

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

VLADKA DRGESTIN

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PRIMERJALNA PRESOJA POSLOVANJA DRUŽB
TERME ČATEŽ IN TERME 3000**

Ljubljana, september 2006

VLADKA DRGESTIN

IZJAVA

Študentka Vladka Drgestin izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Marka Hočevarja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 11.09.2006

Vladka Drgestin

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Opredelitev področja in opis problema	2
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve	3
1.3	Predpostavke in omejitve raziskave	4
1.4	Uporabljene raziskovalne metode	4
2	PRIMERJALNO PRESOJANJE (BENCHMARKING)	4
2.1	Opredelitev primerjalnega presojanja	5
2.2	Proces in končni cilji primerjalnega presojanja	6
2.3	Vloga primerjalnega presojanja pri strateškem managementu	7
2.4	Vrste primerjalnega presojanja.....	8
2.4.1	Štiri osnovne vrste primerjalnega presojanja	9
2.5	Učinkovita izvedba primerjalnega presojanja	12
2.6	Koristi primerjalnega presojanja pri strateškem managementu	14
3	PRIMERJALNA PRESOJA DRUŽB TERME ČATEŽ IN TERME 3000	15
3.1	Predstavitev družbe Terme Čatež.....	15
3.2	Predstavitev družbe Terme 3000.....	16
4	PRIMERJALNA PRESOJA NA OSNOVI RAČUNOVODSKIH PODATKOV	16
4.1	Bilanca stanja	17
4.2	Izkaz poslovnega izida	19
4.3	Primerjalna presoja izbranih kazalnikov za izbrani podjetji	21
4.4	Ugotovitve primerjalne presoje na osnovi računovodskih podatkov	27
5	PRIMERJALNA PRESOJA KONKURENČNIH PREDNOSTI	28
5.1	Presoja petih konkurenčnih silnic v turistični dejavnosti - naravna zdravilišča	28
5.2	Primerjalna presoja konkurenčnih prednosti storitev obeh podjetij.....	31
5.3	SWOT analiza v turistični dejavnosti – naravna zdravilišča.....	32
6	PRIMERJALNA PRESOJA STRATEGIJ	34
6.1	Primerjalna presoja vizije in poslanstva.....	34
6.2	Primerjalna presoja strategij za ohranitev tržnega deleža	35
6.3	Primerjalna presoja strategij za povečanje tržnega deleža.....	36
6.4	Primerjalna presoja strategij internacionalizacije	37
6.5	Primerjalna presoja strategij diverzifikacije.....	37
6.6	Primerjalna presoja strategij investiranja v objekte in opremo	38
7	PRIMERJALNA PRESOJA PROCESOV	38
7.1	Primerjalna presoja procesov raziskav in razvoja (inovativnosti)	39
7.2	Primerjalna presoja procesa ravnanja s človeškimi viri.....	40
7.3	Primerjalna presoja procesov trženja	41
7.4	Primerjalna presoja procesov informacijskih tehnologij.....	42
8	PRIMERJALNA PRESOJA DOSEŽKOV	43
9	SKLEPNE UGOTOVITVE NA PODLAGI PRIMERJALNE PRESOJE	43
	LITERATURA.....	46
	VIRI.....	47

1 UVOD

Turizem se razvija zelo hitro, rečemo lahko, da je postal svetovno največja industrija. Kot ena vodilnih gospodarskih dejavnosti močno vpliva na narodno gospodarstvo, regionalni razvoj, zaposlovanje ter način življenja. Slovenija je po podatkih Statističnega urada RS v letu 2004 zabeležila za 1 % več turističnih prenočitev kot leta 2003. Skupaj je bilo evidentiranih dobrih 2,3 milijona prihodov turistov oziroma 4,2 % več kot leto prej in 7,6 milijona turističnih prenočitev, od česar so jih tuji turisti ustvarili 57,5 %. Od tega so slovenska zdravilišča zabeležila 2,5 milijona turističnih nočitev. Ugotavljamo, da turizem v Sloveniji predstavlja hitro rastočo gospodarsko panogo, ki naj bi tudi v prihodnje dosegla nadpovprečno rast. Vse to dokazujejo tudi podatki, ki napovedujejo, da naj bi se do leta 2011 število turistov povečalo za 6 %, medtem ko naj bi leta 2011 slovenski turizem zabeležil 3,3 milijona prihodov turistov oziroma 9,7 milijona turističnih nočitev. Eden izmed dejavnikov za takšno rast je vsekakor vstop Slovenije v Evropsko unijo. Te napovedi in usmerjenost slovenskega turizma h kvaliteti ponudbe so slovenska naravna zdravilišča pripeljali do tega, da so začela svojo turistično ponudbo izpopolnjevati in usmerjati v nove oblike turizma.

Po številu izvirov zdravilnih voda sodi Slovenija glede na velikost s 87 termalnimi izviri med najbogatejše dežele. To se odraža v strukturnih značilnostih ponudbe slovenskega turizma, saj zdraviliški turizem ustvarja največji delež prenočitev, ter tudi v hitrosti uvajanja številnih novosti v zdraviliško-turistično ponudbo. Še nekaj let nazaj so zdravilišča gradila predvsem termalno-zabaviščne komplekse, tako da se je velikost termalnih vodnih bazenskih površin praktično podvojila, število evidentiranih vstopov v termalne bazene pa je za dvakrat preseglo skupno število prebivalcev Slovenije. V zadnjih letih pa zdravilišča posvečajo največ pozornosti novim trendom, ki jih je v evropski turizmu prinesla filozofija zdravega načina življenja-wellnessa. Posodabljanje oziroma širitev tako imenovane termalne ponudbe se tako dopolnjuje z novostmi s področja sodobne medicine, upošteva pa tudi tradicijo termalizma v evropskem prostoru ter delno tudi holističen pristop, ki se je ohranil v tradicionalni vzhodnjaški medicini. S številnimi novostmi želijo slovenska naravna zdravilišča zadovoljiti potrebe svojih gostov, ki so iz leta v leto bolj zahtevni. Današnjemu gostu ni dovolj, da mu prodamo le posteljo in topel obrok, temveč bo gledal predvsem na dodatno ponudbo, ki jo nudijo naša zdravilišča.

Z vidika posameznega podjetja pa slovenski prostor ne ponuja veliko razvojnih možnosti na področju zdravilišč. Konkurenca na področju vodnih programov je čedalje hujša in treba je biti vse bolj inovativen in iznajdljiv.

Uspešno poslovanje v eni izmed najhitreje rastočih in hitro spreminjajočih se panogah, to je turizmu, zahteva učinkovito raziskovalno-razvojno delo in ambiciozno vodstvo, ki je sposobno slediti sodobnim trendom in se hitro prilagajati nastalim spremembam. Ohranjanje pozicije na trgu zahteva nenehna vlaganja v posodobitve ponudbenega programa, s katerimi se skušajo zadovoljiti visoke zahteve in pričakovanja sodobnega turista. Za doseganje boljših rezultatov oziroma nadpovprečne uspešnosti morajo podjetja neprestano spremljati in analizirati dosežke svojih konkurentov ter predvideti njihove akcije in reakcije.

Kot eno najuspešnejših orodij v boju za večjo kakovost storitev se je pokazala uporaba metode primerjalnega presojanja oziroma primerjanja z najboljšimi, angleško benchmarking. Področje mojega raziskovanja je primerjalna presoja finančnih in nefinančnih kazalnikov dveh podjetij, ki se ukvarjata s turistično dejavnostjo, tj. Term Čatež d.d. in Term 3000 d.d.. Podjetji sta tekmeča na tržišču predvsem pri zapolnjevanju namestitvenih kapacitet, privabljanju dnevnih kopalcev in nudenju zdravstvenih ter wellness storitev.

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Primerjalna presoja je managersko orodje, ki ga v sodobnem poslovnem svetu uspešno uporablja veliko podjetij in drugih organizacij. Gre za nepretrgan in sistematičen proces merjenja, vrednotenja in primerjanja poslovnih izidov ne samo z najboljšimi tekmeci, temveč tudi z najboljšimi praksami v svetovnem merilu. Metoda nam poleg tega, da ugotovimo, ali je podjetje boljše ali slabše od drugih ter kje se nahaja, omogoča, da ugotovimo, zakaj je neko podjetje boljše od našega in kako je to doseglo. Na podlagi teh informacij lahko podjetje ne le dohiti ampak tudi prehitijo svoje konkurente. Primerjalna presoja je torej uporabna metoda, ki omogoča oboje, da se podjetje prilagodi enakemu in/ali da ustvarja drugačnost. Izbira je odvisna od strateške odločitve, povezane z vprašanjem, zakaj podjetje obstaja (poslanstvo) in kaj želi postati (vizija) (Potokar, 2003, str. 1).

O konkurenčni primerjalni presoji govorimo, ko lastno organizacijo primerjamo s svojimi neposrednimi konkurenti, in ugotavljamo, v čem so ti boljši. Ta primerjava lahko obsega primerjavo izdelkov, storitev, doseženih izidov poslovanja, poslanstev, kultur, zaposlenih ali pa okoljsko-varstvene politike neposrednih konkurentov. Čeprav primerjava z neposrednimi konkurenti največkrat ne pomeni primerjave z najboljšimi praksami, pa informacije, pridobljene s konkurenčno primerjalno presojjo, predstavljajo koristen vir idej in spoznanj o naših neposrednih konkurentih, ki delujejo na iste skupine kupcev, dobaviteljev, delničarjev in bank. Cilj konkurenčne primerjalne presoje je zato ugotoviti položaj lastne organizacije v primerjavi z neposrednimi konkurenti, in pri tem, če je mogoče, prevzeti tiste prakse konkurentov, ki so boljše od naših lastnih. Poudariti pa velja, da je ta vrsta primerjalne presoje običajno najtežje izvedljiva in najbolj občutljiva, saj konkurenčna podjetja iz različnih razlogov največkrat niso pripravljena sodelovati (Tekavčič, 2001, str. 52).

Tako kot ostala turistična podjetja se tudi Terme Čatež in Terme 3000 nenehno srečujejo s konkurenčnimi pritiski in nenehnim bojem za ohranitev pridobljene pozicije na trgu. Zelo hitro prihaja do posnemanja tržno zanimivih atrakcij na področju hotelske in gostinske ponudbe, vodnih programov in wellness storitev. Poslovanje v takšnih konkurenčnih razmerah znatno vpliva na število obiskovalcev in v končni fazi na uspešnost poslovanja družbe. Zato je za dvig ravni učinkovitosti in doseganje konkurenčne prednosti koristno primerjalno presojanje, s katerim pridobimo informacije o doseženih poslovnih rezultatih, izdelkih in storitvah, proizvodnih procesih, izvajanju podpornih funkcij in strategijah. Vsi ti podatki nam v razmerah vse večjih pritiskov s strani trga, zaposlenih in lastnikov omogočajo sprejemanje boljših poslovnih odločitev.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen diplomskega dela je na osnovi analize računovodskih in neračunovodskih podatkov Term Čatež in Term 3000 ugotoviti trenutno raven uspešnosti poslovanja, izpostaviti prednosti in slabosti v delovanju ter sklepati o nadaljnjem razvoju obravnavanih podjetij. Obe podjetji si prizadevata delovati čim bolje in dosežati čim boljše rezultate, zato bo s pomočjo analize poslovanja zanimivo ugotovili, na kakšen način to dosežata. Sklepali bomo, katero podjetje je boljše in od katerega se lahko slabše uči, pobira izkušnje in jih vgrajuje v svoje poslovanje ter tako poizkuša postati prav tako uspešno podjetje.

V teoretičnem delu diplomske naloge bomo opredelili in na kratko predstavili primerjalno presojo, ki je zelo uporabno orodje v procesu strateškega odločanja podjetij. Nato pa bomo v praktičnem delu za obe podjetji, za obdobje 2003 do 2004, izvedli primerjavo računovodskih pokazateljev in najpomembnejših kazalnikov na področju gospodarjenja s sredstvi in obveznostmi do virov sredstev. Tako bomo ugotovili, kje in kako se podjetji razlikujeta z računovodsko-finančnega vidika. Analizirali bomo preseke bilanc stanja in izkazov poslovnega izida ter izračunali najpomembnejše kazalnike stanja financiranja, investiranja, plačilne sposobnosti, obračanja in dobičkonosnosti, v skladu s Slovenskimi računovodskimi standardi. Tako bomo spoznali, katerim kazalnikom bi podjetji morali posvečati več pozornosti, jih sproti izračunavati ter primerjati.

Ker pa analiza računovodskih izkazov ne zadostuje za celovito oceno poslovanja podjetij v poslovnem letu 2004, bomo v drugem delu diplomske naloge le-te podkrepili z neračunovodskimi podatki in na osnovi štirih osnovnih vrst procesa primerjalne presoje naredili še primerjalno presojo konkurenčnih prednosti, primerjalno presojo strategij, primerjalno presojo procesov in primerjalno presojo dosežkov. Na ta način bomo spoznali poslovanje podjetij, njihovo učinkovitost in uspešnost, izpostavili probleme in morebitne rezerve pri poslovanju ter spoznali dejavnike, ki so vplivali na učinkovitost in uspešnost posameznega podjetja. Tako bomo spoznali prednosti in slabosti primerjanih podjetij in opozorili na priložnosti in nevarnosti, ki prežijo na podjetji iz okolja. Na osnovi rezultatov primerjalne presoje bomo presodili, ali podjetji uresničujeta trajno nalogo hitrejše širitve družb, nalogo, katero je nadzorni svet zaupal upravi.

Trdimo, da je potrebno, da se podjetja primerjajo med seboj in razkrivajo svoje podatke o poslovanju, ker (Kropivšek, 2004, str. 7):

- na ta način vidijo svoje rezultate objektivnejše,
- s pomočjo primerjav vidi podjetje, kje je slabše in se lahko posveti ugotovljenim problemom,
- lahko s skrbnim gospodarjenjem s sredstvi in obveznostmi do virov sredstev pomembno prispeva k uspešnosti podjetja,
- z analizo lahko ugotovimo, da so določena področja nepokrita, oziroma jih slabo izkoriščamo,
- je primerjalno presojanje s kvalitetno izvedeno analizo zelo uporabna metoda za uvajanje izboljšav v poslovni proces podjetja,
- nam izračunavanje kazalnikov ne povrne dobrega poslovanja, ampak nam ga pripomore

izboljšati,

- primerjalna presoja podjetje vzpodbuja k načrtni primerjavi z drugimi, ohranjanju konkurenčnega položaja oziroma pridobitvi konkurenčne prednosti, in doseganju čim višje kakovosti in učinkovitosti,
- problemi pri primerjavi nastanejo, če si za primerjavo izberemo napačnega partnerja. Taka primerjava nas privede do zavajajočih spoznanj in na njihovi podlagi do napačnih odločitev.

1.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Predpostavljamo, da so vse informacije, uporabljene v diplomski nalogi točne in verodostojne ter da obseg uporabljenih informacij zadostuje za doseganje zastavljenih ciljev diplomskega dela. Pri pisanju diplomskega dela smo uporabljali podatke pridobljene od vsakega posameznega podjetja ter podatke, ki so publicirani in dostopni vsakomur. Predpostavljamo, da so uporabljeni računovodski podatki resnična in poštena slika podjetja, saj so le-ti revidirani s strani pooblaščenih revizijskih družb.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

Diplomsko delo predstavlja analizo finančnih in nefinančnih podatkov o poslovanju družb. Uporabljeni sta metodi kompilacije (povzemanje opazovanj, spoznanj, stališč, sklepov in rezultatov drugih avtorjev) in komparacije (primerjanje enakih ali podobnih dejstev, pojavov, procesov in odnosov, s katerimi ugotovljamo njihove podobnosti v obnašanju in razlike med njimi). Uporabljeni so lasti izračuni, tuja in domača literatura, strokovne revije ter internetni viri.

2 PRIMERJALNO PRESOJANJE (BENCHMARKING)

V sodobnih razmerah mora podjetje za doseganje nadpovprečne uspešnosti biti boljše od svojih konkurentov. Problem je v tem, da so tudi njegovi tekmeci sprejeli to sporočilo (Ghemawat, 1986). Zato podjetja sistematično razvijajo svoje sposobnosti, ki so najbolj redke dobrine v razmerah sodobne konkurence (Sutton, 2001). Pri tem spremljajo svoje tekmece in skušajo predvideti njihove akcije ter reakcije in se obnašajo strateško. O konkurentih želijo pridobiti čimveč informacij in jih vključiti v svoje odločitve. Da bi izboljšala svoje poslovne dosežke, podjetja preučujejo tudi informacije o poslovanju drugih podjetij (učeča se organizacija). Danes temu pravimo primerjalno presojanje ali angleško benchmarking (Prašnikar, 2002, str. 13).

Poslovna praksa priznava kot "utemeljitelja" primerjalne presoje dve ameriški korporaciji: IBM in Xerox. Prva naj bi začela v začetku 60. let primerjati uspešnost posameznih poslovnih enot na področju razvoja in raziskave ter proizvodnje in kakovosti, druga pa naj bi začela ob koncu 70. let primerjati svoje proizvodne sposobnosti in procese z japonskimi konkurenti. Zaradi koristi, ki jih je primerjalna presoja prinesla njegovim zgodnjim uporabnikom, se je njena uporabnost postopoma širila. Od 80. let dalje so primerjalno presojo v bolj ali manj formalizirani obliki začela uporabljati številna druga podjetja. Tako je danes široko razširjeno managersko orodje (Harrington, 1995; Prašnikar, 2002, str. 14).

Primerjalna presoja je zelo splošen poslovni koncept, ki ga dandanes v taki ali drugačni obliki hote ali nehote uporablja prav vsako podjetje. Zato so se v praksi pojavile številne opredelitve.

2.1 Opredelitev primerjalnega presojanja

Ker se je primerjalna presoja v formalizirani obliki najprej začela uporabljati v proizvodnih podjetjih, je ostala tesno povezana s področjem proizvodnje, razvoja in kakovosti. Po ožjih opredelitvah je tako primerjalna presoja sistematičen in nepretrgan proces primerjave značilnosti najboljših izdelkov, storitev in procesov s ciljem izboljšati poslovno uspešnost (Harrington, 1995, str. 173). Postopoma pa se je fokus primerjalne presoje širil, tako da se pogosto opredeljuje kot proces nenehnega iskanja najboljših praks konkurentov in drugih podjetij, ki vodijo k nadpovprečni uspešnosti, če jih uporabimo v podjetju (Bogan, 1994, str. 312).

Prvo in najkrajšo opredelitev primerjalne presoje je v svoji delovni različici zapisal Camp (1989, str. 12), ki jo opiše kot iskanje najboljših panožnih praks, ki vodijo k odličnejšim dosežkom. Podrobnejšo opredelitev je po International Benchmarking Clearinghouse v svoji knjigi povzel Watson (1993, str. 3). Zapisal je, da je primerjalna presoja nepretrgan proces merjenja in primerjanja poslovnih procesov podjetja s poslovnimi procesi vodilnih podjetij, nameščenih kjerkoli na svetu, da bi dobilo informacije, ki mu bodo pomagale izpeljati akcije za izboljšanje poslovnih uspehov. Eno od najnatančnejših in zato tudi najprimernejših opredelitev primerjalne presoje pa podaja Spendolini (1992, str. 8-10), saj je devetinsitrideset različic definicij primerjalne presoje, ki so se izoblikovale v podjetjih, benchmarkinških organizacijah in svetovalnih podjetjih povzel v eni sami. Zapisal je, da je primerjalna presoja neprestan, sistematičen proces za ocenjevanje izdelkov, storitev in delovnih procesov organizacij, ki so znane kot reprezentativno najboljše prakse, zato da bi se poslovanje organizacije neprestano izboljševalo.

Primerjalno presojanje je metoda, ki je značilna za učeče se organizacije in s pomočjo katere podjetje primerja dosežene izide poslovanja (npr. stopnjo donosnosti, produktivnost), druge poslovne kazalnike (npr. povprečne stroške izdelka, hitrost obračanja terjatev), poslovne učinke, lastnosti, posebnosti in možnosti, pa tudi posamezne procese različnih poslovnih funkcij, njihove z dosežki tekmecev, podjetij v panogi, podjetij v strateški skupini (podjetja z enakimi ali podobnimi strategijami), pa tudi podjetij izven panoge (Knez Ridel, 2000, str. 217-231).

Ne glede na opredelitev pa lahko povzamemo naslednje skupne značilnosti sodobnega primerjalnega presojanja kot managerskega orodja (Debeljak et al., 2002, str. 13-37):

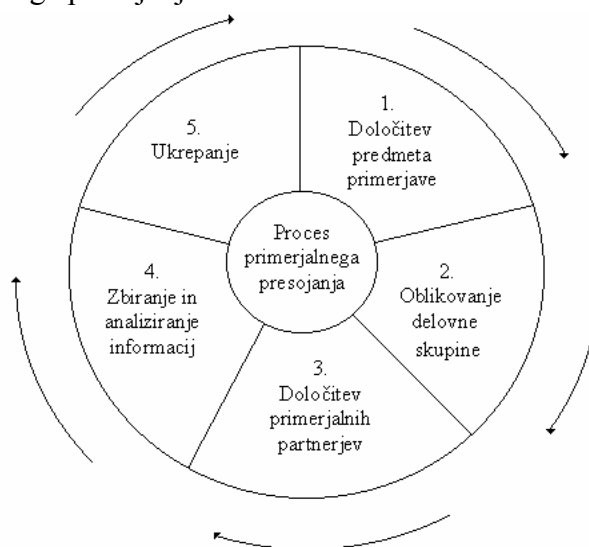
- njegova temeljna naloga je pridobivati različne poslovne informacije o drugih podjetjih,
- namen teh informacij je ustvarjanje novega poslovnega znanja,
- novo poslovno znanje nastaja z analizo in primerjavo značilnosti različnih poslovnih dejavnikov različnih podjetij,
- na tej podlagi sprejemamo kakovostnejše poslovne odločitve in posledično zagotavljamo uspešnejše in učinkovitejše poslovanje.

Ob navedenih ugotovitvah lahko primerjalno presojo opredelimo kot proces ustvarjanja poslovnega znanja s primerjavo in analizo poslovnih informacij o drugih podjetjih s ciljem izboljšati kakovost poslovnega odločanja. Primerjalno presojanje je tako uporabna metoda, ki omogoča, da se podjetje prilagodi enakemu ali da ustvarja drugačnost. Izbira je odvisna od strateške odločitve povezane z vprašanjem, zakaj podjetje obstaja (poslanstvo) in kaj želi postati (vizija).

2.2 Proces in končni cilji primerjalnega presojanja

Primerjalno presojanje poteka kot proces, ki pripelje do cilja, to je do akcije. Ves proces poteka v logičnem zaporedju. Običajno si faze sledijo v zaporedju, kot so prikazane na naslednji sliki.

Slika 1: Proces primerjalnega presojanja



Vir: Knez Riedl, 2000, str. 217.

Začetna faza se prične s pobudo, ki običajno vznikne v projektih uvajanja celovite kakovosti, poslovne preнове, pred izdelavo strateškega načrta in strateške analize, ponekod tudi pri projektih učeče se organizacije in obvladovanja znanja. V tej fazi načrtamo, kaj in zakaj bomo primerjali ter kako bomo izvedli primerjalno presojanje. Za fazo analiziranja je značilno urejanje gradiva, preverjanje in obdelovanje s pomočjo izbranih analitskih metod in orodij, predvsem s kazalniki. Cilj te faze je ugotoviti razlike ali odstopanja med primerjanimi podjetji. Naslednja faza – poročanje o poteku in ugotovitvah primerjave je namenjena pripravi poročila, ki se opira na bogato dokumentacijsko podlago (načrti, snemalni listi, organigrami, verbalni opis ocenitve) in prepričljivi predstavitvi ugotovitev. Akcija je cilj primerjalnega presojanja. Predlagane spremembe poslovanja podjetja preuči, jih sprejme ali zavrne. Če jih sprejme, sledi načrt njihovega uvajanja. Pri tem kakor tudi pri uvajanju sprememb sodeluje tudi delovna skupina, ki je izvedla primerjalno presojanje. Na ta način dobiva povratne informacije, s čimer zagotavlja kontinuiteto in prenaša pridobljeno znanje na nadaljnje projekte primerjalnega presojanja z istim ali drugim primerjalnim partnerjem (Knez Riedl, 2000, str. 217-231).

Poglavitni namen primerjalne presoje so nenehne izboljšave, ki naj bi pripomogle k najboljšim dosežkom. S primerjalno presojo naj bi torej predvsem odkrili poslovne prakse, katerih rezultati–izdelki ali storitve najbolj zadovoljujejo potrebe kupcev. Pri pridobivanju informacij pa se mora podjetje, če si želi pridobiti znanje o najboljšem poslovanju, odpreti navzven in se razgledati tudi po ugotovitvah in dosežkih zunaj svojih meja. Informacije je treba pridobivati iz virov na različnih ravneh: od najboljših dosežkov v neki funkciji do najboljših izkušenj neposrednih tekmecev in najboljšega poslovanja v panogi, pa tudi zunaj doseženih meja, na širšem ozemeljskem območju (Evropa, ZDA, Azija idr.) ter se seznaniti z najboljšimi praksami na svetu (Šušteršič, 2005, str. 7).

