

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA MOŽNOSTI POSLOVNEGA SODELOVANJA  
MALIH HOTELOV V SLOVENIJI**

Ljubljana, april 2007

LUKA LOTRIČ

## **IZJAVA**

Študent Luka Lotrič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Janeza Siršeta, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 01.04.2007

Podpis\_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b>	<b>1</b>
1.1	<i>METODE DELA</i>	1
1.2	<i>NAMEN IN CILJ DIPLOMSKEGA DELA</i>	2
1.3	<i>STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA</i>	2
<b>2</b>	<b>SODOBNI TRENDI V HOTELIRSTVU</b>	<b>2</b>
2.1	<i>TRENDI V SVETOVNEM HOTELIRSTVU</i>	3
2.2	<i>TRENDI HOTELIRSTVA V SLOVENIJI</i>	7
<b>3</b>	<b>POSLOVNE FUNKCIJE V HOTELIRSTVU</b>	<b>8</b>
3.1	<i>DEFINICIJA HOTELOV IN HOTELSKEGA PODJETJA</i>	8
3.2	<i>DEFINIRANJE POSLOVNIH FUNKCIJ V HOTELSKIH PODJETJIH</i>	9
3.3	<i>RAZVOJ POSLOVNIH FUNKCIJ V MANJŠIH HOTELIH</i>	12
<b>4</b>	<b>PREGLED HOTELIRSTVA V SLOVENIJI</b>	<b>13</b>
4.1	<i>STRUKTURA HOTELOV V SLOVENIJI</i>	13
4.1.1	<i>Struktura po kategorijah</i>	13
4.1.2	<i>Struktura po lokaciji</i>	14
4.1.3	<i>Struktura po velikosti</i>	14
<b>5</b>	<b>MALI HOTELI V SLOVENIJI</b>	<b>15</b>
5.1	<i>OPREDELITEV MALIH HOTELOV</i>	15
5.2	<i>PRIPRAVA PODATKOV O MALIH HOTELIH</i>	15
5.3	<i>ANALIZA PRIMERNOSTI VZORCA SODELUJOČIH HOTELOV</i>	17
5.3.1	<i>Primerjava glede na kategorijo, lokacijo in velikost</i>	17
5.3.2	<i>Ugotovitev o primernosti vzorca</i>	19
5.4	<i>PREDSTAVITEV HOTELOV S SPLETNO STRANJO</i>	19
<b>6</b>	<b>ANALIZA UPRAVLJANJA POSLOVNIH FUNKCIJ</b>	<b>21</b>
6.1	<i>ANALIZA IN UGOTOVITVE O MALIH HOTELIH V SLOVENIJI</i>	21
6.1.1	<i>Kako gostje najdejo informacije o hotelih</i>	21
6.1.2	<i>Specializacija ponudbe</i>	23
6.1.3	<i>Analiza trženja v malih hotelih</i>	24
6.2	<i>OPRAVLJANJE POSLOVNIH FUNKCIJ V MALIH HOTELIH</i>	26
6.2.1	<i>Kvalitativni pogled na povezovanje poslovnih funkcij</i>	27
<b>7</b>	<b>PRIMERI ZDRUŽENJ MALIH HOTELOV</b>	<b>28</b>
7.1	<i>PRIMER ZDRUŽENJ POVEZANIH HOTELOV V AVSTRIJI</i>	28
7.1.1	<i>Austria classic hotels</i>	29
7.1.2	<i>Family hotels</i>	31
7.1.3	<i>Kinder hotels</i>	32
7.2	<i>PRIMER ZDRUŽENJA MALIH HOTELOV V SLOVENIJI</i>	35
7.2.1	<i>Mali hoteli Slovenije</i>	35
<b>8</b>	<b>KONČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI</b>	<b>37</b>
<b>9</b>	<b>SKLEP</b>	<b>41</b>
	<b>LITERATURA</b>	<b>43</b>
	<b>VIRI</b>	<b>44</b>
	<b>PRILOGA</b>	

## KAZALO SLIK

Slika 1: Organigram poslovnih funkcij v srednje velikih hotelskih podjetjih .....	9
Slika 2: Število jezikov, v katerih obstaja spletna predstavitev v Sloveniji leta 2006 .....	20
Slika 3: Nacionalnost tujih gostov v malih hotelih v Sloveniji leta 2006 .....	23

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Število hotelov glede na kategorijo v Sloveniji leta 2006 .....	14
Tabela 2: Število in struktura hotelov glede na vrsto turističnega kraja v Sloveniji leta 2006 .....	14
Tabela 3: Število hotelov glede na kategorijo in velikost hotela (število sob) v Sloveniji leta 2006 .....	15
Tabela 4: Primerjava vseh malih hotelov in hotelov, ki so odgovorili na anketo glede na kategorijo v Sloveniji leta 2006 .....	17
Tabela 5: Primerjava vseh malih hotelov in hotelov, ki so odgovorili na anketo glede na vrsto turističnega kraja v Sloveniji leta 2006 .....	18
Tabela 6: Primerjava vseh malih hotelov in hotelov, ki so odgovorili na anketo glede na število ležišč v Sloveniji leta 2006 .....	19
Tabela 7: Število hotelov s svojo internetno stranjo v Sloveniji leta 2006 .....	20
Tabela 8: Povprečna letna zasedenost ležišč v hotelu v Sloveniji leta 2006 .....	21
Tabela 9: Gostje črpajo prepoznavnost hotela iz virov .....	22
Tabela 10: Zastopanost tujih gostov, glede na vse goste v malih hotelih v Sloveniji leta 2006 .....	22
Tabela 11: Specializacija ponudbe manjših hotelov .....	23
Tabela 12: Produkti oz. aktivnosti, ki jih ponuja okolica hotelov .....	24
Tabela 13: Promocija oz. oglaševanje hotelov .....	24
Tabela 14: Prisotnost informacijsko-rezervacijskega sistema .....	25
Tabela 15: Vključenost hotelov v katerega od specializiranih informacijsko-rezervacijskih portalov .....	25
Tabela 16: Najpogostejši sistemi, v katere so vključeni hoteli .....	26
Tabela 17: Funkcije, ki jih hoteli opravljajo oz. bi jih opravljali skupno z drugimi hoteli .....	26
Tabela 18: Funkcije povezovalne organizacije malih hotelov .....	27
Tabela 19: Članarina hotelov za delovanje skupne organizacije .....	27
Tabela 20: Področja, kjer mali hoteli vidijo razlog za povezovanje .....	28
Tabela 21: Dodatna paketa, ki jih ponuja združenje »Family Austria« .....	32
Tabela 22: Razvrstitev hotelov v tri kategorije glede na ponudbo hotelov .....	33
Tabela 23: Število in razvrstitev hotelov glede na kategorizacijo .....	34
Tabela 24: Kriteriji za vključitev v povezavo ter cilji združenja .....	36

# 1 UVOD

Današnji trend hotelirstva gre v smeri specializacije in povezanega nastopa na trgu, ki ima trend vse večje odprtosti in globalizacije. Posamezni hoteli se povezujejo v močne in konkurenčne hotelske verige s standardizirano ponudbo in z visokim standardom ponudbe. Hotelske verige delujejo na ustvarjanju ugleda svoje blagovne znamke, ta pa je značilen za vse hotele, vključene v verigo. Prisotnih je tudi vedno več specializiranih portalov in rezervacijskih sistemov, preko katerih je mogoča poizvedba ter rezervacija hotelske sobe - ne glede na to, kje na svetu se hotel nahaja.

Manjši delež v hotelski ponudbi predstavljajo majhni hoteli, katerih ponudba je raznovrstna in edinstvena. Taki hoteli so največkrat hoteli družinskega tipa in jih upravlja ena oseba oz. člani ene družine. Zaradi samostojnosti na trgu se soočajo z veliko konkurenco s strani večjih hotelov in hotelskih verig. V svetu najdemo veliko število združenj in organizacij, ki povezujejo družinske oz. neodvisne hotele in zanje opravljajo določene poslovne funkcije.

Za Slovenijo je značilna majhna prisotnost tujih hotelskih verig, na drugi strani pa veliko število majhnih in neodvisnih hotelov v zasebni lasti. Večja hotelska podjetja, ki imajo v lasti več hotelov, so večinoma skoncentrirana okrog naravnih danosti in turistično atraktivnih točk. Manjši, družinski hoteli so izpostavljeni močni konkurenci, ki jo predstavljajo večji hoteli in hotelske verige. Mnogokrat se soočajo s pomanjkanjem kadra, majhnostjo in lokacijo izven turističnih krajev - to dejstvo pa nas pripelje do ideje o možnosti skupnega nastopa na trgu. Značilnosti poslovanja malih hotelov so razmeroma visoki stalni stroški in največkrat nizka zasedenost, kar lastnikom otežuje upravljanje in razvijanje določenih poslovnih funkcij.

## 1.1 *Metode dela*

V prvem delu bom primerjal sodobne trende svetovnega hotelirstva in značilnosti slovenskega hotelskega sektorja. Opisal bom poslovne funkcije s teoretično-analitičnega vidika - tako za velika hotelska podjetja kot tudi za male samostojne hotele. Podal bom definicijo hotelirstva ter predstavil strukturo malih hotelov v Sloveniji. Podatke o poslovnih funkcijah bom črpal iz literature o hotelskih podjetjih. Pripravo seznama in strukture malih hotelov v Sloveniji pa bom pridobil s pomočjo podatkov o prenočitvenih kapacitetah STO (Slovenska turistična organizacija), s spletnih strani hotelov, s podatki območnih turističnih organizacij, organizacije Mali hoteli Slovenije in turističnega portala Pohorje.

Nadalje bom podal analizo stanja med malimi hoteli in prikazal njihov odziv o možnosti specializacije ter povezanega nastopa. Analizo stanja in prihodnosti malih hotelov bom povzel s pomočjo odgovorov iz baze odgovorov iz vprašalnika, pridobljenih s strani malih hotelov, in z informacijami na posameznih spletnih straneh hotelov in drugih portalih turističnih podjetij. Predstavil bom združenja hotelov v Avstriji in Sloveniji ter podal končne ugotovitve o razvoju in povezovanju malih hotelov

## ***1.2 Namen in cilj diplomskega dela***

**Namen** diplomskega dela je pridobiti informacije o stanju opravljanja poslovnih funkcij v malih hotelih, problematiko opravljanja, pripravljenosti na medsebojno sodelovanje in razvijanje. Skozi analizo poslovnih funkcij v večjih hotelskih podjetjih bom podal področja, ki jih mali hoteli lahko razvijajo in področja, na katerih bi bilo mogoče sodelovanje med njimi. Namen mojega diplomskega dela je torej ugotoviti, v kolikšni meri so mali hoteli že povezani in pa seveda smiselnost takšnega povezovanja.

**Cilj** je podati smernice za skupen razvoj in medsebojno sodelovanje malih hotelov. Na podlagi analize bom poskušal podati odgovor na ključno vprašanje: »Ali je povezovanje malih in neodvisnih hotelov smiselno, zakaj je smiselno in na katerih področjih naj se izvede?« Preko anketnega vprašalnika pa bom poskušal ugotoviti, kakšen odnos do fenomena medsebojnega sodelovanja ter skupnega razvoja imajo mali hoteli oz. njihovi lastniki (sami).

## ***1.3 Struktura diplomskega dela***

V prvem poglavju bom obravnaval sodobne trende v hotelirstvu - tj. stanje, v katerem se nahaja svetovno hotelirstvo - ter značilnosti le-tega v Sloveniji. V naslednjem poglavju bom podrobneje analiziral poslovne funkcije, značilne za hotelska podjetja in jih definiral za večje hotelske verige ter tudi za manjše družinske hotele. Sledi analiza prisotnih hotelov v Sloveniji - glede na kategorijo, lokacijo in velikost. Na podlagi oblikovane baze podatkov bom predstavil strukturo malih hotelov v Sloveniji.

Sledi poglavje analize malih hotelov - s pomočjo vrnjenih vprašalnikov bo vidno stanje malih hotelov in njihova perspektiva glede skupnega nastopa na trgu oz. sodelovanja v okviru povezovalne organizacije. Predstavil bom štiri hotelske povezave: tri, ki povezujejo hotele na področju Avstrije (Austria classic hotels, Family hotels in Kinder hotels), in pa slovensko združenje malih hotelov (Mali hoteli Slovenije). Sklepni del bo obsegal ugotovitve o stanju malih hotelov in podal smernice nadaljnjega razvoja s tendenco skupnega nastopa na trgu.

## **SODOBNI TRENDI V HOTELIRSTVU**

Turizem velja za eno najhitreje rastočih gospodarskih panog na svetu, kar lahko pripišemo navzočnosti globalnega trga, razširjeni uporabi interneta, hitri rasti mednarodnih turističnih podjetij in uveljavitvi globalnih standardov ponudbe. Današnji trend v hotelirstvu gre v smeri koncentracije hotelske ponudbe preko velikih verig, ki združujejo turistične ponudnike z vseh koncev sveta. Za globalne hotelirje je značilna velika standardizacija poslovanja, kar pomeni, ponudba storitev na istem nivoju po celem svetu. Svoj delež pri prodaji iščejo tudi manjši

hoteli, ki skušajo pridobiti goste skozi poudarjanje edinstvenosti, odkrivanje lokalnih posebnosti, spoznavanje drugačnosti, drugih navad in običajev.

## **2.1 Trendi v svetovnem hotelirstvu**

Hotelsko ponudbo največkrat povezujemo s hoteli in restavracijami, sodobni izraz pa je mišljen širše in pomeni združevanje vseh vrst turističnih storitev, s katerimi se sodoben popotnik sreča na potovanju. Hotelske zmogljivosti naraščajo s povečevanjem števila ležišč in tako ohranjajo korak z rastjo svetovnega in domačega turizma. Sektor hotelirstva gre v smeri združevanja nastanitvene in prevozne industrije, prehranjevalne in gostinske industrije v močne globalno usmerjene hotelske verige. Ta trend prinaša nove priložnosti v hotelsko industrijo in možnost širitve ponudbe.

Evropski hotelski trg je stabilen in nakazuje na uravnoteženo rast. Po napovedih se bodo večje hotelske verige združevale z manjšimi ponudniki hotelskih storitev. Hotelske verige uporabljajo različne načine širjenja svojih hotelov, najbolj razširjena pa sta sistema franšizinga in najema, ki nudita hitro možnost povezovanja skozi majhno kapitalsko naložbo (Klančnik, 2004, str. 21). Manjši hoteli bodo vedno obstajali in bodo zapolnjevali različne tržne niše - kar pomeni, da bodo zanimivi za velike in bodo velikokrat tarča prevzemov. Trend se bo nadaljeval v smeri močnih svetovnih hotelskih verig in razlikovanja na ameriške oz. evropske verige ne bo več. Napoved rasti turizma za leto 2007 je vzpodbudna, čeprav je napovedana rast z manjšim odstotkom kot prejšnja leta. Vse to je v skladu z napovedjo svetovne ekonomije in turističnim trendom, ki oba kažeta na umiritev rasti v letu 2007 (UNWTO World Tourism Barometer, 2007, str.17).

Na evropskem hotelskem trgu je še vedno večina hotelov samostojnih in neodvisnih pri svojih poslovnih odločitvah. Za Evropo je značilen podatek, da v nobeni evropski državi hotelske verige ne povezujejo več kot 25 % vseh hotelov (Leidner, 2004, str. 40), na drugi strani je v ZDA 70 % vseh hotelov združenih v hotelske verige (The International Hotel Industry, 2005, str. 124). Ne moremo prezreti dejstva naglega širjenja hotelskih verig, ki tako z vključevanjem že obstoječih hotelov kot z izgradnjo novih pripomorejo k doseganju višjih standardov in pestrejše hotelske ponudbe.

Trend se spreminja tudi pri ponudbi posameznih hotelskih opravil, kot so rezervacije, marketing in prodaja, zaposleni v hotelirstvu, uporaba tehnologij in povezanost z drugimi sektorji v potovalni industriji. V spodnjih odstavkih bom predstavil vsako od njih in poskušal ugotoviti trend, ki je prisoten v posamezni determinanti.

### **1. Rezervacije**

V svetu še vedno tretjina internetnih rezervacij opravi preko individualnih rezervacijskih sistemov, kljub temu pa tendenca kaže v prid informacijsko-rezervacijskih portalov (Gee,

1997, str. 87). V ta sklop štejemo tudi sisteme hotelskih verig in računalniških sistemov letalskih družb. Smernice gredo v smeri povezovanja različnih ponudnikov vpetih v turistično ponudbo - in sicer od potovalnih agencij, ponudnikov transportnih povezav do prenočitvenih ponudnikov.

## **2. Marketing**

Najpogosteje se uporablja izraz globalni marketing, ki temelji na osnovi modela raznovrstne ponudbe z enakimi standardi povsod po svetu. Rezervacijski sistemi so bistveni - so osnovno sredstvo, na katerem se gradi celotna marketinška strategija. Sodelovanje s posamezno nacionalno turistično organizacijo je pomembno pri pridobivanju informacij in prilagajanju posameznemu trgu. Oglaševanje mora biti prilagojeno lokalnemu trgu, lokalnim življenjskim normam in kulturnim običajem. Oblikovanje marketinške strategije zahteva od posameznega hotela zavedanje pomembnosti sodelovanja in predvidevanja potencialnih poslovnih priložnosti.

Pozicioniranje hotelov ostaja pomemben faktor pri iskanju trženjskih prednosti. Hoteli se različno pozicionirajo na trgu, in sicer glede na cenovni nivo (nizko-cenovni, povprečni ali luksuzni), tip (zdravilišče, kopališče, casino,...), ponudbo storitev (konference, konvencije, prenočišče z zajtrkom,...), itd. Hoteli morajo natančno definirati orodja trženjskega spleta - tako, si določijo pozicijo na trgih ter potencialne goste.

Enako pomembna orodja so tudi oglaševanje, promocija, stiki z javnostjo in osebna prodaja. To so kanali, po katerih sporočilo pride do potencialnega trga. Določitev prave kombinacije uporabe oglaševalskih medijev ni lahka in predstavlja izziv hotelskim tržnikom. V današnjem času imamo na razpolago različne komunikacijske medije - kot so časopis, TV, radio, internet, itd. Prišteti je mogoče še različna promocijska gradiva (razglednice, brošure in plakati).

Hoteli se morajo zavedati, da dvigovanje prepoznavnosti regije, prinaša koristi tudi posameznim hotelom. Ta oblika promocije se imenuje kooperativna promocija (*cooperative promotions*) ali kooperativni marketing (*cooperative marketing*). Skozi različne promocijske programe se oglašuje destinacijo in tako veča krog potencialnih gostov. Koristi od takega načina oglaševanja pa imajo vsi ponudniki turističnih storitev.

Osebna prodaja je bila dolgo časa pomembna v hotelski industriji. V današnjem času jo lahko razširimo na direkten stik s hotelskimi posredniki oz. agenti. Osebna prodaja je povezana s velikimi stroški in dobrim poznavanjem medkulturnih navad in nenazadnje tudi poznavanjem tujih jezikov (Gee, 1997, str. 87).

