podlagi zbranih rezultatov intervjujev, ki se nanašajo na drugo raziskovalno vprašanje, ugotavljam, da ponudniki merijo finančne kazalnike, med katerimi so izpostavili predvsem rast prihodkov, dobička, dobičkonostnost sredstev in kapitala, stopnjo zasedenosti sob in spremljanje stroškov dela. Okoljskih kazalnikov ne merijo, saj vsaj zaenkrat ne vidijo bistvenih prihrankov, se pa strinjajo, da bi bilo spremljanje okoljskih kazalnikov smiselno z vidika načrtovanja stroškov. Odpadke ločujejo, vendar njihovih količin ne spremljajo podrobno. Družbenih kazalnikov ne spremljajo. Pri posameznih projektih sodelujejo oziroma bi sodelovali z lokalno skupnostjo, redno sodelujejo z lokalno turistično organizacijo pri promociji, oblikovanju in pridobivanju promocijskega materiala, občasno pa tudi s krajevnimi skupnostmi in društvi, predvsem pri organizaciji prireditev.

Na podlagi odgovorov lahko sklepam, da so ponudniki mnenja, da je spremljanje okoljskih in družbenih kazalnikov zamudno in s finančnega vidika drago, saj povzroča nepotrebne dodatne stroške, kar bi kratkoročno vodilo v zmanjšanje konkurenčnosti. Na dolgi rok bi lahko merjenje povzročilo zmanjševanje ekonomske učinkovitosti in nesmotrno rabo kapitala. Brez dobičkov podjetje ne more biti trajnostno naravnano (Dwyer & Kemp, 2004; Kent & Monem, 2008).

Razlogi, da ponudniki ne merijo okoljske in družbene uspešnosti poslovanja, so predvsem:

1. Merjenje kazalnikov ne sodi med prioritete oziroma cilje ponudnikov. Cilji ponudnikov so predvsem doseganje dobička in zadovoljstva gostov.
2. Mnenje ponudnikov je, da znanje ni razlog, da ne bi merili okoljskih in družbenih kazalnikov. Izobražujejo predvsem svoje kuharje in gostince, da ohranjajo kakovostno gostinsko ponudbo, kar je pomembno tudi pri ohranjanju gostov izven glavne turistične sezone.
3. Sodobna tehnologija, ki bi omogočala tudi natančno merjenje okoljskih in družbenih kazalnikov, bi pozitivno vplivala na merjenje kazalnikov, vendar je za ponudnike predraga ter ne upraviči njene investicije. Omejitve predstavljajo tudi sama organizacija in veliki posegi v primeru investicij v sam obstoječi nastanitveni objekt. Vpeljava trajnostnih oblik in sodobne tehnologije v obstoječe nastanitvene objekte ponudnikov se je izkazala kot težavnejša. Lažja je vpeljava sodobnejših tehnologij v novih nastanitvenih objektih, ali kjer je to opcijsko predvideno v projektantskih načrtih nastanitvenega objekta.
4. Gosti ponudnikov vsaj za zdaj ne povprašujejo po konceptu trajnostnega razvoja, ki bi ga dosegli z merjenjem okoljskih in družbenih kazalnikov. Opaziti pa je, da gosti vedno več povprašujejo po lokalni hrani in obliki trajnostnega prevoza, predvsem kar se tiče najema koles, skuterjev in uporabe javnega prevoza.
5. Ponudniki so mnenja, da spremljanje družbenih kazalnikov ne bi pripomoglo k boljšemu poslovanju, medtem ko bi spremljanje okoljskih kazalnikov deloma pripomoglo k boljšemu poslovanju, vendar o njihovi uvedbi za zdaj ne razmišljajo.

Veljavna zakonodaja glede merjenja okoljskih in družbenih kazalnikov ponudnike obvezuje k ločevanju odpadkov, odvajanju in recikliranju odpadnih voda ter določa minimalne tehnične pogoje za nastanitveni objekt. Ponudniki kljub morebitnim davčnim olajšavam ne bi merili okoljskih in družbenih kazalnikov, če se merjenje s finančnega vidika ne bi pokazalo kot upravičeno. Veljavne zakonodaje ne bi veliko spreminjali, izpostaviti pa velja sezonskost dejavnosti in predvsem z vidika ponudnikov neugodno pogodbeno zaposlovanje, ki ponudnikom nalaga plačilo odpravnin ter dopusta, zato so se v večji meri primorani posluževati študentskega dela, ki pa z vidika kakovosti ni vedno najboljša rešitev. Nove zaposlitve za nedoločen čas si glede na sezonskost dejavnosti ne morejo privoščiti. Izpostavljeno je bilo tudi znižanje davčnih stopenj, kar je z vidika poslovanja ponudnikov glede na prioriteto sledenje dobičku tudi razumljivo.

Ponudniki so si bili dokaj enotni glede odgovornosti za trajnostni razvoj, saj so v večini mnenja, da smo za trajnostni razvoj odgovorni vsi – tako država, podjetja kot družba in posameznik. Glede na navedeno lahko sklepam, da so za trajnostni razvoj odgovorni tudi sami, kar pa se ne odraža v samem merjenju okoljskih in družbenih kazalnikov. Lahko trdim, da je finančna uspešnost in njeno spremljanje, še vedno med najpomembnejšimi prioriteta mi ponudnikov v Zgornjem Posočju.

Na podlagi zbranih rezultatov intervjujev, ki se nanašajo na tretje raziskovalno vprašanje, ugotavljam, da je glavni dejavnik, ki vpliva na merjenje uspešnosti, cilj maksimiranja dobička ponudnikov. Glavnemu dejavniku sledijo:

1. Tehnologija, ki omogoča spremljanje porabo in boljšo učinkovitost izrabe virov.
2. Obvladovanje stroškov glede nabave storitev in materiala.
3. Predpisi glede ločevanja odpadkov in odpadnih voda, ki pripomorejo k spremljanju količin posameznih odpadkov oziroma recikliranju odpadnih voda.

Med pomembnejšimi dejavniki, ki vplivajo na merjenje uspešnosti ponudnikov, ni uvajanja koncepta trajnostnega razvoja. Ponudniki namreč niso trajnostno naravnani. Vzrok, da niso še uvedli trajnostnih oblik, je predvsem v pomanjkanju razpoložljivih sredstev, problematiki izvedbe velikih posegov v namestitvenih objektih, v preoblikovanju notranje opremljenosti nastanitvenega obrata in izbira termina izvedbe investicij – poleti je glavna težava sezona, pozimi pa ogrevanje. Ponudnikom trajnostni razvoj pomeni predvsem učinkovito rabo surovin in energije ter uporabo obnovljivih virov. Glede na ugotovljeno sklepam, da se bo v prihodnje, med dejavniki, ki pomembno vplivajo na merjenje uspešnosti, postopoma uvajal tudi koncept trajnostnega razvoja.

5.4.2 Opazovanje

Z metodo opazovanja sem preverjal spremljanje merjenja okoljskih in družbenih kazalnikov ponudnikov, ki se dejansko odraža na zunanjih površinah in v notranjosti nastanitvenih objektov. Poleg tega sem z opazovanjem lahko deloma preveril tudi kateri dejavniki pomembno vplivajo na merjenje uspešnosti ponudnikov. Na podlagi rezultatov opazovanja, ki so razvidni iz Priloge 11 ugotavljam, da z vidika trajnostnega razvoja ponudniki uvajajo elemente, ki pripomorejo k okoljski in družbeni odgovornosti. Pozitivni elementi se odražajo predvsem pri uporabi naravnih materialov, ločevanju odpadkov, komunikaciji z gosti glede ponovne uporabe brisač in zgradbi nastanitvenih objektov, ki so prilagojeni konfiguraciji terena ter naravni značilnosti pokrajine. Podrobnejša analiza pokaže, da so pozitivni elementi povezani predvsem z naravo samega nastanitvenega objekta in z upoštevanjem zakonodajnih določil. Poleg tega je opaziti, da so ponudniki uvedli metode okoljske in družbene narave, ki niso povezane z večjimi investicijskimi stroški in samim merjenjem ter so v proučevani dejavnosti že splošno uveljavljeni. Prek opazovanja je bilo ugotovljeno, da ponudniki še niso v zadostni meri prešli na uporabo obnovljivih virov energije, komunikacijo z gosti glede varčevanja z energijo, uporabo okolju prijaznejših čistil, sodobnih klimatskih naprav, sodelovanje z lokalnim gospodarstvom, uporabo hotelskih kartic ter na uvajanje standardov ekološke kakovosti oziroma okoljskih znakov. Navedeno potrjuje, da ponudniki še ne dovolj spremljajo okoljskih in družbenih kazalnikov, obenem pa, da so jim pomembni predvsem finančni kazalniki ter sledenje cilju maksimiranja dobička.

6 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE USPEŠNOSTI PONUDNIKOV TURISTIČNIH NASTANITEV V ZGORNJEM POSOČJU

Na podlagi ugotovitev in podrobnejše analize v prejšnjih poglavjih, za izboljšanje uspešnosti ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju, predlagam naslednje:

1. Ponudniki turističnih nastanitev morajo svoja vlaganja in odločitve bolj preveriti oziroma opredeliti. Pomembna je opredelitev poslanstva in vizije ter dolgoročne strategije, saj morajo turistični ponudniki nastanitev vedeti, zakaj obstajajo in kakšni so njihovi cilji. Zavedati se morajo svojih prednosti, pomanjkljivosti, nevarnosti in ter predvsem priložnosti, ki jih morajo izkoristiti na dolgi rok. Model trojnega izida lahko postane pomemben del strategije podjetja, s katerim si lahko zagotovi trajno konkurenčno prednost (Hari, 2009). Z vidika trajnostnega razvoja turizma je treba slediti družbeni odgovornosti in trendom v turizmu, saj se le na tak način ohrani konkurenčnost destinacij oziroma turističnih podjetij.
2. Slediti morajo mednarodnim standardom in trendom poslovanja. Vključevanje v zelene sheme in pridobivanje mednarodnih okoljskih oznak bo v prihodnje vsekakor ena izmed glavnih priložnosti za večanje dodane vrednosti nastanitvenih podjetij. Z ustreznim trženjem in družbeno odgovornostjo si podjetje pridobiva ugled pri domačih in tujih zainteresiranih javnostih (Kelly, 2009). S subvencioniranimi okoljskimi naložbami morajo zmanjšati stalne obratovalne stroške in tako pridobiti kapital za nova vlaganja, ki sledijo dolgoročni strategiji. Predvideva se, da bodo turisti vedno več povpraševali po trajnostno naravnanih nastanitvah, tako da morajo temu slediti tudi ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju. Potrošniki se zavedajo, da so njihove nakupne navade tesno povezane z okoljskimi problemi, kar lahko vpliva na uspešnost poslovanja podjetja (Ham, Hsu & Sheu, 2012). Predvsem okoljska uspešnost vodi do boljše učinkovitosti podjetja (Knežević, Assaf & Josiassen, 2012).
3. Vzpostaviti morajo skupni rezervacijski sistem »on line« v povezavi z drugimi ponudniki turističnih nastanitev ali z drugimi podjetji s komplementarnimi dejavnostmi, s katerimi se oblikuje nove povezane turistične produkte. Rezervacijski sistem lahko pomembno vpliva na rezervacije predvsem tujih turistov.
4. Postopoma morajo racionalizirati stroške poslovanja. Kot je bilo ugotovljeno, so glavni problem dejavnosti I55.1 visoki stroški, zato je treba raziskati vzrok njihovih nastankov in na podlagi predhodnih analiz in primerjave z ostalimi konkurenti v dejavnosti opredeliti njihovo zgornjo mejo. V zasledovanju cilja dolgoročne racionalizacije stroškov morajo ponudniki:
 - a) Postopoma uveljaviti sistem poročanja po stroškovnih mestih, prilagojen po mednarodno uveljavljenem sistemu USALI, in tako pridobiti širši pogled na nastale stroške ter uspešnost posameznega oddelka. Sistem mora omogočiti racionalizacijo poslovanja tako, da omogoča doseganje ustreznega dobička za dolgoročno rast.

Analize o stroških in prihodkih je treba primerjati s podobnimi konkurenti doma in v tujini, predvsem pri analizi oddelka »prenočevanja«.

- b) Zniževanje stroškov je tudi standardizacija določenih stroškov, ki morajo biti sproti prilagojeni tehničnemu in tehnološkemu napredku v dejavnosti. Brez sprotne standardnih stroškov ni mogoče ugotoviti, koliko bi lahko znašali upravičeni stroški.
 - c) V povezavi s standardizacijo stroškov določiti ciljne stroške, katere uporaba prispeva k uspešnosti poslovanja. Ciljne stroške je treba opredeliti tudi pri uvajanju novih turističnih produktov.
 - d) Analizirati kritične dejavnike uspešnosti in procesa poslovanja na podlagi postopnega uvajanja uravnoteženega merjenja uspešnosti. Poseben poudarek je treba nameniti glavnim dejavnikom poslovanja, in sicer zaposlenim, preferencam turistom ter razvoju turističnih produktov v povezavi z drugimi deležniki v dejavnosti.
5. Ponudniki turističnih nastanitev bi morali več poudarka nameniti tudi izobraževanju zaposlenih, saj se je pokazalo, da se dejavnost I55.1 sooča s slabimi kompetencami in znanjem (Sibila et al., 2009; Knežević & Dwyer, 2013).
 6. Dejavnost I55.1 je običajno financirana med 10 % do 40 % z lastniškim kapitalom ter 60 % in 90 % z dolgom (Coltman, 1997). Stopnja lastniškosti financiranja se v dejavnosti I55.1 v Sloveniji v proučevanem obdobju giblje med 47,7 % in 40,3 %, v Zgornjem Posočju pa med 42,6 % do 35,2 %, kar je nekoliko višje od priporočljive vrednosti. Pomembno je, da se pri najemu posojil sledi metodi ujemanja dospelosti. Glede na naravo dejavnosti predlagam financiranje z dolgoročnim dolgom, saj se potrebna dolžniška plačila bolje ujemajo z denarnim tokom podjetja. Zmanjšali bi tudi dodatne stroške ob morebitnih potrebnih obnovitvah posojila. Najem posojila je priporočljiv za investicije, ki so dolgoročno naravnane in omogočajo dolgoročno nižje obratovalne stroške oziroma projekte z večjo dodano vrednostjo ter pričakovano donosnostjo (Brigham & Houston, 2004).
 7. Povezovanje z različnimi deležniki komplementarnih dejavnosti. Povezava z lokalnim prebivalstvom, predvsem z lokalnimi ponudniki hrane, dobavitelji storitev in turističnimi društvi. Pri oblikovanju turističnih produktov je potrebna povezava s športnimi agencijami, ponudniki kulturne in nesnovne dediščine ter turističnimi vodniki.
 8. Ponudniki turističnih nastanitev v dejavnosti I55.1 v primerjavi z Zgornjim Posočjem dosegajo povprečno višje prihodke na nočitev za okoli 22,4 EUR, na sobo pa za 14.256 EUR, kar kaže manjšo zasedenost turističnih zmogljivosti in slabšo dodatno ponudbo turističnih ponudnikov v Zgornjem Posočju. Neugodna je zasedenost kapacitet po mesecih, saj je razlika v zasedenosti med najboljšim in najslabšim mesecem kar 48,2 %. Neenakomerna zasedenost zmogljivosti povzroča težjo organizacijo delovnih procesov, težje optimiziranje vseh zmogljivosti in s tem tudi večje stroške poslovanja ponudnika turističnih nastanitev. Zasedenost zmogljivosti pa je med temeljnimi dejavniki uspešnosti, saj ima za posledico več nočitev. Vzpostavitev sodelovanja s prevoznimi podjetji in ponudniki turističnih znamenitosti izven Zgornjega Posočja, bi omogočalo oblikovanje privlačnejših turističnih produktov in daljšo dobo bivanja turistov. Boljšo zasedenost

turističnih zmogljivosti bi predvsem v času izven glavne sezone, omogočila organizacija športnih priprav, dva- ali tridnevni vikend družabnih programov, prilagojenih za družine ali izobraževalnih programov v obliki motivacijskih dogodkov za podjetja oziroma »incentive dogodki« ter poslovna srečanja manjših razsežnosti.

SKLEP

Z magistrsko nalogo sem izpolnil postavljene cilje magistrskega dela, saj sem analiziral finančno uspešnost poslovanja podjetij v dejavnosti hotelov in podobnih nastanitvenih obratov v Zgornjem Posočju in Sloveniji, ugotovil, v kakšni meri ponudniki turističnih nastanitev spremljajo okoljske in družbene kazalnike ter njihovo mnenje glede njihovega spremljanja. S pomočjo intervjuja in metode opazovanja sem ugotovil, v kakšni meri ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju sledijo konceptu trajnostnega razvoja. Poleg že navedenih metod sem s pomočjo analize poslovnih in letnih poročil ter ostale proučevane literature podal predloge za izboljšanje uspešnosti poslovanja ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju.

V nadaljevanju sklepnega dela podajam tudi odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja, ki so: Kakšna je finančna uspešnost ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju?, Katere kazalnike uspešnosti poslovanja spremljajo ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju? in Kateri dejavniki pomembno vplivajo na merjenje uspešnosti ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju?

Iz analize dokumentov, poslovanja in finančne analize lahko ugotovim, da ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju v proučevanem obdobju 2008–2014 poslujejo primerljivo s poslovanjem v dejavnosti I55.1, z vidika finančne uspešnosti pa neuspešno, saj tako Zgornje Posočje kot dejavnost I55.1 dosežeta negativne rezultate poslovanja, kar potrjujejo predvsem negativni poslovni izid in negativni finančni kazalniki gospodarnosti ter dobičkonosnosti.

Na podlagi analize kvalitativne raziskave sklepam, da ponudniki turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju merijo finančne kazalnike, in sicer predvsem rast prihodkov, dobička, dobičkonosnost sredstev in kapitala, stopnjo zasedenosti sob in spremljanje stroškov dela. Okoljskih kazalnikov ne merijo, saj ne vidijo bistvenih prihrankov, se pa strinjajo, da bi bilo spremljanje okoljskih kazalnikov smiselno z vidika načrtovanja stroškov. Prav tako ne spremljajo družbenih kazalnikov. Pri posameznih projektih sodelujejo oziroma bi sodelovali z lokalno skupnostjo, redno pa sodelujejo z lokalno turistično organizacijo pri promociji, oblikovanju in pridobivanju promocijskega materiala. Ugotavljam, da je za ponudnike turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju poleg spremljanja finančnih kazalnikov, spremljanje okoljskih in družbenih kazalnikov zamudno in glede na njihovo finančno uspešnost dražje, saj povzroča nepotrebne dodatne stroške, kar bi kratkoročno lahko vodilo še

v zmanjšanje konkurenčnosti. Med pomembnejšimi dejavniki, ki vplivajo na merjenje uspešnosti ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju, ni uvajanje koncepta trajnostnega razvoja. Ponudnikom trajnostni razvoj pomeni predvsem učinkovito rabo surovin in energije ter uporabo obnovljivih virov. Glede na ugotovljeno sklepam, da bo v prihodnje, kljub omejitvam ponudnikov, med dejavniki, ki pomembno vplivajo na merjenje uspešnosti tudi koncept trajnostnega razvoja. Pomembnejši dejavnik, ki vpliva na merjenje uspešnosti, je cilj maksimiranja dobička. Maksimiranju dobička sledijo tehnologija, ki omogoča spremljanje porabe in boljše učinkovitost izrabe virov, obvladovanje stroškov glede nabave storitev in materiala ter predpisi glede ločevanja odpadkov in odpadnih voda, ki pripomorejo k spremljanju količin posameznih odpadkov in recikliranju odpadnih voda.