Cilj primerjalne presoje je ugotoviti najboljšo prakso, koliko se delovanje našega podjetja razlikuje od delovanja najboljšega podjetja ter z izboljšavami te odmike popraviti ali pa celo preseči izbranega odličnejšega primerjanega partnerja. Cilj je torej ne samo doseči, temveč tudi preseči podjetja, pri katerih se kažejo najboljši dosežki v neki funkciji, in to v svetovnem merilu, ne glede na panogo. Najpomembnejše informacije, ki jih podjetja skušajo pridobiti pri primerjalni presoji, so po Spendoliniju (1992, str. 28) sledeče:

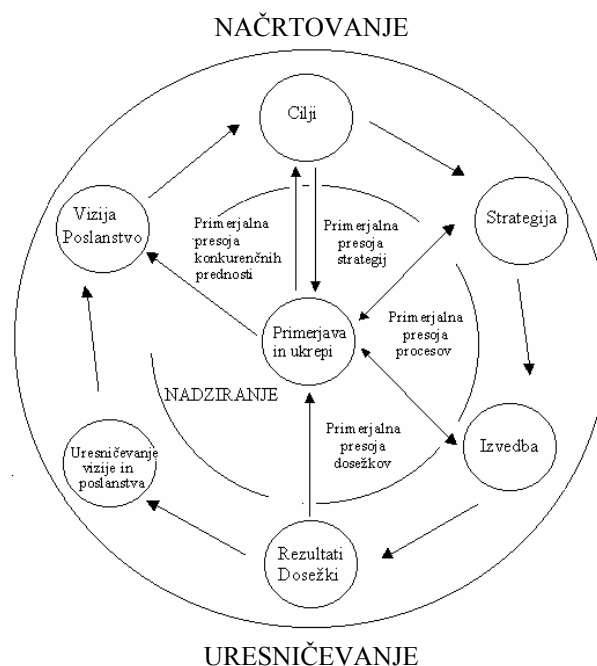
- izdelek ali storitev (lastnosti in značilnosti, ki zadovoljujejo potrebe kupcev),
- proces izdelave izdelka ali opravljanja storitve (nastajanje in podpora izdelku ali storitvi),
- druge podporne funkcije, ki z nastajanjem izdelka ali storitve niso neposredno povezane, so pa nujne za njegov uspeh (trženje, finance, človeški viri itd.),
- poslovni izidi (prihodki, odhodki, stroški, kazalci kakovosti ipd.),
- strategije (načrti, načrtovanje).

2.3 Vloga primerjalnega presojanja pri strateškem managementu

Strateški management je tisti del managementa v podjetju, ki je povezan z izpolnjevanjem poslanstva podjetja kot temeljnega okvira njegovega delovanja. Proces strateškega managementa sestavljajo naslednji sklopi aktivnosti (Thompson, 2001): določitev poslanstva podjetja, ki opredeljuje temeljni namen njegovega delovanja, določitev strateških ciljev, ki jih podjetje želi doseči, določitev strategij, s katerimi bo podjetje doseglo strateške cilje, izvedba strategij in preverjanje, ali so načrtovani cilji uspešno doseženi, ter sprejetje in izvedba ustreznih korektivnih ukrepov (Prašnikar, 2002, str. 16-17).

Pri sprejemanju poslovnih odločitev podjetje uporablja poslovne informacije, ki izhajajo iz aktivnosti načrtovanja in poslovne informacije, ki izhajajo iz aktivnosti nadziranja, oboje pa so povezane z aktivnostmi uresničevanja. Z dodatnimi poslovnimi informacijami, ki jih podjetje pridobi s primerjalno presojo, je na eni strani mogoče izboljšati kakovost sprejemanja odločitev pri strateškem načrtovanju in na drugi kakovost sprejemanja odločitev pri strateškem nadziranju, kar vodi do uspešnega uresničevanja začrtanih ciljev. Zaradi tega je smiselno celostno primerjalno presojo vgraditi v proces strateškega managementa (Prašnikar, 2002, str. 18).

Slika 2: Povezava primerjalne presoje s strateškim managementom



Vir: Prašnikar, 2002, str. 19; Lastna priredba.

Proces primerjalne presoje je mogoče celostno integrirati v proces strateškega managementa, tako da postane sestavni element aktivnosti strateškega načrtovanja in nadziranja. Ker navedene štiri vrste primerjalne presoje pokrivajo vse ključne sklope aktivnosti strateškega managementa, govorimo o modelu celostne primerjalne presoje. Aktivnosti primerjalne presoje prinesejo podjetju največ koristi takrat, ko se te uporabljajo celostno, saj tako najboljše podpirajo vse med seboj prepletene sklope aktivnosti v okviru procesa strateškega managementa (Prašnikar, 2002, str. 20).

2.4 Vrste primerjalnega presojanja

Podlaga za delitev primerjalne presoje so potrebe po različnih vrstah informacij. Poglavitni namen primerjalne presoje je iskanje najboljših praks in njihova vpeljava v poslovanje podjetja. Metoda je bila sprva zasnovana le na spremljanju konkurence, pozneje pa so podjetja, ki so uporabljala primerjalno presojo, ugotovila, da lahko s pomočjo te metode z medsebojnim sodelovanjem postanejo uspešnejša. Tako da se danes ta metoda razvija v smeri sodelovanja med primerjanimi podjetji.

Po področju delovanja lahko primerjalno presojo razdelimo na več vrst. Če primerjamo izdelke, storitve, procese ali prakse v podjetju, govorimo o notranji primerjalni presoji, če zunaj podjetja, pa o zunanji primerjalni presoji. Zunanja primerjalna presoja se deli še naprej, in sicer glede na to, s kakšnim podjetjem se primerjamo. Če se primerjamo z neposrednimi konkurenti, gre za konkurenčno primerjalno presojo, če se primerjamo z drugimi podjetji, ki niso naši neposredni tekmeci, pa imamo opraviti z nekonkurenčno primerjalno presojjo. Le-ta pa je razdeljena še po

tem, ali gre za primerjavo z vodilnimi v panogi ali najboljšimi podjetji na svetu ne glede na panogo. V prvem primeru govorimo o funkcijski, v drugem pa o splošni primerjalni presoji (Antončič, 1997, str. 19).

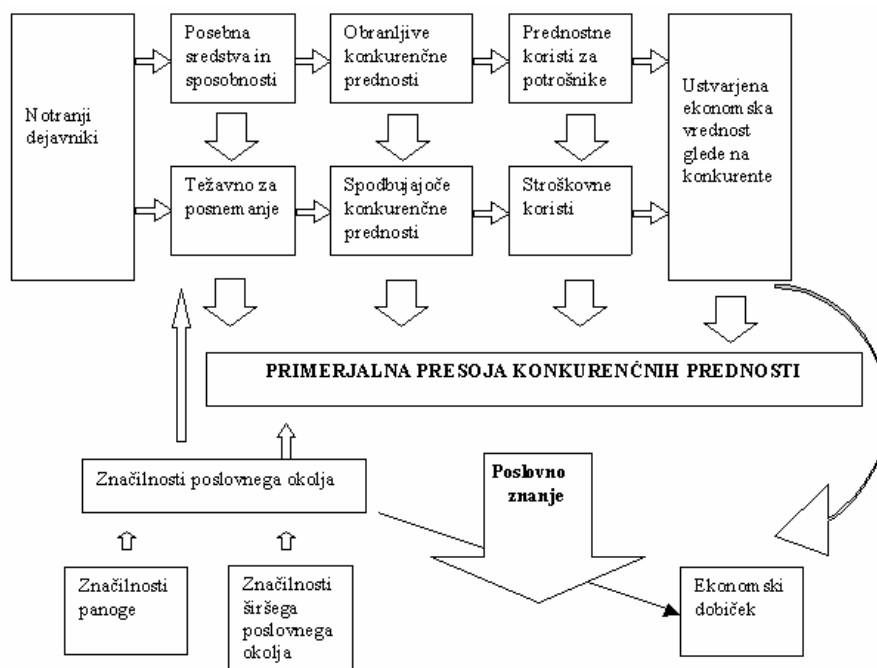
Konkurenčna primerjalna presoja se osredotoči na primerjanje izdelkov, storitev, delovnih procesov in praks neposrednih tekmecev. To je najtežja in najobčutljivejša vrsta primerjalne presoje, saj konkurenčna podjetja večinoma niso pripravljena sodelovati. Velikokrat poslovanje neposrednih tekmecev ni najboljše. Toda informacije o tem so vseeno zelo koristne, ker njihova praksa ponavadi vpliva tudi na javnost ali deležnike samega podjetja, ki dosežke primerja – kupce, dobavitelje, delničarje. Konkurenčna primerjalna presoja pripomore, da se zaposleni bolj zavedajo, kam se uvršča njihovo podjetje in kam tekmeči (Boxwell, 1994, str. 31). Prednost konkurenčne primerjalne presoje je dobra primerljivost tako dobljenih informacij in samih praks in tudi tehnološke opremljenosti, slabost pa v tem, da je neposrednemu konkurentu težko dovoliti vpogled v delovanje svojega podjetja, ki se lahko sprevrže v nenadzorovano razkrivanje konkurenčnih podatkov.

2.4.1 Štiri osnovne vrste primerjalnega presojanja

Glede na povezanost s posameznimi aktivnostmi strateškega managementa pa nekateri avtorji razdelijo primerjalno presojo v štiri osnovne vrste: primerjalna presoja konkurenčnih prednosti, primerjalna presoja strategij, primerjalna presoja procesov in primerjalna presoja dosežkov (Prašnikar, 2002, str. 19). Vse štiri vrste združujemo v celostno primerjalno presojo. Izvajalci se večkrat poskušajo osredotočiti na posamezno vrsto primerjalne presoje, čeprav so vse štiri vrste pravzaprav sosledne stopnje celovite primerjalne presoje in jih je zelo težko obravnavati in izvajati ločeno. Glede na značilnosti dejavnosti podjetja, kjer izvajamo primerjalno presojo, lahko predpostavimo, katera vrsta primerjalne presoje bo najbolj uspešna pri posredovanju ustreznega povratnega vpliva na strategijo in konkurenčni položaj podjetja.

A. Temeljna naloga **primerjalne presoje konkurenčnih prednosti** je ustvariti poslovno znanje o dejavnostih, na katerih temeljijo konkurenčne prednosti konkurentov in drugih podjetij. Tako pridobljeno znanje omogoča podjetju: določiti ključne elemente konkurenčnih prednosti v dejavnosti, preveriti usklajenost lastnih konkurenčnih prednosti s poslanstvom podjetja in iz njega izhajajočimi strateškimi cilji ter sprejemati kakovostnejše odločitve o načrtovanju strateških ciljev ter strategij za njihovo doseganje. Namen primerjalne presoje konkurenčnih prednosti torej ni le ugotoviti, katera podjetja ustvarjajo nadpovprečno vrednost in ekonomske dobičke, temveč s primerjavo in analizo tudi odkriti razloge za to. Na tak način podjetje s primerjalno presojo ustvari novo poslovno znanje, ki ga uporabi pri sprejemanju lastnih strateških odločitev.

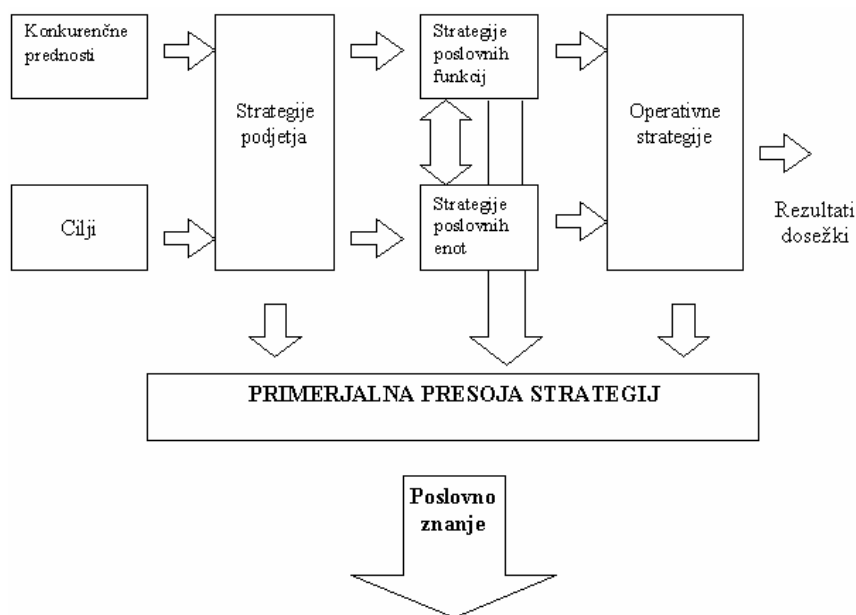
Slika 3: Model primerjalne presoje konkurenčnih prednosti



Vir: Prašnikar, 2002, str. 22; Lastna priredba.

B. Temeljna naloga **primerjalne presoje strategij** je ustvariti znanje o značilnostih strategij, ki jih za uspešno doseganje svojih ciljev uporabljajo konkurenti in druga podjetja s ciljem, da bi s tem znanjem podjetje dolgoročno izboljšalo uspešnost strategij za doseganje svojih strateških ciljev. Strategije dajejo odgovor na vprašanje, kako te cilje doseči.

Slika 4: Model primerjalne presoje strategij

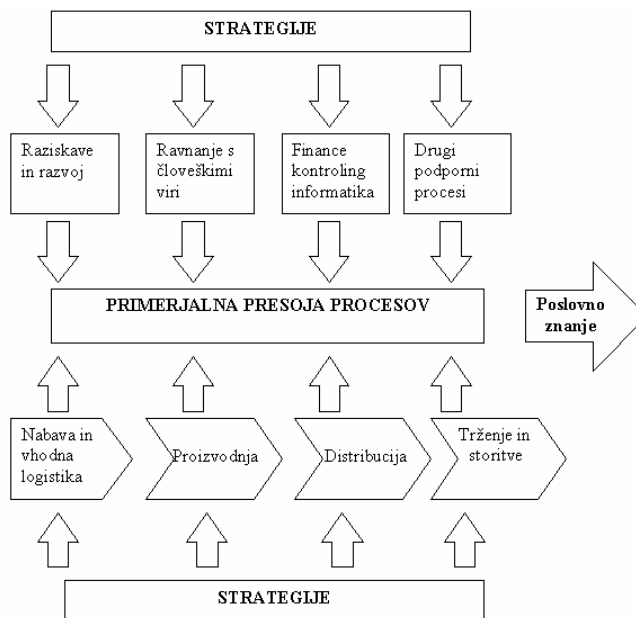


Vir: Prašnikar, 2002, str. 25; Lastna priredba.

C. Temeljna naloga **primerjalne presoje procesov** je ustvariti znanje o značilnostih načrtovanja, izvajanja in nadziranja različnih poslovnih procesov in aktivnosti, s katerimi

konkurenti in druga podjetja uspešno izvajajo začrtane operativne strategije s ciljem, da bi s tem znanjem podjetje dolgoročno izboljšalo učinkovitost izvajanja svojih strategij. Naloga primerjalne presoje procesov je na podlagi primerjave in analize izvajanja operativnih in podpornih procesov drugih podjetij ugotoviti, kakšni pristopi k načrtovanju in nadziranju teh procesov vodijo k učinkovitemu doseganju začrtanih strategij.

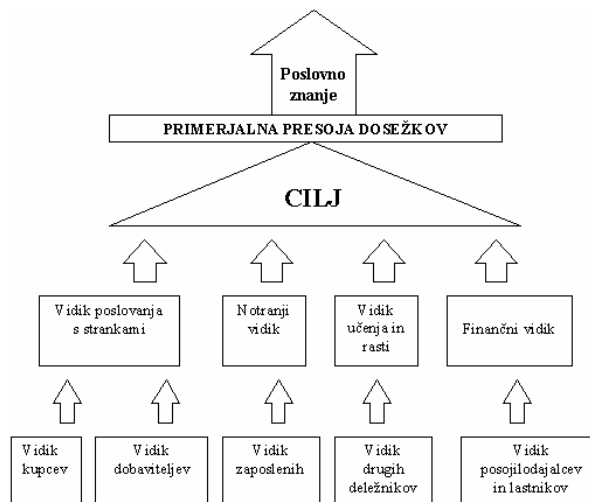
Slika 5: Model primerjalne presoje procesov



Vir: Prašnikar, 2002, str. 27; Lastna priredba.

D. Temeljna naloga **primerjalne presoje dosežkov** je ustvariti znanje o dosežkih konkurentov in drugih podjetij s ciljem, da bi podjetje relativno ovrednotilo svoje poslovne dosežke ter izboljšalo kakovost načrtovanja svojih strateških ciljev. Poslovni dosežki v absolutni vrednosti nimajo visoke informacijske vrednosti, temveč jo pridobijo šele, ko so primerjani z dosežki drugih podjetij, ki delujejo v enakem poslovnem okolju (konkurenti).

Slika 6: Model primerjalne presoje dosežkov



Vir: Prašnikar, 2002, str. 30; Lastna priredba.

2.5 Učinkovita izvedba primerjalnega presojanja

Primerjalna presoja lahko postane koristno orodje strateškega vodenja, če je v podjetje uvedena celostno, tako da pokriva vse pomembne sklope aktivnosti in se med posameznimi vrstami primerjalne presoje lahko izkoriščajo nastajajoče pozitivne sinergije. Koristi primerjalne presoje pa so odvisne tudi od tega, ali je v podjetje vpeljana na ustrezen način in tudi ustrezno izvajana. Različna podjetja imajo različne pristope k izvajanju primerjalne presoje, pri čemer pa najsplošneje lahko opredelimo naslednji temeljne korake primerjalne presoje (Coers et al., 2001, str. 86; Bogan, 1994, str. 312; Harrington, 1995, str. 173):

- korak načrtovanja, v katerem se jasno opredelijo cilji in namen primerjalne presoje,
- korak zbiranja poslovnih informacij, v katerem se pridobi bodisi primarne bodisi sekundarne informacije o drugih podjetjih,
- korak primerjave in analize, v katerem se na podlagi analize pridobljenih podatkov o drugih podjetjih in na podlagi primerjave z našim podjetjem ustvari poslovno znanje o predmetu primerjalne presoje,
- korak uporabe, v katerem se tako ustvarjeno poslovno znanje uporabi pri sprejemanju poslovnih odločitev.

V okviru koraka načrtovanja je najpomembneje, da se natančno opredelijo namen in cilji primerjalne presoje, kar omogoča učinkovito zbiranje potrebnih poslovnih informacij. Poleg tega je treba smiselno opredeliti način merjenja teh informacij, tako da bosta kasneje mogoči ustrezna analiza in primerjava. Pri zbiranju poslovnih informacij je ključno zagotoviti njihovo relevantnost in primerljivost. Če zbiramo informacije, ki med seboj zaradi vsebinskih ali metodoloških razlogov niso primerljive ali pa niso kakovostne, potem na njihovi podlagi ni mogoče ustvariti kakovostnega znanja ali pa je znanje celo napačno, kar lahko vodi do neustreznih poslovnih odločitev. Poslovne informacije so lahko pridobljene v neposrednem stiku z drugimi podjetji ali iz sekundarnih virov. V vsakem primeru je treba zagotoviti primerno obravnavo teh informacij in ustrezno vodenje v procesu zbiranja (Debeljak et al., 2002, str. 32).

Korak primerjave in analize je ključna faza primerjalne presoje, saj v njej nastaja novo poslovno znanje. Kakšna metodologija so uporabi, je odvisno tako od namena primerjalne presoje, kot tudi od oblike razpoložljivih poslovnih informacij. Treba pa je poudariti, da primerjalna presoja ni le zbiranje in prikaz primerjalnih poslovnih informacij, temveč tudi razumevanje razlogov za razlike. Le razumevanje vzročno-posledičnih povezav je lahko podlaga za ustvarjanje novega poslovnega znanja, ki je koristno pri prihodnjem poslovnem odločanju. Zadnji korak bistveno razlikuje primerjalno presojo od poslovnega analiziranja – ustvarjeno znanje je treba v podjetju tudi uporabiti. Zgolj kakovostne primerjane študije, katerih izsledki se v praksi nikoli ne uporabijo, ne služijo ničemur. Zaradi tega je treba v okviru procesa primerjalne presoje zagotoviti tudi primeren način poročanja o izsledkih, tako da se pridobljeno znanje posreduje tistim, ki ga bodo pri sprejemanju poslovnih odločitev v okviru svojih delovnih nalog tudi uporabljali (Debeljak et al., 2002, str. 32).

Ker je primerjalna presoja v temelju povezana z analizo in primerjavo poslovnih značilnosti

drugih podjetij, na njeno koristi pomembno vpliva izbira podjetij, katerih podatki se v primerjalni presoji pridobijo. Na splošno lahko v primerjalni presoji uporabimo podatke drugih podjetij v skupini povezanih podjetij – v tem primeru govorimo o notranji primerjalni presoji, konkurentov v panogi, drugih podjetij v panogi, ki niso neposredni konkurenti in drugih podjetij v drugih panogah.

Glede na vrsto izbranih podjetij lahko določimo nekatere ključne značilnosti učinkovitosti procesa primerjave (Harrington, 1995, str. 173):

Tabela 1: Nekatere ključne značilnosti učinkovitosti procesa primerjalne presoje

Podjetja, katerih podatki so uporabljeni v primerjalni presoji	Pričakovana stopnja sodelovanja	Relevantnost izsledkov	Možnost "preboja"
Druga podjetja v skupini (notranja)	visoka	visoka	visoka
Konkurenti v panogi	nizka	visoka	srednja
Podjetja v panogi, ki niso konkurenti	srednja	srednja	velika
Podjetja iz drugih panog	srednja	nizka	velika

Vir: Harrington, 1995, str. 173.

Kar zadeva pripravljenost za sodelovanje oziroma težavnost pridobivanja potrebnih poslovnih informacij je navadno najboljši položaj pri povezanih podjetjih, najslabši pa pri neposrednih konkurentih. Kar zadeva relevantnost izsledkov je zaradi visoke stopnje primerljivosti najvišja pri neposrednih konkurentih, tako notranjih kot zunanjih, najnižja pa pri podjetjih iz drugih panog. Je pa možnost "preboja", ki pomeni pridobitev izjemno koristnega znanja, navadno največja ravno pri podjetjih, ki so zunaj naše panoge – tam se lahko ustvari znanje, ki za našo panogo ni značilno in lahko pomeni pomemben preobrat v naših poslovnih znanjih (Debeljak et al., 2002, str. 33).

Glede na vrsto podjetij, katerih podatke uporabljamo pri primerjalni presoji, lahko opredelimo tudi primernost za posamezne vrste primerjalne presoje:

Tabela 2: Primernost vrste primerjalne presoje glede na vrsto podjetij

Podjetja, katerih podatki so uporabljeni v primerjalni presoji	Primerjalno presoja konkurenčnih prednosti	Primerjalna presoja strategij	Primerjalna presoja procesov	Primerjalna presoja dosežkov
Konkurenti v panogi	zelo primerno	zelo primerno	zelo primerno	zelo primerno
Podjetja v panogi, ki niso konkurenti	primerno	primerno	zelo primerno	primerno
Podjetja iz drugih panog	manj primerno	primerno	zelo primerno	manj primerno

Vir: Prašnikar, 2002, str. 33.

Za primerjalno presojo konkurenčnih prednosti so najbolj primerni konkurenti v panogi, saj so izpostavljeni podobnim konkurenčnim dejavnikom in značilnostim širšega poslovnega okolja,

kar omogoča enostavnejšo primerjavo in analizo konkurenčnih prednosti. Podobno velja tudi za primerjalno presojo strategij in primerjalno presojo dosežkov. Konkurenti in druga podjetja v panogi poslujejo v podobnih okoliščinah, so izpostavljeni podobnim konkurenčnim silnicam, imajo stik s podobnimi deležniki in navadno zasledujejo podobne cilje. Vse navedene podobnosti tudi poenostavljajo primerjavo in analizo poslovnih informacij, ki se uporabljajo v primerjalni presoji. Pri primerjalni presoji procesov pa se navadno lahko uporabljajo podatki o vseh podjetjih, ki izvajajo podobne procese, ne glede na to, ali so konkurenti in ali poslujejo v isti panogi.

2.6 Koristi primerjalnega presojanja pri strateškem managementu

V poslovnem okolju se podjetja pozicionirajo glede na konkurenčne prednosti, ki jih imajo relativno glede na konkurente. Pri tem je zelo malo verjetno, da ima dano podjetje najboljše znanje in izkušnje o vseh vidikih svojega poslovanja, zato mu novoustvarjeno poslovno znanje lahko izboljša kakovost poslovnega odločanja, s tem pa tudi uspešnost njegovega poslovanja. Še zlati je to pomembno pri pridobivanju znanja o negativnih izkušnjah drugih podjetij, ki bi sicer lahko podjetje pripeljale v težave, če bi jih moralo pridobiti z lastnim preizkusom. Pri tem je treba omeniti, da je pridobitev ustreznih znanj z uporabo primerjalne presoje učinkovitejša kot pridobitev znanj z lastnim preizkusom (Debeljak et al., 2002, str. 35).

Koristi primerjalne presoje pri strateškem vodenju lahko povzamemo v naslednjih točkah (Bogan 1994, str. 312; Karlöf et. al., 2001, str. 230; Coers et. al., 2001, str. 86; Harrington 1995, str. 173):

- omogoča učinkovitejše strateško načrtovanje in nadziranje,
- znižuje stroške napačnih poslovnih odločitev,
- omogoča povečevanje učinkovitosti podjetja preko uspešne zasnove in izvedbe preoblikovanja poslovnih procesov ter njihovega stalnega izpopolnjevanja,
- pripomore k reševanju poslovnih problemov,
- dodaja pomemben element stalnega izobraževanja zaposlenih, spodbuja njihovo inovativnost in kreativnost ter prispeva k porajanju novih zamisli,
- omogoča relativno ovrednotenje poslovne uspešnosti in učinkovitosti različnih poslovnih dejavnikov in
- spodbuja spremembe in povečuje posebna znanja, ki podjetju omogočajo večjo fleksibilnost in hitrejšo prilagajanje spremembam v poslovnem okolju.

Prav slednje ima v sodobnih razmerah hitrih sprememb velik pomen. Strateško načrtovanje namreč marsikje še vedno pojmujejo kot formalen proces, ki sledi ustaljenim postopkom in temelji na ohranitvi oziroma preureditvi obstoječih kategorij v podjetju. Primerjalna presoja pa s tem, da preučuje prakso drugih, sproži proces učenja, ki pokaže nove možnosti in proizvede novo uporabno poslovno znanje. Kot taka spodbuja strateško razmišljanje in usmerjenost strateškega managementa k "reševanju problemov" v podjetju (Mintzberg, 1994, str. 107-114). Zaradi tega lahko povzamemo, da učinkovito uveden celosten proces primerjalne presoje v podjetju pomeni konkurenčno prednost, saj vodi k ustvarjanju dodatnega poslovnega znanja in

učinkovitejšemu odločanju, ki omogočata uspešnejše strateško vodenje podjetja. Pri tem je treba poudariti, da primerjalna presoja ni primerna samo za podjetja, ki poslujejo v konkurenčnih dejavnostih, temveč tudi za tista, ki so bolj ali manj zaščitena pred konkurenco (javna podjetja ipd). Ker ta podjetja niso izpostavljena konkurenčnim silnicam, ki bi jih silile v prilagajanje in stalno povečevanje svoje poslovne učinkovitosti, jim ravno izsledki primerjalne presoje omogočajo, da svojo poslovno uspešnost in učinkovitost relativno ovrednotijo ter si postavijo ustrezne cilje za izboljšave. Primerjalna presoja torej pri teh podjetjih lahko nadomešča spodbude, ki bi jim jih sicer dajalo konkurenčno okolje (Karlöf et al., 2001, str. 230).

