

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

URŠKA MARKELJ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MEDNARODNE HOTELSKE VERIGE IN VSTOP HOTELSKE
VERIGE ACCOR V SLOVENIJO**

Ljubljana, april 2008

URŠKA MARKELJ

IZJAVA

Študentka **Urška Markelj** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **prof. dr. Tanje Mihalič** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12.04.2008

Podpis: _____

KAZALO

1.	UVOD	1
2.	TURIZEM IN HOTELSKA DEJAVNOST	2
2.1.	TURIZEM IN HOTELSKA DEJAVNOST V SLOVENIJI	2
2.1.1.	Število turistov in prenočitev	3
2.1.2.	Namestitvene zmogljivosti	3
2.2.	TURIZEM IN HOTELSKA DEJAVNOST V LJUBLJANI	4
2.2.1.	Število turistov in prenočitev	5
2.2.2.	Namestitvene zmogljivosti	5
2.2.3.	Načrtovano prihodnje turistično gibanje	7
2.2.4.	Investicijski projekti v namestitvene zmogljivosti	7
3.	HOTELSKE VERIGE	8
3.1.	SPLOŠNE ZNAČILNOSTI HOTELSKIH VERIG	8
3.2.	ZGODOVINA MEDNARODNIH HOTELSKIH VERIG	10
3.3.	NAJVEČJE SVETOVNE HOTELSKE VERIGE	11
3.4.	STRATEGIJE ŠIRJENJA HOTELSKIH VERIG	12
3.4.1.	Franšizing	13
3.4.2.	Pogodba o upravljanju	14
3.4.3.	Zakupna pogodba	14
3.5.	POMEN ZNAMKE HOTELSKE VERIGE	15
3.6.	TRENDI NA PODROČJU POSLOVANJA HOTELSKIH VERIG	17
4.	MEDNARODNE HOTELSKE VERIGE V SLOVENIJI	17
4.1.	MEDNARODNE HOTELSKE VERIGE V LJUBLJANI	18
4.1.1.	Hotelska veriga Best Western	19
4.1.2.	Hotelska veriga Worldhotels	20
4.1.3.	Hotelska veriga Austria Trend	20
4.2.	OVIRE ZA VSTOP MEDNARODNIH HOTELSKIH VERIG	21
4.2.1.	Regulativno okolje	22
4.2.2.	Poslovno okolje	23
4.3.	ZMANJŠEVANJE OVIR ZA VSTOP MEDNARODNIH HOTELSKIH VERIG	24
5.	VSTOP HOTELSKE VERIGE ACCOR NA SLOVENSKE TRGE	25
5.1.	PREDSTAVITEV HOTELSKE VERIGE ACCOR	25
5.1.1.	Znamke hotelov hotelske verige Accor	26
5.1.2.	Podrobnejša predstavitev znamke Ibis	29
5.1.3.	Širitev hotelske verige Accor na mednarodne trge	30
5.2.	VSTOP Z BLAGOVNO ZNAMKO IBIS	32
5.3.	SWOT ANALIZA	32
5.3.1.	Priložnosti	33
5.3.2.	Nevarnosti	33
5.3.3.	Prednosti	34
5.3.4.	Slabosti	34
5.4.	PRIMERJAVA Z VSTOPOM NA DRUGE TRGE VZHODNOEVROPSKIH DRŽAV	34
5.4.1.	Primerjava z Madžarsko	35
5.4.2.	Primerjava s Slovaško	36
5.5.	PRIPOROČILA HOTELSKI VERIGI ACCOR	37
6.	SKLEP	38
	LITERATURA	40
	VIRI	41
	PRILOGE	

1. UVOD

Namen mojega diplomskega dela je proučiti prisotnost mednarodnih hotelskih verig v Sloveniji in analizirati vstop hotelske verige Accor na slovenski trg. V Sloveniji je prisotnih zelo malo mednarodnih hotelskih verig. Zanimivo je, da je njihova prisotnost v vseh naših sosednjih državah veliko večja. Pri nas so prisotne predvsem mednarodne hotelske verige s hoteli višjih kategorij in tako tudi višjega cenovnega razreda. Potrebujemo pa predvsem hotele nižjih in srednjih kategorij.

Francoska hotelska veriga Accor je po številu hotelov največja hotelska veriga v Evropi in je tako prisotna skoraj v vseh evropskih državah. Njihova širitvena strategija vsebuje tudi vstop na slovenski trg. Pod hotelsko verigo Accor nastopa več hotelskih znamk. V Sloveniji nameravajo odpreti hotel znamke Ibis s 150 sobami.

Cilji diplomskega dela so proučiti prisotnost mednarodnih hotelskih verig na slovenskem trgu in identificirati ovire za njihov vstop. Poleg tega pa tudi ugotoviti priložnosti, nevarnosti, prednosti in slabosti odprtja hotela znamke Ibis ter primerjava vstopa na slovenski trg z vstopom na druge trge vzhodnoevropskih držav.

Na podlagi proučitve sekundarnih virov, analize razpoložljivih podatkov, raziskovanja in lastnega znanja bom v diplomskem delu skušala dokazati in utemeljiti naslednje raziskovalne teze:

1. v Ljubljani je prisotnih zelo malo mednarodnih hotelskih verig;
2. v Ljubljani nimamo mednarodne hotelske verige, ki bi nudila nastanitev nižje ali srednje kategorije;
3. ovire za vstop na slovenski trg in za izgradnjo hotela so visoke;
4. obstaja tržna niša za vstop hotelske verige Accor z blagovno znamko Ibis.

Metoda diplomskega dela temelji na študiju literature, ki obravnava problematiko mednarodnih hotelskih verig in njihovo prisotnost na slovenskem trgu, s poudarkom na primeru vstopa hotelske verige Accor v Slovenijo. Uporabila sem razne priročnike, članke, spletne strani, letna poročila in magistrska dela s področja hotelirstva v Sloveniji, hotelskih verig in francoske hotelske verige Accor. Diplomsko naloga temelji na teoretičnem in empiričnem delu. Raziskovalna metoda so intervjuji s strokovnjaki na področju turizma in s predstavniki nekaterih ljubljanskih hotelov. Za pomoč pri analizi vstopa hotelske verige Accor na slovenski trg sta uporabljeni metodi SWOT in benchmarking.

V prvem delu diplomskega dela bom predstavila nekaj značilnosti turizma in hotelske dejavnosti v Sloveniji in natančneje v Ljubljani. Osredotočila se bom na statistične podatke o številu turistov in prenočitev. Poleg tega bom predstavila namestitveno dejavnost in

investicijske projekte, ki so znotraj le-te načrtovani. Najprej bom naredila splošen pregled namestitvenih zmogljivosti na ravni celotne Slovenije, potem se bom osredotočila na Ljubljano.

Drugi del je namenjen proučevanju mednarodnih hotelskih verig, njihovega načina poslovanja in mednarodne prisotnosti. Posebno poglavje bom namenila strategijam širjenja hotelskih verig. Osredotočila se bom tudi na pomen znamke hotelske verige ter na trende s področja poslovanja hotelskih verig.

V tretjem delu se bom osredotočila na mednarodne hotelske verige, ki so trenutno prisotne pri nas ter na tiste, ki so se umaknile z našega trga. Nenazadnje bom poskusila identificirati razloge za majhno prisotnost mednarodnih hotelskih verig v Sloveniji in ovire za njihov vstop.

V četrtem delu sledi predstavitev francoske hotelske verige Accor in njenih hotelskih znamk, še posebej podrobno pa bom predstavila znamko Ibis. Zanimala me bo tudi prisotnost hotelske verige Accor na mednarodnem trgu in možnost za nadaljnjo širitev.

Peti del s pomočjo SWOT analize ugotavlja smotrnost vstopa hotelske verige Accor s hotelsko znamko Ibis na slovenski trg. Z uporabo metode benchmarking pa bom odprtje hotela znamke Ibis v Ljubljani primerjala z odprtjem in poslovanjem hotelov znamke Ibis v nekaterih prestolnicah in mestih vzhodnoevropskih držav. Na podlagi ugotovitev SWOT in benchmarking analize dodajam tudi glavna priporočila za hotelsko verigo Accor.

V zadnjem delu diplomskega dela bom v sklepu povzela glavne ugotovitve diplomskega dela.

2. TURIZEM IN HOTELSKA DEJAVNOST

Turizem na ponudbeni strani loči primarno in sekundarno ponudbo. Pod sekundarno turistično ponudbo spadajo osnovna infrastruktura, turistična infrastruktura in turistična superstruktura. Hotelski objekti so del turistične infrastrukture. V hotelih se proizvajajo proizvodi in nudijo storitve, po katerih turisti neposredno povprašujejo, jih kupijo ali vzamejo v najem (Mihalič, Planina, 2002, str. 157). Hotel nudi vse vrste gostinskih storitev, od storitev prenočevanja do storitev nudenja jedi in pijač in je tako osrednje turistično podjetje na trgu turističnih gostinskih storitev (Mihalič, 2003, str. 165). Hotelirstvo je eno osrednjih področij dela in razvoja v turizmu.

2.1. TURIZEM IN HOTELSKA DEJAVNOST V SLOVENIJI

Slovenski turizem je po ocenah turističnih strokovnjakov v letu 2007 dosegel nadpovprečne rezultate. Nadpovprečno turistično poslovanje pa je predvideno tudi za leto 2008. Tudi v

sektorju nastanitvenih zmogljivosti in gostinstva so napovedi optimistične in celo presegajo pričakovanja v tovrstnem sektorju na svetovni ravni (Mihalič, Kuščer, 2008, str. 6).

V zadnjih letih so bile namestitvene kapacitete ozko grlo slovenskega turizma. Razlog je bil v tem, da se je Slovenija v preteklih letih, 2005 in 2006, nahajala sredi investicijskega ciklusa in je bilo kar nekaj kapacitet še nezgrajenih. Rezultat so novi in prenovljeni objekti v pomembnejših turističnih krajih. Z rastjo namestitvenih kapacitet pa je pričakovati tudi povečanje števila prenočitev (Hribar, 2007, str. 26).

2.1.1. Število turistov in prenočitev

Število turistov se v Sloveniji iz leta v leto povečuje. Skupno število prenočitev v letu 2007 je bilo za 7 % večje kot v letu 2006. Kot je razvidno iz Tabele 1, se je v letih od 1995 do 2007 skupno število turistov in prenočitev povečevalo, pri čemer je število tujih turistov in njihovih prenočitev naraščalo hitreje kot število domačih turistov in njihovih prenočitev. Število domačih turistov je v tem obdobju le malenkostno naraslo, število njihovih prenočitev pa celo upadlo.

Tuji turisti so v letu 2007 ustvarili kar 59 odstotkov vseh prenočitev. Med njimi je bilo največ državljanov Italije (19 %), Avstrije (14 %), Nemčije (13 %), Združenega kraljestva (6 %), Hrvaške (6 %), Nizozemske (4 %), Madžarske (3 %) ter Francije (2 %) (Turizem, Slovenija, december 2007, začasni podatki, 24. januar 2008, 2008).

Tabela 1: Prihodi in prenočitve turistov v Sloveniji v letih 1995 – 2007 (v tisočih)

Prihodi in prenočitve	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Prihodi turistov									
Skupaj	1.577	1.957	2.086	2.162	2.246	2.341	2.395	2.485	2.673
Domači	845	868	867	860	873	842	840	868	927
Tuji	732	1.090	1.219	1.302	1.373	1.499	1.554	1.617	1.746
Prenočitve									
Skupaj	5.883	6.719	7.130	7.321	7.503	7.589	7.572	7.722	8.244
Domači	3.448	3.315	3.316	3.300	3.327	3.226	3.173	3.233	3.386
Tuji	2.435	3.404	3.814	4.021	4.175	4.363	4.399	4.489	4.858

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije 2007, 2007.

2.1.2. Namestitvene zmogljivosti

Pregled sob po hotelih v letih 1995 – 2006 nam kaže (glej Tab. 2 na str. 4), da se število sob v hotelih v Sloveniji od leta 1995 ni bistveno spreminjalo. V hotele se je namreč investiralo bolj kvalitativno kot kvantitativno.

Tabela 2: Sobe po vrstah nastanitvenih objektov in po vrstah krajev v Sloveniji na dan 31. 8. v obdobju od 1995 – 2006

Leto	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Št. sob v hotelih	13.840	13.462	12.639	12.684	13.290	13.778	13.807	14.304

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije 2007, 2007.

V Tabeli 3 lahko vidimo, da smo v Sloveniji v juniju 2007 imeli največ hotelov s tremi zvezdicami, sledili so jim hoteli s štirimi zvezdicami. Največ sob in ležišč pa je bilo v hotelih s štirimi zvezdicami, kar pomeni, da so slovenske namestitvene zmogljivosti primerne za bolj zahtevne goste.

Tabela 3: Prenočitvene zmogljivosti po vrstah hotelov, Slovenija, junij 2007

Kategorija hotela	Število hotelov	Število sob	Število ležišč
Hoteli*	2	60	147
Hoteli**	21	1.301	2.819
Hoteli***	80	5.428	11.628
Hoteli****	67	6.775	13.449
Hoteli*****	8	1.002	1.971

Vir: Prenočitvene zmogljivosti po občinah in vrstah nastanitvenih objektov, Slovenija, mesečno, 2007.

Za opredelitev strukture gostov in njihovega glavnega motiva so nam v pomoč podatki iz decembra leta 2006, ko je bilo v slovenskih hotelih največ turistov na kratkem oddihu (26,9 %), sledili so jim poslovneži (13 %), igralniški gostje (14,2 %) in turisti na večdnevnikih počitnicah ob morju (11 %). Povprečna cena hotelske sobe v Sloveniji je v decembru 2006 znašala 71,88 evrov. Povprečna zasedenost sob je bila 51 % in ležišč 45,7 % (Slovenski hotelski turistični barometer, 2006, str. 2).

Zaradi podrobnejše analize vstopa hotelske verige Accor v Slovenijo, za katero pride v poštev zgolj odprte hotela v Ljubljani, se bom v nadaljevanju osredotočila na turizem in hotelsko dejavnost v našem glavnem mestu.

2.2. TURIZEM IN HOTELSKA DEJAVNOST V LJUBLJANI

Ljubljana kot glavno mesto Slovenije pritegne obiskovalce predvsem kot administrativno-politično središče države, mesto kulture in bogate zgodovinske dediščine. Turistična ponudba mesta postaja iz leta v leto bolj raznovrstna in mesto je privlačnejše za obiskovalce. Pomembno vlogo pri privabljanju turistov ima tudi razvoj in urejenost objektov turistične infrastrukture.

2.2.1. Število turistov in prenočitev

Statistika prihoda turistov po vrstah krajev nam kaže, da je v letu 2007 Ljubljano obiskalo 377.954 turistov, kar je za 8 % več kot leto prej. Največ prihodov turistov je bilo v mesecu avgustu. Po podatkih SURS-a se tudi število prenočitev iz leta v leto povečuje, saj je leta 2007 bilo v Ljubljani zabeleženih 719.934 prenočitev, kar je več kot 13-odstotni porast glede na leto prej (Prihodi in prenočitve turistov po občinah, državah in vrstah nastanitvenih objektov, Slovenija, mesečno, 2007).

2.2.2. Namestitvene zmogljivosti

V Ljubljani je premalo namestitvenih zmogljivosti, predvsem pa je njihova struktura neustrezna za individualni turizem. Obstoječi hoteli so v veliki meri namenjeni poslovnim gostom in manj družinam ter mladim (Stušek, 2007, str. 5).

V okviru Strateškega razvojnega in trženjskega načrta turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2007 - 2013 so navedene ključne ugotovitve analize nastanitvenih zmogljivosti. Med njimi je tudi ugotovitev, da v Ljubljani primanjkuje hotelskih ležišč v kategoriji treh zvezdic in v kategoriji kakovostnih dveh zvezdic. Med ljubljanskimi hoteli je namreč kar dve tretjini hotelov višje srednje oziroma višje kakovosti. Iz Tabele 4 vidimo, da je bilo junija 2007 v Ljubljani po podatkih SURS-a 14 hotelov, med njimi kar 6 hotelov s štirimi zvezdicami. Presenetljiv je tudi podatek, da je se od skupnega števila vseh sob (1.649) kar 900 sob nahaja v hotelih s štirimi zvezdicami.

Tabela 4: Prenositvene zmogljivosti po vrstah hotelov, Ljubljana, junij 2007

Hoteli	Število hotelov	Število sob	Število ležišč
Skupaj	14	1.649	2.951
Hoteli*	1	37	100
Hoteli**	2	185	338
Hoteli***	4	354	632
Hoteli****	6	900	1.577
Hoteli*****	1	173	304

Vir: Prenositvene zmogljivosti po občinah in vrstah nastanitvenih objektov, Slovenija, mesečno, 2007.

V obdobju od leta 1997 do leta 2003 so se hotelske namestitve v Ljubljani povečale za 1,2 odstotka, kar je pod evropskim povprečjem, ki znaša 1,9 odstotka. V primerjavi z drugimi evropskimi mesti je bila Ljubljana po nominalnem obsegu hotelskih postelj šele na 74. mestu. Vendar pa se zasedenost hotelskih postelj v Ljubljani iz leta v leto povečuje. Po podatkih The European Cities Tourism Report se je Ljubljana v letu 2003 z 62-odstotno zasedenostjo uvrstila na 11. mesto (Strateški razvojni in trženjski načrt turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2007 – 2013, 2006, str. 9).

Eden izmed strateških kvantitativnih ciljev ljubljanskega turizma je povečanje obsega nastanitvenih zmogljivosti v hotelih za 1.500 ležišč, kar bi pomenilo 63-odstotno povečanje glede na sedanje stanje (Strateški razvojni in trženjski načrt turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2007 – 2013, 2006, str. 19).

