

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PRIMERJAVA PRINCIPOV LASTNIŠTVA IN UPRAVLJANJA  
HOTELSKIH PODJETIJ V SVETU IN SLOVENIJI**

Ljubljana, avgust 2006

MATEJA MODIC

## **IZJAVA**

Študentka Mateja Modic izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Janeza Siršeta in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 1. 8. 2006

Podpis: \_\_\_\_\_

# Kazalo

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 DEFINICIJA HOTELSKE DEJAVNOSTI</b> .....	<b>3</b>
1.1 DEFINICIJA HOTELA IN HOTELSKEGA PODJETJA .....	3
1.2 DEFINICIJA MEDNARODNE HOTELSKE VERIGE.....	4
<b>2 PRINCIPI LASTNIŠTVA IN UPRAVLJANJA HOTELOV</b> .....	<b>6</b>
2.1 NEODVISNI HOTELI .....	6
2.2 FRANŠIZNI SISTEM .....	7
2.3 UPRAVLJALSKA POGODBA .....	9
2.4 HOTELI V NAJEMU.....	10
<b>3 HOTELSKE VERIGE</b> .....	<b>11</b>
3.1 RAZLOGI ZA VKLJUČEVANJE V HOTELSKE VERIGE .....	11
3.2 PREDSTAVITEV VEČJIH HOTELSKIH VERIG .....	14
3.2.1 <i>Intercontinental Hotels Group</i> .....	14
3.2.2 <i>Accor</i> .....	18
3.2.3 <i>Best Westrn</i> .....	20
3.2.4 <i>Relais &amp; Châteaux</i> .....	21
3.3 ANALIZA UPRAVLJANJA HOTELSKIH VERIG.....	22
<b>4 STRUKTURA HOTELIRSTVA V SLOVENIJI</b> .....	<b>24</b>
4.1 KATEGORIJA .....	24
4.2 LOKACIJA .....	25
4.3 VELIKOST .....	26
<b>5 STANJE V SLOVENIJI NA PODROČJU LASTNIŠTVA IN UPRAVLJANJA HOTELOV</b> .....	<b>27</b>
5.1 STANJE NA PODROČJU HOTELSKIH BLAGOVNIH ZNAMK V SLOVENIJI.....	27
5.1.1 <i>Istrabenz, d.d. – turizem</i> .....	28
5.1.2 <i>Sava, d.d. – turizem</i> .....	29
5.1.3 <i>HIT, d.d.</i> .....	30
5.1.4 <i>Autocommerce, d.d.</i> .....	31
5.1.5 <i>NFD Holding, d.d.</i> .....	32
5.1.6 <i>Druga večja hotelska podjetja</i> .....	33
5.2 ANALIZA DOSEDANJIH IN OBSTOJEČIH TUJIH HOTELSKIH BLAGOVNIH ZNAMK V SLOVENIJI.....	35
5.2.1 <i>Holiday Inn</i> .....	35
5.2.2 <i>Austrotel</i> .....	36
5.2.3 <i>Intercontinental</i> .....	36
5.2.4 <i>Best Western</i> .....	36
5.2.5 <i>Relais &amp; Châteaux</i> .....	37
5.2.6 <i>Steigenberger</i> .....	37
5.2.7 <i>Domina Hotel Group</i> .....	37
5.2.8 <i>Minotel</i> .....	38
5.3 LASTNIŠKA IN UPRAVLJALSKA STRUKTURA HOTELOV V SLOVENIJI.....	38
<b>SKLEP</b> .....	<b>43</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>45</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>46</b>
<b>PRILOGA</b>	

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1:</i>	<i>Dohodki od prodanih franšiz oz. upravljaljskih pogodb IHG v letih 2004 in 2005 (v milijonih £)</i>	<i>17</i>
<i>Slika 2:</i>	<i>Število hotelov (in sob) posamezne blagovne znamke Accor glede na cenovni razred hotelov</i>	<i>18</i>
<i>Slika 3:</i>	<i>Načini upravljanja 275 največjih hotelskih verig na svetu leta 2005</i>	<i>23</i>
<i>Slika 4:</i>	<i>Struktura hotelov v Sloveniji glede na način upravljanja</i>	<i>41</i>

## KAZALO TABEL

<i>Tabela 1:</i>	<i>Hotelska podjetja z največ franšiznimi enotami na svetu leta 2005</i>	<i>8</i>
<i>Tabela 2:</i>	<i>Plačila za storitve franšizorja</i>	<i>8</i>
<i>Tabela 3:</i>	<i>Povzetek rezultatov primerjave učinkov vključevanja hotelskih podjetij v verige in položaja srednje velikih neodvisnih hotelskih podjetij</i>	<i>12</i>
<i>Tabela 4:</i>	<i>Poslovne priložnosti in nevarnosti hotelov, ki se vključujejo v hotelske verige</i>	<i>13</i>
<i>Tabela 5:</i>	<i>Število IHG hotelov po posamezni blagovni znamki ter načinu upravljanja na dan 31. 3. 06</i>	<i>16</i>
<i>Tabela 6:</i>	<i>Število Accor hotelov po posamezni blagovni znamki ter načinu upravljanja dne 31. 12. 05</i>	<i>19</i>
<i>Tabela 7:</i>	<i>Število hotelov v Sloveniji glede na kategorijo po posameznih predelih Slovenije</i>	<i>24</i>
<i>Tabela 8:</i>	<i>Odstotek hotelov v posameznem cenovnem razredu v Sloveniji in Evropi</i>	<i>25</i>
<i>Tabela 9:</i>	<i>Število in odstotek hotelov glede na vrsto turističnega kraja leta 2001 in 2006</i>	<i>26</i>
<i>Tabela 10:</i>	<i>Število hotelov v Sloveniji glede na kategorijo in velikost hotela (število sob)</i>	<i>26</i>
<i>Tabela 11:</i>	<i>Lastništvo Poslovne skupine Sava v posameznih podjetjih</i>	<i>29</i>
<i>Tabela 12:</i>	<i>Delež NFD Holdinga v hotelskih podjetjih na dan 30. 9. 2005</i>	<i>32</i>
<i>Tabela 13:</i>	<i>Število hotelov v Sloveniji glede na kategorijo in princip lastništva oz. upravljanja hotela</i>	<i>41</i>

## UVOD

Ponudba hotelskih storitev v svetu je vedno večja. To podjetja sili k iskanju novih poti in načinov za pridobitev čim večjega tržnega deleža, k čim boljšemu poslovanju oziroma v večini primerov samo za preživetje na trgu. V konkurenčnem boju za obstoj se hoteli vse pogosteje povezujejo v hotelske verige. Razvoj in povečevanje števila hotelov, vključenih v hotelske verige, je po eni strani posledica globalizacije in mednarodne konkurence, po drugi strani pa je tržna reakcija na želje kupcev oz. gostov hotela, ki iščejo prepoznavno standardno hotelsko storitev kjer koli se nahajajo.

Tako samostojna hotelska podjetja kot tudi hotelske verige iščejo optimalen način upravljanja. V svetu se tako pojavlja več načinov upravljanja, od samostojnih hotelov z neodvisnim lastništvom in upravljanjem ali hotelov v najemu pa vse do franšiznih hotelov in hotelov, ki poslujejo na podlagi pogodb o upravljanju. Pogosto pa ne gre le za en način, temveč hotelska podjetja iščejo določeno optimalno kombinacijo več načinov.

Medtem ko v svetu vse več hotelskih verig širi svoje ime na podlagi franšiznih pogodb ali pogodb o upravljanju, pa večina hotelov v Sloveniji ostaja neodvisnih. Prevladujoči tradicionalni način upravljanja slovenskih hotelov bi lahko bil tudi eden izmed razlogov, da je v Sloveniji prisotno zelo malo večjih svetovno znanih hotelskih verig. To pa je lahko posledica strukturnih ali drugih razlogov v slovenskem turističnem sistemu in ekonomskem ter družbenem okolju.

**Namen** diplomskega dela je preučiti različne načine upravljanja in lastništva hotelov v razvitih turističnih državah, analizirati različne oblike razvoja, lastništva in upravljanja večjih hotelskih verig, kot so Best Western, Accor, Intercontinental Hotels, Relais & Châteaux ter le-to primerjati z načini upravljanja slovenskih hotelov, upošteva njihovo strukturo in razvoj v zadnjih letih. Namen analize slovenskih hotelov je spoznati, v kolikšni meri so prisotne znane mednarodne oz. večje hotelske verige ter posamezni načini upravljanja hotelov, ki se pojavljajo v bolj razvitih turističnih državah. Nenazadnje pa tudi ugotoviti, zakaj se slovensko hotelirstvo ne vključuje bolj v mednarodne načine upravljanja in če je slovenska struktura hotelov sploh primerna za uveljavitev modelov upravljanja, ki se pojavljajo v tujini, in ali obstajajo določeni pogoji, ki bi pospešili interes za vstop mednarodnih hotelskih verig v slovensko hotelsko turistično ponudbo.

**Cilj** je torej ugotoviti, v katero smer se razvijajo slovenski hoteli z vidika upravljanja in v kolikšni meri je slovensko hotelirstvo že na stopnji, da prevzema mednarodne oblike lastništva in upravljanja, se pravi na eni strani, kolikšna je pripravljenost slovenskih hotelov na prihod tujih hotelskih verig, in na drugi strani, koliko so posamezni hoteli sploh interesantni za tuje lastnike oz. upravljalce.

Prvi del diplomskega dela je teoretično-analitičen in vsebuje definicije hotelske dejavnosti ter opis različnih principov lastništva in upravljanja hotelov. Pri tem se opiram na literaturo, predvsem tujih avtorjev ter na že opravljene raziskave hotelske industrije. Podatke za praktične primere, ki temeljijo na predstavitvi štirih večjih hotelskih verig pa sem poiskala na internetnih straneh posameznih hotelskih podjetij.

V zadnjem delu sem se osredotočila na raziskavo slovenskih hotelov. Za pregled strukture hotelov je bilo najprej potrebno oblikovati bazo vseh hotelov. Le-ta je plod združevanja različnih že obstoječih, vendar nepopolnih baz ter telefonskega in internetnega preverjanja določenih podatkov. Pri analizi hotelskih blagovnih znamk pa se večinoma opiram na članke v dnevnem časopisu in turističnih revijah ter na internetne strani posameznih hotelskih podjetij.

Struktura poglavij diplomskega dela je naslednja:

V prvem poglavju obravnavam tematiko hotelske dejavnosti, kjer se najprej seznanimo z definicijami hotelskega podjetja ter zakonskim ozadjem opredelitve, nato pa definiram razvoj mednarodnih hotelskih verig ter njihove glavne karakteristike. V drugem poglavju podrobneje predstavim različne načine upravljanja in lastništva hotelov, najprej najenostavnejši in najpogosteje uporabljen način neodvisnih hotelov, nato pa še franšizni sistem, upravljalno pogodbo ter najem. Za vsak način opišem tudi glavne prednosti in slabosti sistema. V naslednjem poglavju najprej prikažem glavne prednosti vključevanja hotelov v hotelske verige. Sledi opis štirih večjih svetovno znanih hotelskih verig, in sicer Intercontinental Hotels Group, ki je po številu ležišč (leta 2005) največja hotelska veriga na svetu; Accor, ki pokriva vse cenovne razrede hotelov; Best Western kot največja veriga, ki posluje pod eno samo blagovno znamko ter Relais & Châteaux, ki združuje manjše hotele višjih kategorij. Slednji sta prisotni tudi na slovenskem trgu. Zanimal nas bo predvsem njihov razvoj ter načini upravljanja. Zadnje poglavje temelji na raziskavi slovenskih hotelov. Na podlagi oblikovane baze hotelov bom predstavila strukturo hotelov v Sloveniji, njihovo velikost, kategorijo ter lokacijo, obravnavala slovenske blagovne znamke oz. največja hotelska podjetja, analizirala dosedanje in obstoječe tuje hotelske znamke v Sloveniji, ter nenazadnje prikazala tudi upravljalno strukturo slovenskih hotelov. Sklepni del bom zaokrožila z ugotovitvami, do katerih sem prišla na podlagi analize slovenskega hotelirstva v primerjavi s prakso po svetu ter predstavila predloge za nadaljnje delo na tem področju.

# 1 DEFINICIJA HOTELSKE DEJAVNOSTI

## 1.1 Definicija hotela in hotelskega podjetja

Hotelska podjetja lahko uvrstimo v eno izmed naslednjih treh skupin (The International Hotel Industry, 2005, str. 2):

- podjetja, ki se ukvarjajo z razvojem, gradnjo in lastništvom hotelov,
- podjetja, ki se ukvarjajo z upravljanjem hotela (ne glede na to, ali je hotel v njihovi lasti ali ne) in
- franšizna podjetja, ki razvijajo blagovno znamko, vendar niso neposredno vključena v lastništvo oz. upravljanje hotelov.

Po klasifikaciji dejavnosti iz Uredbe o uvedbi standardne klasifikacije dejavnosti (1999) so podjetja, ki se ukvarjajo s hotelsko dejavnostjo, razporejena v področje dejavnosti H 55 GOSTINSTVO. V to področje sicer spadajo vse enote, ki nudijo strankam prenočišče in/ali pripravo obrokov, prigrizkov in pijač za takojšnjo porabo. Pogosto ista enota opravlja obe dejavnosti. V področju H tako prihaja do prekrivanja dejavnosti; dejavnost prehrabnih gostinskih obratov je sicer neodvisna, lahko pa je posredno vključena v dejavnost hotelov in podobnih obratov.

Razred dejavnosti 55.100 – dejavnost hotelov in podobnih obratov je v Uredbi podrobneje opredeljen takole: »Hoteli in podobni obrati nudijo nastanitve v sobah, sobno strežbo, dnevno čiščenje in pospravljanje postelj. Sem spada dajanje nastanitvenih zmogljivosti v najem za krajši čas v hotelih in hotelskih naseljih, hotelih s konferenčnimi zmogljivostmi, motelih, gostiščih in penzionih ter gostinske storitve prehrane v povezavi s hotelsko nastanitvijo. Sem pa ne spada dajanje nastanitvenih zmogljivosti v najem za daljši čas.«

Hotel je nastanitveni obrat, ki ima (Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih, 2000, 32. člen):

- najmanj 10 nastanitvenih enot (sobe, apartmaji),
- najmanj 30 % sob s kopalnico,
- sobe z 1 ali 2 posteljama,
- recepcijo,
- zajtrkovalnico,
- skupni dnevni prostor za goste,
- parkirni prostor za goste,
- neobvezno tudi hotelske apartmaje in prostore za pripravo ter strežbo jedi in pijač.

Hotel, ki nudi le nočitev z zajtrkom, se označuje kot hotel z zajtrkom (garni). Hotelski apartmaji imajo (Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih, 2000, 33. člen): najmanj 1 spalnico, dnevno sobo, kopalnico in predprostor. Vsi prostori pa morajo biti med seboj

funkcionalno povezani. Hotel, ki nudi nastanitev pretežno v hotelskih apartmajih, se označuje kot aparthotel. Depandansa je od hotela ločeni objekt s hotelskimi sobami, ki nudi le nastanitev. Vse ostale storitve izvaja matični hotel (Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih, 2000, 35. člen).

Zaradi razvoja turizma in hotelirstva pa hoteli danes ne ponujajo samo prenočišča in hrane, temveč dopolnjujejo svojo ponudbo z različnimi športnimi objekti, kavarnami, klubi, kongresnimi dvoranami, zabavnimi, sprostitvenimi in zdravstvenimi programi, trgovskimi centri itd. Omenjene dopolnilne storitve vplivajo na povečevanje zadovoljstva gostov.

Literatura sicer navaja še dve vrsti hotelskih storitev (Bull, 1995, str. 7):

- glavne oz. primarne hotelske storitve, kamor spadajo prenočevanje in strežba gostov s hrano in pijačo ter
- dodatne storitve, kot so prenos prtljage, bujenje, varovanje vrednostnih predmetov, dajanje informacij itd. Te storitve so brezplačne in vplivajo na izboljšanje ponudbe samih hotelov. Nekatere izmed njih so postale že tako pomembne v poslovanju hotela, da si danes hotela brez njih pravzaprav ne moremo zamisliti.

Hotel mora zadostiti precej podrobno predpisanim minimalnim tehničnim pogojem, tako glede opremljenosti kot tudi vrste storitev, ki jih je potrebno zagotoviti hotelskim gostom. Na podlagi ocene o opremljenosti in storitvah so nastanitveni obrati razvrščeni v kategorijo z eno, dvema, tremi, štirimi ali petimi zvezdicami. Obrat, ki zagotovi najvišjo zahtevano opremljenost in največji obseg storitev, se označi s petimi zvezdicami, ostali pa z eno, dvema, tremi ali štirimi (Pravilnik o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin, 1997).

Kategorizacija je obvezna in pri večini hotelov predstavlja edino merilo za kakovost, ki jo gost lahko pričakuje. Kljub temu pa se hoteli iste kategorije pogosto razlikujejo po kakovosti, saj so kriteriji za ocenjevanje v posameznih državah različni (The International Hotel Industry, 2005, str. 124). Prav tu pa se pokaže glavna prednost hotelskih verig, saj le-te običajno ponujajo standardne storitve, ne glede na to kje na svetu se hotel nahaja. Prepoznavna blagovna znamka je tako velikokrat glavno merilo pri izbiri hotela.

## **1.2 Definicija mednarodne hotelske verige**

World Tourism Organization (WTO) uporablja izraz »transnational tourism corporation« in s tem pokriva tako mednarodne hotelske verige kot druge korporacije, ki so prav tako prisotne v mednarodnem turizmu, npr. mednarodne potovalne agencije in mednarodni tour-operatorji. Transnacionalne turistične korporacije so tuja podjetja, ki nudijo storitve v zvezi s potovanji, in sicer preko direktnega investiranja ali preko pogodbenih oblik sodelovanja, v eni ali več



turističnih deželah. Glavna področja delovanja transnacionalnih turističnih korporacij so: hotelirstvo, potniški promet – predvsem letalski in tour-operatorstvo.

