

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**RAST IN RAZVOJ MAJHNEGA DRUŽINSKEGA PODJETJA -
HOTEL PRI BELOKRANJCU****

Ljubljana, marec 2007

KATJA VRBETIČ

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. OPREDELITVE POJMOV PODJETJE IN HOTEL	2
2.1. PODJETJE	2
2.2. ZNAČILNOSTI MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ	3
2.3. DRUŽINSKO PODJETJE	5
2.3.1. ZNAČILNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ V EVROPI IN SLOVENIJI	7
2.4. TURIZEM, HOTEL IN GOSTILNA	9
2.4.1. TURIZEM IN TURIST	9
2.4.2. GOSTINSTVO IN HOTELIRSTVO	10
3. RAST IN RAZVOJ PODJETJA	12
3.1. VPLIVNI DEJAVNIKI RASTI IN RAZVOJA PODJETJA	13
3.2. ŽIVLJENJSKI CIKEL, MODELI RASTI IN MODELI RAZVOJA PODJETJA	14
3.3. RAST IN RAZVOJ DRUŽINSKIH PODJETIJ	15
3.4. RAST IN RAZVOJ MALIH PODJETIJ V SLOVENIJI	17
4. ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA IN DOLOČITEV STRATEGIJ RAZVOJA	18
4.1. IZRAČUN RAČUNOVODSKIH KAZALNIKOV	18
4.2. OKOLJE PODJETJA	19
4.3. SWOT ANALIZA	19
4.4. STRATEGIJA RASTI IN RAZVOJA PODJETJA	20
5. PRIMER IZ PRAKSE - HOTEL PRI BELOKRANJCU**	22
5.1. NASTANEK IN RAZVOJ HOTELA	22
5.2. OPIS HOTELA IN OPERATIVNEGA HOTELSKEGA POSLOVANJA	22
5.2.1. VODSTVO HOTELA	23
5.2.2. RECEPCIJA IN GOSTINSTVO	23
5.2.3. GOSPODINJSTVO	24
5.2.4. VZDRŽEVANJE	24
5.2.5. RAČUNOVODSTVO IN FINANCE	25
5.3. POSLOVNO OKOLJE HOTELA	25
5.3.1. OKOLJE HOTELA	25
5.3.2. ZAPOSLENI	26
5.3.3. KUPCI	28
5.3.4. TRŽNE POTI	30
6. CELOVITA OCENA HOTELA PRI BELOKRANJCU**	30
6.1. PRIHODKI	31
6.2. ODHODKI	32

6.3. ANALIZA POSLOVANJA HOTELA PRI BELOKRANJCU** V LETU 2005 S POMOČJO IZBRANIH KAZALNIKOV	33
6.3.1. IZRAČUN KAZALNIKOV	33
6.3.2. RAZLAGA KAZALNIKOV	34
6.4. SWOT ANALIZA HOTELA PRI BELOKRANJCU**	36
7. MOŽNE STRATEGIJE RASTI IN RAZVOJA HOTELA PRI BELOKRANJCU**	38
7.1. DOLOČITEV STRATEŠKIH PLANSKIH CILJEV	38
7.2. STRATEGIJA 1 - IZGRADNJA APARTMAJSKEGA NASELJA	39
7.3. STRATEGIJA 2 – TRŽENJE STANOVANJ OSTALIH PONUDNIKOV PRENOČITVENIH ZMOGLJIVOSTI	39
8. SKLEP	41
LITERATURA	42
VIRI	44
PRILOGE	

1 UVOD

Vsako družinsko podjetje, ne glede na velikost in dejavnost, mora izoblikovati poslovne strategije, iz katerih so razvidne prihodnja naravnost in obveznosti ter odgovornosti posameznih članov v njem. Na ta način se zmanjšuje poslovno tveganje in povečuje možnost izrabe prednosti družinskih podjetij (Turk et al., 2004, str. 397).

Namen diplomskega dela je podati smiselne strategije rasti in razvoja majhnega hotela (Hotel pri Belokranjcu**) na podlagi celovite analize poslovanja Hotela, upoštevajoč dejstvo, da ga vodi, upravlja, v njem dela ter je njegov lastnik družina, in upoštevajoč posebnosti okolja Hotela. Na podlagi teh ugotovitev bom podala smiselne strategije rasti in razvoja Hotela v prihodnje.

Pri predstavitvi Hotela bom najprej z računovodskimi kazalniki analizirala njegovo dosedanje poslovanje v letu 2005 napram povprečju v dejavnosti med samostojnimi podjetniki v istem obdobju. Zaradi posebnosti, ki veljajo za računovodstvo v malih družinskih podjetjih (računovodski izkazi so rezultat zahtev davčne zakonodaje, zaradi majhnosti in obvladljivosti poslovanja ter prisotnosti družine se zdi, da ni potrebe po razčlenjenem računovodskem poročanju), prihaja do velikih razlik med stvarnim ekonomskim in računovodsko izkazanim uspehom in uspešnostjo. Zato bom za celovito oceno Hotela analizirala še njegove prednosti in slabosti ter poslovne priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza).

Diplomsko delo je razdeljeno na sedem poglavij, ki si smiselno sledijo in se nadgrajujejo. Prvo poglavje je uvod v osrednjo temo diplomskega dela. V drugem poglavju predstavim družinsko podjetje in hotel, v tretjem pa se osredotočim na rast in razvoj podjetja. Četrto poglavje predstavi metode dela, ki jih uporabim pri predstavitvi Hotela pri Belokranjcu** v petem poglavju. Sledi celovita ocena Hotela v šestem ter možni strategiji rasti in razvoja Hotela v sedmem poglavju.

Cilj diplomskega dela je na podlagi celovite ocene Hotela določiti njegove strateške planske cilje, na podlagi teh pa nakazati možne poti rasti in razvoja tega majhnega družinskega hotela v prihodnosti.

2 OPREDELITVE POJMOV PODJETJE IN HOTEL

Proučevanje podjetništva, podjetij in podjetnikov pa tudi podjetniškega procesa kot temeljnega procesa nastajanja nove vrednosti, se je v zadnjih desetletjih dvajsetega stoletja zelo razširilo. Vendar podjetnik kot »proizvodna prvina« ni stvaritev sodobnih ekonomskih teoretikov, temveč so se s tem vprašanjem ukvarjali že klasiki ekonomske teorije od Richarda Cantillona (1680–1734), ki je kot podjetnika označil vsakogar, ki prejema negotove prihodke, povezane s tveganjem, Jeana Baptista Saya (1767–1832), ki je razumel podjetnika kot usklajevalca proizvodnega procesa, do Josepha Aloisa Schumpetra (1883–1950), ki je posebej poudarjal inovatorsko vlogo podjetnika. V zadnjih nekaj desetletjih se je razvila vrsta sodobnih teorij o podjetništvu, ki se med seboj razlikujejo predvsem v razumevanju vloge podjetnika in njegovih lastnosti, vse pa so si enotne, da je ravno podjetništvo univerzalen odgovor na gospodarske težave sodobnega časa.

2.1 PODJETJE

Podjetje je »izredno sestavljen, dinamičen in stohastičen proizvodno-gospodarski sistem, ki živi in deluje v sestavljenem, dinamičnem in stohastičnem družbenem okolju. V svoji osnovi je podjetje gospodarska tvorba, ki se mora zato ravnati predvsem po ekonomskih motivih. Motivacija podjetja ni zgolj ekonomska, vendar pa je ekonomski razlog za obstoj podjetja; ljudje namreč ne bi dosegali najboljših ekonomskih učinkov, če bi delovali ločeno, zato se združujejo v podjetje, kjer jim njihova organizacija zagotavlja, da najbolj uspešno uporabljajo svoje delovne sposobnosti in proizvodna sredstva za pridobivanje ekonomskih dobrin v družbi« (Pučko, 1999, str. 4).

Zakon o podpornem okolju za podjetništvo (Uradni list RS, št. 2/07) v tretjem členu definira podjetje kot »gospodarski subjekt, organiziran kot gospodarska družba, podjetnik, zavod ali zadruga«. Nadalje definira malo podjetje kot »podjetje, v katerem število zaposlenih ne presega 50 ljudi in njegov letni prihodek ne presega 2.300.000.000 tolarjev«, mikro podjetje pa kot »podjetje, v katerem število zaposlenih ne presega 5 ljudi in njegov letni prihodek ne presega 50.000.000 tolarjev«.

Podjetnik je »posameznik ali podjetniški tim, ki inovira in uresničuje, ki je sposoben prepoznati in izkoristiti poslovno priložnost, jo razviti v izvedljivo in tržno zanimivo idejo, vzpostaviti organizacijo za uresničitev poslovne ideje ter z vložkom časa, naporov, denarja in spretnosti ob sodelovanju drugih ustvariti novo (dodano) vrednost. Pri tem prevzema tveganje na konkurenčnih trgih in ob uspehu požanje nagrado za svoje podjetniško ravnanje« (Pšeničny et al., 2000, str. 63).

Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/06) pri razlagah pojmov določa, da je podjetnik »fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost v okviru

organiziranega podjetja«, v 72. členu pa dodaja, da »firma podjetnika vsebuje ime in priimek podjetnika, skrajšano oznako, da gre za samostojnega podjetnika (s.p.)«.

2.2. ZNAČILNOSTI MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ

Zakon o razvoju malega gospodarstva (Uradni list RS, št. 18/91) med enote malega gospodarstva v drugem členu uvršča »podjetja, ki zaposlujejo do 125 zaposlenih v dejavnosti prometa in zvez, trgovine na debelo, gostinstva in turizma, obrti in obrtem podobnih dejavnosti ter osebnih storitev, stanovanjsko-komunalne dejavnosti in urejanje prostora, finančnih, tehničnih in poslovnih storitev, podjetja, ki zaposlujejo do vključno 50 zaposlenih v dejavnosti industrije, rudarstva in gradbeništva, obrtne zadruge, zasebnike – fizične osebe, ki opravljajo registrirano gospodarsko dejavnost«.

Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/06) v 55. členu razvršča podjetja na mikro, majhne, srednje in velike družbe, glede na povprečno število delavcev v poslovnem letu, čiste prihodke od prodaje in vrednost aktive na bilančni presečni dan v poslovnem letu. Podjetje se uvrsti v posamezno skupino (mikro, majhno, srednje ali veliko podjetje), če izpolnjuje dva od treh kriterijev navedenih v spodnji tabeli.

Tabela 1: Kriteriji za razvrščanje gospodarskih družb v Sloveniji

Razvrstitev podjetij glede na št. zaposlenih, prihodke od prodaje in vrednost aktive	Mikro	Majhno	Srednje	Veliko
Povprečno št. zaposlenih	Do 10	Do 50	Do 250	Nad 250
Čisti prihodki od prodaje v poslovnem letu	Do 2.000.000 EUR	Do 7.300.000 EUR	Do 29.200.000 EUR	Nad 29.200.000 EUR
Vrednost aktive v bilanci stanja	Do 2.000.000 EUR	Do 3.650.000 EUR	Do 14.600.000 EUR	Nad 14.600.000 EUR

Vir: Zakon o gospodarskih družbah, 2006, 55. člen.

Duhova razvršča kriterije za razmejitev malih, srednje velikih in velikih podjetij v dve skupini in sicer v skupino kvalitativnih kriterijev in v skupino kvantitativnih kriterijev. Uporaba teh kriterijev je v veliki meri odvisna od namena razmejevanja oziroma opredeljevanja malih, srednje velikih in velikih podjetij. Kvantitativni kriteriji (natančni in enoumni) so primerni, ko gre za razmejevanje in opredeljevanje podjetij za potrebe statistike, zakonodaje, dodeljevanja različnih vrst podpore ipd. Za potrebe proučevanja upravljanja in vodenja podjetij pa so primernejši in pomembnejši kvalitativni kriteriji (Duh, Kajzer, 2002, str. 15).