Največ nam pove podatek o zasedenost hotelskih objektov. Turistični informacijski center Ljubljana pod okriljem Zavoda za turizem vsakodnevno vodi statistiko zasedenosti ljubljanskih hotelov. Na podlagi zbranih podatkov v Tabeli 5 lahko vidimo, da imajo v povprečju ljubljanski hoteli zelo visok odstotek zasedenosti.

V letu 2007 je največjo zasedenost sob dosegel hotel kategorije dveh zvezdic, Emonec, ki se nahaja v središču Ljubljane. Odstotek zasedenih sob je znašal kar 88,49. Na drugem mestu se z 86,19 % zasedenostjo nahaja mladinski hotel Celica z eno zvezdico. Tretje uvrščeni je tudi hotel s tremi zvezdicami, M hotel, s 71,44 % zasedenostjo.

Tabela 5: Povprečna zasedenost hotelskih zmogljivosti v Ljubljani na podlagi dnevnik podatkov 1.1.07 – 31.12.07

Št.	Hotel	Kategorija	% zasedenih sob	% zasedenih postelj
1	Bit Center	*	65,58	50,27
2	Celica	*	86,19	75,81
3	City Hotel Ljubljana	***	63,80	51,08
4	Emonec	**	88,49	72,51
5	GH Union Garni	****	67,99	49,34
6	Grand Hotel Union	****	64,61	59,84
7	H. Ljubljana & Spa	****	59,63	46,09
8	Hotel Park	**/**	67,96	58,41
9	Lev	*****	61,06	62,28
10	Ljubljana Resort	***	61,83	47,40
11	M hotel	***	71,44	66,49
12	Mons	****	49,28	31,75
13	Slon Best Western	****	64,62	62,24
14	Stil	***	55,23	30,46

Vir: Zbrani podatki zasedenosti hotelskih zmogljivosti, 2008.

Tako vidimo, da imajo visoko zasedenost predvsem hoteli nižje kategorije z oznako ene, dveh ali treh zvezdic. Po podatkih Zavoda za turizem Ljubljana je tudi v preteklih letih, 2005 in 2006, visok odstotek zasedenosti prevladoval predvsem pri hotelih nižje in srednje kategorije.

Na podlagi ugotovljenega lahko rečemo, da so hoteli nižje kategorije zelo priljubljeni pri turistih, ki v Ljubljani prenočijo. Zato je smiselno zgraditi več hotelov nižje in srednje kategorije, saj je trenutno povpraševanje za tovrstno hotelsko nastanitev največje.

2.2.3. Načrtovano prihodnje turistično gibanje

V prihodnjih letih naj bi se v Ljubljani povečevalo tako število turistov kot tudi število prenočitev. Predvideno je, da naj bi leta 2013 Ljubljano obiskalo 479.000 turistov, ki bi ustvarili kar 1.054.000 prenočitev. V Tabeli 6 vidimo, da se tudi povprečna doba bivanja iz 1,9 dni v letu 2006 poveča na 2,2 dneva v letu 2013. Napoved dnevne potrošnje je manj optimistična, saj naj bi se do leta 2013 le malenkostno povečala. Bolj značilno je povečanje turistične potrošnje na leto. Na podlagi dejanskih podatkov za pretekli leti 2006 in 2007 ugotavljamo, da je bilo dejansko število turistov in število prenočitev celo večje od načrtovanega. Iz tega lahko sklepamo, da bo načrtovano gibanje do leta 2013 celo nekoliko bolj optimistično kot je prikazano v Tabeli 6.

Tabela 6: Pregled načrtovanega gibanja posameznih ključnih kazalnikov v Ljubljani od 2006 do 2013

Ključni kazalniki	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Povprečna doba bivanja (v dnevih)	1,9	1,9	2,2	2,0	2,1	2,1	2,2	2,2
Št. turistov (v 1000)	323	342	376	384	407	431	465	479
Št. Prenočitev (v 1000)	613	650	827	768	855	905	1.023	1.054
Dnevna potrošnja (v EUR)	120	120	150	122	122	124	124	125
Tur. potrošnja na leto (v mio EUR)	73,5	78	124	93,7	104,6	112,2	126,8	131,7

Vir: Strateški razvojni in trženjski načrt turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2007 – 2013, 2006, str. 20.

2.2.4. Investicijski projekti v namestitvene zmogljivosti

Zavod za turizem Ljubljana je v okviru Strateškega razvojnega in trženjskega načrta turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2007 – 2013 navedel, da za doseg zastavljenih ciljev na področju števila prenočitev v obdobju 2007 – 2013 v Ljubljani potrebujemo približno 1500 novih ležišč, od tega vsaj 800 ležišč srednjega in nižjega cenovnega razreda.

Med že predvidene projekte spada izgradnja hotela v nakupovalno-zabaviščnem centru BTC in izgradnja hotela s 300 posteljami v okviru novega Ljubljanskega potniškega centra. Predvidena je tudi gradnja hotela Bellevue s petimi zvezdicami in 180 posteljami na Šišenskem hribu ter preureditev spomeniško zavarovanega dvorca Selo in gradu Bokalce v hotel. Tudi ob mladinskem hotelu Celica in v okviru hotela Ljubljana Resort so predvidene dodatne namestitvene zmogljivosti. Poleg tega pa je predvidena vzpostavitev manjših nastanitvenih objektov izven mestnega središča ter izgradnja malih družinskih hotelov (Strateški razvojni in trženjski načrt turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2007 – 2013, 2006, str. 46).

3. HOTELSKE VERIGE

Mednarodna hotelska in gostinska zveza (International Hotel and Restaurant Association) mednarodne hotelske verige definira kot skupino hotelov, ki so vodeni iz enega centra, a so locirani v različnih državah po svetu (Stegel, 1996, str. 32).

Slovar turističnega in hotelskega poslovanja hotelsko verigo ali verigo hotelov opredeljuje kot skupino hotelov, ki pripadajo istemu podjetju (Collin, 1994, str. 123).

Jafari v turistični enciklopediji hotelsko verigo definira kot organizacijo, ki lokalno, nacionalno, regionalno ali mednarodno konkurira z več kot eno enoto podobnega koncepta (Jafari, 2000, str. 76).

Pojem verižnega hotelirstva (Kettenhotellerie) Henschel definira kot vsoto vseh hotelov, ki pripadajo enemu hotelskemu podjetju, hotelskemu koncernu ali hotelski verigi in so tako pod enotnim vodenjem. Poleg tega hoteli v verigi sledijo nekemu določenemu skupnemu konceptu (Henschel, 2005, str. 32).

Mednarodna hotelska veriga po opredelitvi UNWTO spada pod mednarodne turistične korporacije (transnational tourism corporation). Definicija mednarodnih turističnih korporacij označuje podjetja, ki preko direktnega investiranja ali pogodbenih oblik sodelovanja, nudijo storitve v zvezi s potovanjem v eni ali več turističnih državah. Glavna področja delovanja takšnih transnacionalnih turističnih korporacij so hotelirstvo, potniški promet (večinoma letalski) in tour-operatorstvo. Ta pojem tako vključuje poleg hotelskih verig tudi mednarodne potovalne agencije in mednarodne tour-operatorje (Stegel, 1996, str. 32).

3.1. SPLOŠNE ZNAČILNOSTI HOTELSKIH VERIG

Glavne značilnosti hotelskih verig po Henschel (2005, str. 32) so:

- hoteli so organizacijsko, pravno in z vidika kapitala med seboj povezani;
- gospodarska samostojnost (poslovanje) posameznega hotela je lahko delno ali v celoti omejena;
- hoteli, ki pripadajo hotelski verigi se lahko pojavljajo kot lastniška podjetja (sistem podružnic), podjetja vodena s pomočjo upravljavskih ali franšiznih pogodb, lahko pa tudi na podlagi zakupnih pogodb;
- vodstvo posameznega hotela v verigi pripada menedžerju, ki je nameščen s strani lastnika;
- ločitev med kapitalom/lastništvom na eni strani in upravljanjem/vodenjem na drugi strani.

Prednosti hotelskih verig (Henschel, 2005, str. 32):

- težave na strani človeških virov se lahko rešujejo bolje in učinkoviteje (na primer: menjava delovnih mest, možnosti napredovanja, motivacija zaposlenih in vodilnih);
- poslovno tveganje je znotraj verige razpršeno;
- zaradi velikosti podjetja prihaja do ekonomij obsega;
- hoteli v verigi imajo večstopenjski menedžment, kar jim omogoča boljše reševanje menedžerskih nalog;
- posamezni hoteli v verigi veliko pridobijo zaradi transferja ugleda znotraj verige;
- prodajne možnosti so zaradi velikosti verige in lastnih rezervacijskih sistemov opazno boljše in ugodnejše kot pri individualnih hotelih;
- ekonomska uspešnost je prioriteten cilj;
- možno je centraliziranje pomembnejših podjetniških funkcij, kot so nakupi, trženje, trženjsko raziskovanje, računovodstvo, zaradi česar pride do prihranka stroškov.

Kotler ugotavlja, da ekonomije obsega pri hotelskih verigah nastanejo zaradi manjših stroškov promocije, ki nastanejo kot posledica skupnega rezervacijskega sistema, arhitekturne podobe hotelov in prodajnih kontaktov. Večje število hotelov deluje kot promocijska taktika, saj so potrošniki naenkrat pod vplivom številnih prisotnih enot. Tudi stroški promocije so razdeljeni na več enot. Samostojnim hotelom primanjkuje ravno ta masovni učinek večjega števila enot in zato nimajo tako velikega trženjskega uspeha na regionalnem in mednarodnem trgu (Kotler, 2000, str. 289).

Poleg tega hotelske verige prinašajo natančno izdelan sistem dela, ki temelji na izkušnjah vodenja več kot enega hotela. Oblikovano imajo tudi filozofijo poslovanja in dela ter napredno izobraževanje zaposlenih na vseh stopnjah, kar je najpomembnejši faktor, saj je človeški kapital v hotelirstvu ključnega pomena (Marriott, 1997, str. 39).

Na splošno pa velja, da so zelo očitne poslovne prednosti hotelov, vključenih v verigo, vidne predvsem na področjih strateškega načrtovanja, kontrolne funkcije in trženja (Stegel, 1996, str. 43).

Slabosti hotelskih verig (Henschel, 2005, str. 33):

- izrazita hierarhija, ki lahko otežuje poslovanje;
- izguba na individualnosti storitev, kar je povezano z nekoliko manj osebno atmosfero v hotelih;
- nevarnost prenosa negativnega ugleda enega hotela na druge hotele v verigi.

Za hotelska podjetja, ki se vključujejo v hotelske verige obstajajo različne priložnosti in nevarnosti. Stegel na podlagi raziskave, izvedene s strani podjetja Horwath Consulting, o

uspešnosti poslovanja hotelov in hotelskih podjetij, navaja naslednje poslovne priložnosti in nevarnosti vključevanja posameznih hotelov v hotelske verige.

Priložnosti so (Stegel, 1996, str. 46):

- izkoriščanje organizacijskih prednosti verige;
- uporaba sodobnih informacijskih in rezervacijskih sistemov;
- osredotočanje na operativni nivo poslovanja in prenašanje nekaterih nalog na raven verige;
- izkoriščanje notranje sinergije razvoja znanj in njihovega prenosa;
- profesionalizacija poslovnih procesov zaradi povečane discipline in učinkovitega pogodbenega sodelovanja z verigo;
- možnost vodenja ali sodelovanja v drugih hotelih znotraj verige;
- izgradnja osebnih odnosov s sodelavci iz drugih hotelov v verigi.

Med nevarnosti štejemo (Stegel, 1996, str. 46):

- prevzem vodenja ključnih poslovnih funkcij s strani verige;
- izguba lastne identitete pod vplivom delovanja verige;
- stapljanje s tujo blagovno znamko;
- večje povpraševanje po drugih lokacijah, kjer se nahajajo hoteli verige in posledično manjše povpraševanje po našem hotelu;
- prevelike zahteve in obremenitve s strani verige;
- skrb in sprejemanje nadaljnjih odločitev na podlagi le enega določenega hotela in ne na ravni celotne verige.

3.2. ZGODOVINA MEDNARODNIH HOTELSKIH VERIG

Eden od prvih in najbolj poznanih mednarodnih hotelirjev je Cezar Ritz, rojen leta 1850 v Švici. Svoj prvi hotel je kralj hotelirjev in hotelir kraljev odprl v Parizu leta 1898, ko je bila ustanovljena tudi The Ritz Carlton Management Company. Z uvedbo dotlej nepoznane visoke stopnje ustrežljivosti in natančno izdelanih hotelskih standardov je Cezar Ritz na novo definiral hotelirstvo. Upravljal je hotele v Švici, Franciji, Angliji, Argentini, Španiji in tudi v Združenih državah Amerike (Lundberg, 1993, str. 101).

Venison (1983, str. 23) ugotavlja, da so bili gostje prvih svetovno znanih mednarodnih hotelskih verig (InterContinental ali Hilton) predvsem ameriški turisti. Ti so najraje prenočevali v hotelski verigi, saj so natančno vedeli, da lahko pričakujejo tako posteljo, sobo in hrano, kot so je bili vajeni. Predvsem pa so čutili tudi varnost. Na podlagi tega sklepamo, da je nastajala vedno večja potreba po standardiziranih hotelih, ki so del hotelske verige in zato bivanje v njih prinaša omenjene ugodnosti.

Zgodovinsko gledano je bilo na področju namestitvene panoge najprej veliko število malih neodvisnih enot. Ko je trg postajal večji, so se v velikih mestih in na drugih zanimivih destinacijah razvili večji hoteli. Istočasno je potrebo po večjih hotelih narekovalo tudi povečanje letalskega prometa. Pojavila so se podjetja, ki so zaradi ekonomije obsega imela v lasti več kot eno namestitveno enoto. Nastale so tako imenovane hotelske verige, ki so v veliko primerih podružnice letalskih družb, telekomunikacijskih ali drugih podjetij.

3.3. NAJVEČJE SVETOVNE HOTELSKE VERIGE

Največ hotelskih verig ima sedež v Združenih državah Amerike. Leta 2006 so bile med prvimi desetimi največjimi svetovnimi hotelskimi verigami skoraj same ameriške (glej Tab. 7). O dominantnem položaju Združenih držav nam priča tudi dejstvo, da je med petdesetimi največjimi svetovnimi verigami več kot polovica verig s sedežem v Združenih državah Amerike (Tourism in the Age of Alliances, Mergers and Acquisitions, 2002, str. 42).

V nadaljevanju je v Tabeli 7 seznam desetih največjih svetovnih hotelskih verig v letu 2006, razvrščenih po številu sob. Ob primerjavi z letom 2005 so hotelske verige na prvih desetih mestih ostale enake, zamenjal se je zgolj vrstni red. Hotelska veriga Accor se je v letu 2006 na lestvici uvrstila eno mesto višje in tako izpodrinila hotelsko verigo Choice Hotels International, ki je pristala na 6. mestu.

Tabela 7: Največje svetovne hotelske verige, razvrščene po številu sob v letu 2006

Mesto	Hotelska veriga	Sedež	Število sob 2006	Število hotelov 2006
1	InterContinental Hotels Group	Windsor, England	556.246	3.741
2	Wyndham Worldwide	Parsippany, N.J. USA	543.234	6.473
3	Marriott International	Washington, D.C. USA	513.832	2.832
4	Hilton Hotels Corp.	Beverly Hills, Calif. USA	501.478	2.935
5	Accor	Paris, France	486.512	4.121
6	Choice Hotels International	Silver Spring, Md. USA	435.000	5.376
7	Best Western International	Phoenix, Ariz. USA	315.401	4.164
8	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	White Plains, N.Y. USA	265.600	871
9	Carlson Hospitality Worldwide	Minneapolis, Minn. USA	145.331	945
10	Global Hyatt Corp.	Chicago, Ill. USA	140.416	749

Vir: Hotels' Corporate 300 Ranking, 2007.

Razvrstitev po številu hotelov bi zgledala malo drugače. Na prvem mestu bi bila hotelska veriga Wyndham Worldwide s 6.473 hoteli, sledila bi ji veriga Choice Hotels International, ki

ima 5.376 hotelov. Na tretjem mestu bi se nahajala veriga Best Western International s 4.164 hoteli, na četrtem mestu veriga Accor s 4.121 hoteli in na petem mestu veriga InterContinental Hotels Group s 3.741 hoteli.

Hotelske verige kljub svojemu velikemu vplivu na celotno hotelsko industrijo, močnim blagovnim znamkam ter visoki prepoznavnosti predstavljajo majhen delež svetovnih hotelskih kapacitet. V sredini in proti koncu 90-ih let je bilo ocenjeno, da je med skupnim številom hotelov še vedno 83 % neodvisnih hotelov. Zgolj 7 % hotelov je v verigah in 10 % hotelov pridruženih velikim hotelskim korporacijam (Henschel, 2005, str. 29). V Ameriki je delež hotelov, vključenih v hotelske verige, še vedno veliko večji kot v Evropi. Hotelske verige v Združenih državah Amerike predstavljajo kar 64 % hotelskega trga, v Evropi pa zgolj 15 % (Henschel, 2005, str. 56). Poleg tega v Evropi hotelske verige v nobeni državi ne predstavljajo veliko več kot 20 % vseh hotelskih namestitvenih zmogljivosti. Najvišji odstotek je v Franciji, sledijo pa Velika Britanija in Nemčija (Leidner, 2004, str. 40).