V sklepnem delu navajam predloge, ki bi lahko vplivali na povečanje uspešnosti ponudnikov turističnih nastanitev. Kljub nekoliko slabši infrastrukturni opremljenosti, nepovezanosti z lokalnim okoljem in že omenjenim slabostim menim, da obstaja razvojni potencial za oblikovanje ustreznih turističnih produktov, ki bi temeljili na trajnostnem in sonaravnem pristopu. Nekateri kazalniki in elementi ponudbe ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju namreč dosegajo dobre rezultate, tako da je vzporedno z njimi treba razvijati tudi druge elemente. S turističnimi produkti je treba presegati oziroma vsaj zadovoljevati pričakovanja turistov in omogočiti, da dejavnost I55.1, ki je večjega pomena za dvig blaginje v Zgornjem Posočju, postane bolj tržno usmerjena in dobičkonosna. Kljub zadovoljivemu številu nastanitvenih zmogljivosti, je opaziti pomanjkanje kakovostnejših nastanitev, ki bi omogočile organizacijo športnih priprav, dva- ali tridnevni vikend družabnih programov, prilagojenih za družine ali izobraževalnih programov v obliki motivacijskih dogodkov za podjetja oziroma »incentive dogodki« in poslovna srečanja manjših razsežnosti. Dejavnost I55.1 je sestavni del turizma v Zgornjem Posočju in bi morala vse bolj pridobivati na pomenu, saj lahko ponuja večje možnosti zaposlovanja. Trend rasti števila prihodov v Sloveniji nakazuje, da postaja Slovenija vedno bolj priljubljena turistična destinacija, saj jo obišče vedno več turistov, vračajo pa se tudi tisti turisti, ki so Slovenijo že obiskali, kar bi morali izkoristiti tudi turistični ponudniki iz Zgornjega Posočja.

LITERATURA IN VIRI

1. Adobor, H. (2006). Inter-Firm Collaboration and Dynamics. *Competitiveness Review*, 16(2), 122–134.
2. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. Najdeno 24. marca 2016 na spletnem naslovu www.ajpes.si.
3. Alexander, D., & Nobles, C. (2001). *Financial Accounting: an international introduction*. London: Prentice Hall.
4. Assaf, A., & Knežević, C. L. (2011). Privatization, market competition, international attractiveness, management enure and hotel performance: Evidence from Slovenia. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 391–397.
5. Avelini, H. I. (1998). Indikatori kvalitete poslovnog uspjeha hotelske industrije. *Zbornik 14. Bionalnega mednarodnega kongresa* (str. 621–631). Opatija: Hotelijerski fakultet.
6. Ban S., & Tekavčič M. (2001). Primerjalno analiziranje slovenskih podjetij z različnimi ekonomskimi kazalci in kazalniki. *Zbornik referatov 7. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 66–101). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
7. Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: Založba MER.
8. Bergant, Ž. (1997). Nekateri vidiki analize kapitala podjetja. *Zbornik referatov 3. Strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 126–142). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
9. Bergant, Ž. (2011). *Osnove analize poslovanja*. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.
10. Bergant, Ž. (2013). *Analiza poslovanja od teorije do prakse*. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.
11. Berk, S. A., Peterlin, J., & Ribarič, P. (2005). *Obvladovanje tveganja: skrivnosti celovitega pristopa*. Ljubljana: GV založba.
12. Biddel, G. C., Hillary, G., & Verdi, R. S. (2009). How does financial reporting quality relate to investment efficiency?. *Journal of Accounting and Economics*, 48(2/3), 112–131.
13. Bohdanowicz, P. (2005). European hoteliers' enviromental attitudes: Greening the firm. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely*, 46(2), 188–204.
14. Bohdanowicz, P., & Martinac, I. (2003, 21. november). Attitudes towards sustainability in chain hotels-results of European survery. Paper presented at the CIB 2003 International Conference on Smart and Sustainable Built Enviroment. Najdeno 30. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.greenthehotels.com/eng/BohdanowiczMartinacSASBE2003.pdf>
15. Bohdanowicz, P., & Zientara, P. (2009). Hotel Companies' Contribution to Improving the Quality of Life Communities and the Well-Being of Their Employees, *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 147–158.

16. Bohdanowicz, P., Zientara, P., & Novotna, E. (2011). International hotel chains and environmental protection: An analysis of Hilton's we care! Programme (Europe, 2006-2008). *Journal of Sustainable Tourism*, 19(7), 797–816.
17. Bončar, N. (2004). *Delitev računovodskih kazalnikov glede na vrsto uporabnikov* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. *Boniteta-kazalniki*. Najdeno 19. decembra 2013 na spletnem naslovu http://www.pavliha.org/boniteta_kazalniki.htm
19. Bramwell, B., & Alletorp, L. (2001). Attitudes in the Danish tourism industry to the roles of firm and government in sustainable tourism. *International Journal of Tourism Research*, 3(2), 91-103.
20. Bregar, L., Ograjenšek I., & Bavdaž M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Brigham, E. F., & Houston, J. F. (1998). *Fundamentals of financial management*. Orlando: The Dryden press.
22. Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2004). *Fundamentals of financial management*. Mason: Thomson.
23. Buležan, A. (2008). Dodana vrednost: ali informacije o njej dopolnjujejo tiste o dobičku podjetja? *Management*. Najdeno 27. julija 2014 na spletnem naslovu http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/3_379-390.pdf
24. Bushman, R. M., & Smith, A.J. (2001). Financial accounting information and corporate governance. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1/3), 237–333.
25. Chan, E. S. W., & Wong, S. C. K. (2006). Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management*, 27(3), 481–492.
26. Coltman, M. M. (1997). *Hospitality Management Accounting* (6th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
27. Cuervo, A., & Villalonga, B. (2000). Explaining the variance in the performance effects of privatization. *Academy of Management Review*, 25(3), 581–590.
28. Črnjar, M. (2002). *Ekonomika i politika zaštite okoliša: ekologija, ekonomija, menadžment, politika*. Rijeka: Ekonomski fakultet.
29. Duhovnik, M. (2003): *Obračunski in denarni tokovi kot podlaga za ugotavljanje uspešnosti*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
30. Dwyer, L. (2005). Relevance of triple bottom line reporting for sustainable tourism. *Tourism review international*, 9(1), 79–93.
31. Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current issues in Tourism*, 6(5), 369–414.
32. Dwyer, L., & Kemp, S. (2004). Closure of an ecolodge: A poor strategic management? *Journal of Pacific Studies*, 26(1/2), 51–75.
33. Dwyer, L., Knežević, K. L., & Edwards, D. (2011). Fasioning a destination tourism future: The case of Slovenia. *Tourism management*, 33(2), 305–316.
34. Easterby - Smith, M., Torpe, R., & Lowe, A. (2005). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.

35. Elkington, J. (1997): *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
36. Enz, C., & Sigauw, J. A. (1999). Best hotel environmental practices. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28(2), 188–204.
37. Erdogan, N., & Baris, E. (2007). Environmental protection programs and conservation practices of hotel in Ankara, Turkey. *Tourism management*, 28(2), 604–614.
38. *European Tourism Indicators System*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators/index_en.htm
39. Flere, S. (2000). *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
40. Friedman, M. (1970, 13. september). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Magazine*. Najdeno 25. junija 2013 na spletnem naslovu <http://highered.mcgraw-hill.com/sites/dl/free/0073524697/910345/Appendices.pdf>
41. Gomezelj, O. D., & Mihalič T. (2008). Destination competitiveness- Applying different models the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29, 294–307.
42. *Green destinations*. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu <http://greendestinations.info>
43. *Greenwashing*. Najdeno 25. junja 2014 na spletnem naslovu <http://www.greenwashingindex.com/about-greenwashing>
44. *GVIN*. Najdeno 19. maj 2016 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Default.aspx?Stran=ProIsk>
45. Gospodarska zbornica Slovenije. (2003). *Kazalniki poslovanja GZS za leto 2002*. Najdeno 27. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/radenci/referat/GZS.doc>
46. *GSTC*. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.gstccouncil.org/en/gstc-criteria/criteria-for-destinations.html>
47. *GSTC C-HTO*. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.gstccouncil.org/en/gstc-criteria/criteria-for-hotels-and-tour-operators.html>
48. Ham, H., Hsu, J., & Sheu, C. (2010). Application of the Theory of Planned Behaviour to green hotel choice: Testing the effect of environmental friendly activities. *Tourism management*, 31(3), 325–334.
49. Hari, D. (2009). Družbena odgovornost zavarovalnic in finančna kriza. *Zbornik XVI. Dnevi slovenskega zavarovalništva* (str. 415–435). Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
50. Hassan, S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Tourism Research*, 38(3), 239–245.
51. Hočevar, M., Igličar, A., & Zaman Groff, M. (2000). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Horvat, T. (2001). Priprava letnega poročila po spremembah ZGD. *IKS: revija za računovodstvo in finance*, 28(12), 125–159.

53. Huang, H. C., Chu, W., & Wang, W. K. (2007). Strategic performance measurement and value drivers: Evidence from international tourism hotels in an emerging economy. *The service Industries Journal*, 27(8), 1111–1128.
54. Hunt, D. S. (1995). The comparative advantage: Theory of competition firm behaviour? *Journal of Economic Issues*, 23(1), 59–77.
55. Ireland, R. D., Hitt, M., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413–446.
56. Israeli, A. A., Barkan, R., & Fleishman, M. (2006). An exploratory approach to evaluating performance measures: The manager's perspective. *The Service Industries Journal*, 26(8), 861–872.
57. Ittner, C., Larcker, D., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7/8), 715–741.
58. Ivankovič, G., Klobučar, M., & Vidic, D. (2002). Možnosti spremljanja uspešnosti poslovanja v slovenskih hotelih po standardu USALI. *Annales: Anali za istrske in mediteranske študije*, 12(1), 177–188.
59. Ivankovič, G. (2004). *Računovodsko merjenje uspešnosti poslovanja v hotelirstvu* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Jovičić, D., & Ilić, T. (2010). Indicators of sustainable tourism. *Glasnik Srpskog geografskog društva*, 90(1), 277–305.
61. Kajfež Bogataj, L. (2008). *Kaj nam prinašajo podnebne spremembe?*. Ljubljana: Pedagoški institut.
62. Kaplan, R. S., & Norton D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
63. Kaplan, R. S., & Norton D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
64. Kaučič, E. (2009). *Pomen in problematika koncepta trojnega izida v mednarodnem poslovanju* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
65. Kavčič, S., Ivankovič, G., Kavčič, B., Marc, M., Novel, I., Peršič, M., & Vidic, D. (2005). *Analiza uspešnosti turističnega gospodarstva (hotelskega sektorja) v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
66. Kent, P., & Monem, R. M. (2008). What drives TBL reporting: Good governance or threat to legitimacy? *Australian Accounting review*, 18(4), 297–309.
67. Kirk, D. (1995). Environmental management in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), 3–8.
68. Kirn, A. (2004). *Narava, družba, ekološka zavest*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
69. Knez-Riedl, J. (2007). Družbeno odgovorno upravljanje družb. *Zbornik II. mednarodne konference Družbena odgovornost in izzivi časa 2007 z naslovom: Vloga menedžerjev pri razvoju družbene odgovornosti v pridobitnih in nepridobitnih dejavnostih* (str. 72–89). Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.

70. Knez-Riedl, J. (2010). *Okoljska ekonomika podjetja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
71. Knežević, C. L., Assaf, A., & Josiassen, A. (2012). Does Triple Bottom Line reporting improve hotel performance? *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 596-600.
72. Knežević, C. L., & Dwyer, L. (2013). An importance–performance analysis of sustainability factors for long-term strategy planning in Slovenian hotels. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(2), 487–504.
73. Koletnik, F. (1997). *Analiziranje računovodskih izkazov*. Maribor. Ekonomsko-poslovna fakulteta.
74. Korošec, B. (2001). Računovodski vidik ekonomske dodane vrednosti. *Zbornik 33. Simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 103–118). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
75. Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage.
76. Lazanski, J. T. (2001). Vloga organiziranja prostega časa za dvig kakovosti v turizmu. *Organizacija*, 34(1), 16–22.
77. Lebe, S. S. (2008). *Kulturna dediščina in lokalne tradicije kot temelj turistične ponudbe podeželja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
78. LTO Bovec. (2016). *Poslovno poročilo za leto 2015*. Bovec: LTO Bovec.
79. LTO Sotočje. (2014). *Poslovno poročilo za leto 2013*. Tolmin: LTO Sotočje.
80. LTO Sotočje. (2016). *Poslovno poročilo za leto 2015*. Tolmin: LTO Sotočje.
81. Makower, J. (1993). *The E factor: The Bottom line Approach to Environmentally Responsible Business*. New York: Random House.
82. Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
83. Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
84. Middleton, V. T. C., & Hawkins, R. (1998). *Sustainable tourism: a marketing perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
85. Mihalič, T. (1995). *Ekonomija okolja v turizmu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
86. Mihalič, T. (1999). *Ekonomika turizma. Gradivo za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
87. Mihalič, T. (2002). *Poslovanje in ekonomika turističnih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
88. Mihalič, T. (2006). *Trajnostni turizem*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
89. Mihalič, T., Žabkar, V., & Knežević, C. L. (2011). A hotel sustainability business model: evidence from Slovenia. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5), 701–719.
90. Mihelj, M. (1999). Informacijska vrednost kazalnikov poslovanja iz zornega kota uporabnikov in njihove izrazne moči. Metode, modeli in orodja analiziranja ter poslovnega odločanja. *Zbornik referatov 5. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih*

- analize poslovanja in organizacije* (str. 177–193). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
91. MGRT. (2009). Najdeno 26. aprila 2014 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/CRP-PRIROCNIK-OBLIKOVANJE_MODELA_MERJENJA_USPESNOSTI_POSLOVANJA_HOTELSKH_PODJETIJ.pdf
 92. Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press.
 93. Novel, I. (2008). Specifike hotelirstva kot faktor za uvajanje metode ciljnih stroškov v hotelirsko dejavnost. *Organizacija*, 41(2), 139–149.
 94. Okumus, F., & Karamustafa, K. (2005). Impact of an economic crisis: Evidence from Turkey. *Annals of Tourism Research*, 32(4), str. 942–961.
 95. Olli, D. (2013). The Challenges for the European Tourism Sustainable. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(9), str. 464–468.
 96. Papatheodorou, A., Rossello, J., & Xiao, H. (2010). Global economic crisis and tourism: Consequences and perspectives. *Journal of Travel Research*, 49(1), str. 39–45.
 97. Peršič, M. (1998). *Predpostavke uspešne analize in racionalizacije stroškov v hotelirstvu. Dodatno gradivo za računovodsko poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 98. Peršič, M., & Janković, S. (2006). *Menadžersko računovodstvo hotela*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
 99. Planina, J. (1997). *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 100. Planina, J., & Mihalič T. (2002). *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 101. Posoški razvojni center. (2008). *Lokalna razvojna strategija za hribovski del Severne Primorske*. Najdeno 28. aprila 2015 na spletnem naslovu http://www.prc.si/file/download/227_74e31de6d84b/stat
 102. Plut, D. (1997). *Slovenija na križpotju: Slovenija na okoljskorazvojnem in povezovalnem križpotju Evrope*. Ljubljana: Mihelač.
 103. Požarnik, H. (1999). *Prihodnost napredka: politična ekologija za začetnike*. Celje: Mohorjeva družba.
 104. Rebelnik, M., & Repovž, L. (2000). *Od ideje do denarja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 105. Reimers - Hild, C. I. (2010). Sustainability through Profitability: The Triple Bottom Line. *Kimmel Education and Research Center - Presentations and White Papers*. Najdeno 12. julija 2014 na spletnem naslovu <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=kimmelpapers>
 106. Rees, B. (1995). *Financial Analysis* (2th ed.). London: Prentice Hall International.
 107. Rejc, A. (1998). Presojanje uspešnosti poslovanja podjetij z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev. *Slovenska ekonomska revija*, 49 (5), 485–502.
 108. Rejc, A. (2002). *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja- teorija in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

109. Rigby, D., & Bilodeau, B. (2007). *Management tools and trend 2007*. Brain & Company.
110. Robert, S., & Tribe, J. (2008). Sustainability indicators for Small Tourism Enterprises- An Exploratory Perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(5), 575–594.
111. Roblek, V. (2009). Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. *Management*, 4(1), 53–69.
112. Romih, N. (2005). *Potrebne spremembe v računovodenju hotelskega podjetja za potrebe standardov USALI na primeru Hotelov Bernardin d.d.* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
113. RRA Severne Primorske. (2006). *Regionalni razvojni program Severne Primorske 2007-2013*. Najdeno 29. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.rra-sp.si/projekti/mrra/rp-20072013>
114. Sagadin, J. (2001). Pregledno o kvalitativnem empiričnem pedagoškem raziskovanju. *Sodobna pedagogika*, 52(2), 10–25.
115. Sarantakos, S. (2005). *Social Research*. New York: Palgrave Macmillan.
116. Sauvante, M. (2001). The triple bottom line:A boardroom guide. *Directors Monthly*, 25(11), 1–6.
117. Sibila, L. S., Rok, M., Milfelner, B., Cvikel, H., Šarotar, Ž. S., Treven, S., Vrečko, I., & Iršič, M. (2009, avgust). Sodoben model upravljanja s človeškimi viri za področje turizma. Najdeno 3. julija 2014 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/turizem/Cloveski_viri/Model_RCV_za_podrocje_turizma.pdf
118. Skočir, T. (2010). *Analiza turistične ponudbe in povpraševanja ter možnosti za razvoj turizma v Zgornjem Posočju* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
119. Slaper, F. T., & Hall, J. T. (2011). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*, 83(1), 4–8.
120. Slapničar, S. (1998). *Uporaba računovodskih informacij za nadzor posloводства*. (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
121. Slapničar, S., & Krajnović, E. (1999). Ugotavljanje računovodskih kazalnikov z največjo informativno vrednostjo ob pomoči faktorske analize. *Revizor*, 10(11), 64–85.
122. *Slovenija info*. Najdeno 11. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/pictures%5Ccategory%5Cattachments_1%5C2010%5Cnovi_modeli_10297.pdf
123. *Slovenski inštitut za revizijo*. Najdeno 19. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.si-revizija.si/>
124. *Slovenska turistična organizacija*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.wwww.slovenia.info/?lng=1>
125. Slovenska turistična organizacija. (2014a). *Zelena shema slovenskega turizma*. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/pictures/TB_board/attachments_1/2014/Analiza_ZELENA_SHEMA_24-08-2014_-_delovno_gradivo_za_Projektno_skupino_18989.pdf

126. Slovenska turistična organizacija. (2014b). *Oblikovanje zelene sheme slovenskega turizma* («slovenia green»). Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/pictures%5Ccategory%5Catachments_1%5C2014%5CZelena_s_hema_SLOVENIA_GREEN_-_22-10-2014_18913.pdf
127. *Slovenski računovodski standard 29*. Najdeno 23. decembra 2013 na spletnem naslovu http://www.si-revizija.si/dokumenti/srs/srs_2006/srs/srs29.pdf.
128. *Slovenski računovodski standard 30*. Najdeno 23. decembra 2013 na spletnem naslovu http://www.si-revizija.si/dokumenti/srs/srs_2006/srs/srs30.pdf.
129. Stewart Bennett, G. (1991). *The quest for value: The EVA Management Guide*. New York: Harper Bussiness.
130. *Strategija razvoja slovenskega turizma 2012–2016*. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/turizem/Turizem-strategije_politike/Strategija_turizem_sprejeto_7.6.2012.pdf
131. Suggett, D., & Goodsir, B. (2002). *Triple Bottom Line Measurement and Reporting in Australia-Making it Tangible*. Melbourne: The Allen Consulting Group.
132. SURS. (2016a). *Prebivalstvo po starosti in spolu, občine, Slovenija, polletno*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05C4002S&ti=&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/10_stevilo_preb/20_05C40_prebivalstvo_obcine/&lang=2
133. SURS. (2016b). *Nastanitvena statistika, letni podatki – vsi objekti*. Najdeno 5. maj 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/21_gostinstvo_turizem/02_21645_nastanitev_letno/02_21645_nastanitev_letno.asp
134. SURS. (2016c). *Podnebni kazalniki*. Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Okolje/01_ozemlje_podnebje/10_01561_podnebni_kazalniki/10_01561_podnebni_kazalniki.asp
135. SURS. (2016d). *Število podjetij po dejavnosti (SKD 2008), Slovenija, letno*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/01_14188_podjetja.asp
136. Šuštar, R. (2009). *Analiza bilanc in revizija*. Najdeno 19. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Analiza_bilanc_in_revizija-Sustar.pdf
137. Tratnik, M. (2002). *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
138. Trnavčević, A. (2001). Kvalitativna in kvantativna paradigma pedagoškega raziskovanja: izhodišča in dileme. *Sodobna pedagogika*, 52(2), 26–34.
139. Turčič, M. (2000). *Sustav računovodstvenog izvješćivanja menadžmenta hotela* (Magistarski rad). Zagrebu: Ekonomski fakultet.