Tabela 2: Značilnosti malih in srednje velikih podjetij napram velikim podjetjem (povzeto po Pfohl, Kellerwessel)

Mala in srednje velika podjetja	Velika podjetja
Lastnik/podjetnik vodi podjetje	Manager vodi podjetje
Pomanjkljivo znanje o vodenju podjetja, zanašanje na instinkte	Temeljito znanje o vodenju podjetja
Tehniško usmerjena izobrazba vodje	Dobro tehniško znanje v strokovnih oddelkih
Informacijski sistem ne zadošča za izrabo obstoječih prednosti fleksibilnosti	Zgrajen formaliziran informacijski sistem
Patriarhalno vodenje	Vodenje po načelih managementa
Redke skupinske odločitve	Pogoste skupinske odločitve
Neposredna udeležba vodje pri dogajanju v podjetju	Vodja daleč od dogajanja v podjetju
Majhne možnosti korekture pri napačnih odločitvah	Dobre možnosti korekture pri napačnih odločitvah
Na podjetnika naravnani linijski sistem organizacije, nad katerim ima pregled on sam ali s pomočjo majhnega števila vodilnih sodelavcev	Kompleksna organizacijska struktura, ki je neodvisna od oseb in je objektivno usmerjena
Kratke neposredne poti informacij, navodila in kontrola z osebnimi stiki	Predpisane poti informacij, formalizirani brezosebni odnosi
Omejeno delegiranje	Delegiranje na mnogih področjih
Majhni koordinacijski problemi znotraj podjetja	Veliki koordinacijski problemi
Velika fleksibilnost	Majhna fleksibilnost
Majhno število zaposlenih	Veliko število zaposlenih
Pogosto nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile	Pogosto velik delež nekvalificirane in priučene delovne sile
Zaposlen komaj kak sodelavec z visokošolsko izobrazbo	Zaposlenih veliko sodelavcev z visokošolsko izobrazbo
Pretežno široko strokovno znanje vseh zaposlenih	Močno izražena tendenca po specializaciji
Velik del sodelavcev zadovoljnih z delom	Malo sodelavcev zadovoljnih z delom
Zadovoljevanje individualiziranega povpraševanja majhnega obsega v prostorsko in/ali resnično ozkem tržnem segmentu	Zadovoljevanje povpraševanja velikega obsega v prostorsko in/ali stvarno širokem tržnem segmentu
Zelo različen konkurenčen položaj	Dober konkurenčen položaj

Vir: Duh, Kajzer, 2002, str. 23–26.

Aleš Vahčič v izsledkih svoje raziskave o slovenskem gospodarstvu v primerjavi z razvitimi zahodnimi državami navaja, da je bil v začetku 80. let v Sloveniji velik primanjkljaj malih podjetij (tako imenovana »socialistična črna luknja«). Svetla točka v tej raziskavi je bila slovenska obrt, ki je v segmentu do pet zaposlenih pomenila pomemben delež gospodarskih subjektov. (Pšeničny et al., 2000, str. 41) Slovensko malo gospodarstvo si je nato v nadaljnjem desetletju kar precej opomoglo, tako da so leta 1998 mala in srednje velika podjetja ter samostojni podjetniki (z do 50 zaposlenimi) predstavljala večino vseh podjetij v

Sloveniji (99,7 % od 102.421 podjetij), zaposlovala so 57,6 % delovne sile in ustvarila 4.466 milijard tolarjev prihodkov. Mala in srednje velika podjetja ter samostojni podjetniki so prevladovali v dejavnostih gradbeništva, gostinstva, finančnega posredništva, nepremičnin, najema in poslovnih storitev, izobraževanja ter zdravstva in socialnega varstva (Rebernik et al., 1999, str. 97).

Vendar primerjava slovenskega malega gospodarstva z evropskim kaže na zaostajanje Slovenije za državami članicami Evropske unije (še posebej za starimi članicami EU, v nadaljevanju EU 15) glede vloge malega gospodarstva, čeprav je struktura gospodarstva v Sloveniji (število majhnih, srednje velikih in velikih podjetij) primerljiva z EU 15 (Pšeničny et al., 2000, str. 42).

2.3 DRUŽINSKO PODJETJE

Družinska podjetja se pogosto enačijo z malimi in srednje velikimi podjetji, kar ne drži. Številna velika podjetja so v družinski (so)lasti: na primer Playboy Enterprises, Harley-Davidson, Levi Strauss & Co., Procter & Gamble, DuPont, BMW, Lego, Benetton, in podobna. Med manj znanimi bi omenila družino Wallenberg, ki naj bi nadzirala kar 43 % švedskega gospodarstva ter družinsko podjetje Noboa, ki zagotavlja prihodke kar trem od enajstih milijonov prebivalcev Ekvadorja (Pšeničny et al., 2000, str. 165).

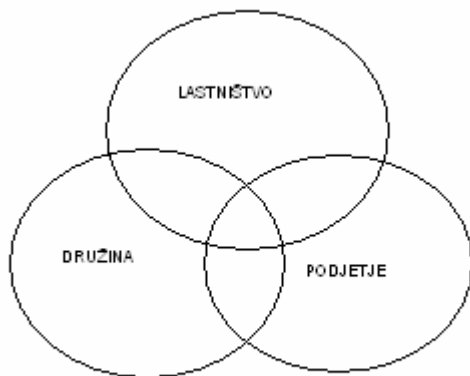
Pri proučevanju družinskih podjetij je temeljnega pomena poznavanje, kaj je družina in kako je opredeljena. Družino statistično gledano sestavljajo starši in njihovi otroci, ki živijo v istem gospodinjstvu in še nimajo svoje družine. Družino lahko sestavljata samo mož in žena oziroma partnerja v izvenzakonski skupnosti, ki živita skupaj (povzeto po definiciji Statističnega urada Republike Slovenije). V svetu je družina opredeljena kot najpomembnejša in najelementarnejša oblika človeške družbe. Navadno pomeni skupino sorodnikov, ki žive skupaj, zajema pa tudi prednike in druge sorodnike (Duh et al., 2006, str. 32).

Družinska podjetja pogosto opredeljujemo kot posebno vrsto podjetij, predvsem zaradi odsotnosti univerzalne definicije pojma. (Duh et al., 2006, str. 30) Slednje je logična posledica dejstva, da je ta tematika tudi v tujini relativno mlada; prvi članek o družinskih podjetjih namreč zasledimo šele leta 1971 (Pšeničny et al., 2000, str. 165).

Večina opredelitev pojma družinsko podjetje navaja skupno vključitev oziroma udeležbo družine v podjetju (ponavadi udeležba članov družine v lastništvu in managementu) kot tisto značilnost, po kateri se ta podjetja razlikujejo od drugih. Hkrati pa, kot opozarjajo nekateri avtorji (npr. Chua, Chrisman, Steiner), je naše razumevanje tovrstne značilnosti in njenega vpliva na uspešnost podjetja še vedno nepopolno, saj družina pomembno vpliva na številne razsežnosti razvoja in delovanja podjetja (Duh et al., 2006, str. 32).

Gersick in drugi ponazarjajo družinsko podjetje z modelom treh neodvisnih, vendar prekrivajočih se (pod)sistemov: podjetja, lastništva in družine, kateremu so kasneje dodali še spremenljivko čas. Družinsko podjetje tako predstavi z razvojni, modelom, kjer ima vsak od podsistemov svojo razvojno pot, hkrati pa so razvojna spreminjanja teh podsistemov med seboj soodvisna. Možnih kombinacij doseženih razvojnih stopenj podsistemov je seveda mnogo, kar nakazuje tudi na vso kompleksnost in raznolikost družinskih podjetij (Duh et al., 2006, str. 30).

Slika 1: Model treh krogov družinskega podjetja po Gersicku



Vir: Duh et al., 2006, str. 30.

V Zakonu o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/06) so opredeljene posamezne vrste gospodarskih družb glede na lastništvo med katerimi pa družinsko podjetje ni posebej opredeljeno. Družinsko podjetje po mnenju nekaterih ni pravni pojem ampak sociološki (označuje povezanost podjetja in družine z ekonomskega, narodnogospodarskega in sociološkega vidika ter s tem v širšem pomenu upošteva odnose znotraj družine) in družbenogospodarski pojem (v podjetju imajo družinski člani pri vodenju in upravljanju odločujočo vlogo). Ena izmed redkih držav, kjer je družinsko podjetje tudi pravni pojem (od leta 1975), je Italija (Turk et al., 2004, str. 395).

Pšeničny in drugi navajajo, da sta tako imenovani družinski in poslovni sistem precej nekompatibilna (prvi temelji na čustvenih osnovah, močni pripadnosti družinskim vrednotam in tradiciji ter močnemu odporu do sprememb, drugi pa na racionalnih, projektno usmerjenih odločitvah z jasno definiranimi cilji), vendar pa obstajajo prednosti, ki jih tak način dela prinaša (Pšeničny et al., 2000, str. 64).

Duhova ugotavlja, da se lahko zdi poskus natančne opredelitve družinskega podjetja jalov zaradi različnosti opredelitev družinskega podjetja. Glede na raznolikost kriterijev, ki jih raziskovalci uporabljajo, lahko ti dejansko proučujejo različne vrste družinskih podjetij. Zato

je zelo pomembno, da raziskovalec natančno opredeli proučevana družinska podjetja, ni pa nujno, da se raziskovalci sporazumejo o eni skupni opredelitvi (Duh et al., 2006, str. 30).

2.3.1 ZNAČILNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ V EVROPI IN SLOVENIJI

Na podlagi proučevanja različnih opredelitev družinskih podjetij Duhova ugotavlja, da se pri obravnavi družinskih podjetij in njihovem razmejevanju od nedružinskih pojavljajo predvsem naslednje dimenzije (Duh, 2003, str. 33):

- specifičnost lastniških odnosov,
- obseg in način vpliva družine na vodenje podjetja,
- želje oz. zahteve po ohranitvi podjetja v lasti ter upravljanju in vodenju družine.

Temeljne značilnosti družinskega podjetja so (Turk et al., 2004, str. 395):

- večinski delež v kapitalu je v lasti družine,
- člani družine imajo odločilen vpliv na vodenje podjetja ali ga celo sami vodijo,
- lastniki družinskega podjetja želijo, da bi podjetje ostalo v lasti družine več rodov.

Rezultati številnih raziskav (npr. Donckels in Fröhlich 1991, Daily in Dollinger 1993, Westhead in Cowling 1998) nakazujejo naslednje značilnosti družinskih podjetij (Duh et al., 2006, str. 35–37):

- družinska podjetja so po številu zaposlenih manjša od nedružinskih podjetij,
- družinska podjetja so starejša od nedružinskih podjetij (slednje je zelo pomembna ugotovitev, starost podjetja namreč lahko vpliva na njegovo uspešnost, saj za starejša podjetja obstaja večja verjetnost, da bodo preživela, a hkrati manjša verjetnost, da bodo rasla in povečevala število zaposlenih),
- družinska podjetja so izvozno manj aktivna (zlasti podjetja kasnejših generacij).

Tabela 3: Prednosti in slabosti družinskih podjetij po Leachu in Lanku

Prednosti družinskih podjetij	Slabosti družinskih podjetij
Predanost poslu in družini	Favoriziranje družinskih članov
Fleksibilnost v času, delu in denarju	Različni interesi družinskih članov
Dolgoročno planiranje	Pomanjkanje profesionalizma
Stabilna kultura	Zastarelost vodenja podjetja
Hitro sprejemanje odločitev	Težave nasledstva
Večja odgovornost (življenje s podjetjem)	Čustveni vplivi na poslovanje

Vir: Pšeničny et al., 2000, str. 167–168.

Na uspešnost družinskega podjetja vplivajo poleg splošnih gospodarskih načel, ki jih je treba upoštevati pri vodenju gospodarskih družb nasploh, tudi trdnost družinskih vezi, tradicionalne družinske vrednote in vključevanje družinskih članov v ravnateljstvo (upravo) podjetja (Turk et al., 2004, str. 396).

Družinska podjetja predstavljajo po nekaterih ocenah več kot dve tretjini vseh podjetij v razvitih tržnih gospodarstvih (Westhead in Cowling, 1998). Raziskava IFERA (International Family Enterprise Research Academy - neprofitna organizacija za vzpodbujanje raziskav o družinskih podjetjih) iz leta 2003 kaže, da družinska podjetja prevladujejo v strukturi vseh podjetij v številnih evropskih državah: Belgija (70 %), Ciper (80 %), Finska (80 %), Francija (60 %), Grčija (80 %), Italija (93 %), Nemčija (60 %), Nizozemska (74 %), Portugalska (70 %), Španija (75 %), Švedska (79 %) in Velika Britanija (70 %). Pri interpretaciji teh podatkov moramo biti previdni, saj so bile uporabljene različne definicije družinskih podjetij. Kljub temu podatki kažejo, da imajo družinska podjetja pomemben vpliv na globalno gospodarstvo (Duh et al., 2006, str. 29).

Za mala in srednje velika družinska podjetja v Evropi je značilno, da pripadajo družinskim članom več rodov in se praviloma veskozi ukvarjajo z izbrano poklicno ali gospodarsko dejavnostjo, da lastniki največkrat tesno sodelujejo pri njihovem poslovanju, da opravlja ravnateljske naloge ena oseba ali manjša skupina oseb iz družinskega kroga ter da družina podjetje v celoti obvlada in ima dober vpogled v njegov položaj in razvoj (Turk et al., 2004, str. 395).