3.4. STRATEGIJE ŠIRJENJA HOTELSKIH VERIG

Hotelske verige se ob širitvi poslužujejo različnih strategij. V okviru njihove rasti najprej ločimo med notranjo in zunanjo rastjo. Notranja rast pomeni investiranje v okviru podjetja. Zunanja rast pa je rezultat prevzemov, združitvev, delniških odkupov in različnih oblik sodelovanja z drugimi podjetji. Slednja se lahko pojavijo v najenostavnejših oblikah, ko imajo hoteli le skupne sisteme trženja ali skupne rezervacijske sisteme. Med najbolj kompleksne pa spadajo povezovanja hotelov z drugimi turističnimi podjetji, kot so na primer turistične agencije (Cunill, 2006, str. 73).

Hotelske verige se ob širjenju na tuje trge in vključevanju novih hotelov v svojo mrežo hotelov odločajo za najugodnejšo obliko sodelovanja. Iz tega izhaja tudi, da imajo posamezni hoteli v sklopu hotelskih verig zelo različne načine vodenja in upravljanja. Ime hotela nam torej največkrat ne pove ničesar o tem, kdo je lastnik in kdo dejansko upravlja s hotelom. Hoteli so lahko v lasti hotelske verige ali pa enega ali več drugih podjetij. Hotel pa je lahko upravljan s sporazumom o franšizi, s pogodbo o upravljanju ali kako drugače (Lundberg, 1993, str. 104). Najpogostejše oblike sodelovanja ter njihove prednosti in slabosti so opredeljene v nadaljevanju.

Tabela 8: Struktura hotelskega trga v Evropi in v Združenih državah Amerike

Struktura hotelskega trga	ZDA	Evropa
Franšizing	68 %	10 %
Pogodba o upravljanju/zakupu	17 %	50 %
Lastništvo	15 %	40 %

Vir: Henschel, 2005, str 56.

Tabela 8 na strani 12 prikazuje strukturo hotelskega trga v Evropi in v ZDA. Velika razlika je v načinu vodenja posameznih hotelov znotraj hotelske verige. Največ hotelov v verigi je v ZDA upravljanih s pomočjo franšize, manj s pogodbo o upravljanju oziroma pogodbo o zakupu in še manj je hotelov v samostojni lasti. V Evropi pa je najmanj franšizinga, več samostojnega lastništva in največ pogodb o upravljanju oziroma zakupa.

3.4.1. Franšizing

Franšizing je oblika sodelovanja med podjetjema, pri kateri prvo podjetje daje pravico drugemu, da v zameno za plačilo franšize uporablja določen produkt ali storitev (Cunill, 2006, str. 111). Franšizna pogodba ureja pravice in dolžnosti med dajalcem franšize - hotelsko verigo in jemalcem franšize - upravljavskim podjetjem. Vsi jemalci določene franšize se na trgu pojavljajo pod enotnim imenom, znamko, simbolom in imajo enotne strategije. To je oblika, ki hotelski verigi - dajalcu franšize - omogoča hitro širitev brez potrebnih velikih investicij. Za jemalca franšize pa pomeni več možnosti za preživetje v pogojih vse večje konkurence (Henschel, 2005, str. 52).

Verige, ki podeljujejo franšize svojim franšizijem, lahko nudijo znamko, program trženja, rezervacijski sistem, zagotovljeno kvaliteto, izobraževalne programe (Powers, 1997, str. 252). Vendar pa tako za dajalca kot za jemalca franšize lahko pride do določenih slabosti in nevarnosti. Dajalec franšize s podeljevanjem franšiz in širitvijo na mednarodne trge težje zagotavlja delovanje vseh hotelov v skladu z normami. Neupoštevanje standardov s strani jemalcev franšize pa lahko pomeni izgubo ugleda hotelske verige in učinek je viden tudi na strani financ. Za jemalca franšize so slabosti franšiznega poslovanja predvsem v njegovi zavezanosti, da bo sledil vsem odločitvam dajalca franšize, bodisi pri gradbenih delih bodisi pri barvi kopalniških brisač (Tourism in the Age of Alliances, Mergers and Acquisitions, 2002, str. 128).

V hotelirstvu pa ločimo tri vrste franšiznega poslovanja. Prva vrsta franšize pomeni, da dajalec franšize podpira jemalca franšize s celotnim paketom storitev. Jemalec franšize zgradi hotel in že v tej fazi dobi pomoč in podporo s strani dajalca franšize (analiza lokacije, načrtovanje hotela, financiranje, konstrukcija, rekonstruiranje, izobraževanje in trženje). Druga vrsta franšiznega poslovanja pomeni, da dajalec franšize načrtuje, gradi in financira hotel, ki ustreza njegovim standardom. Na koncu pa hotel proda jemalcu franšize, ki bo hotel upravljal. V tem primeru se storitveni paket omeji na operativno dejavnost. Tretja, še bolj omejena oblika franšiznega poslovanja pa poteka tako, da je jemalec franšize le v določenih funkcijah podpiran s strani dajalca franšize. Tako lahko dajalec franšize nudi na razpolago zgolj svoj sistem in znamko ali le svoj rezervacijski sistem. Vendar mora jemalec franšize poleg tega izpolnjevati tudi vnaprej določene standarde in kriterije (Henschel, 2005, str. 53).

Za uporabo franšize jemalec le-te plačuje določen znesek, ki je navadno sestavljen iz večih postavk (Henschel, 2005, str. 55):

- enkratnega začetnega zneska;
- tekoče licenčne pristojbine (odstotek od mesečnega prometa);
- tekoče trženjske pristojbine (odstotek od mesečnega prometa);
- tekoče pristojbine za rezervacijski sistem (odstotek od mesečnega prometa).

3.4.2. Pogodba o upravljanju

Pri pogodbi o upravljanju oziroma menedžerski pogodbi gre za poslovno pogodbo, ki temelji na ločitvi med kapitalom in upravljanjem. Investitor oziroma lastnik ne more oziroma noče sam upravljati hotela in zato pooblasti upravljavca. Upravljavec je lahko hotelsko podjetje, ki v obliki know how-a ponuja svoj sistem upravljanja. Hotelsko podjetje sicer upravlja hotel pod svojim imenom, ker pa je dejavno po naročilu in na račun lastnika, pogodbe sklepa na njegov račun. Tudi dobički in izgube gredo na lastnikov račun, kar pomeni, da lastnik poleg investicijskega tveganja nosi tudi poslovno tveganje¹. Lastnik je torej močno odvisen od delovanja upravljavca - hotelskega podjetja - in zato pri izboru le-tega teži k izboru najboljšega. Za upravljanje hotela upravljavec prejema nekakšno upravljavsko plačilo od lastnika. To po pravilu ni nek fiksni znesek, ampak se zaračuna kot odstotek od prometa in kot odstotek od rezultata poslovanja po skupnih stroških. Iz tega izhaja, da večji kot je promet in poslovni rezultat, večje je tudi upravljavsko plačilo. Tako se upravljavec - hotelsko podjetje - za dosego večjega prometa in boljših poslovnih rezultatov nagiba k minimalnim stroškom in čim bolj gospodarnemu upravljanju. Upravljavska pristojbina hotelskemu podjetju služi za kritje stroškov oglaševanja, stroškov rezervacijskega sistema, planiranja, kontrole, upravljanja ter izobraževanja zaposlenih. Ker lastnik nosi poslovno tveganje, izvaja kontrolo nad hotelskim podjetjem - upravljavcem. Upravljavec mora izdajati mesečna poročila. Poleg tega lastnik določi nekatere zahteve, kot na primer zagotovitev minimalnega prometa oziroma minimalnega poslovnega dobička. V primeru, da hotelsko podjetje ne doseže pričakovanih rezultatov, je lahko pogodba s strani lastnika prekinjena. Za hotelsko podjetje sta prednosti pogodbe o upravljanju širitev in povečevanje razpoznavnosti verige brez pomoči ali s pomočjo minimalne količine kapitala, saj je poslovanje v večini financirano s strani lastnika. Tako je na strani upravljavskega podjetja tudi nizka raven tveganja (Henschel, 2005, str. 35).

3.4.3. Zakupna pogodba

Zakupna pogodba je v Obligacijskem zakoniku v 587. členu opredeljena kot pogodba pri kateri se zakupodajalec (najemodajalec) zavezuje, da bo zakupniku (najemniku) izročil določeno stvar v rabo, ta pa se zavezuje, da mu bo za to plačeval določeno zakupnino (najemnino). Raba obsega tudi uživanje stvari (pobiranje plodov), če ni drugače dogovorjeno.

¹ Pogodba o upravljanju se v tem razlikuje od pogodbe o zakupu.

V hotelirstvu je zakupna pogodba definirana kot oddajanje hotela za določeno časovno obdobje, navadno ne manj kot za tri leta. V hotelski industriji je predmet poslovanja posel, bolj kot sam hotel in njegova oprema, pohištvo. Ponavadi je zakupnik (najemnik) hotelska veriga. Vsota, ki jo zakupnik plača zakupodajalcu, je največkrat definirana z naslednjimi postavkami (Cunill, 2006, str. 145):

- fiksna letna pristojbina;
- odstotek od hotelskega zaslужka (pogosto 5 %);
- odstotek od realiziranega denarnega toka (pogosto 5 %).

Hotelska veriga, ki ima hotel v zakupu, ima pravico skleniti tudi pogodbo o upravljanju z drugo hotelsko verigo. Zakupna pogodba med ameriški hotelskimi verigami ni priljubljena oblika, vendar toliko bolj prisotna pri evropskih hotelskih verigah. Hotelska veriga Accor je leta 2002 med 3.654 hoteli imela kar 2.386 hotelov v svoji lasti ali pa v zakupu in tako s 65 % tako vodenih hotelov zasedala prvo mesto. Sledi ravno tako evropska veriga Sol Melia s 42 % deležem hotelov v svoji lasti ali v zakupu. Zakupna pogodba daje zakupniku večjo kontrolo nad kvaliteto hotelskega poslovanja kot pogodba o upravljanju in franšizna pogodba (Cunill, 2006, str. 147).

3.5. POMEN ZNAMKE HOTELSKE VERIGE

Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetega. Namenjena je prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih (Kotler, 2004, str. 444).

Znamka je lahko omejena na posamezni produkt ali pa na celotno linijo produktov. Z vpeljevanjem številnih znamk produktov ali storitev, kjer je vsaka znamka namenjena drugi skupini porabnikov, podjetja lahko trg bolje segmentirajo (Jafari, 2000, str. 55). Tržno segmentiranje v hotelirstvu pomeni, da obstajajo različni hotelski koncepti, ki se tržijo pod različnimi hotelskimi znamkami in so namenjeni različnim ciljnim skupinam gostov (Henschel, 2005, str. 47).

Podjetje ima na izbiro štiri strategije blagovne znamke. Lahko se odloči za širitev skupine izdelkov, za širitev blagovne znamke, strategijo več blagovnih znamk ali strategijo novih blagovnih znamk. V hotelirstvu lahko navedem primer za dve strategiji blagovne znamke, širitev blagovne znamke in več blagovnih znamk. Širitev blagovne znamke pomeni, da se blagovna znamka širi na nove kategorije izdelkov in se pojavlja v imenih vseh vrst hotelov. Kot primer lahko navedemo hotelsko verigo Hyatt, katere hoteli so: Hyatt Resorts, Hyatt Regency, Hyatt Suites, in Park Hyatt. Drugi način poimenovanja pa imenujemo več blagovnih znamk, ko podjetje vpelje dodatne blagovne znamke. Primer je hotelska veriga Marriott, katere različne vrste hotelov se imenujejo Marriott Marquis, Marriott, Residence Inn,

Courtyard, Fairfield Inns. Marriott za vsak hotel izdela blagovno znamko in podobo ter tako bolj jasno namenja svoje hotele različnim segmentom (Kotler, 2004, str. 455).

V osnovi moramo tudi razlikovati pojma hotelska veriga in hotelska znamka. Večina svetovnih hotelskih verig ima več znamk hotelov in tako tudi različna imena zanje. Kljub temu pa je ponekod ime znamke tudi ime verige. Obstajajo tako pozitivni kot negativni razlogi za ločitev oziroma poenotenje imena. V primeru, da je ime enako, kot je to v primeru imena verige in znamke Best Western, je prepoznavnost verige in znamke lahko večja, saj se to ime toliko bolj pogosto pojavlja in porabniki lahko hotel učinkoviteje povezujejo z verigo. V primeru razlikovanja imena verige in imen hotelskih znamk, pa je omogočena boljša segmentacija in jasno pozicioniranje posameznih hotelov v zaznavanju gostov.

Ko govorimo o svetovno znanih hotelskih znamkah, se je v letu 2006 na prvo mesto uvrščala hotelska znamka Best Western s skupnim številom sob 315.401. Na drugem mestu z 260.470 sobami je sledila hotelska znamka Holiday Inn Hotels & Resorts, na tretjem pa znamka Marriott Hotels & Resorts s 187.404 sobami. Med prvih dvajset hotelskih znamk z največjim številom sob so se uvrščale kar 4 znamke hotelske verige Accor (glej Prilogo 2). Prepoznavne blagovne znamke so ključ do uspeha pri širitvi hotelske verige, predvsem kadar gre za franšizne pogodbe in pogodbe o upravljanju. Veliko lažje je namreč skleniti pogodbe z lastniki, saj le-ti vedo, s kom imajo opraviti.

Blagovna znamka v hotelirstvu predstavlja osnovo za prepoznavanje in diferenciranje hotelov v zavesti porabnika in tako olajša odločitev. Zmanjšuje tveganje za kupca v času nakupa, saj signalizira in zagotavlja pričakovano kvaliteto in tako nudi neke vrste garancijo. Tako je zaradi vse večje konkurence med hotelirji blagovna znamka še kako pomembna, saj jim pomaga razlikovati se od množice (Powers, 1997, str. 230).

Mednarodne hotelske verige poskušajo doseči čim večjo zvestobo gostov. Večji del trženja hotelske verige je namenjen promoviranju ene ali več znamk hotelske verige kot posameznega hotela znotraj nje. Hotelska znamka je lahko izpostavljena zmanjšani zvestobi, če ni prisotna na destinaciji, kjer gost želi prenočiti. Iz tega razloga se hotelske verige želijo razširiti v čim več držav in mest (Cunill, 2006, str. 157). Zvestoba določeni hotelski znamki za gosta predstavlja varnost, ki pa je v današnjem času vedno bolj ključnega pomena. Gre predvsem zato, da vemo, kaj pričakovati in da se izognemo neljubim presenečenjem.

Po ugotovitvah Krašne se slovenski hotelirji zavedajo pomena blagovne znamke in predvsem njene vloge pri odločanju gostov za obisk določenega hotela. »Iz zornega kota vodstva hotelov se pomen blagovne znamke v hotelirstvu povečuje« (Krašna, 2005, str. 81). Z blagovnimi znamkami pa se vse bolj ukvarjajo tista podjetja, ki nameravajo hotel povezati v hotelske verige (Krašna, 2005, str. 80).

3.6. TRENDI NA PODROČJU POSLOVANJA HOTELSKIH VERIG

Segmentacija je ključnega pomena za vsako hotelsko verigo. Dandanes potrošniki iščejo vedno nekaj novega in tako je veliko hotelskih verig hkrati razvilo raznovrstne hotelske znamke. Hotelska veriga lahko obsega znamko zdraviliških hotelov, hotelov za golf, design hotelov, ekoloških hotelov in podobno. Največje hotelske verige bodo skušale jasno pozicionirati vsako svojo znamko hotelov, saj se bodo v nasprotnem primeru izgubile na trgu. Čedalje pomembnejše postaja tudi odkrivanje in oskrbovanje nišnih trgov. Velike hotelske verige namreč želijo nastopati v vseh tržnih segmentih (Strauss, Scoviak, 2005, str. 34).

Prihodnji trendi v hotelirstvu kažejo, da bodo morali hotelirji sredstva in trud usmeriti od standardiziranih proizvodov in storitev k bolj individualnim. Ker se možnosti za povečevanje zasedenosti zmanjšujejo, bo potrebno za povečanje prihodkov zviševati ceno. To pa bo možno zgolj, če bodo hotelirji razvijali nove proizvodne in storitvene koncepte. Ljudje so namreč v zameno za večje sobe, izboljšano tehnologijo in storitve pripravljeni plačati več (Scoviak, 2007, str. 28).

Prav tako pa je izrednega pomena nadaljnja širitev hotelskih verig na tuje trge. Drugače rečeno: »Velikani morajo osvajati, drugače lahko kmalu postanejo plen« (Strauss, Scoviak, 2006, str. 38). Velika večina hotelskih verig ima najmanj 70 procentov sob v hotelih izven svoje domače države. Predvideno je, da se bo širjenje hotelskih verig nadaljevalo in hoteli pridruženi hotelskim verigam bodo postali prevladujoča oblika hotelirstva (Jafari, 2000, str. 76).

Prihodnja širitev hotelskih verig je usmerjena predvsem na trge osrednjih in vzhodnoevropskih držav, na Bližnji vzhod in pa v Afriko. Ta območja postajajo privlačna tako za turiste kot tudi za hotelirje. Hotelske verige za širitev iščejo predvsem nove razvijajoče se trge in se distancirajo od klasičnih destinacij, kot sta London in Paris. Potencialne kandidatke so postale na novo pridružene članice Evropske unije, kot na primer Bolgarija in Romunija. Poleg tega pa tudi vsa glavna mesta vzhodnoevropskih držav, ki so v čedalje večji meri povezana tudi z nizkocenovnimi letalskimi družbami. Ti trgi so primerni za vstop nizkocenovnih in srednjecenovnih hotelskih verig (Scoviak, 2007a, str. 36).

4. MEDNARODNE HOTELSKE VERIGE V SLOVENIJI

Mednarodne hotelske verige v preteklosti niso kazale večjega zanimanja za Slovenijo. Tako je prisotnost mednarodnih hotelskih verig v celotni Sloveniji majhna. Hoteli, ki pripadajo mednarodnim hotelskim verigam, se nahajajo večinoma v Ljubljani in v nekaterih turističnih krajih drugod po Sloveniji (Bled, Bohinj, Idrija).