140. Turistična zveza Gornjega Posočja. (2014). *TZGP in društva*. Najdeno 29. aprila 2014 na spletnem naslovu http://www.dolina-soce.com/tzgp_in_drustva/
141. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec - Novak, M., Koželj, S., Melavc, D. & Odar, M. (2001). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
142. Turk, I., Kavčič, S., & Kokotec - Novak, M. (2003). *Poslovodno računovodstvo*. Dopolnjena izdaja. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
143. Turk, I. (2004). *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
144. Tyran, M. R. (1992). *Handbook of business and financial ratios*. New York: Woodhead-Faulkner.
145. USALI. (1996). *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (9th ed.)*. New York: American Hotel & Motel Association, Educational Institute.
146. USALI. (2006). *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (10th ed.)*. New York: The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association.
147. UNWTO. (2004). *Indicators of sustainable development for tourism destinations: A guidebook*. Madrid: World Tourism Organization.
148. UNWTO. (2011). *Tourism highlights, 2011 Edition*. Madrid: UNWTO.
149. UNWTO. (2012). *Tourism highlights, 2012 Edition*. Madrid: UNWTO.
150. UNWTO. (2013). *Tourism highlights, 2013 Edition*. Madrid: UNWTO.
151. Verbole, A. (2000). Actors, discourses and interfaces of rural tourism development at the local community level in Slovenia: Social and political dimensions of the rural tourism development process. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(6), 479–490.
152. Vidic, D., & Zaman, M. (2000). Računovodski kazalniki v povezavi z zakonom o finančnem poslovanju podjetij. *IKS*, 3(6), 38–46.
153. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
154. Vuk, D. (2000). *Uvod v ekološki management*. Ljubljana: Založba moderna organizacija.
155. WCED. (1987). *Our Common Future*. Najdeno 9. april 2016 na spletnem naslovu <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
156. Willard, B. (2002). *The Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line*. Canada: New Society Publishers.
157. Yoon, Y., Gursoy, D., & Chen, J. S. (2001). Validating a tourism development theory with structural equation modeling. *Tourism Management*, 22(4), 363–372.
158. Zadavec, R. (2003). *Zaključni račun po novem: prenovljeni računovodski izkazi in njihova analiza za poslovno odločanje*. Ljubljana: Primath.
159. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS* št. 65/2009-UPB, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013-Odl. US, 82/2013, 55/2015.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Kazalniki ETIS za trajnostni management destinacij.....	1
Priloga 2: Kazalniki GSTC za trajnostni management destinacij	4
Priloga 3: Kazalniki analize poslovanja	7
Priloga 4: Zbirni izkaz poslovnega izida po USALI	12
Priloga 5: Poročilo USALI za oddelek prenočevanja	13
Priloga 6: Finančni, trženjski, okoljski in družbeni kazalniki modela raziskave ITEF	14
Priloga 7: Bilance stanja in izkazi uspeha	16
Priloga 8: Finančni kazalniki.....	26
Priloga 9: Vprašanja intervjuja in opazovalni list	32
Priloga 10: Analiza posameznih intervjujev	37
Priloga 11: Analiza opazovnja	47
Priloga 12: Seznam kratic	48

Priloga 1: Kazalniki ETIS za trajnostni management destinacij

Tabela 1: Kazalniki ETIS za trajnostni management destinacij

Merila	Referenca	Opis
ODDELEK A: Management destinacije		
A.1 Trajnostna turistična javna politika	A.1.1	Odstotek destinacije s trajnostno turistično strategijo/delovnim načrtom, z dogovorjenim spremljanjem, nadzorom razvoja in ureditvijo ocenjevanja.
	A.1.1.1	Odstotek prebivalcev, ki so zadovoljni s svojim sodelovanjem pri načrtovanju in razvoju turizma ter svojim vplivom na obe dejavnosti.
	A.1.1.2	Odstotek destinacije, ki jo zastopa organizacija za management destinacije
A.2 Trajnostni management turizma v turističnih podjetjih	A.2.1	Odstotek turističnih podjetij/ustanov destinacije, ki uporabljajo prostovoljno preverjeno potrdilo/oznako za okoljske/kakovostne/trajnostne ukrepe in/ali ukrepe družbene odgovornosti gospodarskih družb.
	A.2.1.1	Število turističnih podjetij/ustanov s poročili o trajnosti v skladu z globalno pobudo za poročanje.
A.3 Zadovoljstvo strank	A.3.1	Odstotek obiskovalcev, ki so zadovoljni s svojo celotno izkušnjo na destinaciji.
	A.3.1.1	Odstotek vračajočih se/povratnih obiskovalcev (v obdobju 5 let)
A.4 Informacije in sporočanje	A.4.1	Odstotek obiskovalcev, ki omenijo, da se zavedajo prizadevanj destinacije za trajnost.
	A.4.1.1	Odstotek podjetij, ki obiskovalce obveščajo o svojih prizadevanjih za trajnost, in sicer prek proizvodov, trženja ali strategije blagovne znamke
	C.4.1.1	Odstotek prebivalcev, ki imajo pozitivne ali negativne poglede na vpliv turizma na identiteto destinacije.
	C.4.1.2	Odstotek največjih dogodkov destinacije, ki pokrivajo tradicionalno/lokalno kulturo in vire.
ODDELEK B: Ekonomska vrednost		
B.1 Turistični tok (obseg in vrednost) na destinaciji	B.1.1	Število turističnih nočitev na mesec.
	B.1.1.1	Relativni prispevek turizma h gospodarstvu destinacije (% BDP).
	B.1.1.2	Število enodnevnih obiskovalcev v visoki sezoni in nizki sezoni.
	B.1.1.3	Dnevna poraba na enodnevnega obiskovalca.
	B.1.2	Dnevna poraba na turista (nastanitev, hrana in pijača, ostale storitve).
B.2 Uspešnost turističnega podjetja/ podjetij	B.2.1	Povprečen čas bivanja turistov (nočitve).
	B.2.1.1	Povprečen čas bivanja enodnevnih obiskovalcev (ure).
	B.2.1.2	Odstotek desetih največjih turističnih podjetij, ki so vključena v management/skupno trženje destinacije.
	B.2.2	Stopnja zasedenosti v komercialnih nastanitvenih prostorih na mesec in povprečna zasedenost na leto.
B.2.2.1	Povprečna cena sobe na destinaciji.	
B.3 Obseg in kakovost zaposlovanja	B.3.1	Neposredno zaposlovanje v turizmu kot odstotek celotnega zaposlovanja.
	B.3.1.1	Odstotek služb v turizmu, ki so sezonske.
	B.3.1.2	Odstotek turističnih podjetij, ki nudijo pripravništva za študente.

se nadaljuje

Tabela 1: Kazalniki ETIS za trajnostni management destinacij (nad.)

Merila	Referenca	Opis
B.4 Varnost in zdravje	B.4.1	Odstotek turističnih podjetij, v katerih se je v preteklem letu opravil pregled požarne varnosti.
	B.4.1.1	Odstotek turistov, ki so vložili pritožbo na policijo.
B.5 Turistična nabavna veriga	B.5.1	Odstotek turističnih podjetij, ki dejavno iščejo lokalno ter trajnostno blago in storitve pravične trgovine.
	B.5.1.1	Odstotek destinacije, kjer je v veljavi politika, ki spodbuja lokalne ter trajnostne proizvode in storitve pravične trgovine.
	B.5.1.2	Odstotek turističnih podjetij, ki dobavljajo najmanj 25 % hrane in pijače od lokalnih/regionalnih proizvajalcev.
ODDELEK C: Vpliv na družbo in kulturo		
C.1 Vpliv na skupnost/družbo	C.1.1	Število turistov/obiskovalcev na 100 prebivalcev.
	C.1.1.1	Odstotek prebivalcev, ki so zadovoljni s turizmom na destinaciji (na mesec/letni čas).
	C.1.1.2	Število ležišč, ki so na voljo v komercialnih nastanitvenih prostorih za obiskovalce na 100 prebivalcev.
	C.1.1.3	Število drugih stanovanj/stanovanj za najem na 100 domačih stanovanj.
C.2 Enakost spolov	C.2.1	Odstotek moških in žensk, zaposlenih v turizmu.
	C.2.1.1	Odstotek turističnih podjetij, kjer je na položaju generalnega direktorja ženska.
	C.2.1.2	Povprečna plača v turizmu za ženske v primerjavi s povprečno plačo za moške.
C.3 Enakost/dostopnost	C.3.1	Odstotek komercialnih nastanitvenih prostorov, ki sodelujejo v priznanih programih za podpiranje dostopnosti in/ali nudijo sobe, ki so dostopne za invalide.
	C.3.1.1	Odstotek destinacije, kjer je na voljo javni prevoz, ki je dostopen invalidom in ljudem s posebnimi zahtevami glede dostopa.
	C.3.2	Odstotek atrakcij za obiskovalce, ki so dostopne za invalide in/ali sodelujejo v programih za podpiranje dostopnosti.
	C.3.2.1	Odstotek obiskovalcev, ki so zadovoljni z dostopnostjo destinacije za invalide ali ljudi s posebnimi zahtevami glede dostopa.
C.4 Varstvo in krepitev kulturne dediščine, lokalne identitete in imetja	C.4.1	Odstotek destinacije, kjer je v veljavi politika ali načrt, ki varuje kulturno dediščino.
ODDELEK D: Vpliv na okolje		
D.1 Zmanjšanje vpliva prometa	D.1.1	Odstotek turistov in enodnevnih obiskovalcev, ki za dostop do destinacije uporabljajo različne oblike prometa (javni/zasebni in drugo).
	D.1.1.1	Odstotek obiskovalcev, ki za prevoz po destinaciji uporabljajo lokalna/javna sredstva prevoza ali mehko mobilnost.
	D.1.2	Povprečno potovanje (km) turistov domov oziroma od doma ali povprečno potovanje (km) s prejšnje destinacije na sedanjo.
	D.1.2.1	Povprečno potovanje (km) enodnevnih obiskovalcev od in do destinacije.

se nadaljuje

Tabela 1: Kazalniki ETIS za trajnostni management destinacij (nad.)

Merila	Referenca	Opis
D.2 Podnebne spremembe	D.2.1	Odstotek turističnih podjetij, ki so vključena v sheme blaženja podnebnih sprememb.
	D.2.1.1	Odstotek destinacij, ki so vključene v strategijo ali načrtovanje prilagajanja na podnebne spremembe.
	D.2.1.2	Odstotek infrastrukture turističnih nastanitev in atrakcij, ki so na „ranljivih območjih“.
D.3 Ravnanje s trdimi odpadki	D.3.1	Količina odpadkov, ki se ustvari na destinaciji.
	D.3.1.1	Odstotek turističnih podjetij, ki ločujejo odpadke.
	D.3.2	Količina odpadkov, ki se reciklirajo.
D.4 Čiščenje odplak	D.4.1	Odstotek odplak iz destinacije, ki se pred odvajanjem očistijo vsaj do sekundarne stopnje.
	D.4.1.1	Odstotek komercialnih nastanitvenih prostorov, ki so priključeni na osrednji kanalizacijski sistem in/ali uporabljajo terciarno čiščenje odplak.
D.5 Management voda	D.5.1	Poraba sveže vode na turistično nočitev v primerjavi s porabo vode splošnega prebivalstva na osebo na noč.
	D.5.1.1	Odstotek turističnih podjetij, ki uporabljajo ročke za prhanje in vodovodne pipe z nizkim pretokom vode in/ali straniščne školjke z dvojnimi sistemom splakovanja/pisoarje brez vode.
	D.5.1.2	Odstotek turističnih podjetij, ki uporabljajo reciklirano vodo.
	D.5.1.3	Odstotek porabe vode iz reciklirane vode na destinaciji.
D.6 Poraba energije	D.6.1	Poraba energije na turistično nočitev v primerjavi s porabo energije splošnega prebivalstva na osebo na noč.
	D.6.1.1	Odstotek turističnih podjetij, ki so začela uporabljati razsvetljavo z nizko porabo energije.
	D.6.1.2	Letna količina porabljene energije iz obnovljivih virov (Mwh) kot odstotek celotne porabe energije.
D.7 Varstvo pokrajine in biotske raznovrstnosti	D.7.1	Odstotek destinacije (območje v km²), ki je določen za zaščito.
	D.7.1.1	Odstotek lokalnih podjetij v turističnem sektorju, ki dejavno podpirajo zaščito, ohranitev in management lokalne biotske raznovrstnosti in pokrajin.
	D.7.1.2	Odstotek destinacije, kjer je v veljavi načrt za management in spremljanje biotske raznovrstnosti.
D.8 Management razsvetljave in hrupa	D.8.1	Na destinaciji so v veljavi politike, ki od turističnih podjetij zahtevajo, da čim bolj zmanjšajo svetlobno onesnaževanje in obremenjevanje s hrupom.
	D.8.1.1	Odstotek destinacije in odstotek prebivalstva, ki spadata pod lokalno strategijo in/ali načrte za zmanjšanje svetlobnega onesnaževanja in obremenjevanja s hrupom.
D.9 Kakovost kopalnih voda	D.9.1	Stopnja onesnaženja na 100 ml.
	D.9.1.1	Število dni zaprtja plaže/obale zaradi onesnaženja.

Legenda: *kazalniki, ki so v krepkem tisku so obvezni; kazalniki v normalnem tisku pa so izbirni

Vir: Evropska komisija 2016; ST0a, 2014.

Priloga 2: Kazalniki GSTC za trajnostni management destinacij

Tabela 2: Kazalniki GSTC za trajnostni management destinacij

SEKCIJA A: Izvajati učinkovit management trajnostnega razvoja
A1 Trajnostna strategija destinacije Destinacija je uvedla in izvaja dolgoročno strategijo, ki je na voljo javnosti. Strategija je bila razvita z javnim sodelovanjem ter upošteva okoljska, gospodarska, socialna, kulturna, zdravstvena in varnostna vprašanja.
A2 Destinacijska organizacija za upravljanje Destinacija ima učinkovito organizacijo, ki je pristojna za usklajen pristop k trajnostnemu turizmu, z udeležbo zasebnega sektorja in javnega sektorja. Ta organizacija je primerna za izvajanje opredeljenih ciljev, odgovornosti, nadzora in se je sposobna odzvati na okoljska, gospodarska, socialna in kulturna vprašanja. Dejavnosti te organizacije so ustrezno financirane.
A3 Spremljanje Destinacija ima sistem za spremljanje, javno poročanje in odzivanje na okoljska, gospodarska, socialna, kulturna, turistična vprašanja in vprašanja človekovih pravic. Sistem spremljanja je redno pregledovan in ocenjen.
A4 Upravljanje sezonskega turizma Destinacija namenja sredstva za blažitev sezonske spremenljivosti turizma, kjer je to primerno, prizadeva uravnotežiti potrebe lokalnega gospodarstva, lokalne skupnosti, kulture in okolja, da prepoznajo možnosti razvoja celoletne turistične ponudbe.
A5 Prilagajanje na podnebne spremembe Destinacija ima sistem za prepoznavanje tveganja in priložnosti, povezane s podnebnimi spremembami. Ta sistem spodbuja strategije prilagajanja na podnebne spremembe za razvoj, izbiro lokacije, načrtovanje in upravljanje objektov. Sistem prispeva k trajnosti in odpornosti destinacije in do javnega izobraževanja na podnebje tako za prebivalce kot turiste.
A6 Popis turističnih sredstev in zanimivosti Destinacija ima ažurne javno dostopne podatke in ocenjena turistična sredstva in znamenitosti, vključno z naravnimi in kulturnimi znamenitostmi.
A7 Načrtovanje regulacije Destinacija načrtuje smernice, predpise in/ali politiko, ki zahtevajo okoljsko, gospodarsko in socialno oceno učinka in vključevanje trajnostne rabe zemljišč, projektiranje, gradnjo in rušenje. Predpisi, ki so namenjeni zaščititi naravnih in kulturnih virov, so bili ustvarjeni z lokalnimi vložki in z javnim sodelovanjem.
A8 Dostop za vse Kadar je to primerno, morajo biti znamenitosti, vključno s tistimi naravnega in kulturnega pomena, dostopne vsem, vključno z osebami s posebnimi potrebami in drugimi, ki imajo posebne zahteve za dostop. Kadar taka območja in objekti niso takoj dostopni, je dostop zagotovljen z oblikovanjem in izvajanjem rešitev, ki upoštevajo tako celovitost območja in takih razumnih prilagoditev za osebe z zahtevami za dostop, kot je le mogoče doseči.
A9 Pridobitve lastnine Zakoni in predpisi v zvezi z nakupi nepremičnin se izvajajo v skladu z zakonom. Potrebno je zagotoviti javno posvetovanje, in ne dovoliti naselitve brez predhodnega obvestila, soglasja in/ali razumne odškodnine.
A10 Zadovoljstvo obiskovalcev Destinacija ima sistem za spremljanje in javno poroča o zadovoljstvu obiskovalcev, in v kolikor je potrebno, sprejema ukrepe za izboljšanje zadovoljstva obiskovalcev.

se nadaljuje

Tabela 2: Kazalniki GSTC za trajnostni management destinacij (nad.)