V Sloveniji je proučevanje družinskih podjetij relativno mlado, poleg tega tako kot v svetu tudi pri nas nimamo splošno sprejete definicije družinskega podjetja, zato ne razpolagamo z zanesljivimi podatki o številu in strukturi družinskih podjetij in tudi ne moremo zanesljivo odgovoriti na vprašanje o njihovem pomenu za slovensko gospodarstvo. Vendar pa nekateri ekonomski strokovnjaki, ki se bolj podrobno ukvarjajo s proučevanjem te tematike (Glas, Duh, Vadnjal in drugi) ocenjujejo, da so mala in srednje velika družinska podjetja po številu pomembna skupina podjetij tudi v Sloveniji, a vsi tudi opozarjajo, da je njihov delež v strukturi malih in srednje velikih podjetij močno odvisen od uporabljene definicije.

Glede na rezultate številnih raziskav o značilnostih družinskih podjetij Duhova v svoji raziskavi za družinska podjetja v Sloveniji ugotavlja naslednje značilnosti (Duh et al., 2006, str. 37):

- ni velikih razlik v povprečnem številu zaposlenih med družinskimi in nedružinskimi podjetji,
- da večina definicij predpostavlja, da so družinska podjetja starejša od nedružinskih,
- delež ustanoviteljske (prve generacije) v družinskih podjetjih je zelo velik,
- za večino definicij družinskega podjetja ni opaznih razlik v izvozni naravnosti med družinskimi in nedružinskimi podjetji.

Če primerjamo te rezultate s tistimi, ki jih v svoji raziskavi navaja Duhova za družinska podjetja v svetu (opisanimi na strani 10) ugotovimo, da družinska podjetja v Sloveniji presenetljivo niso manjša (po številu zaposlenih) od nedružinskih, kar velja v svetu, so pa starejša. Razloge gre iskati v gospodarskem in političnem razvoju Slovenije. Kljub temu, da je bila Slovenija edina socialistična dežela, kjer je podjetništvo v zelo okrnjeni obliki

obstajalo kljub družbeni lastnini – zakonodaja je že od leta 1959 dovoljevala zasebno podjetniško iniciativo (obrtništvo) – so se realne možnosti za ustanavljanje podjetij v privatni lasti odprle šele v devetdesetih letih 20. stoletja. Slednje tudi pojasnjuje velik delež ustanoviteljske generacije v družinskih podjetjih v Sloveniji (Glas, Mirtič, 2002, str. 3).

Glede izvozne naravnosti družinskih podjetij pri nas še ni opaznih razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji, vendar gre v bodoče pričakovati, da bodo (tako v svetu kot tudi pri nas) družinska podjetja bolj osredotočena na domač trg in manj izvozno naravnana.

2.4 TURIZEM, GOSTINSTVO, HOTELIRSTVO

Turizem je zapletena dejavnost z ekonomskimi in neekonomskimi učinki, ki nastajajo kot posledica potovanja in začasnega bivanja ljudi zunaj kraja stalnega prebivališča. Za turizem so značilni različni motivi, vsem oblikam turizma pa je skupno to, da ljudje svoj kraj stalnega bivanja nadomestijo z začasnim bivanjem v drugem kraju, najpogosteje v kakem gostinskem obratu.

Značilnosti storitev so procesnost (postopno nastajanje), nesnovnost (neotipljivost) in neobstojnost (ne moremo je izvesti in uskladiščiti vnaprej). Značilnosti izvedenih storitev, kamor uvrščamo tudi turistične storitve, pa so poleg zgoraj navedenih še:

- nezmožnost prenosa storitev,
- neločljivost od izvajalca,
- sočasnost izvajanja in uporabe,
- neposredni ali posredni stiki med izvajalci in porabniki (Potočnik, 2000, str. 98).

2.4.1 TURIZEM IN TURIST

Danes splošno sprejeta definicija turizma je tako imenovana santgallenska definicija turizma: »Turizem je celota odnosov in pojavov, ki nastanejo zaradi potovanja in bivanja oseb, za katere kraj zadrževanja ni niti glavno, niti stalno bivališče, niti kraj zaposlitve«. (Planina, Mihalič, 2002, str. 29)

Turizem je »dejavnost oseb, ki potujejo v kraje zunaj svojega običajnega okolja in tam tudi ostanejo, vendar manj kot eno leto brez prekinitve, zaradi preživljanja prostega časa, sprostitev, poslov ali iz drugih razlogov« (Statistični letopis Republike Slovenije, 2006).

Zelo podobna je definicija svetovne turistične organizacije (World Tourism Organization), ki za opredelitev turizma določa dva bistvena pogoja: potovanje in bivanje izven kraja običajnega življenjskega okolja.

V zvezi z vrstami turizma se pojavljajo številni izrazi. V nadaljevanju naloge bom navedla in opisala po Planini in Mihaličevi le tiste izraze, ki so bistveni za naravnost te naloge.

Zdraviliški turizem je turizem v zdraviliških krajih. Pojem je uveljavila Statistična metodologija Slovenije, ki deli turistične kraje na zdraviliške, obmorske, gorske, druge turistične in druge kraje.

Izletniški turizem je turizem sezonskega značaja z motivom izletništva. Osnova za razvoj te zvrsti turizma so kulturnozgodovinske in naravne znamenitosti nekega kraja, ki jih organizatorji potovanj pri oblikovanju turističnega produkta dopolnjujejo z obstoječo ponudbo gostinskih storitev v kraju.

Rekreativni turizem je turizem, povezan z motivom aktivnega preživljanja počitnic skozi različne oblike športa in rekreacije. K rekreativnemu turizmu bi lahko šteli lovski, športni, kulturni, nakupovalni, verski turizem in podobno.

Poslovni turizem je turizem, kjer je motiv potovanja posel. Bistveno za poslovni turizem je, da ga financirajo podjetja in da poslovni potniki potujejo v službenem času.

Turisti so obiskovalci, ki v obiskani državi ostanejo vsaj eno noč, toda manj kot eno leto. Enodnevni obiskovalci, imenovani tudi istodnevni obiskovalci, so osebe, ki ostanejo v obiskani državi manj kot 24 ur (Planina, Mihalič, 2002, str. 25–38).

2.4.2 GOSTINSTVO IN HOTELIRSTVO

Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gostinstvu (Uradni list RS, št. 40/06) opredeljuje gostinstvo kot »opravljanje gostinske dejavnosti«, gostinska dejavnost pa obsega »pripravo in strežbo jedi in pijač ter nastanitve gostov«. Nadalje zakon še določa, da lahko gostinec »brez posebne registracije v svojem gostinskem obratu gostom nudi posamezne izdelke, katerih ponudba je v gostinstvu običajna (tobačni izdelki, spominki, turistične publikacije, slaščice, slane palčke, žvečilni gumi ipd)«.

Gostinski obrati so po tem zakonu »funkcionalno povezani in ustrezno urejeni prostori, ki omogočajo opravljanje določene vrste gostinske dejavnosti. Vrste gostinskih obratov so: hoteli, moteli, penzioni, prenočišča, gostišča, hotelska in apartmajnska naselja, planinski in drugi domovi, kampi, restavracije, gostilne, kavarne, slaščičarne, okrepčevalnice, bari ter obrati za pripravo in dostavo jedi«.

Hotelirstvo je del gostinske dejavnosti, ki vsebuje namestitve, prehrano in strežbo pijač ter napitkov v za_to namenjenih gostinskih objektih (Mihalič, 1999, str. 183).

Hotel je osnovni prenočitveni obrat, ki nudi gostu namestitev v času njegovega bivanja v drugem kraju. Poleg hotelov obstajajo tudi druge vrste prenočitvenih obratov, ki se med seboj ločijo po velikosti, lokaciji in storitvah, ki jih ponujajo. Poznamo vrsto različnih definicij hotela, ki skušajo podati ustrezen opis hotelskega namestitvenega obrata.

Kasavana in Brooks definirata hotel kot »objekt, katerega primarna naloga je nudenje prenočitvenih zmogljivosti ter eno ali več naštetih storitev: hrano in pijačo, sobni servis, informacije, storitve pralnice in čistilnice ter uniformiranega osebja, uporaba inventarja ipd.« (Ivankovič, 2004, str. 60).

Vukonić in Čavlekova opredeljujeta hotel kot gostinski objekt za namestitvev, v katerem se gostom poleg namestitve nudijo tudi prehrana in točenje pijač, poleg tega pa še številne druge storitve, odvisno od kapacitet in kategorije obrata (Vukonić in Čavlek, 2001, str. 121).

Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in o minimalnem obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti iz leta 2000 v 32. členu za hotel določa naslednje: »Hotel je nastanitveni obrat, ki ima:

- 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.«

Hotele po velikosti razčlenjujemo na majhne hotele, kamor uvrščamo hotele z manj kot 100 sobami, srednje velike hotele z več kot 100 in manj kot 300 sobami ter velike hotele, kamor uvrščamo hotele z več kot 300 sobami (Ivankovič, 2004, str. 59).

Hotelska soba mora biti urejena v skladu z določbami od 15. do 19. člena Pravilnika o minimalnih tehničnih pogojih in o minimalnem obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti (Uradni list RS, št.88/2000), dodatno pa mora imeti:

- prižiganje in ugašanje luči pri vratih in pri postelji (obvezno pri novogradnjah),
- telefon v vsaki etaži (če niso vse sobe opremljene s telefoni), z navodili v slovenskem in enem tujem jeziku,
- informacije o hišnem redu in varnosti v slovenskem in enem tujem jeziku.

Na podlagi ocene o minimalnih pogojih opremljenosti in minimalnih storitvah po posameznih kategorizacijah (Priloga 4), se v skladu s sedmim členom Pravilnika o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin (Uradni list RS, št.29/1997) nastanitveni obrat razvrsti v kategorijo z eno, dvema, tremi, štirimi ali petimi zvezdicami.

Hotelska dela so razdeljena na več delovnih enot. V nadaljevanju naloge bom naštetla in opisala le tista dela, ki so pomembna za obseg diplomskega dela.

Recepcija je organizacijska enota v hotelirstvu, zadolžena za sprejem, prijavo in namestitvev gosta v sobo (Vukonić in Čavlek, 2001, str. 302).

Hotelsko gospodinjstvo je delovna enota, nepogrešljiva predvsem v nastanitvenih obratih, kjer del storitvenih dejavnosti zajemajo sobe. Osnovne naloge hotelskega gospodinjstva so (Žerovec, 2003, str. 17–19):

- poznavanje vseh hotelskih standardov, ki so nujni in v skladu s kategorizacijo,
- skrb za urejenost in čistočo posameznih prostorov v hotelu,
- privlačnost prostorov in dekoracija,
- skrb za udobno bivanje gostov,
- predlogi za rutinske izboljšave v hotelskih prostorih,
- predlogi in plani za prenovo, obnovo in vzdrževalna dela v sobah,
- skrb za varnost hotelskih gostov.

Gostilna je gostinski obrat s kuhinjo, gostilniško sobo (s točilnim pultom) ali točilnico in jedilnico, straniščem za goste ter garderobo in straniščem za zaposlene. Gostom nudi najmanj dve vnaprej pripravljene in najmanj tri za območje značilni topli jedi, jedi po naročilu (ožji izbor toplih in hladnih jedi) ter napitke in pijače vseh vrst. Od restavracije se na prvi pogled loči predvsem po enostavnejši ureditvi, manjši udobnosti in enostavnejši opremitvi prostorov in pogrinjkov (Mihalič, 1999, str. 191).

V preteklosti je bila gostilna v Sloveniji nekakšno zbirališče tako tujcev kot domačinov, kjer so si slednji izmenjevali novice. Bile so odsev gospodarskih in družbenih razmer nekega kraja. Po njenih obiskovalcih so se gostilne tudi delile na furmanske, božjepotne, sejmarske, splavarske in strankarske (lovske, železničarske, kmečke, vojaške in obrtniške), vsem pa je bilo skupno to, da so poleg hrane, pijače in nastanitve svojim gostom ponujale prostor za zbiranje (Agnič in drugi, 1986, str. 14–17).

3 RAST IN RAZVOJ PODJETJA

Pšeničny in drugi opredeljujejo rast podjetja kot »rezultat vlaganja kapitala, dodatnega dela in tehnološkega napredka v nekem časovnem obdobju«. Pri tem sta ekonomski prvini kapital in delo oziroma njuno dodatno vlaganje ali odvzemanje v podjetju izmerljivi, tako imenovani tehnološki napredek pa vsebuje vrsto težje merljivih (mehkih) dejavnikov rasti podjetja, med katere sodijo tako vplivi okolja, sociološki, psihološko-motivacijski, marketinški in menedžerski vplivi kot tudi povsem tehnološko-inovacijski in drugi dejavniki znanja (Pšeničny in drugi, 2000, str. 263).