## **3. Zaposleno osebje v hotelski industriji**

Zaposleni v hotelski industriji zajemajo različne vrste osebja - od hotelskega direktorja, direktorja recepcije, vodje prodaje, organizatorja posebnih dogodkov do gospodinj, vratarjev,



pomočnikov v kuhinji,... Hoteli se srečujejo s pomanjkanjem primerne in usposobljenega kadra. Večje hotelske verige se s tem problemom pogosto srečujejo s širjenjem na nove destinacije, kjer morajo v svoj sistem - s pomočjo svojega osebja - dodatno izobraziti in uvesti lokalno osebje. Zaposlitev v hotelirstvu ima značilnost hitre dinamike dela, kar pomeni dolg in raznolik delavnik, spoštovanje discipline, poznavanje jezikov itd. (Gee, 1997, str. 89).

#### **4. Tehnologija**

Uporaba tehnologije je v hotelirstvu dolgo zaostajala za drugimi industrijami, sedaj pa že pridobiva na vrednosti in postaja nepogrešljiva v vsakdanjem poslovanju. Razširjena je ne samo v informacijsko-rezervacijskih sistemih, temveč tudi na področju varnosti, računalniško vodenih naročil nabave in preglednosti delovanja celotnega hotelskega kompleksa (Gee, 1997, str. 89).

#### **5. Povezovanje potovalne industrije**

Trend gre v smeri povezovanja med različnimi člani v potovalni industriji in ponudbi skupnih paketov, ki so rezultat sodelovanja med:

- marketinškimi agencijami,
- potovalnimi agencijami,
- hotelskimi ponudniki in
- prevoznimi družbami.

Povezave so lahko marketinško orientirane: in sicer tako, da za medsebojno sodelovanje partnerjev ponudijo nagrade za zveste uporabnike - če le-ti uporabljajo kombinacijo potovanja v določenih hotelih in z določenimi prevoznimi sredstvi. V zameno za določeno število prepotovanih milj oz. zbranih točk uporabnik dobi popust pri ceni, brezplačno nastanitev oz. let na določeni destinaciji. Take povezave pomembno pripomorejo k zgraditvi trdnega sodelovanja med turističnimi ponudniki in razvijanja visoke stopnje lojalnosti blagovni znamki med gosti.

Razvijajo se tudi krovne organizacije: le-te skrbijo za izpolnjevanje zakonov in regulativ, ki se navezujejo na hotelsko industrijo. Imajo pomembno vlogo pri reševanju konfliktov, ki so lahko rezultat različnih ciljev in pogledov vpletenih strani. Taka združenja skrbijo tudi za svetovanje pri obdavčevanju, izpolnjevanju obveznosti in promociji hotelov. V svetu najdemo več takih združenj - (Gee, 1997, str. 91):

- American Hotel and Lodging Association (združuje 50% vseh hotelov in motelov v Ameriki oz. 80% vseh prihodkov v hotelski industriji),
- European Motel Federation (Nizozemska),
- International Hotel & Restaurant Association (Paris, Francija),

- International Organization of Hotel Associations (Zürich, Švica),
- Hotel Association (Karibi, Puerto Rico).

## 6. Združenje – oblika konkuriranja hotelskim verigam

Marketinško povezani neodvisni hoteli so združeni z namenom, da dajo hotelom navidezno povezanost na določenih področjih. Začetki ustanavljanja združenj segajo v Evropo - njihov namen pa je vključenim hotelom ponuditi skupno strategijo in prodajni imidž. Prihodnost združenj neodvisnih hotelov gre v smeri ponuditi hotelom prednosti razvite blagovne znamke, prepoznavne faktorje in dostop do najnovejše tehnologije.

Največje hotelsko združenje na svetu je Best Western, ki združuje neodvisne hotele po vsem svetu. Združuje 4.200 hotelov (315.000 sob) v 80 državah in deluje na podlagi članske organizacije. Organizacija navaja naslednje prednosti in koristi, ki jih ponuja svojim članom:

- svetovno znana blagovna znamka,
- odlične trženjske storitve,
- rezervacijski sistem,
- naročniški sistem preko [www.bestwesternsupply.com](http://www.bestwesternsupply.com),
- sorazmerno nizki stroški članarin, ki so sestavljeni iz naslednjih plačil:
  - vstopno plačilo (*entrance fee*) – enkratni znesek, ki se plača ob včlanitvi,
  - letna premija (*annual dues*),
  - članska premija (*membership fee*), določena na število sob in se plačuje dnevno,
  - rezervacijska premija (*reservation fee*), prav tako določena na število sob in se plačuje dnevno ter
  - posebna plačila za oglaševanje ter kvaliteto (Best Western, 2006).

Trend v hotelirstvu kaže, da bo zmeraj težje uspeti samostojno. Pomembno je razviti določeno stopnjo sodelovanja med lokalnimi ponudniki turističnih storitev in tako pridobiti na ugledu ter atraktivni ponudbi.

Na področju povezanega sodelovanja hotelov je bila narejena raziskava, ki je pokazala, da kar 60% vključenih združenj v analizo ni preživelo skupaj štirih let oz. manj kot 20% združenj je preživelo na dolgi rok (WTO, 2002, str. 53). Tak odstotek neuspešnosti gre iskati predvsem pri nedefiniranju strateških ciljev. Prvo pravilo združenj je, da mora dajati koristi vsem združenim članom. Uspešne povezave so učinkovite, ko imajo člani podobne cilje in zmožnosti. Zveze in združenja imajo največkrat za svoj cilj ekonomijo obsega in izboljššan servis za goste. Bolj kot so partnerji pripravljeni sodelovati in združevati svoje prednosti, bolj uspešno je združenje. Združenja lahko velikokrat naletijo na težave, ko prihaja do usklajevanja poslovnih sistemov, kulture in filozofije. Združevanje različnih ponudnikov turističnih storitev iz različnih sektorjev bo delovalo bolj usklajeno, če bodo ponudniki prihajali iz podobnega kulturnega okolja.

## ***2.2 Trendi hotelirstva v Sloveniji***

Sektor hotelirstva v Sloveniji po številu nočitev narašča, vendar moramo upoštevati dejstvo, da je ta trend prisoten predvsem v zdraviliških krajih, obmorskih krajih in v Ljubljani. Značilen je še zmeraj velik odstotek neodvisnih in samostojnih hotelov. Slovensko hotelirstvo je skoncentrirano okoli naravnih in geografskih danosti oz. znamenitosti. Značilno je, da so večja hotelska podjetja skoncentrirana ob teh točkah, medtem ko so manjši hoteli raztreseni po različnih pokrajinah po Sloveniji (Slovenski turizem v številkah, 2005, str. 6).

Hotele lahko razdelimo glede na lastniško in upravljaljsko strukturo. V svetu najdemo različne načine vodenja in upravljanja hotelov - kot so franšizing pogodbe, hoteli v najemu, hoteli v neodvisnem lastništvu, vendar v upravljanju hotelske verige, manjši neodvisni hoteli v družinski lasti oz. lasti zasebnika, itd. Raziskava, narejena v letu 2005, je pokazala, da v Sloveniji prevladujejo manjši družinski hoteli (45% vseh hotelov) in neodvisni hoteli v lasti večjih hotelskih družb (Modic, 2005, str. 38). Na tretjem mestu po številu hotelov, najdemo hotelske verige Sava, HIT in Istrabenz. Ugotovimo lahko, da je na slovenskem prostoru hotelov, ki so v najemu oz. jih upravlja hotelska veriga, zanemarljivo malo; medtem ko franšiz sploh ni. V svetu so to trije glavni načini upravljanja hotelskih podjetij. Neprisotnost le-teh na slovenskem trgu lahko pripišemo majhnosti in relativni nerazvitosti slovenskega hotelskega trga.

Slovensko hotelirstvo gre v smeri razvoja hotelskih verig in oblikovanja enotnih blagovnih znamk in trženja. V Sloveniji so zametki treh hotelskih verig - Save, Hita in Istrabenza – le-te uradno še niso priznane. Ti hoteli so lastniško in upravljaljsko povezani ter se tržijo pod istim imenom in blagovno znamko. Navzoče hotelske verige so skoncentrirane okoli naravnih danosti in ponavadi ena sama hotelska veriga obvladuje celoten kraj, kjer se nahaja določena turistična atraktivnost. V prihodnosti je pričakovati, da se bo oblikovala še kakšna skupina hotelov z enotno blagovno znamko in trženjem. Dejstvo, da je v zadnjih petih letih v Sloveniji zraslo kar 47 novih hotelov (Modic, 2006, str. 24), je posledica razvojne politike, kakršno je v preteklosti vodil in razvijal slovenski turizem – tj. je temeljila na obnovi in izgradnji nove infrastrukture.

V Sloveniji je prisotnih veliko število hotelskih blagovnih znamk, ki pa so večinoma v slovenskih lastniških rokah. Majhna zastopanost tujih hotelskih verig je ena od značilnosti slovenskega hotelskega trga. Tako majhno zastopanost lahko pripišemo dejstvu, da je vključevanje v tuje hotelske verige drago, članstvo pa prinese do maksimalno 10% gostov. Glede na to, da je v Sloveniji kar 45% vseh hotelov manjših in neodvisnih, bo v prihodnosti prihajalo do večje povezanosti med njimi.

### 3 POSLOVNE FUNKCIJE V HOTELIRSTVU

Kot vsaka druga gospodarska družba ima tudi hotelsko podjetje razvite poslovne funkcije. Med temi funkcijami je mogoče definirati tiste, ki so bistvene za poslovanje in so prisotne v vseh družbah. Pomembni funkciji v vsakem podjetju sta vodstvo in finance in jih velja imeti vedno pod nadzorom ter jih razvijati v skladu z rastjo podjetja. Hotelsko podjetje je prepoznavno po razvitosti poslovnih funkcij, kot so prodaja in marketing, recepcija, restavracija, kuhinja, sobna služba, administracija in tehnične službe. Razvitost in struktura poslovnih funkcij se razlikuje glede na velikost hotela. Ugotovimo lahko, da imajo manjši hoteli manj razvite funkcije, medtem ko jih hotelske verige oz. večji hoteli funkcije natančno specificirajo, njihovo delovanje pa omogoča ugodno preglednost poslovanja. Za manjše, družinsko vodene hotele izvajanje vseh poslovnih funkcij - v enakem obsegu kot v velikih hotelih - ni smiselno, saj bi delovanje spremljali visoki stroški in bi povzročili določeno podvajanje nalog. Hotelske verige oz. večji hoteli pa zaradi preglednosti in usklajenosti poslovanja potrebujejo jasno določene poslovne funkcije. V nadaljevanju si bomo ogledali posamezne poslovne funkcije v večjih hotelih ter jih bomo skušali definirati za male hotele.

#### ***3.1 Definicija hotelov in hotelskega podjetja***

V Slovenski zakonodaji (Zakon o gostinstvu, 1995; Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gostinstvu, 1999) je hotel opredeljen kot podjetje, ki se ukvarja s hotelsko dejavnostjo - tj. ponudba prenočišča stranki in/ali pripravo obrokov, prigrizkov ter pijač za takojšno uporabo – to so tako majhna podeželska gostišča z nekaj sobami kot tudi velika hotelska podjetja.

Definirati je mogoče nekatere značilnosti hotelskega poslovanja (Pender, Sharpley, 2005, str. 19 – 20):

- Sredstva, vložena v hotel - bodisi izgradnja novega, prenova obstoječega ali sprememba namembnosti nepremičnine - predstavljajo velik začetni vložek.
- Hotelirstvo brez storitvenih funkcij (recepcija, prenočišča, restavracija,...) ne more poslovati in zato so investicije v izboljšanje naštetega nujno potrebne.
- Nastanitveni obrati so locirani na stalni lokaciji in kot taki se morajo prilagajati spremembam okolja, v katerem se nahajajo.
- Za hotelirstvo je značilno, da ima velik del stalnih stroškov v skupnih stroških, saj želijo vsaj stalne stroške pokriti s pripadajočimi spremenljivimi stroški.
- Glavni proizvod (tj. nočitev) je minljiv in neprodana soba je izgubljena za vedno. Optimizacija dobičkonosnosti je glavna naloga managementa, le-to pa se dosega z uravnoteženjem stopnje zasedenosti in cenami sob.
- Vse pomembnejša v hotelirstvu postaja blagovna znamka, ki pomeni orodje za pridobivanje konkurenčnih prednosti, doseganju zvestobe strank in posledično povečanje dobička na sobo.

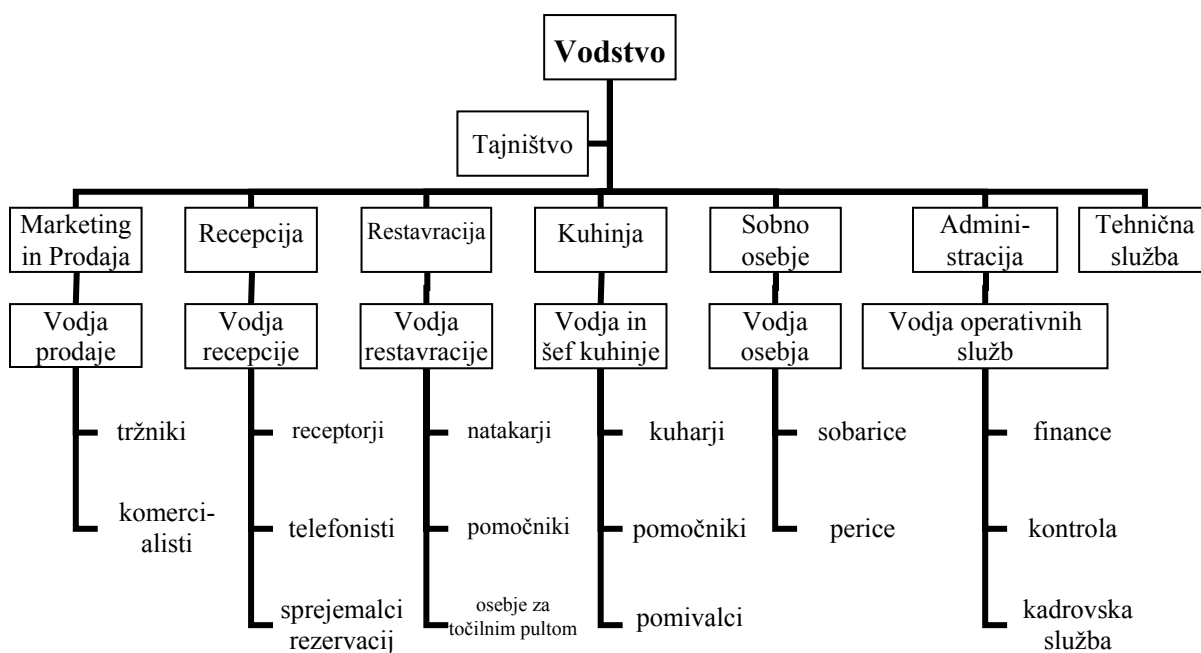
Minimalni tehnični pogoji o opremljenosti hotelov ter tudi vrste storitev, ki jih je potrebno zagotoviti hotelskim gostom, so natančno definirane. V Sloveniji so ti pogoji določeni po Pravilniku o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin iz leta 1997. Hoteli so na podlagi ocene o opremljenosti in ponujenih storitvah razvrščeni v kategorijo z eno, dvema, tremi, štirimi ali petimi zvezdicami. Kategorizacija hotelov je obvezna in gostu pogosto pomeni edino merilo za kakovost.

### 3.2 Definiranje poslovnih funkcij v hotelskih podjetjih

Poslovanje v sodobnem hotelirstvu je zaradi specializacije z željo po zniževanju stroškov postalo pregledno z jasno definiranimi funkcijami. Z vidika upravljanja to pomeni več organizacijskih opravil in zapletenost pri izvajanju. Razvitost posamezne funkcije se odraža s hitrim odzivom na spremembe ter v končni fazi z zadovoljstvom gosta. Poslovanje hotela ni omejeno samo na ponudbo prenočišča, temveč tudi na spremljevalne dejavnosti - kot so trženje, ponudba hrane, turistična ponudba, itd.

Prikazane poslovne funkcije v srednje velikem hotelu nam dajo klasično razporeditev poslovnih funkcij z vodstvom in s pripadajočimi službami na čelu. Hotelski sektor je prepoznaven po prisotnosti služb: prodaja in trženje, recepcija, restavracija, kuhinja, administracija ter sobna in tehnična služba (glej Slika 1). Moramo se zavedati, da večji kot je hotel oz. hotelska veriga, bolj zapleteno strukturo poslovnih funkcij uporablja. Poslovanje hotela je razdeljeno na številne oddelke in službe, ki skrbijo za nemoteno delovanje.

**Slika 1:** Organigram poslovnih funkcij v srednje velikih hotelskih podjetjih



**Vir:** Wagner, 2005, str. 87-115.

Poslovne funkcije lahko definiramo tudi kot tiste, ki imajo neposreden stik z gosti, in tiste, ki nanje niso direktno vezani. Neposreden stik z gosti imajo služba za marketing in prodajo, recepcija, restavracija in kuhinja ter sobno osebje. Profesionalnost le-teh je še posebej pomembna, kajti gost bo zelo cenil dobro in kakovostno izvedbo storitev.

Nadalje bom podal definicijo in opis poslovnih funkcij v srednje velikih hotelskih podjetjih - glede namena obstoja ter nalog, katere opravljajo (Wagner, 2005, str. 87-115):

## **1. Vodstvo hotela**

Usmerjanje in vodenje hotela je izvedeno preko vodstva oz. direktorja, ki odloča o pomembnih odločitvah ter vodi hotel skozi vsakdanje odločitve. Vloga direktorja je, da povezuje ostale oddelke v hotelu ter jih usmerja v skladu s filozofijo poslovanja ter nenazadnje nadzoruje izvajanje poslovnih funkcij. V oporo pri delovanju mu je pomočnik in tajništvo, ki skrbita za pretok informacij ter razbremenita vodstvo pri manj pomembnih nalogah. Direktor mora poznati finančno stanje hotela in na podlagi zmožnosti odloča o nadaljnjem razvoju hotela in strateško pomembnih naložbah. V večini primerov direktor ni lastnik hotela in je kot tak dolžan poročati o poslovanju lastnikom, se z njimi redno sestajati ter upoštevati njihove želje glede razvoja hotela.

Direktor mora tesno sodelovati z drugimi oddelki znotraj hotela ter skrbeti za stik z gosti. Sodelovanje s prodajo in marketingom je pomembno, saj je prodaja produkta ključna za uspešno poslovanje. Poznati mora trende, prisotne v hotelirstvu in se znati hitro odločiti ob morebitnih spremembi le-teh. V današnjem času je zelo pomembna tudi prisotnost oddelka za ravnanje s človeškimi viri, kajti dobro in kakovostno hotelsko osebje največ pripomore k zadovoljnemu gostu. Direktor mora izbrati sodelavce, katerim zaupa, le-ti pa so pripravljene sodelovati pri poslovanju in razvoju hotela.