SEKCIJA A: Izvajati učinkovit management trajnostnega razvoja
<p>A12 Varnost in zaščita Destinacija ima sistem za spremljanje, preprečevanje, javno poročanje in odzivanje na kriminal, varnost in nevarnosti za zdravje.</p>
<p>A13 Krizni management destinacije Destinacija ima krizni načrt za odziv na krizne situacije, ki lahko nastanejo v destinaciji. S ključnimi elementi načrta so seznanjeni prebivalci, obiskovalci in podjetja. Načrt določa postopke, zagotavlja sredstva, usposabljanje za osebje, obiskovalce in prebivalce ter se redno posodablja.</p>
<p>A14 Promocija Promocija se osredotoča na turistične produkte destinacije, storitve in na trajnostni koncept. V promocijska sporočila se vključuje lokalno skupnost, avtentičnost in spoštljivost do turistov.</p>
SEKCIJA B: Maksimiranje gospodarskih učinkov za lokalno skupnost in minimiziranje negativnih vplivov
<p>B1 Gospodarsko spremljanje Neposredni in posredni gospodarski prispevek turizma na destinacijsko gospodarstvo se spremlja in javno poroča vsaj enkrat letno. Kolikor je mogoče, mora vključevati izdatke obiskovalcev, prihodek na razpoložljivo sobo, zaposlovanje in podatke o investicijah.</p>
<p>B2 Lokalne karijerne možnosti Podjetja v destinaciji zagotavljajo enakopravno zaposlovanje, možnosti za usposabljanje, varnosti pri delu in pošteno plačilo za vse.</p>
<p>B3 Sodelovanje javnosti Destinacija ima sistem, ki spodbuja redno sodelovanje javnosti v ciljnem načrtovanju in odločanju.</p>
<p>B4 Mnenje lokalne skupnosti Želje, skrbi in zadovoljstvo z destinacijskim managementom lokalne skupnosti redno spremljati, beležiti in pravočasno javno poročati.</p>
<p>B5 Lokalni dostop Destinacija spremlja, ščiti, in kadar je to potrebno obnovlja dostop lokalne skupnosti do naravnih in kulturnih znamenitosti.</p>
<p>B6 Turistična zavest in izobraževanje Destinacija zagotavlja redne programe na turističnih območjih, ki izboljšujejo razumevanje o priložnostih in izzivih turizma ter pomembnosti trajnostnega razvoja.</p>
<p>B7 Preprečevanje izkoriščanja Destinacija ima zakone in uveljavljene prakse za preprečevanje reklam, spolne ali katere koli druge oblike izkoriščanja in nadlegovanja vsakogar, predvsem pa otroke, mladostnike, ženske in manjšine. Zakoni in ustaljene prakse so javno predstavljene.</p>
<p>B8 Podpora skupnosti Destinacija ima sistem, ki omogoča in spodbuja podjetja, obiskovalce in javnost, da prispevajo k pobudam skupnosti in trajnosti.</p>
<p>B9 Podpora lokalnim podjetnikom in pravična trgovina Destinacija ima sistem, ki podpira mala in srednje velika lokalna podjetja, ter spodbuja in razvija lokalne trajnostne izdelke in načela pravične trgovine, ki temeljijo na naravi in kulturi območja.</p>
SEKCIJA C: Maksimiranje učinkov za skupnosti, obiskovalce in kulturo – in minimiziranje negativnih vplivov
<p>C1 Zaščita znamenitosti Destinacija ima politiko in sistem za vrednotenje in ohranjanje naravnih in kulturnih znamenitosti, vključno stavbne dediščine (zgodovinsko in arheološko) in podeželskih ter urbanih območij.</p>

se nadaljuje

Tabela 2: Kazalniki GSTC za trajnostni management destinacij (nad.)

SEKCIJA C: Maksimiranje učinkov za skupnosti, obiskovalce in kulturo – in minimiziranje negativnih vplivov
C2 Management obiskovalcev Destinacija ima sistem upravljanja obiskovalcev, ki vključuje ukrepe za ohranitev, varstvo in povečanje naravnih in kulturnih dobrin.
C3 Vedenje obiskovalca Destinacija ima objavljene smernice za pravilno obnašanje obiskovalcev na občutljivih območjih. Takšne smernice so namenjene za zmanjšanje škodljivih vplivov na občutljivih območjih in krepitev pozitivnega vedenja obiskovalcev.
C4 Varstvo kulturne dediščine Destinacija ima zakone, ki urejajo pravilno prodajo, trgovino, obdarovanje zgodovinskih in arheoloških predmetov.
C5 Razlaga znamenitosti Natančne informacije so na voljo ob naravnih in kulturnih znamenitostih. Informacije so kulturno primerne, razvite s sodelovanjem skupnosti, in predstavljene v ustreznih jezikih glede na strukturo obiskovalcev.
C6 Intelektualna lastnina Destinacija ima sistem, ki prispeva k varovanju in ohranjanju pravic intelektualne lastnine skupnosti in posameznikov.
SEKCIJA D: Maksimiranje pozitivnih učinkov na okolje in minimiziranje negativnih vplivov
D1 Tveganja okolja Destinaciji je bilo ugotovljeno tveganje za okolje in ima sistem za spopadanje z njim.
D2 Zaščita občutljivih okoljih Destinacija ima sistem za spremljanje okoljskih vplivov turizma, ohranitev habitatov, vrst in ekosistemov ter preprečevanje vnosa invazivnih vrst.
D3 Zaščita divjine Destinacija ima sistem, ki zagotavlja skladnost z lokalnimi, nacionalnimi in mednarodnimi zakoni in standardi za lov, prikaz in prodajo divjih živali (vključno z rastlinami in živalmi).
D4 Emisije toplogrednih plinov Destinacija ima sistem za spodbujanje podjetij za merjenje, spremljanje, zmanjšanje, javno poročaje in ublažitev emisij toplogrednih plinov iz vseh vidikov njihovega delovanja.
D5 Ohranjanje energije Destinacija ima sistem za spodbujanje podjetij za merjenje, spremljanje, zmanjšanje, in javno poročaje o porabi energije in zmanjšanje odvisnosti od fosilnih goriv.
D6 Upravljanje vode Destinacija ima sistem za spodbujanje podjetij za merjenje, spremljanje, zmanjšanje porabe vode, ter da o porabi vode javno poročajo.
D7 Varnost vode Destinacija ima sistem za spremljanje svojih vodnih virov, ki je združljiv z zahtevami po vodi destinacije, ter zagotavlja, da ga podjetja v skladu z zahtevami tako uporabljajo.
D8 Kakovost vode Destinacija ima sistem za nadzor kakovosti pitne in rekreacijske vode z uporabo standardov kakovosti. Rezultati spremljanja so javno dostopni. Destinacija ima sistem, da se pravočasno odzove glede na ugotovitve o kakovosti vode.

se nadaljuje

Tabela 2: Kazalniki GSTC za trajnostni management destinacij (nad.)

SEKCIJA D: Maksimiranje pozitivnih učinkov na okolje in minimiziranje negativnih vplivov
D9 Odpadne vode Destinacija ima jasne in uveljavljene smernice območja, vzdrževanje in testiranje vode iz greznic, naprave za čiščenje odpadnih voda in zagotavlja da se odpadke ustrezno obdela in ponovno lahko uporabi ali varno sprost z minimalnimi škodljivimi vplivi na lokalno prebivalstvo in okolje.
D10 Zmanjšanje trdnih odpadkov Destinacija ima sistem za spodbujanje podjetij za zmanjševanje, ponovno uporabo in recikliranje trdnih odpadkov. Trde odpadke, ki se ne da ponovno uporabiti ali reciklirati se odlaga varno in trajnostno.
D11 Svetloba in obremenitev s hrupom Destinacija ima smernice in predpise za zmanjšanje svetlobnega onesnaženja in hrupa. Destinacija spodbuja podjetja, da sledijo tem smernicam in predpisom.
D12 Trajnostna mobilnost Destinacija ima sistem za povečanje uporabe prevoza z zmanjšanim vplivom na okolje, vključno z javnim prevozom in aktivnim transportom.

Vir: GSTC, 2016.

Priloga 3: Kazalniki analize poslovanja

Tabela 3: Kazalniki stanja financiranja

KAZALNIKI STANJA FINANCIRANJA	OSNOVNI POMEN
Stopnja lastniškosti financiranja	Kazalnik prikazuje delež lastnikov med viri financiranja. Čim večja je vrednost kazalnika, večji je delež kapitala med celotnimi viri financiranja.
Stopnja dolžniškosti financiranja	Kazalnik odkriva, kolikšen del sredstev podjetja je financiran s tujimi viri oziroma z dolgovi.
Stopnja razmejenosti financiranja	Kazalnik kaže, kakšna je stopnja financiranja z nekakšnimi prehodnimi obračunskimi postavkami.
Stopnja dolgoročnosti financiranja	Podobno kot velik delež kapitala v financiranju tudi velika vrednost kazalnika, ki kaže dolgoročnost financiranja priča o konzervativni finančni politiki ter prikazuje obveznosti do virov sredstev, ki bodo zapadle v plačilo v obdobju, daljšem od leta dni.
Stopnja kratkoročnosti financiranja	Kazalnik izraža stopnjo kratkoročnega financiranja in izraža delež kratkoročnih dolgov in kratkoročnih PČR v obveznostih do virov sredstev.
Stopnja osnovnosti kapitala	Kazalnik pove, kolikšen je delež osnovnega kapitala glede na celotni kapital podjetja.
Koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja	Kaže razmerje med dolgovi in kapitalom. Večji je kazalnik, večji je delež dolgov med viri financiranja.

Vir: SRS 29, 2006; Boniteta-kazalniki, 2013.

Tabela 4: Kazalniki stanja investiranja

KAZALNIKI STANJA INVESTIRANJA	OSNOVNI POMEN
Stopnja osnovnosti investiranja	Kaže delež osnovnih sredstev med vsemi sredstvi. Povečanje vrednosti lahko pomeni, da podjetje hitro raste (povečana gibljiva sredstva) ali da gre za deinvestiranje osnovnih sredstev.
Stopnja obratnosti investiranja	Povečanje kazalnika praviloma pomeni večji obseg poslovanja, lahko pa se povečuje le znesek terjatev do kupcev in vrednost zalog, kar lahko za podjetje predstavlja nevarnost.
Stopnja finančnosti investiranja	Prikazuje delež tistih sredstev, ki ne sodelujejo pri nastajanju prihodkov iz poslovanja, temveč prihodkov iz financiranja.
Stopnja dolgoročnosti investiranja	Kaže delež dolgoročnih sredstev med vsemi sredstvi podjetja (v celotni aktivni).
Stopnja kratkoročnosti investiranja	Kaže delež kratkoročnih sredstev med vsemi sredstvi podjetja (v celotni aktivni).
Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev	Pove v kolikšnem odstotku so osnovna sredstva že odpisana oziroma kolikšen del nabavne vrednosti je že bil amortiziran (odpisan).
Koeficient opremljenosti z osnovnimi sredstvi	Kazalnik prikazuje opremljenost dela. Na njegovi podlagi lahko prepoznamo vsebino opravljene dejavnosti. Tako je npr. pri letalskih prevoznikih prisotna visoka opremljenost in pri kaki storitveni dejavnosti nizka opremljenost z osnovnimi sredstvi.
Koeficient tehnične opremljenosti dela	Kazalnik nam pove s kakšnim obsegom sedanje vrednosti osnovnih sredstev dela en delavec.

Vir: SRS 29, 2006; Boniteta-kazalniki, 2013.

Tabela 5: Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja

KAZALNIKI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA	OSNOVNI POMEN
Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	Kazalnik nam prikazuje financiranje neodpisane vrednosti osnovnih sredstev s kapitalom.
Koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev	Dolgoročna sredstva so vsa stalna sredstva in pa dolgoročne poslovne terjatve, ki so sicer sestavni del gibljivih sredstev. S kazalnikom prikazujemo lastniškost financiranja dolgoročnih sredstev.
Koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev	Vrednosti kazalnika, ki bi bile manjše od »1« pomenijo, da so dolgoročna sredstva financirana s kratkoročnimi viri in lahko pričakujemo težave z likvidnostjo.
Koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev in normalnih zalog	Prikazuje kapitalsko in dolgoročno pokritost dolgoročnih sredstev in normalnih zalog. Vrednost »1« pove, da so dolgoročna sredstva in normalne zaloge v celoti financirane s kapitalom, dolgoročnimi dolgovi in dolgoročnimi pasivnimi časovnimi razmejitvam.

se nadaljuje

Tabela 5: Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja (nad.)

KAZALNIKI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA	OSNOVNI POMEN
Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient)	Kazalnik kaže sposobnost podjetja poravnati kratkoročne dolgove. V primeru, da so kratkoročni dolgovi manjši od likvidnih sredstev je njegova vrednost večja od »1«.
Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)	Merimo pokritost kratkoročnih obveznosti z likvidnimi sredstvi in kratkoročnimi terjatvami. Vrednosti večje od »1« so dobre, saj kažejo, da bo podjetje svoje kratkoročne obveznosti plačalo z likvidnimi sredstvi in pričakovanimi prilivi iz naslova kratkoročnih terjatev.
Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient)	Kaže sposobnost podjetja, da poravna svoje kratkoročne dolgove s celotnimi kratkoročnimi sredstvi. Vrednost manjša od »1« kaže, da ne bo uspelo in obratno.
Koeficient komercialnega terjatveno-obveznostnega razmerja	Kazalnik kaže, v kolikšni meri terjatve do kupcev pokrivajo obveznosti do dobaviteljev oziroma v kolikšni meri lahko po unovčenih terjatvah do kupcev poravnamo obveznosti do dobaviteljev.
Koeficient kratkoročnega terjatveno-obveznostnega razmerja	Kazalnik nam prikazuje razmerje med kratkoročnimi obveznostmi in kratkoročnimi terjatvami. Vrednosti večje od »1« povedo, da so terjatve večje od obveznosti, vrednosti manjše od »1« pa, da so večje obveznosti.

Vir: SRS 29, 2006; Boniteta-kazalniki, 2013.

Tabela 6: Kazalniki obračanja

KAZALNIKI OBRAČANJA	OSNOVNI POMEN
Koeficient obračanja obratnih sredstev	Kaže koliko odhodkov odpade na enoto kratkoročnih (obratnih) sredstev, oziroma kolikokrat na leto se povprečno stanje sredstev obrne.
Koeficient obračanja osnovnih sredstev	Prikazuje delež letne amortizacije v povprečnem stanju osnovnih sredstev - neodpisani vrednosti. Rezultat pove koliko so se osnovna sredstva v enem letu obrnila.
Koeficient obračanja zalog materiala	Pove kolikokrat na leto se zaloga materiala fizično obrne.
Koeficient obračanja zalog proizvodov	Pove kolikokrat so se v letu dni obrnile zaloge proizvodov.
Koeficient obračanja zalog trgovskega blaga	Pove kolikokrat so se v letu dni obrnile zaloge trgovskega blaga.
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	Pove kolikokrat na leto se obrnejo terjatve do kupcev oziroma kolikokrat na leto dobimo plačilo od kupcev od kreditne prodaje.
Koeficient mesečne zadostnosti zaloge proizvodov	Kazalnik kaže, za koliko mesecev zadošča obstoječa zaloga proizvodov.
Koeficient dnevne trajanosti kreditirane prodaje	Kaže, koliko dni podjetje v povprečju kreditira svoje kupce.

Vir: SRS 29, 2006; Boniteta-kazalniki, 2013.

Tabela 7: Kazalniki gospodarnosti

KAZALNIKI GOSPODARNOSTI	OSNOVNI POMEN
Koeficient gospodarnosti poslovanja	Kaže na intenzivnost odmikanja poslovnih prihodkov od poslovnih odhodkov. Večje odmikanje pomeni boljše gospodarnost pri poslovanju, pri čemer so iz števca in imenovalca izločeni prihodki in odhodki iz financiranja ter izredni prihodki in odhodki.
Koeficient celotne gospodarnosti	Pove nam koliko prihodkov smo ustvarili z enoto odhodkov.
Stopnja proizvodjalne stroškovnosti poslovnih prihodkov	Kazalnik pove, koliko znašajo stroški proizvodjanja v prodanih količinah v poslovnih prihodkih.
Stopnja prodajne stroškovnosti poslovnih prihodkov	Kazalnik pove, koliko znašajo stroški prodajanja v poslovnih prihodkih.
Stopnja splošno dejavnostne stroškovnosti poslovnih prihodkov	Kazalnik prikaže delež poslovnih prihodkov, ki odpade na stroške splošnih služb.
Stopnja tehnične (zmogljivostne) stroškovnosti poslovnih prihodkov	Kazalnik opozarja na pomembnost stroškov, ki so povezani s tehničnimi zmogljivostmi in so večji v tehnično intenzivnih panogah.
Stopnja delovne stroškovnosti poslovnih prihodkov	Kazalnik prikaže delež poslovnih prihodkov, ki odpade na stroške dela.
Stopnja materialne stroškovnosti poslovnih prihodkov	Kazalnik opozarja na pomembnost stroškov neposrednega in posrednega materiala, kar je tesno povezano z izbrano tehnologijo.
Stopnja storitvene stroškovnosti poslovnih prihodkov	Kaže, kolikšen je delež tujih storitev v poslovnih prihodkih.
Stopnja kosmate dobičkovnosti poslovnih prihodkov	Kazalnik prikaže delež poslovnih prihodkov, ki odpade na kosmati (bruto) poslovni dobiček.
Stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov	Kazalnik prikaže delež poslovnih prihodkov, ki odpade na poslovni dobiček.
Stopnja dobičkovnosti prihodkov	Kazalnik prikaže stopnjo dobičkovnosti prihodkov.
Stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov	Kazalnik pove, kolikšen je delež čistega dobička v celotnih prihodkih.

Vir: SRS 29, 2006; Boniteta-kazalniki, 2013.

Tabela 8: Kazalniki dobičkonosnosti

KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI	OSNOVNI POMEN
Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	Prikazuje stopnjo donosnosti kapitala oziroma čisti dobiček na enoto kapitala.

se nadaljuje

Tabela 8: Kazalniki dobičkonosnosti (nad.)

Koeficient razširjene dobičkonosnosti sredstev	Kaže uspešnost uporabe sredstev podjetja ne glede na to, kako in s kakšnimi stroški so bila ta sredstva pridobljena, zato poslovnemu izidu v števcu prištejemo še dane obresti.
Koeficient čiste dobičkonosnosti osnovnega kapitala	Prikazuje dobičkonosnost osnovnega kapitala, ki je redko ekonomsko relevantna kategorija.
Koeficient dividendnosti osnovnega kapitala	Kazalnik prikazuje dividendnost osnovnega kapitala.
Koeficient dividendnosti čistega kapitala	Kazalnik kaže, kolikšen delež čistega dobička je namenjen izplačilu dividend.
Osnovna čista dobičkonosnost navadne delnice	Kazalnik kaže osnovno čisto dobičkovnost navadne delnice.
Popravljen čista dobičkonosnost navadne delnice	Kazalnik kaže čisto dobičkovnost navadne delnice.
Dividendnost navadne delnice	Kazalnik prikazuje dividendnost navadne delnice.

Vir: SRS 29, 2006; Boniteta-kazalniki, 2013.

Tabela 9: Kazalniki dohodkovnosti

KAZALNIKI DOHODKOVNOSTI	OSNOVNI POMEN
Stopnja udeležbe zaposlencev v dohodku	Kazalnik nam prikaže stopnjo udeležbe čistih plač in drugih deležev zaposlencev v dohodku.
Stopnja udeležbe financerjev v dohodku	Kazalnik prikazuje stopnjo udeležbe danih obresti in dividend v dohodku.
Stopnja udeležbe države v dohodku	Kazalnik prikazuje stopnjo davkov v dohodku.
Stopnja udeležbe podjetja v dohodku	Kazalnik prikazuje stopnjo čistega dobička v dohodku.
Povprečna mesečna kosmata plača povečana za kosmate udeležbe zaposlencev	Kazalnik prikazuje povprečno bruto plačo na delavca.
Povprečna mesečna čista plača povečana za čiste udeležbe zaposlencev	Kazalnik prikazuje povprečno čisto plačo na zaposlenca.

Vir: SRS 29, 2006; Boniteta-kazalniki, 2013.

Tabela 10: Kazalniki denarne tokovnosti

KAZALNIKI DENARNE TOKOVNOSTI	OSNOVNI POMEN
Stopnja denarne izidnosti poslovnih prihodkov	Kazalnik denarne tokovnosti, opredeljen kot razmerje med prebitkom prejemkov pri poslovanju in poslovnimi prihodki v istem obdobju.
Koeficient pokritosti nove naložbe z denarnim izidom iz poslovanja	Kazalnik denarne tokovnosti, opredeljen kot razmerje med prebitkom prejemkov iz poslovanja in novo naložbo v istem obdobju.
Koeficient pokritosti dolgov z denarnim izidom	Kazalnik denarne tokovnosti, opredeljen kot razmerje med prebitkom prejemkov pri poslovanju in stanjem dolgov.

Vir: SRS 29, 2006; Boniteta-kazalniki, 2013.