4.1. MEDNARODNE HOTELSKE VERIGE V LJUBLJANI

V Ljubljani je prisotno zelo majhno število mednarodnih hotelskih verig. Zanimivo je, da smo v zadnjih letih doživeli prihod in tudi odhod več svetovno znanih hotelskih verig. Med njimi so hotelske verige InterContinental, Holiday Inn, Austrotel in Domina. Hotelska veriga InterContinental je imela pogodbo s hotelom Lev, podjetje Holiday Inn je poslovalo s hotelom Union, podjetje Austrotel pa z današnjim hotelom Union Garni. Do nedavnega je bil tudi hotel na Dunajski 154 upravljan s strani hotelske verige Domina. Obstaja veliko razlag, zakaj so se te hotelske verige umaknile s slovenskega trga.

Hotelska veriga InterContinental je novembra 2001 prekinila pogodbo z ljubljanskim hotelom Lev zaradi visoke zadolžitve tega hotela. Hotel Lev je ob tem največjo škodo zaznal zaradi izpada iz mednarodnega rezervacijskega sistema. V primeru umaknitve hotelske verige Holiday Inn pa je šlo za drugačne razloge. Hotel Union je namreč s svoje strani prekinil 22-letno franšizno pogodbo. Partnerja sta imela čedalje več težav v poslovanju. Zahteve s strani hotelske verige Holiday Inn so se povečevale in hotel Union ni bil več pripravljen na prilagajanje in plačevanje drage franšize (Koražija, 2001, str. 13). Tudi v primeru odhoda hotelske verige Austrotel, ki je bila v Sloveniji prisotna od leta 1991 do leta 2002, je šlo za odpoved licence predvsem zaradi premajhnih koristi, ki bi jih hotel od te mednarodne hotelske verige imel (Novo ime in nova podoba hotela Austrotel, 2003). S slovenskega trga se je nedavno tega umaknila tudi največja italijanska hotelska veriga Domina, katere član je bil ljubljanski hotel kategorije štirih zvezdic z 214 sobami. Italijanska hotelska veriga Domina je s poslovanjem v Ljubljani začela v letu 2004/2005 in novozgrajeni hotel, ki je last avstrijskega podjetja CA Immobilien Anlagen, imela v najemu. Vendar pa se je junija 2007 sodelovanje hotela s hotelsko verigo Domina zaradi finančnih razlogov prekinilo (Brajko, 2007).

Kljub temu pa se v zadnjem času mednarodne hotelske verige zelo zanimajo za Ljubljano. Ob prekinitvi pogodbe hotela Union s hotelsko verigo Holiday Inn sta se za hotel zanimala tako nemška hotelska veriga Kempinski kot tudi ameriški Marriott. Vendar sta svoje znamke prodajala po zelo visoki ceni in se Union za sodelovanje ni odločil (Koražija, 2001, str. 13). Tudi hotelska veriga Hilton namerava razširiti svoje poslovanje v Ljubljano. Najprej so se dogovarjali s hoteloma Lev in Union, vendar je sodelovanje s svetovno znano verigo za naše hotelirje zelo drago. Hilton se zanima za dve lokaciji, in sicer BTC ter lokacijo nekdanje Tobačne tovarne. V centru bi stal prestižni hotel s petimi zvezdicami, v BTC pa družinski hotel Garden Inn prav tako s petimi zvezdicami (Pušnik, Vukovič, 2007).

Gostje, predvsem poslovni, si ob obisku Slovenije želijo prespati v enem od hotelov uveljavljenih mednarodnih hotelskih verig. To potrjuje dejstvo, da se je ob umaknitvi hotelske verige Holiday Inn, znatno povečal promet hotelu Lev, ki je bil takrat še pod okriljem InterContinental. Priliv gostov preko rezervacijskega sistema Global II je poskočil iz običajnih 20 na 40 odstotkov (Koražija, 2001, str. 13). Tujci namreč pred prihodom v

Slovenijo povprašujejo po uveljavljenih hotelskih verigah, v katerih želijo prenočiti. To je predvsem opazno pri poslovnih gostih. Poslovneži velikih mednarodnih podjetij radi bivajo v hotelih izbranih mednarodnih hotelskih verig, kjer natančno poznajo standarde bivanja. Tako pride do problema, če v državi, v katero potujejo, hotela določene hotelske verige ni.

Vstop mednarodnih hotelskih verig ja pozitiven za državo, saj se tako država bolje uvrsti na turistični zemljevid, poveča se njena prepoznavnost, privabi večje število turistov in pridobi dodaten kapital, znanje in veščine (Realities around foreign tourism direct investment, 2006, str 16).

V Ljubljani so trenutno med štirinajstimi hoteli prisotne zgolj tri mednarodne hotelske verige, ameriška hotelska veriga Best Western, hotelska veriga Worldhotels in hotelska veriga Austria Trend.

4.1.1. Hotelska veriga Best Western

Hotelsko verigo Best Western s sedežem v Arizoni, v Združenih državah Amerike, uvrščamo na prvo mesto na lestvici največjih svetovnih hotelskih znamk. Pod svojo znamko združuje skoraj 4.200 hotelov v 79 državah, ki so v neodvisni lasti in upravljanju. Veriga je bila ustanovljena že leta 1946, ko je v Združenih državah Amerike nastala potreba po čistih in uglednih standardiziranih hotelih, ki bi se jih našlo v vsakem kraju. Ustanovitelj M.K. Guertin, hotelir iz Kalifornije, je odšel na pot z avtom in se vsak večer ustavil v najuglednejšem hotelu. Po dogovoru z lastnikom, da hotel želi sodelovati v univerzalnih in standardiziranih programih, je hotel sprejel v svojo verigo. Podjetje Best Western, »najboljše zahodno«, se je hitro širilo tudi proti vzhodnem delu Amerike in leta 1964 prestopilo meje ter začelo delovati globalno (Annual Report 2005, 2006).

Član verige je tudi ljubljanski hotel Slon s štirimi zvezdicami, ki ima na voljo 171 sob. S hotelsko verigo Best Western je povezan od leta 1996. Oblika povezanosti z Best Westernom temelji zgolj na podlagi trženja. Gre za uporabo hotelske znamke Best Western, za katero se plačuje letna članarina in odstotek prihodka, realiziranega preko mednarodnega rezervacijskega sistema. Hotel Slon je v zasebni lasti in neodvisno upravljan. Glede na to, da je hotel Slon član hotelske verige Best Western, se mora podrejati določenim minimalnim standardom in ohranjati kvaliteto. Kontrola poslovanja poteka enkrat letno s strani hotelske verige Best Western. V Sloveniji imamo trenutno tri hotele znamke Best Western, enega v Ljubljani in dva na Bledu, vendar predstavništva Best Western nimamo. Spadamo pod okrožje Srednje Evrope, ki ima sedež na Dunaju (Jamnik, 2007).

4.1.2. Hotelska veriga Worldhotels

Worldhotels je mednarodna hotelska veriga za individualne in neodvisne hotele kot tudi za hotele regionalnih blagovnih znamk. Pod okriljem ima 500 hotelov na več kot 300 destinacijah in v 70 državah po svetu. Imajo tri kategorije hotelov, in sicer Deluxe, First Class in Comfort. Svojim članom ponuja vrsto prodajnih, trženjskih, distribucijskih tehnologij in sorodnih storitev ter jim omogoča, da postanejo del globalno prepoznavne hotelske verige (Directory 2007, 2007, str. 9).

Član verige Worldhotels je tudi ljubljanski hotel Mons s štirimi zvezdicami, ki nudi namestitev v 114 sobah. Hotel je od odprtja leta 2004 povezan s hotelsko verigo Worldhotels. Spada v kategorijo First Class hotelov. Gre predvsem za uporabo rezervacijskega sistema in za pripadnost prepoznavni hotelski verigi. Hotel Mons v okviru hotelov Worldhotels nastopa tudi na sejnih, in drugih predstavitev. Seveda pa mora slediti določenim standardom kakovosti, ki jih Worldhotels pričakuje in zahteva od vseh svojih članov. Približno enkrat letno pride v hotel Mons skriti gost, ki zastopa skupino Worldhotels. Na koncu poda ovrednotenje in poročilo, ki pomaga izboljšati poslovanje. Hotel Mons plačuje letno članarino in tudi odstotek prihodka, realiziranega preko rezervacijskega sistema. Ti stroški so visoki, zato se v zadnjem času poraja vprašanje, ali je takšno sodelovanje ekonomsko upravičeno. Vendar pa je natančno ovrednotenje prednosti, ki jih članstvo v skupini Worldhotels prinaša, zelo težavno (Božič, 2007).

4.1.3. Hotelska veriga Austria Trend

Hotelska veriga Austria Trend združuje 32 hotelov, med njimi 19 hotelov na Dunaju, 8 hotelov in 4 hotelske komplekse drugod po Avstriji in 1 hotel v Sloveniji. Hoteli se med seboj zelo razlikujejo, saj gre tako za družinske hotele, gradove v funkciji hotelov in moderne mestne hotelske zgradbe. Večinoma so to hoteli s štirimi zvezdicami. Hotelska veriga spada pod največji avstrijski turistični koncern Verkehrsbüro, ki deluje na področju hotelirstva in na drugih področjih turizma (Austria Trend Hotels & Resorts, 2008).

Od januarja 2008 je član verige Austria Trend je tudi ljubljanski hotel na Dunajski 154. Austria Trend hotel Ljubljana s štirimi zvezdicami je 2 kilometra oddaljen od središča Ljubljane. Namenjen je tako poslovnim, kongresnim gostom kot tudi mestnim turistom. Nudi 214 sob in apartmajev ter prireditvene prostore v velikosti do 580 kvadratnih metrov. Kot večina drugih sodobnih mestnih hotelov nudi tudi wellness center. To je zaenkrat edini mednarodni hotel hotelske verige Austria Trend, saj so vsi drugi locirani v Avstriji. Hotelska veriga s hotelom posluje na podlagi pogodbe o upravljanju. Zaenkrat gre za zelo kratkotrajno sodelovanje in zato o uspešnosti žal še ne moremo govoriti (Brajko, 2008).

4.2. OVIRE ZA VSTOP MEDNARODNIH HOTELSKIH VERIG

Pojavlja se veliko ovir za vstop mednarodnih hotelskih verig na slovenski trg in nasploh za odprtje hotela. V širšem smislu so to iste ovire, ki se pojavljajo na celotnem področju slovenskega turizma in katerih razlog sta predvsem manj ugodno poslovno in finančno okolje v Sloveniji. Analiza makroekonomskega okolja namreč kaže, da je za zadnje strateško obdobje značilno splošno neugodno finančno okolje (neugodni dolgoročni bančni krediti) in neugodno poslovno okolje (vrsta administrativnih ovir) ter neustrezna in nezadostna ponudba kakovostnega svetovanja turističnim podjetnikom. Neugodno poslovno okolje je tudi glavni vzrok za odsotnosti tujih investicij v slovenski turizem (Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007 – 2011, 2006, str. 146).

Ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo je obstajala velika bojazen, da bodo tujci kupili vse naše hotele. Izkazalo se je, da so bile bojazni odveč. Ne gre namreč samo za problem lastninjenja, ampak tudi za dejstvo, da je razvita turistična industrija zelo kompleksna in da prinaša gospodarske koristi celotnemu območju, hotelski dobiček pa je bolj slab. Za tuje investicije bomo verjetno bolj zanimivi, ko bomo razvili turistično infrastrukturo z lastnimi sredstvi (Koprivnikar, 2002, str. 32).

V Sloveniji je ena od pomanjkljivosti in nevarnosti torej nizka stopnja tujih neposrednih investicij in neprimerni pogoji zanje (Sintetični prikaz geografskega položaja – prednosti in slabosti Slovenije, 2007).

V okviru Evropske unije spodbujanje tujih neposrednih investicij urejuje oziroma izvaja vsaka država posebej. Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI) je v Sloveniji zadolžena za razvoj podjetništva in konkurenčnosti, tuje neposredne investicije ter internacionalizacijo in delovanje predstavništva slovenskega gospodarstva (JAPTI). Je tudi implementacijska agencija za dodeljevanje finančnih spodbud za tuje neposredne investicije ter v sodelovanju z Ministrstvom za gospodarstvo pripravlja besedilo in razpisno dokumentacijo javnega razpisa, model vrednotenja investicij in izvaja dodeljevanje sredstev. Agencija je nepristranska in po svojih najboljših močeh svetuje in nudi pomoč pri birokratskih ovirah, ki nastanejo ob vstopu tujih investitorjev. Za spodbujanje tujih neposrednih investicij na področju hotelirstva ni trenutno namenjenih nobenih posebnih sredstev oziroma spodbud (JAPTI).

Lahko rečemo, da je privabljanje tujih investicij konkurenčna tekma med državami, saj mednarodna podjetja iščejo najugodnejšo lokacijo za svoj projekt. Tuji investitorji potencialne lokacije ocenjujejo po naslednjih kriterijih (Vladni portal z informacijami o življenju v Evropski uniji, 2007):

- stroški poslovanja: delovne sile, nepremičnin, energije, transporta
- delovna sila: razpoložljivost, usposobljenost

- velikost lokalnega trga oziroma dostop do trga
- dostop do naravnih virov / inputov
- spodbude: davčne, finančne in druge s strani države gostiteljice
- prijazno poslovno okolje: enostavni, hitri, pregledni administrativni postopki, zakonodaja

Slovenija ima z vidika tujih investorjev tako prednosti kot tudi slabosti. Med prednosti uvrščamo politično in ekonomsko stabilnost, delovno učinkovitost, ustrezno infrastrukturo, dobro izobražene kadre ter vesplošno kvalitetno življenjsko okolje (JAPTI). Na drugi strani pa imamo vrsto slabosti, zaradi česar smo manj prijazno okolje za tuje investitorje kot nekatere druge države. Največje ovire so velike obremenitve z davki in prispevki, plačilna nedisciplina, zapleteni administrativni postopki, neučinkovit sodni sistem, težave pri odpuščanju zaposlenih, majhnost slovenskega trga, stroški delovne sile, neurejena zakonodaja in visok davek na dobiček. Na podlagi primerjave ovir za tuje naložbe pred letom 2002 in ovir v letu 2003 ugotavljamo tudi, da ostajajo ovire enake ali pa se malenkostno zmanjšujejo. Glej Priloga 3 (Nidorfer, 2004, str. 5).

Svetovni ekonomski forum (World Economic Forum) je v marcu 2008 za 130 držav objavil indeks konkurenčnosti v turizmu. Na prvem mestu se tako kot lansko leto nahaja Švica, Slovenija pa rangira na 36. mestu (podrobnejši seznam se nahaja v Prilogi 4). Slovenija je od leta 2007, ko je zasedala 44. mesto tako izboljšala svoj položaj kar za 8 mest. Vendar pa nam šele razčlenitev po posameznih področjih in kategorijah razkrije, zakaj je tako. Indeks je namreč razdeljen na tri ključna področja:

- regulativno okolje
- poslovno okolje in infrastruktura
- človeški, naravni in kulturni viri

Za vsako od teh področij je določena država točkovana in rangirana. Slovenija se na področju regulativnega okolja nahaja na 42. mestu, pri oceni poslovnega okolja in infrastrukture na 33. mestu, na področju človeških, naravnih in kulturnih virov pa na 61. mestu.² Glede na leto 2007 smo izboljšali oceno na področju regulativnega in poslovnega okolja ter infrastrukture, slabše pa se uvrščamo na področju človeških, naravnih in kulturnih virov.

4.2.1. Regulativno okolje

Stanje regulativnega okolja je eden od pomembnih dejavnikov za vstop mednarodnih hotelskih verig.

² Za posamezne države so podatki zbrani s strani mednarodnih inštitucij in strokovnjakov na področju turizma, članov UNWTO-ja, WTTC-ja. Drugi vir podatkov pa je raziskava, ki je bila izvedena med vodilnimi poslovneži in gospodarstveniki, saj so to ljudje, ki odločajo o investicijah.

Tabela 9: Uvrstitev Slovenije na področju regulativnega okolja in na podpodročjih

Regulativno okolje	Politični zakoni in ureditve	Okoljevarstvene ureditve	Varnost in zaščita	Zdravje in higiena	Pomembnost turizma za državo
Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang
42	87	17	20	36	84

Vir: The Travel & Tourism Competitiveness Report 2008, 2008.

V Tabeli 9 vidimo, da je Slovenija po oceni Svetovnega ekonomskega foruma najslabše uvrščena na podpodročjih političnih zakonov in ureditev ter pomembnosti turizma za državo. Ocena teh dveh najbolj kritičnih področij se je v primerjavi z letom 2007 poslabšala. Znotraj političnih zakonov in ureditev Slovenija zaseda slabo 110. mesto na področju pravil, ki zadevajo tuje neposredne investicije ter 105. mesto na področju ovir za tuja lastništva. Pri oceni časa, ki je potreben za začetek poslovanja se uvrščamo na slabo 108. mesto (The Travel & Tourism Competitiveness Report 2008, 2008).

4.2.2. Poslovno okolje

Med ovire, značilne za vstop mednarodnih hotelskih verig, spada tudi manj prijazno poslovno okolje. V Tabeli 10 vidimo, da je Svetovni ekonomski forum znotraj poslovnega okolja in infrastrukture najslabše ocenil področje cenovne konkurence v turistični industriji in področje infrastrukture letalskega prometa, pri čemer gre predvsem za majhno število delujočih letalskih družb na slovenskem trgu.