## **2. Marketing in prodaja**

Nujno prisotna funkcija v hotelu je marketing in prodaja. Področji sta povezani in morata delovati usklajeno. Sestavlja ga tim vodje prodaje, komercialistov in tržnikov, ki poskušajo na terenu prodati produkt hotela. Osebje, zaposleno v tem oddelku, mora biti jezikovno dobro podkovano, prav tako mora imeti občutek za pridobivanje potencialnih gostov. Naloga marketinga in prodaje je analiza in spremljanje trgov ter iskanje konkurenčnih prednosti pred drugimi hoteli. Njihova dolžnost je tudi obveščanje gostov o novostih in ponudbi ugodnosti. Znati morajo pripraviti turistične pakete hotela in jih tržiti na raznih turističnih predstavitev in sejmih. Vse bolj pomembna je tudi funkcija stikov z javnostjo, preko katere hotel komunicira z mediji oz. z gosti.

### **3.     Recepcija**

Recepcija predstavlja skupno delovanje vodje recepcije, receptorjev, telefonistov in sprejemalcev rezervacij. Osebe v recepciji predstavlja neposreden stik z gosti, kjer je profesionalnost in kakovost uslug zelo pomembna. Recepcija se nahaja v središču hotela, pri glavnem vhodu in njene usluge so vedno na voljo gostu. Funkcije recepcije so prijava in odjava gostov iz hotela ter urejanje papirjev sob in rokovanje s ključi. Delo na recepciji zajema sprejem rezervacij, komunikacija s telefoni, vzdrževanje hišnega reda in druge usluge recepcije. Naloga rezervacij je sprejemanje in spreminjanje rezervacij ter njihovo potrjevanje. Osebe na recepciji mora znati gostu posredovati informacije, prav tako mu mora biti vedno na voljo.

### **4.     Restavracija**

Sektor restavracije hotela je sestavljajo direktor restavracije, vodja natakarjev, natakarji pomočniki in osebe za točilnim pultom. Funkcije osebja v restavraciji so serviranje hrane in pijače, prav tako strežba v sobah, priprava cateringa in banketov. Funkcija deluje v tesni povezavi s kuhinjo in kot taka predstavlja dodatno ponudbo hotela. Restavracija mora ravno tako prodajati svojo ponudbo in prepričati s kakovostjo in profesionalno izvedbo. Gostom morajo biti na voljo in ustreči njihovim željam. Ponudbo lahko razširijo z organizacijo raznih dogodkov, namenjenih tudi nehotelskim gostom.

### **5.     Kuhinja**

Kuhinjo sestavljajo šef kuhinje, vodja kuhinje, kuharji, pomočniki in pomivalci posode. Skrbijo za pripravo in serviranje hrane ter so povezani s funkcijo restavracije (z njenim osebjem). Šef kuhinje mora obvladati pripravo raznovrstne hrane in si ustvariti prepoznavno ime. Ustreči mora željam gostov in z raznovrstno ponudbo zadovoljiti različne profile gostov. Predstavlja dodatno ponudbo hotela in ravno tako želi prepričati s kakovostjo, ki jo ponudi hotelskim in nehotelskim gostom.

### **6.     Sobno osebje**

Osebe hotela, ki skrbi za čistočo hotela in sob sestavljajo vodja, sobno in pralno osebje. Skrbeti morajo za vsakodnevno čistočo v sobah in hotelu. Redno morajo pregledovati sobe in obveščati tehnične službe o morebitnih popravilih oz. odpravljanju pomanjkljivosti. Svoje naloge morajo izpolnjevati kakovostno in natančno, pri opravljanju dela pa ne smejo motiti gosta - delovati morajo diskretno.

### **7.     Administracija**

Operativna služba skrbi za nemoteno poslovanje hotela in nima neposrednega stika z gosti. Sem spadajo računovodstvo, finance, kontrola in funkcija ravnanja s človeškimi viri. Računovodstvo ter finance sta osnova vsakega podjetja in sta sami po sebi pomembni funkciji

v hotelu - saj še tako kvalitetno izvedena storitev s poslovnega vidika ne pomeni veliko, če ni finančno podprta. Kontrola delovanja hotela je ravno tako pomembna - njihova funkcija je ugotavljanje napak in odpravljanje le-teh. Pomembno področje hotelirstva je ravnanje s človeški viri, kar v hotelirstvu pride še posebej do izraza. Osebe se mora ravnati po načelu, da je gost kralj ter da odnos zaposlenih najbolj pripomore k obisku. Prijazno osebje v hotelu je osnova za dobro delovanje le-tega.

## **8. Tehnična služba**

Tehnične službe skrbijo za nemoteno delovanje hotela in skrbijo za njegovo urejenost. Sem spadajo: vodja tehnične službe, vzdrževalci, nabavna služba, vrtnarji, vratar itd. Urejenost in brezhibno delovanje hotela je osnova dobre ponudbe. Tehnično osebje mora opravljati svoje naloge tako, da pri tem ne moti gostov. Nabavna služba mora znati na podlagi zasedenosti hotela - ob posvetovanju z drugimi oddelki - predvideti obsežnost zaloga – tj. katere izdelke nabaviti in koliko. Hotelski vratar ima reden stik z gosti - razvijanje medsebojnega odnosa je velik faktor ter veliko pripomore k zvestobi gostov.

## **9. Sodelovanje in povezanost služb**

Skladnost delovanja vseh služb je zelo pomembno - večji kot je hotel, bolje morajo biti uskljene. Pokažemo lahko, da je uspešno delovanje nekaterih funkcij prvi pogoj za zadovoljevanje temeljnega cilja: to je zadovoljen gost. Prikažemo lahko tudi, da morata prodaja in marketing tesno sodelovati s službo za sprejem rezervacij, s predstavnikom za stike z javnostjo in s catering službo. Povezanost in usklajenost teh služb odraža profesionalnost hotela in njegovo prepoznavnost. Preko omenjenih povezav prodaja in marketing sodelujeta s službo za ponudbo gostinskih storitev ter s službo za ravnanje s sobami.

Definiramo lahko tudi sodelovanje gostinske ponudbe in povezanost službe za serviranje hrane in pijače ter kuhinjo. Ena brez druge ne moreta obstajati - tako da je določitev jasnega razmerja nujna za uspešnost ponudbe storitev.

### ***3.3 Razvoj poslovnih funkcij v manjših hotelih***

Dejstvo, da mali hoteli ne morejo razvijati vseh poslovnih funkcij v enakem razmerju, kot jih lahko večja hotelska podjetja, lahko pripišemo majhnosti hotelov in nesmiselnosti razvoja v enakem obsegu kot veliki hoteli. Samo predstavljamo si lahko obremenjenost družinskih članov, ki izvajajo poslovne funkcije v enakem obsegu kot veliki hoteli in nenazadnje strošek razvoja in upravljanja z njimi. Manjši hoteli morajo izbrati razvoj tistih poslovnih funkcij, ki jih lahko opravljajo glede na svoje zmožnosti in določiti mejo razvoja, do katere je funkcije smiselno razvijati.

Zaradi omejenosti s finančnimi sredstvi so lastniki malih hotelov primorani prepustiti določene poslovne funkcije zunanjim sodelavcem. Pazljivi morajo biti pri določitvi, katere



funkcije prepustiti v zunanje upravljanje. Poslovni funkciji, ki jih lahko definiramo kot pomembni in morata biti pod kontrolo lastnika, sta vodstvo hotela in pregled nad financami. To sta ključni funkciji, ki jih lastnik mora poznati zelo natančno in jih imeti pod nadzorom. Poslovanje hotela je povezano z določenimi stalnimi stroški tudi v primeru, ko hotel ni zaseden, zato je potrebnih čim več spremenljivih stroškov. Število zaposlenih je primerno prilagajati zasedenosti hotela s honorarno zaposlenimi, najemanjem študentov, itd.

Prednosti malih hotelov je gotovo iskati v osebem pristopu ter domačnosti z gosti. Ravno zaradi tega mora lastnik razvijati storitve recepcije ter do določene mere prodajo in marketing. Oseben stik z gosti in njihovo zadovoljstvo bo pomembno vplivalo na promocijo hotela. Zaradi velikih stroškov samostojnega trženja in razvijanja produktov je mogoče v manjših hotelih le-te znižati – in sicer preko povezovanja teh funkcij z drugimi hoteli. Ostale funkcije, kot so sobna služba, restavracija in kuhinja, se morajo prilagajati zasedenosti hotela. V določenem obsegu jih lahko opravlja skupno z družino oz. z najemanjem honorarnega osebja in študentov. Te funkcije bi lahko opravljal preko povezovalne organizacije, ki bi mu v primeru potrebe po dodatnem osebju le-te zagotovila.

Manjši hoteli se velikokrat soočajo s pomanjkanjem znanja na področju poslovanja hotelov, pa tudi poznavanja zakonodaje, razvijanja turističnih produktov in s samim trženjem hotela. To vrzel bi lahko zapolnili s strokovno pomočjo organizirano v povezovalni organizaciji.

## **4 PREGLED HOTELIRSTVA V SLOVENIJI**

### ***4.1 Struktura hotelov v Sloveniji***

Želim pridobiti celotno sliko o številu in strukturi hotelov v Sloveniji, zato bom povzel analizo, ki je bila napravljena v letu 2006; tematika: strukture celotnega hotelirstva v Sloveniji. Na podlagi analize je bilo v tem letu v Sloveniji 215 hotelov in njihovo število se je glede na leto 2001 povečalo za 47 hotelov (Modic, 2006, str. 24). Z namenom kasnejše primerjave z manjšimi hoteli bom celotno populacijo hotelov v Sloveniji analiziral glede na kategorijo, lokacijo in velikost.

#### ***4.1.1 Struktura po kategorijah***

Slovenija je imela v letu 2006 skoraj polovico hotelov s tremi zvezdicami (47%), sledijo jim hoteli s štirimi zvezdicami (40%). Manjše je število hotelov z dvema zvezdicama (9%) in samo en hotel z eno zvezdico. Hotelov najvišje kategorije je osem, in sicer trije na obali, eden v Ljubljani, drugi pa so razpršeni po Sloveniji (glej Tabela 1, str. 14).

**Tabela 1:** Število hotelov glede na kategorijo v Sloveniji leta 2006

Kategorija	Število hotelov	Struktura (%)
*	1	0,47
**	19	8,84
***	101	46,98
****	86	40,00
*****	8	3,72
<b>Skupaj</b>	<b>215</b>	<b>100,00</b>

Vir: Modic, 2006, str. 24.

#### **4.1.2 Struktura po lokaciji**

Analiza Tabele 2 nam kaže, da je največ hotelov v gorskih (24%) in zdraviliških krajih (21%), sledijo jim obmorski kraji (16%) in mesto Ljubljana (7%). Velik delež predstavljajo hoteli razporejeni po drugih turističnih krajih (32%). Povzamemo lahko, da je največ hotelov skoncentriranih v razvitih turističnih krajih (Modic, 2006, str. 24): to so obalno-kraška, savinjska, gorenjska, podravska ter osrednjeslovenska regija, medtem ko so v koroški, notranjsko-kraški ter zasavski regiji hoteli manj pogosti.

**Tabela 2:** Število in struktura hotelov glede na vrsto turističnega kraja v Sloveniji leta 2006

Vrsta turističnega kraja	Število hotelov	Struktura (%)
Ljubljana	15	6,98
Zdraviliški kraji	45	20,93
Obmorski kraji	35	16,28
Gorski kraji	52	24,19
Drugi turistični kraji	68	31,63
<b>Skupaj</b>	<b>215</b>	<b>100,00</b>

Vir: Modic, 2006, str. 26.

#### **4.1.3 Struktura po velikosti**

V Tabeli 3 (glej str. 15) je primerjava števila hotelov glede na kategorijo in velikost hotela. Zaradi majhnosti Slovenije lahko majhen hotel definiramo kot tisti, ki ima manj kot 60 sob. Taka logična razvrstitev hotelov nam pove, da je v Sloveniji večina majhnih hotelov (57%). Velike hotele lahko opredelimo kot tiste, ki imajo 100 sob in več -, vidimo, da je 10% vseh hotelov velikih hotelov. Ugotavljamo, da večji hoteli v veliki meri zasedajo višje kategorije (vsaj tri zvezdice). Ta analiza potrjuje teorijo, da višje kategorije pripadajo večjim hotelom in da so majhni ter srednje veliki hoteli enakomerno razvrščeni po vseh kategorijah.

**Tabela 3:** Število hotelov glede na kategorijo in velikost hotela (število sob) v Sloveniji leta 2006

Št. sob \ Kategorija	*	**	***	****	*****	Skupaj	Σ %
do 30		11	44	23	2	80	37,21
31 - 60	1	6	24	12		43	57,21
61 - 100		1	17	23	1	42	76,74
101 - 150		1	11	14	2	28	89,77
151 - 200			4	9	2	15	96,74
201 - 300			1	5	1	7	100,00
<b>Skupaj</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>101</b>	<b>86</b>	<b>8</b>	<b>215</b>	

**Vir:** Modic, 2006, str. 26.

## 5 MALI HOTELI V SLOVENIJI

### 5.1 Opredelitev malih hotelov

Svetovno znana svetovalna agencija Horwath definira male hotele kot tiste z manj kot 100 sobami, kot velike hotele pa tiste z več kot 300 sob. Po tem merilu imamo v Sloveniji 90% malih hotelov, ostali pa so srednje veliki (glej Modic, 2006, str. 27). Ker je namen te diplomske naloge preučiti majhne, družinske hotele, sem kot merilo za velikost vzel število ležišč v posameznem hotelu. Definiral sem male hotele kot tiste z do 100 ležišči in na tej osnovi določil strukturo malih hotelov v Sloveniji. Končni seznam malih hotelov je zajemal 58 malih hotelov, ki imajo v povprečju 51 ležišč - v mejah od minimalno 16 do maksimalno 85 ležišč. Število malih hotelov lahko primerjamo z analizo vseh hotelov v Sloveniji in ugotovimo, da je v Sloveniji skupaj 80 hotelov, ki imajo do 30 sob (glej tabelo 3). Razliko med številom izbranih hotelov ter številom iz analize vseh hotelov v Sloveniji je mogoče iskati v različnem merilu izbire hotelov. Z namenom pridobitve malih hotelov v Sloveniji sem upošteval, da je hotel družinski in samostojen, za merilo velikosti pa sem vzel število ležišč. Značilnost izbranih hotelov je, da so to majhni, družinsko vodeni in lastniško samostojni hoteli. V naslednjih poglavjih bom opisal pripravo strukture malih hotelov ter jih razvrstil glede na kategorijo, lokacijo, velikost in predstavitev na internetu.

### 5.2 Priprava podatkov o malih hotelih

#### Pregled manjših hotelov

Za pripravo podatkov o malih hotelov je bilo najprej potrebno pripraviti seznam hotelov. Izhajal sem iz dveh osnovnih kriterijev, in sicer - velikost hotela je omejena na do 100 ležišč,

hotel pa je manjšega družinskega tipa. Hotel mora biti samostojen ter ne sme biti član hotelske verige. Seznama takih hotelov še ni bilo in ga je bilo potrebno na novo določiti/evidentirati. Kot osnova mi je služil seznam o prenočitvenih kapacitetah Slovenske turistične organizacije; ker pa ta seznam ni bil popoln in ažuren, sem si pomagal z različnimi viri. Celotni seznam hotelov je bil zbran iz naslednjih baz podatkov (glej Priloga 1):

- podatki o prenočitvenih kapacitetah Slovenske turistične organizacije,
- podatki območnih turističnih organizacij,
- spletnih strani hotelov,
- seznama hotelov na spletnem portalu Mali hoteli Slovenije ter
- seznama hotelov turističnega portala Pohorje.

Končni seznam izbranih hotelov je bil narejen na podlagi navedenih virov in je sestavljal 58 malih hotelov (glej Priloga 2). Zbrani hoteli predstavljajo male hotele v mejah od minimalno 16 do maksimalno 85 ležišč. Na podlagi tega seznama je bilo potrebno zbrati podrobnejše podatke o samih hotelih: naslov hotela, kategorizacija, spletna stran, elektronski naslov in telefonska številka.

### **Priprava anketnega vprašalnika**

Podroben pogled v delovanje in analizo malih hotelov je najenostavneje dobiti preko direktnega stika s hoteli. Zbiranje podatkov o malih hotelih je zahtevno, saj informacije pogosto niso na voljo v celoti, prav tako niso javno dostopne. Vpogled v realno stanje med hoteli je pomemben in zato sem se odločil za pripravo vprašalnika; moj cilj - pridobiti natančne informacije, potrebne za analizo. Za omenjeno analizo sem se odločil zato, ker se tako enostavno in pregledno pridobi informacije iz prve roke, tj. od hotelov samih. To je tudi priložnost, da hoteli izrazijo svoje mnenje glede izbrane tematike.

Sestava vprašalnika je bila zahtevna in preiščljena ter podkrepjena s posvetovanji z različnimi turističnimi delavci, ki že dalj časa delajo na področju hotelirstva. Izbral sem kombinacijo vprašanj opisnega in obkroževalnega tipa in na ta način poskušal doseči preglednost nad vprašanji ter njihovo lažje razumevanje. Celoten vprašalnik je bil sestavljen iz uvodne strani ter sklopom 13 vprašanj (glej Priloga 3). Uvodna stran je vsebovala informacije o avtorju vprašalnika, zakaj je bil poslan na ta naslov, kakšen je namen vprašalnika in kdo ga je prejel; pa tudi kdaj se pričakuje odgovor in kam se lahko obrnejo v primeru nejasnosti. Sklop vprašanj je bil sestavljen iz treh vsebinskih delov, ki so zajemali vprašanja o podrobnih informacijah o hotelih, poslovnih funkcijah ter povezovanju med njimi.

Pripravi vprašalnika je sledila določitev pošiljanja le-teh. Ker ni šlo za klasično anketo, sem vprašalnik najprej poslal hotelom po pošti in določil rok desetih dni za njihovo vrnitev. V tem času je bilo vrnjenih le 36% vseh poslanih vprašalnikov in odločil sem se naknadno spodbuditi hotele – in sicer s pošiljanjem vprašalnika po elektronski pošti in direktno - preko

telefona. Tako sem v roku enega meseca pridobil 31 (53%) odgovorov. Od tega je bilo 23 vprašalnikov vrnjenih po pošti, 8 hotelov pa se je odločilo za izpolnitev vprašalnika po elektronski pošti. Vsi prispeli vprašalniki so bili veljavni, tako da je skupno odgovorilo 31 hotelov od 58. Odgovori, pridobljeni na podlagi vprašalnika, so namenjeni analizi malih hotelov in so predstavljeni v poglavju 6.