Pučko opredeljuje razvoj podjetja kot »celokupnost kakovostnih sprememb v pogledu izboljšav, ki so lahko povezane z rastjo, to je s celokupnostjo kvantitativnega večanja dejavnosti podjetja, ali pa z njo sploh niso povezane« (Pučko, 1999, str. 37). Kljub intenzivnejšemu proučevanju razvoja in rasti podjetja zadnjih štirideset let, se pojma »rast

podjetja« in »razvoj podjetja« v literaturi pogosto uporabljata kot sinonima (Duh, 2003, str. 45).

V nadaljevanju bomo za potrebe diplomske naloge razvoj in rast podjetja razumevali kot spremembe, do katerih prihaja v podjetju skozi čas. Pojem rasti podjetja bomo razumeli kvantitativno spreminjanje podjetja, pojem razvoja podjetja pa kot kvalitativno spreminjanje podjetja. Rast podjetja je po tem pojmovanju le eden izmed možnih dejavnikov razvoja podjetja. Razvoj podjetja pa je »življenjska nuja«: brez razvoja ni obstoja in ni življenja podjetja.

3.1 VPLIVNI DEJAVNIKI RASTI IN RAZVOJA PODJETJA

Začetnica intenzivnih proučevanj razvoja podjetja je bila konec petdesetih let dvajsetega stoletja Edith Penrose. Penroseova je opredelila podjetje kot organizacijsko enoto z omejitvami. Koncept organizacijske enote posledično pomeni skupinsko delo posameznikov. Meje organizacijske enote, imenovane podjetje, je mogoče razširiti samo skozi čas. Podjetja so torej v rasti omejena z mejami, ki jih postavlja skupinsko delo. Ljudje, ki so se navadili delati v določenem podjetju ali z določeno skupino drugih ljudi, postanejo kot posamezniki in kot skupina za podjetje dragocenejši. Podjetje je torej več kot zgolj skupek resursov. Penroseova je tudi upoštevala medsebojne odnose, kar nekateri drugi avtorji imenujejo kulturo kot neodvisno razlagalno spremenljivko rasti podjetja. Produktivnost resursov je tako do določene mere odvisna tudi od za vsako podjetje specifične kulture podjetja (Pučko, 2003, str. 55).

Rast gospodarske organizacije v tržnem gospodarstvu je v splošnem odvisna od naslednjih zunanjih spremenljivk (Pučko, 1999, str. 41):

- splošni pogoji gospodarjenja v narodnem gospodarstvu,
- značilnosti panoge, v kateri se nahaja podjetje,
- obstoječe tržne priložnosti,
- morebitna zunanja ekonomija,
- relativni tržni delež (tržni delež podjetja glede na tržni delež največjega konkurenta v panogi).

Rast in razvoj podjetja pa sta odvisna še od notranjih spremenljivk, kot so (Pučko, 1999, str. 42):

- širina poslovnega programa (vendar ne nujno širina v absolutnem smislu)
- razpoložljivost določene temeljne sestavine in razmestitev temeljnih sestavin v podjetju,
- organizacija gospodarske celice kot celote (organizacijska struktura podjetja in organizacija procesov v podjetju),
- kakovost upravljalno-poslovodstvene strukture v podjetju,
- ekonomija velikega obsega v kombinaciji s poslovno fleksibilnostjo v gospodarstvu.

Notranje in zunanje dejavnike rasti podjetij je v raziskavi Europe's 500 v letih 1998 in 1999 posebej preučevala raziskovalna skupina Boston Consulting Group iz Münchna pod vodstvom Antonelle Mei-Pochtler. Ena temeljnih ugotovitev raziskovalcev je bila, da državna regulacija pomaga – tako so države z najvišjim indeksom ekonomske svobode dosegale v preteklosti tudi najvišje stopnje rasti BDP. Dostopnost do financ za rast podjetij, stopnja birokratizacije v okolju, zakonodaja in splošna podjetniška klima naj bi bili osrednji motorji ali zaviralci rasti podjetij (Pšeničny et al., 2000, str. 154).

V povezavi z razvojem in rastjo podjetja se pogosto postavlja vprašanje uspešnosti in učinkovitosti podjetja. Uspešnost pomeni delati prave stvari. Je zunanja značilnost delovanja, ki jo merimo z ugotavljanjem, kaj dosežemo z učinki glede na vložke ali potroške. Biti učinkovit pa pomeni delati stvari prav. Učinkovitost podjetja je notranja značilnost delovanja, da se zahtevana naloga izpolni v določenem času in jo merimo z ugotavljanjem, kolikšni vložki ali potroški so potrebni, da pridemo do učinkov (Turk et al., 2004, str. 668). Kajzer ugotavlja, da je soodvisnost učinkovitosti in uspešnosti podjetja tesno povezana s temeljno dilemo o poti podjetja v prihodnosti: rast ali razvoj (Kajzer, 1998, str. 44).

3.2 ŽIVLJENJSKI CIKEL, MODELI RASTI IN MODELI RAZVOJA PODJETJA

Teorija rasti in razvoja podjetja še ni razvita, obstajajo le različne hipoteze in modeli o rasti in razvoju gospodarske organizacije (Pučko, 1999, str. 37).

Koncept življenjskega cikla izhaja iz bioloških značilnosti sveta in opisuje evolucijski proces nastajanja, rasti, spreminjanja (razvoja) in minljivosti živih in neživih sistemov med začetkom in koncem delovanja. Praviloma lahko pri tem razlikujemo več življenjskih obdobj z določenimi značilnostmi. Modeli življenjskega cikla vzpostavljajo zvezo med časom kot neodvisno spremenljivko in odvisnimi spremenljivkami (Duh, 2003, str. 51).

Ločimo med življenjskim ciklom podjetja in življenjskim ciklom določenega proizvoda ali storitve. Pri slednjem nadalje ločimo fazo uvajanja, rasti, zrelosti in upadanja določenega proizvoda ali storitve. Proizvod se nahaja v fazi rasti, ko začne dajati dobiček in začne odplačevati tudi začetno investicijo. Za podjetje s takšnim proizvodom je smiselno, da povečuje kakovost tega proizvoda in da razvije svojo blagovno znamko. Naslednji priporočljivi koraki za takšno podjetje so večanje učinkovitosti proizvodnje, masovna distribucija, nižanje prodajne cene ter razvoj dodatnih ali novih proizvodov s ciljem povečati ovire za posnemovalce (Pučko, 1999, str. 210–212).

Tabela 4: Značilnosti modelov rasti in razvoja

Rast	Razvoj
Kvantitativne spremembe	Kakovostne spremembe
Povečanje učinkovitosti	Povečanje uspešnosti
Proizvodna usmerjenost	Tržna usmerjenost
Ekonomija obsega	Ekonomija kakovosti in različnosti
Veliki sistemi	Organizacije »človeških razsežnosti«
Poslušnosti in rutina	Ustvarjalni nemir in inovacije

Vir: Kajzer, 1998, str. 45.

Modela rasti in razvoja nista neodvisna; količina in kakovost sta le dve strani vsakega pojava. Rast kot zgolj količinsko spreminjanje je možna le do določene meje, sicer pride do kakovostnih sprememb, in obratno. Odločilnega pomena je torej kaj je cilj. Če je cilj učinkovitost, je v ospredju model rasti, če je cilj uspešnost pa model razvoja podjetja (Kajzer, 1998, str. 46).

V razvitih državah dileme o rasti in razvoju podjetja danes ni več. Model rasti je šel v zgodovino kot značilni model industrijske družbe, katere primarni cilj je bil maksimirati učinkovitost. Pot v 21. stoletje s ciljem maksimirati družbeno blaginjo pelje preko razvoja; rast je lahko in sme biti le faza življenjskega cikla podjetja. Razvoja pa ni brez ustvarjalnega nemira, podjetništva, nenehnega inoviranja ter tveganja (Kajzer, 1998, str. 46).

Eno najbolj znanih tipologij podjetij glede na rast in razvoj podjetja je leta 1987 v svojem delu *Job Creation in America* utemeljil David Birch. Podjetja je preprosto razdelil v tri skupine: med miške, gazele in slone. Z miškami je označil podjetja, ki se rojevajo vsak dan, ki jih je na milijone in ki v sebi, razen nekaj odstotkov izjem, nimajo potenciala hitre rasti. Z gazelami je označil tista podjetja, ki imajo potencial hitre rasti in z rastjo obsega poslovanja, zaposlovanja in dobičkov pomembno spreminjajo podobo nekega gospodarstva. Sloni so po Birchju podjetja, ki so dosegla določen obseg poslovanja in rastejo počasi, v določenih obdobjih morda celo stagnirajo in upadajo, vendar je njihov prispevek k narodnemu gospodarstvu in svetovni ekonomiji neznamenit (Pšeničny et al., 2000, str. 156).

3.3 RAST IN RAZVOJ DRUŽINSKIH PODJETIJ

Za družinska podjetja so značilne stopnje podjetniškega razvoja, ki se razlikujejo od stopenj pri drugih gospodarskih družbah. Takoj ob ustanovitvi gre pri družinskih podjetjih predvsem za uresničitev podjetniške ideje, ki obsega proučevanje in organiziranje poslovanja podjetja. Na tej stopnji je glavni cilj družinskega podjetja preživetje, gre predvsem za razvoj proizvoda, načrtovanja skorajda ni (kar je tudi vzrok za propad številnih družinskih podjetij na tej stopnji). Sledi stopnja razvoja družinskega podjetja zaradi povečanega obsega poslovanja, ki že sama po sebi zahteva načrtovanje in večjo organiziranost. Na tej stopnji poslovanje postopoma postane poklicna dejavnost, se začne načrtno razvijanje družinskega podjetja.

Sledi še zrela stopnja družinskega podjetja, v kateri je vizija podjetja ustvarjena, odgovornost porazdeljena na vse družinske člane, ki tudi vsi podpirajo lastnika in glavnega vodjo podjetja, komunikacija med člani družine pa je nenehna, jasna in odprtega tipa (Turk et al., 2004, str. 396).

Tabela 5: Značilnosti in ključni izzivi posameznih stopenj družinskega podjetja (prirejeno po Gersickovem modelu treh krogov družinskega podjetja opredeljenem na strani 8)

Razvoj lastništva	Ključni izzivi
Nadzorujoči lastnik (nadzor v rokah posameznika ali zakonskega para, drugi lastniki, če sploh so, nimajo pomembne avtoritete)	<ul style="list-style-type: none"> - Zagotavljanje potrebnega kapitala - Dovzetnost za novosti pri vodenju/nadziranju s strani ustvarjalnih udeležencev - Izbiranje ustrezne lastniške strukture za naslednjo generacijo
Družabništvo bratov in sester (nadzor v rokah ene generacije bratov in sester)	<ul style="list-style-type: none"> - Razvijanje procesa za deljeni lastniški nadzor - Opredeljevanje vloge nezaposlenih lastnikov - Nadziranje razhajajočih usmeritev družinskih vej
Konzorcij bratrancev in sestričen – delničarjev (mešanica zaposlenih in nezaposlenih lastnikov)	<ul style="list-style-type: none"> - Obvladovanje kompleksnosti družine in skupine delničarjev - Oblikovanje družinskega trga kapitala
Razvoj družine	Ključni izzivi
Mlada podjetniška družina (zakonski par do 40 let, otroci mladoletni)	<ul style="list-style-type: none"> - Oblikovanje delujočega zakonskega podjetja - Oblikovanje odnosa med delom in družino - Oblikovanje odnosov z razširjeno družino - Vzgoja otrok
Vstopanje v podjetje (zakonski par 40–55 let, mlajša generacija do 20 let)	<ul style="list-style-type: none"> - Obvladovanje tranzicije srednjih let - Ločitev in individualizacija mlajše generacije - Lajšanje procesa začetnega odločanja o karieri
Delo skupaj (starejša generacija 55–65 let, mlajša 20–45 let)	<ul style="list-style-type: none"> - Medgeneracijsko sodelovanje in komuniciranje - Vzpodbujanje ustvarjalnega konflikta managementa - Obvladovanje trigeneracijske družine, ki dela skupaj
Izročanje štafetne palice (starejša generacija nad 60 let)	<ul style="list-style-type: none"> - Izključevanje starejše generacije iz podjetja - Generacijski prenos družinskega vodstva
Razvoj podjetja	Ključni izzivi
Začetek (neformalna organizacijska struktura, lastnik v središču, en proizvod)	<ul style="list-style-type: none"> - Preživetje (vstop na trg, planiranje, financiranje) - Razumske analize napram sanjam
Širitev (več vrst proizvodov ali dejavnosti)	<ul style="list-style-type: none"> - Razvijanje vloge lastnika/managerja in profesionalizacija podjetja - Strateško planiranje
Zrelost (izbrana organizacijska struktura, stabilno poslovanje in rast podjetja)	<ul style="list-style-type: none"> - Sprememba strateškega osredotočanja - Managerska in lastniška zaveza

Vir: Duh, 2003, str. 115–116.