Za nas je predvsem pomembna prva skupina dejavnosti, ki jo pokrivajo mednarodne hotelske verige, za katere WTO uporablja izraz »transnational hotel chains« (WTO, 1985).

WTO meni, da je osnovna vloga mednarodnih hotelskih verig promoviranje tehnologije in vodenje hotelov, če upoštevamo, da gostje v glavnem potujejo iz razvitih dežel v dežele v razvoju ali iz ene razvite dežele v drugo. Verige vzpodbujajo razvoj sodobnega hotelirstva.

International Hotel & Restaurant Association (IHRA) pa uporablja izraz »international hotel chains«, ki ga definira kot skupino hotelov, lociranih v različnih državah, ki so vodeni iz enega centra, za razliko od nacionalnih hotelskih verig, ki jim pripadajo hoteli, locirani v eni sami državi in vodeni iz enega centra v tej državi.

Razlike med tema dvema definicijama niso velike, čeprav je definicija WTO natančnejša glede upoštevanja kriterijev direktnega investiranja in drugih pogodbenih oblik mednarodnega sodelovanja (Stegel, 1997, str. 32).

Osnovne karakteristike mednarodnih hotelskih verig kažejo na to, da večinoma vključujejo hotele (Ibrahim, 1990, str. 21):

- v velikih urbanih središčih, saj relativno velik delež njihovih gostov predstavljajo poslovneži, ki pogosto menjajo mesto bivanja in pri izbiri dajejo prednost hotelom, vključenim v mednarodne hotelske verige, katerih standarde bivanja bolje poznajo;
- v zaokroženih turističnih območjih (*resorts*);
- velike hotele, saj je povprečno število sob v teh hotelih okoli 300;
- luksuzne hotele;
- hotele nepenzionskega tipa;
- hotele, ki ustvarjajo visoke prihodke po sobi.

Vodenje in delovanje več hotelov znotraj enovite organizacije je postalo ustaljena poslovna praksa že konec 19. oziroma začetek 20. stoletja, vendar je ta organizacijska oblika do konca druge svetovne vojne predstavljala le majhen delež poslovanja znotraj panoge.

Prva hotelska veriga je bila Cesar Ritz z luksuznimi hoteli v večjih mestih Evrope, Kairu, Johannesbourgu in New Yorku. Sledili pa so mu še naslednji hotelirji: Conrad Hilton, E. M. Statler, Ernest Henderson itd. Prve hotelske verige so se osredotočile predvsem na razvoj v večjih mestih in svetovnih prestolnicah, saj so te lokacije pomenile najmanjše finančno tveganje in privabljale največ vlagateljev (Gee, 1994, str. 44).

Bliskovito rast in širjenje hotelske verige (predvsem v ZDA) dosežejo v zadnjih letih druge svetovne vojne in takoj po njej (Lattin, 1968, str. 30). To sovпада s pojavom sodobnega turizma širom sveta.

Po letu 1980 je prišlo do pomembnih sprememb v lastništvu hotelov po svetu, saj sta gradnja in vodenje večjih posesti zahtevala večja vlaganja. Hotelske verige so tako začele upravljati hotele na različne načine: samostojno, preko upravljalških pogodb, franšizinga itd., kar bom podrobneje opisala v naslednjem poglavju.

## **2 PRINCIPI LASTNIŠTVA IN UPRAVLJANJA HOTELOV**

V svetu obstaja zelo veliko število kombinacij upravljanja oz. vodenja hotelov. Vsak način prinaša tako dobre, kot tudi slabe strani, tako za lastnike kot za menedžerje. Ti so bili v preteklosti enotna skupina, a so se z razvojem hotelskih verig ločili, tako da mnogi lastniki danes ne sodelujejo več v procesu odločanja.

Različni viri navajajo različne kombinacije upravljanja hotelov:

- hoteli z neodvisnim lastništvom in vodenjem (manjši hoteli v družinski lasti oziroma v lasti zasebnika ali hoteli v lasti večjih družb oziroma skladov);
- hoteli z neodvisnim lastništvom in vodenjem, v sodelovanju s hotelsko verigo;
- hoteli v najemu;
- hoteli, ki so v lasti in ki jih upravljajo hotelske verige;
- hoteli v neodvisnem lastništvu, ki jih upravljajo hotelske verige;
- franšize.

Število neodvisnih hotelov je še vedno mnogo višje od števila hotelov, ki sodijo v verige, vendar so slednji mnogo večji in po skupnem številu sob prekašajo neodvisne hotele. Verige so vsekakor dominantne in v svetu narekujejo trende. Medtem ko se azijske destinacije mnogo raje odločajo za tuje neposredne naložbe oziroma za skupna vlaganja (*equity investments*), pa je v ZDA mnogo bolj razširjen model franšiz in upravljalških pogodb (Klančnik, 2004, str. 17).

### **2.1 Neodvisni hoteli**

V tem sistemu je hotel ali skupina hotelov v lasti in vodenju posameznikov ali podjetja. Veliko hotelov oz. hotelskih skupin je kljub relativni velikosti še vedno neodvisnih (npr. Best Western je zveza neodvisnih hotelov). Neodvisno lastništvo hotela oz. skupine hotelov ne smemo enačiti z družinskim hotelskim podjetjem, saj gre pri neodvisnih hotelih večkrat tudi za financiranje s strani večjih gospodarskih, finančnih in investicijskih družb (Vallen, 2005, str. 60).

### **Prednosti sistema neodvisnih hotelov:**

- Lastnik je pri vodenju neodvisen.
- Proces odločanja je bolj fleksibilen, odločitve so sprejete v kratkem času.
- Ker sta lastnik in manager ena oseba, ta posameznik ali podjetje uživa celoten dobiček.
- Neposredno lastništvo omogoča lastniku visoko stopnjo, če ne že popolni nadzor nad postopki vodenja in turistično politiko.
- Ni stroškov članarin in drugih plačil tretjim osebam.

### **Slabosti:**

- Lastnik nosi celotno tveganje poslovanja. V razmerah mednarodnih kriz in politične negotovosti to lahko povzroči izgubo, tudi bankrot.
- Če gre samo za en hotel ali manjše število, lahko pride do težav pri rezervacijah.
- Manjša kot je veriga, težje pridobiva kapital za rast (Klančnik, 2004, str. 18).

## **2.2 Franšizni sistem**

Definicija profesionalnega združenja za franšizing v Veliki Britaniji (British Franchise Association – BFA) opredeljuje franšizing kot paket franšize, pogodbeno licenco oz. dovoljenje, ki jo ena oseba – dajalec franšize (*franchisor*) podeli drugi osebi – pridobitelju franšize (*franchisee*), pri tem pa licenca (Grile, 1988, str. 30):

- zahteva in dovoljuje, da pridobitelj izkorišča paket na določenem področju poslovanja pod imenom ali z uporabo imena, ki pripada dajalcu ali je z njim povezano;
- pooblašča dajalca, da v času trajanja pogodbenega razmerja nenehno nadzoruje pridobitelja, tudi na način, ki ga pridobitelj uporablja v poslovanju, ki ga pokriva paket;
- zavezuje dajalca, da pridobitelju priskrbi pomoč pri poslovanju, ki ga pokriva paket;
- zavezuje pridobitelja, da v času pogodbe periodično plačuje dajalcu denarno nadomestilo za paket, blago ali storitev.

Franšiza je torej dogovor, pri katerem lastnik blagovne znamke ali avtorske pravice dovoli drugim poslovnim subjektom njihovo uporabo, pod določenimi pogoji in omejitvami.

Franšizing v hotelirstvu se je pojavil že konec 19. stoletja, ko je Cesar Ritz dovolil uporabo svojega imena manjšemu številu hotelov. Naslednji korak v hotelskem franšizingu je naredil Kemons Wilson (v petdesetih letih) z razvojem hotelske verige Holiday Inn (Vallen, 2005, str. 71).

Začetek franšizinga v Sloveniji sovpada prav s prihodom verig hotelov v začetku 80-ih let. Prvi tak hotel je bil Holiday Inn, sledil pa mu je Austrotel (Pavlin, 1999, str. 31).

V Tabeli 1 lahko vidimo 10 danes najbolj uspešnih franšizorjev v hotelski industriji. Ugotovimo, da prvi dve podjetji z največ franšiznimi enotami na svetu, Cendant Corporation in Choice Hotels International, poslujeta samo na podlagi franšiz, medtem ko pri ostalih podjetjih franšize predstavljajo le del vseh hotelov in poleg tega uporabljajo tudi druge načine upravljanja.

**Tabela 1:** Hotelska podjetja z največ franšiznimi enotami na svetu leta 2005

Hotelsko podjetje	Število franšiz	Število vseh hotelov
Cendant Corporation	6.396	6.396
Choice Hotels International	4.977	4.977
InterContinental Hotels Group	2.971	3.540
Hilton Hotels Corporation	1.900	2.259
Marriott International	1.658	2.632
Accor	949	3.973
Carlson Hospitality Worldwide	864	890
Global Hyatt Corporation	505	818
Starwood Hotels & Resorts	310	733
Worldwide Louvre Hotels (Societe du Louvre)	307	887

Vir: HOTELS' Giants Survey 2005, 2006.

Hotelskih franšiz je mnogo vrst, toda osnovna postavka je v tem, da lastniku ostane nadzor nad objektom in zemljiščem, hkrati pa ima možnost uporabljati blagovno znamko hotelske verige, kar spodbudi njegovo promocijo in olajša trženje. Z vključitvijo v sistem ima lastnik pravico uporabljati logotipe in slogane hotelske verige v okvirih, ki mu jih dovoli dajalec franšize (Klančnik, 2004, str. 18). Najbolj obširne franšize poleg omenjenega vsebujejo tudi študije izvedljivosti, nasvete glede lege hotela, planiranje, nabavo, svetovanje pri upravljanju itd. Glavni razlog za nakup franšize pa je največkrat vključitev v centralni rezervacijski sistem (Vallen, 2005, str. 71).

**Tabela 2:** Plačila za storitve franšizorja

Plačilo	Običajen izračun
pristopnina ( <i>application</i> )	najmanj \$45.000 ali \$400 krat število sob
tekoči delež ( <i>royalty</i> )	4 %–6 % dohodkov od prodanih sob
oglaševanje	1,5 %–3,5 % dohodkov od sob
izobraževanje	0,5 % od bruto dohodka plus stroški šolnin
rezervacijski sistem	3 % dohodkov od sob plus \$2–\$5 na rezervacijo

Vir: Vallen, 2005, str. 70.

Pridobitelj franšize mora plačati kar nekaj zneskov, da pridobi ime in blagovno znamko franšizorja (glej Tab. 2). Poleg začetnega plačila oz. pristopnine mora pridobitelj plačati tudi premijo za uporabo znaka podjetja, za vključitev v rezervacijski sistem in odstotek od vsake rezervirane sobe ter premijo za pridobitev loga hotela. Dodatno se zaračuna tudi za

izobraževanje in sodelovanje v različnih programih. V zadnjih 20-ih letih so se plačila za storitve franšizorja skoraj podvojila in danes predstavljajo 9 %–10 % od prodanih sob (Vallen, 2005, str. 70). Včasih se hotel ali hotelska veriga odloči za prenehanje franšiznega odnosa, zlasti če lastniki menijo, da je cena franšize previsoka in da lahko goste privabijo tudi sami (Klančnik, 2004, str. 19).

#### **Prednosti franšiznega sistema:**

- Pravica do uporabe blagovne znamke.
- Vključitev v centralni rezervacijski sistem.
- Pravica do nabave pri dobaviteljih, ki dobavljajo dajalcu franšize in s tem zniževanje stroškov.
- Profesionalno svetovanje glede vodenja, kar je zlasti koristno, če lastnik hotela nima zadosti znanja oziroma kadrov za vodenje.

#### **Slabosti:**

- Kupec franšize nima popolnega upravljalškega nadzora. Načeloma se mora ravnati tako, kot zahteva franšizor.
- Franšiza je pogosto zelo draga, franšizor zanjo zahteva obvezno plačevanje v mesečnih zneskih, tudi v času nizke sezone.
- Če mednarodni tržni mehanizmi negativno vplivajo na blagovno znamko, negativno vplivajo tudi na kupca franšize (Klančnik, 2004, str. 19).

### **2.3 Upravljalška pogodba**

Pogodba o upravljanju hotela je pisni sporazum med lastnikom in upravljalcem hotela, s katerim lastnik pooblasti upravljalca kot agenta, da le-ta prevzame polno odgovornost za poslovanje, vodenje ter upravljanje premoženja (Eyster, 1988, str. 4).

Lastnik hotela torej nastopa kot vlagatelj, ki nekomu drugemu (največkrat gre za hotelske verige) dovoli upravljanje hotela. Natančne določbe v različnih pogodbah variirajo, večinoma kakor najbolj ustreza vplivnim hotelskim verigam, vendar ne brez ozira na lastnikove interese. Takšna pogodba je pogosto rezultat dolgotrajnih pogajanj (Klančnik, 2004, str. 19).

Upravljallec (hotelska veriga) seveda zahteva plačilo storitev za vodenje hotela. Lastnik ponavadi plača upravljalcu 2 %–4 % od dohodkov, dobiček (ali izguba) pa v celoti ostane lastniku. Pristojbina za upravljanje mora biti plačana tudi v primeru, da hotel ne prinaša dobička. Veliko pogodb celo nudi 10 %–25 % od dobička, če/ko hotel začne poslovati dobičkonosno. Upravljalška podjetja so zato v razponu, saj ni potreben visok začetni kapital, poleg tega pa ni prisotno veliko tveganja (Vallen, 2005, str. 68). Upravljalško podjetje oz. hotelska veriga lahko tako vstopi na hotelski trg brez večjih investicij.

Po drugi strani pa je možno prilagoditi pogodbo o upravljanju tako, da se ne plača celotnega zneska pristojbine za upravljanje, če hotel ne posluje dobičkonosno. Za to je seveda potrebna ogromna pogajalska moč s strani lastnika hotela, ki pa se pokaže pri pogajanju o minimalnem dohodku, ki naj bi ga upravljalno podjetje prikazalo. Gre za t. i. *Gross Operating Profit Garantie* oz. klavzulo o garantiranju minimalnega bruto dohodka (Grünn, 2005, str. 33).

#### **Prednosti upravljalne pogodbe:**

- Vzpostavitev profesionalne in učinkovite upravljalne skupine.
- Vlagatelju ni potrebno biti vključen v proces odločanja.
- Blagovna znamka na splošno pozitivno vpliva na proces promocije in trženja.
- Če hotel dobro posluje, gre večina dobička lastniku.

#### **Slabosti:**

- Lastnik mora upravljalcu plačati določen znesek, ne glede na uspešnost poslovanja, torej lastnik nosi tveganje.
- Lastnik in upravljalec pogosto ne soglašata glede dnevnih vodstvenih praks, na splošno ima lastnik manj vpliva nanje kot upravljalec.
- Upravljalne pogodbe pogosto povzročijo napete odnose med lastnikom in upravljalcem. Upravljalci oz. hotelske verige vodijo hotele po ustaljenih vzorcih, ki pa včasih, zlasti v tujih okoljih, niso uspešne ali dovolj fleksibilne (Klančnik, 2004, str. 20).

## **2.4 Hoteli v najemu**

Slovenski Zakon o obligacijskih razmerjih (ZOR) opredeljuje najem v 567. členu. Z najemno pogodbo se najemodajalec zavezuje, da bo najemniku izročil določeno stvar v rabo, ta pa se zavezuje, da mu bo za to plačeval določeno najemnino (Igljic - Stroligo, 1994, str. 87). Lastnik in najemnik se torej dogovorita za fiksni znesek, ki ga je najemnik dolžan plačevati lastniku, bodisi na mesečni ali letni osnovi, ob koncu pogodbe pa nepremičnina ostane najemniku ali pa se proda nazaj.

Najem hotela obsega najem zemljišča ter stavbe, običajno pa je zraven tudi pohištvo ter vsa oprema v hotelu. Najemna pogodba mora natančno opredeliti, kdo je odgovoren za plačilo določenih fiksnih zneskov, ki se nanašajo na zemljišče (npr. zemljiški davek ali zavarovanje proti požaru). Vsi manjši mesečni stroški pa so ponavadi že vključeni v najemnino (voda, elektrika itd.). Pri najemu gre za dolgoročno sodelovanje med lastnikom in najemnikom, zato naj bi za uspešno poslovanje hotela na dolgi rok najem trajal vsaj 20 let (Gray, Luguori, 1994, str. 26).

Omenjen način upravljanja se v hotelski industriji pojavlja zelo redko, predvsem zaradi visokega tveganja, ki ga nosi najemnik. Bolj pogosto pa se uporablja najem z udeležbo v

dobičku (*profit-sharing lease*). V tem primeru je lastnik upravičen do določenega dela dobička, medtem ko je višina najemnine izračunana kot odstotek od dohodkov hotela.

#### **Prednosti najema:**

- Lastnik hotela ne potrebuje veliko izkušenj v hotelski industriji.
- Najemnik ne potrebuje veliko sredstev za najem hotela.
- Najemnik ima vso oblast nad poslovanjem hotela.

#### **Slabosti:**

- V primeru fiksne najemnine lastniku ne pripada dobiček, prav tako nima vpliva na poslovanje hotela (Grünn, 2005, str. 40).
- Najem je povezan z mnogimi tveganji, ki jih nosi najemnik, zlasti glede plačevanja osebja.

Različni načini upravljanja hotelov kažejo na dejstvo, da se hoteli želijo čim bolj prilagajati mednarodnim tržnim razmeram in iščejo različne poti do optimalnega odnosa med lastništvom in upravljanjem. Noben način ni idealen, vsi imajo svoje slabosti in prednosti. Kot vsak posel je tudi hotelirstvo vezano na tveganje, pri čemer najvišja stopnja finančnega tveganja vsekakor sodi v preprost, tradicionalen način hotelirstva, pri katerem je lastnik hkrati tudi upravljelec. Najmanj finančnega tveganja predstavljajo franšize, pri čemer pa imajo le-te najvišjo stopnjo tveganja glede imidža (Klančnik, 2004, str. 21).