Tabela 10: Uvrstitev Slovenije na področju poslovnega okolja in infrastrukture ter na podpodročjih

Poslovno okolje in infrastruktura	Infrastuktura letalskega prometa	Infrastruktura zemeljskega prometa	Turistična infrastruktura	Informacijska in komunikacijska tehnologija	Cenovna konkurenca v turistični industriji
Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang
33	70	23	20	26	102

Vir: The Travel & Tourism Competitiveness Report 2008, 2008.

Za primer vstopa mednarodne hotelske verige na slovenski trg in še natančneje v Ljubljano, bi bili predvsem stroški poslovanja ena od pomembnejših ovir. Najbolj problematični so stroški zemljišča v Ljubljani, ki v zadnjih letih strahovito naraščajo. Cena kvadratnega metra zazidljivega zemljišča v Ljubljani znaša od približno 200 - 400 evrov (podatki nepremičninskih agencij v Ljubljani). Tukaj je potrebno omeniti tudi pomanjkanje zemljišč, ki bi bila primerna za hotelsko dejavnost v Ljubljani.

Tudi stroški delovne sile so v Sloveniji visoki. Povprečni stroški dela na uro za redno zaposlene so v letu 2003 v Sloveniji znašali 10,54 evrov. V primerjavi z ostalimi leta 2004 pridruženimi članicami Evropske unije sodimo v sam vrh.³ Z izjemo Cipra imajo vse ostale članice veliko nižje povprečne stroške dela na uro, kar je razvidno iz Tabele 11 (Europe in Figures, 2007, str. 185).

Tabela 11: Povprečni stroški dela na uro za redno zaposlene v podjetjih z 10 ali več zaposlenimi v letu 2003 v EUR

Država	Povprečni stroški dela na uro
Češka	5,47
Madžarska	5,10
Poljska	4,70
Slovaška	4,70
Estonija	4,01
Latvija	2,37
Litva	3,10
Slovenija	10,54
Ciper	10,68
Malta	7,77

Vir: Europe in Figures, 2007, str. 185.

4.3. ZMANJŠEVANJE OVIR ZA VSTOP MEDNARODNIH HOTELSKIH VERIG

V zadnjem času potekajo prizadevanja za manj stroga pravila kar zadeva investicijsko dejavnost. Prihaja do sprememb in dopolnitev Zakona o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij. Vlada RS je na osnovi tega zakona 1. februarja 2007 izdala Uredbo o finančnih spodbudah za tuje neposredne investicije. Uredba podrobneje določa cilje, oblike finančnih spodbud za začetne vhodne tuje neposredne investicije ter pogoje, merila in postopek za njihovo dodelitev. Med drugim so v uredbi določene tudi spodbude za storitve, ki se mednarodno tržijo in ustvarijo najmanj 10 delovnih mest (Uredba o finančnih spodbudah za tuje neposredne investicije, 2007).

Tudi Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007 – 2011 vsebuje ukrepe za zagotavljanje ugodnejšega poslovnega okolja za razvoj turizma in za spodbujanje investicijskega cikla v turizmu.

Na področju zagotavljanja ugodnega poslovnega okolja je načrtovana sprememba zakonodaje in podzakonskih predpisov, ki ovirajo razvoj turizma in uresničevanje strateških ciljev. To se

³ Stroški dela na uro so v zahodnoevropskih državah višji. V Franciji so v istem letu znašali 27,50 evrov.

nanaša predvsem na področja ureditve prostorskih aktov, pridobivanja dovoljenj za gradnjo ter potrebnih urbanističnih pogojev.

Na področju spodbujanja investicijskega cikla pa so pomembnejši ukrepi predvsem:

- odprava kritičnih točk za uspešno izvedbo načrtovanega investicijskega cikla, v okviru katerega gre za subvencioniranje priprave prostorske dokumentacije, projektne dokumentacije, poslovnih načrtov, svetovanja in notranjega usposabljanja ter usposobitev skupine specializiranih svetovalcev za turizem;
- spodbujanje investicij v turistično infrastrukturo v širšem smislu, v okviru katerega gre med drugim tudi za sofinanciranje investicij za izgradnjo nastanitvenih kapacitet;
- spodbujanje investicij v javno turistično, prometno in drugo za turizem pomembno infrastrukturo.

V Razvojnem načrtu in usmeritvah slovenskega turizma 2007 – 2011 je na področju zagotavljanja ugodnega poslovnega okolja in investicijske politike predvidenih pet temeljnih usmeritev. V nadaljevanju navajam dve usmeritvi, ki zadevata investicije:

»Odpravo kritičnih točk za izvajanje načrtovanega investicijskega cikla z ureditvijo prostorskih aktov in potrebnih urbanističnih pogojev za investicijsko dejavnost v turizmu ter poenostavitev postopka pridobivanja formalnih dovoljenj in soglasij za začetek gradnje in vzpostavitve sistema svetovanja malim in srednjim podjetjem za razvoj podjetniških idej do pripravljenosti projektov za izvedbo« (Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007 – 2011, 2006, str. 73).

»Oblikovanje ugodnejših pogojev in spodbud za tuje investicije ter razvoj strateških partnerstev v turizmu« (Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007 – 2011, 2006, str. 73).

5. VSTOP HOTELSKE VERIGE ACCOR NA SLOVENSKI TRG

Accor je vodilna evropska hotelska veriga in ena izmed največjih hotelskih verig na svetu. Prisotna je v 90 državah in zaposluje približno 170.000 ljudi. Na podlagi dolgoletnih izkušenj deluje na področju hotelirstva in storitev.

5.1. PREDSTAVITEV HOTELSKE VERIGE ACCOR

Hotelska veriga Accor je zgradila mednarodno mrežo 4.000 hotelov na šestih kontinentih (Corporate Brochure, 2008). S svojim številom hotelov se uvršča na četrto mesto na seznamu največjih svetovnih hotelskih verig (Hotels' Corporate 300 Ranking, 2007).

Cilj podjetja Accor je s svojimi močnimi in prepoznavnimi znamkami postati vodilna hotelska veriga v segmentu hotelov srednje in nižje kategorije in si hkrati zagotoviti pomembno vlogo v segmentu hotelov visoke kategorije.

Ključni faktor hitre širitve hotelske verige Accor je sposobnost razvijati vedno nove koncepte hotelov. Prvi izmed hotelov je bil Novotel, ki so ga predstavili v letu 1967, sledila sta Ibis leta 1974 in pa hotel Formula 1 leta 1985. Svojo mrežo hotelov so uspešno gradili predvsem s pomočjo pravilno usmerjane rasti in previdno načrtovanih prevzemov (History, 2007).

Accor vključuje posamezne hotele v svojo verigo na različne načine. Med vsemi hoteli junija leta 2007 je bilo največje število hotelov v verigo Accor vključenih s pomočjo pogodbe o zakupu. Sledijo hoteli, ki so upravljani s franšizno pogodbo. V lasti je hotelska veriga Accor imela 912 hotelov. Najmanj pa je hotelov, ki so vodeni s pomočjo pogodbe o upravljanju (Hotel portfolio by operating structure and brand at June 30, 2007).

Poleg hotelirstva so pomemben del poslovanja podjetja Accor tudi storitve, ki so namenjene podjetjem in javnim institucijam. Dotikajo se predvsem področij, kot so človeški viri, trženjske storitve in premoženjsko upravljanje ter tako vključujejo bone za hrano, programe zvestobe, organiziranje korporativnih potovanj. Tudi na področju storitev Accor deluje na mednarodnem trgu, in sicer v 35 državah (Services, 2007).

Prihodek podjetja je v letu 2007 znašal 8.121 milijonov evrov. Pri čemer so zgolj v Franciji dosegli 34 % prihodka, v preostali Evropi 37 %, v Severni Ameriki 11 %, v Latinski Ameriki 10 % in 8 % prihodka v preostalem delu sveta. (Corporate Profile, 2008). V primerjavi z letom 2006 se je prihodek zvišal za 6,8 %. Vzrok temu je pozitivna klima na področju storitvene dejavnosti in pa pozitiven trend v evropskem hotelskem ciklu, ki se nadaljuje že od sredine 2005 (Excellent Results in 2007, 2008).

5.1.1. Znamke hotelov hotelske verige Accor⁴

Znamke hotelov hotelske verige Accor Novotel, Sofitel, All Seasons, Adagio, Pullman, Ibis, Etap, Formula 1, Motel 6, Mercure in Suitehotel pokrivajo različne tržne segmente. Accor je edina hotelska veriga na svetu, ki pokriva cenovne razrede, od ekonomskega do luksuznega. Največji delež hotelov, kar 64 % imajo v nižjem razredu, 31 % v srednjem razredu in le 5 % hotelov v višjem razredu (glej Priloga 5).

⁴ Activities and Brands, 2008

5.1.1.1. Etap

Mrežo zelo ekonomičnih hotelov znamke Etap najdemo v Franciji, Nemčiji, Avstriji, Belgiji, Španiji in Veliki Britaniji, na Madžarskem, v Švici in v Izraelu. Gostom nudijo prenočitev v prostornih triposteljnih sobah s kopalnico in televizijo. Cenovno je ta znamka hotelov zelo ugodna.

5.1.1.2. Formule 1

Hoteli Formula 1 so glavni predstavniki nizkocenovnih hotelov. Eno-, dvo- ali triposteljne sobe so funkcionalne, z osnovnim, vendar zadostnim nivojem udobja. Hoteli Formula 1 se ne nahajajo samo v Evropi, ampak tudi v Južni Afriki, Avstraliji, Braziliji in celo na Japonskem.

5.1.1.3. Ibis

Ibis je vodilna blagovna znamka hotelov v kategoriji nižjega srednjega razreda (lower mid scale). Odlikuje se po enostavnem dostopu in legi direktno v centru mesta. Na evropskem trgu je to najbolj razširjena hotelska znamka. Svojo konkurenčno prednost dosega s kvaliteto, z visokim nivojem storitev in z nizko ceno.

5.1.1.4. Mercure

Pogosto se nahajajo v mestnih središčih. Hoteli Mercure pokrivajo celoten spekter superiornih storitev. Temelji hotelov Mercure so udobje, kvaliteta in gostoljubnost. Hoteli Mercure so zgrajeni v harmoniji z okoljem, vsak pa ima svojo osebnost in se razlikuje od drugih. Hotelsko osebje se je specializiralo za mestne znamenitosti in tako svetuje in usmerja goste pri odkrivanju mesta in okolice. Tudi hotelska kulinarika se bolj kot na klasične jedi osredotoča na lokalne jedi.

5.1.1.5. Motel 6

Ustanovljeni leta 1962 v Santa Barbari, v zvezdni državi Kaliforniji, so hoteli znamke Motel 6 vodilni v razredu nizkocenovnih hotelov v ZDA in Kanadi. Nudijo veliko brezplačnih storitev, kot na primer brezplačne lokalne klice, jutranjo kavo, nastanitev za otroke. Motel 6 skuša ponuditi najboljše razmerje med ceno in kvaliteto v ZDA.

5.1.1.6. Novotel

Hoteli znamke Novotel se nahajajo v centru mesta ali rahlo na obrobju, v bližini večjih avtocest, letališč ali ob morju. Namenjeni so ljudem, ki potujejo poslovno ali z družino. Imajo posebne ugodnosti in popuste za otroke, poleg tega pa jim nudijo tudi darila, igre in otroška igrišča. S sponzoriranjem nekaterih pomembnih mednarodnih turnirjev golfa je Novotel postal še posebej priljubljen med igralci golfa. Veliko hotelov Novotel se nahaja v naravnem okolju in v bližini golfišč.

5.1.1.7. All Seasons

Prvi hotel znamke All Seasons je bil odprt septembra 2007 v Franciji. Hoteli All Seasons temeljijo na konceptu »All you need« in tako poudarjajo kvaliteto, interaktivnost in družabnost. Nahajajo se v centrih mest in spadajo v ekonomski razred. Hotelska znamka se namerava s pomočjo franšiznega poslovanja razširiti najprej po Franciji in potem v druga evropska mesta ter v Azijo in Avstralijo.

5.1.1.8. Adagio

Apartmajski hoteli znamke Adagio so namenjeni gostom, katerih bivanje traja od 4 dni in do nekaj mesecev in več. Hoteli te znamke ponujajo gostu udobno namestitev in nudijo vse, kar gostje potrebujejo za daljše bivanje.

5.1.1.9. Pullman

Hotelska znamka Pullman je bila ustvarjena za poslovne goste. V nasprotju z drugimi poslovnimi hoteli Pullman nudi domačnost in prijetno atmosfero, poleg tega pa tudi najnovjšo tehnološko opremo, izposojajo računalnikov, administrativne storitve in usposobljeno osebje za organizacijo poslovnih dogodkov.

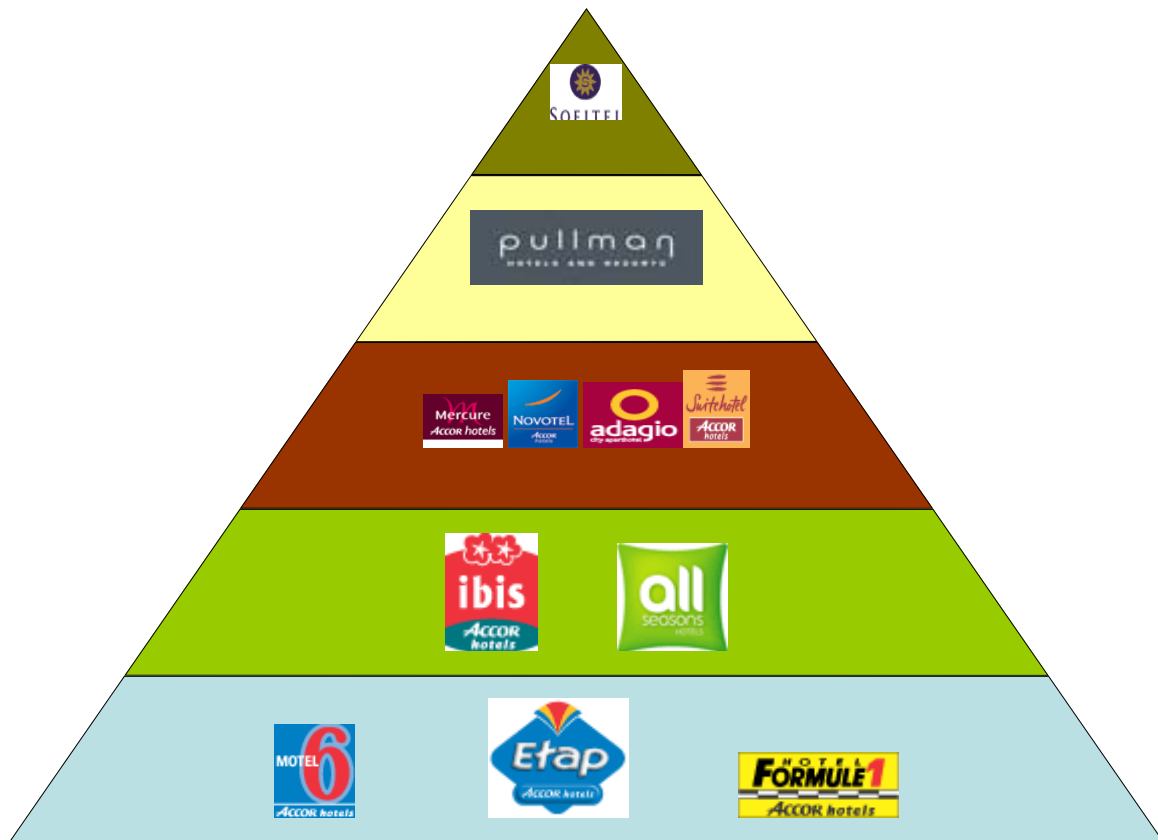
5.1.1.10. Sofitel

Je predstavnik najvišjega cenovnega razreda hotelov v skupini Accor, predstavlja francosko eleganco, udobje, toplino, sofisticirane storitve in se ponaša z izjemno kulinariko. Zaradi velike konkurence v razredu luksuznih hotelov Accor sodeluje s svetovno znanimi arhitekti, najboljšimi notranjimi opremljevalci in drugimi specialisti. Pričakovanja gostov skuša zapolniti s poudarkom na luksuznih detajlih ter na umetnosti in kulturi. Vsak hotel poskušajo narediti unikaten, s pridihom dežele, v kateri se nahaja in njene lokalne tradicije.

5.1.1.11. Suitehotel

Znamka Suitehotel s tremi zvezdicami predstavlja novodobni hotel, katerega posebnost so velike večnamenske sobe, suite, ki se lahko uredijo za delovni prostor ali pa zgolj za oddih in sprostitev. Prvi Suitehotel so odprli leta 1999 v Franciji. Do leta 2012 pa načrtujejo 100 hotelov te znamke.

Slika 1: Prikaz znamk hotelske verige Accor od najcenejšega do luksuznega razreda



Vir: Activities and Brands, 2008.

5.1.2. Podrobnejša predstavitev znamke Ibis

Hotelska znamka Ibis je prepoznavna po visoki kvaliteti storitev, cenovni dostopnosti, centralni legi, profesionalnosti in ustrežljivosti zaposlenih, okoljevarstvenem ravnanju ter prilagodljivosti. Hotelska recepcija deluje 24 ur dnevno, prav tako tudi hotelski bar in ponudba prigrizkov. Uvedli so koncept petnajstih minut, s katerim zagotavljajo, da lahko vsako željo gosta izpolnijo v 15 minutah. Zajtrk je možno obiskati od 4. ure zjutraj do 12. ure opoldne, kar gostom nudi veliko svobode. Sobe s kopalnico so udobne, preprosto urejene, vendar opremljene s televizijo, klimatsko napravo in internetnim priključkom. Ibis je postala tudi prva mednarodna hotelska veriga, ki je bila v letu 1997 nagrajena z ISO 9002. Certifikat, izdan s strani Bureau Veritas Quality International, garantira za profesionalnost osebja in usklajenost organizacije (Ibis Guide 2007, 2007, str. 47).