Dovolj zgodnje planiranje razvoja podjetja, družine in lastništva je v družinskem podjetju izjemnega pomena, ker sta družinski in poslovni sistem prepletena in ker družinski člani tekmujejo med seboj za iste finančne in človeške vire podjetja. Zato je med vsemi vpletenimi – družinskimi člani (ki so v podjetju zaposleni ali ne in hkrati so ali pa niso (so)lastniki podjetja) – za razvojno planiranje potrebno soglasje med njimi. Tako se največkrat izkaže, da je vodenje in upravljanje družinskega podjetja veliko preprostejše, ko je na čelu podjetja ustanovitelj in navadno njegov stoo odstotni lastnik. Zadeve se navadno zapletejo, ko začnejo naloge prevzemati njegovi nasledniki sinovi in hčere, med njimi pa se začne deliti tudi lastništvo. Pojavijo se problemi kot na primer nujna po hierarhiji pri vodenju podjetja, prihaja do nezdrave tekmovalnosti in poudarjanja, kdo je boljši in podobno. Težave lahko nastopijo tudi v primeru, ko niso vsi potomci zainteresirani, da bi usodo družine delili tudi v podjetju. Če podjetju vendarle uspe, da preide v lastništvo tretje generacije (kar uspe v tujini samo eni desetini vseh družinskih podjetij), postane že lahko partnerstvo bratrancev, ki se med seboj morda niti ne poznajo, so razpršeni po svetu in podobno (Pšeničny et al., 2000, str. 169).

Za dolgoročno uspešen razvoj družinskega podjetja je nujen profesionalni pristop, tako v vsakodnevem vodenju kot v odnosu do prenosa podjetja. Profesionalizacija poslovanja, strateške usmeritve podjetja, pravice in dolžnosti družinskih članov, vprašanja lastništva in nasledstva, zaposlovanje ter nagrajevanje so temeljne zadeve, o katerih se morajo uskladiti družinski člani – lastniki družinskega podjetja (Vadnjal, 1999, str. 44).

3.4 RAST IN RAZVOJ MALIH PODJETIJ V SLOVENIJI

Slovenija je v mnogočem posebna, med drugim tudi zaradi dejstva, da je domači trg izjemno majhen. Zato so za podjetja v Sloveniji zanimive predvsem strategije rasti po Harperju.

Tabela 6: Strategije rasti po Harperju

Proizvodi / trgi	Obstoječi proizvodi	Različni proizvodi	Novi proizvodi
Obstoječi trg	Večji delež	Razvoj proizvodov	Inoviranje proizvodov
Različni trgi	Razvoj trgov	Diverzifikacija	Inoviranje na več trgih
Novi trgi	Prenos na nove trge	Ustvarjanje novih trgov	Korporacijsko podjetništvo

Vir: Pšeničny et al., 2000, str. 260.

Rast podjetja je zelo povezana z internacionalizacijo poslovanja podjetja, ki pomeni za podjetje spopad s širšo konkurenco. Za mnoga manjša, predvsem pa srednje velika podjetja je internacionalizacija nujen pogoj za rast, saj jih stroga specializacija na posamezne proizvode ali storitve dobesedno sili v prodajo tudi na tuje trge.

V Sloveniji imamo relativno visoko število visoko specializiranih obrtnikov, ki danes večino svoje proizvodnje prodajo na tujih trgih, čeprav niso (in morda nikoli ne bodo) niti srednje velika podjetja. Velika večina teh podjetij raste predvsem s širitvijo asortimana in ponudbe, z

odpiranjem novih podružnic in podjetij na svetovnih tržiščih, nekatera pa tudi že s strategijami pripojitev in spojitvev (licence, franšize, ustanovitev skupnih podjetij ipd.). Z vidika rasti malih podjetij v Sloveniji je strategija rasti z uvajanjem novih proizvodov in inoviranjem proizvodov zgolj na domačem trgu nezanesljiva in v daljšem obdobju ne omogoča stabilne rasti podjetja (Pšeničny et al., 2000, str. 261).

Glede na rezultate raziskav Europe's 500 (opisano na str. 16–17) in Eurobarometra (Kocbek, 2007, str. 36–37) mala podjetja v Sloveniji, tako kot v ostalih članicah EU, nimajo večjih težav glede dostopnosti do financ za rast svojih podjetij. Za razvoj potrebujejo predvsem ustrezno socialno in davčno zakonodajo ter boljše usposobljene kadre na trgu dela, zaradi česar je podjetniška klima na splošno precej nizka.

4 ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA IN DOLOČITEV STRATEGIJ RAZVOJA

Na splošno lahko rečemo, da je analiza poslovanja »proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja, ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja tega podjetja z vidika uporabnika analize« (Pučko, 1999, str. 129).

Namen analize poslovanja je ekonomski, organizacijski in uporabniški torej vedno večstransko določen. Poslanstvo analize poslovanja je primarno vezano na ekonomski vidik, saj naj bi analiza poslovanja pomagala izboljševati ekonomsko uspešnost poslovanja konkretnega podjetja. Organizacija podjetja omogoča dosegati smotnost doseganja ciljev podjetja in brez poglobljanja v vprašanja organizacije ni mogoče izkoristiti vseh možnosti za povečevanje ekonomske uspešnosti poslovanja. Namen vsake analize poslovanja pa je v končni fazi vedno odvisen od interesov uporabnikov konkretne analize.

Vsako načrtovanje rasti in razvoja v prihodnje se začne z analizo obstoječega. Opredeljevanje problema v problemski situaciji je najtežja faza odločanja. Z razvojnega vidika v okviru procesa strateškega planiranja je zelo pomembno celovito ocenjevanje podjetja, ki ga lahko izvedemo na več načinov in z uporabo različnih metod. Bistvo celovite ocene podjetja je analiza preteklih, sedanjih in na prihodnost nanašajočih se podatkov ter informacij.

Pri oceni konkretnega podjetja bom uporabila poleg računovodskih informacij za izračun kazalnikov še analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Za slednje sem se odločila zato, ker so računovodski podatki v malih družinskih podjetjih po vsebini in obsegu predvsem odraz zakonodaje, ne pa dejanskega stanja v podjetjih (Turk et al., 2004, str. 391).

4.1 IZRAČUN RAČUNOVODSKIH KAZALNIKOV

Rezultate poslovanja podjetja je mogoče izraziti v absolutni velikosti, kjer izračunavamo kazalce, ali v relativni velikosti, kjer računamo kazalnike. Pomanjkljivost podatkov v absolutni velikosti je, da jih lahko uporabljamo predvsem v času, ne pa tudi v prostoru.

Njihova velikost je v veliki meri odvisna od velikosti in dejavnosti podjetja, vpliva inflacijskih gibanj ipd. Zato se v praksi bolj kot absolutne vrednosti uporabljajo različni kazalniki. Kazalniki in kazalci kažejo dosežke podjetja iz določenega zornega kota, dosežke posameznih delov podjetja ali pa dosežke posameznih akterjev v podjetju. Lahko so velikosti na enoto, primerjave ali deleži v celoti.

Kazalniki so relativna števila, dobljena z delitvijo določene gospodarske kategorije s katero drugo gospodarsko kategorijo. Lahko so opredeljeni kot indeksi, koeficienti ali stopnje udeležbe. Indeks je relativno število, ki izraža razmerje med istovrstnima velikostma. Pogosto ga pomnožimo s 100, da dobimo odstotni indeks. Če odštejemo od takega odstotnega indeksa 100, izrazimo relativno razliko v odstotkih od velikosti, s katero jo primerjamo. Koeficient je relativno število, ki izraža razmerje med raznovrstnima, vendar med seboj primerljivima velikostma (Turk, 2004, str. 654).

4.2 OKOLJE PODJETJA

Okolje je celota različnih vplivov na podjetnika in njegovo podjetje. V splošnem ločimo med zunanjim in notranjim okoljem podjetja. Zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima večjega vpliva, in ga delimo na širše zunanje okolje in okolje delovanja podjetja. Širše zunanje okolje ima na podjetje običajno bolj dolgoročen vpliv in vključuje naravno, gospodarsko (imenovano tudi ekonomsko), tehnično-tehnološko, politično-pravno in kulturno okolje. Okolje delovanja podjetja ima na podjetje bolj kratkoročen vpliv, delimo pa ga na panožno okolje (konkurenti, kupci, dobavitelji ipd.), institucije kot vzorce obnašanja (narava odnosov med podjetji, stopnja zaupanja ipd.), državno politiko in druge interesne skupine (posojilodajalci, interesna združenja ipd.) (Jaklič, 1999, str. 1–3).

Spremenljivke znotraj podjetja, na katere ima podjetje direktni ali posredni vpliv, imenujemo notranje, tudi obvladljive ali polobvladljive spremenljivke (na primer stališča in ljudje v organizaciji, načini delovanja podjetja, zmožnosti in vrednote zaposlenih, skratka kultura podjetja). Ker te za podjetje niso dane ampak lahko podjetje nanje vpliva, jih Pučko (1999, str. 10) sploh ne uvršča med okolje podjetja, četudi v literaturi (na primer Glas, 1997, str. 26) pogostokrat zanje najdemo izraz notranje okolje podjetja.

4.3 SWOT ANALIZA

Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti na več načinov; eden osnovnih je analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja, tako imenovana SWOT analiza (S=Strengths, W=Weaknesses, O=Opportunities, T=Threats).

Najprej poskušam najti odgovor na vprašanje, kateri poslovni rezultati podjetja so boljši ali slabši od planiranih/konkurence. Sledi iskanje posebno uspešnih ali neuspešnih podstruktur in

procesov v podjetju, kot so proizvod(i), tehnološka podstruktura, trg, raziskave in razvoj, finance, kadri, organizacija, sodelovanje in povezovanje ter druge podstrukture. Ocenjevanje podstruktur nam izpostavi strateško pomembne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha podjetja (Pučko, 1999, str. 133).

Priložnosti in nevarnosti v okolju mora podjetje proučevati glede na svoje prednosti in slabosti, saj so te posledica priložnosti in nevarnosti. Ugotavljanje prednosti in slabosti ter določanje sposobnosti za učinkovito izkoriščanje priložnosti in odpravljanje nevarnosti v okolju mora biti v podjetju stalen proces, saj je to del procesa strateškega upravljanja podjetja.

4.4 STRATEGIJA RASTI IN RAZVOJA PODJETJA

Planske cilje je treba postavljati kot rezultate (tako v pogledu velikosti kot v pogledu časa), ki jih želi podjetje doseči. Osnovni namen strateških planskih ciljev je zagotoviti središčne točke v podjetju, okoli katerih se suče razvijanje planov in razmeščanje resursov. Sami planski cilji, če so realni, imajo praviloma veliko motivacijsko moč za zaposlene v podjetju. Kažejo, čemu je treba dati prednost in na kaj se je treba osredotočiti (Pučko, 1999, str. 165).

Strateške planske cilje lahko postavljamo na dva ne nasprotujoča si načina. Prvega imenujemo integralni ali sinoptični način (najprej izoblikujemo nekaj ciljev za celotno podjetje, na podlagi teh pa nato še delne planske cilje po poslovnih in funkcionalnih področjih), drugi način postavljanja planskih ciljev pa se imenuje inkrementalni način (najprej oblikujemo delne planske cilje po posameznih področjih, na osnovi teh pa izdelamo zbirni plan za podjetje kot celoto). Danes še nimamo trdne teorije o postavljanju planskih ciljev v podjetju, zato pri tem še vedno igrata veliko vlogo presoja in splet vrednot poslovodstva in ostalih zaposlenih v podjetju (Pučko, 1999, str. 165).

Strategija je »vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje«. Je rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju, zato mora vsako podjetje glede na svoj specifičen položaj inovativno razvijati lastne strategije, v pomoč pa so mu lahko že znani teoretični koncepti (Pučko, 1999, str. 173–175).

Splošna hierarhija planskih strategij razvršča strategije na tri glavne ravni (Pučko, 1999, str. 179 - 278):

- raven celotnega podjetja – celovita strategija, med katerimi ločimo strategijo rasti (razvoja), stabilizacije (normalizacije) in krčenja (dezinvestiranja),
- raven poslovne (imenovane tudi strateške) enote – poslovna strategija, ki jo Porter imenuje generična poslovna strategija, saj je po njegovem bistvo le - te opredeljevanje poti do doseganja konkurenčne prednosti za posamezno strateško poslovno področje ali enoto podjetja. Tako Porter med generičnimi poslovnimi strategijami loči med strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategijo diferenciacije proizvodov in strategijo razvijanja tržne niše (tržne praznine),

- raven poslovnega funkcijskega področja – funkcijska strategija. To pa nadalje delimo na strategijo prodaje in trženja, proizvodnje in nabave, raziskovanja in razvijanja, investiranja, financiranja, kadrovske ter druge strategije.