3 PRIMERJALNA PRESOJA DRUŽB TERME ČATEŽ IN TERME 3000

3.1 Predstavitev družbe Terme Čatež

Na podlagi Zakona o zdravilnih sredstvih in o naravnih zdraviliščih je ugotovljeno, da termalna voda, kadri, oprema in prostori ustrezajo zahtevam zgoraj navedenega zakona in Terme Čatež d.d. so leta 1964 pridobile status oziroma registracijo "naravnega zdravilišča". Iz vročih čateških vrelcev, odkritih konec 18. stoletja, so Terme Čatež v dvesto letih zrasle v največje slovensko naravno zdravilišče in drugo največje slovensko turistično središče. Družba ima jasno vizijo razvoja in rasti, ki jo uresničuje z naslednjimi produkti: nastanitveni objekti (hoteli, apartmaji, kamp) visoke in nižje kategorije, vodni programi, zdravstveni programi, wellness storitve, gostinski lokali, kongresni centri, športno-rekreativna ponudba, zabavni večerni programi s Casinojem in drugo.

Matična firma Terme Čatež d.d. posluje na treh lokacijah: v Čatežu na 45 hektarjih, na desnem bregu reke Save, na Mokricah na 67 hektarjih, 6 km od Čateža in v Kopru, kjer se nahajata hotel Koper in Aquapark hotel Žusterna. Družba Terme Čatež ima v večinski lasti tri delniške družbe in dve družbi z omejeno odgovornostjo: Marina Portorož d.d. iz Portoroža, Turistično podjetje Portorož d.d., Delikatesa d.d. iz Ljubljane, Terme Ilidža d.o.o. iz Ilidže pri Sarajevu in Termalna riviera d.o.o. iz Novalje. Znotraj skupine si prizadevajo izkoriščati sinergijske učinke predvsem na področju nabave, financ, prodaje in trženja.

Že vrsto let uresničujejo svoj cilj biti najboljša in najuspešnejša družba v njihovi dejavnosti, bolje delati v interesu gostov in ustvarjati vrednost za delničarje. V šestih hotelih kategorije 3* in 4* s 1500 posteljami (Hotel Terme, Toplice, Čatež, Mokrice, Žusterna in Koper) in drugih nastanitvenih objektih (400 apartmajev in 450 mest za kampiranje) imajo Terme Čatež danes več kot 240 različnih produktov za zagotavljanje zdravja, sprostitve, poslovnih srečanja, športnih in drugih užitkov. Glede na raznolikost ponujenih produktov in posameznih storitev, ki jih neprestano prilagajajo sodobnim trendom ter željam in zahtevam turistov, predstavlja celoten kompleks Term Čatež eno najbolj pestrih turističnih destinacij v Evropi. Rdeča nit ponudbe Term Čatež so termalna voda in vodni programi, s katerimi so postali počitniška destinacija, idealna za letovanje gostov 365 dni v letu.

Na dan 31.12.2004 so si lastniški deleži družbe sledili v naslednjem zaporedju: 19,28 % DZS

d.d., 13,99 % Kapitalska družba d.d., 11,02 % Id maksima d.d., 9,76 % Marina Portorož d.d., 7,11 % TP Portorož d.d., 5,79 % Slovenska odškodninska družba d.d. in ostali delničarji. Delnice družbe kotirajo na Ljubljanski borzi d.d., A kotacija, z oznako TCRG. Tržna cena delnice na dan 31.12.2004 je znašala 38.897,35 SIT.

3.2 Predstavitev družbe Terme 3000

Leta 1960 so južno od vasi Moravci z vrtanjem iskali nafto, pa je namesto "črnega zlata" iz globine 1.417 m pritekla vroča voda, s temperaturo okoli 72°C. Ker ni bilo nafte, so vrtino zaprli, krajani pa, ki so hitro spoznali zdravilne učinke tople vode, so jo v improviziranem bazenu začeli uporabljati za kopanje. Prvi bazenček je imel velikost 4x4 m in je bil globok 180 cm. Pisalo se je leto 1962. V letih, ki so minila od takrat in v razmerah, ki so se včasih hitro spreminjale, so nastajali novi in novi kopališki objekti, seveda skupaj s spremljajočimi gostinsko nastanitvenimi zmogljivostmi. Tako danes družba razpolaga skupno s 1.246 posteljnimi kapacitetami, od tega v Hotelu Ajda z 274 posteljami, v hotelu Termal z 250 posteljami, v turističnem naselju s 174 posteljami in v apartmajskem naselju Prekmurska vas s 540 ležišči. Kapacitete kampa dopuščajo namestitvev preko 500 oseb. Skupne prenočitvene zmogljivosti družbe so tako koncem leta 2004 znašale 1.738 ležišč.

Poleg nastanitvenih kapacitet ponujajo tudi kopališke zmogljivosti, zdravstvene in wellness storitve, pristno kulinariko, športno-rekreativne dejavnosti in omogočajo kongresno-poslovna srečanja. V družbi Terme 3000 Moravske Toplice razpolagajo s kvalitetnim in pestrim skupnim turističnim produktom, ki je zaradi uspešnih podjetniških pristopov in nenehno racionalizacijo poslovanja cenovno konkurenčen in že uveljavljen tudi na evropskem trgu.

Na podlagi doseženih rezultatov, predvsem v zadnjem desetletju, ugotavljamo, da so sposobni prevzeti vlogo nosilca nadaljnjega razvoja turizma v širši regiji. Zaključili so projekt kapitalskega povezovanja severovzhodnega dela zdraviliškega turizma pod blagovno znamko "Panonske terme". Terme 3000 Moravske Toplice so v letu 2002 prevzele Terme Lendava in Terme Ptuj. V letu 2004 pa je skupina Terme 3000 z novim prevzemom Zdravilišča Radenci še bogatejša. Le-ta vključuje tudi Terme Banovci in hotel Jeruzalem. Tako so dosegli osnovni namen, združiti tradicijo, znanje in specifično ponudbo posameznih destinacij. Povezane družbe nastopajo in tržijo svoje produkte pod krovno blagovno znamko Panonske terme.

V letu 2004 je z uspešno končano javno ponudbo postala večinski lastnik družbe, 95,25 %, Sava d.d. iz Kranja. Tako je bil sprejet sklep o umiku delnic družbe z oznako ZMTG z organiziranega trga vrednostnih papirjev.

4 PRIMERJALNA PRESOJA NA OSNOVI RAČUNOVODSKIH PODATKOV

Računovodstvo je raznolika dejavnost z enim namenom: koristiti različnim uporabnikom pri njihovih ekonomskih odločitvah. Računovodski izkazi morajo nuditi takšne informacije delničarjem, upnikom in drugim, da le-ti lahko ocenijo preteklo poslovanje podjetja z namenom

oblikovanja pričakovanj glede uspešnosti prihodnjega poslovanja podjetja in na tej podlagi oblikujejo odločitve glede svojega odnosa do podjetja (Slapničar, 2002, str. 1). Zato bomo najprej z analizo računovodskih podatkov iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida rekonstruirali kako sta podjetji poslovali v letih 2003 do 2004. Osnovni vir informacij sta bili letni poročili podjetij za poslovni leti 2003 in 2004, ki vsebujeta bilanci stanja in izkaza poslovnega izida za obdobje 2002 do 2004. Uporabili smo vodoravno in navpično primerjavo bilance stanja, izkaza poslovnega izida ter preučili še vrednosti in gibanje najpomembnejših finančno-računovodskih kazalnikov za leti 2003 in 2004. Na ta način smo dobili predstav o tem, kako se podjetji razlikujeta z računovodsko-upravljaljskega vidika.

4.1 Bilanca stanja

Bilanca stanja je statičen računovodski izkaz, ki prikazuje finančni položaj podjetja na točno določen dan. Na aktivni stani so prikazana sredstva, na pasivni pa obveznosti do virov teh sredstev. Pri analizi poslovanja obeh podjetij smo se osredotočili na vodoravno analizo, s katero dobimo informacije o velikosti, smeri in relativni pomembnosti sprememb posameznih postavk. Ekonomske kategorije s prejšnjega obdobja primerjamo s postavkami iz zadnjega obdobja. Navpično analizo, pri kateri pa se postavke v računovodskih izkazih prikazujejo kot relativni deleži glede na izbrano celoto, pa smo izvedli za potrebe primerjave obeh konkurentov iz iste gospodarske panoge (primerjanje dveh turističnih podjetij). Spodnja tabela nam prikazuje analizo skrčene bilance stanja, podrobnejša analiza celotnih bilanc podjetij je prikazana v Prilogi 2.

A. Sredstva

Na osnovi primerjalne presoje lahko ugotovimo, da se je velikost bilančne vsote podjetja Terme 3000 povečala in na dan 31.12.2004 znaša 17.477.347 tisoč SIT. V primerjavi z letom 2003 se je vrednost sredstev podjetja povečala za 33,69 %. V nasprotju se je premoženje Term Čatež v primerjavi z letom 2003 zmanjšalo za 6,67 % in je konec leta 2004 znašalo 23.618.374 tisoč SIT.

V strukturi sredstev v Termah 3000 večjih sprememb ni razvidnih, kar pomeni, da sta se obseg stalnih in gibljivih sredstev povečevala s približno enako stopnjo rasti. Po stanju na dan 31.12.2004 delež stalnih sredstev v vseh sredstvih podjetja znaša 97,25 %, medtem ko gibljiva sredstva brez aktivnih časovnih razmejitev predstavljajo 2,73 % vsega premoženja družbe. Med stalnimi sredstvi podjetje izkazuje pretežno zgradbe, ki predstavljajo 51,11 %, in deleže v podjetjih v skupini, ki predstavljajo 33,98 %, v strukturi vseh sredstev. Nakup Zdravilišča Radenci v višini 4.250.000 SIT, ki je evidentiran med dolgoročnimi finančnimi naložbami oziroma deleži v podjetjih v skupini, pojasnjuje tudi povečanje premoženja Term 3000 za 33,69 %. Med gibljivimi sredstvi predstavljajo kratkoročne poslovne terjatve največji delež, 1,75 % v strukturi vseh sredstev. Največja postavka pa so terjatve do kupcev.

Tudi v strukturi sredstev Term Čatež predstavljajo stalna sredstva večinski delež 97,18 %, od tega odpade na zgradbe 46,96 % in deleže ter dolgoročne finančne terjatve do podjetij v skupini 32,06 %. Struktura večine sredstev podjetja se ravno tako povečuje, kljub temu, da se je vrednost

sredstev na letnem nivoju zmanjšala. Zmanjšanje je posledica umika 77.055 navadnih imenskih delnic z oznako TCRG in s tem umik kategorije lastnih deležev iz 6,15 % sredstev po stanju 31.12.2003 na 0 % na dan 31.12.2004. Glavnino gibljevih sredstev predstavljajo kratkoročne poslovne terjatve do kupcev v državi in v tujini. Le te so se v primerjavi z letom 2003 zmanjšale za 84,90 %. Razlog tako velikemu zmanjšanju je vedno bolj uveljavljena politika avansnega poslovanja, predvsem pa je na dan 31.12.2003 potrebno izločiti terjatve do LB–Leasinga v višini 9 mrd SIT, ki obsegajo prodajo določenih objektov z namenom financiranja prihodnjega razvoja ter odplačila določenih obveznosti, katere se konec leta 2004 več ne pojavljajo.

Tabela 3: Vodoravna in navpična analiza skrčene bilance stanja podjetij v letih 2003 in 2004

BILANCA STANJA	Terme Čatež				Terme 3000				Terme Čatež	Terme 3000
	31.12.04		31.12.03		31.12.04		31.12.03		I 04/03	I 04/03
	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v %	v %
SKUPAJ SREDSTVA	23.618.374	100	25.305.923	100	17.477.347	100	13.072.877	100	93	134
A) STALNA SREDSTVA	22.953.274	97	23.364.198	92	16.997.035	97	12.696.116	97	98	134
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	32.356	0	6.612	0	84.453	0	59.373	0	489	142
II. Opredmetena osnovna sredstva	15.317.617	65	14.943.643	59	10.956.966	63	11.273.866	86	103	97
III. Dolgoročne finančne naložbe	7.603.301	32	8.413.943	33	5.955.616	34	1.362.877	10	90	437
B) GIBLJIVA SREDSTVA	660.925	3	1.940.963	8	477.914	3	374.699	3	34	128
I. Zaloge	87.478	0	41.213	0	47.784	0	40.441	0	212	118
II. Poslovne terjatve	406.640	2	1.741.140	7	305.448	2	252.701	2	23	121
III. Kratkoročne finančne naložbe	149.209	1	147.102	1	84.969	0	41.154	0	101	206
VI. Dobroimetja, čeki, gotovina	17.598	0	11.508	0	39.713	0	40.403	0	153	98
SKUPAJ OBVEZNOSTI	23.618.374	100	25.305.923	100	17.477.347	100	13.072.877	100	93	134
A) KAPITAL	18.609.721	79	19.704.635	78	10.041.144	57	9.506.844	73	94	106
I. Vpoklicni kapital	3.587.496	15	4.049.826	16	3.184.444	18	3.184.444	24	89	100
II. Kapitalske rezerve	3.149.911	13	2.249.900	9	750.886	4	750.886	6	140	100
III. Rezerve iz dobička	6.959.028	29	7.624.203	30	809.949	5	809.950	6	91	100
IV. Preneseni čisti dobiček	518.451	2	1.362.889	5	1.313.516	8	985.196	8	38	133
V. Čisti dobiček poslovnega leta	663.423	3	583.908	2	371.028	2	341.670	3	114	109
VI. Prevrednotovalni popravek kapit.	3.731.412	16	3.833.909	15	3.611.321	21	3.434.698	26	97	105
B) DOLG. REZERVACIJE	57.605	0	63.069	0					91	
C) FIN. IN POSL. OBVEZNOSTI	4.919.908	21	5.508.710	22	7.436.203	43	3.566.033	27	89	209
I. Dolg. fin. in poslovne obveznosti	2.031.236	9	2.479.122	10	2.717.188	16	2.040.070	16	82	133
II. Kratk. fin. in posl. obveznosti	2.888.672	12	3.029.588	12	4.719.015	27	1.525.963	12	95	309

Vir: Poslovni poročili obravnavanih podjetij za leti 2003 in 2004.

Povzamemo lahko, da na aktivni strani bilance stanja ni večjih razlik. Obema družbama je osnovni cilj večanje podjetij. Res da se je vsota sredstev Terme Čatež zmanjšala kot posledica umika lastnih deležev, vendar imajo stalna sredstva v obeh podjetjih trend rasti. V Termah Čatež so v letu 2004 imeli nekoliko večji porast postavke opredmetenih osnovnih sredstev, 2,50 %, dočim je ta kategorija v Termah 3000 dosegla znižanje za 2,81 %. Obe podjetji povečujeta deleže in finančne terjatve do podjetij v skupini, Terme Čatež za 10,93 %, Terme 3000 pa za

349,43 %. Gibljiva sredstva imajo v Termah Čatež trend padanja, v Termah 3000 pa se gibljejo na približno enaki ravni.

Obveznosti do virov sredstev

Kapital družbe Terme 3000 se je v letu 2004 v primerjavi s predhodnim letom realno povečal za 5,62 % in je znašal 10.041 mio SIT. Delež kapitala v vseh virih sredstev je razmeroma ugoden in znaša 57,45 %. Glavnina obveznosti do virov sredstev se tako nanaša pretežno na kratkoročne finančne in poslovne obveznosti 7.436 mio SIT oz. 42,55 % vseh virov sredstev, kar je zelo veliko. Kapital podjetja Terme Čatež pa se je v letu 2004 v primerjavi z letom 2003 realno zmanjšal za 5,56 % in je znašal 18.609 mio SIT. Kljub temu pa je delež kapitala v vseh virih sredstev konec leta 2004 zelo ugoden in znaša 78,79 %. Tako finančne in poslovne obveznosti predstavljajo 20,83 % vseh virov sredstev, od tega pa na kratkoročni del odpade 12,23 %. Finančni položaj družbe je stabilen. Zaradi dobre likvidnosti so tudi predčasno odplačali nekatere obveznosti, kar je prispevalo k zmanjšanju obveznosti za 10,69 %.

Zaključimo lahko, da se na pasivni strani bilance stanja pojavlja več razlik. Kljub zmanjšanju postavke kapitala imajo Terme Čatež veliko ugodnejšo strukturo financiranja, 78,79 % proti 20,83 %, v korist kapitala. V Termah 3000 sorazmerno visok delež finančnih in poslovnih obveznosti, čez 42 %, pomeni močno zadolženost oz. veliko dolgoročnih in kratkoročnih obveznosti do bank. Rečemo lahko, da je njihova rast pogojena z zadolževanjem. Predvsem skrbi dejstvo, da predstavljajo kratkoročne finančne in poslovne obveznosti kar 27 % v letu 2004. Od tega pa 17,55 % odpade na kratkoročni kredit pridobljen od matične družbe Sava d.d..

4.2 Izkaz poslovnega izida

Izkaz poslovnega izida je računovodski izkaz, ki daje informacije o uspešnosti podjetja pri gospodarjenju z razpoložljivimi sredstvi, znotraj omejenega obračunskega obdobja, običajno enega leta. Rezultat poslovanja v nekem obdobju je razlika med prihodki in odhodki. V nadaljevanju sledi vodoravna analiza izkazov poslovnega izida, s katero ugotavljamo, ali se je uspešnost podjetja glede na pretekla leta izboljšala ali poslabšala. Z navpično analizo pa ugotavljamo morebitne strukturne premike med posameznimi kategorijami prihodkov in odhodkov. Spodnja tabela nam prikazuje analizo skrčenega izkaza poslovnega izida. Podrobnejša analiza celotnih izkazov podjetij je prikazana v Prilogi 3.

Terme Čatež so v letu 2004 v primerjavi z letom 2003 povečale čiste prihodke od prodaje nominalno za 8,70 %, le-ti so znašali 5.165.765 tisoč SIT. Poudariti je potrebno, da ima slovenski trg še vedno daleč največji delež v prihodkih družbe in sicer 95,72 %. V letu 2004 so dosegli visoke stopnje rasti in tako utrdili status vodilnega turističnega centa v Sloveniji. V nasprotju so Terme 3000 zabeležile 3.771.362 tisoč SIT čistih prihodkov od prodaje, kar predstavlja 4,26 % porast. Za razliko od Term Čatež pa so dosegle enakomeren porast prihodkov tako na domačem za 4,42 %, kot tudi na tujem trgu za 4,42 %.

Čisti dobiček je v letu 2004 v Termah Čatež znašal 663.423 tisoč SIT oz. 12,84 % čistih prihodkov od prodaje. V primerjavi z letom 2003 se je zmanjšal za 5,69 % zaradi višjega davka iz dobička, ki vključuje tudi plačilo davka (117 mio SIT) zaradi izplačila dividend iz preteklih let. Poudariti pa je potrebno, da sta racionalizacija v poslovanju in stroškovna učinkovitost poslovanja prispevali k 19,45 % povečanju dobička iz poslovanja, ki je rasel hitreje od rasti prihodkov iz poslovanja. V Termah 3000 je bil čisti dobiček manjši in je znašal 371.028 tisoč SIT oz. 9,84 % čistih prihodkov. V primerjavi z letom 2003 se je povečal za 8,59 %. Dobitek iz poslovanja pa se je povečal le za 4,39 %. Dobitek iz poslovanja in amortizacija v letu 2004 v Termah Čatež znašata 1.788.095 tisoč SIT oz. 34,61 % v strukturi prihodkov iz poslovanja, v Termah 3000 pa 1.081.022 tisoč SIT oz. 28,66 %, kar v obeh podjetjih predstavlja zadosten potencial za realizacijo načrtanih investicijskih projektov.

Pri stroških opazimo razliko v stroških dela, ki predstavljajo za leto 2004 v Termah 3000 35,87 % v čistih prihodkih, v Termah Čatež pa 25,49 %. Stroški blaga, materiala in storitev predstavljajo največji del stroškov v Termah Čatež in sicer 39,43 %, v Termah 3000 pa dosegajo podobno kot stroški dela 35,41 % čistih prihodkov. Večina teh stroškov odpade na stroške živil, pomožnega materiala in storitev vzdrževanja ter reklame. Stroški amortizacije predstavljajo v obeh podjetjih med 13 in 15 % čistih prihodkov.

Tabela 4: Vodoravna in navpična analiza skrčenih izkazov poslovnega izida podjetij v letih 2003 in 2004

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	Terme Čatež				Terme 3000				Terme Čatež	Terme 3000
	31.12.04		31.12.03		31.12.04		31.12.03		I 04/03	I 04/03
	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v %	v %
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	5.165.765	100	4.752.347	100	3.771.362	100	3.617.427	100	109	104
4. Drugi poslovni prihodki	97.644	2	40.949	1	51.091	1	2.996	0	238	1.705
<i>KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA</i>	<i>5.266.139</i>	<i>102</i>	<i>4.796.625</i>	<i>101</i>	<i>3.822.453</i>	<i>101</i>	<i>3.620.423</i>	<i>100</i>	<i>110</i>	<i>106</i>
B) POSLOVNI ODHODKI	4.253.013	82	3.948.496	83	3.176.339	84	3.001.455	83	108	106
1. Stroški blaga, materiala in storitev	2.036.604	39	1.905.764	40	1.335.421	35	1.257.512	35	107	106
2. Stroški dela	1.316.769	25	1.145.658	24	1.352.687	36	1.265.251	35	115	107
3. Odpisi vrednosti	801.497	16	814.255	17	477.823	13	469.778	13	98	102
4. Drugi poslovni odhodki	98.143	2	82.819	2	10.408	0	8.914	0	119	117
<i>DOBIČEK IZ POSLOVANJA</i>	<i>1.013.126</i>	<i>20</i>	<i>848.129</i>	<i>18</i>	<i>646.114</i>	<i>17</i>	<i>618.968</i>	<i>17</i>	<i>119</i>	<i>104</i>
C) FINANČNI PRIHODKI	108.748	2	74.700	2	19.077	1	6.284	0	146	304
D) FINANČNI ODHODKI	228.023	4	241.607	5	275.110	7	261.759	7	94	105
<i>ČISTI DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA</i>	<i>893.851</i>	<i>17</i>	<i>681.222</i>	<i>14</i>	<i>390.081</i>	<i>10</i>	<i>363.493</i>	<i>10</i>	<i>131</i>	<i>107</i>
E) IZREDNI PRIHODKI	265	0	29.319	1	2.524	0	5.849	0	1	43
F) IZREDNI ODHODKI	4.228	0	6.938	0	3.413	0	2.052	0	61	166
<i>DOBIČEK ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA</i>	<i>-3.963</i>	<i>0</i>	<i>22.381</i>	<i>0</i>	<i>-889</i>	<i>0</i>	<i>3.797</i>	<i>0</i>	<i>-18</i>	<i>-23</i>
H) ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	663.423	13	703.441	15	371.028	10	341.670	9	94	109

Vir: Poslovni poročili obravnavanih podjetij za leti 2003 in 2004.

Finančni rezultati za leto 2004 kažejo, da je Termam Čatež ponovno uspelo uresničiti cilj tj. biti najboljša in najuspešnejša družba v njihovi dejavnosti. Poslovni načrt za leto 2004 je bil dosežen in v nekaterih elementih presežen. Tako so realizirani poslovni prihodki bili višji za 1,4 % od načrtovanih, celotni dobiček pa je bil višji za 9,1 % od načrtovanega. Vendar pa rezultati poslovanja Term 3000 za poslovno leto 2004 kažejo, da je bilo to leto v zadnjem desetletju za njih najuspešnejše. Družba je dosegla nadpovprečno rast. Preseženi so tudi planirani rezultati, saj je doseženi čisti poslovni izid obračunskega obdobja v primerjavi z načrtovanim višji za 3 %, v primerjavi z doseženim v letu 2003 pa kar za 9 %.

4.3 Primerjalna presoja izbranih kazalnikov za izbrani podjetji

Analiza s pomočjo računovodskih kazalnikov je eno glavnih orodij ocenjevanja finančnega položaja ter uspešnosti podjetja zaradi dveh svojih pglavitnih značilnosti: reducira veliko število podatkov iz računovodskih izkazov na nekaj glavnih parametrov ter zagotavlja primerljivost računovodskih izkazov različno velikih podjetij. Kazalniki so relativna števila, dobljena z delitvijo določene ekonomske kategorije s kako drugo. Kazalnike lahko razdelimo na udeležbe, indekse in koeficiente. Izračunavanje kazalnikov je najenostavnejše, veliko bolj zapleteno je vsebinsko razlaganje, predvsem pa ugotavljanje ugodnosti ali slabosti izkazane vrednosti (Slapničar, 2002, str. 16).

A. Kazalniki stanja financiranja

Analiza financiranja omogoča ugotavljanje sestave obveznosti do virov sredstev (stopnje zadolženosti) in s tem tudi sestave dolgov v podjetju. S kazalniki na podlagi bilance stanja ugotavljamo obseg, do katerega se pri financiranju sredstev uporabljajo dolgovi, kar je pomembno za poslovodstvo zaradi dolgoročnih odločitev glede politike financiranja in za posojilodajalce zaradi tveganosti glede vračil glavnice. Financiranje z dolgovi vpliva na finančno tveganje ter donosnost podjetja. Uporaba relativno cenejšega dolžniškega financiranja v uspešnih obdobjih več kot proporcionalno poveča dobičkonosnost kapitala, v slabih letih pa več kot proporcionalno zmanjša dobičkonosnost kapitala. Donosnost ter tveganje sta povezana. Bolj ko poslovodstvo uporablja dolžniške vire financiranja, bolj je podjetje finančno tvegano (Slapničar, Tekavčič, 2002, str. 9).

Tabela 5: Struktura financiranja

Kazalniki stanja financiranja v %	Terme Čatež		Indeks 04/03	Terme 3000		Indeks 04/03
	2004	2003		2004	2003	
Delež kapitala v pasivi kapital / obveznosti do virov sredstev	78,79	77,87	101,19	57,45	72,72	79,00
Delež dolgov v pasivi dolgovi / obveznosti do virov sredstev	20,83	21,77	95,69	42,55	27,28	155,98
Kazalniki finančnega vzvoda dolgovi / kapital	26,44	27,96	94,57	74,06	37,51	197,43

Vir: Lastna izdelava.