Priloga 4: Zbirni izkaz poslovnega izida po USALI

Tabela 11: Zbirni izkaz poslovnega izida

št.	OPIS	Neto prihodki (A)	Stroški prodaje (B)	Stroški dela (C)	Drugi stroški (Č)	Dobiček / izguba (A-B-C-Č)
1.	POSLOVNI ODDELKI					
2.	Prenočevanje					
3.	Hrana					
4.	Pijača					
5.	Telekomunikacije					
6.	Garaže in parkirišča					
7.	Golf igrišča					
8.	Golfska prodajalna					
9.	Gostinsko perilo					
10.	Zdravstvena ponudba					
11.	Bazen					
12.	Teniško igrišče					
13.	Teniška prodajalna					
14.	Drugi oddelki					
15.	Najemnina in drugi prihodki					
16.	Skupaj poslovni oddelki (vsota od 2 do 15)					
17.	SPLOŠNI POSLOVNI STROŠKI					
18.	Administrativni in drugi splošni stroški					
19.	Stroški dela					
20.	Informacijski sistem					
21.	Varovanje					
22.	Marketing					
23.	Franšiza					
24.	Prevoz					

se nadaljuje

Tabela 11: Zbirni izkaz poslovnega izida (nad.)

št.	OPIS	Neto prihodki (A)	Stroški prodaje (B)	Stroški dela (C)	Drugi stroški (D)	Dobiček /izguba (A-B-C-D)
25.	Investicijsko in tekoče vzdrževanje					
26.	Stroški komunalnih storitev					
27.	Skupaj splošni poslovni stroški oddelkov (vsota od 18 do 26)					
28.	GOP- Bruto dobiček* (pod št. 16 (A-B-C-D)-št. 27)					
29.	Nagrade poslovodstvu					
30.	Najemnine takse na premoženje in zavarovanje					
31.	Rezultat pred obrestmi, odpisi, amort. in davkom na dobiček (28-29-30)					
32.	Obresti					
33.	Rezultat pred odpisi, amort. in davkom na dobiček (31-32)					
34.	Odpisi in amortizacija					
35.	Dobiček ali izguba pri prodaji osnovnih sredstev					
36.	Dobiček pred davkom na dobiček (33-34+-35)					
37.	Davek na dobiček					
38.	NETO DOBIČEK (36-37)					

Legenda: *Bruto dobiček po standardu USALI vsebinsko ni primerljiv z bruto dobičkom po SRS

Vir: USALI, *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (9th ed.)*, 1996.

Priloga 5: Poročilo USALI za oddelek prenočevanja

Tabela 12: Poročilo za oddelek prenočevanja

PRENOČEVANJE		(v EUR)
št.	Opis	Obdobje
1.	PRIHODKI <ul style="list-style-type: none"> • prehodni gostje • prehodni gostje – skupine • stalni gostje • ostali 	
2.	POPUSTI	
3.	NETO PRIHODKI (1-2)	
4.	STROŠKI	
5.	Plače	

se nadaljuje

Tabela 12: Poročilo za oddelek prenočevanja (nad.)

	PRENOČEVANJE	(v EUR)
št.	Opis	Obdobje
6.	Ostali stroški dela	
7.	Skupaj stroški dela (5+6)	
8.	Drugi stroški:	
9.	Stroški sobne kableske in satelitske televizije	
10.	Stroški provizij	
11.	Stroški brezplačnih storitev v sobah	
12.	Stroški čiščenja sob (zunanji izvajalec)	
13.	Stroški premestitve gostov (prebookiranje)	
14.	Stroški prevoza gostov (zunanji izvajalec)	
15.	Stroški pranja in čiščenja perila (zunanji izvajalec)	
16.	Stroški posteljnega perila in brisač	
17.	Stroški čistilnih sredstev, okrasnega in drugega materiala	
18.	Stroški rezervacij	
19.	Stroški telekomunikacij	
20.	Stroški izobraževanja in usposabljanja zaposlencev	
21.	Stroški službenih oblek	
22.	Ostali stroški	
23.	Skupaj drugi stroški (vsota od 9 do 22)	
24.	SKUPAJ STROŠKI (7+23)	
25.	PRISPEVEK ZA KRITJE ODDELKA PRENOČEVANJE (3-24)	

Vir: Povzeto in prirejeno po USALI, Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (9th ed.), 1996.

Priloga 6: Finančni, trženjski, okoljski in družbeni kazalniki modela raziskave ITEF

Tabela 13: Finančni in trženjski kazalniki modela raziskave ITEF

Št.	Finančni kazalniki	Trženjski kazalniki
1	Rast prihodkov	Delež gostov, ki ocenjuje kakovost zelo visoko
2	Rast dobička	Delež gostov, ki ocenjuje razmerje koristi/cena zelo visoko
3	Dobičkonosnost sredstev	Delež zelo zadovoljnih gostov
4	Dobičkonosnost investiranega kapitala	Delež zelo zadovoljnih gostov po segmentih gostov
5	Profitna marža	Delež gostov, ki se pisno oziroma uradno pritožijo
6	EBITDAR marža	Delež stalnih gostov, ki so vsaj trikrat ali večkrat bivali v hotelu
7	Zadolženost	Delež gostov, ki bi obisk hotela zagotovo priporočili prijateljem in znancem
8	Plačilna sposobnost	Število obiskov spletnih strani
9	Denarni tok	Poznavanje blagovne znamke hotelskega podjetja na najpomembnejših trgih
10	Ekonomska dodana vrednost (EVA)	Število inovacij produktov ali procesov na ravni podjetja

se nadaljuje

Tabela 13: Finančni in trženjski kazalniki modela raziskave ITEF (nad.)

Št.	Finančni kazalniki	Trženjski kazalniki
11	Prihodek na zaposlenega	Učinkovitost oglaševanja in pospeševanja prodaje
12	Dodana vrednost na zaposlenega	Uspešnost oglaševanja in pospeševanja prodaje
13	Prihodki od prodaje sob na razpoložljivo sobo	Obstoj strategije pozicioniranja na najpomembnejših trgih
14	Povprečna cena sobe	Število obiskovalcev destinacije po trgih izvora
15	Stopnja zasedenosti sob ali postelj	Število obiskovalcev destinacije po segmentih gostov
16	Delež stroškov v prihodkih posameznega oddelka	Število sob ali postelj destinacije
17	Prihodki oddelka na gosta	Delež novih gostov
18	Prihodek oddelka na m ²	Delež prihodov od prodaje novim gostom
19		Tržni deleži na najpomembnejših trgih podjetja
20		Tržni delež po segmentih gostov
21		Delež rezervacij v celotnem številu povpraševanj
22		Delež storna v celotnem številu rezervacij

Vir: MGRT, 2009.

Tabela 14: Okoljski in družbeni kazalniki modela raziskave ITEF

Št.	Okoljski kazalniki	Družbeni kazalniki
1	Poraba energije	Zadovoljstvo zaposlenih
2	Poraba energije iz novih virov (npr. biomasa, sončna, geotermalna, vetrna energija, fotovoltaika itd.)	Izobraževanje zaposlenih (npr. v urah na zaposlenega na leto)
3	Porabe vode	Plače zaposlenih
4	Reciklaža vode	Sodelovanje z občino
5	Izbrati rastline, ki so prilagojene na določeno okolje (odstotek hotelskih obratov)	Sodelovanje podjetja pri skupni strategiji trajnostnega razvoja turizma v destinaciji
6	Posaditi vsaj eno drevo na leto (odstotek hotelskih obratov)	Zadovoljstvo lokalnih prebivalcev z razvojem turizma
7	Količina trdih odpadkov	Sodelovanje z nevladnimi okoljskimi organizacijami
8	Reciklaža odpadkov	Sodelovanje z lokalnimi prebivalci
9	Standardi ekološke kakovosti	Uresničevanje politike trajnostnega/ekološkega razvoja hotela
10	Število drugih znakov ekološke kakovosti	
11	Neposredne emisije CO ₂	
12	Posredne emisije CO ₂	
13	Okoljske aktivnosti za zaposlene	
14	Okoljske aktivnosti za goste	
15	Število kulturnih prireditev v hotelskem podjetju	
16	Delež avtohtonih jedi v ponudbi	

Vir: MGRT, 2009.

Priloga 7: Bilance stanja in izkazi uspeha

Tabela 15: Bilanca stanja ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju

Kategorije	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Povprečje
Sredstva	19.792.281	20.733.927	21.527.278	20.513.694	22.324.158	12.466.369	11.305.382	18.380.441
Dolgoročna sredstva	17.497.769	19.407.606	20.628.268	19.794.937	21.506.593	11.957.476	10.849.032	17.377.383
Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejivje	81.397	64.774	57.058	55.586	57.130	64.337	58.902	62.741
Opredmetena osnovna sredstva	16.953.199	18.752.728	19.891.766	19.426.654	21.140.833	11.887.139	10.784.130	16.976.636
Naložbene nepremičnine	272.473	265.410	275.866	121.997	117.930	0	0	150.525
Dolgoročne finančne naložbe	190.700	324.694	403.578	190.700	190.700	0	0	185.767
Odložene terjatve za davek	0	0	0	0	0	0	0	0
Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0	0	0	6.000	6.000	1.714
Kratkoročna sredstva	2.196.784	1.232.286	797.130	584.629	672.564	455.382	420.601	908.482
Zaloge	139.240	121.596	118.284	112.290	165.421	112.589	71.550	120.139
Kratkoročne finančne naložbe	633.215	355.563	115.375	111.651	114.348	60.096	64.119	207.767
Kratkoročne poslovne terjatve	1.202.977	492.131	466.340	243.970	246.162	161.583	114.858	422.574
Denarna sredstva	221.352	262.996	97.131	116.718	146.633	121.114	140.074	158.003
Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0	0	0	0	0	0	0
Kratkoročne aktivne časovne razmejivje	97.728	94.035	101.880	134.128	145.001	53.511	35.749	94.576
Zunajbilančna sredstva	100.000	0	2.593.018	2.593.018	2.593.018	2.593.018	2.593.018	1.866.441

se nadaljuje

Tabela 15: Bilanca stanja ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju (nad.)

Kategorije	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Povprečje
Obveznosti do virov sredstev	19.792.281	20.733.927	21.527.278	20.513.694	22.324.158	12.466.369	11.305.382	18.380.441
Kapital	17.971.229	7.299.944	8.618.053	7.634.119	8.081.576	5.314.668	4.296.658	7.030.892
Vpoklicani kapital	4.277.680	4.268.917	4.584.839	4.607.339	5.522.632	2.436.659	2.427.896	4.017.995
Kapitalske rezerve	305.195	395.575	371.391	345.391	352.403	352.402	352.402	353.537
Rezerve iz dobička	22.018	22.588	23.208	24.300	24.879	13.240	13.643	20.554
Preneseni čisti poslovni izid	-35.251	1.115.366	-78.558	-1.127.690	-1.195.770	-1.297.331	-1.584.868	-600.586
Čisti poslovni izid poslovnega leta	1.483.544	-340.748	-428.391	-348.979	-759.038	-372.999	-158.047	-132.094
Presežek iz prevrednotenja	3.263	0	2.052.330	2.014.067	2.068.273	2.068.273	1.481.722	1.383.990
Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne raznejitve	153.432	1.456.120	1.334.540	1.238.049	1.169.597	736.413	697.945	969.442
Dolgoročne obveznosti	6.296.080	8.472.019	8.809.722	8.471.176	7.920.670	3.599.767	3.779.704	6.764.163
Dolgoročne finančne obveznosti	6.293.749	8.338.197	8.809.722	8.471.176	7.920.670	3.599.767	3.759.704	6.741.855
Dolgoročne poslovne obveznosti	0	131.491	0	0	0	0	20.000	21.642
Odložene obveznosti za davek	2.331	2.331	0	0	0	0	0	666
Kratkoročne obveznosti	5.356.207	3.480.220	3.125.360	3.125.360	5.100.212	2.795.398	2.516.991	3.582.328
Kratkoročne finančne obveznosti	1.547.605	2.092.364	1.915.317	1.915.317	2.202.417	636.781	606.212	1.484.420
Kratkoročne poslovne obveznosti	3.808.602	1.387.856	1.210.043	1.210.043	2.897.795	2.158.617	1.910.779	2.097.908
Kratkoročne pasivne časovne raznejitve	15.333	25.624	44.990	44.990	52.103	20.123	14.084	33.616
Zunajbilančne obveznosti	100.000	0	2.593.018	2.593.018	2.593.018	2.593.018	2.593.018	1.866.441

Vir: Povzeto in prirejeno po GVIN, 2016.

Tabela 16: Izkaz uspeha ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju

Kategorije	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Povprečje
Poslovni prihodki	6.803.934	5.124.751	5.040.941	5.115.473	4.658.324	3.028.236	2.915.958	4.669.660
Čisti prihodki od prodaje	4.653.425	4.998.076	4.886.229	5.037.852	4.604.728	2.973.576	2.864.673	4.288.366
Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	2.310	25	-3.252	2.104	-2.462	-351	-121	-250
Ustredni lastni proizvodi in lastne storitve	30.326	28.834	5.295	15.906	555	8.000	0	12.702
Drugi poslovni prihodki (skupaj s subvencijami, dotacijami,...)	2.120.183	97.841	149.417	61.715	53.041	46.660	51.285	368.592
Kosmatni donos od poslovanja	6.806.244	5.124.776	5.037.689	5.117.577	4.655.862	3.027.885	2.951.837	4.669.410
Poslovni odhodki	4.967.112	5.684.065	5.559.841	5.519.638	5.278.380	3.310.521	3.053.966	4.767.646
Stroški blaga, materiala in storitev	2.785.304	2.831.415	2.737.719	2.847.998	2.753.424	1.956.030	1.687.360	2.514.179
Stroški dela	1.535.655	1.884.543	1.732.502	1.599.790	1.552.733	797.141	790.011	1.413.196
Odpisi vrednosti	524.820	823.662	946.389	958.077	866.925	474.658	496.056	727.227
Drugi poslovni odhodki	121.333	144.445	143.231	113.773	105.298	82.692	80.539	113.044
Poslovni izid iz poslovanja	1.836.822	-559.314	-518.900	-404.165	-620.056	-282.285	-138.008	-97.987
Izid pred davki, obrestni in amortizacijo (EBITDA)	2.363.952	264.373	424.237	556.016	244.407	192.022	357.927	628.991
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	1.839.132	-559.289	-522.152	-402.061	-622.518	-282.636	-138.29	-98.236

se nadaljuje

Tabela 16: Izkaz uspeha ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju (nad.)

Kategorije	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Povprečje
Finančni prihodki	32.423	18.943	6.185	4.193	17.644	3.720	1.875	12.140
Finančni prihodki iz deležev	27	238	239	823	1.231	2.039	0	657
Prihodki od obresti in drugi prihodki od financiranja	32.379	18.644	5.624	3.132	16.382	1.655	1.871	11.384
Finančni odhodki	423.413	337.484	880.754	553.735	346.263	91.745	88.675	388.867
Finančni odhodki iz oslabilive in odpisov finančnih naložb	0	0	56.800	139.994	0	0	0	28.113
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	423.413	337.484	823.954	413.741	346.263	91.745	88.675	360.754
Drugi prihodki	124.775	64.553	104.826	80.709	80.324	24.613	145.165	89.281
Subvencije, dotacije in podobni prihodki, ki niso povezani s poslovnimi učinki	0	0	0	0	0	0	0	0
Drugi finančni prihodki in ostali prihodki	0	0	0	0	0	0	0	0
Drugi odhodki	8.100	3.660	3.251	8.566	2.682	993	22.962	7.173
Celotni poslovni izid	1.564.817	-816.937	-1.295.146	-879.460	-873.495	-347.041	-102.726	-392.855
Celotni prihodki	6.963.442	5.208.272	5.148.700	5.202.479	4.753.830	3.056.218	3.062.877	4.770.831
Celotni odhodki	5.398.625	6.025.209	6.443.846	6.081.939	5.627.325	3.403.259	3.165.603	5.163.687
Skupaj davki	16.854	2.670	3.022	5.420	2.786	3.289	7.401	5.920
Davek iz dobička	14.523	2.670	3.022	5.420	2.786	3.289	7.401	5.587
Odloženi davki	2.331	0	0	0	0	0	0	333
Čisti poslovni izid obratunskega obdobja	1.533.336	-840.532	-1.303.348	-911.817	-870.635	-357.133	-119.421	-409.936

Vir: Povzeto in prirejeno po GVIN, 2016.

Tabela 17: Bilanca stanja in izkaz uspeha za dejavnost I55.1

Kategorije	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Povprečje
Sredstva	1.695.031.001	1.907.257.929	1.933.094.908	1.783.092.193	1.709.836.847	1.637.448.909	1.487.943.565	1.736.243.622
Dolgoročna sredstva	1.533.518.683	1.724.179.052	1.772.562.365	1.654.070.122	1.577.767.047	1.505.363.412	1.316.653.914	1.583.444.942
Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	12.668.473	16.130.400	13.982.963	12.151.380	11.708.674	11.943.858	11.334.740	12.845.784
Opredmetena osnovna sredstva	1.302.149.551	1.479.510.243	1.570.172.670	1.432.179.051	1.393.742.601	1.312.958.247	1.160.950.402	1.378.808.966
Naložbene nepremičnine	41.542.127	39.952.399	40.148.132	63.984.339	68.150.893	65.225.333	43.921.152	51.846.339
Dolgoročne finančne naložbe	170.743.810	178.479.066	134.276.586	131.104.569	92.942.793	104.788.896	93.863.712	129.457.062
Odložene terjatve za davke	3.550.338	6.783.212	10.788.918	12.558.895	9.399.975	6.973.392	2.254.068	7.472.685
Dolgoročne poslovne terjatve	2.864.384	3.323.732	3.193.096	2.091.888	1.822.111	3.473.686	4.329.840	3.014.105
Kratkoročna sredstva	156.366.105	177.243.904	148.023.513	121.401.413	125.264.800	124.886.806	164.989.173	145.453.673
Zaloge	17.270.399	19.459.550	19.266.983	14.816.024	15.075.343	11.251.649	9.726.906	15.266.693
Kratkoročne finančne naložbe	61.008.161	49.023.286	50.409.657	45.631.904	50.554.052	45.536.466	60.476.294	51.805.689

se nadaljuje

Tabela 17: Bilanca stanja in izkaz uspeha za dejavnost I55.1 (nad.)

Kategorije	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Povprečje
Kratkoročne poslovne terjatve	63.861.192	91.963.064	58.453.255	49.593.812	48.335.307	46.400.298	54.232.170	58.977.014
Denarna sredstva	13.853.932	15.989.016	17.035.874	10.463.248	9.997.836	15.906.644	18.018.826	14.466.482
Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	372.421	808.988	2.857.744	896.425	1.302.262	5.791.749	22.534.977	4.937.795
Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	5.146.213	5.834.973	12.509.030	7.620.658	6.805.000	7.198.691	6.300.478	7.345.006
Zunajbilančna sredstva	331.689.377	388.307.238	387.595.701	420.701.513	433.853.887	510.720.795	474.780.925	421.092.777
Obveznosti do virov sredstev	1.695.031.001	1.907.257.929	1.933.094.908	1.783.092.193	1.709.836.847	1.637.448.909	1.487.943.565	1.736.243.622
Kapital	808.611.040	827.386.770	799.595.651	751.359.620	692.477.720	645.408.064	598.952.226	731.970.156
Vpoklicani kapital	425.663.036	429.354.307	454.315.630	430.094.425	419.876.625	392.844.223	380.913.001	419.008.750
Kapitalske rezerve	259.174.205	275.170.037	282.086.238	299.893.081	296.664.114	225.335.009	230.924.831	267.035.359
Rezerve iz dobička	81.591.188	80.367.060	81.261.471	73.089.913	57.287.668	53.101.798	56.876.959	69.082.294
Preneseni čisti poslovni izid	26.479.632	12.237.950	-28.735.420	-51.246.715	-84.762.810	-75.571.307	-67.470.823	-38.438.499
Čisti poslovni izid poslovnega leta	-22.151.068	-25.811.140	-45.890.189	-60.233.815	-84.716.356	-24.342.624	-59.641.456	-46.112.378
Presežek iz prevrednotenja	37.854.047	56.068.556	56.557.921	59.762.731	88.128.479	74.040.965	57.349.714	61.394.630
Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve	72.268.201	89.714.704	99.860.974	101.167.910	96.825.107	81.794.319	77.675.887	88.472.443

se nadaljuje

Tabela 17: Bilanca stanja in izkaz uspeha za dejavnost I55.1 (nad.)