Celovita (imenovana tudi osnovna) strategija, se nanaša na razvoj prodajnega programa podjetja, usmerjenost na relevantne trge ter tržne pozicije podjetja, politiko rasti in investiranja ter prevzemanja poslovnega tveganja na ravni celotnega podjetja, če je podjetje vsaj do neke mere diverzificirano (raznovrstno). Praviloma morajo celovite planske strategije nujno razvijati veliki diverzificirani poslovni sistemi, za ostala podjetja pa velja, da v kolikor imajo dokaj homogeno (istovrstno, enotno) strukturo proizvoda, razvijajo le poslovno strategijo. Če gre za manjše podjetje z diverzificirano strukturo proizvoda (veliko vrst proizvodov, ki zadovoljujejo več potreb hkrati), naj bi podjetje razvijalo takšno plansko strategijo, ki ima značilnosti celovite strategije, na osnovi te pa tudi poslovne strategije za posamezna svoja poslovna področja (Pučko, 1999, str. 179–185).

Proces oblikovanja poslovne strategije nujno temelji na spoznanjih ocenjevanja prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti določene poslovne enote v podjetju, drugo izhodišče pa je lahko preverjanje in oblikovanje poslanstva posamezne strateške poslovne enote v podjetju (Pučko, 1999, str. 204).

V nadaljevanju bom po Pučku opisala tiste generične poslovne strategije rasti in razvoja podjetja, ki so potrebne za potrebe te diplomske naloge.

Strategija diferenciacije proizvodov je generična poslovna strategija in izhaja iz tega, kako se veriga vrednosti podjetja povezuje z verigo vrednosti kupca. Veriga vrednosti je mikroekonomska teorija, ki gleda na podjetje kot na zbir ločenih a povezanih aktivnosti in se osredinja na vprašanje, kako te aktivnosti ustvarjajo »vrednost« in kaj določa njihove stroške. Podjetje namreč ustvarja neko posebno vrednost (korist) za svojega kupca, ki presega stroške ustvarjanja (pridobivanja) te vrednosti. Podjetje lahko poveča svojo diferenciacijo v osnovi na dva načina: lahko postane edinstveno pri opravljanju svojih obstoječih aktivnosti ali pa spremeni svojo verigo vrednosti na način, ki bo povečal njegovo edinstvenost. Nosilec diferenciacije mora poiskati načine, ki mu bodo v izbrani panogi navrgli presežek izkupička nad stroški diferenciacije. Zniževanje stroškov proizvoda ni primarna strateška naloga podjetja v okviru te strategije, čeprav jih ni dobro povsem zanemariti. Ovire za vstop konkurentov so v takšni panogi praviloma visoke zato je poslovna nevarnost nizka, kar še posebno velja v dejavnostih, ko imamo nizko cenovno elastičnost povpraševanja in veliko lojalnost porabnikov do določenih ponudnikov (Pučko, 1999, str. 160, 207–208).

Strategija zadovoljevanja tržne niše na temelju diferenciacije proizvoda (storitve) temelji na zadovoljevanju specialnih potreb sorazmerno ozkega kroga odjemalcev, ki jih večji konkurenti v panogi niso pripravljeni tako dobro zadovoljevati. Strategija je ponavadi uspešna v panogah, za katere je značilna neelastičnost povpraševanja in omogoča doseganje višjih

prodajnih cen. Podjetje s takšno strategijo mora graditi tudi na fleksibilnosti in maksimalni prilagodljivosti svojim kupcem, saj je sorazmerno visoke prodajne cene mogoče dosegati le, če gre za zelo kakovosten, prestižen, varen in zanesljiv proizvod (storitev) in če to odjemalci cenijo (Pučko, 1999, str. 209).

5 PRIMER IZ PRAKSE – PREDSTAVITEV IN OPIS HOTELA PRI BELOKRANJCU**

V nadaljevanju bom predstavila konkretno podjetje Hotel pri Belokranjcu**. Najprej bom podala kratek zgodovinski opis podjetja, kateremu bo sledil opis sedanjega poslovanja in okolja podjetja.

5.1 NASTANEK IN RAZVOJ HOTELA

Po uspešnem najemu gostilne v Stopičah pri Novem mestu je družina Vrbetič leta 1989 v Žabji vasi 1 (danes Kandijska cesta 63) v Novem mestu odprla bife, ki je nekaj let pozneje prerasel in se preoblikoval v gostilno s 60 sedišči in teraso (na tem naslovu je nekdaj že bila gostilna, ki so jo po 2. svetovni vojni takratne oblasti nacionalizirale). Leta 1994 se je povečalo povpraševanje po nizkocenovnih prenočitvenih zmogljivostih, tako je lastnik podjetja kupil starejšo hišo, oddaljeno približno kilometer od lokala, jo adaptiral in opremil za prenočevanje (do sedem postelj). Hkrati je pridobil dejavnost oddajanja lastnih nepremičnin v najem gostom.

Nato je leta 2001 podjetje zgradilo stavbo (fizično ločeno od gostilne) z 12 dvoposteljnimi in eno enoposteljno sobo ter registriralo še dejavnost prenočišč. Leta 2004 je dokupilo stanovanje v stanovanjskem bloku v Novem mestu, ki je od sedeža podjetja oddaljeno približno pet minut vožnje in zanj pridobil kategorizacijo apartma z dvema zvezdicama (**). V letu 2006 je podjetje v stavbi s prenočišči opremilo še dodatnih šest dvoposteljnih sob in registriralo hotel z dvema zvezdicama (**).

Danes ima podjetje zaposlenih sedem oseb za polni delovni čas, dve do tri osebe opravljajo delo občasno. Letni prihodki podjetja so v letu 2005 znašali 54 milijonov tolarjev, v tem obdobju je v prenočiščih prenočilo približno 4.500 oseb. Razmerje dejavnosti prenočišč (nočitve) glede na gostinsko dejavnost (hrana in pijača) v prihodkih znaša 3:1, kar nazorno kaže, da je tudi v bodoče smiselna širitev v smeri prenočitvene in ne gostinske dejavnosti.

Zaradi postopne in relativno počasne rasti in razvoja podjetja (iz bifeja v hotel v 20 letih), bi Hotel pri Belokranjcu** po Birchju uvrstila med slone (razdelitev opisana na str.18).

5.2 OPIS HOTELA IN OPERATIVNEGA HOTELSKEGA POSLOVANJA

Po Zakonu o podpornem okolju za podjetništvo (Uradni list RS, št. 2/07) Hotel pri Belokranjcu** uvrščamo med mala podjetja. Po Gersickovem modelu treh krogov

družinskega podjetja (opisanim na strani 6) bi podjetje uvrstila v fazo širitve, saj vse bolj profesionalizira svoje poslovanje z izbrano vrsto dejavnosti in začenja s strateškim planiranjem. Je samostojen obrat (ni povezan v kako verigo hotelov ali kaj podobnega) in sodi v kategorijo hotelov z dvema zvezdicama. Razpolaga s 15 dvoposteljnimi in štirimi enoposteljnimi sobami ter apartmajem, ki se nahaja v širšem centru Novega mesta in je fizično ločen od sedeža obrata. Vse sobe imajo zagotovljeno brezplačno parkirno mesto, kabelsko televizijo in brezžično internetno povezavo. Nekaj sob ima poleg osnovne opreme (Priloga 4), še pisalno mizo in klimo ter hladilnik z minibarom, dve sobi v pritličju imata dostop tudi s terase in sta zato primerni za invalide. V Hotelu gostom, ki prenočujejo, organizirajo pranje perila ter hotelske taxi prevoze.

Poleg stavbe s sobami, ki je fizično ločena od stavbe, v kateri poteka gostinska dejavnost, a je z njo povezana preko dvorišča, ima obrat registrirano še dejavnost gostiln in podobnih obratov (H 55.310). V gostilni je 60 sedišč in nepokrita terasa, ki sprejme do 40 ljudi.

Gostilna se postopoma preoblikuje v hotelsko restavracijo tako s samim načinom dela kakor tudi s ponudbo jedi. Ponudba jedi in pijač je klasična (pripravljene jedi, hladne predjedi, tople predjedi, juhe, glavne jedi, priloge, solate in sladice), temu primerna je tudi ponudba vin, (kakovostna, vrhunska in peneča vina). Poleg klasičnih jedi po naročilu (»a-la-carte«), pripravljajo v času kosila in večerje še dnevne menije.

5.2.1 VODSTVO HOTELA

V skladu z značilnostmi malih in srednje velikih družinskih podjetij v Evropi (že opisanih na strani 11), vodstvo hotela predstavlja lastnik in njegova družina (zakonski par starejše generacije med 40 in 55 leti ter zakonski par mlajše generacije med 20 in 45 leti). Velik izziv podjetju predstavlja medgeneracijsko sodelovanje in komuniciranje, koordinacija med izkušnjami in začetniško zaletavostjo ter vzpodbujanje ustvarjalnega konflikta managementa.

Glavne naloge vodstva so planiranje, organizacija, koordinacija, vodenje, razvoj hotelskih aktivnosti in sprejemanje odločitev. Člani družine vodijo hotel, organizirajo in po potrebi opravljajo delo receptorja in vodje recepcije (preverjanje prihodov, pomembni sprejemi, sprejem rezervacij, komunikacija in organizacija vseh služb v hotelu ipd.), po potrebi pa tudi delo portirja oziroma vratarja (doorman – usmerjanje gostov v hotel, skrb za vozni park na parkirišču pred hotelom, urejanje taxi prevozov ipd.) ter nadomeščajo zaposlene na njihovih delovnih mestih v času praznikov, dopustov, bolniške odsotnosti in podobno.

5.2.2 RECEPCIJA IN GOSTINSTVO

V hotelu je zaposlenih pet zunanjih oseb: dva natakarja, dve kuharici in čistilka. Natakarja hkrati opravljata tudi delo receptorja (komunikacija z vsemi zaposlenimi v hotelu, sprejem gostov, sodelovanje s kuhinjo, reševanje pritožb ipd.), blagajnika (poravnava računov,

menjava tuje valute, priprava dobavnic za fakturiranje računov ipd), po potrebi pa tudi delo nosača prtljage (t. i. bell boy).

Kuharici sta zadolženi za kuhinjo v celoti, vključno s pripravo popisa za nabavo surovin, sprejem surovin, priprava zamrznjenih jedi in jedi po naročilu ter redno čiščenje prostorov in opreme kuhinje. Vodja kuhinje je soproga lastnika hotela. Vodja kuhinje organizira in nadzira delo v kuhinji, nadomešča kuharici v času njune odsotnosti (nedelje in prazniki, dopusti in bolniške), sprejema naročila za večje skupine, določa dnevne menije ipd.

5.2.3 GOSPODINJSTVO

Gospodinjstvo spada med pomembnejše hotelske naloge. V sklop gospodinjstva sodi predvsem čiščenje obeh stavb (gostilne in sob) in skupnih prostorov (teras med stavbama in parkirišč), za kar je v podjetju skozi celo leto predvideno eno delovno mesto za polni delovni čas. V času turistične sezone (poleti, ko se gostje v hotelu menjajo dnevno) se obseg tega dela precej poveča, zato podjetje začasno najame dodatno pomoč na tem delovnem mestu (običajno eno osebo).

Vsako jutro sobarica preveri status sobe in sproti sporoča recepciji vse spremembe. V hotelu čistijo prostore gostilne in sob vsak dan, tudi ob nedeljah in praznikih. Poleg čiščenja se v sobah dnevno po potrebi doda sveža posteljnina in popiše poraba v minibaru. Slednje sobarica sporoči natakarju, ki si to zabeleži na »dobavnico gosta«, list papirja, ki opravlja funkcijo slipa (to je listka, ki ga receptor spravi v predalček sobe in vsebuje podatke o številki sobe, številu oseb, ki prenočujejo v sobi, številu dodatnih ležišč v sobi, datum prihoda, datum odhoda ter storitve koriščenja: kosilo, večerja, pijača v minibaru ipd.).

Pranje hotelskega perila v dogovoru s podjetjem opravlja za to usposobljeno drugo podjetje, ki dnevno odpelje in v roku 24 ur dostavi čisto perilo v podjetje. Za to delo se mesečno izstavi račun Hotelu pri Belokranjcu**. Letni strošek pranja znaša v povprečju eno minimalno bruto plačo zaposlene osebe (približno 150.000,00 SIT na mesec). Ugotovimo lahko, da se podjetju splača imeti organizirano pranje perila izven podjetja, saj bi poleg dodatno zaposlene osebe za to delo morale zagotoviti še primerne prostore za to dejavnost, zadostiti predpisanim standardom, nabaviti in vzdrževati primerno opremo (profesionalne pralne in sušilne stroje, profesionalen likalnik ipd.), kar bi podjetje v povprečju na mesec stalo več kot 150.000,00 SIT.