## **3 HOTELSKE VERIGE**

### **3.1 Razlogi za vključevanje v hotelske verige**

Čeprav je v svetovni hotelski industriji še vedno večina hotelov neodvisnih in samostojno vodenih, se hotelske verige vedno hitreje širijo – tako preko gradnje novih hotelov kot tudi z včlanitvijo obstoječih. Nekaj let nazaj so verjeli, da naj bi internet veliko pripomogel k večji konkurenčnosti samostojnih hotelov, vendar je dandanes le malo dokazov za to. Hotelske verige imajo namreč ogromno prednosti pred samostojnimi hoteli. Največja prednost je zagotovo centralni rezervacijski sistem, vendar pa še zdaleč ne edina. Skupina združenih hotelov dosega ekonomije obsega preko skupnega trženja ter nabave. Prav tako pomembna je standardna ponudba (dostop do interneta, varnostni sistemi, hitra prijava in odjava), ki jo gostje lahko pričakujejo v vseh hotelih in je še posebej pomembna za poslovneže, ki so glavna skupina hotelskih gostov. Poleg tega si hotelske verige zagotavljajo ogromno gostov preko programov zvestobe (*Loyalty programmes*) ter dogovori oz. partnerstvi z največjimi podjetji ter turističnimi agencijami (The International Hotel Industry, 2005, str. 73).

Smotrnost vključevanja posameznih hotelov in neodvisnih hotelskih podjetij v hotelske verige ugotavljajo tudi v študiji o uspešnosti poslovanja hotelov in hotelskih podjetij v Avstriji, ki je glede na geografsko bližino in strukturo turističnega tržišča dokaj primerljiv turistični trg s Slovenijo.

Analiza temelji na intervjujih glavnih managerjev avstrijskih hotelskih podjetij, strokovnjakov in sodelavcev svetovalnih organizacij s področja turizma ter obdelavi vprašalnikov. Vzorec je predstavljalo 71 avstrijskih hotelskih podjetij, od katerih jih je bilo 14 vključenih v mednarodno hotelsko verigo, 47 v nacionalne hotelske verige, 10 pa je družinskih podjetij. Skupaj so ta podjetja nudila 16.400 ležišč, kar predstavlja 30 % delež avstrijskega trga (Horwath Consulting, 1995, str. 17). Pri analizi so bile na osnovi predhodnih ocen kot možna področja prednosti v poslovanju hotelskih verig izpostavljene naslednje poslovne funkcije: vladanje podjetju, kontrolna funkcija (*controlling*), upravljanje s človeškimi viri, trženje in prodaja, finančna funkcija ter gospodarjenje z blagom (vključujoč nabavo).

Prednosti, dosežene s povezovanjem v hotelsko verigo, so najbolj opazne na področjih (Horwath consulting, 1995, str. 28–29):

- strateškega načrtovanja (izoblikovana vizija podjetja ...);
- kontrolne funkcije (stalna primerjava načrtovanega in dejanskega stanja, centralizirano obveščanje in informiranje ...);
- trženja (pospeševanje prodaje s pomočjo vključitve v hotelsko verigo, izoblikovani strateški in operativni tržni načrti, uveljavljanje blagovnih znamk in tržno pozicioniranje, enotno nastopanje na tržišču ...).

**Tabela 3:** Povzetek rezultatov primerjave učinkov vključevanja hotelskih podjetij v verige in položaja srednje velikih neodvisnih hotelskih podjetij

Funkcijsko področje	Dejavnosti	Učinki vključevanja v verige	Položaj srednje velikih neodvisnih podjetij
<b>Vladanje podjetju</b>	strateško urejanje in načrtovanje  delitev nalog med eksperte (specializacija)  graditev korporacijske kulture	ciljno usmerjene informacije – učinkovito obvladovanje informacij pozitiven učinek velikosti organizacije  zavestno vplivanje in pospeševanje sodelovanja med sodelavci	pomanjkanje strateških usmeritev  skoraj si ne morejo privoščiti ekspertov in specializacije  ni zavestnega vplivanja na kulturo podjetja
<b>Kontrolna funkcija</b>	poročanje in obveščanje orientirano na sprejemanje  odločitve, izmenjava informacij vodilnih struktur  budžetiranje in primerjava načrtovanega in dejanskega stanja	ciljno usmerjene informacije – učinkovito obvladovanje  primerjava s konkurenco, preizkusi lastne produktivnosti transfer znanja ( <i>know-how</i> ), obvladovanje njegovih efektov	skorajda ne obstaja  skoraj brez izmenjave informacij  težave z znanjem in oz. transferom znanja



### Nadaljevanje Tabele 3

Funkcijsko področje	Dejavnosti	Učinki vključevanja v verige	Položaj srednje velikih neodvisnih podjetij
<b>Upravljanje s človeškimi viri</b>	izobraževanje in urjenje zaposlenih	prihranek pri stroških, če je organizacija velika	komaj obstaja, je predrago
	nematerialni motivacijski mehanizmi (ugled, možnost napredovanja)	navezanost na sodelavce – efekt velikosti organizacije	v glavnem finančna motivacija
	izzivi in spodbude, značilne za timsko delo	navezanost na sodelavce – efekt velikosti organizacije	v glavnem finančna vzpodbuda
	pretok in izmenjava kadrov	izravnnavanje sezonskega nihanja povpraševanja z izmenjavo zaposlenih	ni možno
<b>Marketing</b>	priprava marketinške strategije in načrtov	možen učinkovit transfer znanja	komaj obstaja, problemi s transferom znanja
	skupno nastopanje na trgu (uporaba blagovne znamke)	učinkovito pozicioniranje in nadziranje zadovoljstva gostov	največkrat brez pozicioniranja, promocijske aktivnosti predrage
	centralizirana prodajna funkcija in obdelava tržišča	omogočeno pospeševanje prodaje	predrago
	prodaja preko računalniških informacijskih sistemov	povečevanje števila rezervacij	redko prisotno, predrago
<b>Gospodarjenje z blagom</b>	vertikalna kooperacija in integracija	pozitiven učinek velikosti, možnost lobiranja	komaj prisotna
	centralizirana nabava	učinek velikosti, ugodnejši nabavni pogoji zaradi velikih količin, možnost lobiranja	preko že obstoječih poslovnih povezav

Vir: Horwath consulting, 1995, str. 29–30.

**Tabela 4:** Poslovne priložnosti in nevarnosti hotelov, ki se vključujejo v hotelske verige

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ izkoriščanje notranjih sinergij razvoja znanj in njihovega prenosa</li> <li>▪ s povečano disciplino in učinkovitim pogodbenim urejanjem sodelovanja z verigo ustrezno profesionalizirati poslovne procese</li> <li>▪ možnost uporabe sodobnih informacijskih in rezervacijskih sistemov</li> <li>▪ prenašanje nekaterih nalog na raven verige in osredotočanje na operativni nivo poslovanja</li> <li>▪ možnost vodenja ali sodelovanja v drugih hotelskih podjetjih znotraj verige</li> <li>▪ izkoriščanje organizacijskih prednosti verige ob istočasnem vzdrževanju tesnih povezav z gosti</li> <li>▪ izgradnja osebnih odnosov s sodelavci v verigi, ki posamezen hotel osvobodijo poslovne izolacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prevzem vodenja vseh vitalnih poslovnih funkcij s strani verige</li> <li>▪ izguba lastne identitete pod vplivom delovanja verige</li> <li>▪ stapljanje s tujo blagovno znamko</li> <li>▪ usmerjanje povpraševanja na druge lokacije, ki jih pokriva veriga, stran od dotičnega hotelskega podjetja</li> <li>▪ skrb za sprejemanje pravih nadaljnjih odločitev, ki se tičejo le določenega hotelskega podjetja</li> <li>▪ preobremenitev in prevelike zahteve s strani verige</li> </ul>

Vir: Horwath consulting, 1995, str. 122–123.

Slabostim neodvisnih hotelskih podjetij pa stojijo nasproti prednosti individualizma in čustvene bližine gostov. Zaključek torej kaže na to, da se spleta izkoriščati prednosti sodelovanja v hotelski verigi na področju organizacije dela in prodaje, pri tem pa ohraniti individualnost in čustveno bližino gostov (Stegel, 1997, str. 46).

## **3.2 Predstavitev večjih hotelskih verig**

V nadaljevanju bom opisala nekaj večjih, svetovno znanih hotelskih verig ter njihov način upravljanja hotelov. Intercontinental Hotels Group je bila po številu ležišč leta 2005 največja hotelska veriga na svetu; veriga Accor je zanimiva predvsem zato, ker pokriva vse cenovne razrede hotelov ter je največja hotelska veriga v Evropi; Best Western je največja veriga, ki posluje pod eno samo blagovno znamko; veriga Relais & Châteaux pa združuje manjše hotele višjih kategorij, kar je nekoliko bolj primerljivo s slovenskim trgom.

### **3.2.1 Intercontinental Hotels Group**

#### **3.2.1.1 Zgodovina**

Začetek hotelske verige Intercontinental Hotels Group (IHG) sega že v leto 1777, ko je William Bass ustanovil pivnico, ki je preko združitvev in prevzemov postala vodilno podjetje v panogi. Leta 1987 so se usmerili tudi v hotelsko industrijo z ustanovitvijo manjše hotelske verige. Usodni korak se je zgodil leta 1988 z nakupom vodilne svetovne hotelske verige Holiday Inn International ter leta 1990 tudi Holiday Inn North America. Kasneje so razvili še dve novi blagovni znamki, in sicer Holiday Inn Express (1991) ter Crowne Plaza (1994). Leta 1997 so prodali večino hotelov, vendar so ohranili blagovno znamko preko franšiznih pogodb.

Naslednji večji prevzem se je zgodil leta 1998, ko se je skupini Bass pridružila še hotelska veriga Intercontinental Hotels. Intercontinental Hotels so bili ustanovljeni leta 1946 s strani »Pan American World Airlines«, ki so sledili predvsem razvoju letalskega prometa, najprej v Latinski Ameriki in nato širom sveta.

Bass Hotels & Resorts je leta 2000 postalo vodilno podjetje v hotelski industriji s prevzemom Southern Pacific Hotels Corporation, ki je takrat upravljalo 59 hotelov pod blagovnim znamkami Parkroyal in Centra. Kasneje so pridobili še Bristol Hotels & Resorts Inc. z 112 hoteli, ki so v glavnem poslovali na podlagi najemnih pogodb. Istega leta je podjetje prodalo Bass Brewers belgijskemu podjetju Interbrew ter se preimenovalo v »Six Continents«, kar naj bi bolje odražalo veliko prisotnost na svetovnem trgu. Leto kasneje so prevzeli angleško hotelsko verigo Posthouse ter jo začeli tržiti pod blagovno znamko Holiday Inn, kar je izredno povečalo prisotnost omenjene blagovne znamke tako v Evropi kot ZDA.

Oktobra 2002 se je začel proces ločevanja dejavnosti podjetja v dve različni podjetji, in sicer Intercontinental Hotels Group PLC (hoteli ter pijača) ter Mitchells & Butlers PLC (trgovina). Proces se je končal aprila 2003.

Julija 2003 je IHG prodalo 16 Staybridge Suites hotelov podjetju Hospitality Properties Trust ter hkrati podpisalo 20-letno pogodbo o upravljanju. Septembra so z omenjenim podjetjem sklenili še eno pogodbo ter tako pod imenom Staybridge Suites začeli upravljati nadaljnjih 14 hotelov. Decembra 2003 se je podjetje povečalo še za 109 hotelov pod blagovno znamko Candlewood Suites, aprila 2004 pa so predstavili še novo blagovno znamko Hotel Indigo.

Konec leta 2005 se je IHG osredotočil samo na hotelsko industrijo s prodajo vseh sredstev v proizvodnem podjetju pijač Britvic PLC (InterContinental Hotels Group PLC – History, 2006).

### 3.2.1.2 Blagovne znamke

IHG je največje hotelsko podjetje po številu sob, saj ima kar 537.500 sob v 3.600 hotelih, prisoten je v skoraj 100 državah ter ima nekaj najbolj znanih hotelskih blagovnih znamk na svetu (Intercontinental Hotels Group PLC, 2006):

- *InterContinental Hotels & Resorts* – prva mednarodna hotelska blagovna znamka na svetu, ki je v zadnjih letih postala simbol razkošja in uspeha. Prisotna je v več kot 60-ih državah ter ponuja 46.262 sob v 137 hotelih<sup>1</sup>.
- *Crowne Plaza Hotels & Resorts* – ponuja 65.404 sob v 235 hotelih, namenjenim predvsem poslovnem.
- *Hotel Indigo* – »najmlajša« blagovna znamka IHG. Prvi hotel pod tem imenom je bil odprt oktobra 2004, leta 2006 pa naj bi odprli prvi na novo zgrajen hotel Indigo.
- *Holiday Inn Hotels & Resorts* – ena najbolj znanih hotelskih blagovnih znamk, ki posluje že od leta 1952, ima 1435 hotelov in 267.816 sob ter je prvo hotelsko podjetje, ki je začelo poslovati preko franšiznega sistema.
- *Holiday Inn Express* – eno najhitreje rastočih hotelskih podjetij, saj v povprečju odprejo 2 hotela na teden. Nizko-cenovni hoteli ponujajo le sobo z zajtrkom, brez dodatnih hotelskih ugodnosti.
- *Staybridge Suites* – namenjeni predvsem gostom, ki ostanejo v hotelu dalj časa.
- *Candlewood Suites* – srednje cenovni razred hotelov, ki ponuja 112 hotelov v Severni Ameriki ter ima trenutno kar 83 hotelov v fazi pripravljanja.
- *Priority Club Rewards* – največji sistem zvestobe gostov (*loyalty programme*) na svetu, ki ponuja vrsto ugodnosti stalnim gostom hotela. Vsak mesec se programu pridruži do 300.000 novih članov.

---

<sup>1</sup> Vsi podatki se nanašajo na 31. 12. 2005.

### 3.2.1.3 Načini upravljanja

IHG uporablja vse načine upravljanja hotelov: franšizing, upravljalško in najemno pogodbo ter samostojno lastništvo. Iz Tabele 5 je razvidno koliko hotelov posluje na podlagi posameznega načina upravljanja. Zadnja leta so se osredotočili predvsem na poslovanje preko franšiznih ter upravljalških pogodb, z manjšim poudarkom na lastništvu. Tako so od leta 2003 prodali za več kot £2.3 milijarde vrednih posestev, ki pa so seveda ostala pod njihovim imenom na podlagi franšiznih pogodb oz. upravljalških dogovorov. Število hotelov v lastništvu oz. najemu blagovne znamke Holiday Inn se je tako od leta 2003 zmanjšalo za kar 90 hotelov (iz 108 hotelov leta 2003 na 18 hotelov v prvi četrtini leta 2006).

**Tabela 5:** Število IHG hotelov po posamezni blagovni znamki ter načinu upravljanja na dan 31. 3. 06

Blagovna znamka	Lastništvo oz. najemna pogodba	Upravljalška pogodba	Franšiza	Skupaj
Intrercontinental	18	83	37	<b>138</b>
Crowne Plaza	9	75	159	<b>243</b>
Holiday Inn	18	193	1.204	<b>1.415</b>
Express	11	14	1.579	<b>1.604</b>
Staybridge	2	38	51	<b>91</b>
Candlewood	-	76	38	<b>114</b>
Indigo	-	2	1	<b>3</b>
Drugo	-	7	-	<b>7</b>
<b>Skupaj</b>	<b>58</b>	<b>488</b>	<b>3.069</b>	<b>3.615</b>
<b>%</b>	<b>2 %</b>	<b>13 %</b>	<b>85 %</b>	<b>100 %</b>

**Vir:** InterContinental Hotels Group PLC Supplementary Information – 31. 3. 2006, 2006.

Danes na podlagi franšiznega sistema posluje že več kot 3.000 hotelov IHG. Franšizne pogodbe so ponavadi standardne oblike, z rahlimi razlikami glede na posamezno državo. Ponavadi se plačuje 5 % prihodkov od prodanih sob, vendar tudi ta odstotek rahlo variira po državah.

Ugodnosti, ki jih prinaša franšiza so naslednje:

- vključenost v rezervacijski sistem preko interneta, klicnih centrov ter GDS (sistem rezervacij preko turističnih agencij);
- sodelovanje v Priority Club Rewards;
- načrt izboljšav (*Property Improvement Plan*), ki natančno določa dejanja za ohranitev potrebnih standardov;
- tržni načrt za posamezno blagovno znamko;
- dodatne storitve, med katere sodijo razni izobraževalni programi, svetovanje, dodatni tržni programi itd.

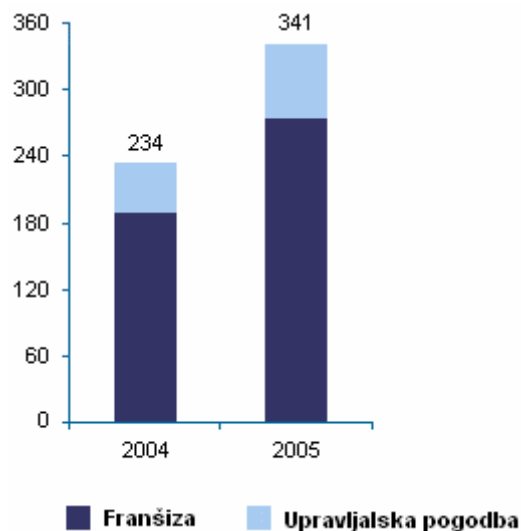
Na podlagi upravljalških pogodb posluje okoli 500 IHC hotelov. IHC torej upravlja hotel, medtem ko si ga lastnini drugo podjetje. Najvišji managerski položaji ponavadi pripadajo managerjem iz IHG, medtem ko je za vse ostale kadrovske zadeve odgovorno lastniško podjetje. Standardna pogodba o upravljanju sicer ne obstaja, saj so vse postavke v pogodbi odvisne od rezultatov pogajanj s posameznim podjetjem.