Kategorije	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Povprečje
Dolgoročne obveznosti	452.742.746	508.059.348	524.624.858	486.593.013	474.337.909	516.518.852	484.849.149	492.532.268
Dolgoročne finančne obveznosti	434.552.701	486.224.581	504.809.429	467.733.948	454.684.714	492.797.065	464.084.963	472.126.772
Dolgoročne poslovne obveznosti	13.983.538	15.518.188	13.581.139	12.082.379	11.257.076	15.998.177	11.850.940	13.467.348
Odložene obveznosti za davek	4.206.507	6.316.579	6.234.290	6.776.686	8.396.119	7.723.610	8.913.246	6.938.148
Kratkoročne obveznosti	357.515.457	474.361.267	500.753.619	427.862.183	432.103.487	380.074.076	315.518.848	412.598.420
Kratkoročne finančne obveznosti	218.484.749	240.545.290	250.774.617	317.137.908	319.479.004	268.663.778	208.057.154	260.448.929
Kratkoročne poslovne obveznosti	139.030.708	233.815.977	249.979.002	110.264.224	112.375.133	111.282.948	107.461.694	152.029.955
Kratkoročne pasivne časovne raznejitve	3.893.557	7.735.840	8.259.806	16.109.467	14.092.624	13.653.598	10.947.455	10.670.335
Zunajbilančne obveznosti	331.689.377	388.307.238	387.595.701	420.701.513	433.853.887	510.720.795	474.780.925	421.092.777

Vir: Povzeto in prirejeno po GVIN, 2016.

Tabela 18: Izkaz uspeha za dejavnost I55.1

Kategorije	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Povprečje
Poslovni prihodki	492.678.658	485.162.861	493.087.978	511.454.299	517.938.882	485.664.653	472.409.500	494.056.690
Čisti prihodki od prodaje	479.288.570	465.485.262	470.922.484	495.497.535	495.604.056	471.220.427	458.314.934	476.619.038
Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	4.573.993	2.815.540	113.769	486.459	-68.441	-1.089.643	-19.379	973.185
Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	187.954	92.045	43.910	58.492	48.657	81.817	45.732	79.801
Drugi poslovni prihodki (skupaj s subvencijami, dotacijami,...)	13.202.134	19.585.554	22.121.584	15.898.272	22.286.169	14.362.409	14.048.834	17.357.851
Kosmatni donos od poslovanja	497.252.651	487.978.401	493.201.747	511.940.758	517.870.441	484.575.010	472.390.121	495.029.876
Poslovni odhodki	485.054.951	478.851.537	504.641.668	527.985.039	531.830.408	493.593.631	505.863.165	503.974.343
Stroški blaga, materiala in storitev	247.958.175	243.171.039	252.905.231	265.190.191	266.512.738	256.473.980	248.627.869	254.405.603
Stroški dela	158.000.914	161.264.785	161.328.210	161.602.255	156.956.525	147.593.283	146.934.503	156.240.068
Odpisi vrednosti	70.123.526	65.550.091	80.979.145	92.359.691	98.420.887	79.853.599	99.888.802	83.882.249
Drugi poslovni odhodki	8.972.336	8.865.622	9.429.082	8.832.902	9.940.258	9.672.769	10.411.991	9.446.423

se nadaljuje

Tabela 18: Izkaz uspeha za dejavnost 155.1 (nad.)

Kategorije	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Povprečje
Poslovni izid iz poslovanja	7.623.707	6.311.324	-11.553.690	-16.530.740	-13.891.526	-7.928.978	-33.453.665	-9.917.653
Izid pred davki, obrestni in amortizacijo (EBITDA)	82.321.226	74.676.955	69.539.224	76.315.410	84.460.920	70.834.978	66.415.758	74.937.782
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	12.197.700	9.126.864	-11.439.921	-16.044.281	-13.959.967	-9.018.621	-33.473.044	-8.944.467
Finančni prihodki	9.927.243	7.276.867	13.249.402	4.611.087	4.751.116	9.401.020	3.295.264	7.501.714
Finančni prihodki iz deležev	3.803.536	3.069.822	8.762.936	452.239	1.430.275	6.101.427	583.640	3.457.696
Prihodki od obresti in drugi prihodki od financiranja	6.123.707	4.207.045	4.486.466	4.158.848	3.320.841	3.299.593	2.711.624	4.044.018
Finančni odhodki	42.489.775	49.562.329	63.359.294	57.451.251	74.570.266	31.529.170	31.851.012	50.116.157
Finančni odhodki iz oslabilve in odpisov finančnih naložb	8.850.751	20.625.585	31.989.340	22.230.860	40.805.451	5.192.712	6.345.467	19.434.309
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	33.639.024	28.936.744	31.369.954	35.220.391	33.764.815	26.336.458	25.505.545	30.681.847
Drugi prihodki	5.232.312	4.246.454	11.321.304	6.611.386	2.054.964	8.316.829	6.309.187	6.298.919
Subvencije, dotacije in podobni prihodki, ki niso povezani s poslovnimi učinki	247.731	541.184	521.705	384.139	234.628	509.864	280.615	388.552
Drugi finančni prihodki in ostali prihodki	4.984.581	3.705.270	10.799.599	6.227.247	1.820.336	7.806.965	6.028.572	5.910.367
Drugi odhodki	939.526	570.362	1.519.968	1.875.460	952.843	758.227	718.084	1.047.781

se nadaljuje

Tabela 18: Izkaz uspeha za dejavnost I55.1 (nad.)

Kategorije	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Povprečje
Celotni poslovni izid	-16.072.046	-29.482.506	-51.748.477	-64.148.519	-82.676.996	-23.588.169	-56.437.689	-46.307.772
Celotni prihodki	512.412.206	499.501.722	517.772.453	523.163.231	524.676.521	502.292.859	481.994.572	508.830.509
Celotni odhodki	528.484.252	528.984.228	569.520.930	587.311.750	607.353.517	525.881.028	538.432.261	555.138.281
Skupaj davki	4.523.581	655.227	-353.753	683.901	5.237.858	3.005.879	5.830.039	2.797.533
Davek iz dobička	4.951.769	3.264.141	3.178.863	2.283.850	1.677.747	1.286.577	1.191.250	2.547.742
Odloženi davki	-428.188	-2.608.914	-3.532.616	-1.599.949	3.560.111	1.719.302	4.638.789	249.791
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	-20.595.627	-30.137.733	-51.394.724	-64.832.420	-87.914.854	-26.594.048	-62.267.728	-49.105.305

Vir: Povzeto in prirejeno po GVIN, 2016.

Priloga 8: Finančni kazalniki

Tabela 19: Finančni kazalniki ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju

Kategorije	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Povprečje
Kazalniki stanja financiranja								
Stopnja lastniškosti financiranja	40,30%	35,20%	40,00%	37,20%	36,20%	42,60%	38,00%	38,51%
Stopnja dolžniškosti financiranja	58,90%	57,60%	53,50%	56,50%	58,30%	51,30%	55,70%	55,98%
Stopnja dolgoročnosti financiranja	72,90%	87,00%	90,50%	80,60%	83,70%	43,50%	71,70%	79,94%
Stopnja kratkoročnosti financiranja	27,10%	17,70%	13,30%	14,70%	25,10%	12,70%	20,70%	20,06%
Stopnja osnovnosti kapitala	0,54	0,58	0,53	0,60	0,68	0,46	0,57	0,57
Koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja	1,46	1,64	1,34	1,52	1,61	1,20	1,47	1,46
Kazalniki stanja investiranja								
Stopnja osnovnosti investiranja	85,70%	90,40%	92,40%	94,70%	94,70%	95,40%	95,40%	92,66%
Stopnja obratnosti investiranja	8,40%	4,70%	3,60%	3,00%	3,20%	3,60%	3,50%	4,27%
Stopnja finančnosti investiranja	5,50%	4,60%	3,70%	2,10%	1,90%	0,50%	0,60%	2,69%
Stopnja dolgoročnosti investiranja	88,40%	93,60%	95,80%	96,50%	96,30%	95,90%	96,00%	94,65%
Stopnja kratkoročnosti investiranja	11,60%	6,40%	4,20%	3,50%	3,70%	4,10%	4,00%	5,35%
Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja								
Koef. kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	47,00%	38,90%	43,30%	39,30%	38,20%	44,70%	39,80%	41,62%
Koef. kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev	49,30%	44,40%	41,80%	43,50%	35,50%	68,20%	51,20%	47,69%

se nadaljuje

Tabela 19: Finančni kazalniki ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju (nad.)

Kategorije	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Povprečje
Kazalniki vodovarnega finančnega ustroja								
Koef. dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev	82,40%	88,80%	91,00%	87,60%	79,80%	80,70%	80,90%	84,45%
Koef. dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev in normalnih zalog	0,82	0,89	0,91	0,88	0,80	0,81	0,81	0,84
Hitri koeficient	0,41	0,35	0,30	0,19	0,13	0,16	0,17	0,24
Pospešeni koeficient	0,38	0,32	0,25	0,15	0,10	0,12	0,14	0,21
Kratkoročno pokritje kratkoročnih obveznosti	0,41	0,35	0,30	0,19	0,13	0,16	0,17	0,24
Koef. komercialnega terjatveno- obvez. razmerja	0,32	0,32	0,36	0,20	0,08	0,08	0,08	0,21
Koef. krat. terjatveno- obvez. razmerja	0,22	0,14	0,17	0,08	0,05	0,06	0,06	0,11
Kazalniki obračanja								
Koef. obračanja obratnih sredstev	4,17	3,98	5,92	7,90	8,56	5,95	6,81	6,18
Koef. obračanja osnovnih sredstev	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Koeficient obračanja kratk. poslovnih terjatev	8,63	6,01	10,51	14,36	19,01	14,81	19,03	13,19
Dnevi vezave zalog	6,68	9,34	8,69	8,25	10,88	16,80	11,52	10,31
Koeficient obračanja sredstev	0,08	0,06	0,06	0,06	0,05	0,04	0,06	0,24
Koeficient obračanja osnovnih sredstev	0,09	0,07	0,06	0,06	0,06	0,05	0,06	0,26
Koeficient obračanja zalog	35,84	37,27	38,46	39,57	31,77	20,40	27,78	33,01

se nadaljuje

Tabela 19: Finančni kazalniki ponudnikov turističnih nastanitev v Zgornjem Posočju (nad.)

Kategorije	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Povprečje
Kazalniki gospodarstev								
Koef. gospodarskega poslovanja	1,37	0,90	0,91	0,93	0,88	0,91	0,95	0,98
Koef. celotne gospodarstevnosti	1,29	0,86	0,80	0,86	0,84	0,90	0,97	0,93
Stopnja tehnične stroškovnosti poslovnih prihodkov	0,08	0,16	0,19	0,19	0,19	0,16	0,17	0,16
Stopnja delovne stroškovnosti poslovnih prihodkov	0,35	0,05	0,08	0,11	0,05	0,06	0,12	0,12
Stopnja kosmate dobičkovnosti poslovnih prihodkov	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov	0,27	-0,11	-0,10	-0,08	-0,13	-0,09	-0,05	-0,04
Stopnja dobičkovnosti prihodkov	0,26	-0,11	-0,10	-0,08	-0,13	-0,09	-0,05	-0,04
Stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov	0,22	-0,16	-0,25	-0,18	-0,18	-0,12	-0,04	-0,10
Dodana vrednost na zaposlenega (EUR/zap.)	38.408	19.255	21.388	24.662	20.518	20.987	23.893	24.159
Kazalniki dobičkonosnosti								
ROE	21,10%	-11,00%	-16,40%	-11,20%	-11,10%	-5,30%	-2,50%	-5,21%
ROA	10,20%	-4,10%	-6,20%	-4,30%	-4,10%	-2,10%	-1,00%	-1,65%
ROS	33,00%	-16,80%	-26,70%	-18,10%	-18,90%	-12,00%	-4,20%	-9,10%

Tabela 20: Finančni kazalniki za dejavnost I55.1

Kategorije	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Povprečje
Kazalniki stanja financiranja								
Stopnja lastniškosti financiranja	47,70%	43,40%	41,40%	42,10%	40,50%	39,40%	40,30%	42,11%
Stopnja dolžniškosti financiranja	47,80%	51,50%	53,00%	51,30%	53,00%	54,80%	53,80%	52,17%
Stopnja dolgoročnosti financiranja	78,70%	74,70%	73,70%	75,10%	73,90%	76,00%	78,10%	75,73%
Stopnja kratkoročnosti financiranja	21,30%	25,30%	26,30%	24,90%	26,10%	24,00%	21,90%	24,27%
Stopnja osnovnosti kapitala	0,53	0,52	0,57	0,57	0,61	0,61	0,64	0,58
Koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja	1,00	1,19	1,28	1,22	1,31	1,39	1,34	1,25
Kazalniki stanja investiranja								
Stopnja osnovnosti investiranja	76,80%	77,60%	81,20%	80,30%	81,50%	80,20%	78,00%	79,38%
Stopnja obratnosti investiranja	5,90%	7,00%	5,70%	4,70%	4,80%	5,30%	7,40%	5,83%
Stopnja finančnosti investiranja	16,10%	14,00%	11,60%	13,50%	12,40%	13,20%	13,30%	13,45%
Stopnja dolgoročnosti investiranja	90,30%	90,00%	91,10%	92,10%	91,70%	91,50%	88,30%	90,72%
Stopnja kratkoročnosti investiranja	9,50%	9,60%	8,30%	7,20%	7,70%	8,10%	11,50%	8,85%
Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja								
Koef. kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	62,10%	55,90%	50,90%	52,50%	49,70%	49,20%	51,60%	53,12%
Koef. kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev	52,70%	48,00%	45,10%	45,40%	43,90%	42,90%	45,50%	46,22%

se nadaljuje

Tabela 20: Finančni kazalniki za dejavnost I55.1 (nad.)

Kategorije	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Povprečje
Kazalniki vodovarnega finančnega ustroja								
Koef. dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev	87,00%	82,70%	80,30%	81,00%	80,10%	82,60%	88,20%	83,12%
Koef. dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev in normalnih zalog	0,87	0,83	0,80	0,81	0,80	0,83	0,88	0,83
Hitri koeficient	0,44	0,37	0,30	0,28	0,29	0,33	0,52	0,36
Pospešeni koeficient	0,39	0,33	0,26	0,25	0,26	0,30	0,49	0,32
Kratkoročno pokritje kratkoročnih obveznosti	0,44	0,37	0,30	0,28	0,29	0,33	0,52	0,36
Koef. komercialnega terjatveno- obvez. razmerja	0,44	0,38	0,23	0,42	0,41	0,39	0,49	0,39
Koef. krat. terjatveno- obvez. razmerja	0,18	0,19	0,12	0,12	0,11	0,12	0,17	0,14
Kazalniki obračanja								
Koef. obračanja obratnih sredstev	4,28	3,70	3,75	5,02	5,76	5,37	4,42	4,61
Koef. obračanja osnovnih sredstev	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,01	0,02	0,02
Koeficient obračanja kratk. poslovnih terjatev	14,29	6,23	6,56	9,47	10,58	10,25	9,39	9,54
Dnevi vezave zalog	9,55	13,82	14,33	12,16	10,53	9,89	8,11	11,20
Koeficient obračanja sredstev	0,07	0,06	0,06	0,07	0,07	0,07	0,07	0,28
Koeficient obračanja osnovnih sredstev	0,10	0,08	0,08	0,08	0,09	0,09	0,09	0,35
Koeficient obračanja zalog	32,20	22,50	21,88	25,56	29,00	31,43	38,70	28,75

se nadaljuje

Tabela 20: Finančni kazalniki za dejavnost I55.1 (nad.)

Kategorije	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Povprečje
Kazalniki gospodarnosti								
Koef. gospodarskega poslovanja	1,02	1,01	0,98	0,97	0,97	0,98	0,93	0,98
Koef. celotne gospodarnosti	0,97	0,94	0,91	0,89	0,86	0,96	0,90	0,92
Stopnja tehnične stroškovnosti poslovnih prihodkov	0,14	0,14	0,16	0,18	0,19	0,16	0,21	0,17
Stopnja delovne stroškovnosti poslovnih prihodkov	0,17	0,15	0,14	0,15	0,16	0,15	0,14	0,15
Stopnja kosmate dobičkovnosti poslovnih prihodkov	1,01	1,01	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov	0,02	0,01	-0,02	-0,03	-0,03	-0,02	-0,07	-0,02
Stopnja dobičkovnosti prihodkov	0,02	0,02	-0,02	-0,03	-0,03	-0,02	-0,07	-0,02
Stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov	-0,04	-0,06	-0,10	-0,12	-0,17	-0,05	-0,13	-0,10
Dodana vrednost na zaposlenega (EUR/zap.)	29.191	28.650	28.983	29.625	32.062	31.045	31.258	30.116
Kazalniki dobičkonosnosti								
ROE	-2,50%	-3,70%	-6,30%	-8,40%	-12,20%	-4,00%	-10,00%	-6,70%
ROA	-1,30%	-1,70%	-2,70%	-3,50%	-5,00%	-1,60%	-4,00%	-2,80%
ROS	-4,30%	-6,50%	-10,90%	-13,10%	-17,70%	-5,60%	-13,60%	-10,30%

Priloga 9: Vprašanja intervjuja in opazovalni list

INTERVJU S PODVPRAŠANJI

1. **Ali imate strategijo podjetja? (finančna, trženjska, trajnostnega razvoja, okoljska)**

DA, kakšno: _____

NE, zakaj jo nimate? _____

2. **Kaj vam pomeni trajnostni razvoj?** (razvoj, ki zadošča današnjim potrebam, ne da bi pri tem ogrožal možnosti prihodnjih generacij, da zadostijo svojim lastnim potrebam).

3. **Ali menite, da je vaše podjetje trajnostno naravnano?**

DA.

Lahko podate kakšen primer: _____

Komu/čemu pripisujete **vzrok, da ste se odločili** za omenjene trajnostne oblike?

NE.

Komu/čemu pripisujete **vzrok, da niste uvedli** trajnostnih modelov oziroma oblik?

4. **Kako merite uspešnost poslovanja?**

- a) Finančni kazalniki (kaj merite še poleg obveznih kazalnikov?)

- b) Okoljski kazalniki?

- c) Družbeni kazalniki?

5. **Kakšni so razlogi/dejavniki da merite/ne merite okoljske/družbene uspešnosti poslovanja?**

TEHNOLOGIJA

a) Ali vam je **vpeljava novih tehnoloških rešitev predraga?** (vodne pipe z omejenim pretokom, termoizolacijska okna, uporaba obnovljivih virov, uporaba okolju prijaznih čistil, avtomatski sistemi razsvetljave, elektronsko arhiviranje dokumentov, računalniški sistem, ki skrbi za uravnavanje klimatskih pogojev ...).

b) Se vam zdi, da nove oblike **tehnologije upravičijo njihova vlaganja?**

DA, povejte primer:

NE, zakaj?

ZNANJE

a) Ali menite da je **razlog** za ne/merjenje uspešnosti poslovanja **vaše znanje** oziroma znanje vaših zaposlenih?

b) Se redno izobražujete na področju turistične dejavnosti?