Delež kapitala v financiranju kaže lastniško financiranje vseh sredstev podjetja. Večji kot je delež sredstev, financiran s kapitalom, manj je podjetje finančno tvegano za upnike – več tveganja nosijo lastniki. Čim večja je vrednost kazalnika, tem večji je delež kapitala oziroma trajnih virov med celotnimi viri sredstev podjetja. Vrednost kazalnika 1 bi pomenila, da podjetje nima dolgov in da so vsa sredstva financirana s kapitalom. Iz izračuna kazalnikov lahko vidimo, da delež kapitala pri podjetju Terme Čatež v obeh letih presega 75 % (leta 2004 je bil 78,79 %, leta 2003 pa 77,87 %), kar je visoko in pomeni, da po eni strani zmanjšuje tveganje pri poslovanju, po drugi strani pa lahko managerjem dela težave pri doseganju želenega donosa na kapital, ki jim ga postavijo lastniki. Če je obrestna mera na dolgoročno posojila nižja od pričakovane donosnosti kapitala lastnikov, se podjetju do določene mere splača povečevati zadolženost. Po drugi strani obresti zmanjšujejo davčno osnovo oziroma davek od dobička. Podjetju se splača zadolževati, saj je sposojeni kapital cenejši od lastnega kapitala za razliko od davčnega ščita (Igličar, Hočevar, 1997, str. 232). Na drugi strani se je delež kapitala v financiranju v Termah 3000 zmanjšal iz 72,72 % leta 2003 na 57,45 % leta 2004. Praviloma velja, da bolj ko je gospodarska družba finančno tvegana za upnike, nižja je vrednost tega kazalnika. Višja vrednost kazalnika pa pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov.

Delež dolgov v financiranju obsega dolžniško financiranje sredstev podjetja. Je komplementaren predhodnemu kazalniku, t.j. deležu kapitala v pasivi. Pove nam, kolikšna je finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov financiranja. Ta podatek je zanimiv za posojilodajalce in lastnike kapitala. Za posojilodajalce je pomembno, da je vrednost tega kazalca čim manjša. Vrednost kazalnika v Termah 3000 se je v letu 2004 v primerjavi z letom 2003 povečala kar za 56 %, kar pomeni, da se je finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov zelo povečala in je precej visoka 42,55 %. V Termah Čatež pa vrednost kazalnika dosega 20,83 %, kar pomeni, da podjetje ni zelo odvisno od zunanjih virov financiranja.

Kazalnik finančnega vzvoda nam pove razmerje med dolgovi in kapitalom. Večji kot je kazalnik, več je dolgovi med viri financiranja. V Termah Čatež je stopnja finančnega vzvoda skoraj 27 %, kar pomeni, da ima podjetje na 100 d.e. kapitala približno 27 d.e. dolgov, kar je nizko. V Termah 3000 pa na 100 d.e. kapitala odpade približno 74 d.e. dolgov, kar je veliko. Zaključili bi s podatkom, da je uporaba dolžniškega kapitala praviloma, ne glede na vrsto dolžniškega kapitala, vedno cenejša kot uporaba lastniškega kapitala, in sicer že zaradi obresti kot stroška poslovanja, ki praviloma niso obdavčene kot dobiček, ki je lahko vir lastniškega kapitala (Repovž, Peterlin, 2000, str. 87). Hkrati pa povečevanje obveznosti do virov sredstev s pomočjo dolga lastnikom omogoča, da obdržijo nadzor nad podjetjem z omejeno naložbo.

B. Kazalniki stanja investiranja

S kazalniki investiranja presojamo strukturo sredstev podjetja oziroma analiziramo aktivno stran bilance stanja. Vrednost kazalnikov je potrebno presojati v luči dejavnosti, ki jo podjetje opravlja. Medpanožne primerjave nimajo posebnega pomena. Pomembni so predvsem za poslovodstva podjetij pri njihovih odločitvah o naložbah, manj pa za zunanje uporabnike

računovodskih izkazov (upnike in lastnike). V daljšem časovnem obdobju osvetljujejo v povezavi z ostalimi kazalniki vpliv sestave sredstev na obseg in način poslovanja podjetja (Slapničar, Tekavčič, 2002, str. 13).

Tabela 6: Stanje investiranja

Kazalniki stanja investiranja v %	Terme Čatež		Indeks 04/03	Terme 3000		Indeks 04/03
	2004	2003		2004	2003	
Delež stalnih sredstev stalna sredstva / sredstva	97,18	92,33	105,26	97,25	97,12	100,14
Odpisanos osnovnih sredstev popravek vred. OS / nabavna vrednost OS	26,55	24,18	109,80	30,07	31,96	94,08
Delež gibljevih sredstev gibljev sredstva / sredstva	2,80	7,67	36,48	2,73	2,87	95,40

Vir: Lastna izdelava.

Delež stalnih sredstev kaže, kolikšen delež vseh sredstev podjetja predstavljajo stalna sredstva. Vrednost kazalnika je močno odvisna od panoge, v kateri podjetje deluje. V obeh podjetjih predstavljajo stalna sredstva, zemljišča in zgradbe ter deleži in dolgoročne finančne terjatve do podjetij v skupini zelo visoko vrednost. Vrednost kazalnika je v primeru podjetja Terme Čatež v letu 2004 znašala 97,18 % in se je glede na predhodno leto povečala za 5,26 odstotnih točk. V primeru podjetja Terme 3000 pa je vrednost kazalnika v letu 2004 znašala 97,25 % in se v primerjavi z letom 2003, ko je znašala 97,12 %, skoraj ni spremenila. Glede na to, da sta obe podjetji storitveno naravnani, smo pričakovali nekoliko manjši delež, vendar je ta izračun zelo relativen in povezanost s podjetji v skupini, v obeh družbah, pripomore k tako visokemu deležu.

Odpisanost osnovnih sredstev pove, v kolikšnem odstotku so odpisana osnovna sredstva. V obeh podjetjih dosegajo opredmetena osnovna sredstva čez 60 % aktive. Konec leta 2004 je kazalnik za Terme Čatež znašal 26,55 %, za Terme 3000 pa 30,07 %. Rečemo lahko, da je starost osnovnih sredstev relativno nizka.

Delež gibljevih sredstev kaže, kolikšen del sredstev podjetja predstavljajo gibljiva sredstva. V Termah Čatež se je delež gibljevih sredstev v letih 2004/2003 zelo zmanjšal, za 63,52 odstotne točke. Najbolj so se zmanjšale poslovne terjatve in zaloge, kot posledica boljše, predvsem pa hitrejše izterjave od kupcev ter hitrejšega obračanja zalog. Ker pa gibljiva sredstva predstavljajo le 2,80 % v vseh sredstvih, to nima večjega vpliva na bilanco stanja. V Termah 3000 se je delež gibljevih sredstev tudi zmanjšal, iz 2,87 % leta 2003 na 2,73 % leta 2004.

C. Kazalniki stanja plačilne sposobnosti

Plačilna sposobnost podjetja se grobo ugotavlja s primerjavo unovčenja sredstev z zapadlostjo obveznosti do virov financiranja. Kazalnike plačilne sposobnosti je treba obravnavati v smislu zagotavljanja ravnotežja med dolgoročno (kratkoročno) vezanimi sredstvi in dolgoročnimi (kratkoročnimi) obveznostmi do virov sredstev. Zanimivi so za posojilodajalce, ki pri odobritvi posojila upoštevajo vrednost določenih kazalnikov več zaporednih obdobj ali zahtevajo, da

vrednosti ne smejo pasti pod določeno kritično mejo. Ti kazalniki pa imajo precej pomanjkljivosti. Zanima nas plačilna sposobnost v prihodnosti, kazalniki pa primerjajo kategorije iz bilance stanja za preteklo obdobje. Bilanca stanja izraža stanje kategorij na en dan v letu, med letom pa se lahko kategorije bistveno drugače gibljejo. Pri izračunih se predpostavlja normalno poslovanje, kjer naj bi se kratkoročna sredstva prej kot v enem letu preoblikovala v denar. Podjetje pa dokaj hitro lahko svojo plačilno sposobnost reši s prodajo stalnega sredstva. Podjetje na eni strani odplačuje stare dolge, vendar hkrati pridobiva tudi nove, ki so denarni pritok. Grobo rečeno podjetju nikoli ni potrebno bistveno zmanjšati financiranja z dolgi. Zato kaže te kazalnike dopolnjevati s podatki iz izkazov finančnih tokov (Slapničar, Tekavčič, 2002, str. 11).

Tabela 7: Plačilna sposobnost

Kazalniki stanja plačilne sposobnosti	Terme Čatež		Indeks 04/03	Terme 3000		Indeks 04/03
	2004	2003		2004	2003	
Dolgoročno financiranje stalnih sredstev kapital+dolg.rezer.+dolg.dolgovi / stalna sredstva	0,90	0,95	94,71	0,75	0,91	82,53
Kratkoročni koeficient kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti	0,23	0,64	35,66	0,10	0,25	41,24
Pospešeni koeficient denarna sred.+kr.terjatve+kr.fin.nal./kr.dolgovi	0,20	0,63	31,60	0,09	0,22	41,61

Vir: Lastna izdelava.

Dolgoročno financiranje stalnih sredstev kaže razmerje med trajnimi in dolgoročnimi viri sredstev ter stalnimi sredstvi. Da bi se podjetje izognilo težavam s plačilno sposobnostjo, naj bi vsa stalna sredstva financiralo s kapitalom in dolgoročnimi viri. Zato bi praviloma vrednost tega kazalnika morala biti višja od 1. Za podjetje Terme Čatež je vrednost tega kazalnika v obeh proučevanih letih nižja od 1, kar pomeni, da svojih stalnih sredstev v celoti ne financira z dolgoročnimi viri. Za podjetje Terme 3000 veljajo podobne ugotovitve.

Kratkoročni koeficient kaže, koliko kratkoročnih obveznosti, ki zapadejo najpozneje v letu dni, bi lahko poravnali z unovčenjem kratkoročnih sredstev. Kot vrednost kratkoročnih sredstev se v izračunu upošteva višina gibljivih sredstev zmanjšanja za dolgoročne terjatve iz poslovanja. Čim večja je vrednost tega kazalnika (večja od 1), ugodnejša naj bi bila plačilna sposobnost podjetja. Pri tem kazalniku je še posebej pomembna primerjava v času, vendar pa je ob tem potrebno upoštevati samo sestavo kratkoročnih sredstev ter absolutno velikost tako kratkoročnih sredstev kot obveznosti. Večji premiki v teh dveh kategorijah namreč lahko precej zameglijo oziroma zmanjšajo pojasnjevalno moč kazalnika, zato na podlagi tega kazalnika ne moremo podati trdnejših sklepov o plačilni sposobnosti. V primeru Term Čatež je vrednost kazalnika v letu 2004 znašala 0,23, v letu 2003 pa je znašala 0,64. To pomeni, da se je plačilna sposobnost podjetja zelo poslabšala. Za Terme 3000 pa ugotovimo, da je vrednost kazalnika padla iz 0,25 leta 2003, na 0,10 leta 2004, kar je tudi zelo nizka vrednost.

Pospešeni koeficient s primerjavo kratkoročnih sredstev, zmanjšanih za zaloge in aktivne časovne razmejitev, ter kratkoročnih obveznosti ravno tako izraža razmerje med unovčljivostjo

kratkoročnih sredstev ter zapadlostjo kratkoročnih obveznosti. V primerjavi s kratkoročnim koeficientom je pospešeni koeficient boljše merilo plačilne sposobnosti, saj v števcu upošteva le bolj likvidne oblike kratkoročnih sredstev. V večini analiz se kot ugoden razume pospešeni koeficient večji od 1, vendar moramo tudi tukaj vrednost kazalnika presoјati v luči dejavnosti, ki jo podjetje opravlja. V Termah Čatež se je vrednost kazalnika zelo znižala. V letu 2003 je znašala 0,63 in v letu 2004 0,20. To lahko interpretiramo kot veliko poslabšanje plačilne sposobnosti tega podjetja. Vendar pa je nujno, da ta kazalnik dopolnimo z bilanco finančnih tokov, iz katere je razvidno, da je bila večina pritokov sredstev dosežena pri poslovni dejavnosti, kar je za posojilodajalce ugodno. V Termah 3000 je bila vrednost tega kazalnika za leto 2004 še bolj kritično nizka in je znašala le 0,09. K temu v največji meri pripomore kratkoročni kredit v višini 3.050.000 tisoč SIT do matične družbe Sava d.d., ki je bil najet z namenom nakupa Zdravilišča Radenci.

D. Kazalniki stanja obračanja

Kazalniki obračanja sredstev izražajo, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi ali povedano drugače, koliko sredstev potrebuje, da ustvarja obstoječe prihodke. Analiza teh kazalnikov lahko pokaže, da ima podjetje v primerjavi s konkurenti za doseganje podobnih prihodkov veliko več (ali manj) sredstev. Hitrejše je obračanje sredstev, manj potrebuje podjetje vezanih sredstev in s tem manj dragega financiranja. Med konkurenti prav večja sposobnost posloводства vpliva na hitrejše obračanje sredstev. Ker pri izračunu kazalnikov obračanja ugotavljamo razmerje med tokom in stanjem, moramo v analizi vedno upoštevati le povprečno stanje sredstev (Slapničar, Tekavčič, 2002, str. 7).

Tabela 8: Kazalniki stanja obračanja

Kazalniki stanja obračanja	Terme Čatež		Indeks 04/03	Terme 3000		Indeks 04/03
	2004	2003		2004	2003	
Koeficient obračanja celotnih sredstev vsi prihodki / povprečno stanje celotnih sredstev	0,22	0,38	57,43	0,25	0,40	62,89
Koeficient obračanja terjatev do kupcev prih. od prodaje v 1 letu / povpr. stanje ter. do kup.	20,07	5,29	379,20	17,67	18,78	94,12
Povprečna doba vezave terjatev do kupcev 365 / koeficient obračanja terjatev do kupcev (dni)	18,19	68,96	26,37	20,65	19,44	106,24
Koeficient obračanja obveznosti do dobavi. str. blaga, mater., stor. /povp. stanje obv. do dob.	3,99	3,87	103,08	4,90	4,82	101,67
Povprečna doba vezave obv. do dobavi. 365 / koeficient obračanja obv. do dobavi. (dni)	91,46	94,27	97,01	74,55	75,79	98,36
Koeficient obračanja zalog mat. in trg. blaga stroški prodanih proizvodov / povprečne zaloge	64,57	81,02	79,70	71,77	73,99	97,00
Povpr. doba vezave zalog mat. in trg. blaga 365 / koeficient obračanja zalog mat. in trg. blaga	5,65	4,51	125,47	5,09	4,93	103,09

Vir: Lastna izdelava.

Obračanje celotnih sredstev kaže, kako hitro se sredstva podjetja obračajo oziroma koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi. V primeru Term Čatež je potrebno približno

4,5 let, da ustvarijo toliko prihodkov, kolikor imajo vseh sredstev. Podobno velja za Terme 3000. Tako nizka vrednost kazalnika je za turistično dejavnost, kjer delež stalnih sredstev dosega 97 %, razumljiva.

Obračanje terjatev do kupcev pove, kolikokrat na leto se obrnejo terjatve do kupcev v denar. Zaradi primerljivosti terjatev smo v primeru Term Čatež na dan 31.12.2003 izločili vpliv terjatev do Lb leasinga v višini 1,03 mrd SIT in na dan 31.12.2002 terjatve do Bank Austrie v višini 3,5 mrd SIT. Ugotovimo lahko, da v primeru obeh podjetij traja povprečno 20 dni, da se terjatve unovčijo. To je zelo ugodno v primerjavi s povprečnimi roki plačil, ki se gibljejo okoli 60 dni. Seveda je to povezano z naravo storitev in vse večjim uveljavljanjem politike avansnega poslovanja.

Obračanje obveznosti do dobaviteljev pove, da Terme Čatež plačujejo svojim dobaviteljem v povprečju na 91 dni, Terme 3000 pa na 75 dni. Če to primerjamo s koeficientom obračanja terjatev do kupcev in upoštevamo, da podjetji poslujeta z minimalnimi zalogami, lahko zaključimo, da obračanje čistih obratnih sredstev zelo ugodno vpliva na povprečne stroške financiranja oziroma na stroške kapitala za čista obratna sredstva.

Obračanje zalog je v obravnavanih podjetjih zaradi potrebe po izdelkih s pretežno kratkim rokom trajanja in s tem politike sprotnih dobav na vsakih 5 dni.

E. Kazalniki stanja donosnosti oziroma dobičkonosnosti

Kazalniki dobičkonosnosti kažejo kombinirane učinke investiranja, financiranja, vodoravnega finančnega ustroja, obračanja sredstev in gospodarnosti na poslovni izid (Slapničar, Tekavčič, 2002, str. 5).

Tabela 9: Kazalniki dobičkonosnosti

Kazalniki dobičkonosnosti v %	Terme Čatež		Indeks 04/03	Terme 3000		Indeks 04/03
	2004	2003		2004	2003	
Čista dobičkovnost prihodkov iz prodaje čisti dobiček / čisti prihodki iz prodaje	12,84	14,80	86,76	9,84	9,45	104,16
Dobičkonosnost sredstev (ROA) čisti dobiček + dane obresti / povprečna sredstva	3,64	3,57	101,98	4,23	4,63	91,31
Dobičkonosnost kapitala (ROE) čisti dobiček / povprečno stanje kapitala	3,46	3,65	94,91	3,80	3,64	104,17

Vir: Lastna izdelava.

Čista dobičkovnost prihodkov iz prodaje pokaže, da so na 100 tolarjev doseženih prihodkov iz prodaje Terme Čatež v letu 2004 dosegle 12,84 SIT čistega dobička, Terme 3000 pa 9,84 SIT. Za obe podjetji bi lahko rekli, da poslujeta gospodarno.

Dobičkonosnost sredstev izračunana kot čisti dobiček povečan za dane obresti v primerjavi s povprečnimi sredstvi kaže na zmožnost sredstev podjetja za ustvarjanje dobička ne glede na

raven zadolženosti. Ta kazalnik je uporaben za primerjavo med podjetji z različno stopnjo zadolženosti. Večja kot je vrednost kazalnika, uspešnejše je poslovanje podjetja. Donosnosti sredstev obravnavanih podjetij se nista bistveno spreminjali. Tako je donosnost sredstev Terme Čatež v letu 2004 znašala 3,64 %, donosnost sredstev Terme 3000 pa je bila nekoliko višja in je znašala 4,23 %.

Dobičkonosnost kapitala je s stališča lastnikov najpomembnejši kazalnik, ker pojasnjuje, kako uspešno poslovanje upravlja s premoženjem lastnikov. Predstavlja, kakšen odstotek čistega dobička pripada lastnikom glede na njihov delež v lastništvu. Za obravnavani podjetji lahko rečemo, da je 1 denarna enota kapitala v Termah Čatež ustvarila 3,46 denarnih enot, v Termah 3000 pa 3,80 denarnih enot. Obe podjetji sta poslovali pozitivno.

4.4 Ugotovitve primerjalne presoje na osnovi računovodskih podatkov

Vse pomembneje je, da se pri analizi računovodskih izkazov upošteva take pokazatelje uspešnosti, ki so skladni s cilji lastnikov. Pri obravnavanju posameznih kazalnikov obstaja za analitika nevarnost, da ne dobi celostne informacije o uspešnosti poslovanja podjetja. Zato se posamezni kazalniki povezujejo v sisteme kazalnikov, s katerimi je pojasnjevanje dejanskega stanja lažje. Dobro poznan Du Pont sistem kazalnikov prikazuje, kako dobičkonosnost prodaje, obračanje sredstev in stanje financiranja v medsebojni povezavi vplivajo na dobičkonosnost kapitala, kot cilja, ki ga upravlja podjetja postavijo lastniki podjetja. Torej na področju poslovanja, investiranja in financiranja ima uprava podjetja možnost delovanja in odločanja, s čimer lahko vpliva na donosnost kapitala (Slapničar, 2002, str. 16).

Na osnovi kazalnikov financiranja lahko ugotovimo, da med primerjanima podjetjema obstaja razlika. Terme Čatež se v večinskem deležu, 78,79 %, financirajo lastniško. Finančna varnost Terme 3000 pa se je poslabšala, delež dolgov v pasivi znaša 42,55 %, od tega je dolgoročnih dolgov 15,55 %, kratkoročnih dolgov pa 27 %. Primerjava kazalnikov investiranja pokaže, da v obeh podjetjih zaradi narave dejavnosti predstavljajo stalna sredstva čez 97 % aktive, tako delež gibljivih sredstev predstavlja le manjši del v strukturi sredstev. Kazalniki donosnosti nam kažejo, da sta obe podjetji v letu 2004 poslovali z dobičkom. Pokazatelj ROA je v Termah Čatež znašal 3,64 %, v Termah 3000 4,23 %, pokazatelj ROE pa je v Termah Čatež bil 3,46 %, v Termah 3000 pa 3,80 %. Podjetji imata zelo podobno dobičkonosnost kapitala, vendar le-to dosegata na različne načine. Terme Čatež z visoko finančno stabilnostjo in izboljševanjem rezultatov iz poslovanja. Terme 3000 pa tudi povečujejo svoje prihodke od prodaje, vendar delno rastejo tudi na osnovi povečevanja zadolženosti.

Zaključimo lahko, da so po tržni velikosti in poslovnih rezultatih Terme Čatež že vrsto let vodilne v panogi. Vendar jim Terme 3000 s svojo ponudbo in strategijo razvoja predstavljajo neposredno konkurenco. V skupni realizaciji nočitev slovenskih zdravilišč v letu 2004 so Terme Čatež dosegle 23 % delež, Terme 3000 pa 16,6 % delež. Iz računovodskih podatkov smo videli, da obe podjetji poslujeta z dobičkom in imata zadosten potencial za večanje tržnega deleža na osnovi novih naložb. V nadaljevanju pa bomo analizirali še neračunovodske podatke in tako

dobili večjo predstavo o tem, kako si podjetji konkurirata z vidika turističnih produktov in uresničujeta strategijo višje kakovosti storitev kot ključ za privabljanje novih gostov.

5 PRIMERJALNA PRESOJA KONKURENČNIH PREDNOSTI

5.1 Presoja petih konkurenčnih silnic v turistični dejavnosti - naravna zdravilišča

Konkurenco na trgu slovenskih naravnih zdravilišč bomo proučili s pomočjo Porterjevega modela, ki pravi, da je stopnja konkurence v panogi odvisna od petih konkurenčnih sil: panožne konkurence (konkurenčni boj med obstoječimi podjetji v panogi), potencialne konkurence, pogajalske moči kupcev, pogajalske moči dobaviteljev in možnosti pojava novih substitutov (Jaklič, 2002, str. 321).

A. Panoga: Obe podjetji pretežno delujeta v turistični dejavnosti, skupna značilnost obeh pa je termalna voda, iz katere izhaja ponudba zdravstvenih in wellness storitev, namestitvenih kapacitet in možnost kopanja na prostem in v pokritih bazenskih kompleksih skozi vse leto. Ciljni segment odjemalcev predstavljajo obiskovalci iz Slovenije in obiskovalci iz ključnih tujih trgov, kamor sodijo Avstrija, Nemčija, Italija, Hrvaška in Švica. Precejšnja pozornost pa se namenja tudi ostalim perspektivnim trgov, in sicer skandinavskim državam, Veliki Britaniji, vzhodnoevropskim državam, Rusiji in ZDA. Terme Čatež pa so razširile svojo dejavnost tudi na področje Bosne in Hercegovine z izgradnjo vodnega kompleksa v Sarajevu-Ilidži, ki je prvi in edini tovrstni center v BiH. Podjetji privabljata vse segmente odjemalcev, mlade družine z otroki, predstavnike starejše generacije, samske osebe in pare brez otrok ter mladino in šolarje k sprostitvi in zabavi. Gre za prebivalstvo iz gospodarsko razvitih držav, ki se srečuje s hitrim tempom življenja in jim obisk zdravilišč oziroma wellness centrov predstavlja enega izmed načinov preživljanja prostega časa.

B. Substituti: V najširšem smislu katerikoli substitut, ki zahteva porabo prostega časa, predstavlja substitut za storitve, ki jih ponujata obravnavani podjetji. Omenjeno nakazuje na potrebo spremljanja porabe prostega časa ljudi v širšem smislu in trendov, ki so značilni za celotno turistično dejavnost. Za obe družbi so možni substitutni centri zdravja v najširšem pomenu besede. Le-ti pridobivajo pomembno vlogo pri odpravljanju civilizacijskih bolezni moderne družbe, kot so pomanjkanje gibanja, škodljivi vplivi okolja, stres kot posledica delavnih obremenitev in porušeno naravno ravnovesje. Skratka potencialni substituti so vse oblike turistične rekreacije, ki ponujajo dobrine kot so svež zrak, čisto okolje, gozd, morje, sonce, tišina, svobodno razpolaganje s časom in neodvisnost od družbenih pravil.

C. Možnost vstopa novih konkurentov: Predpogoj za izgradnjo "term" je obstoj izvira termalne vode. Po številu izvirov zdravilnih voda spada Slovenija glede na velikost s 87 termalnimi izviri med najbogatejše dežele. Vendar na območju Slovenije že deluje okoli 25 termalno-zdraviliških centrov, zato so ovire za vstop novih podjetij v panogo velike. 15 tržno najbolj uveljavljenih slovenskih zdravilišč si je že ustvarilo svojo prepoznavnost in si v okviru Skupnosti zdravilišč prizadeva za razvoj edine zaščitene kolektivne blagovne znamke v

slovenskem turizmu - "slovenska zdravilišča". Pogoji za pridobitev statusa državno verificiranega zdravilišča in s tem vključitev v javno zdravstveno mrežo Slovenije zahtevajo strokovno usposobljenost zaposlenih, visok nivo zdravstvenih in drugih storitev ter ohranjanje stika z razvojem rehabilitacijske stroke ob poudarjanju souporabe naravnih zdravilnih dejavnikov. Vendar so se zaradi pretežne usmerjenosti naravnih zdravilišč v turistično ponudbo, kjer se ne poudarjajo v tolikšni meri zdravilni učinki termalnih oziroma mineralnih voda, klime, morske vode in slanice ter zdravilnega blata, slovenska zdravilišča v zadnjih letih preimenovala v "terme". Nove vsebine, ki omogočajo celostno obravnavo gostov, prijetno bivanje v naravnem okolju, zdravstveno preventivo ter upoštevajo sozvočje tradicije evropskega termalizma in zdravilstva iz oddaljenih dežel, slovenska zdravilišča ponujajo kot wellness programe.