Plačilo je sestavljeno iz dveh delov (Intercontinental Hotels Group PLC, 2006):

- osnovno plačilo (*base fee*), ki krije stroške upravljanja in se izračuna kot odstotek od celotnega dohodka hotela (ponavadi 1 %–3 %, odvisno tako od posamezne blagovne znamke kot od države);
- dodatno plačilo (*incentive fee*) oz. nagrada za dobičkonosno upravljanje hotela, ki se izračuna kot delež od dobička (5 %–10 % od bruto dohodka).

Kako dobičkonosen je franšizing oz. poslovanje na podlagi upravljalških pogodb, je razvidno iz Slike 1, kjer so prikazani dohodki od omenjenih načinov poslovanja leta 2004 in 2005. V letu 2006 pa bodo številke, glede na povečano število franšiz in upravljalških pogodb, zagotovo še presegle te iz preteklih let.

**Slika 1:** Dohodki od prodanih franšiz oz. upravljalških pogodb IHG v letih 2004 in 2005 (v milijonih £)



**Vir:** InterContinental Hotels Group PLC – Franchising and managing, 2006.

## 3.2.2 Accor

### 3.2.2.1 Zgodovina

Začetek podjetja sega v leto 1976, ko sta Paul Dubrulle in Gérard Pélisson ustanovila podjetje SIEH ter odprla prvi Novotel-ov hotel v Lillu. Podjetje se je preko prevzemov do leta 1982 povečalo za naslednje blagovne znamke: Ibis, Courtepaille restavracije, Mercure, Sofitel in Jacques Borel International. Leta 1983 ustanovijo Accor, temu pa sledi združitev Novotel SIEH Group in Jacques Borel International.

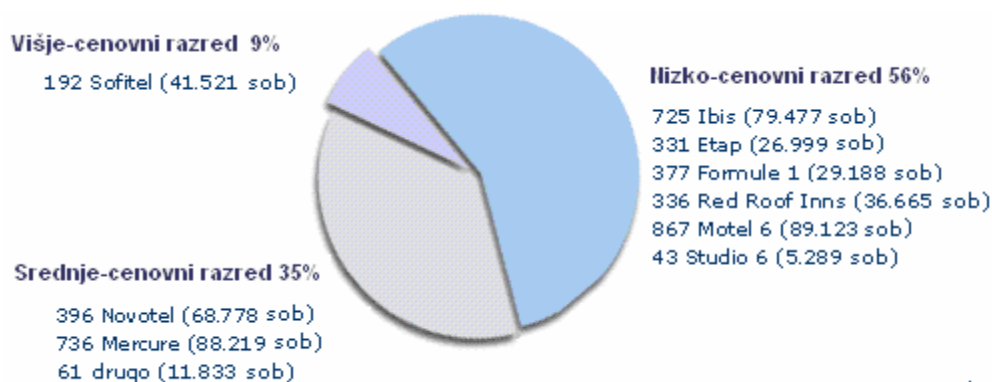
Do leta 1990 so ustanovili še Formule 1 in Accor Academy ter prevzeli 46 % delež v Lenôtre in verigo Motel 6 v ZDA. S tem je Accor postal največje hotelsko podjetje po številu posestev, ki so v lasti podjetja ali jih le-to upravlja (sem se ne štejejo franšize). Leta 1999 se podjetje poveča za kar 22 % oz. 639 posestev in sicer s prevzemom Red Roof Inns v ZDA. Po letu 2000 so za Accor pomembni naslednji dogodki: ustanovitev [www.accorhotels.com](http://www.accorhotels.com) (2000), otvoritev Suitehotel v Evropi (2001), nakup 30 % deleža v nemškem hotelskem podjetju Dorint AG (2002) ter otvoritev prvega Ibis hotela na Kitajskem (2003).

Danes je Accor vodilna evropska hotelska veriga, ki ponuja že več kot 4.000 hotelov širom sveta (Accor.com Group - History, 2006).

### 3.2.2.2 Blagovne znamke

Accor je edina mednarodna hotelska veriga, ki pokriva vse segmente – od najbolj luksuznih hotelov (Sofitel) do nizko-cenovnih hotelskih ponudnikov. S Slike 2 je razvidno, da ima Accor največ, kar 56 % blagovnih znamk v nižjem cenovnem razredu.

**Slika 2:** Število hotelov (in sob) posamezne blagovne znamke Accor glede na cenovni razred hotelov (31. 1. 2006)



Vir: Accor.com Group – Activities, 2006.

### 3.2.2.3 Načini upravljanja

Kot večina večjih hotelskih verig tudi Accor uporablja več načinov upravljanja hotelov. Iz Tabele 6 lahko vidimo, da je konec leta 2005 okoli 26 % vseh hotelov poslovalo preko franšize, 13 % preko upravljalne pogodbe, 61 % hotelov pa je še vedno v lasti podjetja oz. v najemu. Accor ima za razliko od Intercontinentala mnogo večji poudarek na lastništvu in najemu hotelov.

**Tabela 6:** Število Accor hotelov po posamezni blagovni znamki ter načinu upravljanja dne 31. 12. 05

Blagovna znamka	Lastništvo oz. najemna pogodba	Upravljalna pogodba	Franšiza	Skupaj
Sofitel	74	101	17	<b>192</b>
Novotel	227	120	51	<b>398</b>
Mercure	237	207	294	<b>738</b>
Coralia	2	2	-	<b>10</b>
Suitehotel	15	1	2	<b>18</b>
Ibis	443	57	230	<b>720</b>
Etap	183	6	142	<b>331</b>
Formule 1	356	6	15	<b>377</b>
Motel 6 + Studio 6	716	1	188	<b>905</b>
Red Roof	246	-	98	<b>344</b>
Drugo	5	18	9	<b>32</b>
<b>Skupaj</b>	<b>2.494</b>	<b>525</b>	<b>1.046</b>	<b>4.065</b>
<b>%</b>	<b>61 %</b>	<b>13 %</b>	<b>26 %</b>	<b>100 %</b>

**Vir:** Accor Hotel Portfolio, 2006.

Pod franšizo deluje več kot 1000 Accor hotelov. Prednosti, ki jih prinaša franšizna pogodba, so kot običajno:

- vključenost v rezervacijski sistem;
- internetna stran, ki jo obiše 4,6 milijona obiskovalcev dnevno;
- povezanost s 140.000 turističnimi agencijami;
- prodajna mreža s 920 zaposlenimi in 18 pisarnami razširjenimi po vsem svetu;
- znanje in sposobnosti na več področjih: trženje, programi zvestobe, partnerstva, informacijska podpora, nabava, človeški viri itd.

Leta 2002 je podjetje prejelo nagrado za najboljšega franšizorja za blagovne znamke Red Roof Inn, Motel 6 in Studio 6 (*Franchisor of the year award 2002*) (Accor Hotels: opening an Accor Hotels franchise, 2006).

### 3.2.3 Best Westrn

#### 3.2.3.1 Zgodovina

Best Western Motels je leta 1946 ustanovil M. K. Guertin, kalifornijski hotelir. Najprej je bilo to neformalno združenje, ki je povezovalo 66 prenočitvenih obratov. Njihov namen je bil, da si med seboj pomagajo, in sicer s priporočili potnikom. Poleg tega je imelo združenje tudi skupno oglaševanje ter nabavo.

Leta 1963 je bil Best Western največja veriga s 699 člani in 35.201 sobami, leto kasneje pa se je začel širiti tudi izven meja ZDA, najprej v Kanado, kasneje pa še v Evropo. Poleg mednarodne širitve je bilo leto 1966 v znamenju sprememb tudi na drugih področjih, kot so povečanje standardov za članstvo, odprtje novih prodajnih mest ter ustanovitev novih partnerstev s predvsem transportnimi podjetji. Leta 1974 so se osredotočili le na hotelske storitve ter izbrisali besedo »Motel« iz imena.

Danes je Best Western največje hotelsko podjetje, ki posluje pod eno samo blagovno znamko in ima 4.200 hotelov (315.000 sob) v 80-ih državah.

#### 3.2.3.2 Članstvo

Best Western je članska organizacija (*membership association*), ki združuje neodvisne hotele po celem svetu. Največje prednosti članstva v primerjavi z drugimi hotelskimi verigami so naslednje:

- svetovno znana blagovna znamka,
- odlične trženjske storitve,
- rezervacijski sistem,
- naročniški sistem preko [www.bestwesternsupply.com](http://www.bestwesternsupply.com),
- relativno nizki stroški članarin.

Stroški članarin so odvisni od velikosti hotela in posamezne države. Sestavljeni so iz naslednjih plačil:

- vstopno plačilo (*entrance fee*) – enkratni znesek, ki se plača samo ob včlanitvi;
- letna premija (*annual dues*);
- članska premija (*membership fee*), ki se plačuje dnevno, glede na število sob;
- rezervacijska premija (*reservation fee*), prav tako zaračunano dnevno, glede na št. sob in
- posebna plačila za oglaševanje ter kvaliteto (Best Western, 2006).



## 3.2.4 Relais & Châteaux

### 3.2.4.1 Zgodovina

Rojstvo prestižne hotelske verige Relais & Châteaux sega v Francijo v prva povojna leta. Premožnim Parižanom so na poti k Azurni obali začeli odpirati vrata svojih dvorcev in gradov obubožani podeželski plemiči. Uspeh teh prvih hotelov in restavracij po gradovih in drugih zgodovinskih poslopih je navdušil tako goste kot gostitelje. Zamisel se je širila po vsej Franciji in kmalu prestopila njene meje. Do prvega povezovanja gradov – hotelov je prišlo leta 1954, ko sta Marcel in Nelly Tilloy ustanovila Relais de Campagne; vrhunske francoske restavracije pa sta slavna gastronomi Joseph Olivereau in Pierre Troigros združila leta 1972 v Relais Gourmands. Do spojitve obeh združenj je prišlo leta 1975, ko se je rodila veriga Relais & Châteaux, ki danes šteje že kar 453 hotelov in restavracij v 50 državah sveta. Člane družijo in obvezuje predanost osnovni ideji, zajeti v petih »C«: *Courtoise, Charme, Caractere, Calme & Cuisine* (vljudnosti, šarmu, značaju, spokojnosti in vrhunski kuhinji) (Hotel Kendov dvorec, 2006).

### 3.2.4.2 Članstvo v hotelski verigi

Relais & Châteaux je mednarodno združenje za promocijo in trženje samostojnih hotelov, ki niso člani katerekoli konkurenčne hotelske verige.

Pogoji za članstvo v omenjeni hotelski verigi so naslednji:

- izpolnitev vseh zahtevanih standardov glede kakovosti osnovnih vrednot, definiranih s petimi »C«;
- hotel z najmanj štirimi zvezdicami, manj kot 100 sobami ter vrhunsko kuhinjo;
- isti lastnik oz. manager hotela vsaj eno leto;
- hotel ne sme biti član kakšne druge konkurenčne hotelske verige.

V primeru, da hotel izpolnjuje vse zgoraj omenjene kriterije, lahko zaprosi za članstvo v hotelski verigi. Na podlagi poslanih prošenj, fotografij, brošur posestva, menija ter nenazadnje tudi anonimnih poizvedovanj, se upravni odbor junija vsako leto odloča ali je določen hotel primeren za članstvo.

Za članstvo je potrebno plačati:

- začetno plačilo (*admission fee*) v višini 10.000€;
- poročino (*guarantee-fund*) v višini 1.830€;
- letno članarino, ki je v letu 2005 v povprečju znašala 13.300€<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Vse cene so brez davka in veljajo za leto 2005.

Storitve, ki jih ponuja članstvo v Relais & Châteaux (Relais & Châteaux, 2006):

- mednarodni vodnik v 4-ih jezikih, dostopen tudi na internetu;
- internetna stran [www.relaischateaux.com](http://www.relaischateaux.com), ki jo mesečno obišče okoli 300.000 ljudi, saj omogoča rezervacijo sob ter obvešča o posebnih ponudbah;
- intranet, orodje za komuniciranje in posredovanje določenih informacij o združenju;
- elektronski naslov z vso protivirusno zaščito;
- mednarodne promocijske pisarne v Londonu, Berlinu, Barceloni in Tokiu;
- rezervacijski sistem;
- promocija hotela in blagovne znamke na mednarodni ravni, in sicer na profesionalnih tržnih sejmih in razstavah, na večjih javnih prireditvah itd.;
- klub zvestobe *Relais & Châteaux 5C Club*;
- celoten tržni plan, ki vsebuje partnerstvo z vsemi Relais & Châteaux svetovno znanimi blagovnimi znamkami, bazo gostov hotela, internetne tržne aktivnosti itd.;
- članstvo v združenjih, ki povezuje Relais & Châteaux z najboljšimi blagovnimi znamkami v turistični industriji (npr. Leading Hotels of the World);
- oddelek za komunikacije, ki je odgovoren za mednarodne odnose z javnostmi;
- oddelek za kontrolo, ki stalno nadzira kakovost hotelov, ki mora biti v skladu s prej omenjenimi kriteriji združenja;
- seznam vseh Relais & Châteaux dobaviteljev.

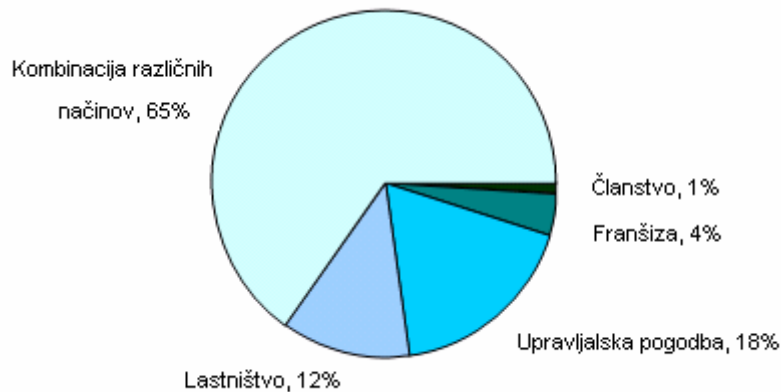
### **3.3 Analiza upravljanja hotelskih verig**

Različne hotelske verige torej uporabljajo različne načine upravljanja hotelov. Na podlagi opisanih primerov opazimo, da nekatere verige ne poslujejo le na podlagi franšiz, upravljalске pogodbe, najema ali lastništva hotelov, temveč širijo svoje ime le preko članstva v verigi hotelov (Best Western in Relais & Châteaux). Takih primerov pa je med največjimi svetovnimi hotelskimi verigami zelo malo – od 275 največjih hotelskih verig (po številu ležišč) v letu 2005 jih le okoli 1 % uporablja samo ta način (Hotel & Motel Management Survey, 2005). Zanimivo pa je, da so skoraj vse hotelske verige v Sloveniji prisotne prav na podlagi članstva (o tem podrobneje v naslednjem poglavju).

Večina, okoli 65 %, izmed 275 največjih hotelskih verig na svetu leta 2005 uporablja kombinacijo različnih načinov upravljanja hotelov, 18 % jih posluje samo preko upravljalških pogodb, 4 % preko franšiz, 12 % pa ima vse hotele v lasti (glej Sliko 3 na str. 23).

Izmed 65 % hotelov, ki uporabljajo različne kombinacije upravljanja, jih okoli 10 % uporablja kombinacijo vseh načinov, se pravi, da posluje na podlagi upravljalških pogodb, franšize in lastništva (oz. najema) hotelov. V to skupino sodita tudi Intercontinental Hotels Group in Accor.

**Slika 3:** Načini upravljanja 275 največjih hotelskih verig na svetu leta 2005



**Vir:** Hotel & Motel Management Survey, 2005.

Največje hotelske verige so prisotne večinoma v ZDA, saj je tam kar 70 % hotelov vključenih v hotelske verige (The International Hotel Industry, 2005, str. 124). Le-to je najverjetneje posledica visoke konkurence. Hotelske verige ponujajo standardno kakovost, ki jo gostje povezujejo z določenim imenom oz. blagovno znamko, kar pa jim zagotavlja stalen priliv gostov in s tem večjo konkurenčnost.

Nasprotno pa velja za Evropo, kjer še vedno prevladujejo družinski hoteli. V nobeni državi EU namreč hotelske verige ne presegajo 25 % vseh hotelov. Največ hotelov, vključenih v verige je v Franciji, Veliki Britaniji, Nemčiji in Španiji, medtem ko v drugih državah EU hotelske verige ne predstavljajo več kot 5 % hotelov (Leidner, 2004, str. 40). Hotelskim verigam pripada nekoliko večji delež dohodka, vendar le zato, ker so verige najpogosteje prisotne v višjem cenovnem razredu, sicer pa je še vedno največji delež dohodka razdeljen med neodvisne hotele.

Hotelske verige v Evropi v glavnem zasledimo v večjih mestih, npr. v Londonu in Parizu, kjer predstavljajo celo 50 % hotelov. Zaradi visokih fiksnih stroškov, ki jih imajo veliki hoteli, je stalen priliv gostov, brez sezonskih odklonov, izrednega pomena, hotelske verige pa jim le-to omogočajo (Leidner, 2004, str. 41). Nasprotno je v manjših krajih, kjer gre posledično za manjše hotele, poleg tega pa je bolj izrazita sezonska komponenta (npr. v smučarskih središčih ali ob obalah), zato hotelske verige v tem primeru ne igrajo tako pomembne vloge.

Za Evropo je značilna tudi visoka koncentracija segmenta hotelskih verig. Pet največjih hotelskih podjetij namreč pokriva več kot 70 % trga hotelskih verig (Leidner, 2004, str. 41). Kljub temu pa koncentracija hotelov le ni tako visoka kot v sektorju turističnih agencij ali letalskih prevoznikov, ki pa jih vse pogosteje zasledimo tudi v hotelski panogi (npr. Ryanair, ki poleg letalskih prevozov ponuja tudi prenočišča).