### **5.3 Analiza primernosti vzorca sodelujočih hotelov**

Če hotele, ki so odgovorili na anketo, primerjamo s tistimi, ki smo jih zajeli v celotnem seznamu malih hotelov, bomo ta vzorec razdelili glede na kategorijo, lokacijo in velikost. Z dobljenimi rezultati bom ugotavljal, ali dejanski vzorec malih hotelov odseva celotno število hotelov; rezultate pa bom, smatral kot reprezentativne za celotno populacijo malih hotelov.

#### **5.3.1 Primerjava glede na kategorijo, lokacijo in velikost**

##### **5.3.1.1 Kategorija**

Zakonsko določena kategorizacija hotelov v Sloveniji je 5-stopenjska lestvica kakovosti. Razvrstitev hotelov (na lestvico) določa Pravilnik o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin (Uradni list RS, št. 29/97, 51/98, 46/05). Ugotovimo torej, da ima največ hotelov tri zvezdice (67%), sledijo jim hoteli s štirimi zvezdicami (17%) in hoteli z dvema zvezdicama (16%). Značilnost (v raziskavi zajetih) malih hotelov je, da ne vsebujejo hotelov, ki so kategorizirani z eno oz. petimi zvezdicami.

**Tabela 4:** Primerjava vseh malih hotelov in hotelov, ki so odgovorili na anketo glede na kategorijo v Sloveniji leta 2006

Kategorija	Skupaj mali hoteli		Odgovori hotelov	
	Število hotelov	Struktura (%)	Število hotelov	Struktura (%)
*	0	0,00	0	0,00
**	9	15,52	4	12,90
***	39	67,24	23	74,19
****	10	17,24	4	12,90
*****	0	0,00	0	0,00
<b>Skupaj</b>	<b>58</b>	<b>100,00</b>	<b>31</b>	<b>100,00</b>

**Vir:** Lastna baza hotelov (glej Priloga 4).

V Tabeli 4 (glej str. 17) so prikazani hoteli, ki so odgovorili na anketo glede na kategorijo in ugotovljamo, da ima največ hotelov tri zvezdice (74%), sledijo jim hoteli s štirimi zvezdicami (13%) in hoteli z dvema zvezdicama (13%). Če predstavljen vzorec primerjamo s celotno populacijo, ugotovimo, da je zastopanost hotelov z dvema zvezdicama oz. s štirimi zvezdicami manjše v vzorcu od tistega v celotni populaciji. Večji je odstotek hotelov s tremi zvezdicami, vendar ne predstavlja pomembnega odstopanja.

### 5.3.1.2 Lokacija

Ob upoštevanju seznama turističnih krajev 2005, ki ga definira SURS – Statistika turizma republike Slovenije, ugotovljamo, da je v Sloveniji največ malih hotelov v gorskih krajih (24%), ki jim sledijo obmorski (9%) in zdraviliški kraji (7%). Več kot polovica hotelov je lociranih po drugih turističnih krajih (57%). Najdemo pa tudi dva hotela, ki sta locirana v mestu Ljubljana.

**Tabela 5:** Primerjava vseh malih hotelov in hotelov, ki so odgovorili na anketo glede na vrsto turističnega kraja v Sloveniji leta 2006

Vrsta turističnega kraja	Skupaj mali hoteli		Odgovori hotelov	
	Število hotelov	Struktura (%)	Število hotelov	Struktura (%)
Ljubljana	2	3,45	1	3,23
Zdraviliški kraji	4	6,90	2	6,45
Obmorski kraji	5	8,62	2	6,45
Gorski kraji	14	24,14	7	22,58
Drugi turistični kraji	33	56,90	19	61,29
<b>Skupaj</b>	<b>58</b>	<b>100,00</b>	<b>31</b>	<b>100,00</b>

**Vir:** Lastna baza hotelov (glej Priloga 4).

V proučevanem vzorcu je največ malih hotelov v gorskih krajih (23%), ki jim sledijo obmorski (7%) in zdraviliški kraji (6%). Velika večina hotelov je lociranih po drugih turističnih krajih (61%). Zastopan pa je tudi en hotel na območju mesta Ljubljana. Primerjava hotelov, ki so odgovorili na anketo, s celotno populacijo malih hotelov prikaže manjša odstopanja - vendar ni bistvenih razlik, ki bi lahko vodile v napačno analizo podatkov.

### 5.3.1.3 Velikost

Zelo pomemben okvir pri definiranju mej raziskave je določitev velikostne strukture hotelov. V raziskavo smo vključili hotele, ki imajo do 100 ležišč. V Tabeli 6 (glej str. 19) je prikazana razporeditev hotelov glede na število postelj – iz nje je razvidno, da je največ hotelov (40%) v razredu od 41 do 60 ležišč, sledijo jim hoteli z 21 do 40 ležišč (31%), 61 do 80 ležišč (21%), 81 do 100 ležišč (5%) in 0 do 20 ležišč (3%).

**Tabela 6:** Primerjava vseh malih hotelov in hotelov, ki so odgovorili na anketo glede na število ležišč v Sloveniji leta 2006.

Število ležišč	Skupaj mali hoteli		Odgovori hotelov	
	Število hotelov	Struktura (%)	Število hotelov	Struktura (%)
do 20	2	3,45	1	3,23
21-40	18	31,03	11	35,48
41-60	23	39,66	13	41,94
61-80	12	20,69	5	16,13
81-100	3	5,17	1	3,23
<b>Skupaj</b>	<b>58</b>	<b>100,00</b>	<b>31</b>	<b>100,00</b>

**Vir:** Lastna baza hotelov (glej Priloga 4).

Iz razvrstitve hotelov, ki so odgovorili na anketo glede na število ležišč, lahko razberemo, da je največ hotelov (42%) v razredu od 41 do 60 ležišč, sledijo jim hoteli z 21 do 40 ležišči (35%), z 61 do 80 ležišči (16%), z 81 do 100 ležišči (3%) in z 0 do 20 ležišči (4%). Večjega odstopanja vzorca malih hotelov od celotne populacije ni zaznati.

### **5.3.2 Ugotovitev o primernosti vzorca**

Na podlagi primerjave kategorije, lokacije in velikosti sodelujočih hotelov s celotnim seznamom malih hotelov ugotavljam, da predstavljen vzorec, lahko enačimo s celotno populacijo malih hotelov. Gostota hotelov po kategoriji je največja v razredu s tremi zvezdicami - kar je značilno tudi za celotno populacijo malih hotelov. Razvrstitev hotelov glede na lokacijo nam prikazuje, da je največ hotelov iz gorskih krajev (23%), v celotni populaciji je odstotek 24%, sledijo hoteli, locirani v obmorskih in zdraviliških krajih. Tudi razvrstitev glede na velikost hotelov na vzorcu je primerljiva s tistim iz celotne populacije - saj je največ hotelov v razredu od 41 do 60 ležišč in v razredu od 21 do 40 ležišč. Taka razporeditev glede na velikost je značilna tudi za celotno populacijo malih hotelov. Odstopanje vzorca z dejanskimi je malenkostna - tako da lahko hoteli, ki so sodelovali v anketi, zanesljivo predstavljajo celotno populacijo malih hotelov. Ugotavljam, da večjih odklonov pri posameznih spremenljivkah ni - kar pa pomeni, da nadaljnja analiza vprašanj vzorca hotelov brez težav zastopa celotno populacijo malih hotelov.

### **5.4 Predstavitev hotelov s spletno stranjo**

V današnjem času je uporaba spleta postala sestavni del našega življenja. Predstavitev hotelske ponudbe s pomočjo spleta pa neizogibno orodje trženja, le-to je osnova predstavitve ponudbe posameznega hotela. V spodnjih odstavkih bom prikazal male hotele, ki imajo lastno spletno predstavitveno stran in podal razvrstitev hotelov glede na število jezikov, v katere je prevedena.

## Hoteli z lastno internetno predstavitevijo

Od vseh malih hotelov je 52 (90%) tistih, ki imajo svojo spletno stran. Med hoteli, ki nimajo lastne spletne predstavitve, je 6 takih, ki kot svojo spletno predstavitev uporabljajo povezave drugih turističnih portalov v Sloveniji. To pomeni, da je predstavitev teh hotelov vidna preko območne turistične organizacije, na straneh Slovenske turistične organizacije, mogoče pa si jih je ogledati tudi preko različnih portalov.

**Tabela 7:** Število hotelov s svojo internetno stranjo v Sloveniji leta 2006

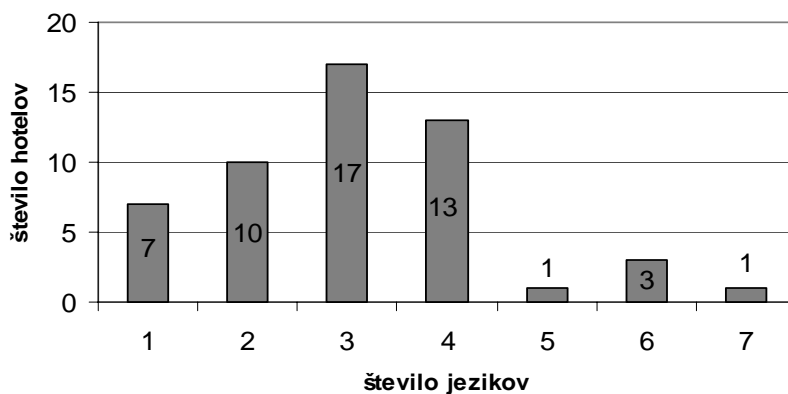
Internetna stran	Število hotelov	Struktura (%)
DA	52	89,66
NE	6	10,34
<b>Skupaj</b>	<b>58</b>	<b>100,00</b>

**Vir:** Lastna baza hotelov (glej Priloga 2).

## Razvrstitev hotelov glede na število jezikov, v katerih je predstavljena spletna stran

Razvrstitev hotelov glede na število jezikov, v katerih predstavljena spletna stran, se nanaša samo na hotele, ki imajo lastno spletno stran. V raziskavo je torej vključenih 52 hotelov, pri katerih najdemo lastno spletno predstavitev: 17 hotelov ima torej spletno stran v treh jezikih - v večini primerov je to slovenščina, angleščina in nemščina. Sledijo jim hoteli, ki imajo predstavitev v štirih jezikih: in sicer 13 hotelov; manjše število hotelov pa ima predstavitev v dveh oz. enem jeziku. Spletne predstavitve v petih, šestih ali celo sedmih jezikih so bolj izjema kot pravilo.

**Slika 2:** Število jezikov, v katerih obstaja spletna predstavitev v Sloveniji leta 2006



**Vir:** Lastna baza hotelov (glej Priloga 2).



## 6 ANALIZA UPRAVLJANJA POSLOVNIH FUNKCIJ

### 6.1 Analiza in ugotovitve o malih hotelih v Sloveniji

#### Izkoriščenost zmogljivosti malih hotelov

V hotelirstvu 60% poslovnih stroškov predstavljajo stalni stroški, ki nastanejo ne glede na to ali je hotel zaseden ali ne - zatorej je zasedenost ležišč pomemben podatek, ki nam pove izkoriščenost obratovanja hotelov. Za male hotele lahko rečemo, da lažje dosegajo nižje stalne stroške in se tako lahko hitreje odzovejo in prilagodijo spremembam. Iz Tabele 8 lahko vidimo, da ima enajst hotelov zasedenost med 40 in 60%, sledi deset hotelov z zasedenostjo od 20 do 40% in pet hotelov z zasedenostjo 60 do 80%. Minimalno oz. maksimalno zasedenost ležišč predstavljajo štirje oz. en hotel.

Na podlagi dobljenih podatkov je mogoče sklepati, da je povprečna zasedenost ležišč v malih hotelih pod evropskim povprečjem - med 60 in 80%. Opazimo lahko, da je največja gostota zasedenosti hotelov 20-60%. Trend nižje stopnje zasedenosti hotelskih zmogljivosti je na splošno značilen za Slovenijo in ga lahko pripišemo še razmeroma neprepoznalni vlogi v svetu. Zasedenost hotelskih zmogljivosti je v trendu naraščanja, vendar moramo upoštevati dejstvo, da je le-ta prisoten predvsem v zdraviliških krajih, obmorskih krajih in v Ljubljani.

**Tabela 8:** Povprečna letna zasedenost ležišč v hotelu v Sloveniji leta 2006

Povprečna letna zasedenost	Število hotelov	Struktura (%)
0-20%	4	12,90
20-40%	10	32,26
40-60%	11	35,48
60-80%	5	16,13
80-100%	1	3,23
<b>Skupaj</b>	<b>31</b>	<b>100,00</b>

**Vir:** Podatki zbrani z anketnim vprašalnikom med hoteli (glej Priloga 4).

#### 6.1.1 Kako gostje najdejo informacije o hotelih

##### Prepoznavnost hotela

Na vprašanje, kako in kateri so viri, od koder gostje se seznanijo s ponudbo hotela (dobijo želene informacije), je največ hotelov odgovorilo, da se gostje za hotel navdušijo po nasvetu prijateljev (42%) in preko spleta (40%). Sledijo predstavitve hotela na prireditvah oziroma

sejmih (11%) in pa preko letakov (2%). Tako majhni prepoznavnosti preko predstavitev na sejmih lahko pripišemo dejstvu, da je za manjši hotel še vedno predrago predstavljati svojo ponudbo na sejmih oz. podobnih dogodkih. Za majhne hotele je še vedno glavno orožje v boju za goste na trgu splet in pa beseda zadovoljnih gostjov.

**Tabela 9:** Gostje črpajo prepoznavnost hotela iz virov

Viri prepoznavnosti hotela	Število hotelov	Struktura (%)
Preko spleta	22	40,00
Po nasvetu prijateljev	23	41,82
Preko letakov	1	1,82
S predstavitevijo na prireditvah/ sejmih	6	10,91
Drugo: tranzit	3	5,45
<b>Skupaj</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

**Vir:** Podatki zbrani z anketnim vprašalnikom med hoteli (glej Priloga 4).

### Tuji gostje po zastopanosti in njihova nacionalnost

Tabela 10 nam prikazuje zastopanost tujih gostov, glede na vse goste v hotelu. Kot vidimo. Tujski gostje so dobro zastopani, še posebej velja izpostaviti, da ima 14 hotelov kar 80% gostov iz tujine. Sledijo hoteli s 40 oz. 60% zastopanostjo tujih gostov, mali hoteli pa ne beležijo zasedenosti hotela samo z tujimi gosti.

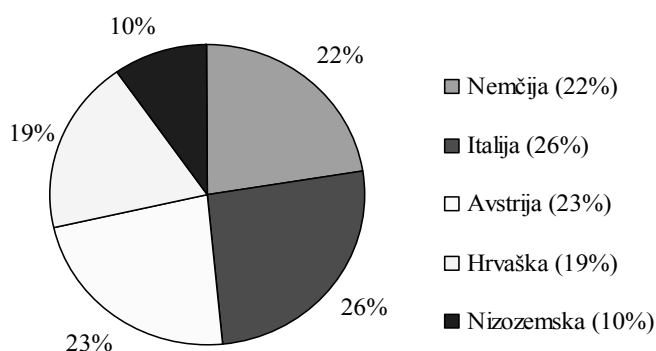
**Tabela 10:** Zastopanost tujih gostov, glede na vse goste v malih hotelih v Sloveniji leta 2006

Zastopanost tujih gostov	Število hotelov	Struktura (%)
20%	1	3,23
40%	9	29,03
60%	7	22,58
80%	14	45,16
100%	0	0,00
<b>Skupaj</b>	<b>31</b>	<b>100,00</b>

**Vir:** Podatki zbrani z anketnim vprašalnikom med hoteli (glej Priloga 4).

Nacionalna struktura tujih gostov nam da identično razvrstitev gostov, kot jo kažejo tudi uradne statistike za področje Slovenije. Tako so na prvem mestu italijanski gosti s 26%, sledijo jim nemški z 22% in avstrijski gostje s 23%. Hrvaška se uvršča na četrto mesto z 19 % in nizozemski gostje z 10% v celoti tujih gostov. Predstavniki drugih držav, ki jih navajajo mali hoteli, so gosti iz Anglije, Francije, Bosne in Hercegovine, Poljske, Srbije, Madžarske, Izraela, Belgije, Kanade, Združenih držav Amerike in Češke.

**Slika 3:** Nacionalnost tujih gostov v malih hotelih v Sloveniji leta 2006



**Vir:** Podatki, zbrani z anketnim vprašalnikom med hoteli (glej Priloga 4).

### 6.1.2 Specializacija ponudbe

Manjši hoteli se zavedajo, da se morajo prilagoditi določenim skupinam gostov in ponuditi raznovrstne turistične pakete. Iz Tabele 11 vidimo, da največ hotelov teži k specializaciji v športnem turizmu - kot so kolesarjenje, pohodništvo, aktivne počitnice, smučanje in ribištvo. Sledi ponudba za poslovne goste ter družinam prijazna ponudba. Kot specializacijo mali hoteli navajajo tudi kulinariko, kulturo, igralništvo in wellnes turizem. Dva anketiranca pa sta odgovorila, da ponudbe hotela ne nameravata posebej specializirati.

**Tabela 11:** Specializacija ponudbe manjših hotelov

Specializacija hotelov	Pogostost odgovora	Struktura (%)
Športni turizem (kolesarjenje, pohodništvo, aktivne počitnice, smučanje, ribištvo)	21	44,68
Poslovni turizem (kongresi, seminarji)	10	21,28
Družinski turizem	8	17,02
Drugo (kulinarika, kultura, igralništvo, wellnes)	6	12,77
Brez specializacije	2	4,26
<b>Skupaj</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>

**Vir:** Podatki, zbrani z anketnim vprašalnikom med hoteli (glej Priloga 4).

V Tabeli 12 (glej str. 24) so prikazani produkti in aktivnosti, ki jih hoteli lahko ponudijo v neposredni okolici hotelov. Vidimo, da - z 19% vseh glasov - prevladuje pohodništvo oz. športno-rekreativni turizem in - z 18% glasov - kolesarjenje in motoristični turizem. Poslovni in seminarski turizem je na tretjem mestu - 17% vseh glasov -, sledijo pa mu družinski

turizem, kulinarika, zdravo prehranjevanje ter lov in ribolov. Izrazitega odstopanja določene aktivnosti (odgovora) torej ni – to pa lahko pripišemo dejstvu, da je Slovenija majhna in raznolika; tako je tudi ponudba hotelov bogata z vrsto različnih aktivnosti.