DA: _____

Kje: _____

Kateri tečaji: _____

NE: _____

Zakaj: _____

PRIORITETE & CILJI PODJETJA

a) Kaj so **prioritete vašega podjetja?**

b) Ali je med vašimi cilji tudi **spremljanje družbenih in okoljskih dejavnikov?**

c) Ali želite da je vaše podjetje **vpeljuje koncept trajnostnega razvoja** (zeleni kongresni turizem, zaposlovanje kadra iz okoliških krajev,...)?

ŽELJE GOSTOV PODJETJA

a) Ali vaši gosti **povprašujejo po konceptu trajnostnega razvoja?** (Lokalna hrana in lokalni dobavitelji, električni skuterji, kolesa, avti, ...)

DRŽAVA

a) Kaj vas kot ponudnika turističnih nastanitev **obvezuje zakonodaja glede merjenja okoljskih in socio-kulturnih dejavnikov?** (pobiranje turistične takse, merjenje uspešnosti poslovanja, uvajanje koncepta trajnostnega razvoja, primerno odvajanje ali recikliranje odpadnih voda, ločevanje odpadkov, minimalni tehnični pogoji, računovodski standardi, letna poročila)?

b) Kaj menite o **finančnih spodbudah države v obliki davčnih olajšav** za ponudnike turističnih nastanitev, ki merijo okoljske in družbene kazalnike. Kaj v primeru uvedbe znaka za okolje?

c) Kaj bi **spremenili pri veljavni zakonodaji** ?

– glede merjenja finančne uspešnosti

– družbene in okoljske uspešnosti,

– okoljski znaki,

– glede davkov,

– glede pobiranja turistične takse

– drugo

6. Kdo je po vašem mnenju odgovoren za trajnostni razvoj in zakaj?

(Država, podjetja, javna podjetja, družba nasploh)

7. Kaj bi morali storiti/imeti, da bi lahko poslovali bolje? Kateri dejavniki vplivajo na uspešnost poslovanja? (Sodobnejšo tehnologijo, Znanje, bolj opredeljene cilje, strategijo, boljše načrtovanje stroškov, drugačna struktura gostov (bolj petični gosti, gosti ki več potrošijo), sprememba turistične ponudbe, dodatna ponudba, turistični paketi, več kapitala (zadolževanje, tuji kapital, drugi viri))

OPAZOVALNI LIST

ZUNANJOST IN SPLOŠNI ELEMENTI NASTANITVENEGA OBJEKTA			
ELEMENT OPAZOVANJA	OKOLJSKO & DRUŽBENO NARAVNANO		OPIS
	DA	NE	
Vrata- termoizolacijska			
Okna -termoizolacijska			
Streha-les in drugi naravni materiali			
Avtohtone rastline na zunanjih površinah			
Objekt prilagojen konfiguraciji terena in ne posega v naravne značilnosti pokrajine			
Objekt zgrajen iz naravnih materialov (kamen, les, steklo,..)			
Uporaba obnovljivih virov (sončni kolektorji, lesna biomasa, fotovoltaika, toplota odpadne vode ...)			
Notranja oprema – les, kamen, drugi naravni materiali			
Komunikacija z gosti glede načinov varčevanja z energijo			
Uporaba okolju prijaznih čistil in drugih sredstev			
Komunikacija z gosti glede ponovne uporabe brisač			
Komunikacija z gosti glede zmanjševanja odpadkov hrane			
Ločevanje odpadkov			
Komunikacija z gosti glede načinov varčevanja z energijo vodo			
Povezani z lokalnimi ponudniki turističnih storitev- oglaševanje njihove ponudbe			
Ponudba lokalnih izletov			
Standardi ekološke kakovosti, okoljski znak			
Drugi elementi opazovanja			

RECEPCIJA in RESTAVRACIJA			
ELEMENT OPAZOVANJA	OKOLJSKO & DRUŽBENO NARAVNANO		OPIS
	DA	NE	
Informiranje gostov glede okoljevarstvenih priporočil			
Spodbujanje gostov k uporabi javnih prevoznih sredstev			
Notranja oprema: les, kamen, drugi naravni materiali			
Urnavanje klimatskih naprav v notranjosti objekta			
Ločevanje odpadkov- triprekkratni koši			
Povezani z lokalnimi dobavitelji hrane, oglaševanje, cenik			
Lokalne jedi na jedilniku			
SOBA S KOPALNICO			
ELEMENT OPAZOVANJA	OKOLJSKO & DRUŽBENO NARAVNANO		OPIS
	DA	NE	
Uporaba hotelske kartice (izklop elektrike po izhodu iz sobe)			
Sistem zaklepanja vrat (kartica, kjuč)			
Informiranje gostov glede načinov varčevanje z energijo in vodo			
Notranja oprema –les, kamen, drugi naravni materiali			
Razsvetljava- avtomatski sistemi, varčne žarnice, LED svetilke			
Sodobna klimatska naprava			
Varčna vodoinštalacijska oprema, vodovodne pipe z omejeno pretočnostjo vode			
Fleksibilna menjava brisač -priporočilo			
Fleksibilna menjava posteljnine			
Ločevanje odpadkov- triprekkratni koši oziroma priporočilo			
Drugi elementi opazovanja			

Priloga 10: Analiza posameznih intervjujev

Tabela 21: Analiza intervjuvanca 1

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 1	
Ali imate strategijo podjetja?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Finančna	Nimajo sprejete strategije. Odločitve sprejemajo na podlagi opažanja turistov, opažanji s terena, ogleda drugih podobnih podjetij in turističnih destinacij. Sodelujejo z lokalnimi in tudi tujimi turističnimi agencijami, ki jim pomagajo pri privabljanju gostov.
Trženjska	
Kaj bi morali storiti/imeti, da bi lahko poslovali bolje?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Tehnologija	V poletnem času uporabljajo predvsem energijo s pomočjo fotovoltaike. Za uporabo drugih obnovljivih virov so se informirali, vendar se zanje niso odločili, predvsem zaradi prevelikega posega v nastanitveni objekt, pomanjkanja primerne prostora in visokih investicijskih stroškov.
Znanje	Poudarek je na izobraževanju kuharjev, predvsem z vidika ohranjanja stalnih strank izven glavne turistične sezone.
Prioritete, cilji, strategija	Odločitve sprejemajo po lastni presoji in glede na opazovanje.
Načrtovanje stroškov	Stroške spremljajo mesečno na podlagi prejetih računov. V primeru odstopanj ugotavljajo vzroke.
Drugačna struktura gostov	Destinacija ne ponuja veliko turistične ponudbe za goste z višjimi dohodki. Ni primernih trgovin, ogledi in turistični proizvodi so večinoma vezani na naravo, ni visoko razvite turistične super infrastrukture.
Sprememba turistične ponudbe	V okolici nastanitvenih objektov bi postavili tenis igrišča, balinišča ipd.
Kapital	V primeru večjih projektov z večjo dodano vrednostjo, so se pripravljene povezati tudi s tujimi vlagatelji.
RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 2	
Kako merite uspešnost poslovanja?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Finančni kazalniki	Spremljajo predvsem rast prihodka, dobička, ROA in ROE. Druge finančne kazalnike, kot so plačilna sposobnost, stroški dela in prihodek na zaposlenega spremljajo v okviru lastne analize, ki jo opravijo enkrat letno.
Okoljski kazalniki	Okoljskih kazalnikov ne merijo, predvsem zaradi omejenosti števila zaposlenih in pomanjkanja časa. Z merjenjem okoljskih kazalnikov ne vidijo bistvenih prihrankov.
Družbeni kazalniki	Zadovoljstva zaposlenih formalno ne merijo, se pa poslužujejo razgovorov z zaposlenimi glede njihovega zadovoljstva in morebitnih pripomb oziroma predlogov. Zaposleni se vsaj enkrat letno udeležujejo izobraževalnih tečajev. Sodelujejo z lokalnimi dobavitelji hrane. Pri oblikovanju tematske poti so sodelovali z občino. Z lokalno organizacijo sodelujejo pri promociji, pri oblikovanju promocijskega materiala in pri prireditvah.

se nadaljuje

Tabela 21: Analiza intervjuvanca 1 (nad.)

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 2	
Kakšni so razlogi/dejavniki da merite/ne merite okoljske/družbene uspešnosti poslovanja?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Tehnologija	Svetovalce strokovnih služb podjetij ogrejevalnih sistemov že imeli na ogledu. Za vpeljevanje novih sistemov se niso odločili, saj so investicijski stroški preveliki. Sama investicija se jim ni zdela ekonomsko upravičena, saj ne upraviči vsa investicijska vlaganja. Za nastanitvene objekte imajo števec, ki jih mesečno spremljajo. Polovica nastanitvenega objekta ima vodne pipe z omejenim pretokom. Uporabljajo jih predvsem v prostorih z večjim pretokom gostov (restavracija, WC,) in v kuhinji. V restavraciji in kuhinji imajo ločevalne triprekadne koše, v ostalih delih nastanitvenega objekta pa ne.
Znanje	Zaposleni sledijo novostim na trgu, vendar se jim ne zdi smiselno njihovo vpeljevanje le-teh v njihov obstoječi sistem poslovanja.
Prioritete & cilji	Cilji podjetja so predvsem doseganja dobička, in zadovoljstva gostov kot zaposlenih.
Želje gostov	Gosti predvsem povprašujejo po lokalni prehrani, kar podjetje v večji meri zagotavlja, saj primanjkuje lokalnih kmetov z večjo ponudbo in asortimanom hrane.
	Gosti ne sprašujejo po konceptu trajnostnega razvoja oziroma uvajanju trajnostnih oblik v nastanitvenih objektih. Povpraševanje je po izposoji koles.
Država	Veljavna zakonodaja jih obvezuje ločevanja odpadkov, recikliranja odpadkov, pripravo letnega poročila in poslovnega poročila ter minimalne tehnične pogoje za nastanitveni objekt. Tudi v primeru davčnih olajšav za merjenje družbenih in okoljskih kazalnikov, ter v primeru pridobivanja okoljskih znakov, se ne bi odločili za spremljanje omenjenih kazalnikov oziroma bolj aktivnega uveljavljanja okoljskih znakov. Pri veljavni zakonodaji bi spremenili zakonodajo glede plač. Glede na sezonskost dejavnosti bi pogodbeno zaposlovali, vendar so se primorani posluževati storitve študentov, saj imajo s pogodbenim delom večje stroške zaradi odpravnin ter koriščenja dopusta. Nove zaposlitve za nedoločen čas si glede na sezonskost dejavnosti, ne morejo privoščiti.
Kdo je po vašem mnenju odgovoren za trajnostni razvoj in zakaj?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Posameznik in družba sama	Za trajnostni razvoj so odgovorni vsi, tako posameznik kot družba, občine, in podjetja.
Kaj bi morali storiti/imeti, da bi lahko poslovali bolje?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Spremljanje	Spremljanje družbenih in okoljskih kazalnikov ne bi pripomoglo k boljšemu poslovanju.
RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 3	
Ali menite da je vaše podjetje trajnostno naravnano?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Okoljska in družbena naravnost	Podjetje ni trajnostno naravnano. Zaradi uporabnosti in učinkovitosti so izvedli investicijo v fotovoltaike. Vzrok da niso uvedli trajnostnih oblik, je predvsem v prevelikem obsegu dela, kar z obstoječim kadrom ne bi mogli izvesti.

se nadaljuje

Tabela 21: Analiza intervjuvanca 1 (nad.)

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 3	
Kakšni so razlogi/dejavniki da merite/ne merite okoljske/družbene uspešnosti poslovanja?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Tehnologija	Dejavniki, ki vplivajo na merjenje uspešnosti so predvsem tehnologija, ki omogoča spremljanje porabe in bolj učinkovitost izrabe virov. Ločevanje odpadkov pripomore k spremljanju količin posameznih odpadkov. Merjenje uspešnost poslovanja je predvsem podrejeno cilju maksimiranja dobička podjetja.
Znanje	
Prioritete & cilji	
Kaj vam pomeni trajnostni razvoj?	
Obnovljivi viri	Prizadevajo si za rabo obnovljivih virov.

Tabela 22: Analiza intervjuvanca 2

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 1	
Ali imate strategijo podjetja?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Finančna	Strategije nimajo sprejete, imajo pa postavljene kratkoročne in dolgoročne cilje, ki jih spremljajo letno. Odločitve sprejemljajo na podlagi predlogov turistov, opažanj s terena, ogleda dobrih praks v doma in tujini. Oglašujejo se na sejnih in prireditvah v Sloveniji in Italiji.
Trženjska	
Kaj bi morali storiti/imeti, da bi lahko poslovali bolje?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Tehnologija	Za ogrevanje sanitarne vode uporabljajo toplotno črpalko. Za ogrevanje uporabljajo drva. V primeru razpoložljivega kapitala bi razmislili o uvedbi hotelske kartice.
Znanje	Kuharsko osebje se redno udeležuje izobraževalnih programov.
Prioritete, cilji, strategija	Odločitve sprejemajo po lastni presoji in glede na postavljene cilje. Trenutno jim sprejemanje strategije ni prioritetenega pomena.
Načrtovanje stroškov	Stroške spremljajo mesečno na podlagi prejetih računov. V primeru odstopanj ugotavljajo vzroke. Podrobneje spremljajo količino odpadkov in stroške ogrevanja.
Drugačna struktura gostov	Želeli bi si več gostov z višjimi dohodki, predvsem iz Francije in Nemčije. Problem vidijo v tem, da destinacija ne ponuja veliko turističnih produktov za take goste, predvsem jih zanima privabljanje gostov, ki jih zanima ribolov.
Sprememba turistične ponudbe	V okolici nastanitvenih objektov želijo posodobitev športne infrastrukture tako za individualne športnike kot za privabljanje večjih skupin oziroma ekip.
Kapital	Rabili bi dodatni kapital za investicijska vlaganja, predvsem je potrebna prenova strehe in stavbnega pohištva nastanitvenega objekta. Z večjimi razpoložljivimi sredstvi bi v namestitveni objekt uvajali tudi novejšje tehnološke rešitve.
RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 2	
Kako merite uspešnost poslovanja?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Finančni kazalniki	Spremljajo predvsem rast prihodka, dobička, stroške materiala in dela v okviru lastne analize ter s posvetovanjem z računovodskim servisom.

se nadaljuje

Tabela 22: Analiza intervjuvanca 2 (nad.)

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 2	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Okoljski kazalniki	Z merjenjem okoljskih kazalnikov ne vidijo bistvenih prihrankov, tako da okoljskih kazalnikov ne merijo.
Družbeni kazalniki	Zadovoljstva zaposlenih formalno ne merijo, se pa poslužujejo razgovorov z zaposlenimi glede njihovega zadovoljstva in morebitnih pripomb oziroma predlogov. V poletnem času sodelujejo z lokalnimi dobavitelji hrane. Z občino sodelujejo pri prireditvah in organizaciji raznoraznih dogodkov. Z lokalno turistično organizacijo sodelujejo pri promociji, pridobivanju promocijskega materiala in prireditvah.
Kakšni so razlogi/dejavniki da merite/ne merite okoljske/družbene uspešnosti poslovanja?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Tehnologija	Polovica nastanitvenega objekta ima vodne pipe z omejenim pretokom. Uporabljajo jih predvsem v WC-jih skupnih prostorov in restavraciji. Starejše vodne pipe bodo postopoma menjali s sodobnejšimi. V restavraciji in kuhinji imajo ločevalne triprekatne koše, v sobah nastanitvenega objekta pa triprekatne koše zaenkrat nimajo namena uporabljati.
Znanje	Sledijo novostim na trgu, vendar zaradi pomanjkanja sredstev, novosti uvajajo postopoma.
Prioritete & cilji	Cilji podjetja so predvsem doseganje dobička, in zadovoljstva gostov kot zaposlenih.
Želje gostov	Gosti predvsem povprašujejo po lokalni prehrani. Celoletna dobava lokalne hrane ni mogoča, saj lokalni kmeti ne pridelajo zadostnih količin hrane. Gosti sprašujejo po konceptu trajnostne mobilnosti, predvsem po uporabi prevoznih oblik kot so kolesa, skuterji in po lokalnem javnem prevozu.
Država	Veljavna zakonodaja jih obvezuje ločevanja odpadkov, določa minimalne tehnične pogoje za nastanitveni objekt, oddajanje letnega poročila in poslovnega poročila in uporabo računovodskih standardov. V primeru davčnih olajšav za merjenje družbenih in okoljskih kazalnikov, bi omenjene kazalnike spremljali. Pri veljavni zakonodaji bi povečali olajšave za investicije.
Kdo je po vašem mnenju odgovoren za trajnostni razvoj in zakaj?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Posameznik in država	Za trajnostni razvoj smo odgovorni vsi, veliko pa je odvisno od države same.
Kaj bi morali storiti/imeti, da bi lahko poslovali bolje?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Spremljanje	Spremljanje družbenih kazalnikov ne bi pripomoglo k boljšemu poslovanju. Spremljanje okoljskih kazalnikov bi pripomoglo k večji učinkovitosti poslovanja.
Kaj vam pomeni trajnostni razvoj?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Raba surovin in energije	Trajnostni razvoj jim pomeni učinkovito rabo surovin in energije, rabo obnovljivih virov in zmanjševanje okoljskega tveganja, predvsem izpustov CO ₂ .
Obnovljivi viri	

se nadaljuje

Tabela 22: Analiza intervjuvanca 2 (nad.)

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 3	
Ali menite da je vaše podjetje trajnostno naravnano?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Ogrevanje	Poskušajo biti trajnostno naravnani. Zaradi učinkovitost ogrevanja sanitarne vode imajo toplotno črpalko. Potrebne so predvsem investicije v stavbno pohištvo in streho nastanitvenega objekta.
Kakšni so razlogi/dejavniki da merite/ne merite okoljske/družbene uspešnosti poslovanja?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Tehnologija	Dejavniki, ki vplivajo na merjenje uspešnosti so predvsem dobiček in omejevanje stroškov.
Prioritete & cilji	

Tabela 23: Analiza intervjuvanca 3

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 1	
Ali imate strategijo podjetja?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Finančna	Dolgoročne strategije nimajo sprejete, imajo pa določene nekatere smernice nadaljnega razvoja za interno uporabo. Trženjske strategije nimajo. Poslužujejo se promocijskih storitev lokalne turistične organizacije in se povprečno udeležujejo dveh sejmov na leto.
Trženjska	
Kaj bi morali storiti/imeti, da bi lahko poslovali bolje?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Tehnologija	Možne so izboljšave pri ogrevanju prostora, predvsem uporaba toplotnih črpalk ali fotovoltaike, ki se lahko kombinira v poletnem času. V sobah bi lahko uporabili pipe z omejenim pretokom. Uvajali jih bodo postopoma, in sicer ob zamenjavi obstoječih.
Znanje	Izobraževanje zaposlenih je prepuščeno zaposlenim samim. V sezoni uporabljajo študentsko delo za delo na recepciji in strežbi.
Prioritete, cilji, strategijo	Držijo se določenih smernic poslovanja z ustrezno cenovno politiko glede na kakovost in ponudbo.
Načrtovanje stroškov	Stroške spremljajo mesečno na podlagi prejetih računov, ki jih primerjajo z mesečnim številom gostov. V primeru odstopanj ugotavljajo vzroke.
Drugačna struktura gostov	Med pomembnejše goste štejejo ribiče, saj ponujajo tudi turistične pakete z ribiškimi dovolilnicami.
RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 2	
Kako merite uspešnost poslovanja?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Finančni kazalniki	Spremljajo predvsem rast prihodka, dobička, ROA, ROE in dodano vrednost. Samo merjenje poslovanja ne bi prineslo večjih prihrankov, pomemben se jim zdi predvsem iztržek od glavne turistične sezone.
Okoljski kazalniki	Z merjenjem okoljskih kazalnikov ne vidijo bistvenih prihrankov, kljub temu da se jim merjenje z vidika učinkovitosti zdi smiselno.
Družbeni kazalniki	Sodelujejo z ribiško družino Tolmin in lokalno turistično organizacijo pri promociji.

se nadaljuje

Tabela 23: Analiza intervjuvanca 3 (nad.)