Ob koncu leta 2006 je bilo na svetu 739 hotelov znamke Ibis, s skupnim številom sob 81.469. Prisotni so bili v 36 različnih državah. V letu 2007 je Ibis razširil svojo mrežo z odprtjem 41 novih hotelov v 16 državah, med drugim tudi v Turčiji, Rusiji in v Kuvajtu, kjer še niso bili

prisotni. Tako je samo v Evropi bilo odprtih 24 novih hotelov, v Južni Ameriki 7 hotelov, 2 hotela v Afriki, 1 hotel na Srednjem Vzhodu in 7 hotelov v Aziji ter na Pacifiškem otočju (Our new hotels, 2007).

V Tabeli 12 lahko vidimo, kakšna je bila struktura hotelske znamke Ibis junija leta 2007. Najpogostejša oblika upravljanja je bil zakup, sledila mu je oblika franšiznega poslovanja. Accor je imel v svoji lasti zgolj 121 hotelov znamke Ibis. Najmanj hotelov pa je bilo vodenih s pomočjo pogodbe o upravljanju.

Tabela 12: Prikazani so podatki za hotele znamke Ibis na dan 30.6.2007

Znamka hotela	V lasti	Zakup - fiksna renta	Zakup - variabilna renta	Upravljanje	Franšiza	Skupno
Ibis	121	140	186	61	253	761

Vir: Hotel portfolio by operating structure and brand at June 30, 2007.

Hotele Ibis cenovno uvrščamo v nižji srednji cenovni razred. Cene sobe na noč se gibljejo nekje med 50 in 130 evri, odvisno od kraja (lokacije) in časa (dneva). Iz Tabele 13 na strani 30 vidimo, kako se razlikujejo cene sobe na noč po različnih evropskih mestih in celo v dveh različnih predelih mesta v Parizu.

Tabela 13: Primerjava cene prenočitve v hotelih Ibis v ponedeljek, 19.3.2007

Lokacija hotela Ibis	Število sob	Cena dvoposteljne sobe (EUR) na sobo - na noč
Budimpešta	139	54
München	138	69
Praga	271	91
Dunaj	341	83
Milano	425	99
Paris - La Défense Centre	286	119
Paris – Montmartre	326	95
London	380	130

Vir: Rates, 2007.

5.1.3. Širitev hotelske verige Accor na mednarodne trge

Pri širitvi na mednarodne trge se hotelskim verigam, v okviru zasledovanja čim večje uspešnosti, poraja vprašanje, na katere trge vstopiti. Dejavniki, ki vplivajo na izbiro države, so splošna ekonomska, politična in socialna stabilnost, hkrati pa tudi velikost in rast povpraševanja ter vladna politika države do tujih investicij (Cunill, 2006, str. 174).

Obsežno globalno delovanje hotelske verige Accor nam dokazuje obstoječa mednarodna mreža 4.000 hotelov na šestih kontinentih. Največ hotelov se nahaja v Evropi in sicer v

Franciji. Na največjem svetovnem trgu, v Združenih državah Amerike, Accor operira z več kot 1200 hoteli, vključujoč nizkocenovne hotelske znamke Motel 6, Studio 6 ter hotele višjega razreda kot sta Sofitel in Novotel (Hotels Key Figures, 2008).

V okviru širitvenih strategij pospešujejo, repositionirajo in obnavljajo hotelske znamke, spodbujajo sodelovanja s strokovnjaki na področju posesti in sklepajo pogodbe z novimi razvojnimi eksperti. Za širitev na nove trge namenjajo vedno več sredstev. V letu 2007 so odprli 28.000 sob, med njimi 38 % na razvijajočih se trgih (Excellent Results, 2008). Del globalne strategije hotelske verige Accor je odprtje 200.000 novih hotelskih sob do leta 2010, med njimi kar 60 % na razvijajočih se trgih. Accor načrtuje investicijo, vredno 2,5 milijard evrov, od tega 1,2 milijard evrov v Evropi in 1,1 milijard na razvijajočih se trgih s ciljem dobičkonosnosti naložbe (ROI) 15 % do leta 2010. Načrtujejo odprtje novih hotelov tako na evropskih kot tudi na trgih Kitajske, Indije, Rusije, Srednjega vzhoda in Latinske Amerike (Strong Growth in 2006 Results, 2007).

V okviru širitve hotelske verige Accor na indijski trg nameravajo odpreti hotele različnih znamk, vključujoč hotele znamke Formula 1, hotele Ibis kot tudi hotele srednjecenovnega razreda Novotel ter višjega razreda Sofitel, s katerimi naj bi pokrili čim več različnih tržnih segmentov (Accor Takes a Major Step in its Expansion in India, 2006).

Kitajska je trenutno najhitreje rastoči trg, na katerem Accor posluje. Po ugotovitvah World Travel and Tourism Council naj bi potovalna industrija na Kitajskem v naslednjih desetih letih rasla po 9,2 odstotni stopnji letno. Accor je trenutno na Kitajskem prisoten s 50 hoteli. Na podlagi trenutnih širitvenih načrtov je razvidno, da namerava svojo mrežo na kitajskem trgu razširiti na 180 hotelov do leta 2010 (Accor signs for 62 more hotels in China, 2007).

Revija Hotels je v okviru raziskave največjih hotelov objavila seznam hotelskih verig, razvrščenih po njihovi mednarodni prisotnosti. Na prvem mestu je hotelska veriga InterContinental s prisotnostjo v 100 državah, sledi ji hotelska veriga Starwood Hotels and Resorts, ki je v letu 2007 imela hotele v kar 95 državah. Na tretjem mestu se nahaja Accor s prisotnostjo v 90 državah. Sledita hotelski verigi Hilton Group in Best Western International.

Tabela 14: Mednarodna razširjenost največjih hotelskih verig v letu 2007

Hotelske verige	Število držav
InterContinental Hotels Group	100
Starwood Hotels & Resorts	95
Accor	90
Hilton Group plc	78
Best Western International	78

Vir: Strauss, 2007, str. 39.

Accor se v okviru širjenja na mednarodne trge namerava razširiti tudi na slovenski trg, kjer zaenkrat še ni prisoten. Eno od ključnih vprašanj ob vstopu hotelske verige Accor se dotika izbire znamke hotela, s katerim bodo vstopili. Glede na precejšnjo raznovrstnost hotelskih znamk, ki jih je veriga razvila, je treba odločitev sprejeti na podlagi več dejavnikov.

5.2. VSTOP Z BLAGOVNO ZNAMKO IBIS⁵

Gre za odprtje hotela v mestu Ljubljana, v centru mesta, oziroma znotraj avtocestnega obročja. Najbolj je primerno odprtje hotela srednje kategorije, s tremi zvezdicami, ki bi bil primeren za družine kot tudi za poslovne goste. Število sob mora biti zadostno, saj se pričakuje veliko povpraševanje. Hotel bo imel 150 sob (Raveau, 2007). Hotelska veriga Accor se je za vstop z znamko Ibis odločila, ker je to hotelska znamka, ki bi na podlagi njihovih raziskav zapolnila tržno nišo v Sloveniji. Na slovenskem trgu je namreč prisotnih veliko hotelov višje kategorije, kot tudi lokalnih nizkocenovnih hotelov. Ibis pa se nahaja v kategoriji nižjega srednjega razreda (lower mid scale) z zelo prepoznavno blagovno znamko. Menijo, da bi izgradnja takega hotela v Ljubljani doživela velik uspeh, tako kot se je to zgodilo v vseh drugih mestih vzhodne in osrednje Evrope.

Hotelska veriga si je za obliko vstopa na trg izbrala partnerja, ljubljansko gradbeno podjetje, ki bo zanje poiskalo zemljišče in zgradilo nov hotel. Ta hotel bodo potem kupili. Za to obliko vstopa so se odločili zato, ker so po preučitvi trga ugotovili, da se ne splača vstopiti s pomočjo franšize, saj se je to v preteklih letih v Ljubljani, na primeru drugih hotelskih verig, izkazalo kot neučinkovito. Poleg tega podeljevanje franšize tudi ni najbolj pogost in priljubljen način širitve hotelske znamke Ibis.

5.3. SWOT ANALIZA

Za uspešno načrtovanje nastopa na turističnem trgu se dandanes poslužujemo različnih orodij in metod analiziranja. Ena izmed njih je tudi SWOT analiza, s pomočjo katere analiziramo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Gre pravzaprav za analizo zunanjega okolja (priložnosti, nevarnosti) in notranjega okolja (prednosti, pomanjkljivosti) organizacije.

V okviru zunanjega okolja turistične organizacije analiziramo (Brezovec, 2000, str. 67) :

- naravno okolje
- demografske značilnosti v okolju
- ekonomske značilnosti v okolju
- tehnološke značilnosti v okolju
- politično-pravne značilnosti v okolju

⁵ Podatki pridobljeni na podlagi intervjuja s Frederique Raveau, projektno in razvojno vodjo podjetja Accor za osrednjo in vzhodno Evropo. Glej Priloga 6.

- kulturno okolje

Znotraj turistične organizacije pa analiziramo (Brezovec, 2000, str. 67):

- organiziranost
- način in kakovost upravljanja
- informacijski sistem
- delovne postopke
- vedenje zaposlenih do turistov
- vedenje vodstva do zaposlenih
- poznavanje tržišča
- razvoj
- nadzor

V nadaljevanju bom najprej opredelila priložnosti in nevarnosti ob vstopu hotelske verige Accor z njihovo znamko hotelov Ibis.⁶ Te namreč izhajajo iz zunanjega okolja, torej so povezane neposredno s Slovenijo in z Ljubljano, kjer je hotel načrtovan.

5.3.1. Priložnosti

- V Sloveniji in v Ljubljani ni prisotnih veliko mednarodnih hotelskih verig.
- V mestu Ljubljana obstaja potreba po povečanju namestitvenih zmogljivosti.
- V Ljubljani vlada pomanjkanje hotelov kategorije treh zvezdic, kar predstavlja priložnost za odprtje hotela znamke Ibis.
- Slovenija je politično stabilna in gospodarsko uspešna.
- Od leta 2004 je Slovenija članica Evropske unije, kar poenostavi prihod tuje hotelske verige.
- Turistična infrastruktura je ustrezna, saj se je Slovenija na podlagi raziskave World Economic Forum na področju turistične infrastrukture uvrstila kar na 20. mesto izmed 130 držav.
- Mesto Ljubljana se turistično razvija in vsako leto se število prenočitev turistov povečuje.
- Nizki stroški delovne sile v primerjavi s Francijo, od koder veriga izvira.

5.3.2. Nevarnosti

- Odklonilen odnos javnosti in turističnih strokovnjakov do tujih hotelskih verig. Po besedah mag. Janeza Siršeta lahko ljubljanski hoteli preživijo brez tujih imen (Koražija, 2001, str. 13).
- Neprijazno poslovno okolje z administrativnimi ovirami.

⁶ Gre pravzaprav za povzetek ugotovitev iz prejšnjih poglavij.

- Cene nakupa oziroma najema stavbnega zemljišča so primerljive z zahodnoevropskimi državami in visoke.
- Težave z razpoložljivostjo primernega stavbnega zemljišča.
- Višji stroški delovne sile kot v državah vzhodne Evrope.
- Pomanjkanje kvalificirane delovne sile.
- Ovire za neposredne tuje investicije in pomanjkanje spodbud.
- Slaba prepoznavnost francoske verige Accor v Sloveniji.
- Slabe izkušnje nekaterih drugih mednarodnih hotelskih verig s poslovanjem v Ljubljani.

Prednosti in slabosti, ki bi se morda pojavile ob vstopu hotelske verige Accor s hotelsko znamko Ibis na slovenski trg, pa izhajajo iz notranjega okolja podjetja Accor in so naštet v nadaljevanju.

5.3.3. Prednosti

- Kvaliteta in visok nivo storitev hotelske znamke Ibis.
- Stabilnost poslovanja hotelske znamke Ibis.
- Izkušnost v dolgoletnem poslovanju hotelske znamke Ibis.
- Ugodna cena prenočitve.
- Dobro poznavanje mednarodnih trgov in uspešno prilagajanje le-tem.
- Nenehna krepitev moči znamke s širitvijo na nove trge.
- Spremljanje trendov v hotelirstvu in vpeljevanje novosti.

5.3.4. Slabosti

- Slabo poznavanje slovenskega trga.
- Omejena ponudba hotelskih storitev.
- Enostavnost in preprostost zunanosti in notranosti hotelov znamke Ibis.
- Centralizacija poslovanja v Franciji in poslovanje v francoskem jeziku.

5.4. PRIMERJAVA Z VSTOPOM NA DRUGE TRGE VZHODNOEVROPSKIH DRŽAV

Hotelska veriga Accor je prisotna v vseh naših sosednjih državah. Zanimivo je torej primerjati Slovenijo z državami, v katerih je Accor s svojimi hoteli znamke Ibis že prisoten, in ugotoviti razloge, zakaj je tako.

Metoda benchmarking je v zadnjih letih pogosto uporabljena metoda, ki je definirana kot sistematski in kontinuiran proces merjenja in primerjanja poslovanja organizacije z vodilnimi organizacijami z istega področja, ki hkrati predstavljajo najboljši primer dobre prakse. Namen je izboljšanje poslovanja organizacije (Wah Fing, 1998, str. 408). Eden od načinov

benchmarkinga je interni benchmarking, ki se izvaja v večdivizijskih ali v mednarodnih organizacijah (Sarkis, 2001, str. 92). V primeru podjetja Accor in znamke hotelov Ibis se lahko izvaja interni benchmarking med hoteli Ibis v različnih državah.

Izbira držav, ki imajo najbolj primerljivo hotelirstvo s slovenskim hotelirstvom, lahko temelji na več dejavnikih. Lahko primerjamo države, ki imajo podobno gospodarsko razvitost, zgodovinsko preteklost, vrsto turizma, geografsko poreklo gosta ali geografsko lego. Vstop hotelske verige Accor s hotelsko znamko Ibis v Slovenijo bom primerjala z vstopom v nekatere države vzhodne Evrope, kot so Češka, Madžarska, Slovaška in Romunija.

V tabeli, ki se nahaja v Prilogi 7 lahko vidimo, kako uspešno je poslovanje hotelov Ibis v nekaterih prestolnicah in mestih vzhodnoevropskih držav. Med seboj so hoteli primerjani glede na odstotek zasedenosti, RevPAR in promet. Podano pa imamo tudi število sob, ki jih posamezen hotel ima. Podatki so za Češko, Madžarsko, Slovaško in Romunijo.

Rev/PAR je okrajšava za "revenue per available room" in pomeni prihodek na razpoložljivo sobo. Največkrat ga izračunamo tako, da delimo prihodek od nastanitev z razpoložljivim številom sob (Analiza uspešnosti turističnega gospodarstva (hotelskega sektorja) v Sloveniji, 2005, str. 108). Med primerjanimi hoteli znamke Ibis v vzhodnoevropskih državah ima hotel Ibis v Bratislavi, na Slovaškem, najvišjo stopnjo prihodka na razpoložljivo sobo (Rev/PAR), saj ta znaša 61,5.

Zasedenost v vseh navedenih hotelih Ibis je višja od 60 %. Največja zasedenost je v hotelu Ibis v Bratislavi, kjer ta znaša 80,1 %.

Primerjava navedenih hotelov glede na promet nam pokaže, da je imel največji promet Ibis Gara de Nord v Bukarešti.

5.4.1. Primerjava z Madžarsko

Ob analizi odprtja hotela Ibis je zanimiva primerjava z Madžarsko, ki se je Evropski uniji pridružila v istem letu kot Slovenija. V glavnem mestu, v Budimpešti, je prisotnih veliko mednarodnih hotelskih verig, med njimi kar štirje hoteli znamke Ibis. Poraja se vprašanje, kakšni so glavni razlogi za prisotnost hotela Ibis v Budimpešti in istočasna odsotnost istoimenskega hotela v Ljubljani:

- večji trg, večja prepoznavnost in iz tega razloga veliko večje povpraševanje: Madžarska sodi s 93.030 kvadratnimi kilometri površine in približno 10 milijoni prebivalcev med srednje velike evropske države. Kar 18,1 odstotka prebivalcev živi v glavnem mestu Budimpešti. Slovenija sodi med majhne evropske države z 20.273 kvadratnimi kilometri površine in s približno 2 milijona prebivalcev (Poslovanje Madžarska, 2007);

- boljša dostopnost trga: na letališču Ferihegy v Budimpešti je registriranih 46 letalskih družb. V letu 2006 je letališče imelo 8,267 milijonov potnikov. Budimpešta ima tudi 10 nizkocenovnih letalskih prevoznikov (Budapest Airport, 2007). Letališče Brnik ima registriranih 12 letalskih družb. Med njimi zgolj tri nizkocenovni letalski prevozniki. Število potnikov v letu 2006 pa je bilo 1,334 milijona (Revidirano letno poročilo za leto 2006, 2007). Ljubljana sicer enako kot Madžarska velja za geografsko dostopno destinacijo, vendar ji primanjkuje rednih letalskih povezav z nekaterimi potencialnimi trgi;
- nižji stroški delovne sile: povprečni strošek dela na uro je za redno zaposlene na Madžarskem v letu 2003 znašal 5,10 evrov, v Sloveniji 10,54 evrov (Europe in figures, 2007, str. 185);
- odprtost trga za tuje neposredne investicije: madžarsko gospodarstvo je po velikosti na tretjem mestu v srednjevzhodni Evropi in je eno od najbolj odprtih v regiji (Poslovanje Madžarska, 2007). Madžarska je radikalno odprla trg za tuje neposredne investicije, v primerjavi s Slovenijo, ki je bila veliko bolj avtonomna in predvsem zaprta do tujega kapitala. Gospodarsko rast so Madžari financirali s tujo akumulacijo, mednarodno konkurenčnost so dosegli z internacionalizacijo svojih podjetij (Kovač, 2006).