**Tabela 12:** Produkti oz. aktivnosti, ki jih ponuja okolica hotelov

<b>Produkti oz. aktivnosti okolice hotela</b>	<b>Pogostost odgovora</b>	<b>Struktura (%)</b>
Pohodništvo oz. športno-rekreativni turizem	25	18,94
Kolesarjenje in motorski turizem	26	19,70
Družinski turizem	18	13,64
Kulinarika in zdravo prehranjevanje	18	13,64
Lov in ribolov	18	13,64
Poslovni in seminarski turizem	22	16,67
Drugo: rafting, šola v naravi, wellness, kulturni turizem, zgodovina, smučanje, veslanje	5	3,79
<b>Skupaj</b>	<b>132</b>	<b>100,00</b>

**Vir:** Podatki, zbrani z anketnim vprašalnikom med hoteli (glej Priloga 4)

### **6.1.3 Analiza trženja v malih hotelih**

Hoteli manjšega tipa se najpogosteje srečujejo z neprepoznavnostjo svoje ponudbe. Zaradi omejenosti sredstev za trženje in načrtnim razvijanjem prodaje se velikokrat srečujejo z naključnimi gosti, ki po spletu dogodkov obišejo hotel. V manjših hotelih (preučevanih v moji nalogi) tako največ gostov izve za hotel preko interneta (40%); pa tudi preko oglasov v tiskanem mediju in preko direktne pošte (16%), preko sejmov in delavnic (13%), preko oglaševanja na televiziji in radiu (12%). V manjšem obsegu se hoteli poslužujejo drugih oblik - kot so turistična društva, lokalne turistične organizacije, reklame od ust do ust.

**Tabela 13:** Promocija oz. oglaševanje hotelov

<b>Oblike promocije oz. trženja</b>	<b>Pogostost odgovora</b>	<b>Struktura (%)</b>
Oglasi v tiskanem mediju	11	16,42
Televizija in radio	8	11,94
Internet	27	40,30
Sejmi, delavnice	9	13,43
Direktna pošta	11	16,42
Drugo: turistično truštvo, LTO, reklama od ust do ust	1	1,49
<b>Skupaj</b>	<b>67</b>	<b>100,00</b>

**Vir:** Podatki, zbrani z anketnim vprašalnikom med hoteli (glej Priloga 4).

## Informacijsko-rezervacijski sistem

Vprašanje se je nanašalo na lastno internetno stran hotela - in sicer, ali je preko nje mogoče oddati poizvedbo o ceni in razpoložljivosti sob, tj. razviti sistem, v katerega samodejno vnesemo datum naše poizvedbe, želje in osebne podatke; to pošljemo neposredno v hotel, od koder nas obvestijo o morebitni izvedljivosti naših želja. Iz odgovorov na moj vprašalnik sem razbral, da 22 hotelov (71%) poseduje tovrsten sistem, 9 hotelov (29%) pa ne. To pomeni, da je že razvit določen nivo sprejemanja rezervacij in da se hoteli zavedajo pomembnosti interneta.

**Tabela 14:** Prisotnost informacijsko-rezervacijskega sistema

Prisotnost informacijsko-rezervacijskega sistema	Število hotelov	Struktura (%)
DA	22	70,97
NE	9	29,03
<b>Skupaj</b>	<b>31</b>	<b>100,00</b>

**Vir:** Podatki zbrani z anketnim vprašalnikom med hoteli (glej Priloga 4).

V svetu so prisotni številni specializirani informacijsko-rezervacijski sistemi in mene je zanimalo tudi, ali je hotel vključen v kakšen tak sistem in ali je preko njega mogoče oddati poizvedbo oz. rezervacijo za sobo. Od 31 odgovorov jih je bilo 16 takih (52%), ki še niso vključeni v inf-rez sistem za rezervacijo sob, 15 pa je bilo takih (48%), ki so odgovorili pritrdilno.

**Tabela 15:** Vključenost hotelov v katerega od specializiranih informacijsko-rezervacijskih portalov.

Vključenost v informacijsko - rezervacijski portal	Število hotelov	Struktura (%)
DA	16	51,61
NE	15	48,39
<b>Skupaj</b>	<b>31</b>	<b>100,00</b>

**Vir:** Podatki zbrani z anketnim vprašalnikom med hoteli (glej Priloga 4).

Če je bil odgovor pritrdilen, (torej da hoteli so vključeni v katerega od informacijsko-rezervacijskega sistemov), je bilo postavljeno še podvprašanje – in sicer: v kateri sistem so vključeni. Med domačimi sistemi so bili največkrat omenjeni sistemi Mali hoteli Slovenije, Top Line, Slovenia holidays, Mariborski rezervacijski sistem in Slovenska turistična organizacija. Med tujimi sistemi pa hoteli navajajo Booking.com, Feretel, hrs.de in upps.at (glej Tabela 16, str. 26).

**Tabela 16:** Najpogostejši sistemi, v katere so vključeni hoteli

<b>Domač sistem</b>	<b>Tuj sistem</b>
Mali hoteli Slovenije	booking.com
Top Line	Feratel
Slovenia holidays	hrs.de
Mariborski rezervacijski sistem	upps.at
Hoteli.si	
STO (Slovenska Turistična Organizacija)	

**Vir:** Podatki, zbrani z anketnim vprašalnikom med hoteli (glej Priloga 4).

## **6.2 Opravljanje poslovnih funkcij v malih hotelih**

Poglavitno vprašanje (cilj) celotne raziskave je bilo vprašanje: »Ali hoteli vidijo prednosti oz. prihodnost v povezovanju malih hotelov v Sloveniji?«. Odgovor je bil pritrdilen - saj kar 94% vseh hotelov zagovarja združitev moči in skupni nastop na trgu. Dobljen rezultat je lepa iztočnica za nadaljnje raziskovanje in razvijanje ideje o celovitem povezovanju malih hotelov.

Bistveni pogoj povezanosti malih hotelov je njihova pripravljenost na medsebojne sodelovanje. Sodelovanje se lahko kaže na različnih področjih in iz Tabele 17 lahko vidimo, da kar 45% vseh hotelov vidi svoje sodelovanje pri promociji in trženju, sledijo mu skupna prodaja in izmenjava kadrov (17% oz. 5%).

**Tabela 17:** Funkcije, ki jih hoteli opravljajo oz. bi jih opravljali skupno z drugimi hoteli

<b>Povezovalne funkcije</b>	<b>Pogostost odgovora</b>	<b>Struktura (%)</b>
promocija oz. trženje	19	45,24
prodaja	7	16,67
nabavo	1	2,38
izmenjava kadrov	2	4,76
Drugo: izmenjava dobre prakse	1	2,38
nobene	12	28,57
<b>Skupaj</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>

**Vir:** Podatki, zbrani z anketnim vprašalnikom med hoteli (glej Priloga 4).

Med nalogami združenja hotelov je prehod določenih funkcij na celotno organizacijo, skupen nastop - tako izkoristijo sinergijo (moč), ki jo ponuja združitev funkcij. Iz Tabele 18 (glej str. 27) je razvidno, da je bilo 37% vseh glasov hotelov namenjenih nalogi trženja skupnega nastopa malih hotelov na trgu. Sledi naloga usposabljanja oz. izobraževanja zaposlenih v hotelih (25% vseh glasov) in denarna podpora projektov (16% vseh glasov); pričakujejo pa tudi pomoč pri poslovanju hotelov (15 %).

**Tabela 18:** Funkcije povezovalne organizacije malih hotelov

Funkcije povezovalne organizacije hotelov	Pogostost odgovora	Struktura (%)
Pomoč pri poslovanju hotelov	12	15,19
Denarna podpora projektom	13	16,46
Trženje, skupni nastopi na trgu	29	36,71
Skrbeti za kakovost vključenih hotelov	4	5,06
Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih v hotelih	20	25,32
Drugo: izmenjava izkušenj	1	1,27
<b>Skupaj</b>	<b>79</b>	<b>100,00</b>

**Vir:** Podatki, zbrani z anketnim vprašalnikom med hoteli (glej Priloga 4).

Podobna združenja malih hotelov se v večini primerov financirajo s prispevki včlanjenih hotelov. Ti prispevki pomenijo pomemben vir prihodkov združenja in so lahko različni glede na posamezen hotel. Zanimala me je tudi informacija o pripravljenosti hotelov glede plačevanja prispevka in v anketi sem vključil vprašanje na temo financiranja: hotele sem vprašal o višini sredstev, ki so jih pripravljene plačati združenju. Možne odgovore sem razdelil v pet razredov po 100 EUR - z najnižjim prispevkom 200 EUR in najvišjim 600 EUR. Prepričljivo je 79% vseh hotelov obkrožilo prispevek med 200 in 300 EUR na mesec. S 14% vprašanih bi za 300 do 400 EUR in 7 % za 400 do 500 EUR na mesec. Odgovori treh hotelov so bili izven okvirjev določenih v anketi, vendar lahko en odgovor vzamemo v razmislek in sicer je hotel predlagal, da bi se prispevek pobiral glede na velikost hotela.

**Tabela 19:** Članarina hotelov za delovanje skupne organizacije

Mesečni znesek (v EUR)	Število hotelov	Struktura (%)
200-300	22	78,57
300-400	4	14,29
400-500	2	7,14
500-600	0	0,00
<b>Skupaj</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>

**Vir:** Podatki zbrani z anketnim vprašalnikom med hoteli (glej Priloga 4).

### 6.2.1 Kvalitativni pogled na povezovanje poslovnih funkcij

Hoteli, ki so sodelovali v anketi, so navedli področja, za katera imajo vizijo razvoja in tudi razloge za povezovanje. Najbolj pogoste odgovore lahko vidimo v Tabeli 20 (glej str. 28) - komentarji so razdeljeni v pet skupin, in sicer: povezovanje, prepoznavnost, promocija, poslovanje in razno.

**Tabela 20:** Področja, kjer mali hoteli vidijo razlog za povezovanje

<b>Povezovanje</b>	<b>Prepoznavnost</b>	<b>Promocija</b>	<b>Poslovanje</b>	<b>Razno</b>
Enoten nastop	Nastop na sejmih	Prodaja	Zmanjševanje stroškov	Denarna podpora projektov
Trženje	Dvigovanje regije	Skupni paketi	Boljša kakovost	Izmenjava kadra
Izmenjava izkušenj oz. informacij	Konkurenca hotelskim verigam	Nižji stroški oglaševanja	Izobraževanje	
Poznanstva		Cenejši turistični proizvodi	Doseganje nižjih cen pri dobaviteljih	

**Vir:** Podatki zbrani z anketnim vprašalnikom med hoteli (glej Priloga 4).

Drugi komentarji, povezani s temo povezovanja malih hotelov:

- Promocija oz. trženje hotelov v tiskanem mediju, TV, radiu in sejmih so za male hotele predragi in zato finančno nedosegljive.
- Vsako združenje je lahko velik uspeh za male hotele, v kolikor deluje v interesu le-teh.
- Svet stremi h globalizaciji, zato majhni ne bomo mogli obstati na trgu, če ne bomo z združenimi močmi sodelovali skupaj.
- Mislim, da je take vrste združenje še v svetu sanj, saj smo v Sloveniji preveč zavistni in še nismo na stopnji, da bi si pomagali med sabo in si pomagali skozi taka združenja.
- Za takšno povezovanje in skupno trženjsko politiko bi morala skrbeti tudi država. V njenem interesu bi moralo biti tudi trženje nas, malih hotelirjev, in ne samo velikih in že poznanih (kot so denimo zdravilišča ali znani turistični kraji - kot npr. Bled).

## **7 PRIMERI ZDRUŽENJ MALIH HOTELOV**

Na Evropskem trgu je prisotnih veliko število povezanih hotelskih združenj in povezav, ki so pogosto specializirani za določen segment gostov, kot so to npr. družinski hoteli, hoteli za otroke, itd. Takšna združenja delujejo na bazi skupnega marketinga in skupne prodaje produkta hotelov, samo lastništvo nad hotelom ostane lastnikom. Združenja navajajo kriterije, ki jih morajo hoteli izpolnjevati: le-ti so vezani na velikost hotelov, doseganje standardov ter aktivno sodelovanje z blagovno znamko. V tem poglavju bom predstavil nekaj združenj manjših hotelov v Avstriji in Sloveniji.

### **7.1 Primer združenj povezanih hotelov v Avstriji**

Avstrija je po površini in številu prebivalcev približno štirikrat večja od Slovenije, turistično gledano pa ima dvanajstkrat več turistov in petnajstkrat več prenočitev (Delo FT, 5. 3. 2007,



str. 29). Recept turistične uspešnosti lahko pripišemo dolgoletnemu razvoju ter skupnemu nastopu celotne države. Avstrija je znana po kvaliteti svojega turističnega izobraževalnega sistema<sup>1</sup> ter tesnega sodelovanja z vrhunskimi strokovnjaki. Ne smemo pozabiti, da ima Avstrija zanimivosti in znamenitosti svetovnega slovesa (Dunaj in Salzburg, ugledne festivale, Dunajske dečke, itd.). Avstrijska nacionalna turistična organizacija razvija podobne turistične produkte kot Slovenija (pohodništvo, vodni športi, golf, smuka, itd.).

Avstrijsko hotelirstvo temelji na dolgoletni tradiciji, znanem po veliki gostoljubnosti predvsem družinskih hotelov, ki izvira še iz prve polovice prejšnjega stoletja. Hotelirji manjših hotelov so hkrati gostitelji, ki s svojim pristnim odnosom, naredijo vtis na še tako petičnega gosta. Prav zaradi teh dejstev bom v naslednjih poglavjih predstavil tri hotelska združenja (Austria classic hotels, Family hotels, Kinder hotels)<sup>2</sup> na področju Avstrije.

### **7.1.1 *Austria classic hotels***

Avstrijsko združenje z dolgoletno tradicijo »Austria classic hotels« je sodelovanje štirinajstih zasebnih hotelov s tremi oz. štirimi zvezdicami. Hoteli so razpršeni po celi Avstriji (v trinajstih regijah) in so locirani tako v mestih kot na podeželju. Združenje deluje na podlagi včlanjenih hotelov, ki obdržijo lastništvom nad hotelom in samostojnost pri vodenju. Z vključitvijo v združenje mora hotel sprejeti načela poslovanja in izpolnjevati standarde in kriterije določene s strani združenja. Novo pridruženi hotel mora za včlanitev plačati enkratni znesek, potem pa plačuje mesečni prispevek, ki je odvisen od števila hotelskih sob.

Združenje gradi na visokih standardih kakovosti in ponudbi profesionalnih uslug gostom, katerih raven je enaka v vseh hotelih. Svojo prepoznavnost gradijo na temeljih prijateljskega vzdušja, poudarjenega hotelskega šarma, zadovoljitev še tako edinstvenega okusa, ustreči s tradicionalno gostoljubnostjo, ponuditi elegantno notranjost hotelov in podarjeno prvovrstno kakovost.

Postati član združenja »Austria classic hotels« pomeni izpolnjevati kriterije, ki so določeni s strani združenja:

- hotel s 3 ali 4 zvezdicami,
- hotel mora imeti maksimalno 100 sob,
- elegantno vzdušje v hotelu,
- ustreza standardom, ki so določeni s strani »Austria classic hotels«:
  - opremljenost sob,
  - dodatna ponudba,
  - nivo cen ležišč,
  - ponudba akcijskih paketov in

---

<sup>1</sup> V Avstriji in Švici lahko se nahajajo najstarejše turistične šole.

<sup>2</sup> Avstrijski klasični hoteli (*Austria classic hotels*), Družinski hoteli (*Family hotels*), Otroški hoteli (*Kinder hotels*).

- specializacija.
- živeti in se identificirati z znamko in
- aktivno članstvo.

Po njihovem mnenju so prednosti sodelovanja med hoteli podobnih velikosti predvsem v združevanju moči zasebno – vodenega hotelskega sektorja skozi dvigovanje blagovne znamke. Združenje oblikuje jasno pozicioniranje na trgu, z jasno vizijo, ki jo dosegajo s skupnim vzdrževanjem standardov kakovosti. Medsebojno sodelovanje hotelov pomeni formulo za uspeh in kot prednosti povezovanja v »Austria classic hotels« navajajo naslednje točke:

- cilj združenja je združiti moči zasebno-vodenega hotelskega sektorja skozi dvigovanje blagovne znamke,
- jasna pozicija na trgu,
- skupno vzdrževanje standardov kakovosti,
- poviševanje števila nočitev z nizkim povprečjem cen,
- zniževanje stroškov skozi skupno nabavo (*outsourcing*),
- izkoriščanje prihrankov skozi skupno nabavo,
- višja stopnja profesionalizma hotelov in njihovega osebja skozi ciljno določenim učenjem osebja,
- uspešno sodelovanje vseh vpletenih (*win – win cooperation*) in
- primerjava uspešnosti trženja hotelov z najboljšimi v panogi (*Benchmarking*).

Namen združenja je izkoristiti koristi in sinergije, ki jih prinese sodelovanje hotelov na področju marketinga in prodaje. Združenje »Austria classic hotels« svojim članom ponuja naslednje prednosti:

- dobro poznano blagovno znamko »Austria classic hotels« z veljavo v hotelski industriji,
- delovanje skozi skupno prodajo (mailing, tv, obiski, sejmi, ...),
- strokovno rokovanje s prodajnimi dokumenti – seznam ciljnih gostov, dejstva,
- skupna povezava preko informacijsko – rezervacijskega sistema,
- sodelovanje s Avstrijsko nacionalno turistično organizacijo in Evropskimi partnerji,
- marketing se financira s skupnim proračunom in
- trženje skupno pripravljenih produktov kot Vikend na podeželju, Srečanja in Spanje, Golf in Kultura, itd.

Razvite imajo vnaprej pripravljene programe - kot so vikend šampanjca, paket združitve golfa in kulture, poročni paket, družinski paket, sezonska ponudba, organizacija konferenc in poslovnih dogodkov. Sistem skupnega arhiviranja dokumentov in profesionalne rabe le-teh daje združenju večjo moč in preglednost nad poslovanjem. Združenje deluje skozi široko razvito tržno mrežo, kar pomeni sodelovanje tako z avstrijskimi kot evropskimi partnerji. V skupnem projektu so povezani s naslednjimi partnerji: AKZENT hotels (Nemško združenje

hotelov), OAMTC (Avstrijsko prometno združenje), OBB (Avstrijske železnice), DENZEL DRIVE (Izposoja avtomobilov) in ARBOE (Prometne informacije).

### **7.1.2 Family hotels**

Hoteli združeni pod imenom družinski hoteli (*Family hotels*) so združenje hotelov in apartmajev na območju celotne Avstrije in so po velikosti manjšega tipa ter vodeni s strani družinskih članov. Povezava hotelov deluje že petnajst let in sledi sloganu, da je vsaka družina nekaj edinstvenega in se razlikuje od drugih, prav tako pa je tudi vsak hotel razred zase in ima svoje čare, ki jih ni mogoče najti drugod. Ideja, ki povezuje hotele že od nastanka, je grajena na družini in skupnem preživljanju prostega časa, kot vedno bolj pomembni vrednoti sodobnega življenja. Zavedajo se koristi, ki jih prinese skupen nastop na trgu kot tudi, da je doseg gostov širši kot samostojno nastopanje. Združenje deluje na bazi povezanih partnerjev, ki s svojo prisotnostjo pripomorejo k dopolnitvi in atraktivnosti ponudbe in s tem hotelov.