5.2.4 VZDRŽEVANJE

Podjetje redno vzdržuje obe stavbi. Manjša popravila opravi lastnik podjetja sam, za večja popravila podjetje najame zunanjo pomoč. Odzivni čas je v obeh primerih zelo kratek, saj si podjetje prizadeva, da sta stavbi in vsa oprema v njima brezhibni v vsakem trenutku.

5.2.5 RAČUNOVODSTVO IN FINANCE

V Hotelu se zavedajo problematike računovodskih informacij v malih podjetjih zato se v primeru računovodske službe niso odločili za t.i. outsourcing (najem drugega podjetja za opravljanje teh storitev), pač pa so računovodsko službo združili s finančno in upravno ter jo organizirali v obliki enega delovnega mesta. To delovno mesto opravlja zaposlena oseba v podjetju, ki je hkrati tudi član družine, o vseh njenih odločitvah pa so obveščeni vsi člani družine. Delovno mesto računovodje v tem podjetju zajema približno dve uri dela na dan. V Hotelu vodijo poslovne knjige po sistemu dvostavnega knjigovodstva in v skladu z veljavnimi računovodskimi standardi ter predpisano davčno zakonodajo.

5.3 POSLOVNO OKOLJE HOTELA

Vsako podjetje mora samo za sebe in vedno znova odkrivati predvsem ključne parametre v svojem okolju (kateri so najpomembnejši vplivi okolja na njegovo poslovanje). Šele na osnovi vsestranskega poznavanja svojega okolja in z dobrim predvidevanjem dogodkov v okolju bo podjetje lahko postavljalo sebi primerne plane, optimalno izkoriščalo svoje dejavnike in dosegalo svoje cilje.

5.3.1 OKOLJE HOTELA

Hotel pri Belokranjcu** se nahaja v širšem centru Novega mesta. Od starega mestnega jedra Novega mesta je oddaljeno približno 300 metrov, v njegovi neposredni bližini sta tovarni Revoz in TPV.

Novo mesto stoji na okljuku reke Krke, kjer se na levem bregu strmo dviga grič Breg s staromestnim obzidjem in kapiteljsko cerkvijo, ki je najstarejši in hkrati najlepši arhitekturni spomenik mesta. Druge kulturne znamenitosti mesta so poleg starega mestnega jedra še Frančiškanska cerkev, mestna hiša (Rotovž), kapiteljske njive in grad Grm. Mesto je od slovenske in hrvaške prestolnice oddaljeno približno 70 km oziroma dobro uro vožnje. Do najbližje hrvaške obale sta le slabi dve uri vožnje.

Mestna občina Novo mesto je bila ustanovljena leta 1994 in se razteza na 298,5 km². Razdeljena je na 133 naselij, v katerih je po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije iz leta 2002 bivalo 40.925 prebivalcev. Podjetja, ki zaznamujejo dolenjsko gospodarstvo so Revoz, Krka, Adria, TPV, Infotehna in druga. Razmah novomeške industrije je pripomogel, da se je Novo mesto prelevilo iz geografskega središča osrednje Dolenjske v gospodarsko, šolsko in kulturno središče jugovzhodne Slovenije (Internetne strani občine Novo mesto, 2007).

V segmentu obrti in malega podjetništva je občina danes pod slovenskim povprečjem, kljub temu da je bilo mesto pred letom 1945 močan obrtni center. Vzrok je predvsem

nenaklonjenost oblasti zasebni obrti po drugi svetovni vojni, tako da je število obrtnikov upadlo za več kot polovico, namesto njih pa so se pojavljala obrtna podjetja in zadruga v družbeni lasti (Sirc, 1996, str. 89).

Novo mesto je imelo konec leta 2005 dva hotela – Hotel Krka**** in Hotel pri Belokranjcu**, približno pet km iz Novega mesta v naselju Otočec se nahaja še kompleks Term Krka Šport Hotel Otočec**** ter Hotel Grad Otočec*****, v okviru katerega so tudi Bungalovi*** in Moteli**. Poleg tega je občina Novo mesto (mesto z okolico) konec leta 2005 premogla še dva obrata z apartmaji (Apartmaji Ravbar in Apartmaji Zalokar), tri gostišča, sedem prenočišč z manjšimi kapacitetami sob (do 10 sob) ter dve turistični kmetiji z nastanitvenimi zmogljivostmi (Internetne strani Statističnega urada RS, 2007).

O politično–pravnem okolju Hotela pri Belokranjcu** dovolj nazorno govori podatek, da je bil to prvi novoustanovljeni hotel po drugi svetovni vojni v Novem mestu. Skrb vzbujajoče pa je tudi dejstvo, da je lastnik Hotela že leta 1994 na zazidalni, za poslovno dejavnost predvideni in komunalno opremljeni lokaciji v Novem mestu poskušal zgraditi apartmaje, a se je ujel med kolesje interesov Zavoda za spomeniško varstvo enote Novo mesto in Mestne občine Novo mesto, tako da mu do danes ni uspelo pridobiti niti gradbenega dovoljenja za začetek gradnje.

Mesto ima veliko priložnosti v turizmu, predvsem zaradi strateške lege mesta in njegovega gospodarskega razvoja (priložnost razvoja poslovnega turizma) ter bližine Term Krka v Šmarjeških in Dolenjskih Toplicah (razvoj zdraviliškega in wellness turizma). K hitrejšemu razvoju turizma pripomorejo tudi aktivnosti, ki jih je moč ponuditi gostom: možnost igranja golfa na Otočcu, lova v okoliških gozdovih, ogleda obore in mesta z zraka na športnem letališču, reka Krka pa omogoča ribolov, rafting po brzicah in turistični ogled mesta s splava ipd.

5.3.2. ZAPOSLENI

Na internetnih straneh Zavoda za zaposlovanje Slovenije najdemo podatek o poklicih, po katerih je bilo od januarja 2006 do novembra 2006 prijavljenih največ potreb delodajalcev, med katerimi je uvrščen tudi poklic natakar (poleg pomožnega delavca, in ekonomskega tehnika, kar delodajalci v turistični dejavnosti tudi pogostokrat navajajo v zahtevo po delavcu). Slednje jasno kaže na pomanjkanje kadra v gostinsko-turistični panogi na območju cele Slovenije in najbrž ni potrebno posebej poudarjati, da se s tem problemom srečujejo tudi v Hotelu pri Belokranjcu**.

Glede na to, da učenci osnovnih šol kažejo veliko zanimanje za izbirni predmet turistična vzgoja, bi bilo pričakovati, da ne bo prostih mest pri vpisih na gostinsko-turistične srednje šole, pa temu žal ni tako. Medtem ko je zanimanje za poklica turistični tehnik in kuhar na zadovoljivi ravni, se za program natakar v zadnjih letih odloča bistveno premalo učencev in

šole so primorane temu pojavu prilagoditi svoj učni program (manjše število razpisanih mest za takšne programe, kombinirani oddelki ipd.).

Tabela 7: Število razpisanih mest za izobraževanje v gostinskih in turističnih poklicih 2004/2005, 2005/2006 in še nezasedena mesta na dan 15. 7. 2005

Število razpisanih mest za posamezne poklice po mestih	Kuhar	Natakar	Turistični tehnik	Razpisana mesta skupaj	Nezasedena mesta skupaj
Maribor	52	26	56	134	18
Celje	78	26	56	160	11
Novo mesto	52	26	32	110	40
Ljubljana	52	26	84	162	23
Izola	26	26	56	108	31

Vir: Cigler, 2006, str. 32–33.

Slab interes učencev za turistične poklice (še posebno za poklic natakar) in odsotnost praktičnega usposabljanja v dosedanjih učnih programih zbuja bojazen za nadaljnji razvoj turizma, saj bo kadre zelo verjetno potrebno uvažati od drugod. Do slednjega je prišlo po mnenju Boštjana Zgonca, sekretarja v Ministrstvu za šolstvo in šport, zato, ker je bilo praktično usposabljanje dosedaj nadomeščeno s praktičnim poukom, ki so ga izvajale poklicne šole. Pri praktičnem pouku pa učenci niso dobili istih kompetenc (kot so spretnosti, odnos do dela, poklicna socializacija, ipd.) kot pri praktičnem usposabljanju. Na bojazen uvoza tuje delovne sile v segmentu turizma opozarja tudi Matjaž Mate, predsednik sekcije za gostinstvo in turizem pri Obrtni zbornici Slovenije, ki meni, da največji delež zaposlenih v turizmu tvorijo ravno zaposleni v gostinskih poklicih (Kern, 2006, str. 17).

Nekaj optimizma zbuja Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (Uradni list RS, št. 79/06), ki je bil sprejet julija 2006 in bo začel v polni meri učinkovati v šolskem letu 2007/2008. Novi programi triletnega poklicnega izobraževanja bodo morali vsebovati najmanj 24 in največ 51 tednov praktičnega usposabljanja z delom in bodo morali biti usklajeni z individualnimi pogodbami med šolami, delodajalci in učenci. Na Ministrstvu za šolstvo in šport, kjer so pripravili zakon, so mnenja, da bodo delodajalci te možnosti za pridobitev kadra izkoristili, še posebno zaradi finančnih vzpodbud, ki se jim obetajo pri izrabi sredstev iz Evropske unije. Slovenija je namreč predlagala, da bi iz sredstev evropskega socialnega sklada delodajalci dobili finančno vzpodbudo okoli 1.000 EUR na dijaka ali študenta višje šole, ki se bo praktično usposabljal pri njih (Korunovski, 2007, str. 29).

Čeprav za mala in srednje velika podjetja velja, da imajo pogosto nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile (opisano na str. 7), slednje za Hotel pri Belokranjcu** in ostala pretežno mikro in mala podjetja v gostinski panogi na Dolenjskem ne velja. Podjetniki v tej panogi so iz zgoraj opisanih razlogov dobesedno prisiljeni zaposlovati nekvalificirano ali polkvalificirano delovno silo, delež priučenega kadra je v teh podjetjih tako

precejšen. Strinjam pa se s trditvijo iz tabele 2 (na strani 7), da imajo v majhnih in srednje velikih gostinskih podjetjih zaposleni pretežno široko strokovno znanje, saj je slednje po mojem mnenju osnova za hitro prilagodljivost, ki je ključna konkurenčna prednost mikro in majhnih (družinskih) podjetij.

5.3.3 KUPCI

Obstoječa ponudba Dolenjske, katere značilnosti sem opisala že na strani 13, temelji na naslednjih vrstah turistične ponudbe (Babič et al., 1998, str. 298):

- zdraviliški turizem,
- izletniški turizem,
- rekreativni turizem,
- poslovni turizem,
- turistične kmetije s predvsem vinogradniško in vinarsko identiteto.

Zdraviliški turizem se odvija v nekaj kilometrov oddaljenih Dolenjskih in Šmarjeških Toplicah in ustvari prek tri četrtine vseh turističnih nočitev v regiji in je v preteklosti predstavljal jedro razvoja turizma na Dolenjskem. Od konca leta 2005 naprej obe zdravilišči nista več del občine Novo mesto (sodita v sosednji občini Dolenjske in Šmarješke Toplice). Zaradi specifičnosti slovenskega (in jugoslovanskega) zdraviliškega turizma in njenih pretežno domačih starejših obiskovalcev (katerim je zdravstvena zavarovalnica povrnila del ali celoten znesek zdravljenja in bivanja v zdravilišču) je bil zdraviliški turizem še do nedavnega zaključena celota v okviru svojih zdravilišč in ni potreboval niti ni spodbujal nastanek kakršnekoli turistične ponudbe v okolici (gostinske ipd.). Ker ta sprememba strukture gostov poteka zelo počasi, zaenkrat zdraviliški turizem in njegovi obiskovalci ne predstavljajo omembe vrednega deleža v strukturi gostov Hotela pri Belokranjcu**.

Dolenjska je priljubljena destinacija za izletniški turizem tako med domačimi kot med tujimi gosti. Cilje izletniškega turizma v regiji Babičeva in drugi razvrščajo v naslednje skupine (Babič et al., 1998, str. 302):

- mesta s svojimi kulturnozgodovinskimi znamenitostmi (sprehod po starem mestnem jedru Novega mesta in Metlike, ogled cerkva in ostalih kulturnozgodovinskih spomenikov ter obisk tamkajšnjih muzejev),
- cerkve in samostani (v Stični, Pleterju in Kostanjevici na Krki. Turistično najbolj prepoznaven je samostan Pleterje z multivizijsko predstavitevjo Kartuzije Pleterje v več jezikih, trgovino s spominki, izdelki samostanskega gospodarstva ter muzejem na prostem. Slednji predstavlja staro domačijo s pripadajočim poslopjem šentjernejskega polja iz sredine 19. stoletja, ki je hkrati tudi prikaz načina življenja in gospodarjenja na domačiji s predstavitevjo posameznih rokodelskih spretnosti, obrti, šeg ter jedi lokalne kulinarike),
- naravne znamenitosti (kot na primer Kočevski Rog, Gorjanci z Gosposodično in Trdinovim vrhom ter krajinski park Lahinja v Beli krajini).