5.4.2. Primerjava s Slovaško

Bolj smiselna pa je primerjava s Slovaško. Slovaška je tako kot Slovenija ena izmed držav, ki so se Evropski uniji pridružile maja leta 2004. Bratislava je glavno mesto s približno 430.000 prebivalci. Turistično se v zadnjih letih zelo razvija. V letu 2006 je imela Bratislava približno 640.000 turistov (420.000 tujih) in približno 1.340.000 prenočitev, od tega 800.000 prenočitev tujih gostov (Facts and Figures 2007, 2007). Število turistov in prenočitev v Bratislavi je sicer nekoliko večje kot v Ljubljani. Vendar kljub temu lahko Ljubljano bolje primerjamo z Bratislavo, kot pa s prestolnicami nekaterih drugih vzhodnoevropskih držav, kot so Praga, Budimpešta ali Bukarešta.

Število hotelov v Bratislavi je 43, med njimi več predstavnikov mednarodnih hotelskih verig kot v Ljubljani. (Facts and Figures 2007, 2007). Hotelska veriga Accor je na Slovaškem prisotna z enim hotelom znamke Ibis. Hotel Ibis v Bratislavi s 120 sobami je edini predstavnik hotelske verige Accor na Slovaškem. Od odprtja leta 2003 je njegovo poslovanje zelo uspešno. Dosega najvišjo stopnjo zasedenosti in najvišji Rev/PAR med primerjanimi hoteli na Madžarskem, Češkem in v Romuniji (glej Priloga 7).

Razloge za prisotnost znamke Ibis v Bratislavi in hkratno odsotnost hotela Ibis v Ljubljani bi lahko iskal predvsem v nižji ceni zemljišča. Predvsem pa je Bratislava eno od zadnjih evropskih mest, ki ima razpoložljiva zemljišča za gradnjo še v izobilju. Do sedaj neizkoriščene lokacije se razvijajo v nove mestne četrti. To predstavlja konkurenčno prednost mesta in privlači tuje investitorje (Bratislava 2007, 2007). Slovaška namreč beleži visok

pritok neposrednih tujih investicij in nenehno vključevanje gospodarstva v mednarodne tokove, kar je posledica načrtne in premišljene politike slovaške vlade. V letu 2004 je Slovaška zabeležila rekordni pritok neposrednih tujih investicij (Poslovanje Slovaške, 2007).

Lahko pa sklepamo, da bi ob odprtju hotela Ibis v Ljubljani bili priča podobnemu uspehu ali celo večjemu kot v Bratislavi. Trg je po svojih karakteristikah podoben, poleg tega bi bil prav tako kot na Slovaškem to prvi in edini hotel Ibis v Sloveniji.

5.5. PRIPOROČILA HOTELSKI VERIGI ACCOR

Na podlagi metode SWOT ugotovimo, da se ob vstopu hotelske verige Accor s hotelsko znamko Ibis na slovenski trg pojavljajo tako priložnosti in nevarnosti, kot tudi prednosti in slabosti. Kljub temu pa so priložnosti in prednosti ob podrobnem proučevanju številčneje in veliko bolj očitne kot nevarnosti in slabosti.

V Ljubljani sta trenutno samo dva hotela vključena v mednarodno hotelsko verigo, kar je v primerjavi s sosednjimi državami zelo malo. Poleg tega sta to hotela visoke kategorije, s štirimi zvezdicami. Dejstvo je, da v Ljubljani nimamo mednarodne hotelske verige, ki bi nudila nastanitev srednje ali nižje kategorije in obstaja tržna niša za vstop hotelske verige Accor s hotelsko znamko Ibis.

Kljub vsemu pa bi morala hotelska veriga Accor veliko pozornosti nameniti tudi nekaterim nevarnostim, ki se pojavljajo ob vstopu na slovenski trg. Veliko oviro predstavlja predvsem manj ugodno poslovno okolje z administrativnimi ovirami ter številne ovire za neposredne tuje investicije. Na žalost zelo nespodbudno vplivajo tudi številni odhodi mednarodnih hotelskih verig, ki so tudi rezultat nevarnosti na slovenskem trgu.

Vendar pa lahko na podlagi številnih prednosti, ki izvirajo iz notranjega okolja hotelske verige Accor rečemo, da bo vstop, kljub številnim nevarnostim na trgu uspešen. Hotelska veriga se je namreč, glede na svoj dosedanji uspeh, pripravljena soočiti z ovirami in nasprotovanji. Poleg tega tudi prisotnost hotelske verige Accor v vseh naših sosednjih državah in uspešnost poslovanja na trgih vzhodnoevropskih držav narekuje, da naj hotelska veriga vstopi tudi na slovenski trg.

Vstop hotelske verige Accor z znamko Ibis na slovenski trg bi najlaže primerjali z vstopom in poslovanjem hotela znamke Ibis v Bratislavi, na Slovaškem, kjer Accor s hotelsko znamko Ibis dosega zelo visoko zasedenost in prihodek na razpoložljivo sobo. Glede na podobnosti obeh trgov bi lahko sklepali tudi na uspešnost hotela znamke Ibis na slovenskem trgu.

Glavno priporočilo hotelski verigi bi bilo predvsem, naj vstopi čim prej, da je ne bi prehitela nekatere konkurenčne mednarodne hotelske verige, ki se tudi zanimajo za naš trg.

6. SKLEP

Število turistov se v Sloveniji iz leta v leto povečuje. Statistika prihoda turistov po vrstah krajev nam kaže, da je v letu 2007 Ljubljano obiskalo za 7 % več turistov kot leto prej. Tudi število prenočitev, povprečna doba bivanja in zasedenost hotelskih postelj se iz leta v leto povečujejo.

Na drugi strani pa se hotelske namestitve v Ljubljani povečujejo s stopnjo, ki je pod evropskim povprečjem. Med ljubljanskimi hoteli je kar dve tretjini hotelov višje srednje oziroma višje kakovosti in zato primanjkuje hotelskih ležišč v nižjih kategorijah, v hotelih treh zvezdic in kakovostnih dveh zvezdic. Potrebno je povečanje obsega nastanitvenih zmogljivosti v hotelih za 1.500 ležišč, od tega vsaj 800 novih ležišč srednjega in nižjega cenovnega razreda.

Svetovni trendi kažejo na vse večji uspeh mednarodnih hotelskih verig. Hoteli, ki spadajo pod eno hotelsko verigo se nahajajo na različnih kontinentih in dosegajo natančno določene standarde storitev. Hotelske verige imajo številne prednosti. Gre za boljše prodajne možnosti, centralizacijo pomembnejših podjetniških funkcij, razpršenost poslovnega tveganja, prenos ugleda in znanja znotraj verige ter številne prednosti na strani človeških virov. Hotelske verige imajo tudi velik vpliv na celotno hotelsko industrijo, močne blagovne znamke ter visoko prepoznavnost, vendar kljub temu predstavljajo majhen delež svetovnih hotelskih kapacitet.

V Ljubljani je trenutno prisotno zelo malo mednarodnih hotelski verig. Zanimivo je, da smo v zadnjih letih doživeli prihode in tudi odhode več svetovno znanih mednarodnih hotelskih verig. Trenutno so v Ljubljani prisotni samo še trije hoteli kategorije štirih zvezdic, ki so povezani z mednarodno hotelsko verigo. Posledično nimamo prepoznavne mednarodne hotelske verige, ki bi nudila nastanitev nižje ali srednje kategorije.

Vsi dejavniki nam kažejo, da bi vstop mednarodne verige, ki bi nudila tudi nastanitev nižje ali srednje kategorije, v Ljubljani požel veliko uspeha. Kljub vsemu pa ob vstopu in poslovanju mednarodne hotelske verige na slovenskem trgu zaznavamo tudi vrsto ovir. Te se pojavljajo predvsem na strani stroškov poslovanja (stroški zemljišča in delovne sile), razpoložljivosti zemljišča, manj ugodnega poslovnega in regulativnega okolja.

Vodilna evropska hotelska veriga Accor in hkrati v svetovnem merilu po številu hotelov četrta na seznamu največjih hotelskih verig bi imela veliko priložnosti za uspeh na slovenskem trgu z odprtjem hotela znamke Ibis v Ljubljani.

Prvi dejavnik, ki bi pripomogel k uspehu, je pomanjkanje prepoznavnih mednarodnih hotelskih verig, predvsem nižje in srednje kategorije. Drugi dejavnik je naraščajoča potreba po povečanju namestitvenih zmogljivosti srednjega in nižjega cenovnega razreda, ki izhaja iz vse večjega števila turistov. Tretji dejavnik izhaja iz politične in gospodarske razvitosti Slovenije, ene od najbolj razvitih novo pridruženih članic Evropske unije in privlačnosti, ki jo ima kot eden od novo razvijajočih se trgov osrednje in vzhodne Evrope.

Hotelska veriga Accor s seboj prinaša kvaliteto in visok nivo storitev hotelske znamke Ibis, stabilnost, izkušnost v dolgoletnem poslovanju in ugodno ceno prenočitve. Velika prednost je tudi dobro poznavanje mednarodnih trgov ter uspešno prilagajanje le-tem. Edina od omembe vrednih slabosti za vstop je morebitno slabo poznavanje slovenskega trga.

Nenazadnje uspešnost poslovanja hotelske verige Accor na nekaterih trgih vzhodnoevropskih držav spodbudno vpliva tudi na vstop na slovenski trg, kjer je lahko pričakovati velik uspeh.

LITERATURA

1. Brezovec Aleksandra: Marketing v turizmu. Portorož : Turistica, 2000. 144 str.
2. Cunill Onofre Martorell: The Growth Strategies of Hotel Chains. Binghamton : The Haworth Hospitality Press, 2006. 213 str.
3. Henschel Karla: Hotelmanagement. München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2005. 467 str.
4. Hribar Marjan: Teden Slovenije v vsaki državi EU. Aerodrom Ljubljana, Brnik, 2007, 1, str. 26-29.
5. Koprivnikar Šušteršič Mojca: Turistična politika in analiza slovenskega turizma v obdobju 1995 – 2002. Delovni zvezek urada za makroekonomske analize in razvoj. Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj, 2002, 1, 67 str.
6. Koražija Nataša: Tedenski komentar: Neotipljivo provincialni. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 43, str. 13.
7. Kotler Philip: Marketing Management. New Jersey : The Prentice-Hall, 2000. 131 str.
8. Kotler Philip: Management trženja. Slovenski prevod 11. izdaje. Zagreb : Mate, 2004. 706 str.
9. Kovač Bogomir: Madžarsko ogledalo. Mladina, Ljubljana, 2006, 9.
10. Krašna Tadeja: Zvestoba do blagovne znamke v hotelirstvu. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 93 str., 35 pril., 5 tabel.
11. Leidner Rüdiger: The European tourism industry, A multi-sector with dynamic markets. Luksembourg : European Commission, 2004. 100 str.
12. Lundberg Donald: International Travel and Tourism. 2 nd ed. New York : John Willey & Sons, Inc, 1993. 469 str.
13. Marriott John Willard: The spirit to serve. New York : HarperCollins Publishers, Inc, 1997. 216 str.
14. Mihalič Tanja: Turistična podjetja. Poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. str. 286.
15. Mihalič Tanja, Kuščer Kir: Indeks turističnega zaupanja 2008-1. Ekonomski rezultati in priložnosti slovenskega turizma. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2008. 6 str.
16. Mihalič Tanja, Planina Janez: Ekonomika turizma. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 281 str.
17. Nidorfer Matjaž: Igra z milijardami. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2004, 11, str. 14.
18. Powers Tom: Marketing Hospitality. 2nd. ed. New York : John Wiley & Sons, 1997. 440 str.
19. Pušnik Manja, Vukovič Vesna: Hilton tudi v tobačni. Finance, Ljubljana, 2007, 62.
20. Sarkis Joseph: Benchmarking for agility. Benchmarking: An International Journal, Massachusetts, 2001, 8, str. 88 – 107.
21. Scoviak Mary: 2007 Forecast. Hotels, Oak Brook, 2007, 1, str. 28-32.
22. Scoviak Mary: EMEA's Next Generation. Hotels. Oak Brook, 2007a, 2, str. 35-38.

23. Stegel Barbara: Analiza smotrnosti vključitve podjetja »Hoteli Bernardin« v mednarodno hotelsko verigo »Inter-continental hotels and resorts« z vidika ekonomike transakcijskih stroškov. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 122 str.
24. Strauss Karyn, Scoviak Mary : Giants. Hotels, Oak Brook, 39(2005), 7, str. 32-50.
25. Strauss Karyn, Scoviak Mary: Hotels' 325. Hotels, Oak Brook, 40(2006), 7, str. 38-39.
26. Strauss Karyn: Hotels' 325. Hotels, Oak Brook, 2007, 7, 39-40.
27. Stušek Petra: Mestni turizem. Turizem – revija za menedžment in trženje v turizmu, Ljubljana, 11(2007), 1/2, str. 4-5.
28. Venison Peter: Managing hotels. Oxford : Butterworth-Heinemann Ltd, 1983. 132 str.
29. Wah Sik Fing: Benchmarking: a general reading for management practitioners. Management Decision, Hong Kong, (36)1998, str. 407-418.

VIRI

1. Accor signs for 62 more hotels in China. Accor Press Release. [URL: <http://www6.lexisnexis.com/publisher/EndUser?Action=UserDisplayFullDocument&orgId=616&topicId=12552&docId=l:673158823&start=3&nid=3457>], 20.9.2007.
2. Accor Takes a Major Step in its Expansion in India. Accor Press Release. [URL: <http://www.accor.com/gb/upload/pdf/INDEGB.pdf>], 2006.
3. Activities and Brands. Accor Group. [URL: http://www.accor.com/gb/groupe/activites/hotellerie/activites_hotellerie.asp]; 19.3.2008.
4. Analiza uspešnosti turističnega gospodarstva (hotelskega sektorja) v Sloveniji. Raziskovalna naloga. Ljubljana : Slovenska turistična organizacija, Ekonomska fakulteta, 2005. 180 str.
5. Annual Report 2006. Accor. 106 str. [URL: http://www.accor.com/gb/upload/pdf/Ra_2006_gb.pdf], 2007.
6. Annual Report 2005. Best Western. 23 str. [URL: http://www.bestwestern.com/aboutus/Annual_Reports/2005.pdf], 2006.
7. Austria Trend Hotels & Resorts. [URL: <http://www.austria-trend.at/en>]; 10.4.2008
8. Božič Saša: Intervju z vodjo marketinga v hotelu Mons, 5.3.2007.
9. Brajko Sandra. Intervju z vodjo prodaje v hotelu Domina, 6.8.2007.
10. Bratislava 2007. New hot spot of central Europe. [URL: http://visit.bratislava.sk/en/VismoOnline_ActionScripts/File.aspx?id_org=700014&id_dokumenty=1082], 2007.
11. Budapest Airport. [URL: <http://www.bud.hu/english>], 25.4.2007.
12. Collin P. H.: Dictionary of hotels, tourism and catering management. Teddington : Peter Collin Publishing, 1994. 275 str.
13. Corporate Profile. Accor. [URL: http://www.accor.com/gb/upload/pdf/en_bref/Fiche_A4_GB.pdf], 8.4.2008.
14. Directory 2007 - Bringing Unique Hotels and People Together. Frankfurt : Worldhotels. 2007. 331 str.