Posamezna zdravilišča pa z velikostjo in združevanjem že izkoriščajo sinergije in pozitivne učinke ekonomij obsega. Slovenska zdravilišča lahko razvrstimo v tri bloke. V severovzhodnem delu Slovenije so nastale Panonske terme, ki združujejo Terme 3000, ki imajo osrednjo vlogo pri uresničevanju projekta povezovanja SV dela Slovenije, Terme Radenci, Terme Ptuj, Terme Lendava in Terme Banovci. Sledijo zdravilišča savinjske regije, ki obsegajo zdravilišče Dobrna, Laško, Olimia, Rogaška, Topolščica in Zreče. V jugovzhodnem delu Slovenije pa stojijo Terme Čatež kot največje slovensko naravno zdravilišče. Zato predstavljajo v danih razmerah največjo nevarnost vstopa na trg kar obstoječe terme z izgradnjo novih nastanitvenih kapacitet, vodnih programov in diferencirano ponudbo storitev. Prednost imajo, ker razpolagajo s potrebnim znanjem za organiziranje celostne turistične ponudbe, ki zahteva velike začetne investicije. Laže si zagotovijo pot do potrošnikov, ker imajo že uveljavljene blagovne znamke.

D. Konkurenti: V Sloveniji obstaja 15 tržno najbolj uveljavljenih slovenskih zdravilišč, ki so v konkurenci z obravnavanima podjetjema predvsem na področju cen, namestitvenih zmogljivosti in kakovosti storitev. Največji neposredni konkurenti so si ravno Terme Čatež, Terme 3000, Terme Olimia in zdravilišče Rogaška Slatina, z vidika vodnih programov pa lahko dodamo tudi Vodno mesto Atlantis podjetja BTC iz Ljubljane, ki je začelo poslovati v prvem četrtletju leta 2005. Na območju **Hrvaške** so potencialni konkurenti Terme Tuhelj, ki so nekaj novega in z nižjo ceno vstopnic pritegnejo velik del prebivalstva Zagreba z okolico, Terme Sv. Martin, Bizovačke, Stubičke, Krapinske in Varaždinske toplice, v poletnih mesecih pa je velik konkurent hrvaška morska obala. **Avstrija** ima dolgoletno zdraviliško tradicijo in 28 term oziroma hotelov s termalnimi kopališkimi površinami. Kot pomembnejša konkurenta lahko izpostavimo Terme Loipersdorf, ki so po konceptu bazenskega kompleksa zelo podobne Termalni rivieri Term Čatež, vendar imajo manj bazenskih vodnih površin, razpolagajo pa kar z 32 hoteli s 3 ali 4 zvezdicami in pestro dodatno ponudbo wellness programov. Terme Bad Blumau (Rogner) imajo 2724 m² termalnih vodnih površin, wellness ponudbo in 4 golf igrišča, vendar so močno nad cenami hotelov Term Čatež in Term 3000.

Nemčija se predstavlja s 63 termalnimi kopališči s številnimi vodnimi atrakcijami, ki so primerljiva s Termalno riviero Term Čatež, ponujajo pa tudi dodatne atrakcije, npr. terme Fildorado Filderstadt-Bonlanden, ki se po 25 letih poslovanja od leta 2003 modernizirajo in renovirajo, ponovna otvoritev s številnimi vodnimi atrakcijami pa je planirana v letu 2006, savna

parkom na ca 5000 m² in fitness & health club-om na 1000 m² površine. Kopališča so razdeljena po zveznih deželah in koncentrirana v vseh večjih mestih, kar kaže na velik trend in obisk s strani dnevnih gostov. Iz ponudb posameznih termalno-zabaviščnih kopališč je razvidno, da so le-ta poleg številnih atrakcij za otroke vse bolj usmerjena v zdravstveno-wellness ponudbo, ki obiskovalcem ponujajo oddih in sprostitvev. Kar zadeva ceno je le-ta različna od kopališča do kopališča, praviloma pa so za nekaj deset odstotkov višje. V **Belgiji** in na **Nizozemskem** je več vodnih zabaviščnih parkov – Central Parks, ki ponujajo centralne zgradbe z bazenskimi površinami (po obsegu se nekateri približujejo zimski Termalni rivieri Term Čatež), zunanje vodne površine so pretežno v opuščeni peskokopih in ponujajo možnost jadranja, čolnarjenja in nastanitvev v počitniških objektih. Ti vodni parki so privlačni za preživljanje aktivnega družinskega oddiha in so v veliki meri vezani na industrijska področja Porurja in Posarja ter na velika mesta. Razmeroma veliko gostov imajo tudi iz Izraela. V Italiji ni primerjalnega kopališkega bazenskega kompleksa – bolj poznajo mestna kopališča in hotelske bazene v sklopu zdravilišč in wellness centrov. Kot izletniška točka je najbolj znan tematski park Gardaland.

Iz tabele v Prilogi 4 lahko vidimo, da se v slovenskih zdraviliščih povečuje število domačih in tujih gostov. Terme Čatež ostajajo vodilne v panogi. V letu 2005 so v masi 15 slovenskih zdravilišč pobrale 24,8% vseh gostov. Indeks rasti je znašal 106,8. Delež domačih gostov se je v primerjavi z letom 2004 zmanjšal za 0,5%, delež tujih gostov pa se je povečal za 20,7%. V Termah 3000 se je število gostov zmanjšalo za 5,3% (v letu 2004 v primerjavi z letom 2003 se je število tujih nočitev povečalo za 3%, število domačih nočitev pa za 1%). V letu 2005 v primerjavi z letom 2004 se je število domačih gostov povečalo za 1%, število tujih gostov pa se je zmanjšalo za 9,3%. Delež Term 3000 v masi 15 zdravilišč znaša 14%. V strukturi tujih gostov predstavljajo največji delež Avstrijci (35%), sledijo Italijani (28%) in Nemci, Hrvatje ter DED s po 10%. Gostje prihajajo tudi iz Švice, Nizozemske, Ruske federacije, Izraela in ZDA vendar se delež le-teh po posamezni državi giblje okoli 1%. Število prodanih kopaliških vstopnic dnevnim kopalcem je bilo v letu 2004 v Termah Čatež 340.727, v Termah 3000 pa 258.095. Število le-teh je zelo odvisno od vremenskih razmer v poletnih mesecih.

E. Pogajalska moč sindikatov: V obeh družbah je organizirana sindikalna dejavnost, ki skrbi za ohranitev ugodnosti, ki so jih delavci pridobili v preteklosti in za nadgradnjo le-teh. Gre za ugodnosti dopustov, raznih dodatkov k plači (npr. za stalnost), sindikalnih izletov, pripravi časa na delo in drugih ugodnosti (možnost brezplačnega kopanja). Obe podjetji sta pomembnejša zaposlovalca in neposredno rešujeta zaposlitveno problematiko v regijah, kjer delujeta. Terme Čatež v Posavju, Koprju in v letu 2005 tudi v Sarajevu, Terme 3000 pa s projektom povezovanja Panonskih term v severovzhodnem delu Slovenije. Zaradi kontinuiranih investicij obeh družb v nove nastanitvene zmogljivosti ter wellness in vodne programe se število zaposlenih iz leta v leto povečuje. V Termah Čatež je bilo na dan 31.12.2004 zaposlenih 371 delavcev in se je število le-teh v primerjavi z letom 2003 povečalo za 4,8%. V Termah 3000 pa se je število zaposlenih v letu 2004 po mesečnih stanjih povečalo iz 365 na 370 delavcev, kar pomeni za skoraj 1,4%. Povprečna bruto plača na zaposlenega v letu 2004 je v Termah Čatež znašala 213.319 SIT in se je v primerjavi z letom 2003 povečala za 12,34%. Povprečna bruto plača na delavca mesečno v Termah 3000 pa je znašala 214.681 SIT in se je v primerjavi z letom 2003 povečala za 6,7%.

Povprečna bruto plača v letu 2004 je po podatkih SURS znašala 267.523 SIT, kar pomeni, da sta obe podjetni pod povprečjem, vendar kakršnihkoli protestov oziroma stavk delavcev ni pričakovati, glede na gospodarsko razvitost regij v katerih podjetji delujeta in splošno stopnjo brezposelnosti v Sloveniji in Evropi. Na osnovi prikazanih ugotovitev smo v Prilogi 5 izdelali sliko, ki ponazarja konkurenčne silnice v panogi.

5.2 Primerjalna presoja konkurenčnih prednosti storitev obeh podjetij

V nadaljevanju bomo predstavili najpomembnejše skupine produktov obravnavanih podjetij in izpostavili konkurenčne prednosti le-teh ter upoštevali okolje, v katerem se posamezni družbi nahajata. Podrobnejša predstavitev konkurenčnih prednosti skupin produktov je prikazana v Prilogi 6.

Terme Čatež na treh lokacijah – v Čatežu, na Mokricah (6 km od Čateža) in v Kopru ponujajo gostom možnost izbire kvalitetnega počitniškega aranžmaja tako na morju, na slovenski obali, kot v zdravilišču in turističnem središču na celini, ki se nahaja tik ob avtocesti Ljubljana-Zagreb in je od Zagreba oddaljeno 30, od Ljubljane pa 110 km. Terme 3000 ležijo v severovzhodnem delu Slovenije na ravninah Pomurja v prijetno mirnem okolju in so od Gradca oddaljene 90 km, od Ljubljane pa 190 km. Konkurenčno prednost dosegajo s kvalitetnim in pestrim turističnim produktom, z vsemi značilnostmi turistično zaokrožene regije, kar jim prinaša prepoznavnost tudi na evropskem trgu. Prednost je bližina Avstrije, slabost pa slabša dostopnost in oddaljenost od večjih mest.

Na osnovi opisa storitev matičnih družb lahko vidimo, da imajo Terme Čatež veliko večjo konkurenčno moč glede na ponudbo kot Terme 3000. Podjetji si zaradi lokacijske oddaljenosti neposredno ne konkurirata z vidika enodnevnih gostov, z vidika daljšega oddiha pa imajo Terme 3000 ambicijo postati enakovreden tekmeč v dejavnosti. Obe podjetji sta tradicionalni izletniški točki, ki bogatita svojo ponudbo z novimi nastanitvenimi zmogljivostmi, vodnimi programi, wellnes centri in rekreativnimi vsebinami ter tako postajata pravi turistični središči s pomembno zdraviliško komponento. Zunanji bazenski kompleksi so postali sinonim za zdravo kopanje v termalni vodi in zabave ob vodi od pomladi do jeseni. Pokriti bazenski kompleksi pa omogočajo prijetno preživljanje prostega časa skozi vse leto. Privlačna vsebina vodnih in wellness programov daje sinergijske učinke tudi v polnjenju nastanitvenih zmogljivosti, kar potrjuje rast prenočitev v obeh podjetjih. V zdraviliščih je vse krajše izvensezonsko obdobje oziroma ga sploh ni, kar pomeni tudi dobro finančno poslovanje.

Tabela 10: Prikaz konkurenčnih prednosti skupin produktov na dan 31.12.2005

	Terme Čatež	Terme 3000
NAMESTITVENE KAPACITETE	3726 ležišč	1746 ležišč
	2 hotela s 4 zvezdicami, 4 hoteli, apartmajsko naselje in kamp s 3 zvezdicami za goste, ki želijo preživeti svoj prosti čas mirno in sproščeno, za družine z otroki, za 5-članske družine, za tiste, ki v termah preživljajo oddih ali pa si lajšajo zdravstvene težave, za najmlajše in starejše; grajski turizem; apartmajsko naselje in kamp sta odprta skozi vse leto	2 hotela in apartmajsko naselje s 4 zvezdicami, avtokamp in bungalovi s 3 zvezdicami oba hotela sta višje kategorije, v gradnji pa je hotel s petimi zvezdicami; za tiste, ki v termah preživljajo oddih ali pa si lajšajo zdravstvene težave; arhitektura prekmurskih vasi, romantične hišice krite s slamo; apartmajsko naselje in avtokamp obratujeta skozi vse leto
VODNI PROGRAMI	12000 m ² vodnih površin	5000 m ² vodnih površin
	Termalna riviera je največji tovrstni termalni vodni park v tem delu Evrope vodne atrakcije: gusarski otok, otroški vodni park z igrali, bazen z drčami s 120-metrskim akvaganom-počasno reko in drčami, bazen z valovi, whirlpooli, slapovi, tobogani, drevo doživetja, tolmun, umetno jezero	bazenski kompleks TERME 3000 pomeni dvig ponudbe na evropski nivo vodne atrakcije: divja reka-brzica, vodnozračni ležalniki, gejziri, slapovi, vodne in zračne masaže, protitočno plavanje, plavalne steze, vodni tokovi, žvrkljajoče kopeli, bazen za skoke v vodo, 22-metrski stolp s toboganoma
ZDRAVSTVO IN WELLNESS	3 wellness centri	1 wellness center
	rimsko-irske kopeli, 11 vrst masaž, številni programi dobrega počutja, ekskluzivni programi, savna park z 8 vrstami savn, visoko usposobljeno zdravstveno osebje, najsodobnejša oprema in pripomočki, individualne terapije, rehabilitacijski in preventivni programi za ohranjanje in krepitev zdravja	storitve popolne nege, zdravilne skrivnosti in tehnike vrhunskih strokovnjakov, programi za dobro počutje, strokovno osebje, najsodobnejša oprema, 2 naravna zdravilna faktorja, zdravljenje in rehabilitacija, že sestavljeni in individualni programi
POSLOVNI CENTRI	kongresne zmogljivosti do 1000 udeležencev, eden izmed največjih ponudnikov v Sloveniji	kongresne zmogljivosti do 250 udeležencev
ŠPORT IN REKREACIJA	najatraktivnejše golf igrišče v Sloveniji, športni center s 6 igrišči za tenis, igrišče za squash, bowling, namizni tenis, badminton, odbojka na mivki, mini golf, čolnarjenje na umetnem jezeru, več fitness dvoran	igrišče za golf, igrišča za tenis, badminton, košarko, odbojko, rokomet, nogomet, organizirani izleti

Vir: Reklamno gradivo Term Čatež in Term 3000 na dan 31.12.2005

5.3 SWOT analiza v turistični dejavnosti – naravna zdravilišča

S SWOT analizo bomo proučili značilnosti širšega poslovanja okolja, v katerem poslujeta obe podjetji. Zunanje okolje opredeljuje zunanje dejavnike konkurenčnosti podjetja, notranje okolje pa notranje sposobnosti podjetja za ustvarjanje vrednosti. Zunanje okolje predstavlja za podjetje priložnosti in nevarnosti, notranje okolje pa prednosti in slabosti. SWOT analiza omogoča ugotoviti konkurenčne prednosti podjetja, na katerih se lahko podjetje strateško pozicionira.

Tabela 11: SWOT analiza za podjetja, ki konkurirajo v turistični dejavnosti

<p>Priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rast trga v svetu in Sloveniji, - terme so še vedno trend tako v Sloveniji kot v Evropi (zdravo aktivno preživljanje prostega časa), - turizem kot gospodarska priložnost kraja (zdravstveni-wellness turizem, poslovni in športno-rekreativni turizem kot solidno izhodišče za oblikovanje tržno zanimive ponudbe), - širitev poslovanja v Sloveniji, - internacionalizacija, - širitev EU, - izboljševanje letalskih povezav, - rezervacijski sistem preko interneta, - povečanje ugleda turizma in njegovih vplivov v lokalnem okolju, - odpravljanje birokratskih ovir pri razvoju turističnega podjetništva, - povečanje interesa za vlaganje v turizem s strani drugih gospodarskih dejavnosti. 	<p>Nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - cenovna politika in strateško obnašanje konkurentov na hrvaškem in slovenskem trgu ter privlačnih obmorskih destinacij, kjer so dobre in nizkocenovne letalske linije, - evropski termalno-zabavišni kompleksi so vse bolj usmerjeni v zdravstveno-wellness ponudbo in so zelo orientirani na domači trg, - državna meja, ki je ovira in predstavlja izgubo časa za enodnevnne kopalce in tudi neprijeten občutek-kontrola, - akcija "Kupujmo Hrvatsko", ki je vsako leto bolj v razmahu in jo podpira velik del hrvaške javnosti, - hrvaška zakonodaja, ki "priporoča" oziroma zapoveduje osnovnošolske izlete na destinacije v Hrvaški, - dvig davčne stopnje in izguba konkurenčne prednosti v gostinstvu, - administrativne ovire pri vstopu v državo (režim turističnih viz) na nekaterih tržno zanimivih turističnih trgih (Srbija, Rusija).
<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zadostna količina termalne vode za nemoteno obratovanje skozi vse leto, ki jo v bazenih ohlajajo na temperaturo od 28°C do 36°C, - velikost bazenskega kompleksa / število namestitvenih kapacitet, - dolga kopalna sezona na prostem (sredina aprila – sredina oktobra), - pestrost ponudbe "vse na enem mestu" (za otroke in za odrasle, za mlade in stare), - lokacija: bližina avtoceste LJ-ZG / bližina Avstrije, bližina emitivnih evropskih trgov, - obratovanje pokritih bazenskih kompleksov 365 dni v letu (v zdraviliščih ni več sezonske komponente), - celovita ponudba na eni lokaciji: različne možnosti namestitve od kampa in apartmajev do hotelov s 5*, zdravstveni in wellness programi, šport&rekreacija, poslovni centri idr., - "market leader" na področju vodnih programov in povečevanje števila namestitvenih kapacitet, - prepoznavnost blagovne znamke, - razmerje kakovost / cena, - visoko usposobljeno zdravstveno osebje, - dolgoletna tradicija. 	<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - slabosti "prvorojenca": orje ledino, konkurenca ga kopira in se uči na njegovih napakah, - izpostavljenost zunanjih bazenskih kompleksov vremenskim razmeram zaradi izrazito kopalniške ponudbe, - številnost gostov v pokritih bazenskih kompleksih v konicah / vikendi, prazniki, počitnice, - dostopnost (ceste, železnica, letališča), - oddaljenost od večjih mest, - slaba in cenovno neugodna dostopnost oddaljenih trgov s katerimi še ni nizkoprorračunskih letalskih povezav, - razpršenost in nepovezanost turistične ponudbe, - premajhna atraktivnost proizvodov oziroma storitev.

Vir: Lastna izdelava.

6 PRIMERJALNA PRESOJA STRATEGIJ

Za obravnavani podjetji se turizem kot gospodarska priložnost kraja nakazuje v posamičnih iniciativah, ki temeljijo na: oživljanju starega mestnega jedra, kulturni dediščini, poslovnem, športno-rekreativnem in zdravstvenem turizmu, kar predstavlja solidno izhodišče za oblikovanje tržno zanimive ponudbe. Osnovni cilji za trženje zmogljivosti obeh družb so: dvig zasedenosti namestitvenih, zdravstvenih, gostinskih in drugih hotelskih zmogljivosti, dvig prodajnih cen, povečanje porabe gostov v hotelu in izven, dvig prodaje kongresov in seminarjev, zapolnitev bazenskih kapacitet, dvig prodaje športno-rekreativnih storitev ter organiziranje in prodaja programov sprostitve in aktivnega oddiha.

V nadaljevanju bomo naredili primerjalno presojo strategij v obeh družbah. Osnovni cilj kratkoročne usmeritve obeh družb je ohranjanje tržnega deleža. Osnovni cilj dolgoročne usmeritve obeh družb je povečanje tržnega deleža. Strategiji, ki to omogočata, sta strategija razvoja trga in strategija diverzifikacije. Strategija se nanaša predvsem na razvoj obstoječih in iskanje novih ciljnih skupin oz. segmentov obiskovalcev ter na razvoj novih produktov, ki presegajo obstoječo zdraviliško dejavnost.

6.1 Primerjalna presoja vizije in poslanstva

Vizijo opredelimo kot: zasnovo nove in zaželene prihodnosti, ki jo želi podjetje ustvariti na dolgi rok ali odgovor na vprašanje, kaj bodo jutri želeli imeti uporabniki proizvodov podjetja. Gre za opis dejavnosti, tehnologije, organizacije, kulture in samega podjetja v prihodnosti. Vizijo je sorazmerno zlahka sporočiti drugim v podjetju in v okolju podjetja. Poslanstvo pa poskuša odgovoriti na vprašanje, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Govori o izdelkih in trgih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo, kje bo podjetje konkuriralo, kaj je temeljna tehnologija podjetja, h kakšnemu obsegu bo težilo in kakšna je družbena odgovornost podjetja (Pučko, 2003, str. 125-127).

Vizija Term Čatež je krepiti svoj položaj med družbami v dejavnosti in preseganje okvirjev Slovenije. Poslanstvo Term Čatež je nadgradnja dosedanjih dosežkov ter postavitev strategije in organizacije družbe, ki bo zagotavljala parmanentno rast vrednosti za delničarje in ohranjala visoko stopnjo konkurenčnosti na domačih in tujih tržiščih.

Vizija Term 3000 je Evropskemu trgu ponuditi najkvalitetnejši skupni turistični produkt, sestavljen iz nastanitvene, gostinske, zdravstvene, kopališke, športno-rekreativne in zabaviščne dejavnosti. Poslanstvo Term 3000 je z realizacijo projekta kapitalskega povezovanja SV dela zdraviliškega turizma pod blagovno znamko Panonske terme, doseči obseg nočitvenih zmogljivosti, s katerimi bodo lahko resneje konkurirali na prostem evropskem turističnem trgu in pri večjih evropskih turističnih agentih.

6.2 Primerjalna presoja strategij za ohranitev tržnega deleža

Terme Čatež beležijo dolgoletno zvestobo številnih gostov, ki prihajajo iz lokalnega okolja, domačega tržišča in številnih evropskih tržišč ter prekomorskih držav. Tudi v prihodnje se bodo trudili za povečanje deleža stalnih gostov. Zato je največji poudarek trženjskega delovanja posvečen zadovoljstvu gostov, pri tem pa so potrebe gostov začeli obravnavati celovito, kajti zadovoljni gostje pomenijo temelj poslovnega uspeha družbe. Vseskozi si prizadevajo presežati pričakovanja svojih gostov. Spremljanje in analiza zadovoljstva gostov se vrši s pomočjo ankete gostov, knjige vtisov in pritožb, osebnih komentarjev gostov in poslovnih partnerjev. Rezultat tega je tedensko izvajanje ukrepov za dvig kakovosti storitev in dopolnitev v ponudbi ter tako večanja števila stalnih gostov.

Tudi dolgoročna uspešnost Term 3000 temelji na osredotočenosti na kupce, kar je podlaga za oblikovanje strateških ciljev in strategij. Družba sistematično razvršča svoje kupce po njihovem strateškem pomenu. Najpomembnejši za dolgoročni uspeh in ustaljeno poslovanje družbe so ključni kupci, s katerimi imajo partnerske odnose in dolgoročno naravnano vzajemno poslovanje. Z različnimi finančnimi in nefinančnimi merili neprestano spremljajo zadovoljstvo gostov, kar pomeni, da z njihovega vidika ocenjujejo najpomembnejše dejavnike zadovoljstva, raven splošnega zadovoljstva in s tem njihovo pripravljenost za vrnitev in priporočanje. Odprti so za vse njihove predloge. Izsledki merjenj, tudi na ravni posameznega kupca, pa so smernice, ki jih vključujejo v sistem nenehnih izboljšav.

Obe podjetji lahko za doseganje opredeljenih ciljev izvajata naslednje aktivnosti:

- Povečati zadovoljstvo gostov:
 - prijazno in visoko usposobljeno osebje,
 - kvalitetne, strokovno izvedene ter privlačne in zanimive storitve,
 - najsodobnejša oprema in pripomočki,
 - pester izbor in nenehno vlaganje in dopolnjevanje obstoječe ponudbe (bazen z električnimi čolni, tobogan "mini kamikaza", obnavljanje obstoječih in izgradnja novih nastanitvenih kapacitet),
 - sredstva vložena v promocijo (darila, darilni boni, drobne in večje pozornosti, ki se dopolnjujejo),
 - pozitivno presenečenje gostov (košarica sadja ob prihodu, darilce in voščilnica ob rojstnem dnevu, pomoč pri prenašanju prtljage).

- Povečati stroške prehajanja za gosta v druga zdravilišča:
 - specializirana ponudba in specifičnost naravnih zdravilnih faktorjev,
 - ohranitev in nadgradnja ugodnosti za stalne obiskovalce, za rezervacije preko interneta in izpostavitvev le-teh v komunikaciji z obiskovalci,
 - slediti trendom razvoja na področju zdravstveno-wellness ponudbe, vodnih programov, nastanitvenih zmogljivosti in ostati korak pred konkurenco (rimsko-irske kopeli, bazen z valovi, izgradnja hotelov s 5*).

6.3 Primerjalna presoja strategij za povečanje tržnega deleža

Nesporno je, da Terme Čatež lahko povečajo tržni delež samo z novimi naložbami, z dvigom kakovosti storitev in s prevzemanjem drugih podjetij. Pridobivanje novih gostov, predvsem iz tujih trgov, z zagotavljanjem višje kakovosti storitev je eden najpomembnejših ciljev družbe. Pri tem je zelo pomembno, da je vsaka nova naložba po vsebini korak pred konkurenco. Oblikovanje cen temelji na vsebini in obsegu njihove ponudbe, kalkulacijah, tržnih razmerah, aktivnostih obstoječe in prihajajoče konkurence ter plačilni sposobnosti ciljnih skupin. Cenovna politika bo morala upoštevati naslednja izhodišča: kategorijo objekta oz. vsebino ponudbe bazenskega kompleksa, nivo cen po posameznih obdobjih, konkurenco v regiji in prihodkovno-stroškovno razmerje družbe.