Ponudba združenja je skoncentrirana na nudenje ugodnosti družinam, ki se odločijo preživeti čas v enem izmed hotelov. Goste skušajo prepričati s svojo specializacijo in dodatno ponudbo posebej prirejeno družinam. Nudijo organizirane programe tako za starše kot za otroke, varstvo otrok, opremljenost sob prirejeno otrokom, prisotnost igral in zelene okolice.

Po obliki je organizacija združenje s proračunom okrog 250.000 EUR<sup>3</sup> letno in ima včlanjenih približno 50 hotelov, lociranih po celi Avstriji. Ugodnosti, ki jih nudijo pridruženim hotelom, so:

- sodelovanje z izkušenim in kompetentnim partnerjem pri ponudbi družinskih počitnic,
- vzpostavljena baza povpraševanja in kontaktov gostov,
- uporaba znanja usposobljenih partnerjev,
- uporaba obstoječih virov gostov ciljnih skupin,
- skupen reklamni material: katalogi, internetna stran, mape s podatki, ...
- boljši pogoji pri zakupu reklamnega prostora,
- prisotnost na trgu preko oglaševanja celotnega združenja,
- informacije o gostih ciljne skupine,
- izmenjava izkušenj znotraj združenja,
- pomoč pri oblikovanju ponudbe.

Združenje »Family hotels« ponuja svojim članom naslednje storitve oz. produkte:

- letna izdelava kataloga formata A4 z naklado 70.000 izvodi (vsak hotel ima v njem svojo predstavitev),

---

<sup>3</sup> Večino sredstev zberejo preko članarine včlanjenih hotelov in projektov, ki jih izvedejo za svoje člane.

- predstavitevni letak v 200.000 izvodih, ki se pošlje potencialnim gostom in je zamenljiv za katalog,
- internetna predstavitev na »www.familyaustria.at«,
- asistent za povpraševanje: sistem, ki odgovarja na vprašanja o hotelski ponudbi in ga zainteresirani lahko uporabljajo preko interneta, direktno po elektronski pošti oz. telefonski liniji,
- zagotovljeno dnevno odgovarjanje na vprašanja s pošiljanjem katalogov,
- distribucija katalogov v sodelovanju z Avstrijsko turistično organizacijo,
- sodelovanje z specializiranimi mediji,
- predstavitev na specializiranih sejmih,
- direktno pošiljanje obveščevalne elektronske pošte na naslove iz baze,
- izdaja lastnega časopisa,
- izdajanje katalogov skozi partnerje združenja,
- sodelovanje s Avstrijsko turistično organizacijo,
- predstavitev ponudbe pri zainteresiranih turističnih agencijah,
- gospodarno poslovanje ter
- študijska potovanja, novinarska potovanja, itd.

Glavni vir financiranja združenja so prispevki članov združenja. Združenje ponuja tri pakete včlanitve: osnovnega in dva dodatna. Plačujejo se na letni osnovi in so odvisni tudi od velikosti hotela. Začetni enkratni prispevek za hotele, ki se prvič včlanijo v združenje, znaša 1500 EUR. Osnovni paket znaša vsoto 1750 EUR plus 60 EUR za vsako sobo oz. apartma, ki jih hotel ponuja. Najvišji znesek, ki ga lahko plača hotel, je 6000 EUR. V osnovnem paketu člani lahko koristijo ugodnosti prikazane v prejšnjem odstavku. Dodatno lahko hoteli izbirajo med paketoma prikazanem v Tabeli 21, kjer so prikazane tudi storitve, ki jih dobijo. Vključeni hoteli morajo na letni osnovi dati združenju na razpolago dva bona s posebno ponudbo za en teden za družino (dva odrasla in dva otroka).

**Tabela 21:** Dodatna paketa, ki jih ponuja združenje »Family Austria«

	<b>Paket 1</b>	<b>Paket 2</b>
Osnovni paket plus znesek v višini	500 EUR	1500 EUR
Predstavitev v časopisu "Family Austria"	2x letno	3x letno
Posebna pasica na internetu	3x mesečno	4x mesečno
Internetni namig, nasvet za hotel	X	1x letno
Predstavitev na eni strani v katalogu	X	1x letno

**Vir:** Die 1. Wahl für Familienurlaub.

### **7.1.3 Kinder hotels**

Združenje je bilo ustanovljeno z namenom približati svojo ponudbo družinam. Priložnost vidijo v razširjenih programih za otroke, in sicer brez starostnih omejitev, kar pomeni od




dojenčkov do najstnikov. Eden od namenov ustanovitve je bilo dejstvo, da so otroci velikokrat spregledani pri hotelski ponudbi storitev in programov. Združenih je 46 hotelov na področju Avstrije, Nemčije in Italije. Hoteli so manjši in imajo v povprečju od štirideset do petdeset sob in so tako lastniško kot poslovno neodvisni. Za polnovredno članstvo morajo hoteli izpolnjevati zahteve hotelskega združenja in v zameno dobijo prepoznavno blagovno znamko »Kinder hotels«. Značilnost združenja je, da ne postavlja v ospredje ne velikosti ne kategorizacije hotelov. Ti kriteriji so:

- družinsko vodeni hoteli,
- okolica hotelov je primerna za otroke s poudarkom na varnosti,
- imeti smisel za otroke in se zavedati odgovornosti, ki jo prinašajo,
- usposobljeno osebje za ravnanje z otroki,
- primerno opremljen hotel z otroškimi igrali in
- možnost ponudbe raznovrstnih dodatnih dejavnosti.

Število hotelov se je skozi zgodovino spreminjalo in je variiralo od sto hotelov do današnjih šestinštirideset. Posebna značilnost je tudi nestalnost hotelov, ki jo v organizaciji pripisujejo striktnosti kontrole izpolnjevanja standardov in kriterijev. Članstvo je odvisno od ponudbe, plačilo pa je odvisno od vsakega hotela posebej. Povprečna članarina, ki jo hoteli morajo prispevati na letni osnovi, predstavlja okrog 90.000 EUR. Njihova filozofija je, če se kdo od gostov v kakšnem hotelu pritoži, združenje takoj ukrepa in posebna komisija hotel obišče ter v skrajnem primeru ukine članstvo v organizaciji.

Klasifikacija poteka na dva načina, in sicer - hoteli so razvrščeni po uradni razvrstitvi glede na kriterije in izpolnjevanje običajnih faktorjev: kvaliteta in zmogljivost. Združenje pa klasificira hotele tudi v tri skupine - glede na opremljenost in pestrost ponudbe in programov. V Tabeli 22 najdemo kriterije, na podlagi katerih se razlikuje ponudba hotelov in je osnova za kategorizacijo.

**Tabela 22:** Razvrstitev hotelov v tri kategorije glede na ponudbo hotelov

<b>Lastna klasifikacija (Smiley)</b>			
<b>NAMESTITEV</b>			
oddaljenost od prometa	X	X	X
bazen v notranjih prostorih		X	X
štiri zvezdice po uradni klasifikaciji			X
nadstandardan varnost			X
<b>OPREMA SOB</b>			
družinske sobe	X	X	X
oprema za otroke	X	X	X
možnost pranja perila		X	X
nadstandardan varnost			X

## Nadaljevanje Tabele 22

Lastna klasifikacija ( <i>Smiley</i> )	☺☺☺	☺☺☺☺	☺☺☺☺☺
<b>JEDILNICA</b>			
velike mize	X	X	X
prostori za nekadilce	X	X	X
jedilni pribor za otroke	X	X	X
otročka hrana		X	X
nadstandardna ponudba			X
<b>IGRALNICA</b>			
poseben zaprt prostor z igrali	X	X	X
zunanja igrala	X	X	X
igralnica glede na velikost hotela		X	X
otroci ločeni glede na starost			X
ločeni toaletni prostori			X
<b>RAZNA PONUDBA</b>			

**Vir:** Podatki združenja Kinder Hotels.

Na podlagi razvrstitve hotelov na lastno kategorizacijo lahko v Tabeli 23 vidimo, da največ hotelov izpolnjuje kategorizacijo s štirimi sončki (78%), sledijo hoteli z najvišjo stopnjo ponudbe (15%), razmeroma majhen delež pa vključuje najnižje kategoriziranih hotelov (7%).

**Tabela 23:** Število in razvrstitev hotelov glede na kategorizacijo

Kategorizacija	Število hotelov	Struktura (%)
☺☺☺	3	6,52
☺☺☺☺	36	78,26
☺☺☺☺☺	7	15,22
<b>Skupaj</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

**Vir:** Podatki združenja Kinder Hotels

Svoje prednosti pred konkurenco vidijo predvsem v naslednjih karakteristikah:

- visoka stopnja kvalitete ponudbe,
- jasna klasifikacija in jasno postavljeni kriteriji,
- prepoznavna blagovna znamka,
- jasno definirani cilji in jasno pozicioniranje,
- izkušnje, pridobljene skozi dolgo zgodovino povezovanja in
- specializacija ter prirejena ponudba za posamezne države.

Hoteli so marketinško povezani z združenjem, ki trži uveljavljeno in dobro sprejeto blagovno znamko »Kinder hotels«. V preteklosti je bilo trženje usmerjeno predvsem na trge z nemško govorečimi gosti, ob današnji povečani uporabi potovanja z letalskim prometom in višji stopnji potovalnih navad - tudi mladih družin - pa razširjajo svoje ciljne trge tudi izven nemško govorečega prostora. Tako na njihovi spletni strani najdemo tudi letalske povezave, ki vodijo v bližino pridruženih hotelov. Njihova spletna predstavitev je prevedena v pet jezikov, imajo pa tudi posebno spletno stran za goste iz Velike Britanije. Veliko vlagajo tudi v jezikovno izobrazbo zaposlenih v hotelih - saj so mnenja, da so vzgojitelji in varuške največ in najbolj neposredno v stiku z otroki, torej je znanje jezikov nujno potrebno.

V letu 2006 se je znotraj združenja oblikovala skupina dvajsetih hotelov, ki so začeli marketinško kampanjo na področju celotne Anglije. Prav tako nameravajo prodreti tudi na trge Italije in države vzhodne Evrope. Namen je predvsem marketinški - kar pomeni približati in prilagoditi ponudbo določenim geografskim trgom. Prodor na angleški trg temelji na podlagi:

- razvite spletne strani za področje Anglije (<http://www.kinderhotels.co.uk/>),
- predstavništvo v Angliji,
- povezovanje z letalskimi ponudniki ter predstavitev njihovih povezav in
- brezplačna telefonska številka za morebitna vprašanja.

Prihodnost vidijo v vse bolj razširjeni uporabi letalskega transporta (predvsem nizkocenovnih letov), ki je zelo razširjen med mladimi družinami, le-ti pa so tudi njihov glavni ciljni trg. Število hotelov nameravajo še povečati: širitivne načrtujejo predvsem v (evropske) kraje, ki so v bližini letališč. Na težave pa naletijo pri kakovosti hotela - saj je pogosto težko najti ustrezen hotel; tj. takšen, ki izpolnjuje standarde, določene s strani združenja »Kinder hotels«. V ta namen izvajajo tri- in sedemdnevne tečaje za vzgojitelje, varuške, pevske in čarovniške nastope.

## **7.2 *Primer združenja malih hotelov v Sloveniji***

Slovenija spada med države, kjer hotelske verige ne presegajo 5% celotne ponudbe hotelov. Po podatkih raziskave, ki je bila narejena na območju Slovenije, imamo kar 80% hotelov, ki so neodvisni in od tega 45% hotelov, ki so v družinski lasti. Ker se v tej diplomski nalogi omejujem na male hotele, bom predstavil združenje »Mali hoteli Slovenije«, ki deluje na območju Slovenije in povezuje manjše hotele. Zаметke povezovanja oz. skupne predstavitve turistične ponudbe lahko iščemo na spletnih portalih, ki združujejo ponudnike turističnih storitev na določeni destinaciji (npr. »Turistični portal Pohorje«).

### **7.2.1 *Mali hoteli Slovenije***

Mali hoteli Slovenije združujejo hotele, ki se med seboj razlikujejo po ponudbi, lokaciji in velikosti, s ciljem razvijanja skupnih aktivnosti razvoja, aktivnosti trženja, povezovanjem

produktov turističnih programov, graditi na kvalitetnejši, konkurenčnejši in poslovni uspešnosti. Vrednote, ki jih razvijajo s skupnim delovanjem, so gostoljubnost, prijetno in domače vzdušje, osebni pristop do gosta, strokovnost, družinsko vodeni hoteli in prijaznost do okolja.

Začetki združevanja malih hotelov segajo v leto 2003, ko je bil ustanovljen Grozd manjših hotelov Slovenije - nastanek le-tega je sofinanciralo ministrstvo za gospodarstvo. Zamisel o takem združevanju hotelov je nastala, ker je v Sloveniji skoraj polovica hotelov manjših, družinsko vodenih. V veliki meri se nahajajo izven večjih turističnih centrov in tako je medsebojno sodelovanje otežkočeno – če ne že onemogočeno. V letu 2006 se je Grozd malih hotelov Slovenije preoblikoval v Združenje malih hotelov. Trenutno šteje 31 članov, med njimi je 23 hotelov in 8 drugih članov in strateških partnerjev (glej Priloga 5). Združenje združuje 1677 ležišč, 620 sob in skupno 322 zaposlenih. V tabeli 24 so navedeni kriteriji za vključitev in cilji, ki jih navaja združenje.

Združenje se financira s članarino in z dejavnostmi, katere izvaja za svoje člane. Zastopano je kot samostojna in neodvisna pravna oseba. Članarina v letu 2006 je znašala 420 EUR (Pogodba člani, 2007). Druga sredstva, namenjena nemotenemu delovanju društva, pa prihajajo iz programa usposabljanja in trženja. Enkratna pristopnina v združenje znaša 170 EUR. Združenje deluje kot Gospodarsko interesno združenje, najvišji organ pa je skupščina.

**Tabela 24:** Kriteriji za vključitev v povezavo ter cilji združenja

Kriteriji za vključitev	Cilji združenja
Manjši družinsko vodeni hoteli do 100 ležišč.	Uvesti specializirano ponudbo različnih turističnih produktov v vsakem hotelu.
Specializacija ponudbe glede na različne tržne programe.	Ustvariti razpoznavno in tržno aktivno blagovno znamko Mali hoteli Slovenije.
Prijetno, domače hotelsko vzdušje.	Povečati dodano vrednost hotelskih storitev.
Osebni pristop do gostov.	Povečati zasedenosti in poslovne rezultate hotelov.
Velika prilagodljivost željam in potrebam gostov.	Razvoj novih specializiranih turističnih produktov.
	Uvesti standarde kakovosti v poslovanje vseh hotelov.
	Pridobivati finančna sredstva za investicijska in druga vlaganja.

**Vir:** Novinarsko središče, 2007



Združenje razvija produkte po vsej Sloveniji, in sicer trži šest slovenskih tematskih turističnih poti: Smaragdno, Vetrovo, Jantarjevo, Sončevo, Krošnjaško in Zlatorogovo pot. Hotel izvaja programe v desetih različnih skupinah hotelov:

- pohodniški hoteli,
- seminarski hoteli,
- hoteli s ponudbo za družine,
- hoteli s ponudbo konjeništvu,
- športni hoteli,
- hoteli s ponudbo vitalnega turizma,
- hoteli s ponudbo za ribiče,
- hoteli s ponudbo za lovce,
- kolesarski hoteli in
- motoristični hoteli.

V organizacijo niso včlanjeni samo hoteli, temveč tudi svetovalna podjetja s področja turizma, dobavitelji, posredniki prodaje turističnih storitev in strokovno izobraževalne institucije s področja turizma. Mali hoteli Slovenije želijo s svojim delovanjem postati marketinški, izobraževalni, informacijski in analitični center ter doseči specializacijo turistične ponudbe v vsakem hotelu. Prednosti vidijo tudi v združitvi ponudbe posameznih hotelov po vsebini in destinacijah v skupne produkte in jih na ta način tržiti. Združenje ima natisnjen katalog v treh jezikih - in sicer v slovenščini, angleščini in nemščini. Za posamezno nastope na sejnih oz. delavnicah (*workshops*) pa program pripravljajo sproti. Združenje ima svojo spletno predstavitev, tam je mogoče najti informacije tako o hotelski ponudbi kot tudi o združenju.

Po podatkih, ki jih navajajo, je cilj združenja povezati 40-50 manjših hotelov in njim podobnih nastanitvenih obratov. Razvoj grozda od posameznih obratov do prepoznavne nove slovenske turistične blagovne znamke pa bo po strokovnih ocenah in izkušnjah trajal najmanj pet let od začetne ideje. Preko poglobljenega usposabljanja in skupnega nastopa si združenje prizadeva ustvariti razpoznavno znamko Mali hoteli Slovenije. Svojo priložnost vidijo na trgih Italije, Nemčije, Francije, Nizozemske in Španije.

## **8 KONČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI**

Dosedanja analiza je pokazala, da so mali hoteli naklonjeni povezovanju. Vloga skupne organizacije mora biti fokusirana na prodajo hotelskih produktov in njihovo trženje - hoteli to večinoma od povezave tudi pričakujejo. V določeni meri so hoteli preko različnih združenj - tako v Sloveniji kot v tujini – že povezani.

Najpogostejša oblika povezovanja hotelov na podlagi članstva je preko organizacije, kjer le-ti z včlanitvijo sprejmejo dane pogoje in kriterije. Hoteli ostanejo samostojni pri vodenju in lastništvu. Organizacija se financira s prispevki včlanjenih hotelov in z izpeljanimi projekti.

Glede na razdelitev poslovnih funkcij v tretjem poglavju lahko sklepamo, da združenje od lastnikov ne more pričakovati predaje upravljanja hotel. Lahko pa hotelom v opravljanje ponudi druge poslovne funkcije - kot so prodaja in trženje, do določene mere tudi tehnično službo ter nabavo.

Priložnosti in cilji, ki jih hoteli lahko realizirajo preko povezanega nastopa na trgu:

- trženje in prodaja skupnih produktov,
- centralni informacijsko-rezervacijski sistem,
- profesionalno vodenje in svetovanje,
- zniževanje stroškov,
- gradnja skupne blagovne znamke,
- doseganje standardov kvalitete in ponudbe ter
- večja pogajalska moč (konkretna pomoč pri pogajanjih).

Opozoriti je potrebno še na nevarnosti oz. točke, katerim je treba posvetiti nekaj več pozornosti: tj. prisotnost konkurence, usklajevanje partnerjev znotraj organizacije in financiranje združenja.

V spodnjih odstavkih bom podal osnovne značilnosti, preko katerih bi morale delovati združenje, katere so poslovne funkcije, ki jih lahko opravlja za male hotele (poudarek: za male družinske hotele) in seveda - do katere meje.