## 4 STRUKTURA HOTELIRSTVA V SLOVENIJI

Za pregled strukture hotelov v Sloveniji je bilo najprej potrebno urediti bazo vseh hotelov, kar pa ni bilo lahko, saj nobena že vzpostavljena baza ni bila popolna oz. ažurna. Na podlagi združenih podatkov iz različnih baz hotelov (Cenik hotelov 2006, Slovenska turistična organizacija, Nacionalno turistično združenje, Poslovni register Slovenije, Telefonski imenik Slovenije, Mali hoteli Slovenije, Turistično informacijski centri Slovenije itd.) sem torej ugotovila, da je v Sloveniji trenutno 215 hotelov.

Leta 2001 je bila narejena podobna raziskava o stanju hotelirstva v Sloveniji. Tudi takrat so na podlagi združevanja različnih virov uredili bazo, ki je vsebovala 168 hotelov (Ivankovič, 2002, str. 1361). V petih letih se je število hotelov v Sloveniji povečalo za kar 47 hotelov oz. za 28 %.

V zadnjih nekaj letih je torej viden precejšen napredek na področju slovenskega hotelirstva, kar se kaže tako v gradnji novih hotelov, kot tudi v obnavljanju že obstoječih. To je med drugim posledica razvoja slovenskega turizma, ki je v zadnjih letih temeljil predvsem na gradnji fizične infrastrukture (Vukovič, 2006, str. 41).

### 4.1 Kategorija

**Tabela 7:** Število hotelov v Sloveniji glede na kategorijo po posameznih predelih Slovenije

<b>Regija \ Kategorija</b>	<b>*</b>	<b>**</b>	<b>***</b>	<b>****</b>	<b>*****</b>	<b>Skupaj</b>	<b>%</b>
Gorenjska	-	2	17	19	1	<b>39</b>	18,14
Goriška	-	3	9	5	1	<b>18</b>	8,37
Jugovzhodna Slovenija	-	1	2	7	1	<b>11</b>	5,12
Koroška	-	1	2	1	-	<b>4</b>	1,86
Notranjsko-kraška	-	2	2	-	-	<b>4</b>	1,86
Obalno-kraška	-	-	21	15	3	<b>39</b>	18,14
Osrednjeslovenska	1	3	6	9	1	<b>20</b>	9,30
Podravska	-	2	16	1	1	<b>20</b>	9,30
Pomurska	-	2	4	7	-	<b>13</b>	6,05
Savinjska	-	3	18	18	-	<b>39</b>	18,14
Spodnjeposavska	-	-	3	4	-	<b>7</b>	3,26
Zasavska	-	-	1	-	-	<b>1</b>	0,47
<b>Skupaj</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>101</b>	<b>86</b>	<b>8</b>	<b>215</b>	100,00
<b>%</b>	0,47	8,84	46,98	40,00	3,72	100,00	

Vir: Lastna baza hotelov.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Celoten seznam virov lastne baze hotelov se nahaja v Prilogi.

V Sloveniji je največ, skoraj polovica, hotelov s tremi zvezdicami, sledijo pa jim hoteli s štirimi zvezdicami, ki jih je 40 % (glej Tab. 7, na str. 24). Hotelov z eno zvezdico tako rekoč ni (le Bit center hotel v Ljubljani), medtem ko je hotelov v najvišji kategoriji osem oz. 4 %. Največ hotelov s petimi zvezdicami se nahaja ob obali (Grand hotel Metropol, Grand hotel Bernardin ter Grand hotel Palace). Ljubljana ima le en hotel najvišje kategorije (hotel Lev). Ostali hoteli s 5-imi zvezdicami v Sloveniji so še: Grand hotel Toplice na Bledu, hotel Kendov Dvorec v Idriji, hotel Habakuk v Mariboru ter hotel Grad Otočec na Otočcu.

Čeprav v Sloveniji uporabljamo 5-stopenjsko lestvico kakovosti, bom za primerjavo z Evropo hotele v grobem razdelila v tri kakovostne razrede:

- nizko-cenovni (*economic*) – hoteli kategorije 1\* oz. 2\*,
- srednji (*midmarket*) – hoteli kategorije 3\*,
- višje-cenovni (*upmarket*) – hoteli s 4\* ali 5\*.

Iz Tabele 8 je razvidno, da je tako v Sloveniji kot tudi v Evropi največ hotelov v srednje-cenovnem razredu, vendar pa je v Sloveniji bistveno večji odstotek hotelov v višje-cenovnem razredu. V preteklih letih smo namreč v Sloveniji investirali predvsem v nastanitvene objekte višje kategorije (Vukovič, 2006, str. 41). Glede na to, da večje hotelske verige v glavnem vključujejo hotele višjih kategorij, ima Slovenija, vsaj kar se kategorije tiče, veliko primernih hotelov.

**Tabela 8:** Odstotek hotelov v posameznem cenovnem razredu v Sloveniji in Evropi

Cenovni razred	% hotelov	
	Evropa	Slovenija
Nizko-cenovni	19 %	9 %
Srednje-cenovni	64 %	47 %
Višje-cenovni	17 %	44 %

Vir: Leidner, 2004, str. 39; Lastna baza hotelov.

## 4.2 Lokacija

Največ hotelov v Sloveniji je skoncentrirano v najbolj razvitih turističnih regijah (glej Tab. 7, na str. 24), to so obalno-kraška, savinjska, gorenjska, podravska ter osrednjeslovenska regija, medtem ko so v koroški, notranjsko-kraški ter zasavski regiji hoteli zelo redki, pa še ti so v nižjih kategorijah. V naslednji Tabeli 9 (na str. 26) pa primerjamo število in odstotek hotelov glede na vrsto turističnega kraja leta 2006 v primerjavi z letom 2001. Število hotelov se je povečalo v vseh krajih, največ pa v zdraviliških krajih, kjer je v 5-ih letih zrastle kar 12 novih hotelov. Zdraviliški turizem je tudi sicer najuspešnejši segment slovenske turistične ponudbe, saj predstavlja skoraj tretjino vseh nočitev v Sloveniji (Bahun, 2006, str. 36).

**Tabela 9:** Število in odstotek hotelov glede na vrsto turističnega kraja leta 2001 in 2006

Vrsta turističnega kraja	Št. hotelov			% hotelov		
	2001	2006	razlika	2001	2006	razlika
Gorski kraji	44	52	8	26,19	24,19	-2,0
Zdraviliški kraji	33	45	12	19,64	20,93	1,3
Obmorski kraji	29	35	6	17,26	16,28	-1,0
Ljubljana	9	15	6	5,36	6,98	1,6
Drugi kraji	53	68	15	31,55	31,63	0,1
<b>Skupaj</b>	<b>168</b>	<b>215</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,0</b>

Vir: Lastna baza hotelov, Ivankovič, 2002, str. 1362.

Odstotki hotelov po posameznih krajih se bistveno niso spremenili. Še vedno je največ hotelov v gorskih (24 %) in zdraviliških krajih (21 %), sledijo obmorski kraji (16 %) ter Ljubljana s 7 %. Okoli 32 % hotelov je razpršenih po drugih krajih Slovenije. Relativno povečanje števila hotelov je najbolj izrazito v Ljubljani, kjer se je delež hotelov povečal za 1,6 odstotne točke ter v zdraviliških krajih, kjer je narasel za 1,3 odstotne točke, seveda na račun obmorskih in gorskih krajev, kjer se je delež posledično zmanjšal.

### 4.3 Velikost

V Tabeli 10 primerjamo kategorijo glede na velikost hotela. Opazimo, da večina hotelov spada med manjše hotele, kar je za majhno državo, kot je Slovenija, precej običajno. Za Slovenijo je najbolj logična opredelitev majhnega hotela kot tistega, ki ima manj kot 60 sob, le-teh je 57 %, hoteli z več kot 100 sobami pa se že lahko smatrajo za večje. Velikih hotelov je po tej opredelitvi okoli 10 %. Iz Tabele 10 je razvidno tudi, da so večji hoteli običajno tudi višje kategorije (vsaj 3 zvezdice), medtem ko so mali in srednje veliki hoteli dokaj enakomerno razvrščeni po vseh kategorijah.

**Tabela 10:** Število hotelov v Sloveniji glede na kategorijo in velikost hotela (število sob)

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

Vir: Lastna baza hotelov.

Če bi upoštevali velikostno opredelitev svetovalne agencije Horwath<sup>4</sup>, ki kot majhen hotel opredeljuje hotel z manj kot 100 sobami, kot velik pa tisti, ki ima nad 300 sob, bi ugotovili, da je v Sloveniji okoli 90 % malih hotelov in le 10 % srednje velikih, medtem ko velikih hotelov v svetovnem merilu sploh ni.

Raziskava, opravljena leta 2001, kaže na to, da je bilo takrat okoli 63 % malih hotelov, 36 % srednje velikih in celo en velik hotel (Ivankovič, 2002, str. 1363). Ugotovimo torej, da je med novonastalimi hoteli največ malih hotelov.

Majhnost slovenskih hotelov bi lahko bil eden izmed razlogov za majhno prisotnost svetovno znanih hotelskih verig. Le-te večinoma vsebujejo večje hotele. Poleg tega si manjši hoteli ne morejo privoščiti visokih članarin, ki jih zahtevajo hotelske verige.

Majhni hoteli tako iščejo drugačne poti za povečanje svoje konkurenčnosti. V Sloveniji se je na podlagi tega razvilo gospodarsko interesno združenje – grozd manjših hotelov. Skupina majhnih, družinsko vodenih hotelov Slovenije, različnih po ponudbi, lokaciji in velikosti je združena z namenom postati kvalitetnejši, konkurenčnejši in poslovno uspešnejši. To dosega z aktivnostmi skupnega razvoja, skupnimi trženjskimi aktivnostmi ter povezovanjem produktivnih turističnih programov. Poleg 25 hotelov, ki so včlanjeni v omenjeno združenje, pri tem sodelujejo tudi svetovalna podjetja s področja turizma, posredniki prodaje turističnih storitev, nekateri dobavitelji ter strokovne izobraževalne institucije s področja turizma (Mali hoteli Slovenije, 2006).

## **5 STANJE V SLOVENIJI NA PODROČJU LASTNIŠTVA IN UPRAVLJANJA HOTELOV**

### ***5.1 Stanje na področju hotelskih blagovnih znamk v Sloveniji***

Največja hotelska podjetja v Sloveniji so: Istrabenz, Sava, HIT, Autocommerce ter NFD Holding, ki ima v večinski lasti pet hotelskih podjetij. Poleg omenjenih pa so večja hotelska podjetja še: Unior Turizem, Terme Krka, Terme Čatež in Mercator hoteli.

Če pogledamo lokacije hotelov največjih hotelskih podjetij (Istrabenz v Portorožu, Sava na Bledu ter v zdraviliških krajih Moravcih, Lendavi in Radencih, Autocommerce v Ljubljani, HIT v Kranjski Gori in Novi Gorici, NFD pa v Mariboru ter Portorožu), ugotovimo, da so si podjetja razdelila večje turistične centre v Sloveniji (z izjemo NFD in Istrabenza, oba v

---

<sup>4</sup> Svetovalna agencija Horwath na osnovi računovodskih podatkov ter ostalih statističnih kazalnikov in podatkov vsako leto pripravlja letne primerjalne analize poslovnih in finančnih rezultatov ter izdaja strokovne publikacije s področja hotelirstva za svet po posameznih državah.

Portorožu), kar pomeni, da med njimi praktično ni nikakršne konkurence. Konkurenca pa je glavni razlog za povezovanje hotelov v hotelske verige. Omenjena podjetja, ki si lastijo največje in najboljše hotele v Sloveniji (najbolj primerne za včlanitev v svetovno znane hotelske verige), torej nimajo nikakršne potrebe po povezovanju v svetovne hotelske verige.

Poleg tega so se v sklopu posameznih podjetij že razvile tako imenovane »slovenske hotelske verige«. Kljub temu da jih uradno še ne priznavamo kot hotelske verige, pa le-te delujejo na isti princip, kar je še dodaten razlog za to, da v Sloveniji ni prisotnih več tujih hotelskih verig.

### **5.1.1 Istrabenz, d.d. – turizem**

Krovna družba v diviziji Turizem skupine Istrabenz je družba Istrabenz Turizem, d.d.<sup>5</sup>, s sedežem v Portorožu. Družba ima večinski delež v odvisnih družbah: Postojnska jama, turizem, Turistična družba Kras in Marina Koper v Sloveniji ter družbi Grand hotel Adriatic, Opatija, na Hrvaškem.

V divizijo sodi tudi družba Istrabenz hoteli Portorož, d.o.o., katere osnovni namen je obnova starega hotela Palace v Portorožu. Julija 2006 je Holdinška družba Istrabenz s sklenitvijo pogodbenega razmerja z družbo Istrabenz turizem nanjo prenesla svoj 67,06-odstotni lastniški delež v družbi Istrabenz hoteli Portorož. Preostali delež v lastništvu družbe pa pripada Občini Piran in je nespremenjen od ustanovitve družbe v letu 2003 (Skupina Istrabenz, 2006).

V okviru turistične divizije se razvija mednarodna hotelska veriga LifeClass, ki je prva slovenska mednarodna hotelska veriga. Prvi hotel, ki je v svet ponesel ime LifeClass, je bil portoroški Grand hotel Palace leta 2004. Kljub novejši letnici ima hotelska veriga bogato zgodovino in tradicijo. Njeni začetki segajo v leto 1891, ko je v Portorožu nastala hotelska družba, ki je zgradila prvi hotel ter uredila zdravilišče in kopališče. Kasneje, leta 1912, je bil zgrajen Kurhotel Palace (stari hotel Palace), ki je še danes simbol Portoroža. Z otvoritvijo starega hotela Palace je turizem v Portorožu zacvetel.

Verigo LifeClass odlikuje ponudba hotelov s štirimi in petimi zvezdicami. V Portorožu so na voljo Grand hotel Palace s petimi zvezdicami in hoteli Slovenija, Riviera, Apollo, Mirna in Neptun kategorije štirih zvezdic. Ob vhodu v Postojnsko jamo se v sklopu turističnega središča nahaja hotel Jama, ki bo predvidoma do leta 2008 prenovljen v sodoben hotel kategorije štirih zvezdic. V Opatiji pa se nahaja Grand hotel Adriatic, ki se ponaša z najdaljšo tradicijo v kongresnem turizmu na hrvaški obali.

---

<sup>5</sup> Podjetje Istrabenz Turizem, d.d. pod tem imenom obstaja šele od 1. 2. 2006. S tem dnem je bila namreč družba Hoteli Palace, d.d. (kamor so sodili hoteli: Grand hotel Palace, hotel Apollo, Mirna in Neptun) pripojena k družbi Hoteli Morje, d.d. (s hoteloma Slovenija in Riviera ter apartmajskim hotelom Jadranka). Z istim dnem pa se je družba Hoteli Morje, d.d. tudi preimenovala v ISTRABENZ TURIZEM, d.d., turizem in storitve.



Poleg hotelskih storitev ponuja hotelska veriga LifeClass tudi gostinske, wellness in kongresne storitve, ki jih spremlja bogata in kakovostna dopolnilna ponudba (casino, rekreacijske in športne aktivnosti, možnost izletov ter obiska različnih kulturnih prireditev, razstav, festivalov itd.) (Lifeclass, 2006).

### 5.1.2 Sava, d.d. – turizem

V dejavnosti Turizem poslovne skupine Sava delujejo podjetja: Golf in kamp Bled, Grand hotel Toplice Bled, z Vilo Bled, G & P Hoteli Bled, od februarja 2004 pa tudi Terme 3000 (skupaj s hčerinskima družbama Terme Ptuj in Terme Lendava), ki je s 1. julijem 2004 pridobila družbo Terme Radenci s Termami Banovci. Tabela 11 prikazuje lastniške deleže Save v posameznih družbah.

**Tabela 11:** Lastništvo Poslovne skupine Sava v posameznih podjetjih

Poslovna skupina Sava		Golf in kamp Bled, d.d., Bled	91,60 %
		Grand hotel Toplice, d.o.o., Bled	99,36 %
		G & P Hoteli Bled, d.o.o., Bled	95,10 %
		Terme 3000, d.d., Moravske toplice	97,07 %
		Terme Lendava, d.d., Lendava	93,02 %
		Terme Ptuj, d.d., Ptuj	72,00 %
		Terme Radenci, d.o.o., Radenci	100 %

Vir: Sava, 25. 5. 2006.

#### 5.1.2.1 Sava hoteli Bled

Ponudniki turističnih storitev na Bledu (Grand hotel Toplice Bled, Golf in kamp Bled, G & P Hoteli Bled) so od leta 1998 povezani s krovno blagovno znamko Sava hoteli Bled, katere zaščitni znak je labod.

Namen znamke je učinkovitejši in prepoznavnejši tržni nastop turističnih programov, ki jih na Bledu ponuja Sava. Poenotenje na eno znamko, na kateri je moč graditi, je bila nujna, saj so se do tedaj Savine turistične storitve na Bledu predstavljale pod 15 različnimi blagovnimi znamkami, kar je onemogočalo enotno trženje (Nova blagovna znamka Sava hoteli Bled za večjo prepoznavnost Savinega turizma, 2004).

Sava je s prihodom v blejski turizem bistveno prispevala tudi k razvoju turistične infrastrukture, povečanju števila gostov in zaposlenih v turizmu ter k izboljšanju poslovnih rezultatov turističnega gospodarstva (Prihod Save na Bled izboljšal rezultate v turizmu, 2005).