Terme 3000 Moravske Toplice so v letu 2002 prevzele Terme Lendava in Terme Ptuj, v letu 2004 se je skupini pridružilo še Naravno Zdravilišče Radenci, ki vključuje tudi Terme Banovci in hotel Jeruzalem. Tako je projekt kapitalskega povezovanja severovzhodnega dela zdraviliškega turizma uspešno stekel in združil tradicijo, znanje in specifično ponudbo posameznih destinacij. Povezane družbe nastopajo in tržijo svoje produkte pod krovno blagovno znamko Panonske terme, kar ugodno vpliva na zmanjšanje stroškov promocije in prodaje, večjo učinkovitost in večjo prepoznavnost na širšem območju. Temeljni cilj Panonskih term je postati vodilna turistična družba v Sloveniji s 5000 posteljnimi kapacitetami, s čimer bodo ustvarili 1 milijon nočitev letno oziroma 10 mrd SIT prihodkov letno ter zaposlovali 1000 oseb. Nadaljnji razvoj Term 3000 bo tako temeljil na štirih ključih: uveljavljanju blagovne znamke Panonske terme, formiranju zadostnega števila turističnih kapacitet, oblikovanju kvalitetnega in pestrega skupnega turističnega produkta in trženju turističnih storitev v okviru "regije".

- Za doseganje cilja povečati število obiskov in število obiskovalcev pa lahko podjetji izvajata sledeče aktivnosti:
 - ugodnosti za stalne obiskovalce (popusti, najboljše sobe),
 - prevod spletnih strani in najbolj udarnega promocijskega gradiva v čim več svetovnih jezikov,
 - obveščanje o vseh novostih in aktualnih ponudbah,
 - organizacija booking centrov in preprost rezervacijski sistem (rezervacija kapacitet in plačilo preko interneta),
 - ugodni vikend paketi, mini počitnice, mini wellness paketi, golf paketi, darila (savna park),
 - pestra animacija za otroke in odrasle vse dni v tednu, varstvo otrok,
 - posebni ugodnosti za upokojene, študente, družine z otroki ter organizirane skupine,
 - nagradne igre, časopisni kuponi, darilni boni in "izvensesonske" posebne ponudbe,
 - vzpostavljanje stikov s turističnimi agencijami, turoperaterji, organizatorji poslovnih dogodkov, športnimi klubi, zdravstvenimi zavarovalnicami, kampisti,
 - povezava s charter letalskimi prevozniki in organizirani prevozi iz letališč in večjih mest,
 - ponudba prilagojena različnim ciljnim skupinam in dodatna ponudba (fakultativni izleti, zabava, kulinarčna ponudba, Casino),
 - učinkovita strategija trženja.

Če želita biti podjetji korak pred konkurenco, morata svojega porabnika zelo dobro poznati. Ker se pričakovanja porabnikov in dejavniki, ki vplivajo na njihovo odločitev za obisk term spreminjajo, je za podjetji zelo pomembno, da neprestano zbirata informacije, ki jim pomagajo razumeti svoje obiskovalce in predvideti njihovo obnašanje, da lahko v končni fazi zadovoljijo njihove potrebe in želje ter razvijejo dolgotrajne in donosnejše odnose (Nežič, 2003, str. 40).

6.4 Primerjalna presoja strategij internacionalizacije

Možnost širjenja izkušenj in znanja tudi izven meja Slovenije je aktualna v obeh podjetjih. Terme Čatež so z izgradnjo Termalne rivijere Ilidža d.o.o. pri Sarajevu že zaključile prvo fazo investicije v izgradnjo vodnih programov, na 15 hektarjih, s skupno 5.631 m² termalnih vodnih površin. Na poti širjenja in internacionalizacije koristijo skupni naložbeni potencial in zlasti "know how", kar je zadostno zagotovilo za večanje vrednosti za delničarje. Tudi razvojna vizija Term 3000 vsebuje širitev dejavnosti na sosednje trge, vendar zaenkrat ne beležimo konkretnih projektov.

6.5 Primerjalna presoja strategij diverzifikacije

Zaradi vse večje konkurence na področju vodnih programov in upoštevajoč dejstvo, da je dobičkonosnost prihodkov v dejavnosti Term Čatež nadpovprečna in vsako povečanje le-te povzroča izredne napore, so dolgoročno usmerjene strategije diverzifikacije naravnane k širitvi dejavnosti izven matične. Možnost za širitev ponudbenega programa predstavljajo zabavišno-tematski parki, ki med običajnimi turističnimi atrakcijami slovijo kot relativno nov koncept in postajajo vse pomembnejši element masovne zabave. Številne pokrite atrakcije in atrakcije na prostem ter bogata gostinska ponudba bodo omogočile zadovoljitev visokih zahtev in pričakovanj sodobnega turista (Hočevvar, 2005, str. 5-6).

V letu 2004 so Terme 3000 prešle v večinsko last Save d.d., ki se je leta 1997 odločila za razširitev iz gumarske dejavnosti v povsem nove panoge, med drugim tudi na področje turizma. Tako so Terme 3000 podvržene tudi razvojnim načrtom Save, ki so ravno tako usmerjeni v razvoj ter h krepitvi in dolgoročnem zadržanju portfelja globalno konkurenčnih proizvodov in storitev.

- Obe podjetji lahko s ciljem razpršitve tveganja in doseganja konkurenčne prednosti z diverzificirano ponudbo izvajata sledeče aktivnosti:
 - fizično povečanje in programska prenova vodnih in ob bazenskih površin tako poletnih kot zimskih (električni avtomobilčki, trampolini), hkrati je potrebno prilagajati vsebino namestitvenih kapacitet,
 - novosti v ponudbi in večanje kapacitet, tehnološke posodobitve zdravstvene in wellness opreme, obnova kapacitet in ponudba novih storitev z namenom povečanja atraktivnosti ponudbe (zagotoviti najvišji nivo rehabilitacijskega programa in najvišji nivo dopustniškega uživanja, enako kakovostno zadovoljiti prave dopustniške gurmane kot poznavalce zdrave

hrane, zagotoviti visoko raven zdravstvenega programa hkrati pa prav tako visoko raven športno rekreativnega programa),

- strukturirati ponudbo tako, da si bo podjetje zagotavljalo segmente gostov z različno kupno močjo (od gostov s povprečnimi dohodki do gostov z večjo kupno močjo),
- s ciljno diverzificirano ponudbo oblikovati produkte, namenjene vsem starostnim skupinam gostov in vsem članom družine (gostje, ki potrebujejo mir, tišino in čisto okolje ter gostje, ki jim je največje zadovoljstvo nora zabava do jutranjih ur).

6.6 Primerjalna presoja strategij investiranja v objekte in opremo

V letu 2004 so Terme Čatež namenile za naložbe v sredstva družbe 1,02 milijarde SIT. Naložbe so bile namenjene predvsem tehnološkim posodobitvam, obnovi kapacitet in ponudbi novih storitev z namenom povečanja atraktivnosti ponudbe, izboljšanja delovnih razmer, prilagoditvi zahtevam zakonodaje ter zagotavljanju higienske ustreznosti v skladu s sistemom HACCP. V letu 2006 nameravajo vložiti v nove investicije cca. 1,2 milijarde tolarjev, od večjih pa omenjamo: investicijo v dokončno ureditev kompleksa Mokrice, obnova in razširitev zimske termalne riviere, nove atrakcije na poletni termalni rivieri s ciljem utrditve pozicije vodilnega ponudnika na področju vodnih programov, gradnjo in nakupe apartmajev v kampu in prenovo restavracije hotela Zdravilišče. Na nivoju skupine pa je najpomembnejša investicija v gradnjo apartmajev v Marini Portorož – Marina City center, katere vrednost bo okoli 1,5 milijarde tolarjev. Z naložbenimi aktivnostmi pa bodo nadaljevali tudi v Sarajevu v okviru Termalne riviere Ilidža in krepili svoje interese tudi izven meja.

Za Terme 3000 je značilno, da so v letu 2004 zaključili s tremi večjimi investicijskimi vlaganji v skupni vrednosti 1,19 milijard SIT. V okviru Poslovne skupine Sava, kot projekt Panonskih term, bodo tudi v prihodnje nadaljevali z obsežnimi investicijami, tako so za obdobje 2004-2006 načrtovali razvojne naložbe v skupni vrednosti 12 milijard SIT: gradnja hotela Livada 5* v Termah 3000, prenova Wellness centra Thermalium v Termah 3000, izgradnja Termalnega parka v Termah Ptuj, obnova zdravstvenega centra Tri srca v Termah Radenci.

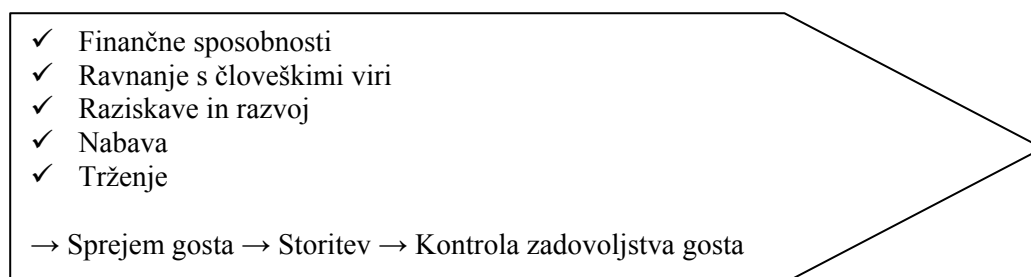
7 PRIMERJALNA PRESOJA PROCESOV

Ker se strategije podjetja uresničujejo preko poslovnih procesov, ki jih sestavljajo posamezne aktivnosti, je zelo pomembno nenehno skrbeti za stroškovno učinkovitost, prilagodljivost, odzivnost in inovativnost teh procesov. Model primerjalne presoje procesov bo temeljil na modelu verige vrednosti. Porter je razvil konceptijski pripomoček za sistematično analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja, ki ga lahko imenujemo veriga vrednosti. Izhajal je iz teze, da je v konkurenčnem gospodarstvu konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njegovega uspešnega delovanja, rasti in razvoja. Konkurenčno prednost podjetja lahko ugotovimo tako, da sistematično analiziramo vse aktivnosti, medsebojne vplive in vire. Pridobljena konkurenčna prednost je vezana na sposobnost podjetja ustvariti takšno posebno vrednost za kupca, ki presega stroške ustvarjanja te vrednosti. Analiza verige vrednosti nam daje odgovor, kje je izvor te posebne vrednosti. Pučko razdeli verigo vrednosti na dve

skupini aktivnosti, na pomožne in temeljne aktivnosti. Pomožne aktivnosti obsegajo infrastrukturo podjetja, kadrovski podsistem, podsistem razvoja tehnologije in podsistem nabave. Temeljne aktivnosti pa sestavljajo notranja logistika, operacije (proizvodnja), zunanja logistika in postprodajne storitve (Pučko, 2003, str. 155-157).

V nadaljevanju bomo skušali ugotoviti, kakšne primerjalne prednosti imata podjetji, da ustvarjata toliko novoustvarjene vrednosti. Vemo, da so izvori konkurenčnih prednosti bodisi v razpolaganju s posebnimi resursi in sposobnostmi bodisi v mehanizmih, ki izolirajo delovanje podjetja pred konkurenti.

Slika 7: Veriga vrednosti v turizmu naravnih zdravilišč



Vir: Lastna izdelava.

Primerjalno presojanje finančnih sposobnosti smo prikazali v poglavju 4.

7.1 Primerjalna presoja procesov raziskav in razvoja (inovativnosti)

Na področju raziskav in razvoja nastopajo posebni resursi podjetja, na primer v obliki patenta ali blagovne znamke. Posebne sposobnosti so vključene v organizacijske rutine in implicitno znanje, s katerimi konkurenti ne razpolagajo. Izolacijski mehanizmi preprečujejo posnemanje (zakonske omejitve, prednostni dostop do potrošnikov, velikost trga in tržni delež) in omogočajo podjetju prednost prvega (kot je učinek učenja, reputacija, image, način zmanjševanja negotovosti kupca). Terme Čatež so bile že pred letom 1991 največje slovensko termalno kopališče in so bile tradicionalna izletniška točka Slovencev in bližnjega Zagreba. Ime Termalna riviera je kot blagovna znamka zaščiteno od leta 1994. Ponudbo Termalne riviere stalno dopolnjujejo z novimi vsebinami in skozi leta ohranjajo pozicijo trend-makerja na področju vodnih programov, kar daje tudi sinergijske učinke v polnjenju nastanitvenih zmogljivosti. Le-to jim je omogočilo doseči največji tržni delež izmed slovenskih zdravilišč. Slabost prvorojenca je, da Termam Čatež vse bolj sledijo tudi druga turistična središča, kjer z bazenskimi kompleksi pestrijo ponudbo in podaljšujejo turistično sezono. Pri razvoju novih produktov in storitev imajo največji pomen informacije o dejavnostih konkurentov in ponudba na področju turističnih produktov doma in v tujini. Pri kreaciji novih produktov dajejo v ospredje varnost svojih obiskovalcev. Nenehno vodijo stalno skrb za izboljšanje kvalitete storitev, pri čemer so jim v veliko pomoč sodelujoči v anketah.

Terme 3000 so zaščitile in registrirale tudi na tujih trgih blagovno znamko Panonske terme, s katero utrjujejo svojo pozitivno podobo v javnosti in povečujejo premoženje družbe. Z dvigom kakovosti storitev lahko povečajo tržni delež, zato uporabljajo številna managerska orodja, ki sistematično izboljšujejo procese in omogočajo povečanje konkurenčnih lastnosti njihovih izdelkov ter storitev. To dokazujejo tudi številni certifikati, ki so jih prejeli. Največ časa namenijo prenosu najboljše prakse med povezanimi družbami. Poleg tima za kakovost so vključili tudi strokovne skupine, sestavljene iz strokovnjakov posameznih družb, ki skrbijo za vse gostinsko-turistične procese. Usmerjeni so k standardizaciji poslovanja, s katero bodo dosegli prepoznavno turistično ponudbo.

Ob predpostavki, da je znanje o vodnih programih in celostni turistični ponudbi še vedno prisotno, sta za izvedbo dodatne ponudbe in večje kakovosti storitev v Termah Čatež ključna predvsem dva dejavnika: ravnanje s človeškimi viri in razpoložljivost finančnih sredstev. Razpoložljiva finančna sredstva so potrebna zaradi vlaganj v dodatni produkt in večjo kakovost. Za oboje pa je nujno tudi učinkovito ravnanje z zaposlenimi.

7.2 Primerjalna presoja procesa ravnanja s človeškimi viri

V Termah Čatež se zavedajo, da sta komunikacija s kadri ter uvajanje sistema motivacije ključni orodji za doseganje boljših poslovnih rezultatov. Vlaganja v znanja oziroma izboljšanje izobrazbene strukture zaposlenih pa je postalo ključni element za doseganje večje kakovosti storitev in s tem zadovoljstva tako zaposlenih kot gostov. Vsem zaposlenim nudijo možnost stabilne zaposlitve, nadaljnega izobraževanja in osebnostni razvoj. Omogočajo jim horizontalno in vertikalno napredovanje, kar je odvisno od izobrazbe in delovne vneme posameznika ter organizacijskih potreb za nemoteno in kvalitetno delo. Največja pozornost je namenjena izobraževanju oseb, ki neposredno komunicirajo s strankami in novo zaposlenim kadrom. Izvajajo interna jezikovna izobraževanja, v katere se lahko vključijo vsi zaposleni, izobraževanja iz področja informacijskih tehnologij (ROS, Navision) in računalništva, znanja iz področja predstavitve in prodaje produktov in storitev ter znanja iz področja notranje organizacije. Že vrsto let so uveljavljeni tudi managerski letni razgovori in letni razgovori za vse zaposlene v družbi, s katerimi želijo doseči zadovoljstvo in interese vseh delavcev. Vsako leto pa dopolnjujejo tudi sistem nagrajevanja s ciljem še boljše motiviranosti.

Tudi v Termah 3000 za zaposlene ustvarjajo stimulatívno okolje, ki spodbuja k neprestanemu učenju, sodelovanju in ustvarjalnosti. Motivirajo jih z nagradami in zavedanjem, da je vsak posameznik pomemben del družbe. Pripravljenost na vseživljenjsko izobraževanje, osebni razvoj, podjetniška iniciativnost in prilagajanje spremembam pa vrednotijo kot odločilne za napredek in ohranjanje konkurenčne prednosti. Izvajajo usposabljanja s prenosom dobrih izkušenj oziroma praks in s predstavitvami dobrih zgledov iz tujine. Za skupine zaposlenih, ki so v vsakodnevem stiku z gosti, pa organizirajo delavnice za ohranjanje in krepitev dobrega odnosa s temi. Obetajoče sodelavce vključujejo v strateška usposabljanja in podjetniške projektne time ter usmerjajo v dalj časa trajajoča izobraževanja. Dolgoročni model izobraževanja nenehno prilagajajo spreminjajočim se potrebam po znanjih in najrazličnejšim ciljnim skupinam

podjetja. Velika pozornost je namenjena internemu komuniciranju, preko osebnih oblik komunikacije, kot so pogovori vodilnih z sodelavci, sestanki, interna izobraževanja in zbori, preko internih časopisov, oglasnih desk in elektronske pošte. Z merjenjem in izboljševanjem organizacijske klime pa želijo ustvariti delavcu še bolj prijazno okolje, ki je temelj za doseganje poslovne uspešnosti.

Na dan 31.12.2004 sta imeli podjetji zelo podobno izobrazbeno strukturo zaposlenih: okoli 60 % zaposlenih s poklicno in osnovnošolsko izobrazbo, okoli 25 % zaposlenih s srednješolsko izobrazbo in okoli 15 % zaposlenih z višjo ter visoko strokovno izobrazbo.

7.3 Primerjalna presoja procesov trženja

Terme Čatež so na vseh trgih bistveno povečale lastne baze ciljnih skupin kupcev. Predvsem na oddaljenih trgih so povečali prisotnost svoje ponudbe v katalogih turističnih agencij in v turističnih ponudbah ostalih posrednikov ter razširili mrežo poslovnih partnerjev na ciljnih trgih. Svojo ponudbo so dodatno vključili v nekatere mednarodne spletne rezervacijske sisteme. V prihodnosti bodo globalne aktivnosti službe marketinga vodene v skladu z vizijo družbe in s ciljem realizacije postavljenih ciljev družbe. Glede na nove vsebine v ponudbi in povečane nastanitvene kapacitete bodo v aktivnostih ciljno usmerjeni k doseganju povečanega obiska domačih in tujih gostov. Glede na trende je cilj hitrejša rast prenočitev gostov in realizacije na tujih trgih, od katerih so ključni Italija, Hrvaška in države bivše Jugoslavije, Avstrija, Nemčija, Švica in Nizozemska. Aktivno bodo izvajali marketinške aktivnosti tudi na trgih bivše Sovjetske Zveze, v Skandinaviji, v Veliki Britaniji in dodatno v povezavi z italijanskim trgom tudi v Franciji.

Aktivnosti na posameznih tržiščih bodo ciljno usmerjene z analizo posameznega trga (določitev njegovega potenciala in ciljnih skupin), analizo prisotne konkurence, ugotavljanjem konkurenčnih prednosti in priložnosti, katere jim ponuja posamezen trg. Z upoštevanjem izkušenj prodaje v preteklem obdobju in ob upoštevanju trendov in specifičnosti vsakega posameznega trga bodo na vsakem trgu nadaljevali z iskanjem najučinkovitejšega dostopa do posameznih ciljnih skupin gostov, z določitvijo prodajnih poti, s strategijo tržnega komuniciranja, z diferenciranjem cen in produktov za posamezne ciljne skupine gostov in opredelitvijo natančnih vsebinskih aktivnosti za vsak trg v teku leta. Predvsem na oddaljenih trgih se bodo vključevali v promocijske aktivnosti Slovenske turistične organizacije, oblikovali skupne tržne nastope preko Skupnosti slovenskih naravnih zdravilišč in sodelovali z domačimi in tujimi posredniki, prisotnih na teh trgih. Posebno pozornost bodo tudi v prihodnje namenili spletnim stranem, preko katerih so vzpostavili sistem "on-line rezervacij". Spletne strani, ki bodo kmalu na voljo v devetih svetovnih jezikih, bodo zelo pomembno komunikacijsko orodje na vseh trgih.

V Termah 3000 stremijo k razvoju lastne blagovne znamke Panonske terme, ki povezuje ponudbo različnih družb na panonskem območju. Zato nenehno izboljšujejo strategije komuniciranja, s katerimi skrbijo za svojo prepoznavnost. Z uspešnim upravljanje blagovne

znamke pospešujejo prodajo izdelkov in storitev, utrjujejo pozitivno podobo v javnosti in povečujejo premoženje družbe. Prepoznavnost blagovne znamke gradijo tudi na spletnem portalu. Pripravili so novo spletno stran www.panonske-terme.si, ki poleg celovite ponudbe Panonskih terme ponuja tudi posodobljene ponudbe po posameznih destinacijah in povezave med njimi. Do sedaj so spletne strani prevedene v pet svetovnih jezikov.

- Glede na novosti v ponudbi in večanjem števila nastanitvenih kapacitet lahko Terme 3000 podobno kot Terme Čatež nadaljujejo z naslednjimi aktivnostmi:
 - raziskava trga in izdelava tržnih analiz,
 - izdelava strategije marketinga in spremljanje uresničevanja strategij,
 - planiranje marketinških aktivnosti in analiza učinkov posameznih aktivnosti,
 - nadzor nad stroški marketinga,
 - natančna opredelitev ciljnih skupin kupcev,
 - razširitev mreže domačih in predvsem tujih poslovnih partnerjev in povečanje prisotnosti ponudbe v katalogih turističnih agencij ter v turističnih ponudbah ostalih posrednikov,
 - vključitev v mednarodne spletne rezervacijske sisteme,
 - ažuriranje spletnih strani in prevod le-teh v dodatne svetovne jezike (francoski, španski, ruski in nizozemski),
 - vpeljava možnosti "on-line rezervacij" preko interneta,
 - prenova in izdelava novega promocijskega gradiva,
 - prodajne aktivnosti za pridobivanje gostov iz tujih trgov,
 - nadaljnje sodelovanje s Slovensko turistično organizacijo in Skupnostjo slovenskih naravnih zdravilišč,
 - oglaševanje z jumbo plakati na pomembnih prometnih križiščih in več promocijskih spotov na TV.

Obe podjetji naj z agresivnim oglaševanjem izpostavljata svoje konkurenčne prednosti, ki so razvejena paleta produktov in storitev, dolgoletne izkušnje in široka baza zadovoljnih kupcev.

7.4 Primerjalna presoja procesov informacijskih tehnologij

Terme Čatež so v letu 2004 zamenjale hotelski informacijski sistem ter zdravstveni informacijski sistem. Novi pogodbeni partner je podjetje ROS. Sistem omogoča kar nekaj novosti, kot so grafični prikaz zasedenosti in stanja sob, razni sestavljeni pregledi in rezervacijo ter plačilo preko interneta. Na področju računovodstva so sklenili pogodbo s podjetjem Avtenta, kot novim partnerjem za vzdrževanje Navision aplikacije, le-ta je v letu 2004 uvedla veliko izboljšav programa, med drugim avtomatske prenose podatkov iz hotelskega sistema, zmanjšanje podatkovne baze za 70 odstotkov, preprečevanje napak pri prenosu iz drugih sistemov. V letu 2005 so vgradili elektronske ključavnice na vseh hotelih. Na hotelskem informacijskem sistemu ROS je uvedena opcija avtomatskega programiranja elektronskih kartic, ki omogočajo vstop v hotelsko sobo in na bazen z vsemi potrebnimi omejitvami. Za njimi je prvo leto uspešnega delovanja internetnih rezervacij s kreditno kartico. Ker je sistem deloval stabilno, ga nameravajo v prihodnje bolj intenzivno oglaševati.

Terme 3000 so v letu 2004 začele uvajati integrirani računalniški sistem SAP in hotelsko-gostinski sistem ROS v skupine hotelov, ki delujejo v okviru Panonskih term. S tem so vzpostavili celovito informacijsko podporo. V okviru Poslovne skupine Sava bodo v prihodnjih letih obstoječi sistem nadgradili z uvedbo preizkušenih modelov za upravljanje (COBIT, ITIL). Osrednjo pozornost na področju informacijske tehnologije so v letu 2005 namenjali zagotavljanju učinkovite informacijske podpore odločanju na vseh ravneh vodenja in zagotavljanju varnosti delovanja informacijskega sistema. Vpeljali so menedžerski informacijski sistem (MIS), ki olajšuje spremljanje najpomembnejših kazalnikov poslovanja, prav tako pa jih je mogoče primerjati z načrtovanimi vrednostmi in dosežki iz preteklih let. Pomemben mejnik v uvajanju informatike predstavlja tudi vpeljava zakladniškega modula SAP, kar jim omogoča bolj kakovostno in učinkovito upravljanje s premoženjem. Uspešno so funkcionalno povezali gostinsko hotelski sistem ROS in SAP modulov za področji financ in kontrolinga.

8 PRIMERJALNA PRESOJA DOSEŽKOV

S primerjalno presojo dosežkov primerjamo dosežke drugih podjetij po raznih vidikih, kot so finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Za vse omenjene vidike smo za obe podjetji naredili podrobnejšo primerjavo že v predhodnih poglavjih, zato bomo na tem mestu samo povzeli najpomembnejše ugotovitve.

Rast v finančnem vidiku je uresničena z rastjo popolnoma novih virov, to je z novimi investicijami za razširitev obstoječe ponudbe in dvigovanjem kakovosti storitev, s prevzemanjem drugih podjetij ter z internacionalizacijo. Prav tako se lahko rast doseže na račun razširjenja turistične ponudbe oziroma diverzifikacije. Vidik poslovanja s strankami določa, kako bo podjetje doseglo rast. Ponudba opredeljuje določeno strategijo, kako pridobiti nove goste ali razširiti poslovanje z obstoječimi. Jasna opredelitev ponudbe je najpomembnejši samostojni korak v razvoju strategije podjetja. Vidik notranjih poslovnih procesov opredeljuje poslovne procese in dejavnosti, ki jih mora organizacija odlično opravljati, če želi uresničiti ponudbo strankam (R&R, kadrovska politika, trženje in razvoj IT). Vidik učenja in rasti opredeljuje sposobnosti, znanja, tehnologijo in ozračje potrebno za izvajanje najpomembnejših procesov in dejavnosti. Gre za sposobnosti in zadovoljstvo zaposlenih, vpeljevanje novih tehnologij in uspešno vodenje.

9 SKLEPNE UGOTOVITVE NA PODLAGI PRIMERJALNE PRESOJE

V diplomskem delu smo naredili primerjalno presojo učinkovitosti in uspešnosti družb Terme Čatež in Term 3000. Konkurenčna primerjalna presoja je metoda za učeče se organizacije, s pomočjo katere smo primerjali dosežene izide poslovanja na osnovi računovodskih izkazov. S primerjalno presojo konkurenčnih prednosti, strategij, procesov in dosežkov pa smo dopolnili spoznanja o prednostih oziroma pomanjkljivostih v poslovanju posameznega podjetja. S pridobitvijo teh informacij se lahko podjetji hitro in pravilno odzivata na številne spremembe v poslovnem okolju, se vzajemno učita in dosejata še boljše rezultate.