## **1. Predlog skupne organizacije**

Organizacija mora definirati kriterije včlanitve hotelov. Ti kriteriji so postavljeni z namenom združiti hotele, ki so si primerljivi in podobni glede na velikost in lastništvo, po drugi strani pa naj bodo čim bolj raznoliki in tako prispevajo k pestrosti ponudbe. Združenje ni nujno omejeno samo na povezovanje malih hotelov v Sloveniji, lahko predstavlja tudi zvezo hotelov širše v regiji. Kriteriji včlanitve so:

- družinsko vodeni hoteli;
- privatno lastništvo;
- manjši hotel z okrog 100 ležišči;
- izpolnjevanje kriterijev glede opremljenosti hotelov:
  - velikost in število sob in apartmajev,
  - opremljenost s pohištvo,
  - ponudba hrane in pijače in
  - ponudba dodatnih storitev;
- sodelovanje pri skupnih projektih in
- cene, ki so določene glede na kakovost in raznovrstnost ponudbe.

Hotele je mogoče razvrstiti glede na uradno kvalifikacijo hotelov, prav tako tudi glede na lastno kategorizacijo. Nujnost lastne kategorizacije prispeva k lažji obravnavi hotelov in

pomeni jamstvo za določeno kakovost in raznolikost ponudbe. Priporočljiva je klasifikacija v tri razrede - upoštevajoč različne kriterije: velikost sob in apartmajev, opremljenost, ponudba storitev, specializacija, itd. Standardi kakovosti se nanašajo na odzivni čas hotela pri rezervacijah, čistočo hotela, dodatno ponudbo, standardizacija cen paketov, itd. Izvajanje in kontrolo izpolnjevanja kriterijev izvaja združenje, ki tudi ukrepa - v primeru neizpolnjevanja in ugotovljenih napak.

## **2. Specializacija**

Na podlagi dejstva, da je slovenski prostor majhen in prepreden z raznovrstnimi hoteli, je specializacija povezovalne organizacije samo za določen segment gostov neprimerna. Organizacija mora razviti produkte znotraj organizacije in ponuditi pakete za različne ciljne skupine - kot so družine, športniki, poslovni turizem, itd.

## **3. Trženje**

Hoteli se zavedajo neprepoznavnosti v tujini in stroškov povezanih s posameznim nastopom. Združenje mora v veliki meri delovati v tujini in tam tržiti hotele. Ime združenja mora biti določeno tako, da je razumljivo tudi v tujini - treba je izbrati kratek, prepoznaven? in udaren slogan. V družinskih hotelih se pričakuje domačnost in - poudarjen - osebni pristop.

Posluževati se mora več načinov trženja:

- na sejnih;
- oglaševanje ob tranzitnih poteh: preko letakov na letališčih, železniških postajah, občestnih počivališčih, itd.;
- oglaševanje v revijah;
- izdaja katalogov in drugega promocijskega gradiva in
- direktna pošta.

Trženje mora biti usmerjeno v tujino, saj hoteli od združenja ne pričakujejo ravno delovanja v Sloveniji; tu se - bolj ali manj - znajdejo sami. Združenje mora iskati priložnosti v sodobnem načinu potovanja (nizko cenovni letalski ponudniki, itd.) in prilagoditi ponudbo trendu krajših počitnic. Goste je težko prepričati oz. pridobiti s posameznim hotelom ali nastanitveno ponudbo, razviti je potrebno doživljajsko ponudbo v širši regiji. Glede na omejenost finančnih sredstev je učinkovita in preprosta rešitev osebna prodaja na terenu. V poletnih mesecih Slovenija velja za tranzitno državo in razdeljevanje letakov ob prometnicah se zdi modra poteza.

## **4. Strokovnjaki**

V organizaciji aktivno delujejo lastniki hotelov oz. predstavniki, ki ob pomoči strokovne javnosti delujejo v dobro vseh hotelov in organizacije kot celote. Združenje je v podporo hotelom pri nujenju strokovne pomoči in ravno tako pri izmenjavi kadra. Ravno osebje je

velik problem malih hotelov in velja razmisliti, da se določena zaposlitev osebja prenese na združenja: le-tega nato hoteli koristijo glede na potrebe. Združenje mora voditi in razvijati strokovne projekte, tako domače kot na evropski ravni: s ciljem razvoja malega hotelirstva.

## **5. Financiranje**

Financiranje organizacije je delno pokrito s strani hotelov; in sicer glede na več kriterijev. Pri nas posedujemo manjše hotele in bi jih lahko razdelili glede na lego oz. število postelj ter za vsak hotel določili fiksen in variabilen znesek, ki bi ga plačeval združenju. Določil bi se enkratno začetno prispevek z namenom preprečiti prehajanje hotelov iz in v organizacijo. Hotelom se mora ponuditi različne pakete, ki se razlikujejo glede na ponudbo in ceno.

Del prihodkov organizacije pomenijo tudi izvedeni projekti, ki se izvedejo na podlagi naročila posameznega hotela oz. za celotno združenje. Združenje si pridobi tudi sponzorje, ki prispevajo del sredstev in v zameno dobijo oglaševalski prostor na spletni strani ali katalogih.

## **6. Razvoj turističnih proizvodov in blagovne znamke**

Organizacija bi poleg trženja hotelov razvila turistične pakete, ki bi bili prilagojeni za različne segmente gostov. Turisti v povprečju ostanejo v Sloveniji tri dni – glede na to je potrebno pripraviti programe, omejene na tri dni z raziskovanjem cele Slovenije. Turistični produkti morajo biti prilagojeni v dolžini, raznovrstnosti, vključevati različne hotele in biti v različnih cenovnih okvirih. Narediti programe, kjer gostje potujejo iz enega hotela v drugega po Sloveniji brez dodatne organizacije in tako doživijo veliko v zelo kratkem času z malo prepotovanimi kilometri. Osnovno vodilo mora biti razvoj novih turističnih proizvodov, primernih za ožje ciljne skupine. Združenje mora razviti prepoznavno blagovno znamko v atraktivni obliki in razumljivo v vseh jezikih. Oglaševati lojalnost in ponuditi različne nagrade za zveste goste.

## **7. Partnerji**

Za uspešnejše delovanje združenja mora organizacija združiti poleg hotelov tudi druge partnerje s področja turističnih storitev. Skozi člane lahko dosega nižje nabavne cene. Po drugi strani se lahko poveže s podobnimi hotelskimi združenji v tujini. Namen in naloge partnerjev morajo biti jasno določene in definirane. Definiramo lahko povezanost z naslednjimi partnerji:

- turistična agencija,
- transportni ponudniki,
- povezava s tujim združenjem malih hotelov,
- ponudniki izposoje avtomobilov,
- oglaševalska agencija in tiskarna,
- dobavitelji iz različnih panog,

- Slovenska turistična organizacija in
- lokalne turistične organizacije.

## 9 SKLEP

Mali hoteli predstavljajo pomemben delež v ponudbi prenočitvenih kapacitet v Sloveniji. S svojo raznovrstno ponudbo in pridihom domačnosti lahko predstavljajo pomembno konkurenco večjim hotelom in ter zanimiv del ponudbe za goste. Slovensko hotelirstvo je prepoznavno po svoji specifičnosti: z majhno vključenostjo v globalni turistični prostor. Razvitost infrastrukture in kakovost storitev pa jo postavljata ob bok razvitim turističnim državam. Ob natančnejšem pregledu malih hotelov v Sloveniji sem ugotovil, da so največkrat locirani v manjših krajih, ki pa s svojo ponudbo turističnih storitev ne zaostajajo za tradicionalno razvitimi turističnimi destinacijami. Glavni problem ostajata njihova neprepoznavnost in majhna izkoriščenost kapacitet, ki jih ponujajo. Ob začetni analizi sem se soočil s pomanjkanjem uradnih podatkov o malih hotelih, kar je pripisati nezanimanju uradnih turističnih organizacij za to tematiko na eni strani in na drugi strani nepovezanost in raztresenost malih hotelskih ponudnikov.

Možnosti in priložnosti povezovanja malih hotelov sem podkrepil z analizo hotelirskih trendov, ki nakazujejo na možnost vse večje stopnje povezovanja različnih ponudnikov turističnih storitev. Prek definicije trendov sem spoznal, da svetovno hotelirstvo teži k specializaciji in povezani ponudbi. Združevanje ni prisotno samo v okviru velikih turističnih hotelskih verig, tudi manjši ponudniki so prisiljeni slediti trendu - z namenom uspešnega poslovanja in razvoja. Ugotovil sem, da se (v moji raziskavi sodelujoči) mali hoteli v Sloveniji zavedajo trenda in so se pripravljene povezovati v okviru združenj. Sinergija in priložnosti, ki jih prinaša sodelovanje in združeno opravljanje poslovnih funkcij, nakazuje aktualnost problematike med hoteli. Zavedajo pa se, da združitev različnih interesov, ki jih zastopajo, ni lahka in da se je za uspešnost potrebno veliko prilagajati.

Predstavitev obstoječih hotelskih organizacij - tako v Sloveniji kot v tujini - nas pripelje do dejstva, da uspešnost povezovanja temelji na natančnem definiranju kriterijev in standardov, ki jih združenja zahtevajo od hotelov v zameno za aktivno članstvo. Ključni elementi povezovanja so izboljššan servis gostom, razvoj lastne blagovne znamke, skupni informacijsko-rezervacijski sistem, izkoriščanje ekonomije obsega, izmenjava izkušenj, itd. Ugotovil sem, da je glavna naloga združenj trženje in promocija vključenih hotelov. To domnevo lahko podkrepim z odzivom malih hotelov v Sloveniji, ki v povezovalni organizaciji vidijo partnerja, ki jih bo predstavil tako v tujini kot doma.

Sklepam, da se bodo hoteli v prihodnosti povezovali - vprašanje je samo, ali bo do tega prišlo s povezovanjem v okviru slovenske organizacije ali z drugimi partnerji v tujini. Moje mnenje je, da je za zaokrožitev slovenske hotelske ponudbe pomembna prisotnost domače organizacije, ki bo združevala različne interese malih hotelov in jih znala pravilno. Hoteli se

morajo zavedati, da vključitev v organizacijo pomeni začetek trdega in naporenega dela s ciljem širše prepoznavnosti.

Združeni hoteli morajo jasno definirati svoje strateške cilje in prvo pravilo združenj je, da prinaša korist vsem pridruženim članom. Vkolikor ta cilj ni izpolnjen, lahko kaj hitro pride do razhajanj in posledično -do razpada povezave. Združenje hotelov mora k sodelovanju povabiti tudi druge ponudnike turističnih storitev. Ni zadosti samo povezava hotelov, temveč je treba razvijati skupni regionalni turizem in združiti lokalne turistične ponudnike. Npr. povezovanje ponudnikov prenočitvenih kapacitet, prevoznih storitev, potovalnih agencij in ponudnike gostinskih storitev.

Hoteli v Sloveniji se morajo zavedati, da samo oglaševanje hotela in produktov ni zadosti. Celotna prepoznavnost Slovenije je majhna in le združena ponudba hotelov in ostalih turističnih ponudnikov lahko pripelje do uspešnosti združitve. Pregledali smo več različnih združenj in ugotovili, da ni tako zelo pomembno število hotelov, včlanjenih v organizacijo; pomembni so natančno definirani cilji in pozicija, ki jo združenje želi doseči. Definicija kriterijev in zahtev, ki jih združeni hoteli morajo izpolnjevati, se nanaša na opremljenost hotelov, ponudbo storitev, specializacijo razvoja produktov in željo po medsebojnem povezovanju.

Moje proučevanje in razvijanje ideje o povezovanju malih hotelov je bilo trajalo (bilo omejen o na) šest mesecev, kar je občutno premalo za vpogled v celotno problematiko. Nadaljnji razvoj ideje vidim v analizi hotelov, ki se niso odzvali na anketo in njihovo stališče glede obravnavane tematike. Veljalo bi raziskati, ali so se hoteli pripravljene povezovati širše v regiji - tj. tudi (zainteresiranimi) hoteli v tujini. Ni več torej važna nacionalna pripadnost turističnih ponudnikov, temveč ponudnikov primerljivih med sabo, po svojih zmogljivosti in volji do dela in razvoja.

## LITERATURA

1. Bramwel B., Lane B.: Collaboration and partnerships for sustainable tourism. *Journal of sustainable tourism*, London, 7 (1999) 3/4. str. 179-181.
2. Crotts J., Buhalis D., March, R.: *Global alliances in tourism and hospitality management*. Volume 1, Number 1. London : The Haworth Hospitality Press, 2000. 166 str.
3. Gee Chuck Y.: *International Hotels, development and management*. Michigan : Educational Institute of American Hotel & motel association, 1994. 511 str.
4. Gee Chuck Y.: *International tourism: global prospects*. Madrid, WTO, 1997, 406 str.
5. Gruden Mateja: Na drugi strani Alp že dobro stoletje vedo, kaj početi s turizmom. *Delo-FT*, Ljubljana, 5.3.2007, str. 29.
6. Ivankovič Gordana: Hotelirstvo v Sloveniji – obstoječe stanje v spremljanju uspešnosti poslovanja. *Management in Evropska unija*. 21. znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved, Portorož, 27.-29. marec 2002. Kranj : Moderna organizacija, 2002, str. 1360-1368.
7. Jesenko Jože, Kiereta Iwona. *Management in tourism*. Frankfurt, 2005. 291 str.
8. Kavčič, Ivankovič: *Analiza uspešnosti turističnega gospodarstva (hotelskega sektorja) v Sloveniji*: Ljubljana, STO, 2005. 180 str.
9. Klančnik Rok: *Konsolidacija mednarodnega turizma, združitve in prevzemi*. Turizem, Ljubljana, oktober 2002, str.12.
10. Klančnik Rok V.: *Komparativna raziskava mednarodne hotelske industrije*. Madrid, Ljubljana, Hosting, 2004. 75 str.
11. Kotler Philip, Bown John, Makens James: *Marketing for hospitality and tourism*. 2nd. Edition. New York : Prentice-Hall, 1999. 800 str.
12. Krašna Tadeja: *Zvestoba blagovne znamke v hotelirstvu*. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta 2005. 92 str.
13. Leidner, Rudiger: *The European tourism industry: A multi-sector with dynamic markets: Structures, developments and importance for Europe's economy*. Luxemburg : Office for official publications of the European Communities, 2004. 80 str.
14. Modic Mateja: *Primerjava principov lastništva in upravljanja hotelskih podjetij v svetu in Sloveniji*. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta 2006. 47 str.
15. Novak Ipavec Nataša: *Strateške povezave Slovenskih hotelov na področju ekološkega managementa*. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta 2006. 61 str.
16. Penšek Darja: *Management v hotelirstvu*. Diplomsko delo. Kranj, Fakulteta za organizacijske vede, 2002. 60 str.
17. Potočnik Vekoslav: *Trženje storitev*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 229 str.
18. Uran Maja, Ovsenik Rok: *Razvojni načrt in usmeritve Slovenskega turizma 2007 – 2011*. Portorož, Turistica – Visoka šola za turizem Portorož, 2006. 144 str.
19. Vukovič Jasna: *Možnosti in priložnosti razvoja turizma v Sloveniji*. Profit, Ljubljana, 4.5. 2006, str. 41-43.

20. Wagner et al.: Betriebswirtschaft tourismus. Dunaj, Manz, 2005. 184 str.

## VIRI

1. Austria Classic hotels. [URL: <http://www.austria-classic-hotels.at/en-index.shtml>], 18.3.2007.
2. Best Western. [URL: <http://www.bestwestern.com/>], 20.03.2007.
3. Bled. [URL: <http://www.bled.si>], 27.10.2007.
4. Bohinj. [URL: <http://www.bohinj.si>], 27.10.2007.
5. Children welcome group seeks a wider base. Financial Times, London, 20.11.2006.
6. Die 1. Wahl für Familienurlaub. Family Austria, 2007, 6 str.
7. Family Austria. [URL: <http://www.familyaustria.at>], 18.3.2007.
8. Hotelkooperationen in Österreich, Untersuchung der Möglichkeiten einer engeren Kooperation mittelständischer Hotels in Österreich. Wien, Villach, Horwath consulting : 1995. 127 str.
9. Hotel Krek Lesce. [URL: <http://www.hotel.krek.si/>], 20.3.2007.
10. Hotel Rakov Škocjan. [URL: [www.h-rakovskocjan.com/index2.htm](http://www.h-rakovskocjan.com/index2.htm)], 15.3.2007.
11. Hotel rates 2006. Ljubljana: Chamber of Commerce and Industry of Slovenia – Tourism, Hotels and Restaurant Association and Slovenian Tourist Board, 2006. 63 str.
12. Idrija. [URL: <http://www.rzs-idrija.si/>], 27.10.2007
13. iPRS Poslovni register Slovenije. [URL: <http://ajpes.si/PRS/Default.asp>], 27.10.2007.
14. Kinder Hotels. [URL: <http://www.kinderhotels.com/>], 18.3.2007.
15. Kinder Hotels UK. [URL: <http://www.kinderhotels.co.uk/>], 18.3.2007.
16. Kranjska gora. [URL: <http://www.kranjska-gora.si/>], 27.10.2007.
17. LifeClass. [URL: <http://www.lifeclass.net/>], 30.11.2006.
18. LTO Bovec. [URL: <http://www.bovec.si/>], 27.10.2007.
19. Mali hoteli Slovenije. [URL: <http://www.mali-hoteli.si/>], 4.3.2007.
20. Metropol hoteli Portorož. [URL: <http://www.metropologroup.si/>], 30.11.2006.
21. Nacionalno turistično združenje. [URL: <http://www.ntz-nta.si>]. 30.11.2006.
22. Novinarsko središče: Mali hoteli Slovenije. [URL: [http://www.mali-hoteli.si/splosna\\_navigacija/novinarsko\\_sredisce.aspx](http://www.mali-hoteli.si/splosna_navigacija/novinarsko_sredisce.aspx)], 4.3.2007.
23. Občina Celje. [URL: <http://www.celje.si/>], 27.10.2007.
24. Osebna izkaznica grozda manjših hotelov Slovenije: Mali hoteli Slovenij. [URL: [http://www.mali-hoteli.si/files/userfiles/Press\\_Kit/GMH-osebna%20izkaznica.doc](http://www.mali-hoteli.si/files/userfiles/Press_Kit/GMH-osebna%20izkaznica.doc)], 5.3.2007.
25. Panomske terme. [URL: <http://www.panomske-terme.si/>], 30.11.2006.
26. Pogodba člani 2007: Mali hoteli Slovenije.
27. Pravilnik o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin (Uradni list RS, št. 29/97).
28. Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih (Uradni list RS, št. 88/2000).