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 2	
Kakšni so razlogi/dejavniki da merite/ne merite okoljske/družbene uspešnosti poslovanja?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Tehnologija	Sama investicija v sodobnejšo klimo bi pripomogla k boljši učinkovitosti energije, vendar se za zdaj zanjo niso odločili. Za nastanitvene objekte imajo števec, ki jih mesečno spremljajo. Nastanitveni objekt ima vodne pipe z omejenim pretokom. Uporabljajo jih predvsem v prostorih z večjim pretokom gostov (restavracija in WC) in v kuhinji. V restavraciji in kuhinji imajo ločevalne tripreklatne koše, v ostalih delih nastanitvenega objekta pa ne. Brez uveljave zakona, bi sami ločevali le bio odpadke.
Znanje	Zaposleni sledijo novostim na trgu, vendar se jim ne zdi smiselno njihovo vpeljevanje v njihov obstoječi sistem poslovanja.
Prioritete & cilji	Cilji podjetja so predvsem doseganje dobička in zadovoljstva gostov in privabljanje stalnih gostov z dodatnimi promocijskimi akcijami.
Želje gostov	Gosti ne sprašujejo po uvajanju trajnostnih oblik v nastanitvenih objektih. Povpraševanje je po možnosti najema avtomobilov in električnih skuterjev ter možnosti uporabe javnega prevoza, ki pa je v destinaciji glede na vozni red avtobusov in posameznih relacij rigid in neustrezen.
Država	Veljavna zakonodaja jih obvezuje ločevanja odpadkov, recikliranje odpadnih voda, kar se jim zdi smiselno in trajnostno. Kar se tiče merjenja kazalnikov, se posvetujejo z zunanjim računovodskim servisom, tako pri analizi bilance stanja, izkaza poslovnega izida, kot tudi pri pripravi letnega in poslovnega poročila. Odločitev glede merjenja kazalnikov naj bo odvisna od odločitev podjetij samih in ne od zakonodaje. V primeru davčnih olajšav za merjenje družbenih in okoljskih kazalnikov, bi razmislili o uvajanju le-teh kot tudi glede uveljavljanja okoljskih znakov. Pri veljavni zakonodaji bi spremenili davčno stopnjo nazaj na 20% in 8,5%. Prihranek bi lahko namenili za vlaganje v bolj okolju prijaznejše materiale.
Kdo je po vašem mnenju odgovoren za trajnostni razvoj in zakaj?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Država	Okoljsko ozaveščanje prek TV in radia.
Posameznik in družba	Za trajnostni razvoj smo odgovorni vsi. Država pa bi morala več narediti glede ozaveščanja.
Kaj bi morali storiti/imeti, da bi lahko poslovali bolje?	
Spremljanje	Predvsem spremljanje okoljskih kazalnikov bi pripomoglo k boljšemu poslovanju podjetja.
RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 3	
Ali menite da je vaše podjetje trajnostno naravnano?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Okoljska in družbena	Gledano v celoti za podjetje ne morejo trditi da je trajnostno naravnano. Vzrok da niso uvedli trajnostnih oblik je predvsem finančni.
Kakšni so razlogi/dejavniki da merite/ne merite okoljske/družbene uspešnosti poslovanja?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Znanje, sredstva in prioritete	Dejavniki, ki vplivajo na merjenje uspešnosti, so po njihovem mnenju predvsem razpoložljiva sredstva, učinkovitost poslovanja, načrtovanje stroškov, znanje in delavnost zaposlenih, sodelovanje z lokalnim prebivalstvom in vključevanje v lokalno okolje.

se nadaljuje

Tabela 23: Analiza intervjuvanca 3 (nad.)

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 3	
Kaj bi morali storiti/imeti, da bi lahko poslovali bolje?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Spremljanje	Spremljanje družbenih kot okoljskih bi pripomoglo k boljšemu poslovanju.
Kaj vam pomeni trajnostni razvoj?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Obnovljivi viri	Zavzemanje za rabo obnovljivih virov- les
Zmanjševanje okoljskega tveganja	Uporaba kamna pred nastanitvenim objektom in v samem objektu.

Tabela 24: Analiza intervjuvanca 4

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 1	
Ali imate strategijo podjetja?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Finančna	Nimajo sprejete strategije. Odločitve sprejemamo na podlagi zabeleženih želja in predlogov gostov ter lastnih razmišljanj.
Trženjska	
Kaj bi morali storiti/imeti, da bi lahko poslovali bolje?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Tehnologija	Za uporabo obnovljivih virov (lesna biomasa, peleti) so se informirali, vendar se zanje niso odločili, predvsem zaradi prevelikega posega v nastanitveni objekt, pomanjkanje primerne prostora in visokih investicijskih stroškov. Vsekakor pa bodo investicijo v manjši oziroma spremenjeni obliki izvedli v prihodnjih letih.
Znanje	Poudarek je na izobraževanju kuharjev, predvsem z vidika ohranjanja stalnih strank izven glavne sezone.
Prioritete & cilji	Odločitve sprejemajo po lastni presoji predvsem z vidika dobičkonosnosti.
Načrtovanje stroškov	Stroške spremljajo mesečno na podlagi prejetih računov. Zavzemajo se za zniževanje stroškov, predvsem z natančnejšimi naročili hitro pokvarljive hrane.
Drugačna struktura gostov	Destinacija ne ponuja veliko turistične ponudbe za petične goste. Ni primernih trgovin, pomembnih dogodkov, ogledi so vezani na naravo, ni visoko razvite turistične infrastrukture.
Kapital	V primeru razpoložljivih sredstev bi več vlagali v samo oglaševanje in nadgradnjo nastanitvenega objekta.
RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 2	
Kako merite uspešnost poslovanja?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Finančni kazalniki	Spremljajo predvsem rast prihodka in dobička ter višino materialnih stroškov in stopnjo zasedenosti sob. Spremljajo tudi stroške dela in prihodek na zaposlenega v okviru lastne analize, ki jo opravijo v začetku leta za preteklo leto. Okoljskih kazalnikov ne merijo, predvsem zaradi omejenosti števila zaposlenih in pomanjkanja časa ter stroškovne upravičenosti merjenja. Z merjenjem okoljskih kazalnikov ne vidijo bistvenih prihrankov, se pa strinjajo, da je merjenje z vidika trajnosti pomembno in potrebno. Z lokalno turistično organizacijo sodelujejo pri promocijskem materialu.
Okoljski kazalniki	
Družbeni kazalniki	

se nadaljuje

Tabela 24: Analiza intervjuvanca 4 (nad.)

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 2	
Kakšni so razlogi/dejavniki da merite/ne merite okoljske/družbene uspešnosti poslovanja?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Tehnologija	Za vpeljevanje novih sistemov se v prihodnjih treh letih ne bodo odločili, saj so investicijski stroški preveliki in je potrebno predvidene projekte prilagoditi. Potreben bi bil namreč večji poseg v sam nastanitveni objekt, kar pa otežuje tudi notranji rustikalen stil. Porabo vode spremljajo mesečno z odčitkom števca. Z vodnimi pipami regulirajo pretok tople kot mrzle vode, vendar ne omogočajo omejenega pretoka vode. V kuhinji in skladiščnem prostoru imajo ločevalne triprekadne koše, v ostalih delih nastanitvenega objekta pa ne.
Znanje	Zaposleni sledijo novostim na trgu, vendar se izobraževalnih programov in tečajev ne udeležujejo. V primeru nejasnosti ali problemov se zaposleni med seboj posvetujejo.
Prioritete & cilji	Cilji podjetja so predvsem doseganje dobička in zadovoljstva gostov. Želijo vpeljevati koncept trajnostnega razvoja, vendar nimajo dovolj investicijskih sredstev. Težavo predstavlja tudi sam koncept notranje ureditve nastanitvenega objekta.
Želje gostov	Gosti predvsem povprašujejo po lokalni prehrani, kar podjetje v večji meri zagotavlja, saj primanjkuje lokalnih kmetov z večjo ponudbo in asortimanom hrane. Povpraševanje je tudi po aktivnostih, ki jih ponuja destinacija, predvsem športnih.
Država	Veljavna zakonodaja jih obvezuje ločevanja odpadkov, recikliranja odpadkov, pripravo letnega poročila in poslovnega poročila, uporabo računovodskih standardov, predpisuje minimalne tehnične pogoje za nastanitveni objekt. Tudi v primeru davčnih olajšav za merjenje družbenih in okoljskih kazalnikov, ter v primeru pridobivanja okoljskih znakov, se ne bi odločili za spremljanje kazalnikov. Država bi lahko znižala davke.
Kdo je po vašem mnenju odgovoren za trajnostni razvoj in zakaj?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Država	V večji meri država potem družba.
Kaj bi morali storiti/imeti, da bi lahko poslovali bolje?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Družbeni kazalniki	Spremljanje družbenih kazalnikov ne bi pripomoglo k boljšemu poslovanju.
Okoljski kazalniki	Spremljanje okoljskih kazalnikov bi pripomoglo k večji uspešnosti. Sami stroški in investicije pomembno vplivajo na samo odločitev o spremljanju. Poraba časa za merjenje je dokaj problematična in predvsem v glavni turistični sezoni.
RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 3	
Ali menite da je vaše podjetje trajnostno naravnano?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Okoljska in družbena naravnost	Podjetje ni trajnostno naravnano. Temelji na uporabi lesa, imajo tudi kurišče. Notranji rustikalen stil do neke meje omejuje vpeljavo trajnostnih oblik, saj je povezano z večjimi stroški pri ureditvi. Po drugi strani je pomembno ohraniti obstoječi stil, saj se je izkazal kot ustrezen pri privabljanju gostov.

se nadaljuje

Tabela 24: Analiza intervjuvanca 4 (nad.)

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 3	
Kakšni so razlogi/dejavniki da merite/ne merite okoljske/družbene uspešnosti poslovanja?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Tehnologija, želje gostov, dobiček	Dejavniki, ki vplivajo na merjenje uspešnosti, so predvsem dobiček in omejevanje višine stroškov. Odpadke ločujejo, vendar ne merijo njihove količine. Porabo vode spremljajo glede na mesečne račune. Pri gostih niso zasledili velikega povpraševanja po okoljskem ozaveščanju in družbeni odgovornosti.
Kaj bi morali storiti/imeti, da bi lahko poslovali bolje?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Tehnologija	Zamenjava stavbnega pohištva bi prinesla določene prihranke, vendar zaenkrat še ne razmišljajo o investiciji. Oblikovanje strategije in načrtovanje stroškov bi lahko pripomoglo k večjem merjenju dejavnikov uspešnosti.
Načrtovanje stroškov	
Kaj vam pomeni trajnostni razvoj?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Raba surovin in energije	Poskušajo biti kar se da učinkoviti pri rabi surovin in energije, predvsem pri hrani sledimo cilju učinkovitega naročanje glede na potrebe.
Obnovljivi viri	Uporaba obnovljivih virov je zelo pomembna.

Tabela 25: Analiza intervjuvanca 5

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 1	
Ali imate strategijo podjetja?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Finančna	Nimajo sprejete strategije. Odločitve sprejemajo na podlagi predlogov turistov in razpoložljivih sredstev. Oglašujejo se po spletu in od ust do ust.
Trženjska	
Kaj bi morali storiti/imeti, da bi lahko poslovali bolje?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Tehnologija	V poletnem kot zimskem času uporabljajo toplotno črpalko za sanitarno vodo. Za uporabo drugih obnovljivih virov so se pozanimali, vendar se zanje niso odločili, predvsem zaradi visokih investicijskih stroškov.
Znanje	Redno opravljajo samo HACCP izobraževanje.
Prioritete & cilji	Odločitve sprejemajo po lastni presoji in glede na opazovanje.
Načrtovanje stroškov	Stroške elektrike, vode in komunalnih storitev spremljajo mesečno na podlagi prejetih računov.
Ponudba	Dodatne sobe v glavni turistični sezoni.
RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 2	
Kako merite uspešnost poslovanja?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Finančni kazalniki	Spremljajo predvsem rast prihodka in dobička. Podrobneje spremljajo tudi stroške dela zaposlenih in študentskega dela.
Okoljski kazalniki	Okoljskih kazalnikov ne merijo. Z merjenjem okoljskih kazalnikov vsaj za enkrat ne vidijo bistvenih prihrankov.
Družbeni kazalniki	Sodelovanje pri promociji in oblikovanju promocijskega materiala. Sodelovanje s krajevno skupnostjo in turističnim društvom pri organizaciji prireditev.

se nadaljuje

Tabela 25: Analiza intervjuvanca 5 (nad.)

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 2	
Kakšni so razlogi/dejavniki da merite/ne merite okoljske/družbene uspešnosti poslovanja?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Tehnologija	Za vpeljevanje novih sistemov se niso odločili, saj so investicijski stroški preveliki. Redno spremljajo števec za elektriko in vodo v nastanitvenem objektu. V kuhinji imajo ločevalne triprekatne koše, v ostalih delih nastanitvenega objekta pa ne.
Znanje	Znanje ni razlog, da ne merijo okoljske in družbene kazalnike.
Prioritete & cilji	Cilji podjetja so predvsem doseganja pozitivnega poslovnega izida.
Želje gostov	Gosti predvsem povprašujejo po lokacijah primernih za lovljenje rib, pa tudi po lokalnih vodičih.
Država	Veljavna zakonodaja jih obvezuje ločevanja odpadkov, recikliranja odpadkov, pripravo letnega poročila in poslovnega poročila. Tudi v primeru davčnih olajšav se za merjenje družbenih in okoljskih kazalnikov, ne bi odločili. Veljavno zakonodajo ne bi spreminjali, razen v primeru da bi bile spremembe pozitivne in ugodnejše za njihovo poslovanje.
Kdo je po vašem mnenju odgovoren za trajnostni razvoj in zakaj?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Posameznik	Za trajnostni razvoj smo odgovorni vsi.
Kaj bi morali storiti/imeti, da bi lahko poslovali bolje?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Spremljanje	Spremljanje družbenih kazalnikov bi lahko pripomoglo k boljšemu poslovanju.
	Spremljanje okoljskih kazalnikov bi deloma pripomoglo k boljšemu poslovanju, vendar za uvedbo za zdaj ne razmišljajo.
RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 3	
Ali menite da je vaše podjetje trajnostno naravnano?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Investicija v trajnostne oblike	Za podjetje ne bi morali reči, da je trajnostno naravnano. Vzrok da še niso uvedli trajnostnih oblik je predvsem v pomanjkanju razpoložljivih sredstev. Vpeljevanje trajnostnih oblik v nastanitvenemu objektu, jim ni preveč smiselno. Gosti so na dopustu in v glavnem niso tako pozorni na porabo vode, elektrike, mil, čistil ipd.
Nastanitveni objekt	
Kakšni so razlogi/dejavniki da merite/ne merite okoljske/družbene uspešnosti poslovanja?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Tehnologija	Dejavniki, ki vplivajo na merjenje uspešnosti so predvsem dobiček in omejevanje višine stroškov. Odpadke ločujejo, vendar ne merijo njihove količine. Porabo vode spremljajo glede na mesečne račune. Pri gostih niso zasledili velikega povpraševanja po okoljskem ozaveščanju in družbeni odgovornosti.
Znanje	
Prioritete & cilji	
Želje gostov	
Kaj bi morali storiti/imeti, da bi lahko poslovali bolje?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Tehnologija	Sprejetje razvojnega dokumenta bi po njihovem mnenju lahko vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja. Novosti na trgu jih spodbudijo k nakupu le teh, vendar se zanje odločijo le če s tem znižajo stroške. Za spremembo turistične ponudbe nimajo veliko možnosti, glavne priložnosti vidijo v zunanji ureditvi in ureditvi prostora za druženje.
Prioritete & cilji	
Kapital	
Kaj vam pomeni trajnostni razvoj?	
Kategorije	Povzemanje zaključkov kategorije
Obnovljivi viri	Raba obnovljivih virov energije
Zmanjševanje okoljskega tveganja	Pomembno jim je zmanjšanje izpustov CO ₂ in uporaba okolju manj škodljivih prevoznih sredstev.

Priloga 11: Analiza opazovanja

Tabela 26: Rezultati opazovanja

ELEMENTI OPAZOVANJA	OPAŽANJA									
	DA					NE				
ZUNANJOST IN SPLOŠNO										
Vrata – termoizolacijska										
Okna – termoizolacijska										
Streha – les in drugi naravni materiali										
Avtohtone rastline na zunanjih površinah										
Objekt prilagojen konfiguraciji terena in ne posega v naravne značilnosti pokrajine										
Objekt, zgrajen iz naravnih materialov (kamen, les, steklo)										
Uporaba obnovljivih virov (sončni kolektorji, lesna biomasa, fotovoltaika, toplota odpadne vode,...)										
Notranja oprema – les, kamen, drugi naravni materiali										
Komunikacija z gosti glede načinov varčevanja z energijo										
Uporaba okolju prijaznih čistil in drugih sredstev										
Komunikacija z gosti glede ponovne uporabe brisač										
Komunikacija z gosti glede zmanjševanja odpadkov hrane										
Ločevanje odpadkov										
Komunikacija z gosti glede načinov varčevanja z energijo, vodo										
Povezani z lokalnimi ponudniki turističnih storitev – oglaševanje njihove ponudbe										
Ponudba lokalnih izletov										
Standardi ekološke kakovosti, okoljski znak										
RECEPCIJA IN RESTAVRACIJA										
Informiranje gostov glede okoljevarstvenih priporočil										
Spodbujanje gostov k uporabi javnih prevoznih sredstev										
Notranja oprema – les, kamen, drugi naravni materiali										
Urnvananje klimatskih naprav v notranjosti objekta										
Ločevanje odpadkov- triprekratni koši										
Povezani z lokalnimi dobavitelji hrane – oglaševanje, cenik										
Lokalne jedi na jedilniku										
SOBA S KOPALNICO										
Uporaba hotelske kartice (izklop elektrike po izhodu iz sobe)										
Sistem zaklepanja vrat (kartica, ključ)										
Informiranje gostov glede načinov varčevanje z energijo in vodo										
Notranja oprema – les, kamen, drugi naravni materiali										
Razsvetljava- avtomatski sistemi, varčne žarnice, LED-svetilke										
Sodobna klimatska naprava										
Varčna vodoinštalacijska oprema, vodovodne pipe z omejeno pretočnostjo vode										
Fleksibilna menjava brisač -priporočilo										
Fleksibilna menjava posteljnine										
Ločevanje odpadkov – triprekratni koši oziroma priporočilo										
ŠTEVILO ZAZNANIH ELEMENTOV OPAZOVANJA	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5

Priloga 12: Seznam kratic

Tabela 27: Seznam kratic

Kratica	Pomen
AJPES	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
BSC	Balanced ScoreCard
ETIS	European Tourism Indicators System
EUR	Evri
GSTC	Global Sustainable Tourism Criteria
GSTR	Global Sustainable tourism Review
GVIN	Podatkovna baza podjetja BISNODE d.o.o
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
ITEF	Institut za turizem Ekonomske fakultete
LTO	Lokalna turistična organizacija
MGRT	Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo
PDB	Povprečna doba bivanja
PRC	Posoški razvojni center
ROA	Kazalnik dobičkonosnosti sredstev
ROE	Kazalnik dobičkonosnosti kapitala
ROS	Kazalnik dobičkonosnosti prihodkov
SKD	Standardna klasifikacija dejavnosti
SRS	Slovenski računovodski standard
SRST	Strategija razvoja slovenskega turizma
STO	Slovenska turistična organizacija
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
TZGP	Turistična zveza Gornjega Posočja
UNWTO	United Nations World Tourism Organization
USALI	Uniform System of Accounts for the Lodging Industry
WCED	World Commission on Environment and Development
ZSST	Zelena shema slovenskega turizma