15. Europe in figures: Eurostat yearbook 2006-07. Luxembourg : European Communities 2007. 357 str.
16. Excellent Results in 2007. Accor. [URL: <http://www.accor.com/gb/upload/pdf/CPResannuels2007VUK.pdf>], 4.4.2008.
17. Facts and Figures 2007. City of Bratislava. [URL: http://visit.bratislava.sk/en/VismoOnline_ActionScripts/File.aspx?id_org=700014&id_dokumenty=1041], 2007.
18. History. Accor. [URL: http://www.accor.com/gb/groupe/historique/en_bref/en_bref.asp], 20.3.2007.
19. Hotels' Corporate 300 Ranking. Hotels. [URL: <http://www.hotelsmag.com/archives/2007/07/sr/HTL0707giantslistings.pdf>], 30.8.2007.
20. Hotels Key Figures. Accor Group. [URL: http://www.accor.com/gb/groupe/activites/hotellerie/chiffres/chiffres_hotellerie.asp#], 25.2.2008.
21. Hotel portfolio by operating structure and brand at June 30, 2007. Accor Press Release. [URL: http://www.accor.com/gb/upload/pdf/en_bref/parc30062007_internet_VA.pdf], 3.9.2007.
22. Ibis Guide 2007: 800 "hotels the way you like them". Paris : Accor hotels, 2007. 444 str.
23. Interni vir podjetja Accor, 2007.
24. Jafari Jafar: Encyclopedia of Tourism. Routledge : Taylor&Francis Group, 2000. 683 str.
25. Jamnik Gregor. Intervju z vodjem prodaje v hotelu Slon, 6.3.2007.
26. JAPTI - Javna Agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije. [URL: <http://www.podjetniski-portal.si/>], 6.3.2007.
27. Novo ime in nova podoba hotela Austrotel. ACH. [URL: http://www.ach.si/novica_arhiv.asp?IDpm=40&ID=261], 9.1.2003.
28. Obligacijski zakonik (Uradni list RS, št. 83/01).
29. Our new hotels. Ibis Hotels. [URL: <http://www.ibishotel.com/gb/discovering-ibis-hotel/hotel-openings/index.shtml>], 13.9.2007.
30. Poslovanje Madžarska. Izvozno okno. [URL: <http://www.izvoznookno.si/index.php?act=2&act2=1&dId=2002060513473344>], 5.5.2007.
31. Poslovanje Slovaške. Izvozno okno. [URL: http://www.izvoznookno.si/podatki/svk/poslovanje/poslovna_zakonodaja/#2], 29.8.2007.
32. Prenočitvene zmogljivosti po občinah in vrstah nastanitvenih objektov, Slovenija, mesečno. SI-Stat podatkovni portal. Statistični urad Republike Slovenije. [URL: http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2118111S&ti=Preno%20itvene+zmogljivosti+po+ob%20inah+in+vrstah+nastanitvenih+objektov%2C+Slovenija%2C+mese%20no%2E&path=../Database/Ekonomsko/21_gostinstvo_turizem/01_21181_nastanitev_obcine/&lang=2]; 1.4.2007.
33. Prihodi in prenočitve turistov po občinah, državah in vrstah nastanitvenih objektov, Slovenija, mesečno, 2007. [URL: <http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2118112S&ti=Prihodi+in+preno%20itv>

- e+turistov+po+ob%E8inah%2C+dr%9Eavah+in+vrstah+nastanitvenih+objektov%2C+Slovenija%2C+mese%E8no&path=../Database/Ekonomsko/21_gostinstvo_turizem/01_21181_nastanitev_obcine/&lang=2], 1.4.2007.
34. Rates. Ibis Hotels. [URL: http://www.ibishotel.com/gb/reservation/recherche_destination.shtml], 19.3.2007.
 35. Raveau Frederique, Intervju s projektno in razvojno vodjo podjetja Accor za osrednjo in vzhodno Evropo, 6.3.2007.
 36. Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007 – 2011. Ljubljana : Ministrstvo za gospodarstvo, 2006. 180 str.
 37. Realities around foreign tourism direct investment. Porto Alegre : World Tourism Forum, 2006. 24 str.
 38. Revidirano letno poročilo za leto 2006. Aerodrom Ljubljana. 141 str. [URL: <http://www.lju-airport.si/ASPDatoteka.asp?ID=226>], 2007.
 39. Services. Accor. [URL: http://www.accor.com/gb/groupe/activites/services/activites_services.asp], 14.3.2007.
 40. Sintetični prikaz geografskega položaja – prednosti in slabosti Slovenije. Urad za makroekonomske analize in razvoj. [URL: <http://www.gov.si/umar/projekti/sgrs/vprasanik/pv17.pdf>], 14.4.2007.
 41. Slovenski hotelski turistični barometer. Poslovna publikacija. Ljubljana : Slovenska turistična organizacija, 2006, 12, 16 str.
 42. Statistični letopis Republike Slovenije 2007. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije, 2007.
 43. Strateški razvojni in trženjski načrt turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2007-2013. Ljubljana : Zavod za turizem Ljubljana, 2006. 52 str.
 44. Strong Growth in 2006 Results. Net Profit Up By More Than 50%. A Group With High Growth Potential, 2007. [URL: <http://www.accor.com/gb/upload/pdf/RA06VA.pdf>], 3.9.2007.
 45. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2008. Geneva : World Economic Forum, 2008.
 46. Tourism in the Age of Alliances, Mergers and Acquisitions. Madrid : World Tourism Organization (UNWTO). 2002. 157 str.
 47. Turizem, Slovenija, december 2007, začasni podatki, 24. januar 2008. Prva objava SURS : Statistični urad Republike Slovenije. 2008.
 48. Uredba o finančnih spodbudah za tuje neposredne investicije. Ministrstvo za gospodarstvo. [URL: <http://www.mg.gov.si/si/splosno/novice/novica/article/2159/5419/?cHash=9cb3aac164>], 1.2.2007.
 49. Vladni portal z informacijami o življenju v Evropski Uniji. [URL: <http://evropa.gov.si/evropomocnik/question/689-9/>], 7.5.2007.
 50. Zbrani podatki zasedenosti hotelskih zmogljivosti. Turistični informacijski center Ljubljana : Zavod za turizem Ljubljana, 2008.

PRILOGE

Priloga 1: Slovarček tujih izrazov in slovenskih prevodov

TUJ IZRAZ	SLOVENSKI IZRAZ
Business travel	poslovna potovanja
Comfort	udobje
Corporation	koorporacija
Deluxe	luksuzen
Eurostat Yearbook	letno poročilo Eurostat
Europe in Figures	Evropa v številkah
First class	prvi razred, prvovrsten
Immobilien Anlagen	nepremičninske zgradbe
International Hotel and Restaurant Association	mednarodna hotelska in gostinska zveza
Know-how	koorporativno znanje
Press Release	sporočilo za medije
Revenue	prihodek
Revenue per available room (RevPAR)	prihodek na razpoložljivo sobo
Return on investment (ROI)	koeficient dobičkonosnosti naložbe
Return on assets (ROA)	koeficient dobičkonosnosti sredstev
Spa	wellness, sprostitveni center
SWOT (strenghts, weaknesses, oportunities, threats)	prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti
The Travel & Tourism Competitiveness Report	poročilo o konkurenčnosti turizma
Transnational tourism corporation	mednarodne turistična koorporacija
The European Cities Tourism Report	turistično poročilo evropskih mest
World Travel and Tourism Council (WTTC)	svetovni turistični svet
World tourism organization (UNWTO)	svetovna turistična organizacija

Vir: Lastna poizvedba, 2007.

Priloga 2: Znamke hotelov z največjim številom sob

Mesto	Veriga	Število sob
1	Best Western	315.401
2	Holiday Inn Hotels & Resorts	260.470
3	Marriott Hotels & Resorts	187.404
4	Hilton Hotels	172.605
5	Days Inn	151.438
6	Holiday Inn Express/Express by Holiday Inn	143.582
7	Hampton Inn/Hampton Inn & Suites	138.481
8	Sheraton Hotels & Resorts	135.900
9	Super 8	126.175
10	Comfort Inn	110.877
11	Ramada	105.986
12	Courtyard By Marriott	105.526
13	Motel 6	90.243
14	Radisson Hotels & Resorts	90.080
15	Mercure	89.624
16	Ibis	82.546
17	Crowne Plaza Hotels & Resorts	75.632
18	Quality	72.054
19	Novotel	70.373
20	Hyatt Regency Hotel & Resorts	69.733

Vir: Hotels' Corporate 300 Ranking, 2007.

Priloga 3: Ocene ovir za tuje naložbe v Sloveniji pred letom 2002 in zdaj

Ovire	Aritmetična sredina ocene	
	Pred letom 2002	Zdaj
Visoki davki in prispevki	3,10	3,20
Plačilna nedisciplina	2,90	2,90
Zapleteni administrativni postopki	3,00	2,90
Neučinkovit sodni sistem	2,80	2,80
Težave pri odpuščanju zaposlenih	2,55	2,55
Majhnost slovenskega trga	2,45	2,55
Visoki stroški delovne sile	2,20	2,45
Neurejena zakonodaja	2,55	2,35
Visok davek na dobiček	2,45	2,45
Razpoložljivost ustrezne delovne sile	2,20	2,20
Ovire pri nakupu stavbnih zemljišč in objektov	2,35	2,20
Visoki prevozni stroški	2,20	2,10
Korupcija	2,00	2,00
Težave pri prenosu dobička iz Slovenije	2,00	1,90
Visoke carinske stopnje	2,30	1,85
Nerazvita infrastruktura	2,00	1,75
Ekonomska nestabilnost	2,10	1,80
Politična nestabilnost	1,80	1,55

Ocene: 1-ovir ni, 4-ovire so zelo velike

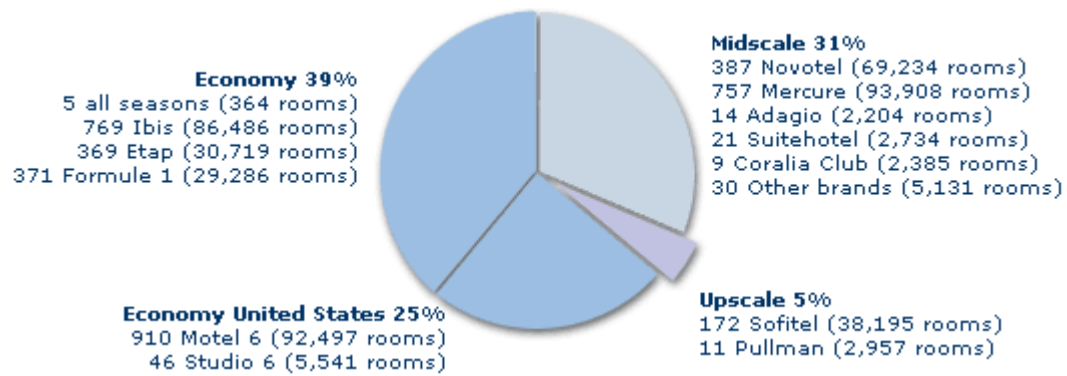
Vir: Nidorfer , 2004, str. 5.

Priloga 4: Konkurenčnost turizma po državah (1-36 mesto)

Country/Economy	SUBINDEXES							
	OVERALL INDEX		T&T Regulatory framework		T&T Business environment and infrastructure		T&T Human, cultural, and natural resources	
	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Switzerland	1	5.63	1	5.94	2	5.55	3	5.39
Austria	2	5.43	4	5.86	8	5.27	7	5.16
Germany	3	5.41	6	5.67	3	5.43	9	5.13
Australia	4	5.34	30	5.23	11	5.18	1	5.61
Spain	5	5.30	28	5.24	5	5.32	4	5.33
United Kingdom	6	5.28	26	5.28	6	5.32	5	5.26
United States	7	5.28	49	4.75	1	5.58	2	5.52
Sweden	8	5.27	9	5.62	15	5.05	8	5.15
Canada	9	5.26	23	5.31	4	5.40	10	5.07
France	10	5.23	12	5.57	7	5.28	12	4.85
Iceland	11	5.16	3	5.86	9	5.21	36	4.40
Finland	12	5.11	5	5.74	23	4.80	14	4.78
Denmark	13	5.10	10	5.61	10	5.20	28	4.49
Hong Kong SAR	14	5.09	2	5.91	16	5.04	42	4.31
Portugal	15	5.09	14	5.50	22	4.83	11	4.93
Singapore	16	5.06	7	5.67	13	5.13	37	4.39
Norway	17	5.05	8	5.66	19	4.90	20	4.60
Netherlands	18	5.01	22	5.35	14	5.11	21	4.58
New Zealand	19	4.96	15	5.48	26	4.72	17	4.70
Luxembourg	20	4.95	24	5.28	12	5.17	35	4.41
Ireland	21	4.93	11	5.57	20	4.90	41	4.31
Greece	22	4.92	17	5.46	30	4.63	18	4.66
Japan	23	4.90	34	5.11	21	4.88	16	4.73
Cyprus	24	4.87	27	5.24	17	5.04	40	4.34
Malta	25	4.86	13	5.56	25	4.73	43	4.28
Estonia	26	4.85	18	5.41	18	4.91	49	4.22
Belgium	27	4.84	21	5.36	31	4.61	22	4.56
Italy	28	4.84	41	4.99	24	4.77	15	4.74
Barbados	29	4.77	16	5.46	32	4.58	46	4.26
Czech Republic	30	4.75	20	5.38	37	4.37	25	4.51
Korea, Rep.	31	4.68	38	5.02	34	4.52	29	4.49
Malaysia	32	4.63	37	5.04	39	4.31	23	4.55
Hungary	33	4.60	19	5.40	41	4.18	50	4.21
Croatia	34	4.59	39	5.02	38	4.32	32	4.43
Israel	35	4.51	32	5.12	36	4.39	59	4.02
Slovenia	36	4.49	42	4.97	33	4.53	61	3.98

Vir: The travel & tourism competitiveness report 2008, 2008.

Priloga 5: Delež Accor hotelskih znamk od najnižjega do luksuznega razreda in število sob (December, 2007)



Vir: Hotels Key Figures, Accor Group, 2008.

Priloga 6: Intervju s Frederique Raveau, projektno in razvojno vodjo za osrednjo in vzhodno Evropo, na dan 6. marec 2007.

1. Kako bi kategorizirali hotel znamke IBIS?

To je odvisno od lokalne kategorizacije. Kategorizacija hotelov IBIS je nekje med dvema ali tremi zvezdicami. V Franciji hotel Ibis označujemo z dvema zvezdicama, v Romuniji pa s tremi.

2. Zakaj ste se odločili vstopiti prav z znamko IBIS?

Za vstop z znamko IBIS smo se odločili vstopiti, ker je to hotelska znamka, ki bi na podlagi naših raziskav zapolnila tržno nišo v Sloveniji. Veliko je že hotelov višje kategorije, pa tudi lokalnih nizkocenovnih hotelov. IBIS je v kategoriji nižjega srednjega razreda (lower mid scale) z zelo prepoznavno blagovno znamko. Menimo, da bi izgradnja takega hotela v Ljubljani doživela velik uspeh, tako kot v vseh drugih mestih vzhodne in srednje Evrope.

3. S katero državo bi lahko primerjali Slovenijo v smislu vstopa hotela Ibis na trg?

Slovenijo bi težko primerjala s katerokoli državo. Z vzhodnimi državami kot so Poljska, Češka, Romunija, Slovaška vas bi morda lahko primerjala. Z Avstrijo težje, čeprav je geografska lega podobna. Morda pa vas bi še najbolj lahko primerjala z baltiškimi državami. V smislu težav s pridobitvijo zemljišča pa imamo v Sloveniji zelo podobne težave kot na Hrvaškem.

4. Kakšna je vaša strategija širitve?

Po uspešnem vstopu in poslovanju v drugih državah vzhodne in srednje Evrope se širitev nadaljuje. Trenutno si prizadevamo odpreti IBIS hotele v Ljubljani, Zagrebu, Beogradu, v Sofiji.

5. Kakšne so največje ovire za vstop na slovenski trg?

Največje ovire vidim prav v tem, da Slovenija ni prav zelo naklonjena tujim investicijam. V mestu Ljubljana ni nobenega tujega hotelskega podjetja, ki bi imel v lasti hotel. Gre samo za franšize, kar pa se je že v preteklosti izkazalo za neuspešno. Prisotne hotelske verige, kot so InterContinental in Holiday Inn so zapustile trg, saj so ljubljanski hoteli videli, da lahko bolje preživijo sami. Na podlagi teh ugotovitev smo se tudi odločili, da ne bomo vstopili preko franšizne pogodbe. Zelo težko je najti primerno zemljišče v mestu Ljubljana. Še bolj težko je najti zemljišče, ki bi bilo "čisto". Pod pojmom čisto zemljišče razumem zemljišče brez obremenitev in z jasno razvidnim lastništvom. Sloveniji ja majhna in zato je na trg zelo težko vstopiti. V Ljubljani prevladujejo slovenski hotelirji. Autocommerce ima praktično monopol. Poleg tega v Ljubljani vsi ljudje poznajo drug drugega in zato je včasih težko poslovati. Imajo tudi nekakšen negativen odnos do tujih investicij in do prihoda tujega podjetja. Drugače so ljudje zelo prijazni in navdušeni, vendar pa je s poslovnega vidika včasih malce težko.

6. Kakšen način vstopa ste si izbrali?

Povezali smo se z gradbenim podjetjem v Ljubljani, ki bo za nas zgradilo hotel. Mi pa bi hotel kupili oziroma najeli. Vendar pa je v tem trenutku največji problem dobiti primerno zemljišče.

7. Kdaj načrtujete začetek poslovanja hotela Ibis v Ljubljani?

Težko je natančno predvideti kdaj bomo vstopili na slovenski trg. Hotel IBIS nameravamo v Ljubljani odpreti v nekaj letih, saj so postopki zapleteni. Povezani smo sicer z gradbenim podjetjem, s katerim se dogovarjamo, vendar se lahko situacija zelo hitro spremeni.

8. Kakšen je bil vstop na trg drugih vzhodno Evropskih držav?

Na Poljskem imamo veliko IBIS hotelov. Tudi na Českem, v Pragi imamo štiri hotele IBIS. V Romuniji, v Bukarešti imamo dva, na Slovaškem, v Bratislavi enega. V vseh omenjenih državah dosegamo zelo visoke stopnje zasedenosti, ponekod celo več kot 80% zasedenost. Večina hotelov je novozgrajenih. Razen na Madžarskem, kjer smo se združili z že obstoječim hotelskim podjetjem

Priloga 7: Uspešnost hotelov Ibis po posameznih vzhodnoevropskih državah, Češka, Slovaška, Madžarska, Romunija

	Ibis Praha City	Ibis Praha Old Town	Ibis Praha Karlin	Ibis Praha Ouest Smichov	Ibis Budapest Emke	Ibis Budapest Aero
Število sob	181	271	226	225	84	139
Zasedenost	77,4	75,3	77	75,8	61,2	74,2
RevPAR	51,9	54,9	40,6	45,9	43,6	37,6
Promet (EUR)	3.265.193	3.894.260	3.188.667	3.592.022	1.146.305	1.636.071

	Ibis Budapest Vaci ut	Ibis Budapest Centrum	Ibis FE Bratislava Centrum	Ibis Bucuresti Palatul Parlamentulu i	Ibis Constanta	Ibis Bucuresti Gara de Nord
Število sob	322	126	120	161	154	250
Zasedenost	67,1	69,4	80,1	74,2	60,4	78,3
RevPAR	30,6	52,3	61,5	50,5	30	52,6
Promet (EUR)	3.083.628	2.063.138	2.262.108	2.716.294	1.543.230	4.393.078

RevPAR - (revenue per available room) - prihodek na razpoložljivo sobo.

Vir: Interni viri podjetja Accor, 2007.