29. Sava, d.d. [URL: <http://www.sava.si/>], 11.12.2006.
30. Sava hoteli Bled. [URL: [http://www.hoteli\\_bled.com/ws-hoteli-bled-izkaznica.html](http://www.hoteli_bled.com/ws-hoteli-bled-izkaznica.html)], 11.12.2006.
31. Skupina Istrabenz. [URL: <http://www.istrabenz.si/>], 11.12.2006.
32. Small Elegant Hotels. [URL: <http://www.smalleleganthotels.com/>], 5.12.2006.
33. Slovenia Hotel booking portal. [URL: <http://www.hotel.si/>], 27.10.2007.
34. Slovenska turistična organizacija. [URL: <http://www.slovenia.info/>], 27.10.2007.
35. Slovenski turizem v številkah. STO, 2005, 11 str.
36. Športni center Pohorje. [URL: <http://pohorje.org/>], 27.10.2007.
37. Terme Čatež, d.d. [URL: <http://www.termecatez.si/si/druzba/podatki/kapacitete>], 11.12.2006.
38. Terme Krka, d.o.o. [URL: <http://www.termekrka.si/si/>], 11.12.2006.
39. Terme Maribor, d.d. [URL: <http://www.termemb.si/>], 11.12.2006.
40. The international hotel industry, Travel & Tourism Intelligence. London : Mintel International Group Ltd., 2005. 384 str.
41. TIC Ajdovščina. [URL: <http://tic-ajdovscina.si/>], 27.10.2007.
42. TIC Krško. [URL: <http://www.tickrsko.com/>], 27.10.2007.
43. TIC Laško. [URL: <http://tic.lasko.si/turizem.php>], 27.10.2007.
44. TIC Moravske Toplice. [URL: <http://www.moravske-toplice.com/>], 27.10.2007.
45. TIC Nova Gorica. [URL: <http://www.novagorica-turizem.com/>], 27.10.2007.
46. TIC Vipava. [URL: <http://www.vipavska-dolina.si/>], 27.10.2007.
47. TIC Zreče. [URL: <http://www.zrece.info/>], 27.10.2007.
48. Turistični portal mesta Ptuj. [URL: <http://www.ptuj-tourism.si/namestitve/>], 27.10.2007.
49. Turistični portal Pohorje. [URL: <http://www.pohorje-roglja.si/eu.php>], 23.03.2007.
50. Turistično informacijski portal Kras. [URL: <http://vodnik.kras-carso.com/>], 27.10.2007.
51. UNWTO World Tourism Barometer, [URL: <http://www.unwto.org/infoshop>], 12.02.2007.
52. Uredba o uvedbi standardne klasifikacije dejavnosti (Uradni list RS, št. 12/99).
53. Tourism in the Age of Alliances, Mergers and Acquisitions. Madrid, WTO, 2002. 181.str.
54. Zdravilišče Rogaška. [URL: <http://www.rogaska-medical.com/hoteli>], 27.10.2007.
55. Združenje slovenskih naravnih zdravilišč. [URL: [http://www.termegiz.si/sl/informacija.asp?id\\_meta\\_type=2](http://www.termegiz.si/sl/informacija.asp?id_meta_type=2)], 27.10.2007.

## **PRILOGA 1**

### **VIRI BAZE HOTELOV**

1. Bled. [URL: <http://www.bled.si>], 27.10.2007.
2. Bohinj. [URL: <http://www.bohinj.si>], 27.10.2007.
3. Elektronska pošta posameznih hotelov.
4. Hotel rates 2006. Ljubljana: Chamber of Commerce and Industry of Slovenia – Tourism, Hotels and Restaurant Association and Slovenian Tourist Board, 2006. 63 str.
5. Idrija. [URL: <http://www.rzs-idrija.si/>], 27.10.2007.
6. Internetne strani posameznih hotelov.
7. iPRS Poslovni register Slovenije. [URL: <http://ajpes.si/PRS/Default.asp>], 27.10.2007.
8. Kranjska gora. [URL: <http://www.kranjska-gora.si/>], 27.10.2007.
9. LTO Bovec. [URL: <http://www.bovec.si/>], 27.10.2007.
10. Mali hoteli Slovenije. [URL: <http://mali-hoteli.si>], 27.10.2007.
11. Nacionalno turistično združenje. [URL: <http://www.ntz-nta.si/>], 27.10.2007.
12. Občina Celje. [URL: <http://www.celje.si/>], 27.10.2007.
13. Slovenia Hotel booking portal. [URL: <http://www.hotel.si>], 27.10.2007.
14. Slovenska turistična organizacija. [URL: <http://www.slovenia.info/>], 27.10.2007.
15. Športni center Pohorje. [URL: <http://pohorje.org/>], 27.10.2007.
16. TIC Ajdovščina. [URL: <http://tic-ajdovscina.si/>], 27.10.2007.
17. TIC Krško. [URL: <http://www.tickrsko.com/>], 27.10.2007.
18. TIC Laško. [URL: <http://tic.lasko.si/turizem.php>], 27.10.2007.
19. TIC Moravske Toplice. [URL: <http://www.moravske-toplice.com/>], 27.10.2007.
20. TIC Nova Gorica. [URL: <http://www.novagorica-turizem.com/>], 27.10.2007.
21. TIC Vipava. [URL: <http://www.vipavska-dolina.si>], 27.10.2007.
22. TIC Zreče. [URL: <http://www.zrece.info/>], 27.10.2007.
23. Telefonski pogovori s predstavniki posameznih hotelov.
24. Turistični portal mesta Ptuj. [URL: <http://www.ptuj-tourism.si/namestitve/>], 27.10.2007.
25. Turistično informacijski portal Kras. [URL: <http://vodnik.kras-carso.com/>], 27.10.2007.
26. Zdravilišče Rogaška. [URL: <http://www.rogaska-medical.com/hoteli>], 27.10.2007.
27. Združenje slovenskih naravnih zdravilišč. [URL: [http://www.termegiz.si/sl/informacija.asp?id\\_meta\\_type=2](http://www.termegiz.si/sl/informacija.asp?id_meta_type=2)], 27.10.2007.

## PRILOGA 2

### SEZNAM MANJŠIH HOTELOV, ZAJETIH V RAZISKAVO

	Naslov hotela	Kraj	Število ležišč	Kategorizacija
1	Hotel Pigal Gold Club	Ajdovščina	76	2
2	Hotel A&S Krvavec	Ambrož pod Krvavcem	65	4
3	Hotel Oltra	Ankaran	70	3
4	Hotel Bela Krajina	Metlika	46	2
5	Garni Hotel Bukovica	Bukovica	47	2
6	Hotel Turška Mačka	Celje	40	2
7	Hotel Štorman	Celje	70	3
8	Hotel Klub Krnes	Črna na Koroškem	55	2
9	Hotel Bojana	Črnomelj	22	4
10	G hotel Grahor	Dane pri Sežani	17	2
11	Hotel Kačar	Dogoše	32	3
12	Hotel Krona	Domžale	44	3
13	Hotel Botra	Gorišnica	50	3
14	Hotel Roškar	Hajdoše	50	3
15	Aparthotel Pohorje	Hočko Pohorje	72	3
16	Hotel Zlata ribica	Idrija pri Bači	28	3
17	Hotel Hvala	Kobarid	61	4
18	Hotel Valentin	Kočevje	55	3
19	Hotel Bio	Koper	57	3
20	Hotel Vodišek Koper	Koper	60	3
21	Hotel Vitranc	Kranjska Gora	85	3
22	Hotel Kotnik d.o.o.	Kranjska Gora	35	4
23	Hotel Miklič	Kranjska Gora	38	4
24	Hotel Burger Veniše	Lačja Vas	31	3
25	Grandvid	Lavrica	65	4
26	Antiq hotel	Ljubljana	34	4
27	Hotel Emonec	Ljubljana	70	2
28	Hotel Plesnik	Logarska dolina	60	4
29	Garni hotel Milena	Maribor	38	3
30	Garni hotel Tabor	Maribor	81	3
31	Hotel Bau	Maribor	40	3
32	Hotel garni Merano	Maribor	40	3
33	Hotel Bajt Garni	Maribor	51	3
34	Hotel Lucija	Most na Soči	45	3
35	Hotel Kovač	Osilnica	36	3
36	Hotel Jasmin	Podčetrtek	32	2

## Nadaljevanje seznama manjših hotelov, zajetih v raziskavo

	Naslov hotela	Kraj	Število ležišč	Kategorizacija
37	Hotel Zarja, Frajnhajm	Pohorje	45	3
38	Hotel- restavracija Tomi	Portorož	60	3
39	Hotel Fiesa	Portorož	52	3
40	Garni šport hotel Prebold	Prebolt	56	3
41	Hotel Poetovio	Ptuj	52	3
42	Hotel Rakov Škocjan	Rakov Škocjan	26	3
43	Hotel Leonardo	Slovenska Bistrica	50	3
44	Hotel Dravinja	Slovenska Bistrica	55	3
45	Hoteli Štorman	Šempeter	40	3
46	Hotel Žonta, Šentjur	Šentjur	53	3
47	Mini hotel	Škofja Loka	16	3
48	Hotel Krm	Tolmin	82	3
49	Hotel Winkler	Trnovo pri Gorici	34	3
50	Hotel Trojane	Trojane	67	2
51	Hotel Kanu	Valburga	60	3
52	Hotel Razgoršek	Velenje	50	4
53	Hotel Casino Paquito	Volčja Draga	26	3
54	Hotel Mantova	Vrhnika	54	4
55	Hotel Planinka	Zgornje Jezersko	70	3
56	Garni Hotel Zvon	Zreče	36	3
57	Hotel Smogavc, d.o.o.	Zreče	51	3
58	Hotel Žalec & casinò Rubin	Žalec	78	3

**Vir:** Baza malih hotelov, sestavljena glede na vire v Prilogi 1.

PRILOGA 3:

## **VPRAŠALNIK O STANJU MED HOTELI, POSLAN HOTELOM ZAJETIM V RAZISKAVO**

### **VPRAŠALNIK** **MANJŠI HOTELI SLOVENIJE**

Moje ime je Luka Lotrič in sem študent Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pod mentorstvom mag. Janeza Siršeta pripravljam diplomsko nalogo na temo manjših hotelov v Sloveniji, katere osnovno vodilo je možnost oz. smiselnost povezovanja le-teh.

Pred vami je vprašalnik, katerega cilj je pridobiti dejanski vpogled stanja, v katerem se nahajajo manjši hoteli. Namen je pridobiti informacije o dosedanjih razmerah in stališče hotelov na tematiko skupnega nastopa na trgu. Rezultati vprašalnika bodo pomagali pri ugotovitvi razmer in določitvi konkretnih smernic za nadaljni razvoj.

V raziskavo je vključenih 60 hotelov z velikostjo do 80 ležišč in so po lastništvu v zasebni oz. družinski lasti.

Pričakujem vračilo izpolnjenega vprašalnika v 10 tednih po njegovem prejemu, in sicer na naslov, ki je naveden na priloženi ovojnici. V primeru nejasnosti oz. vprašanj se lahko obrnete na telefonsko številko 031 877 137 ali na mail luka.lotric@gmail.com.

Po opravljeni analizi vprašalnika Vam bom poslal analizo rezultatov in smernice za nadaljni razvoj manjših hotelov.

Za Vaše sodelovanje se Vam lepo zahvaljujem.

#### **PODATKI O HOTELU:**

Ime hotela: \_\_\_\_\_

Oseba: \_\_\_\_\_

Kontakt: \_\_\_\_\_

Vprašalnik je sestavljen iz 13 vprašanj in je obkroževalnega tipa oz., kot je zapisano v navodilih.

1. Ali je na spletni strani hotela mogoče oddati poizvedbo o ceni in razpoložljivosti sob preko informacijsko-rezervacijskega sistema?
  - a) DA
  - b) NE
  
2. Ali je hotel že vključen v katerega od specializiranih informacijsko-rezervacijskih portalov in ali je preko njega možno oddati rezervacijo direktno v sistem hotela?
  - a) NE, hotel ni vključen v noben podoben sistem.
  - b) DA, kateri sistem: \_\_\_\_\_
  
3. Kakšna je povprečna letna zasedenost ležišč v hotelu ?
  - a) 0-20 %
  - b) 21-40 %
  - c) 41-60 %
  - d) 61-80 %
  - e) 81-100 %
  
4. Preko katerih virov gostje največkrat izvedo za vaš hotel (možnih je več odgovorov)?
  - a) preko spleta/interneta
  - b) po nasvetu prijateljev
  - c) preko letakov
  - d) z predstavitvijo hotela na prireditvah/ sejnih
  - e) drugo \_\_\_\_\_
  
5. V kakšnem odstotku so zastopani tuji gostje - glede na vse goste?
  - a) 0-20 %
  - b) 21-40 %
  - c) 41-60 %
  - d) 61-80 %
  - e) 81-100 %

6. Iz katere tuje države največkrat prihajajo vaši gostje (razvrstite od 1 do 6; 1-max, 6-min)?

- \_\_\_ Nemčija
  - \_\_\_ Italija
  - \_\_\_ Avstrija
  - \_\_\_ Hrvaška
  - \_\_\_ Nizozemska
- 

7. Kakšne oblike promocije oz. trženja se poslužujete (možnih je več odgovorov)?

- a) oglasi v tiskanem mediju
- b) televizija in radio
- c) internet
- d) sejmi, delavnice
- e) direktna pošta
- f) drugo \_\_\_\_\_

8. Svetovni trend hotelirstva gre v smeri specializacije ponudbe: torej ponuditi integralni turistični proizvod. V kateri smeri vidite specializacijo svojega hotela?

---

9. Katere produkte oz. aktivnosti ponuja okolica, kjer se nahaja vaš hotel (možnih je več odgovorov)?

- a) pohodništvo oz. športno-rekreativni turizem
- b) kolesarjenje in mototurizem
- c) družinski turizem
- d) kulinarika in zdravo prehranjevanje
- e) lov in ribolov
- f) poslovni in seminarški turizem
- g) drugo: \_\_\_\_\_

10. Katere funkcije bi po vašem mnenju lahko opravljala organizacija, ki bi povezovala manjše hotele (možnih je več odgovorov)?

- a) pomoč pri poslovanju hotelov
- b) denarna podpora projektov
- c) trženje skupnega nastopa na trgu
- d) določitev ravni kakovosti za vključene hotele
- e) organizirati usposabljanje/ izobraževanje zaposlenih v hotelih
- f) drugo \_\_\_\_\_

11. Katero od funkcij poslovanja že opravljate oz. bi opravljali v povezavi z drugimi hoteli?
- a) promocija oz. trženje
  - b) nabavo
  - c) prodajo
  - d) izmenjava kadrov
  - e) nobene
  - f) \_\_\_\_\_
12. Podobna združenja manjših hotelov temeljijo na prispevkih njenih članov. Kakšen prispevek s strani hotelov se vam zdi primeren za nemoteno delovanje (mesečno v EUR)?
- a) 200-300
  - b) 301-400
  - a) 401-500
  - b) 501-600
13. Ali vidite prednosti oz. prihodnost v povezovanju malih hotelov v Sloveniji?
- a) DA, kajti \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  - b) NE, kajti \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Razno/ Komentar:

---

---

---

---

---

Zahvaljujem se za Vaše sodelovanje.



## PRILOGA 4:

### SEZNAM HOTELOV, KI SO ODGOVORILI NA ANKETO

	Naslov hotela	Kraj	Št. Postelj	Kategorizacija
1	Hotel Pigal Gold Club	Ajdovščina	76	2
2	Hotel Oltra	Ankaran	70	3
3	Hotel Bela Krajina	Metlika	46	2
4	Garni Hotel Bukovica	Bukovica	47	2
5	Hotel Štorman	Celje	70	3
6	Hotel Klub Krnes	Črna na Koroškem	55	2
7	Hotel Botra	Gorišnica	50	3
8	Hotel Zlata ribica	Idrija pri Bači	28	3
9	Hotel Valentin	Kočevje	55	3
10	Hotel Bio	Koper	57	3
11	Hotel Miklič	Kranjska Gora	38	4
12	Hotel Burger Veniše	Lačja Vas	31	3
13	Grandvid	Lavrica	65	4
14	Antiq hotel	Ljubljana	34	4
15	Garni hotel Tabor	Maribor	81	3
16	Hotel Bau	Maribor	40	3
17	Hotel garni Merano	Maribor	40	3
18	Hotel Lucija	Most na Soči	45	3
19	Hotel Kovač	Osilnica	36	3
20	Hotel Zarja, Frajhajm	Pohorje	45	3
21	Garni šport hotel Prebold	Prebolt	56	3
22	Hotel Rakov Škocjan	Rakov Škocjan	26	3
23	Hoteli Štorman	Šempeter	40	3
24	Mini hotel	Škofja Loka	16	3
25	Hotel Winkler	Trnovo pri Gorici	34	3
26	Hotel Kanu	Valburga	60	3
27	Hotel Casino Paquito	Volčja Draga	26	3
28	Hotel Mantova	Vrhnika	54	4
29	Hotel Planinka	Zgornje Jezersko	70	3
30	Garni Hotel Zvon	Zreče	36	3
31	Hotel Smogavc, d.o.o.	Zreče	51	3

**Vir:** Baza malih hotelov, sestavljena glede na vire v Prilogi 1

## PRILOGA 5:

# SEZNAM HOTELOV ZDRUŽENJA »MALI HOTELI SLOVENIJE«, SVETOVALNIH PODJETIJ IN PODPORNIH INSTITUCIJ

HOTELI ČLANI	DRUGI ČLAN
Garni hotel Milena, Maribor	Giz R Tim, Žalec
Garni hotel Tabor, Maribor	Vivia d.o.o., Celje
Garni šport hotel Prebold, Prebold	Zveza društev za biološko-dinamično gospodarjenje "Ajda-Demeter", Žirovnica
Hotel & Hostel Šport, Postojna	Zveza združenj ekoloških kmetov Slovenije, Ljubljana
Hotel Burger Veniše, Nazarje	
Hotel Dobray, Murska Sobota	<b>STRATEŠKI PARTNERJI</b>
Hotel Dravinja, Slov. Konjice	Halo, d.o.o., Cirkulane
Hotel Evropa, d.d., Celje	Razvojna agencija Savinja, GIZ, Žalec
Hotel Hesper, d.o.o., Dravograd	STO, Slovenska turistična organizacija, Ljubljana
Hotel Hvala, Hvala-Topli Val d.o.o., Kobarid	Trial, d.o.o., Kotlje
Hotel Klub Krnes, Kreatur d.o.o., Črna na Koroškem	Turistica - visoka šola za turizem Portorož, Portorož
Hotel Kotnik d.o.o., Kranjska Gora	Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Maribor, Maribor
Hotel Krek, Krek Ribno d.o.o., Ribno	Združenje turističnih kmetij Slovenije, Celje
Hotel Leonardo, Slov. Bistrica	
Hotel Lucija, Most na Soči	
Hotel Rakov Škocjan, Kancijan d.o.o., Rakov Škocjan	
Hotel Smogavc, d.o.o., Zreče	
Hotel Zarja, Frajnhajm, Pohorje	
Hotel Zlata ribica, Idrija pri Bači	
Hotel Zlatorog, Bohinj	
Hotel Žalec, Žalec	
Hoteli Štorman, Šempeter	
Terme Snovik Kamnik, Kamnik	

**Vir:** Združenje Mali hoteli Slovenije