Pričakuje se, da bo slovenska turistična panoga tudi v prihodnje dosegala nadpovprečno rast. Te napovedi in pa usmerjenost slovenskega turizma h kvaliteti ponudbe so slovenska naravna zdravilišča pripeljale do tega, da so začela svojo turistično ponudbo izpopolnjevati in usmerjati v nove oblike turizma. V slovenskih zdraviliščih, ki ustvarjajo največji delež prenočitev, se povečuje število domačih in tujih gostov. Terme Čatež ostajajo vodilne v panogi. V letu 2005 so v masi 15-ih slovenskih zdravilišč "pobrle" 25 % vseh gostov, delež Terme 3000 pa je znašal 14 %. Z vidika posameznega podjetja pa slovenski prostor ne ponuja veliko razvojnih možnosti. Konkurenca na področju vodnih programov je čedalje hujša in treba je biti vse bolj inovativen in iznajdljiv.

Na osnovi primerjave bilanc stanja za leto 2004 lahko povzamemo, da je obema družbama osnovni cilj večanje podjetij. Obe povečujeta tudi deleže in finančne terjatve do podjetij v skupini. Finančni rezultati za leto 2004 kažejo, da sta obe podjetji poslovali z dobičkom in imata zadosten potencial za večanje tržnega deleža na osnovi novih naložb. Termam Čatež je ponovno uspelo uresničiti cilj biti najboljša in najuspešnejša družba v njihovi dejavnosti. Poslovni načrt je bil dosežen in v nekaterih elementih presežen. Vendar pa rezultati poslovanja Terme 3000 za poslovno leto 2004 kažejo, da je bilo to leto v zadnjem desetletju za njih najuspešnejše. Družba je dosegla nadpovprečno rast in ravno tako preseгла planirane rezultate. Podjetji imata zelo podobno dobičkonosnost kapitala, vendar le-to dosegata na različne načine. Terme Čatež z visoko finančno stabilnostjo in izboljševanjem rezultatov iz poslovanja. Terme 3000 pa tudi povečujejo svoje prihodke od prodaje, vendar delno rastejo tudi na osnovi povečevanja zadolženosti.

Iz opisa storitev matičnih družb lahko vidimo, da imajo Terme Čatež veliko večjo konkurenčno moč glede na ponudbo kot Terme 3000. Podjetji si zaradi lokacijske oddaljenosti neposredno ne konkurirata z vidika enodnevnih gostov, z vidika daljšega oddiha pa imajo Terme 3000 ambicijo postati enakovreden tekmeč v dejavnosti. Na dan 31.12.2005 razpolagajo Terme Čatež z 3726 ležišči, 12000 m² vodnih površin, kongresnimi zmogljivostmi do 1000 udeležencev in 3 wellness centri. Terme 3000 pa imajo 1746 ležišč, 5000 m² vodnih površin, kongresne zmogljivosti, ki sprejmejo do 250 udeležencev in 1 wellness center.

Osnovni cilj kratkoročne usmeritve obeh družb je ohranjanje tržnega deleža, osnovni cilj dolgoročne usmeritve obeh družb pa je povečanje tržnega deleža. Nesporno je, da podjetji lahko povečata tržni delež samo z novimi naložbami, z dvigom kakovosti storitev in s prevzemanjem drugih podjetij. Pridobivanje novih gostov, predvsem iz tujih trgov, z zagotavljanjem višje kakovosti storitev mora biti eden najpomembnejših ciljev obeh družb. Pri tem je zelo pomembno, da je vsaka nova naložba po vsebini korak pred konkurenco. V obeh podjetjih je aktualna tudi možnost širjenja izkušenj in znanj izven meja Slovenije.

Zaradi vse večje konkurence na področju vodnih programov in upoštevajoč dejstvo, da je dobičkonosnost prihodkov v dejavnosti Terme Čatež nadpovprečna in vsako povečanje le te povzroča izredne napore, so dolgoročno usmerjene strategije diverzifikacije naravnane k širitvi dejavnosti izven matične. Ponudbo Termalne riviere Terme Čatež stalno dopolnjujejo z novimi

vsebinami in skozi leta ohranjajo pozicijo trend-makerja na področju vodnih programov, kar daje tudi sinergijske učinke v polnjenju nastanitvenih zmogljivosti, kar jim je omogočilo doseči največji tržni delež izmed slovenskih zdravilišč. Slabost prvorojenca pa je, da jim vse bolj sledijo tudi druga turistična središča, kjer z bazenskimi kompleksi pestrijo ponudbo in podaljšujejo turistično sezono.

Terme Čatež in Terme 3000 imajo poslovno priložnost na področju nadaljnega razvijanja zdraviliškega turizma. Obe podjetji sta tradicionalni izletniški točki, ki bogatita svojo ponudbo z novimi nastanitvenimi zmogljivostmi, vodnimi programi, wellnes centri in rekreativnimi vsebinami ter tako postajata pravi turistični središči s pomembno zdraviliško komponento, kar potrjuje rast prenočitev v obeh podjetjih. V zdraviliščih je vse krajše izvensezonsko obdobje oziroma ga sploh ni, kar pomeni tudi dobro finančno poslovanje.

V letu 2004 so Terme 3000 prešle v večinsko last Save d.d., ki se je leta 1997 odločila za razširitev iz gumarske dejavnosti v povsem nove panoge, med drugim tudi na področje turizma. Tako so Terme 3000 podvržene tudi razvojnim načrtom Save, ki so ravno tako usmerjeni v razvoj ter h krepitvi in dolgoročnem zadržanju portfelja globalno konkurenčnih proizvodov in storitev. Do septembra 2006 planirajo dokončati izgradnjo hotela Livada prestige s 5*, ki bo povečal število nastanitvenih kapacitet najvišjega kakovostnega nivoja in pritegnil segment gostov z višjo kupno močjo. Temeljni cilj skupine Terme 3000 pa je postati vodilna turistična družba v Sloveniji s 5000 posteljnimi kapacitetami.

Zaključimo lahko, da so po tržni velikosti in poslovnih rezultatih Terme Čatež že vrsto let vodilne v panogi, vendar jim Terme 3000 s svojo ponudbo in strategijo razvoja predstavljajo vse večjo neposredno konkurenco.

LITERATURA

1. Antončič Boštjan: Benchmarking v Sloveniji. Teorija in praksa, Ljubljana, 1997, 19 in 835 str.
2. Bogan C.E.: Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation. New York : McGraw-Hill, 1994. 312 str.
3. Boxwell Robert J. Jr.: Benchmarking for Competitive Advantage. London : Pitman Publishing, 1993. 31 str.
4. Camp Robert C.: Benchmarking: The search for Industry Best practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee : ASQC Quality Press, 1989. 12 str.
5. Coers M. et al.: Benchmarking, A Guide for Your Journey to Best – Practice Processes. Houston : American Productivity & Quality Center, 2001. 86 str.
6. Harrington H.J.: High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success. New York : McGraw-Hill, 1995. 171-173 str.
7. Hočevar Jože: Projekt izgradnje zabaviščno-tematskega parka. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2005. 5-6 str.
8. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Računovodstvo za managerje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 232 str.
9. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 2002. 321-329 str.
10. Karlöf B., Lundgren K., Edenfeldt Fro ent M.: Benchmarking, Good Examples al a lever for Development. Chichester : John Wiley & Sons, 2001. 230 str.
11. Kropivšek Liljana: Primerjalna presoja učinkovitosti in uspešnosti Dinosovih podjetij. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2004. 7 str.
12. Knez-Riedl, Jožica: Primerjalno Presojanje; splošno, na področju računovodstva in s pomočjo interneta. V Zborniku referatov, 32. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji, urednik Dr. N. Borak. Ljubljana 2000: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije. 217-231 str.
13. Maklič Ivan: Primerjalna presoja poslovanja družb Casino Portorož in HiT Nova Gorica. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 54-97 str.
14. Mintzberg H.: The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review, January-February, 1994. 107-114 str.
15. Nežič Metka: Analiza nakupnega vedenja in ugotavljanje zadovoljstva porabnikov storitev zdraviliškega turizma. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 40 str.
16. Potokar Majda: Pristop k uvajanju benchmarkinga v podjetja v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 1 str.
17. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga, Ahčan Aleš: Benchmarking kot orodje strateškega managementa, Primerjajmo se z najboljšimi, Častnik Finance 2002. 13-37 str.
18. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 125-127 in 155-157 str.
19. Repovž Leon, Peterlin Jožko: Financiranje. Koper: Visoka šola za management, 2000. 87 str.
20. Slapničar Sergeja: Analiza računovodskih izkazov – gradivo za vaje pri finančnem računovodstvu. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 1-17 str.

21. Spendolini Michael J.: The Benchmarking Book. New York : Amacom, 1992. 8-28 in 207 str.
22. Šušteršič Barbara: Kritični dejavniki uspeha pri metodi Benchmarkinga z analizo uporabnosti računovodskih informacij. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 7 str.
23. Tekavčič Metka: Benchmarking in nefinančni kazalci za presojanje poslovanja. Zreče: 8. strokovno srečanje ekonomistov in poslovnih delavcev v zdravstvu, 19. in 20. april 2001. 51-55 str.
24. Tekavčič Metka: Analiza računovodskih izkazov – gradivo za predavanja pri finančnem računovodstvu. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 10-26 str.
25. Uran Maja, Ovsenik Rok: Razvojni načrti in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011. Portorož: UP Turistica, B.1. 18-35 str.
26. Watson H. Gregory: Strategic benchmarking: How to rate your company's performance against the world best. New York : John Wiley & Sons Inc., 1993. 3 in 269 str.

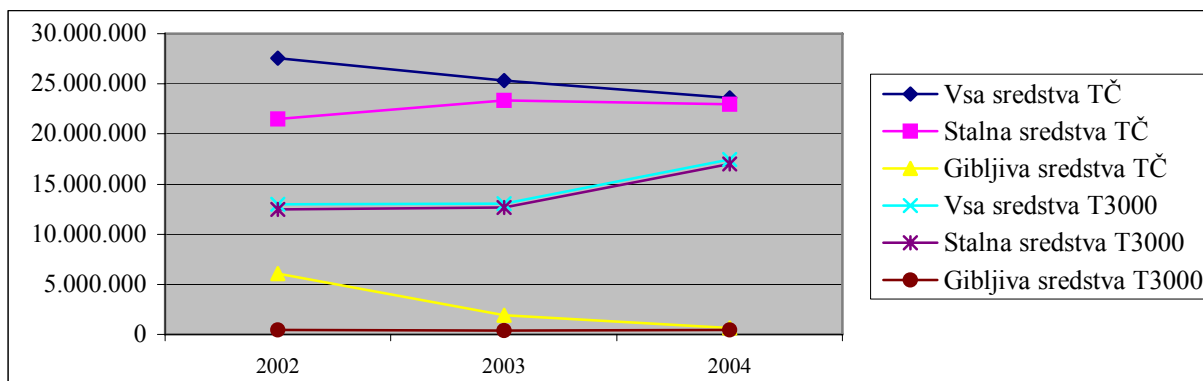
VIRI

1. Interni pregled statističnih podatkov prodajne službe Term Čatež za leti 2004 in 2005
2. Konkurenčnost slovenskega turističnega gospodarstva.
[URL: <http://www.gov.si/umar/projekti/sgrs/diskusij/turizem.html>], 30.03.2006.
3. Letno poročilo Save d.d. za leto 2005
4. O podjetju.
[URL: <http://www.term-catez.si/si/druzba/>], 30.03.2006.
5. Panonske terme.
[URL: http://www.panonske-terme.si/panonske_terme.php?p=124&ln=slo], 03.04.2006.
6. Revidirano poslovno poročilo Term 3000 d.d. za leto 2003
7. Revidirano poslovno poročilo Term 3000 d.d. za leto 2004
8. Revidirano letno poročilo Term Čatež d.d. za leto 2003
9. Revidirano letno poročilo Term Čatež d.d. za leto 2004
10. Revidirano letno poročilo Term Čatež d.d. za leto 2005
11. Raziskave in razvojni programi v turizmu.
[URL: <http://www.turizem-institut.si/>], 03.04.2006.
12. Reklamno gradivo Term 3000 na dan 15.04.2006
13. Reklamno gradivo Term Čatež na dan 31.03.2006
14. Z naravo do zdravja.
[URL: http://www.term-giz.si/sl/informacija.asp?id_meta_type=1&view=Splosno], 02.05.2006.
15. Zgodovina Term 3000.
[URL: <http://www.term3000.si/terme.php?p=298&ln=slo>], 02.04.2006.

PRILOGA 1:

Slika 1: Gibanje vrednosti sredstev po vrstah v obdobju 2002 do 2004

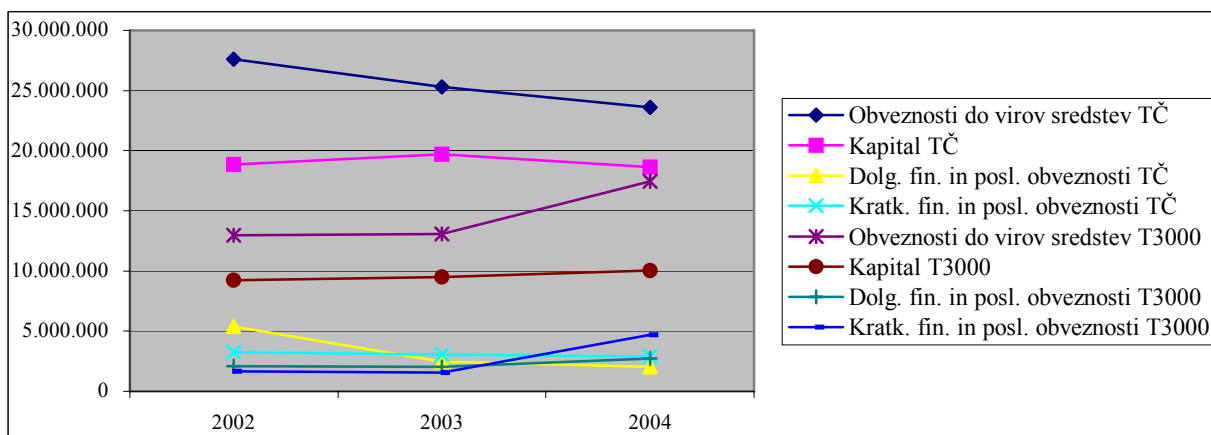
(v 000 SIT)



Vir: Lastna izdelava.

Slika 2: Gibanje vrednosti kapitala, kratkoročnih ter dolgoročnih finančnih in poslovnih obveznosti v letih 2002 do 2004

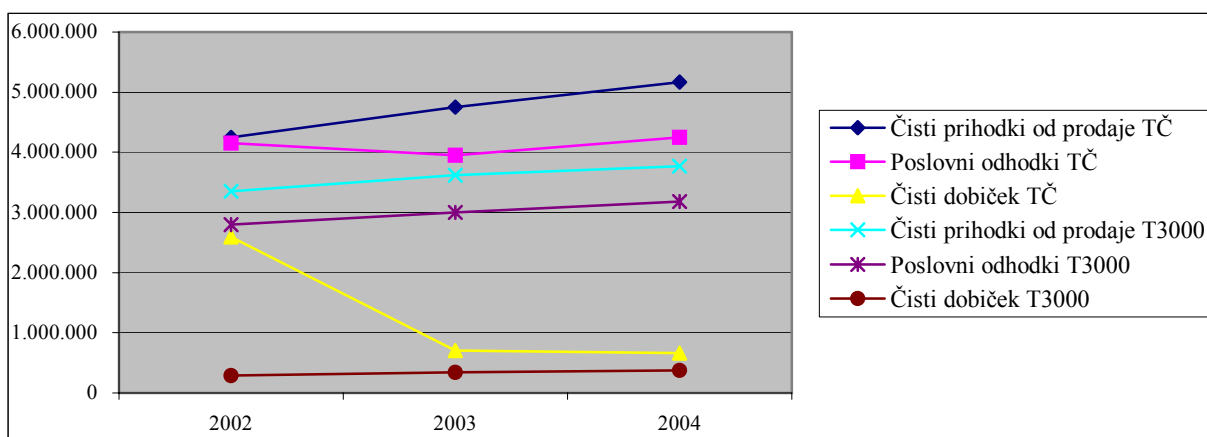
(v 000 SIT)



Vir: Lastna izdelava.

Slika 3: Gibanje čistih prihodkov in poslovnih odhodkov po vrstah v letih 2002 do 2004

(v 000 SIT)



Vir: Lastna izdelava

PRILOGA 2: Vodoravna in navpična analiza bilance stanja podjetij v letih 2003 in 2004

BILANCA STANJA	Terme Čatež				Terme 3000				Terme	Terme
	31.12.04		31.12.03		31.12.04		31.12.03		Čatež	3000
	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v %	v %
SKUPAJ SREDSTVA	23.618.374	100,00	25.305.923	100,00	17.477.347	100,00	13.072.877	100,00	93,33	133,69
A) STALNA SREDSTVA	22.953.274	97,18	23.364.198	92,33	16.997.035	97,25	12.696.116	97,12	98,24	133,88
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	32.356	0,14	6.612	0,03	84.453	0,48	59.373	0,45	489,35	142,24
1. Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	28	0,00	676	0,00	33.311	0,19	35.722	0,27	4,14	93,25
2. Dolg. premož. pravice	32.328	0,14	5.936	0,02	50.166	0,29	23.651	0,18	544,61	212,11
3. Predujmi za NDS					976	0,01	0	0,00		
II. Opredmetena osnovna sredstva	15.317.617	64,85	14.943.643	59,05	10.956.966	62,69	11.273.866	86,24	102,50	97,19
1. Zemljišča	3.051.522	12,92	3.047.902	12,04	943.382	5,40	940.390	7,19	100,12	100,32
2. Zgradbe	11.092.181	46,96	11.103.612	43,88	8.933.133	51,11	9.472.472	72,46	99,90	94,31
3. Druge naprave in stroji	579.546	2,45	625.474	2,47	926.100	5,30	828.460	6,34	92,66	111,79
4. Drobn inventar, večletni nasadi, osnovna čreda	730	0,00	1.370	0,01					53,28	
5. OOS v gradnji in izdelavi	308.067	1,30	67.217	0,27	150.090	0,86	27.611	0,21	458,32	543,59
6. Predujmi za OOS	285.571	1,21	98.068	0,39	4.261	0,02	4.933	0,04	291,20	86,38
III. Dolgoročne finančne naložbe	7.603.301	32,19	8.413.943	33,25	5.955.616	34,08	1.362.877	10,43	90,37	436,99
1. Deleži in dolgoročne finančne terjatve do podjetij v skupini	7.571.446	32,06	6.825.490	26,97	5.939.628	33,98	1.321.602	10,11	110,93	449,43
2. Deleži in druge dolgoročne finančne terjatve	31.854	0,13	31.941	0,13	15.988	0,09	41.275	0,32	99,73	38,74
3. Lastni deleži	0,00	0,00	1.556.512	6,15						
B) GIBLJIVA SREDSTVA	660.925	2,80	1.940.963	7,67	477.914	2,73	374.699	2,87	34,05	127,55
I. Zaloge	87.478	0,37	41.213	0,16	47.784	0,27	40.441	0,31	212,26	118,16
1. Material	68.850	0,29	29.912	0,12	36.998	0,21	32.462	0,25	230,18	113,97
2. Trgovsko blago	18.628	0,08	11.301	0,04	9.452	0,05	6.922	0,05	164,83	136,55
3. Predujmi za zaloge					1.334	0,01	1.057	0,01		126,21
II. Poslovne terjatve	406.640	1,72	1.741.140	6,88	305.448	1,75	252.701	1,93	23,35	120,87
a) Dolg. poslovne terjatve	1.568	0,01	1.931	0,01					81,20	
b) Kratk. poslovne terjatve	405.072	1,72	1.739.209	6,87	305.448	1,75	252.701	1,93	23,29	120,87
1. Do kupcev	202.674	0,86	1.342.086	5,30	229.453	1,31	197.349	1,51	15,10	116,27
2. Do pod. v skupini	16.891	0,07	7.981	0,03	918	0,01	1.380	0,01	211,64	66,52
3. Do drugih	185.507	0,79	389.142	1,54	75.077	0,43	53.972	0,41	47,67	139,10
III. Kratkoročne finančne naložbe	149.209	0,63	147.102	0,58	84.969	0,49	41.154	0,31	101,43	206,47
1. Kratkoročni deleži v podjetjih v skupini	146.758	0,62	145.618	0,58					100,78	
2. Kratkoročne finančne naložbe do drugih	2.451	0,01	1.484	0,01	84.969	0,49	41.154	0,31	165,16	206,47
VI. Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	17.598	0,07	11.508	0,05	39.713	0,23	40.403	0,31	152,92	98,29
C) AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	4.175	0,02	762	0,00	2.398	0,01	2.062	0,02	547,90	116,29

Nadaljevanje Priloge 2:

BILANCA STANJA	Terme Čatež				Terme 3000				Terme Čatež	Terme 3000
	31.12.04		31.12.03		31.12.04		31.12.03		I 04/03	I 04/03
	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v %	v %
SKUPAJ OBVEZNOSTI	23.618.374	100,00	25.305.923	100,00	17.477.347	100,00	13.072.877	100,00	93,33	133,69
A) KAPITAL	18.609.721	78,79	19.704.635	77,87	10.041.144	57,45	9.506.844	72,72	94,44	105,62
I. Vpoklicni kapital	3.587.496	15,19	4.049.826	16,00	3.184.444	18,22	3.184.444	24,36	88,58	100,00
1. Osnovni kapital	3.587.496	15,19	4.049.826	16,00	3.184.444	18,22	3.184.444	24,36	88,58	100,00
II. Kapitalske rezerve	3.149.911	13,34	2.249.900	8,89	750.886	4,30	750.886	5,74	140,00	100,00
III. Rezerve iz dobička	6.959.028	29,46	7.624.203	30,13	809.949	4,63	809.950	6,20	91,28	100,00
1. Zakonske rezerve	404.983	1,71	404.983	1,60	451.476	2,58	451.477	3,45	100,00	100,00
2. Rezerve za lastne deleže	2.462.784	10,43	4.019.296	15,88					61,27	
3. Druge rezerve iz dobička	4.091.261	17,32	3.199.924	12,64	358.473	2,05	358.473	2,74	127,85	100,00
IV. Preneseni čisti dobiček	518.451	2,20	1.362.889	5,39	1.313.516	7,52	985.196	7,54	38,04	133,33
V. Čisti dobiček poslovnega leta	663.423	2,81	583.908	2,31	371.028	2,12	341.670	2,61	113,62	108,59
VI. Prevrednotovalni popravek kapitala	3.731.412	15,80	3.833.909	15,15	3.611.321	20,66	3.434.698	26,27	97,33	105,14
1. Splošni prevred. popravek kapitala	3.396.229	14,38	3.833.909	15,15	3.392.208	19,41	3.392.208	25,95	88,58	100,00
2. Posebni prevred. popravek kapitala	335.183	1,42	0	0,00	219.113	1,25	42.490	0,33		515,68
B) DOLGOROČNE REZERVACIJE	57.605	0,24	63.069	0,25					91,34	
C) FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	4.919.908	20,83	5.508.710	21,77	7.436.203	42,55	3.566.033	27,28	89,31	208,53
I. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	2.031.236	8,60	2.479.122	9,80	2.717.188	15,55	2.040.070	15,61	81,93	133,19
1. Dolgoročne fin. in posl. obveznosti do bank	1.676.953	7,10	1.395.777	5,52	2.516.876	14,40	1.987.341	15,20	120,14	126,65
2. Dolgoročne fin. in posl. obveznosti do podj. v skupini	354.283	1,50	0	0,00						
3. Druge dolgoročne fin. in posl. obveznosti	0	0,00	1.083.345	4,28	200.312	1,15	52.729	0,40	0,00	379,89
II. Kratkoročne fin. in posl. obveznosti	2.888.672	12,23	3.029.588	11,97	4.719.015	27,00	1.525.963	11,67	95,35	309,25
1. Kratkoročne finančne obveznosti do bank	1.616.125	6,84	1.476.528	5,83	974.090	5,57	1.102.260	8,43	109,45	88,37
2. Kratkoročne fin. in posl. obveznosti do podjetij v skupini	220.424	0,93	175.860	0,69	3.067.115	17,55	0	0,00	125,34	
3. Kr. posl. obveznosti na podlagi predujmov		0,00		0,00	14.302	0,08	16.146	0,12		88,58
4. Kratkoročne posl. obv. do dobaviteljev	532.007	2,25	488.608	1,93	305.190	1,75	240.317	1,84	108,88	126,99
5. Kratkoročne posl. obv. do podj. v skupini	21.005	0,09	551.068	2,18					3,81	
6. Druge kr. fin. in posl. obveznosti	499.111	2,11	337.524	1,33	358.318	2,05	167.240	1,28	147,87	214,25
D) PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	31.140	0,13	29.509	0,12					105,53	

Vir: Poslovni poročili obravnavanih podjetij za leti 2003 in 2004

PRILOGA 3: Vodoravna in navpična analiza izkazov poslovnega izida podjetij v letih 2003 in 2004