Sava hoteli Bled ponujajo naslednje namestitvene obrate (Sava hoteli Bled, 2006):

- V okviru podjetja Grand hotel Toplice poslujejo: Grand hotel Toplice s hoteloma Jadran in Trst, hotel Vila Bled<sup>6</sup> in restavracija Panorama.
- V podjetju G & P Hoteli Bled delujeta dva največja blejska hotela: hotel Park in hotel Golf ter apartmajska hiša Apartmaji Golf. Hotel Golf je največji hotelski kongresni center na Bledu, ponaša pa se tudi z največjim wellness centrom na Bledu.
- V okviru družbe Golf in kamp Bled pa se razvijajo naslednji turistični programi: igrišče za golf Bled, Camping Bled, penzion Kraljeva klubska hiša in gostilna Jezerska hiša.

### **5.1.2.2 Panonske terme**

Terme 3000 Moravske Toplice so v letu 2002 prevzele Terme Lendava in Terme Ptuj. V letu 2004 so se skupini Terme 3000 priključile še Terme Radenci, ki vključujejo tudi Terme Banovci in Hotel Jeruzalem. Povezane družbe nastopajo in tržijo svoje produkte pod krovno blagovno znamko Panonske terme.

V sklopu Panonskih term se nahajajo naslednji hoteli (Panonske terme, 2006):

- Terme 3000 Moravske Toplice: hotel Ajda in hotel Termal;
- Terme Radenci: hoteli Radin superior, Radin standard, Izvir in Terapija;
- Terme Banovci: hotel Zeleni gaj;
- Hotel Jeruzalem;
- Terme Lendava: hotel Elizabeta in hotel Lipa;
- Terme Ptuj: Grand hotel Terme Ptuj – v izgradnji, otvoritev predvidena za poletje 2007.

Savin turizem torej razpolaga s 16 hoteli, ki skupaj ponujajo več kot 2700 ležišč. Dejavnost turizma v Poslovni skupini Sava pa je tudi sicer vse bolj pomembna. V strukturi dohodkov namreč sedem družb v okviru turizma ustvari dobrih 22 % skupnih prihodkov skupine in zaposluje kar 44 % od približno 3000 zaposlenih v vseh Savinih družbah. Tudi v celotnem slovenskem turizmu je prisotnost Save vse večja. Leta 2004 je Sava ustvarila skoraj 14 % nočitev slovenskega turističnega gospodarstva. Med slovenskimi zdravilišči beležijo kar 30-odstotni delež nočitev, kampi pa realizirajo več kot četrtno nočitev Slovenije (Sava tudi naslednje leto s številni vlaganji v turizem, 2005).

### **5.1.3 HIT, d.d.**

Skupina Hit sodi med največje evropske ponudnike zabave. V dvajsetih letih se je iz majhnega gostinskega podjetja razvila kompleksna igralniško-turistična skupina, ki poleg igralništva ponuja tudi 11 hotelov oziroma več kot 2.200 hotelskih ležišč.

---

<sup>6</sup> Hotel Vila Bled je v lasti države in v dolgoročnem najemu družbe Grand Hotel Toplice.

Svojo dejavnost so razširili tudi zunaj meja Slovenije in tako julija 2002 odprli zabaviščni center Coloseum Club v Sarajevu, leta 2004 pa so prenovili hotel Maestral, Resort & Casino, v Črni gori.

Pod korporacijsko znamko Hit Universe of Fun so združene vse dejavnosti skupine Hit, ki predstavljajo številne novodobne oblike preživljanja prostega časa. Posamezne oblike preživljanja prostega časa pa so združene v krovne blagovne znamke za posamezne dejavnosti: Hit Stars (igralniško-zabaviščnih centri in igralnice ter igralni saloni); Hit Holidays (hotele in apartmajski kompleksi), Hit Stardust (igre na spletu).

Pod blagovno znamo Hit Stars se v sklopu igralnic nahajajo trije hoteli s štirimi zvezdicami: Perla Casino & Hotel ter Park Casino & Hotel v Novi Gorici in Korona Hotel & Casino v Kranjski Gori.

Blagovna znamka Hit Holidays pa ima pod okriljem naslednje hotele: Maestral Resort & Casinò v Črni gori, hotel Kompas, Grand hotel Prisank, hotela Larix in Alpina v Kranjski Gori, hotel Špik v Gozd - Martuljku ter hotela Sabotin in Lipa v Novi Gorici.

Skupino Hit sestavljajo matična družba Hit, d.d., Nova Gorica, in njene odvisne družbe: podrejena Skupina Daimond, d.d., Hit Alpinea, d.d., Hit Netherlands Antilles N.V., Hit Montenegro, d.o.o., Casino Kobarid, d.d., Hit Coloseum, d.o.o. in Hit Interactive N.V.

HIT Alpinea, d.d., ki je v večinski lasti družbe Hit, d.d., je nastala leta 2005 z združitvijo dveh največjih lastniško povezanih delniških družb v zgornjesavski dolini, in sicer HTP Gorenjka in Kompas hoteli. Podjetje upravlja šest sodobnih namestitvenih objektov (skupaj kar 1.218 postelj): hoteli Larix, Grand hotel Prisank, Kompas, Alpina in Špik ter apartmaji Vitranc v Kranjski Gori in Gozdu - Martuljku. Na trgu so hoteli predstavljeni pod znamko Hit Holidays, Kranjska Gora (HIT, 2006).

#### **5.1.4 Autocommerce, d.d.**

V dejavnosti poslovno hotelirstvo Autocommerce, d.d. sledi smernicam najsodobnejšega svetovnega poslovnega turizma. S celovito kongresno ponudbo stavi predvsem na goste poslovnega razreda, poleg konferenčnih zmogljivosti zagotavlja tudi popolno ponudbo gostinskih storitev in vrsto dodatnih hotelskih storitev.

Autocommerce je v dejavnosti poslovnega hotelirstva prisoten s štirimi hoteli v slovenski prestolnici: Grand hotel Union Business in Executive, Grand hotel Union – Garni in hotel Lev (Poslovno hotelirstvo Autocommerce, d.d., 2006).

Grand hotel Union, d.d., ki je v 74-odstotni lasti Autocommerceove hčerinske družbe AC Kapital, je septembra 2004 s Hotelom Lev podpisal pogodbo o nakupu večinskega, 58-odstotnega deleža v hotelu Lev. Med večjimi lastniki Leva pa so še KAD, Zlata Moneta 1 in Zavarovalnica Triglav (Manfreda, 2004, str. 6).

### **5.1.5 NFD Holding, d.d.**

NFD Holding, je imel na dan 30. 9. 2005 večinski lastniški delež v hotelskih podjetjih: Hoteli Piran, Metropol Group, HTP Simonov zaliv, Hoteli Bernardin in Terme Maribor, pomemben delež pa tudi v Hotelu Evropa (glej Tab. 12).

**Tabela 12:** Delež NFD Holdinga v hotelskih podjetjih na dan 30. 9. 2005

<b>Podjetje</b>	<b>Delež NFD Holdinga v kapitalu družbe</b>
Hoteli Piran d.d. Piran	76,11 %
Metropol Group d.d. Portorož	68,42 %
HTP Simonov zaliv d.d. Izola	57,24 %
Hoteli Bernardin d.d. Portorož	56,32 %
Terme Maribor d.d. Maribor	51,79 %
Hotel Evropa d.d. Celje	38,94 %

**Vir:** NFD Holding, d.d., 2006.

#### **5.1.5.1 Hoteli Piran, d.d.**

Hoteli Piran upravljajo dva hotela, in sicer hotel Piran ter letos obnovljen hotel Salinera v Strunjanu. Poleg NFD Holdinga so trije večji lastniki še KAD, SOD in Zlata Moneta.

#### **5.1.5.2 Metropol Group, d.d.**

Turistična ponudba družbe Metropol Group zajema osrednji objekt Grand hotel Metropol z bazeni in plažo ter Acqua Relax Centrom, hotele Roža, Lucija in Barbara, avtokamp Lucija ter restavracijo Taverna (Metropol hoteli Portorož, 2006).

#### **5.1.5.3 HTP Simonov zaliv, d.d.**

V hotelskem naselju Simonov zaliv je več nastanitvenih objektov: hotel Haliaetum, depandanse Palma, Korala, Perla, Mirta in Sirena ter letne hišice Park. V naselju je skupno 200 sob (HTP Simonov zaliv, d.d., 2006).

#### **5.1.5.4 Hoteli Bernardin, d.d.**

Hoteli Bernardin ponujajo namestitev v treh luksuznih hotelih v Portorožu: v Grand hotelu Metropol, ki sodi v najvišjo kategorijo s 5 zvezdicami, hotelu Historian ter hotelu Vile Park, ki povezuje 5 luksuznih vil (Hoteli Bernardin, d.d., 2006).

#### **5.1.5.5 Terme Maribor, d.d.**

Družba Terme Maribor oziroma njena predhodnica TGDP Pohorje je bila ustanovljena leta 1985. Danes družba upravlja s štirimi hoteli in s skupno 335 sobami in s 634 ležišči. Trije hoteli v mestu Maribor (Habakuk, Piramida in Orel) predstavljajo 56-odstotkov vseh nočitvenih kapacitet v Mariboru. V sestavi hotela Orel deluje tudi Uni hotel, ki je namenjen študentom in gostujočim profesorjem (Terme Maribor, 2006).

V začetku leta 2006 je Športni center Pohorje odkupil od družbe Terme Maribor hotel Areh, potem ko so ga imeli zadnja leta v najemu (Hotel Areh bo novi lastnik prenovil, 2006).

Najpomembnejši lastniki družbe leta 2005: NFD Holding, d.d. (56,3 %), ZVON 1 Holding, d.d. (13,8 %), ZVON 2 Holding, d.d. (11,5 %), Triglav naložbe, d.d. (7,0 %), Kapitalska družba, d.d. – PPS (4,9 %), DAIMOND, d.d. (4,2 %) in ostali manjši delničarji (2,3 %). Med manjšimi delničarji je delničar tudi družba Hoteli Bernardin, d.d., ki ima 12.716 lastnih delnic, kar predstavlja 0,2 % osnovnega kapitala. V lasti članov uprave je 496 delnic družbe (Letni dokument, 2006).

### **5.1.6 Druga večja hotelska podjetja**

#### **5.1.6.1 Terme Krka, d.o.o.**

Družba Terme Krka<sup>7</sup> iz Novega mesta vključuje zdravilišči v Dolenjskih in Šmarjeških Toplicah, Hotele Otočec in Hotel Krka v Novem mestu, pod njeno okrilje pa spada tudi obmorsko zdravilišče v Strunjanu.

Skupaj razpolagajo z devetimi hoteli (Terme Krka, 2006):

- v sklopu Hotelov Otočec se nahajata dva hotela visoke kategorije: hotel Grad Otočec in hotel Šport;
- v Talaso Strunjan: hotel Svoboda ter hotel Laguna;
- v Termah Dolenjske toplice: hotela Kristal in Vital;
- v Termah Šmarješke toplice: hotel Vitarium superior, hotel Toplice in hotel Šmarjeta.

---

<sup>7</sup> Terme Krka, d.o.o. poslujejo pod tem imenom šele od 15. 6. 2006, ko so se preimenovala iz Krka Zdravilišča, d.o.o.

#### **5.1.6.2 Terme Čatež, d.d.**

Terme Čatež razvijajo svoje aktivnosti na 3 lokacijah: v Termah Čatež: hoteli Terme, Toplice, Čatež, kamp, apartmaji, poletna in zimska Termalna riviera, savna park, Center zdravja in lepote, Zdravstveni center v hotelu Čatež, Poslovni center, Center šport in rekreacija; hotel Golf grad Mokrice ter v Kopru: hotela Koper in Aquapark hotel Žusterna ter Wellness center Justinopolis. Družba Terme Čatež ima torej skupno šest hotelov s skoraj 1.300 ležišči (Terme Čatež, 2006).

Največji delničarji Term Čatež so naslednja podjetja (31. 12. 2005):

- Kapitalska družba, d.d. (13,99 %),
- Maksima, delniška ID, d.d. (9,88 %),
- Marina Portorož, d.d. (9,76 %),
- TP Portorož, d.d. (7,11 %),
- Slovenska odškodninska družba (5,79 %).

#### **5.1.6.3 Unior, d.d. - turizem**

Med pomembnejšimi programi družbe Unior je turizem, ki se že od sedemdesetih let razvija predvsem na Pohorju in okolici. Prve turistične izzive je ponudila Rogla, klimatsko zdravilišče, športni in smučarski center, ponudbo pa je zaokrožilo termalno zdravilišče Zreče. Gostje lahko izbirajo med različnimi hotelskimi in apartmajskimi nastanitvenimi možnostmi. Na Rogli sta tako na voljo hotel Planja in hotel Rogla ter depandansa Brinje, v Zrečah pa hotel Dobrava 2000, hotel Dobrava in vile Terme Zreče (Unior, d.d., 2006).

Pomembnejši deleži lastništva družbe pripadajo (31. 12. 2005):

- Kapitalski družbi, d.d., Ljubljana (31,5 %),
- zaposlenim, bivšim zaposlenim in upokojencem (22,0 %),
- poslovnim partnerjem družbe (22,0 %) in
- Slovenski odškodninski družbi, d.d. (13,1 %).

#### **5.1.6.4 Mercator, d.d.**

Med netrgovske družbe skupine Mercator sodi tudi M-hotel, d.o.o. M-hotel se nahaja v Ljubljani, ima pa tudi dve poslovni enoti: M-hotel Planinka na Jezerskem in v hotel Bor v Preddvoru.

Lastniki in najemniki hotela Bor so se v zadnjih letih kar nekajkrat zamenjali. Od novembra 2005 je Mercator poskušal prodati omenjeni hotel (Šubic, 2006, str. 8), julija 2006 pa so podpisali predpogodbo o prodaji s podjetjem Svetovanje in turizem, Tomaž Vrhunc, s.p.

Kupoprodajna pogodba bo predvidoma podpisana avgusta 2006 (Podpisana predprodajna pogodba, 2006).

Alpkomerc Tolmin, d.d., hčerinska družba poslovnega sistema Mercator, d.d., je konec leta 2005 prodala hotel Kanin v Bovcu in sicer podjetju GPG Naložbe, d.o.o., ki je za nepremičnino ponudil 655.000.000 SIT (Prodaja hotela Kanin v Bovcu, 2006).

## **5.2 Analiza dosedanjih in obstoječih tujih hotelskih blagovnih znamk v Sloveniji**

V Sloveniji je okoli 4 % hotelov, ki so trenutno včlanjeni v eno izmed naslednjih tujih hotelskih verig: Best Western, Minotel, Relais & Chateaux. Steigenberger in Domina Hotel Group. Tako majhen odstotek gre po vsej verjetnosti pripisati visokim stroškom članarin, ki si jih manjši hoteli ne morejo privoščiti, kar kažejo tudi nekateri poskusi vpeljave znanih svetovnih hotelskih verig, kot je npr. Intecontinental.

### **5.2.1 Holiday Inn**

Holiday Inn je bila prva hotelska veriga v Sloveniji, saj je bila franšizna pogodba podpisana že leta 1980. Razvojni načrt Grand hotela Union, predstavljen leta 1974, je bil konkretiziran s programom za izgradnjo in sodelovanje s svetovno hotelsko verigo Holiday Inn. Gradnjo hotela je v celoti financiralo podjetje Grand hotel Union. Veriga Holiday Inn izgradnje ni sofinancirala, čeprav so se za podpis franšizne pogodbe začeli dogovarjati že pred začetkom gradnje.

Grand hotel Union junija 2001 ni več podaljšal franšizne pogodbe s podjetjem Six Continents<sup>8</sup>, ki je bil takratni lastnik verige Holiday Inn, in sicer zaradi nesprejemljivih pogojev, ki jih je postavila omenjena hotelska veriga. Grand hotel Union je po pogodbi plačeval 5,6 % bruto dohodka, kar je bilo takrat okoli 131.000 \$ letno. V novi pogodbi jim je franšizor ponudil 10-letno podaljšanje, za kar bi morali plačati kar 190.000 \$ letno. Poleg tega bi morali po novi pogodbi plačevati franšizne obveznosti od vseh storitev, ki jih ponuja hotel (do takrat so plačevali le prispevek od nočitev in zajtrka). Določbe v pogodbi so bile neuskklajene s pravnim sistemom Slovenije, zavarovalnina je bila previsoka, slovenskega sodišča v primeru spora niso priznavali, nadzirali so lastniške deleže (kljub temu da veriga sploh ni bila lastnik), hkrati pa bi pogodba onemogočala samostojno delo na področju vodenja poslov (npr. dajanje prostorov v najem). Glede na to, da je prek verige hotel pridobil v povprečju le okoli 10 % gostov, pogodba pod omenjenimi pogoji ni bila sprejemljiva (Kisovec, 2002, str. 51–52).

---

<sup>8</sup> Podjetje Six Continents se je leta 2003 preimenovalo v Intercontinental Hotels Group.

Hotel Holiday Inn je danes del Grand hotela Union, ki združuje dva dela: Executive in Business in skupaj ponuja 327 sob.

### **5.2.2 Austrotel**

Leta 1991 je takratni Kompas Magistratov hotel (iz poslovne skupine Autocommerce) vstopil v mednarodno verigo hotelov Austrotel. Takrat je ta skupina štela precej več hotelov in je bila vključena v sistem Queensovih hotelov. Leta 2003 pa so bili v skupini Austrotel le še štirje hoteli.

Ljubljanski Austrotel v zadnjem času od te mednarodne verige ni imel veliko koristi, zato je bila odpoved licence leta 2002 pričakovana. Zaradi odpovednega roka in nadaljnjega trženja hotela, zlasti v mednarodnem kontekstu, so se odločili tudi za spremembo imena ter za postopno uvajanje nove celostne in grafične podobe hotela. Tako je ime Austrotel zamenjalo ime Astral hotel, ki je bil preko rezervacijskega sistema Supranational prisoten v najpomembnejših svetovnih rezervacijskih sistemih (GDS) (Novo ime in nova podoba hotela Austrotel, 2006).

Danes poznamo omenjen hotel pod imenom Grand hotel Union – Garni.

### **5.2.3 Intercontinental**

Ljubljanski hotel Lev je leta 1995 sklenil upravljalno pogodbo s hotelsko verigo Intercontinental, vendar pa so 31. 10. 2001 to pogodbo prekinili. Razlog za odpoved so bile slabe finančne razmere, v katere je Lev zabredel zaradi nezmožnosti odplačevanja dolgoročnega posojila konzorciju šestih domačih bank. Lev je zaradi tega izgubil kategorizacijo te hotelske verige, nekoliko je moral znižati cene, poleg tega pa ga je veriga izključila iz svojega globalnega rezervacijskega sistema, ki je Levu prinašal kar nekaj gostov (Rankov, 2001, str. 10).

O pogodbi z Intercontinentalom so razmišljali tudi Hoteli Bernardin (za tedanji Grand hotel Emona), vendar se za to niso odločili, predvsem zaradi prevelike finančne obremenitve, ki bi jo prinesel ta aranžma (Klančnik, 2004, str. 16).

### **5.2.4 Best Western**

V svetovno hotelsko verigo Best Western, ki ima v 80-ih državah okoli 4200 hotelov, je včlanjenih tudi nekaj slovenskih hotelov in sicer hotel Slon, Kompas hotel Bled ter hotel Lovec.



V hotelu Slon, najstarejšem ljubljanskem hotelu, zaenkrat nimajo negativnih izkušenj s članstvom v verigi Best Western Premier. Članstvo jim pomeni zanesljivost in varnost, saj preko rezervacijskega sistema dobijo okoli 10 % gostov. Poleg tega jim pokažejo določene smeri razvoja svetovnega hotelirstva, kar jim omogoča, da stalno upoštevajo napredek in na podlagi tega vzdržujejo določeno kakovost. Nadzor je stalen – inšpekcija vsako leto pregleda tehnološko ustreznost in čistočo ter naroči odpravo morebitnih napak. Če se le-te ne odpravijo, lahko izgubijo licenco. Veriga jim omogoča tudi šolanje kadra.

Prednost verige Best Western je tudi v tem, da se provizija plačuje le za posredovanje gostov in ne za vsakega gosta posebej, kot je to običajno pri nekaterih drugih verigah (Gabrijelčič, 2006, str. 10).

Gerhard Jungreuthmayer, direktor Best Western Central Europe, poudarja, da je prav v regijah, ki prodirajo na turistično tržišče, zelo pomembno članstvo v veliki svetovni hotelski verigi, saj se lahko hoteli povežejo z novimi gosti po svetu, hkrati se tako poslovijo od no-name, ničelnega imidža.

### **5.2.5 Relais & Châteaux**

Dva slovenska hotela: hotel Kendov dvorec ter hotel Vila Bled sta člana prestižne hotelske verige Relais & Châteaux.

V prenovo hotela Vila Bled so leta 2004 vložili kar 400 milijonov tolarjev in na ta način obdržali članstvo v Relais & Châteaux (Nacionalno turistično združenje, 2006).

### **5.2.6 Steigenberger**

Poslovni hotel Mons, ki je svoja vrata odprl septembra leta 2004 in pod svojo streho združuje tri produkte, namestitev, kongresni center in gostinsko ponudbo, je del avstrijske hotelske verige Steigenberger (Ljubljana bogatejša za hotel s štirimi zvezdicami, 2004).

### **5.2.7 Domina Hotel Group**

Najnovejši hotel v Ljubljani, hotel Royal Media Ljubljana Hotel & Casino, ki slovi predvsem po vrhunski tehnološki opremljenosti, je član italijanske hotelske verige Domina Hotel Group. Hotel se je ob odprtju leta 2004 imenoval Domina Grand Media, vendar pa se je leto kasneje preimenoval v Royal Media, kar je posledica odločitve podjetja Domina Hotel Group, da svojo verigo razvrsti v štiri skupine, in sicer: funkcionalno Domino Inn, za raven višjo Domino Hotels, poslovno Royal Medio in luksuzno Richmond Grand (Krašič, 2005, str. 6).

Domina Vacanze ima sedež v Milanu, doma in na tujem pa upravlja 56 hotelov. Nekatere imajo v svoji lasti, druge pa imajo, kot v primeru Royal Media, v najemu. Lastnik stavbe je avstrijsko podjetje CA Immobilien Anlagen.

### **5.2.8 Minotel**

V švicarsko hotelsko verigo Minotel sta včlanjena gorenjska hotela: hotel Jelovica na Bledu ter hotel Jezero v Bohinju.

## **5.3 Lastniška in upravljalna struktura hotelov v Sloveniji**

V svetu se pojavljajo različni načini vodenja in upravljanja hotelov, od franšiznih pogodb, najema ali sodelovanja s hotelsko verigo do neodvisnih hotelov, bodisi manjših družinskih ali pa v lasti večjih gospodarskih družb. Na podlagi različnih načinov upravljanja sem slovenske hotele razvrstila v naslednje skupine:

### **1. Franšizni hoteli**

Kljub temu da je med večjimi hotelskimi verigami način upravljanja preko franšiznih pogodb precej pogost, v Sloveniji trenutno ni nobenega franšiznega hotela. Dva hotela v Ljubljani, Holiday Inn in Austrotel, sta sicer imela franšizno pogodbo z omenjeno hotelsko verigo, vendar sta jo že pred nekaj leti odpovedala ter se preimenovala.

### **2. Hoteli v najemu**

Tudi ta način upravljanja v Sloveniji ni ravno pogost. Hotele, kot kaže, večinoma dajo v najem, ko lastnik ni več finančno sposoben upravljati hotel. Le-to se je namreč zgodilo s 5-imi *Alpinum hoteli* v Bohinju, ki so v najemu in jih trenutno upravljajo različne družbe (hoteli Bohinj, Zlatorog, Ski, Bellevue ter hotel Pod Voglom). V najemu sta tudi hotela Royal Media in Vila Bled, vendar sta zaradi preglednosti uvrščena v druge skupine.

V zadnjem času se v Sloveniji uveljavlja tudi oblika najema »prodaj-in-najemi-nazaj« (*sell-and-lease-back*). Ta oblika je primerna predvsem za podjetja, ki potrebujejo likvidna sredstva za nove investicijske projekte, refinanciranje dolgoročnih in kratkoročnih posojil, ki jih odplačujejo po višjih obrestnih merah, kot so pri običajnem najemu ter za pridobivanje svežih obratnih sredstev, ki lahko s pravilnim vlaganjem prinesejo višje donose, kot so obresti najema (Nemanič, 2005, str. 17). Na hotelskem področju je ta oblika zaenkrat še precej neuveljavljena, edini tak primer zasledimo v Termah Čatež.

### 3. Hoteli v neodvisnem lastništvu, ki jih upravljajo hotelske verige

Royal Media Ljubljana Hotel & Casino upravlja italijanska hotelska veriga *Domina Hotel Group*. Hotel je sicer v najemu, vendar sem ga uvrstila v to skupino, saj gre za upravljaje s strani hotelske verige.

### 4. Hoteli z neodvisnim lastništvom, v sodelovanju s hotelsko verigo

V Sloveniji je poleg hotela Royal Media, ki je član hotelske verige Domina Hotel Group, še 8 hotelov, ki so preko članstva povezani z določeno hotelsko verigo, kar pomeni, da gre za sodelovanje z verigo v smislu prisotnosti v rezervacijskem sistemu, nudenju pomoči pri trženju, izobraževanju, kontrole kakovosti itd., vendar pa veriga nima večje vloge pri upravljanju hotela.

V to skupino spada naslednjih 8 hotelov:

- hotel Slon, Kompas hotel Bled ter hotel Lovec, ki so člani hotelske verige *Best Western*;
- hotel Kendov dvorec in hotel Vila Bled sta člana prestižne hotelske verige *Relais & Châteaux*;
- hotel Jelovica in hotel Jezero sta včlanjena v hotelsko verigo *Minotel* ter
- hotel Mons, ki je član avstrijske hotelske verige *Steigenberger*.

### 5. Hoteli, ki so v lasti in jih upravljajo hotelske verige

Uradno takih hotelov v Sloveniji še ni, vendar pa se v sklopu treh večjih družb (Sava, HIT in Istrabenz) že pojavljajo zametki slovenskih verig hotelov. Glede na to, da imajo omenjena podjetja v lasti in upravljanju skupino hotelov, ki jih tržijo pod istim imenom in bodo v prihodnosti po vsej verjetnosti tudi uradno obravnavani kot hotelske verige, se mi zdi smiselno omenjene hotele že sedaj razvrstiti v to skupino. Na podoben način se poskuša uveljaviti tudi NFD Holding, večinski lastnih večjih hotelskih podjetij, ki pa zaenkrat še nima izoblikovane blagovne znamke, logotipa in določenega enotnega sistema trženja, zato le-tega še ne moremo obravnavati kot hotelsko verigo.

V skupino hotelov, ki so v lasti in upravljanju hotelskih verig, torej sodi:

- 16 hotelov Poslovne skupine Sava, združene pod imenom *Sava hoteli Bled* (hotel Park, hotel Golf, Grand hotel Toplice, hotel Trst, Garni hotel Jadran in hotel Vila Bled<sup>9</sup>) in *Panonske terme* (hotel Zeleni gaj v Termah Banovci, hotela Elizabeta in Lipa v Termah Lendava, hotela Ajda in Termal v Termah 3000, hotel Radin Superior in Standard, hotel Izvir in hotel Terapija v Termah Radenci ter hotel Jeruzalem);

---

<sup>9</sup> Sava sicer ni lastnica Vile Bled, ta je namreč v lasti države, vendar pa jo ima družba Grand Hotel Toplice v dolgoročnem najemu. Če bi se država odločila za prodajo, imajo v Savi predkupno pravico.

- 10 HIT-ovih hotelov, ki jih tržijo pod blagovno znamko *HIT Stars* (Perla, Park in Korona) oz. *HIT Holidays* (hotel Kompas, Grand hotel Prisank, hotel Larix in Alpina, hotel Špik ter hotela Sabotin in Lipa<sup>10</sup>) ter
- 7 hotelov skupine Istrabenz, v sklopu katere pa se je že razvila mednarodna hotelska veriga *LifeClass* (Grand hotel Palace in hoteli Slovenija, Riviera, Apollo, Mirna in Neptun ter hotel Jama<sup>11</sup>).

## 6. Neodvisni hoteli v lasti večjih gospodarskih družb oz. skladov

Večina slovenskih hotelov sodi v skupino neodvisnih hotelov, ki so bodisi v lasti večjih družb bodisi v družinski lasti oz. v lasti zasebnika. Meja med slednjima skupinama pa ni natančno določena. Manjši hoteli načeloma vsi delujejo po principu družinskega hotela, zato sem vse manjše hotele uvrstila v naslednjo samostojno skupino. Med neodvisne hotele v lasti večjih gospodarskih družb pa tako sodijo vsi večji hoteli ter tisti hoteli, ki so v lasti podjetij z vsaj dvema hoteloma.

Sem torej sodi 74 hotelov naslednjih podjetij:

- NFD Holding, ki ima v večinski lasti 5 hotelskih podjetij, s skupno 13 hoteli ter večji delež tudi v Hotelu Evropa.
- *Podjetja z več hoteli*: Unior (5 hotelov), Autocommerce (4 hoteli visoke kategorije), Mercator (3 hoteli), Telekom Slovenije (2 hotela), Belvedere (2 hotela).
- *Zdravilišča*: Terme Krka (8 hotelov) in Terme Krka – Strunjan (2 hotela), Terme Čatež (6 hotelov), Terme SPA Rogaška (4 hoteli), Terme Dobrna (3 hoteli), Terme Olimija (2 hotela), Zdravilišče Laško (1 hotel), Naravno zdravilišče Topolšica (1 hotel).
- *Javna podjetja*: Delfin Hotel ZDUS, JGZ Brdo Protokolarne storitve RS (hotel Kokra), Visoka šola za gostinstvo in turizem Bled (hotel Astoria), Kobilarna Lipica (2 hotela).
- *Podjetja z enim večjim hotelom*: Tabor Ljubljana, Hoteli in turizem Rogaška, GPL, Adria, Hotel Cerčno, Hotel Creina, Hotel Kanin, Hotel Krim Bled, Hotel Lek, Hotel Sava Rogaška, Hotel Slatina.
- Uradno sem spadajo tudi vsi hoteli iz prejšnje točke (33 hotelov Save, HIT-a in Istrabenza).

## 7. Manjši neodvisni hoteli v družinski lasti oz. lasti zasebnika

V to skupino hotelov spadajo vsi hoteli, ki ne sodijo v nobeno od zgoraj omenjenih skupin. Gre torej za manjše, neodvisne hotele, ki so v lasti manjših podjetij ali družin. Ti hoteli v Sloveniji prevladujejo, saj jih je vseh skupaj 96.

<sup>10</sup> Pod blagovno znamko Hit Holidays se nahaja tudi hotel Maestral v Črni gori.

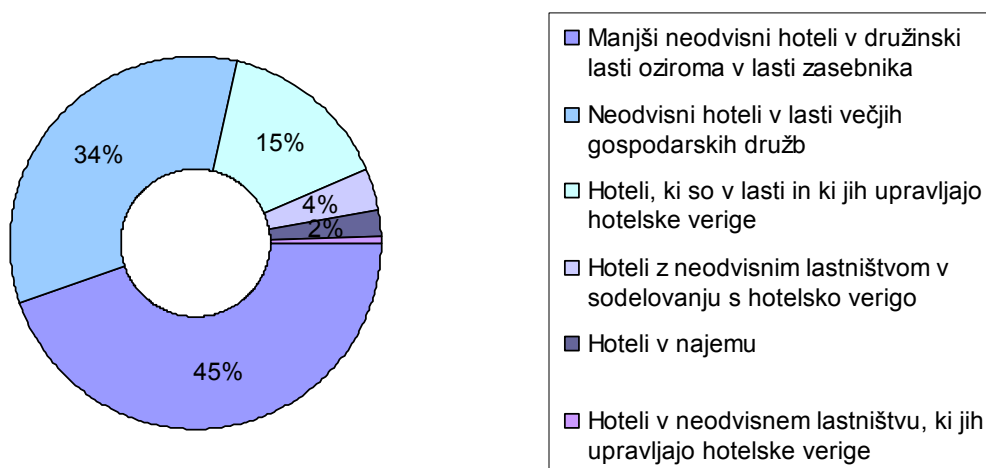
<sup>11</sup> Poleg naštetih hotelov veriga LifeClass vsebuje tudi Grand Hotel Adriatic v Opatiji.

**Tabela 13:** Število hotelov v Sloveniji glede na kategorijo in princip lastništva oz. upravljanja hotela

Princip lastništva/upravljanja	Št. hotelov	% hotelov
Manjši neodvisni hoteli v družinski lasti oziroma v lasti zasebnika	96	44,65
Neodvisni hoteli v lasti večjih gospodarskih družb	73	33,95
Hoteli, ki so v lasti in ki jih upravljajo hotelske verige	32	14,88
Hoteli z neodvisnim lastništvom v sodelovanju s hotelsko verigo	8	3,72
Hoteli v najemu	5	2,33
Hoteli v neodvisnem lastništvu, ki jih upravljajo hotelske verige	1	0,47
Franšize	-	-
<b>Skupaj</b>	<b>215</b>	<b>100,00</b>

Vir: Lastna baza hotelov.

**Slika 4:** Struktura hotelov v Sloveniji glede na način upravljanja



Vir: Lastna baza hotelov.

Raziskava slovenskega hotelirstva je pokazala, da gre v Sloveniji večinoma za neodvisne hotele, saj je okoli 80 % vseh hotelov neodvisnih (glej Tab. 13 oz. Sliko 4), pri čemer prevladujejo manjši družinski hoteli (45 % vseh hotelov). Pri tem domnevamo, da so v Sloveniji že prisotne tri hotelske verige Sava, HIT in Istrabenz, ki upravljajo okoli 15 % hotelov. Le-te pa, kot že rečeno, še niso uradno priznane kot hotelske verige in sicer spadajo v skupino neodvisnih hotelov, ki so v lasti večjih družb. V tem primeru je torej v Sloveniji 94 % neodvisnih hotelov, s tem da hoteli v lasti večjih družb celo prevladujejo.

Vendar pa je obravnavanje slovenskih hotelskih verig kot takih izredno pomembno, saj predstavljajo neko smer, kamor se razvija slovensko hotelirstvo. V prihodnosti tako lahko pričakujemo, da se bo izoblikovala še kakšna skupina hotelov z enotno blagovno znamko in trženjem. Na dobri poti k temu je podjetje NFD Holding.

Poleg tega pa so slovenske hotelske verige lahko tudi eden izmed vzrokov za manjšo prisotnost tujih hotelskih verig. Plačevanje velikih zneskov tujim podjetjem, ki prinesejo maksimalno 10 % gostov, je nesmiselno, če lahko sami dosegaajo ekonomije obsega s povezovanjem in skupnim trženjem, poleg tega pa tudi brez vključenosti v določen rezervacijski sistem pridobivajo zadostno število gostov.

Posledično je tudi hotelov, ki so v najemu oz. ki jih upravlja hotelska veriga zanemarljivo malo, medtem ko franšiz sploh ni. Razloge za tako majhno navzočnost treh glavnih načinov upravljanja večjih hotelskih podjetij bi po vsej verjetnosti lahko pripisali majhnosti in relativni nerazvitosti slovenskega hotelskega trga. Neodvisni hoteli so še vedno najlažji in najenostavnejši način upravljanja ter glede na majhnost slovenskega trga tudi najprimernejši način.

Tuje hotelske verige so tako v Sloveniji prisotne le na podlagi članstva. Izjema je Domina Hotel Group, ki hotel Royal Media tudi upravlja. Članstvo je bolj primerno za slovenski hotelski trg, saj so cene ponavadi nižje od franšizne ali upravljalške pogodbe, včlanjeni hoteli pa dosegaajo vse glavne prednosti, ki jih nudijo hotelske verige. Najpomembnejša je zagotovo vključenost v rezervacijski sistem, ki prinaša kar nekaj gostov, predvsem tistih, ki bolj zaupajo znanim imenom in pričakujejo neko standardno hotelsko storitev, ne glede na to, kje se hotel nahaja.