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	Terme Čatež				Terme 3000				Terme Čatež	Terme 3000
	31.12.04		31.12.03		31.12.04		31.12.03		I 04/03	I 04/03
	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v %	v %
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	5.165.765	100	4.752.347	100	3.771.362	100	3.617.427	100	109	104
a) Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev na domačem trgu	4.944.710	96	4.511.715	95	1.771.849	47	1.696.802	47	110	104
b) Čisti prihodki od prodaje storitev na tujem trgu			240.632	5	1.919.503	51	1.838.201	51		104
c) Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala na domačem trgu	221.055	4		0	80.010	2	82.424	2		97
2. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	55	0		0						
3. Subvencije, dotacije, regresi, kompenzacije in drugi prihodki, ki so povezani s poslovnimi učinki	2.675	0	3.329	0					80	
4. Drugi poslovni prihodki	97.644	2	40.949	1	51.091	1	2.996	0	238	1.705
<i>KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA</i>	<i>5.266.139</i>	<i>102</i>	<i>4.796.625</i>	<i>101</i>	<i>3.822.453</i>	<i>101</i>	<i>3.620.423</i>	<i>100</i>	<i>110</i>	<i>106</i>
B) POSLOVNI ODHODKI	4.253.013	82	3.948.496	83	3.176.339	84	3.001.455	83	108	106
1. Stroški blaga, materiala in storitev	2.036.604	39	1.905.764	40	1.335.421	35	1.257.512	35	107	106
a) Nabavna vrednost prodaneg blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	921.623	18	875.828	18	769.180	20	736.378	20	105	104
b) Stroški storitev	1.114.981	22	1.029.936	22	566.241	15	521.134	14	108	109
2. Stroški dela	1.316.769	25	1.145.658	24	1.352.687	36	1.265.251	35	115	107
a) Stroški plač	897.447	17	783.270	16	921.097	24	860.054	24	115	107
b) Stroški socialnih zavarovanj	197.340	4	162.514	3	167.692	4	156.355	4	121	107
c) Drugi stroški dela	221.982	4	199.874	4	263.898	7	248.842	7	111	106
3. Odpisi vrednosti	801.497	16	814.255	17	477.823	13	469.778	13	98	102
a) Amortizacija in prevrednostovalni poslovni odhodki pri NDS	776.317	15	770.757	16	461.299	12	429.731	12	101	107
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	25.180	0	43.498	1	9.616	0	40.047	1	58	24
c) Prevred. posl. odh. stroškov dela					6.908	0	0	0		
4. Drugi poslovni odhodki	98.143	2	82.819	2	10.408	0	8.914	0	119	117
<i>DOBIČEK IZ POSLOVANJA</i>	<i>1.013.126</i>	<i>20</i>	<i>848.129</i>	<i>18</i>	<i>646.114</i>	<i>17</i>	<i>618.968</i>	<i>17</i>	<i>119</i>	<i>104</i>
C) FINANČNI PRIHODKI	108.748	2	74.700	2	19.077	1	6.284	0	146	304
1. Finančni prihodki iz deležev	344	0	304	0	7.331	0	700	0	113	1.047
2. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	108.404	2	74.396	2	11.746	0	5.584	0	146	210

Nadaljevanje Priloge 3:

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	Terme Čatež				Terme 3000				Terme Čatež	Terme 3000
	31.12.04		31.12.03		31.12.04		31.12.03		I 04/03	I 04/03
	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v %	v %
a) Fin.prih.od obresti in krat.terjatev do podjetij v skupini	33.454	1	31.556	1	1.574	0	524	0	106	300
b) Drugi fin. prih. od obresti in kratkoročnih terjatev	74.950	1	42.840	1	10.172	0	5.060	0	175	201
D) FINANČNI ODHODKI	228.023	4	241.607	5	275.110	7	261.759	7	94	105
1. Fin. odh. iz obresti in drugih obveznosti do pod. v skupini	24.395	0	13.780	0	89.049	2		0	177	
2. Drugi fin. odh. za obresti in iz drugih oveznosti	203.628	4	227.827	5	186.061	5	261.759	7	89	71
<i>ČISTI DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA</i>	<i>893.851</i>	<i>17</i>	<i>681.222</i>	<i>14</i>	<i>390.081</i>	<i>10</i>	<i>363.493</i>	<i>10</i>	<i>131</i>	<i>107</i>
E) IZREDNI PRIHODKI	265	0	29.319	1	2.524	0	5.849	0	1	43
F) IZREDNI ODHODKI	4.228	0	6.938	0	3.413	0	2.052	0	61	166
<i>DOBIČEK ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA</i>	<i>-3.963</i>	<i>0</i>	<i>22.381</i>	<i>0</i>	<i>-889</i>	<i>0</i>	<i>3.797</i>	<i>0</i>	<i>-18</i>	<i>-23</i>
G) DAVEK IZ DOBIČKA	226.465	4	162	0	18.164	0	25.620	1		71
H) ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	663.423	13	703.441	15	371.028	10	341.670	9	94	109

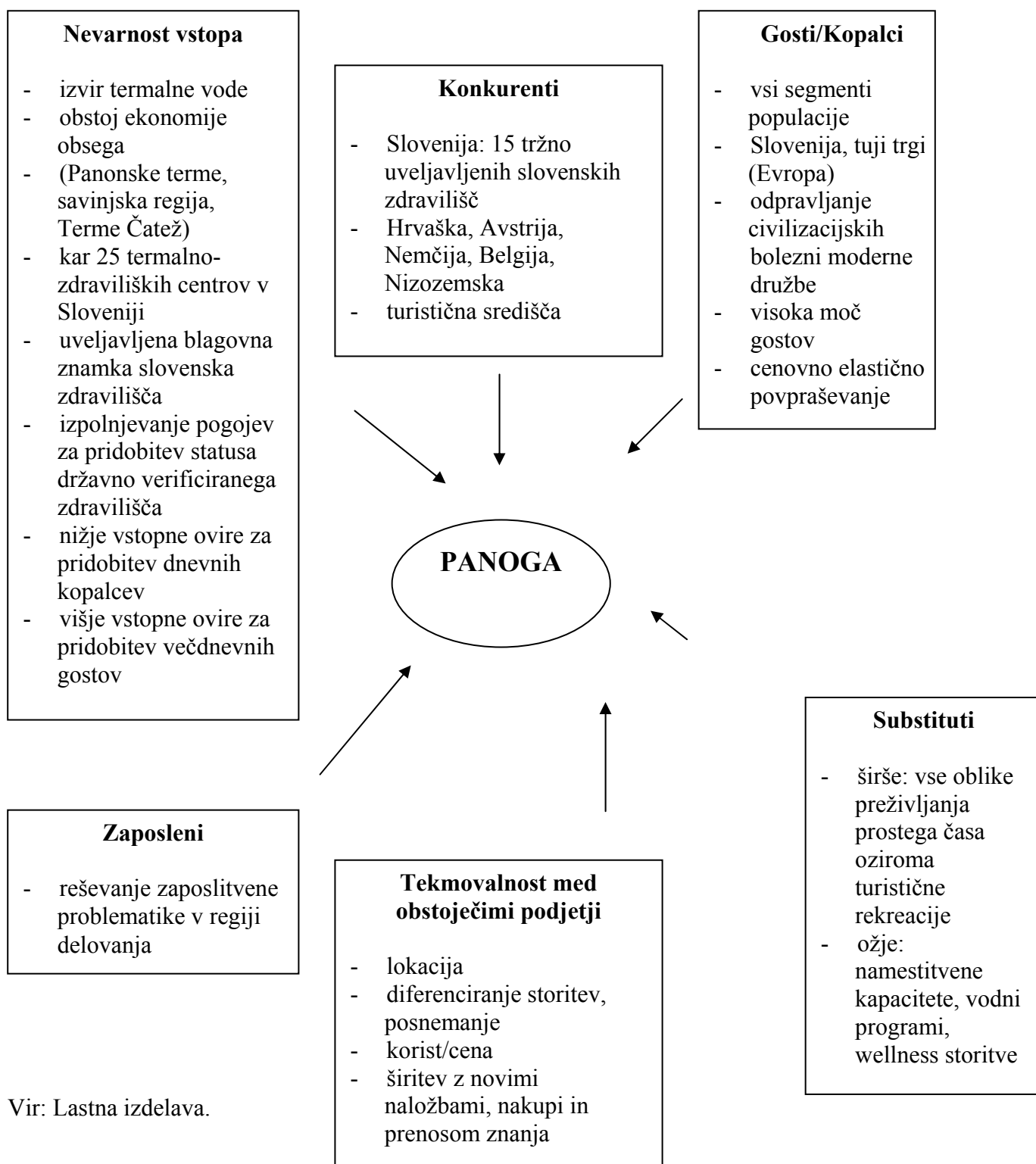
Vir: Poslovni poročili obravnavanih podjetij za leti 2003 in 2004.

PRILOGA 4: Prikaz konkurentov na območju Slovenije po številu gostov za vse kategorije (hoteli, apartmaji, kampi) v letih 2004 in 2005

Zdravilišče:	DOMAČI GOSTJE					TUJI GOSTJE					VSI SKUPAJ				
	št. gostov 2005	delež 05 v %	št. gostov 2004	delež 04 v %	indeks 05/04	št. gostov 2005	delež 05 v %	št. gostov 2004	delež 04 v %	indeks 05/04	št. gostov 2005	delež 05 v %	št. gostov 2004	delež 04 v %	indeks 05/04
TERME ČATEŽ	84229	27	84685	28	99	53536	22	44346	19	121	137765	25	129031	24	107
TERME 3000	35104	11	35059	12	100	42863	17	47252	20	91	77967	14	82311	16	95
TERME OLIMIA	53817	17	49957	17	108	12813	5	10474	5	122	66630	12	60431	11	110
ROGAŠKA SLATINA	17435	6	15590	5	112	34156	14	31204	14	109	51591	9	46794	9	110
TERME PORTOROŽ	4388	1	4926	2	89	26193	11	23907	10	110	30581	5	28833	5	106
ZDRAVILIŠČE RADENCI	14219	5	16561	6	86	15630	6	15699	7	100	29849	5	32260	6	93
TERME ZREČE	13268	4	13042	4	102	9545	4	8941	4	107	22813	4	21983	4	104
TERME PTUJ	10237	3	9107	3	112	11849	5	12327	5	96	22086	4	21434	4	103
STRUNJAN	13321	4	11978	4	111	7257	3	6528	3	111	20578	4	18506	3	111
TOPOLŠČICA	11605	4	11401	4	102	7532	3	7017	3	107	19137	3	18418	3	104
LENDAVA	10460	3	6515	2	161	8512	3	6887	3	124	18972	3	13402	3	142
TERME DOBRNA	12659	4	11978	4	106	6287	3	4898	2	128	18946	3	16876	3	112
DOLENJSKE TOPLICE	8810	3	8965	3	98	5200	2	4435	2	117	14010	3	13400	3	105
ZDRAVILIŠČE LAŠKO	9604	3	10057	3	95	4351	2	4222	2	103	13955	3	14279	3	98
ŠMARJEŠKE TOPLICE	8586	3	9256	3	93	2557	1	2726	1	94	11143	2	11982	2	93
SKUPAJ	307742	100	299077	100	103	248281	100	230863	100	108	556023	100	529940	100	105

Vir: Interni pregled statističnih podatkov prodajne službe Term Čatež za leti 2004 in 2005

PRILOGA 5: Konkurenčne silnice v panogi – naravna zdravilišča



Vir: Lastna izdelava.

PRILOGA 6: Predstavitev skupin produktov Term Čatež in Term 3000 z opisom konkurenčnih prednosti

Terme Čatež na treh lokacijah – v Čatežu, na Mokricah (6 km od Čateža) in v Kopru ponujajo gostom možnost izbire kvalitetnega počitniškega aranžmaja tako na morju, na slovenski obali,

kot v zdravilišču in turističnem središču na celini, ki se nahaja tik ob avtocesti Ljubljana-Zagreb in je od Zagreba oddaljeno 30 km od Ljubljane pa 110 km.

▪ **Namestitvene kapacitete**

Hotel Terme****(146 enoposteljnih in dvoposteljnih sob ter 3 apartmaji, skupaj 253 postelj) Hotel je s svojo skrbno oblikovano ponudbo privlačen za goste, ki želijo preživeti svoj prosti čas mirno in sproščeno: po lastni izbiri se lahko udeležijo različnih programov ohranjanja in krepitve zdravja ali pa preživijo prijeten dan ob hotelskih bazenih. V hotelu je Center zdravja in lepote, ki nudi možnost obiska rimsko-irskih kopeli, savn, masaž, fitness studia, kozmetičnega salona idr. Organiziran je tudi sodobno opremljen Poslovni center, ki zagotavlja odlične pogoje za izvedbo konferenc, seminarjev in poslovnih srečanj.

Hotel Toplice****(131 dvoposteljnih sob, 4 suite, 4 apartmaji). Hotel odlikuje pridih preteklosti v povezavi s sodobno zasnovanim hotelom. Prvotni del hotela, ki je bil zgrajen leta 1925, v originalnem švicarskem slogu ohranja čar starega zdravilišča, novi del hotela pa ponuja vse, kar danes gost potrebuje za sproščen in aktiven oddih. Posebej ga priporočajo za družine z otroci. Pestra ponudba pod eno streho gosta popelje v svet športa, rekreacije, sprostitve in zabave. Kongresna dvorana v hotelu Toplice pa je namenjena velikim poslovnim srečanjem, prireditvam in predstavitvam.

Hotel Čatež***(126 superior sob, 60 standard sob). Je najnovejši hotel v ponudbi Term Čatež in je zasnovan tako, da je prijeten za goste, ki v Termah preživljajo oddih, kot tudi za tiste, ki si lajšajo zdravstvene težave. Nove pridobitve bodo zlasti vesele družine z otroki, saj ima hotel na voljo kar 16 prostornih suit, ki lahko sprejmejo tudi 5-članske družine. Razpolaga z naj sodobnejšim Spa & Wellness Centrom v Sloveniji, ki nudi široko paleto lepotnih in wellness programov. Hotel Čatež, nekdanj znan kot hotel Zdravilišče, se lahko pohvali tudi z dolgoletno tradicijo. V njem deluje jedro zdravstvene dejavnosti. V prenovljenem zdravstvenem centru za goste skrbi visoko usposobljeno zdravstveno osebje, ki v sodelovanju z domačimi in tujimi strokovnimi ustanovami skrbi za uvajanje najnovejših metod zdravljenja. V sklopu hotela delujejo tudi specialistične ambulante.

Hotel Golf grad Mokrice**** (25 stilno opremljenih dvoposteljnih sob, 4 razkošni apartmaji v grajskih stolpih in 8 golf suit***). Srednjeveški grad Mokrice, preurejen v hotel visoke kategorije, ohranja lepote preteklosti in jih tenkočutno vpenja v sodobno zasnovano vrhunsko ponudbo grajskega turizma. Na Mokricah je ohranjena tradicija kulturnih srečanj, koncertov, gledaliških predstav, likovnih razstav v salonih in grajskem atriju, ki je tudi priljubljeno stičišče srečanj in sprejemov na prostem. Grad Mokrice pa je znan tudi kot priljubljen kraj za poroke.

Hotel Žusterna*** (117 eno- in dvoposteljnih sob, 2 suiti, apartma). Na obrobju Kopra se neposredno ob morski obali razteza hotelski kompleks Žusterna. V hotelu si boste lahko privoščili številne vodne radosti, sprostitvev in rekreacijo, privlačne počitnice ter nepozabna družabna in zabavna doživetja v vsakem letnem času. V hotelu lahko primerno zabavo in sprostitvev najdejo prav vsi, od najmlajših do najstarejših. Še posebej dobro se počutijo družine z

otroci.

Hotel Koper*** (55 enoposteljnih in dvoposteljnih sob, 10 suit). Nahaja se neposredno ob morju v starem mestnem jedru. Stara arhitekturna zasnova hotela združuje zgodovinskost izgleda, lepoto in funkcionalnost. Hotel je idealen za vse, ki želijo v urejenem okolju organizirati poslovna srečanja. Blaga mediteranska klima in številni športni objekti omogočajo prijetno preživljanje aktivnega oddiha ter organizacijo ljubiteljskih in profesionalnih športnih aktivnosti ob vsakem letnem času.

Apartmaji*** - naselje s 400 udobnimi počitniškimi objekti, od tega jih je v lasti Terme Čatež 56, je odprto skozi vse leto. Prijazen izgled, zelena okolica in pestra ponudba športa, rekreacije in zabave zagotavljajo preživljanje prijetnih počitniških dni. Še posebej so apartmaji primerni za družinsko preživljanje počitnic.

Kamp*** V kampu je 450 mest za prikolice in šotore in 3 sanitarni bloki. Kamp je odprt skozi vse leto, kar omogoča prijetno ogrevan sanitarni blok. Sanitarno-napajalni vozec omogoča oskrbo avtodomov z vodo in hkrati izpust odpadnih voda. Gostje imajo možnost uporabe električnega priključka skozi vse leto. Kamp Terme Čatež omogoča tudi celoletno namestitve vaše prikolice.

▪ **Vodni programi**

S ponudbo Termalne riviere, ki je danes največji tovrstni termalni vodni park v tem delu Evrope in katero predstavlja kompleks zunanjih in notranjih bazenov s cca 12.000 kv. termalnih vodnih površin, so Terme Čatež postale izjemno privlačna počitniška destinacija.

Poletno Termalno riviero predstavlja 10.000 kv. metrov zunanjih termalnih vodnih površin z 10 bazeni in številnimi vodnimi atrakcijami: gusarski otok, otroški vodni park z igrali, bazen z drčami: s 120-metrskim akvaganom-počasno reko in drčami, olimpijski bazen, bazen z valovi, vodne drče, whirlpooli, slapovi, tobogani, umetno jezero in vrsta gostinskih lokalov z zelo raznoliko in pestro ponudbo.

Zimska Termalna riviera ponuja pod dvema atraktivnima kupolama 1.800 m² notranjih termalnih vodnih površin: bazen nepravilnih oblik z whirlpooli, slapovi, hitro reko, tobogane, drevo doživetja, bazen z valovi, otroški bazen, tolmun. Poleg obilice naštetih atraktivnosti vsebin poskrbijo za dodatno pestrost dogajanja in prijetno razpoloženje mlajših obiskovalcev in mladih po srcu animatorji s svojim programom.

Aquapark Žusterna je v hotelu Žusterna v Kopru s 1.200 m² bazenskih površin največji vodni park na obali.

▪ **Zdravstvo in wellness**

V wellness centrih v Čatežu in Kopru goste razvajajo v edinstvenih rimsko-irskih kopelih,

ponujajo enajst različnih vrst masaž in vrsto programov dobrega počutja. Novi Spa&wellness ponuja predvsem individualne programe iz področja nege telesa in obraza ter ekskluzivne, za ta center zasnovane programe. Atraktiven del ponudbe je tudi Savna park z 8 različnimi vrstami savn, ohlajevalnimi bazeni, solariji in teraso za sončenje.

Termalna voda je rdeča nit razvoja in naravno zdravilno sredstvo, na katerem temelji celotna zdraviliška dejavnost Term Čatež. Visoko usposobljeno zdravstveno osebje uporablja pri svojem delu poleg dolgoletnih izkušenj in znanja tudi najsodobnejšo opremo in pripomočke. Terapije potekajo v največji meri individualno, saj so prepričani, da lahko le tako dosežejo optimalen rezultat rehabilitacije.

Zdravstveni center deluje v okrilju hotela Čatež, katerega del je zgrajen brez arhitektonskih ovir, ima negovalni oddelek in 24-urni medicinski nadzor. V centru so trije bazeni, dva notranja in zunanji, ki se med seboj razlikujejo po temperaturi vode in omogočajo vadbo in sprostitev tako revmatikom kot tudi pacientom s športnimi ali nevrološkimi poškodbami in boleznimi. V Termah Čatež so prvi v Sloveniji začeli razvijati preventivne programe za ohranjanje in krepitev zdravja, pri katerih nudijo udeležencem široko paleto rekreativnih in sprostitvenih aktivnosti.

▪ **Poslovni centri**

Terme Čatež so danes eden največjih ponudnikov kongresnih zmogljivosti v Sloveniji. V sodobno opremljenih konferenčnih dvoranah v Čatežu, na Mokricah in v Kopru lahko sprejmejo do 1000 udeležencev poslovnih in družabnih dogodkov.

▪ **Šport in rekreacija**

Imajo enega najatraktivnejših in najzahtevnejših golf igrišč v Sloveniji z 18 igralnimi polji, športno ponudbo pa zaokrožuje Športni center v hotelu Toplice s 6 zunanjimi in notranjim igriščem za tenis, igrišče za squash, bowling, namizni tenis, badminton, odbojka na mivki, mini golf, čolnarjenje na umetnem jezeru in več fitness dvoran.

Terme 3000 ležijo v severovzhodnem delu Slovenije na ravninah Pomurja v prijetno mirnem okolju in so od Gradca oddaljene 90 km, od Ljubljane pa 190 km. Konkurenčno prednost dosegajo s kvalitetnim in pestrim turističnim produktom, z vsemi značilnostmi turistično zaokrožene regije, kar jim prinaša prepoznavnost tudi na evropskem trgu. Prednost je bližina Avstrije, slabost pa slabša dostopnost in oddaljenost od večjih mest.

▪ **Namestitvene kapacitete**

Hotel Ajda**** (111 dvoposteljnih, 40 enoposteljnih sob, 6 luksuznih apartmajev). Hotel je v celoti klimatiziran. Vse sobe imajo balkon, opremljene so s TWC, mini- barom, satelitsko TV in direktnim telefonom. Cena aranžmaja v hotelu Ajda vključuje poleg hotelskih storitev med

drugim tudi neomejeno kopanje v bazenih hotela Ajda, hotela Termal in TERME 3000, savno in fitness studio.

Hotel Termal**** (111 dvoposteljnih sob, 28 enoposteljnih sob). Sobe s pogledom na kopališče hotela imajo balkon. Vse sobe so opremljene s TWC, satelitsko TV in direktnim telefonom. Cena aranžmaja v hotelu Termal vključuje poleg hotelskih storitev tudi neomejeno kopanje v termalnem kopališču Termal ter v kompleksu TERME 3000.

Apartmaji Prekmurska vas**** Apartmajsko naselje sestavljajo hišice, katerih arhitektura ohranja tipične elemente arhitekture prekmurskih vasi. Po tej značilnosti je naselje tudi dobilo svoje ime. Na voljo so različni tipi apartmajev za 2+1, 3+1 oziroma 5 oseb. Cena aranžmaja vključuje neomejeno kopanje v bazenih hotela Termal ter v bazenskem kompleksu TERME 3000.

Avtokamp v Termah 3000 v Moravskih Toplicah je I. kategorije in obratuje vse leto. Kapaciteta kampa je 500 mest. Cena kampiranja vključuje tudi neomejeno kopanje v bazenih hotela Termal ter v bazenskem kompleksu TERME 3000.

Bungalovi turistično naselje*** Turistično naselje sestavljajo romantične hišice, krite s slamo. V vsaki hišici so štiri dvoposteljne sobe z ločenim vhodom, opremljene s TWC, radiom in teraso. Pozimi je naselje centralno ogrevano. Nastanitvena kapaciteta naselja je 184 ležišč. Cena aranžmaja v Turističnem naselju vključuje bivanje v BGW, prehrano v restavraciji hotela Termal in neomejeno kopanje v bazenih hotela Termal ter v bazenskem kompleksu TERME 3000.

▪ **Vodni programi**

Ponudba Term 3000 - Moravske Toplice je od srede julija leta 2000 bogatejša za nov bazenski kompleks - TERME 3000, ki pomenijo dvig ponudbe na evropski nivo tako glede atraktivnosti ponudbe kot tudi glede kakovosti.

Z novim kompleksom TERME 3000 so se vodne površine povečale na 5.000 m², gostom pa je skupaj na voljo kar 20 bazenov. Kopalci lahko izbirajo med pokritimi bazeni in bazeni na prostem. 11 novih bazenov v dveh nivojih ponuja pestre programe in atrakcije: divjo reko - brzico, vodnozračne ležalnike, gejzire, slapove, vodne in zračne masaže, protitočno plavanje, plavalne steze, vodne tokove, žvrkljajoče kopeli. Posebnost v ponudbi je bazen za skoke v vodo z enega ali treh metrov. Največja privlačnost pa je 22-metrski stolp s toboganoma dolžine 170 in 140 metrov z vizualnimi in zvočnimi efekti ter toboganom "prosti pad". V novem kompleksu so tudi turške in finske savne, solarij, igralnica za otroke, restavracije in pivnica. Prostrane travnate površine v okolici bazenov nudijo obilico naravne sence.

▪ **Zdravstvo in wellness**

Z otvoritvijo novega centra sprostitve, lepote in dobrega počutja Thermalium nudijo storitve

popolne nege, prepojene s pozitivno energijo zdravilnih skrivnosti in tehnik vrhunskih strokovnjakov, ki skrbijo za odlično počutje sodobnega človeka, prerojenega v sinergiji z naravo. Poleg programov za dobro počutje, ki krepijo dušo in telo, je center s svojim strokovnim osebjem, najsodobnejšo opremo in dvema naravnima zdravilnima faktorjema pravi naslov za zdravljenje in rehabilitacijo različnih revmatskih in kožnih obolenj, stanj po poškodbah in operacijah lokomotornega sistema. Pri zdravljenju in rehabilitaciji dopolnjujejo balneoterapijo z vsemi oblikami sodobne fizikalne terapije. Vir in izvir zdravja v centru Thermalium je edinstvena "črna" termalna voda, ki je bila že leta 1964 razglašena za naravno zdravilno sredstvo in ima terapevtske ter druge pozitivne učinke na človeški organizem (pospešuje prekrvavite, zmanjšuje živčno vzbujenost ipd.). Zdravilišče je poznano tudi po naravnem zdravilnem faktorju peloidu iz Negovskega jezera, ki zori v "črni" termomineralni vodi in se uspešno uporablja v termoterapiji. Gostje lahko izbirajo med že sestavljenimi zdravstvenimi programi pod zdravniškim nadzorom ali pa po posvetu z zdravnikom sestavijo individualni program zdravljenja in rehabilitacije.

▪ **Poslovni centri**

V Termah 3000 v Moravskih Toplicah se v hotelu Ajda nahaja Poslovni center. Prijetni, svetli in klimatizirani prostori ponujajo vso udobje in potrebno opremo za nemoteno in učinkovito izvajanje programov. V bližini je Dunajska kavarna, ki je namenjena samo poslovnežem za osvežujoče trenutke, manjše prigrizke med seminarji in otvoritvene ali zaključne slovesnosti. Nudijo konferenčno dvorano velikosti 150 m², konferenčno sobo velikosti 70m² in sejno sobo velikosti 40 m².

▪ **Šport in rekreacija**

Naravni park TERME 3000 Moravske Toplice odlikuje bogata športno – rekreacijska ponudba. Poleg igrišča za golf je gostom na razpolago velik športni park. Na platoju z umetno travo je hkrati možna postavitvev igrišč za tenis, badminton, košarko, odbojko in rokomet. Celotno igrišče na umetni travi pa ima mere igrišča za nogomet ali hokej na travi. V okviru term je organiziran tudi pester program animacije, ki poleg naštetega nudi tudi spust po Muri, polete s helikopterjem, trim stezo, kolesarjenje, organizirane izlete idr.