Glavni razlog za tako majhno prisotnost tujih hotelskih verig pri nas je torej ta, da slovenski hoteli ne vidijo potrebe za včlanitev in se ne zavedajo dolgoročnih koristi, ki bi jih znana svetovna hotelska imena prinesla – ne samo posameznemu hotelu, temveč celotnemu slovenskemu turizmu. S prisotnostjo znanih svetovnih blagovnih znamk bi se namreč povečala tudi prepoznavnost Slovenije, kar pa je pravzaprav bistveno za razvoj slovenskega turizma.

Prvi pogoj za pospešitev interesa za vstop mednarodnih hotelskih verig v slovensko hotelsko turistično ponudbo je vsekakor interes s strani slovenskih hotelirjev. Pospešitev interesa pa temelji na zavedanju pomembnosti oz. koristi vključitve znanih blagovnih znamk v slovenski turistični sistem za celoten slovenski turizem. Pri tem pa bistveno vlogo igrajo razvojni načrti in usmeritve slovenskega turizma.

Drugi pogoj pa je ustrezna lokacija in ponudba hotelov, torej večjih hotelov višjih kategorij, primerno opremljenih ter z ustreznim kadrom. Kar se tiče kategorije, imamo v Sloveniji dovolj hotelov visokih kategorij. Pri velikosti sicer prevladujejo manjši hoteli, vendar je tu še vedno dovolj srednje velikih hotelov, ki so primerni za vključitev. Poleg tega je bilo v zadnjih letih kar nekaj hotelov tudi popolnoma prenovljenih. Neustrezna ponudba naj torej trenutno ne bi bila razlog za pomanjkanje tujih hotelskih verig, je pa pogoj, ki ga ne smemo zanemariti v prihodnosti, v smislu stalnega investiranja v hotelirstvo, uvajanja izboljšav in nenehnega izobraževanja.

## SKLEP

Čeprav v ZDA hotelske verige predstavljajo kar 70 % vseh hotelov, je v Evropi ta odstotek bistveno nižji. Slovenija se torej pridružuje večini evropskih držav (izjema so Francija, Velika Britanija, Nemčija in Španija), kjer hotelske verige ne presegajo 5 %. Za hotelske verige je značilno upravljanje hotelov na podlagi različnih kombinacij različnih načinov upravljanja: franšiznih in upravljalških pogodb, najema ter lastništva hotelov. Nasprotno pa je v Sloveniji – večina hotelov je namreč neodvisnih, bodisi v lasti družine ali manjših podjetij, bodisi v lasti večjih gospodarskih družb.

V preteklosti sicer zasledimo nekaj primerov franšiz oz. upravljalške pogodbe. Hotel Holiday Inn je več kot 20 let posloval na podlagi franšizne pogodbe, vendar so pogodbo nekaj let nazaj odpovedali zaradi nesprejemljivih pogojev, ki so jih postavili v franšiznem podjetju oz. drugače povedano: bilo je predrago, glede na to, da so od verige dobili le okoli 10 % gostov. Naslednji, prav tako franšizni hotel, Austotel se je odločil za odpoved pogodbe, ker od hotelske verige niso imeli dovolj koristi. V hotelu Lev pa so prekinili pogodbo s podjetjem Intercontinental, in sicer zaradi slabih finančnih razmer. Neuspeli primeri kažejo na problem prevelike finančne obremenitve za slovenske hotele, vključene v znane hotelske verige.

Razen italijanske hotelske verige Domina Hotel Group, ki upravlja hotel Royal Media v Ljubljani, so danes vse tuje hotelske verige v Sloveniji prisotne le na podlagi članstva, kar pomeni, da hoteli sodelujejo s hotelsko verigo (prisotnost v rezervacijskem sistemu, uvajanje novosti, skupno trženje itd.), vendar pa veriga ne sodeluje pri upravljanju hotela. Posledično so tudi zneski nekoliko nižji. 8 slovenskih hotelov je tako včlanjeno v eno izmed naslednjih hotelskih verig: Best Western, Relais & Châteaux, Minotel in Steigenberger.

Razloge za majhno prisotnost tujih verig sem iskala tudi v strukturi slovenskih hotelov in prišla do naslednjih ugotovitev:

Število hotelov se je v 5-ih letih povečalo za 28 %, kar je dober pokazatelj izboljševanja stanja slovenskega hotelirstva. Med novonastalimi hoteli so večinoma majhni hoteli. Tudi sicer je v Sloveniji v svetovnem merilu 90 % malih hotelov, kar bi lahko bil eden izmed razlogov za majhno prisotnost večjih hotelskih verig, saj le-te največkrat vsebujejo večje hotele. Po drugi strani pa ima Slovenija kar precej visoko-cenovnih hotelov, kar je dober pogoj za včlanitev.

Hoteli so v glavnem skoncentrirani v najbolj razvitih turističnih regijah, medtem ko se v določenih drugih regijah kaže celo pomanjkanje le-teh. Najbolj je razvit zdraviliški turizem, kjer se je v zadnjih letih razvilo največ novih hotelov in med drugim beleži tudi največje število nočitev.

Med slovenskimi hotelskimi blagovnimi znamkami so najbolj pomembne Sava hoteli Bled in Panonske terme, HIT Stars in HIT Holidays ter Istrabenz-ov LifeClass. V sklopu teh podjetij (Sava, HIT in Istrabenz) se namreč razvijajo »slovenske hotelske verige«, kar bi lahko bil naslednji razlog za nizko prisotnost tujih hotelskih verig. Poleg tega pa omenjena podjetja predstavljajo razvojni trend slovenskega hotelirstva. V prihodnosti tako lahko pričakujemo še večjo moč in prepoznavnost njihovih blagovnih znamk ter tudi razvoj kakšne nove slovenske hotelske verige.

Slovenski hoteli ne vidijo potrebe za vključevanje v tuje hotelske verige, saj sami očitno dosegajo zadostno število gostov in prihodkov. Poleg tega med največjimi hotelskimi podjetji praktično ni nobene konkurence, saj vsako podjetje razvija svoje hotele na drugem predelu Slovenije: Istrabenz v Portorožu, Sava na Bledu ter v zdraviliških krajih (Moravci, Lendava in Radenci), Autocommerce v Ljubljani, HIT v Kranjski Gori in Novi Gorici, NFD pa v Mariboru ter Portorožu. Pomanjkanje konkurence je torej prav tako eden izmed razlogov, da v Sloveniji ni večjega števila znanih tujih hotelskih verig.

Večja prisotnost mednarodnih hotelskih verig bi za Slovenijo pomenila večjo konkurenčnost, in sicer na podlagi prepoznavnosti. Premajhna prepoznavnost Slovenije je po mojem mnenju še vedno velik problem v slovenskem turizmu, k reševanju katerega bi lahko pripomogla tudi prisotnost znanih mednarodnih hotelskih verig. Bistven pogoj za pospešitev interesa za njihov vstop je torej, poleg ustrezne ponudbe hotelov, zavedanje pomembnosti oz. poznavanje koristi tujih verig za celoten slovenski turizem in ne le za posamezen hotel.

Za odgovor na vprašanje, zakaj v Sloveniji ni prisotnih več hotelskih verig in kateri so pogoji za pospešitev uvajanja le-teh, pa ni dovolj analizirati samo strukture slovenskih hotelov ter različne načine upravljanja. Na uvajanje hotelskih verig namreč vpliva še veliko drugih dejavnikov. Zato bi bilo za temeljito analizo potrebno natančno preučiti tudi slovensko zakonodajo na tem področju, narediti natančne finančne analize ter predvideti tudi druge posledice, ki bi jih imela uvedba večjega števila hotelskih verig v Sloveniji.



## LITERATURA

1. Bahun Polona: Zdraviliški turizem – najuspešnejši slovenski turistični grozd. Profit, Ljubljana, 2(2006), 8, str. 36–40.
2. Bull Adrian: The economics of travel and tourism. 2nd ed. Melbourne : Longman, 1995. 267 str.
3. Eyster James J.: The negotiation and administration of hotel and restaurant management contracts. Third revised and expanded edition. Ithaca : Cornell University, 1988. 221 str.
4. Gabrijelčič Katja: Slon pred novo prenovo. Dobro jutro, Ljubljana, 77(2006), 5, str. 10–11.
5. Gee Chuck Y.: International Hotels, Development and Management. Michigan : Educational Institute of American Hotel & Motel Association, 1994. 511 str.
6. Gray S. William, Liguori S. Salvatore: Hotel and Motel Management and Operations. 3rd ed. New Jersey : Prentice Hall, 1994. 346 str.
7. Grilc Peter: Pogodba o franchisingu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1988. 153 str.
8. Grün Georg: Internationales Hotelprojekt-Management. Innsbruck : Management Center Innsbruck, 2005. 60 str.
9. Horwath consulting: Hotelkooperationen in Österreich, Untersuchung der Möglichkeiten einer engeren Kooperation mittelständischer Hotels in Österreich. Wien, Villach : 1995. 127 str.
10. Ibrahim Abaud S.: Internacionalni hotelski land i njihov utjecaj na svjetskom turistickom tržištu. Doktorska dizertacija. Rijeka : Sveuciliste u Rijeci, 1990. 216 str.
11. Igljic - Stroligo Karmen: Zakup. Gospodarske pogodbe. Druga knjiga. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 348 str.
12. Ivankovič Gordana: Hotelirstvo v Sloveniji – obstoječe stanje v spremljanju uspešnosti poslovanja. Management in Evropska unija. 21. znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved, Portorož, 27.–29. marec 2002. Kranj : Moderna organizacija, 2002, str. 1360–1368.
13. Kisovec Urška: Franšizing v hotelirstvu na primeru hotela Holiday Inn. Diplomaska naloga. Portorož : Turistica – Visoka šola za turizem, 2002. 54 str.
14. Klančnik Rok V. za Hosting, d.o.o.: Komparativna raziskava mednarodne hotelske industrije. Madrid, Ljubljana, 2004. 75 str.
15. Krašič A. Marko: Royal Media namesto Domine. Delo, Ljubljana, 5. 7. 2005, str. 6.
16. Lattin Gerald W.: Modern hotel and motel management. San Francisco : W.H. Freeman and Company, 1968. 230 str.
17. Leidner, Rudiger: The European tourism industry: A multi-sector with dynamic markets: Structures, developments and importance for Europe's economy. Luxemburg : Office for Official Publications of the European Communities, 2004. 80 str.
18. Manfreda Dragica: Hotelska poroka. Dnevnik, Ljubljana, 28. 8. 2004, str. 6.
19. Nemanič Katarina: Prodaj in najemi nazaj. Delo, Ljubljana, 3. 6. 2005, str. 17.
20. Pavlin Igor: Franšizing v Sloveniji. Podjetnik, Ljubljana, 15(1999), 6, str. 30–39.

21. Rankov Suzana: Priznali odpoved pogodbe z Inter-continentalom. Dnevnik, Ljubljana, 14. 11. 2001, str. 10.
22. Stegel Barbara: Analiza smotnosti vključitve podjetja Hoteli Bernardin v mednarodno hotelsko verigo Inter-Continental Hotels and Resorts z vidika ekonomike transakcijskih stroškov. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 122 str.
23. Šubic Miran: Preddvorski hotel je še vedno naprodaj. Dnevnik, Ljubljana, 24. 1. 2006, str.8.
24. Vallen Gary K., Vallen Jerome J.: Check-In Check-Out. Managing Hotel Operations. 7th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2005. 636 str.
25. Vukovič Jasna: Možnosti in priložnosti razvoja turizma v Sloveniji. Profit, Ljubljana, 2(2006), 8, str. 41–43.

## VIRI

1. Accor Hotel Portfolio. [URL: [http://www.accor.com/gb/upload/pdf/parchotelier311205\\_gb.pdf](http://www.accor.com/gb/upload/pdf/parchotelier311205_gb.pdf)], 27. 5. 2006.
2. Accor Hotels: opening an Accor Hotels franchise. [URL: <http://www.accorhotels.com/accorhotels/gb/franchise/index.shtml>], 27. 5. 2006.
3. Accor.com Group – Activities. [URL: [http://www.accor.com/gb/groupe/activites/hotellerie/chiffres/chiffres\\_hotellerie.asp#](http://www.accor.com/gb/groupe/activites/hotellerie/chiffres/chiffres_hotellerie.asp#)], 27. 5. 2006.
4. Accor.com Group – History. [URL: [http://www.accor.com/gb/groupe/historique/en\\_bref/en\\_bref.asp](http://www.accor.com/gb/groupe/historique/en_bref/en_bref.asp)], 27. 5. 2006.
5. Best Western. [URL: <http://www.bestwestern.com/>], 27. 5. 2006.
6. Economic Review of World Travel Tourism. World Tourism Organisation: Madrid, 1985. 106 str.
7. HIT, d.d. [URL: <http://www.hit.si/>], 29. 5. 2006.
8. Hotel & Motel Management Survey 2005. [URL: <http://www.hotelmotel.com/hotelmotel/data/articlestandard/hotelmotel/402005/183401/article.pdf>], 29. 5. 2006.
9. Hotel Areh bo novi lastnik prenovil. Večer online. [URL: <http://www.vecer.si/vecer2006/default.asp?kaj=6&id=2006042104117699>], 21. 4. 2006.
10. Hotel Kendov dvorec. [URL: <http://www.kendov-dvorec.com/>], 29. 5. 2006.
11. HOTELS' Giants Survey 2005. [URL: <http://www.hotelsmag.com/archives/2005/07/biggest-hotel-companies.asp/>], 29. 5. 2006.
12. HTP Simonov zaliv, d.d. [URL: <http://www.sansimon.si/>], 29. 5. 2006.
13. Intercontinental Hotels Group PLC. [URL: <http://www.ichotelsgroup.com/>], 27. 5. 2006.
14. InterContinental Hotels Group PLC – Franchising and managing. [URL: <http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=40>], 27. 5. 2006.
15. InterContinental Hotels Group PLC – History. [URL: <http://www.ihgplc.com/aboutus/history.asp>], 27. 5. 2006.

16. InterContinental Hotels Group PLC Supplementary Information – 31. 3. 2006. 14 str.  
[URL: <http://www.ihgplc.com/files/results/results06Q1/downloads/slides.pdf>], 27.5.2006.
17. Letni dokument 2006. Hoteli Bernardin, d.d. [URL: <http://www.h-bernardin.si/>], 29. 5. 2006.
18. LifeClass. [URL: <http://www.lifeclass.net/>], 29. 5. 2006.
19. Ljubljana bogatejša za hotel s štirimi zvezdicami. STA, 21. 10. 2004.
20. Mali hoteli Slovenije. [URL: <http://www.mali-hoteli.si/>], 17. 6. 2006.
21. Metropol hoteli Portorož. [URL: <http://www.metropolgroup.si/>], 29. 5. 2006.
22. Nacionalno turistično združenje. Press. [URL: <http://www.ntz-nta.si/default.asp?ID=44>], 27. 5. 2006.
23. NFD Holding, d.d. [URL: [http://www.nfdholding.si/nalozbeni\\_portfelj.php](http://www.nfdholding.si/nalozbeni_portfelj.php)], 27. 5. 2006.
24. Nova blagovna znamka Sava hoteli Bled za večjo prepoznavnost Savinega turizma. STA, 26. 6. 2004.
25. Novo ime in nova podoba hotela Austrotel. Autocommerce, d.d. [URL: [http://www.autocommerce.si/novica\\_arhiv.asp?IDpm=40&ID=261](http://www.autocommerce.si/novica_arhiv.asp?IDpm=40&ID=261)], 9. 1. 2003.
26. Panonske terme. [URL: <http://www.panonske-terme.si/>], 29. 5. 2006.
27. Podpisana predprodajna pogodba. Mercator, d.d. [URL: <http://www.mercator.si/podjetje/default.asp?MenuID2=801&newsid=543>], 19. 7. 2006.
28. Poslovno hotelirstvo Autocommerce, d.d. [URL: <http://www.autocommerce.si/vsebina.asp?IDpm=18>], 29. 5. 2006.
29. Pravilnik o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin (Uradni list RS, št. 29/97).
30. Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih (Uradni list RS, št. 88/2000).
31. Prihod Save na Bled izboljšal rezultate v turizmu. STA, 8. 7. 2005.
32. Prodaja hotela Kanin v Bovcu. Mercator, d.d. [URL: <http://www.mercator.si/podjetje/default.asp?menuID2=2233&NewsId=428>], 28. 12. 2005
33. Relais & Châteaux. [URL: <http://www.relaischateaux.com/>], 29. 5. 2006.
34. Sava, d.d. [URL: <http://www.sava.si/>], 29. 5. 2006.
35. Sava hoteli Bled. [URL: <http://www.hotelibled.com/ws-hoteli-bled-izkaznica.html>], 29. 5. 2006.
36. Sava tudi naslednje leto s številni vlaganji v turizem. STA, 19. 12. 2005.
37. Skupina Istrabenz. [URL: <http://www.istrabenz.si/>], 29. 5. 2006.
38. Terme Čatež, d.d. [URL: <http://www.terme-catez.si/si/druzba/podatki/kapacitete>], 29. 5. 2006.
39. Terme Krka, d.o.o. [URL: <http://www.terme-krka.si/si/>], 29. 5. 2006.
40. Terme Maribor, d.d. [URL: <http://www.termemb.si/>], 29. 5. 2006.
41. The international hotel industry, Travel & Tourism Intelligence. London: Mintel International Group Ltd., 2005. 384 str.
42. Unior, d.d. [URL: <http://www.unior.si/>], 29. 5. 2006.
43. Uredba o uvedbi standardne klasifikacije dejavnosti (Uradni list RS, št. 12/99).

## PRILOGA

### VIRI BAZE HOTELOV

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