Kljub omenjenim kulturnozgodovinskim in naravnim znamenitostim ta skupina turistov predstavlja zelo majhen del turistov v strukturi gostov Hotela pri Belokranjcu** in v Novem mestu nasploh, saj menim, da gre za enodnevne obiskovalce (predvsem iz Slovenije), ki v kraju sploh ne prenočijo. Vzroke za to gre pripisovati številnim dejavnikom. Eden je zagotovo majhnost Slovenije, drugi, na katerega (posredno) imamo vpliv, je pomanjkanje sekundarne turistične ponudbe (predvsem turistične infrastrukture kot so hoteli, restavracije ipd.), ki bi privabljala turiste z izletniškim motivom in jih zadržala v kraju vsaj eno noč. Tretji razlog je prav gotovo slaba prepoznavnost ponudbe Dolenjske regije: razdrobljeno trženje, ki vnaša nepreglednost celovite ponudbe regije, odsotnost prepoznavnega simbola regije, odsotnost prepoznavnega turističnega spominka, ipd.

Te pomanjkljivosti so prisotne na vseh področjih turističnega delovanja in se tako kažejo pri vseh vrstah turizma, tudi pri tranzitnem ali prehodnem turizmu (gre predvsem za tranzit tujcev do obale hrvaškega morja), ki je tako kot izletniški turizem precej sezonskega značaja (predvsem v poletnih mesecih, začnši maja in trajajoč do konca septembra, celo oktobra). V praksi se je v zadnjih letih velikokrat zgodilo, da so gostje prišli na Dolenjsko (in v Slovenijo) z namenom spoznati to regijo, pa so zaradi pomanjkanja turistične ponudbe v njej ostali le eno noč. Tranzitni turisti predstavljajo znaten del v strukturi gostov Hotela pri Belokranjcu**, predvsem v poletnih in jesenskih mesecih.

Skupina turistov z rekreativnimi nameni predstavlja v Hotelu pri Belokranjcu** zanemarljiv del gostov. Glavnina obstoječe ponudbe za rekreativne namene zajema slabo kontrolirano izkoriščanje naravnih danosti, prepuščeno vsakomur in vsakokrat. To še posebno velja za možnosti, ki jih nudita reki Kolpa in Krka. Slednji kaže nekoliko bolje z organiziranimi spusti po brzicah reke in turističnimi ogledi Novega mesta s splava. Pri reki Kolpi pa gre za šolski primer primarne privlačnosti (o turistični ponudbi bi tu težko govorili) z izrazito sezonsko noto in nizko izkoriščenostjo, ki ponekod ne zagotavlja niti osnovne infrastrukture za razvoj krajev ob sami reki (komunalna opremljenost kopališč) in zato ne more prevzeti vloge generatorja turističnega razvoja za celotno regijo Bele krajine. Po vsebini zajema le osnovne oblike rekreacije, predvsem tiste, ki so vezane na samo reko (kopanje, ribolov ter čolnarjenje) in ne vključuje zahtevnejših oblik. Sekundarno ponudbo za turiste z rekreativnimi motivi predstavljajo le Terme Krka s hotelsko–rekreacijskim kompleksom Otočec s tenis, fitness in golf centrom ter wellness centri v Dolenjskih in Šmarjeških Toplicah. Šele v zadnjih nekaj letih, z razvojem ponudbe za obiskovalce z rekreacijskimi nameni v zdraviliščih (wellness centri) v obeh Toplicah, so obiskovalci z rekreativnimi nameni vsaj majhen del strukture gostov Hotela pri Belokranjcu**. Menim, da do tedaj sploh ni moč govoriti o turistih z rekreativnimi nameni, ampak le o enodnevnih obiskovalcih, saj so bili to predvsem domači ljudje iz bližnjih sosednjih ali pa iz bolj oddaljenih krajev, slednji pa praviloma na Dolenjskem sploh niso prespali.

Poslovni turizem igra pomembno vlogo predvsem v sami občini Novo mesto in je tesno povezan z gospodarskim dogajanjem v celotni regiji in na vseh ravneh. Ni vezan samo na

največja podjetja v regiji kot velikokrat zmotno mislimo, temveč tudi s številnimi srednje velikimi in majhnimi podjetji. Sama struktura gostov s temi nameni zajema velik spekter poklicev ljudi (od visoko izobraženih strokovnjakov do ljudi z nižjo stopnjo izobrazbe) iz najrazličnejših držav (predvsem Francije, Španije, Brazilije, Nemčije, Avstrije in drugih držav). Kot že omenjeno je motiv potovanja teh gostov poslovni, kar pomeni, da ta turizem ni sezonskega značaja (podjetja poslujejo skozi vse leto) in da je primarna skrb teh turistov posel, zato je lahko dolgoročno uspešen le tisti ponudnik turističnih storitev, ki je zelo fleksibilen (temu primerno tudi ustrezno velik oziroma majhen), da se potrebam teh gostov lahko maksimalno prilagaja. Turisti, ki potujejo zaradi poslovnih namenov predstavljajo sorazmerno velik del v strukturi gostov Hotela pri Belokranjcu** skozi vse leto.

5.3.4 TRŽNE POTI

Turistična ponudba Dolenjske in Bele krajine je v slovenskem prostoru slabo prepoznavna, še mnogo slabša pa je njena prepoznavnost na turističnih trgih v tujini (Babič et al., 1998, str. 296). Vodilno turistično podjetje v regiji Terme Krka glavnino promocijskih aktivnosti in predvsem večino finančnih sredstev, ki jih le - te zahtevajo, usmerja v trženje svojih produktov in razvoj svojih blagovnih znamk, ki niso primarno regijsko determinirane, saj primarno odražajo poslanstvo podjetja – promocijo zdravja.

Hotel pri Belokranjcu** uporablja predvsem neposredne tržne poti. Njegove konkurenčne prednosti so dobra lokacija in dostopnost do hotela, dobre cestne označbe, internetna stran hotela prijavljena na več turističnih portalov ter iskalcev (domačih in tujih), hiter odzivni čas na elektronsko sporočilo (rezervacijo) ali fax ter 24 - urno dežurstvo. Vodstvu hotela se uporaba posrednih tržnih poti, ki so pri podjetjih v storitveni dejavnosti v porastu, zaradi same narave izvedenih storitev (opisano na strani 12) zaenkrat še ne kaže kot relevantna.

6 CELOVITA OCENA HOTELA PRI BELOKRANJCU**

Uspešnost poslovanja neke dejavnosti najpogosteje presojujemo na osnovi kazalcev in kazalnikov iz računovodskih izkazov. Uspešnosti hotelirstva v Sloveniji ne moremo presojati le na osnovi kazalcev in kazalnikov Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve saj iz raziskave Kavčič in Ivankovič (2001, str. 94–95) na vzorcu 60 % vseh hotelov v Sloveniji izhaja, da le 76 % anketiranih podjetij, v katerih sestavi so hoteli, navaja kot osnovno šifro dejavnosti hotelirstvo (55.100), preostala obravnavana podjetja, ki imajo v sestavi hotele, pa so uvrščena v druge dejavnosti. To posledično tudi pomeni, da informacije iz javno dostopnih baz v hotelirski dejavnosti kažejo le približno sliko dejanskega stanja v hotelirstvu (Ivankovič, 2004, str. 61).

6.1 PRIHODKI

Prihodki so »povečanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki povečanj sredstev (na primer denarja ali terjatev zaradi prodaje blaga) ali zmanjšanj dolgov (na primer zaradi opustitve njihove poravnave)«. Prihodki prek poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala (Slovenski računovodski standard 18, 2005).

Redni in izredni prihodki se pojavijo pri poslovanju poslovnega sistema in vplivajo na poslovni izid obračunskega obdobja. Redni so posledica običajnih pojavov pri poslovanju, izredni pa neobičajnih oziroma popravljalnih pojavov. Prihodki iz poslovanja so povezani s prodajo poslovnih učinkov, prihodki iz financiranja pa s finančnimi naložbami. Čisti prihodki od prodaje so prihodki od prodaje zmanjšani za takse in druge dajatve (Turk et al., 2004, str. 190).

Skupni prihodki v letu 2005 v dejavnosti hotelov in podobnih obratov (H 55.1, povzeto po SKD – standardni klasifikaciji dejavnosti) med samostojnimi podjetniki so znašali v povprečju 41.040.922 SIT. Največji delež med skupnimi prihodki so dosegli poslovni prihodki (98,3 %), sledijo izredni prihodki (1,5 %) in finančni prihodki (0,2 %). V povprečju so skupni prihodki v dejavnosti H 55.1 med samostojnimi podjetniki v letu 2005 glede na leto 2004 zrasli za 11,1 %. Povprečje čistih prihodkov od prodaje za leto 2005 v dejavnosti hotelov in podobnih obratov med samostojnimi podjetniki je 40.158.649 SIT (Priloga 3).

Bilančni podatki Hotela pri Belokranjcu** za leto 2005 kažejo, da so znašali skupni prihodki v letu 2005 54.982.761 SIT. Največji delež med skupnimi prihodki so dosegli poslovni prihodki (99,99 %), finančni prihodki imajo v skupnih prihodkih manj kot 0,01 % vrednosti. V povprečju so se skupni prihodki Hotela pri Belokranjcu** v letu 2005 glede na leto 2004 zmanjšali za 1,95 % (Priloga 2).

Čisti prihodki od prodaje v tem obdobju znašajo 54.976.697 SIT. Največji delež med čistimi prihodki od prodaje dosegajo prihodki iz prenočitev (52,9 %), sledijo prihodki od prodaje hrane (33,5 %), in pijače (13,6 %) (Interni podatki Hotela pri Belokranjcu** za leto 2005). Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije za leto 2005 je k skupnemu prihodku slovenskega gostinstva prispevalo prehransko gostinstvo 45 % delež, nastanitveno gostinstvo 42 % in gostinstvo, ki se ukvarja s točenjem pijač 13 % delež (Internetne strani Statističnega urada RS, 2007).

Na podlagi zgornjih podatkov ugotovim, da je Hotel pri Belokranjcu** v letu 2005 dosegel za 33,9 % večje skupne prihodke, kot je bilo povprečje dejavnosti hotelov in podobnih obratov med samostojnimi podjetniki v tem obdobju, ter 36,9 % večje čiste prihodke od prodaje, kot je bilo povprečje dejavnosti hotelov in podobnih obratov med samostojnimi podjetniki v tem obdobju.

Če primerjamo povprečne prihodke v letu 2005 med samostojnimi podjetniki v dejavnosti H 55.1 (dejavnost hotelov in podobnih obratov) s prihodki med samostojnimi podjetniki v dejavnosti H 55.301 (dejavnost restavracij in gostiln), ugotovimo, da je v letu 2005 povprečni samostojni podjetnik v dejavnosti H 55.1 ustvaril 30,5 % več prihodkov kot povprečni samostojni podjetnik v dejavnosti H 55.301 (Priloga 3).

Glede na to, da so v povprečju večje prihodke v letu 2005 ustvarili samostojnimi podjetniki v dejavnosti hotelov in podobnih obratov je za Hotel pri Belokranjcu** smiselna smer razvoja v nastanitveno dejavnost.

6.2 ODHODKI

Odhodki so »zmanjšanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki zmanjšanj sredstev (na primer zmanjšanja zalog blaga zaradi njihove prodaje ipd.) ali povečanj dolgov (zaradi zaračunanih obresti)«. Prek poslovnega izida na koncu obračunskega obdobja vplivajo posredno na velikost celotnega kapitala (Slovenski računovodski standard 17, 2005).

Skupni odhodki v letu 2005 v dejavnosti hotelov in podobnih obratov med samostojnimi podjetniki so znašali v povprečju 38.757.000 SIT. Največji delež med povprečnimi skupnimi odhodki so dosegli poslovni odhodki (96,5 %) sledijo finančni odhodki (3,4 %), izredni odhodki imajo v skupnih odhodkih manj kot 0,1 % vrednost. Največji delež med povprečnimi poslovnimi odhodki v tej dejavnosti v obravnavanem obdobju zavzemajo stroški materiala in nabavna vrednost prodanega blaga ter stroški storitev (58,0 %), sledijo stroški dela zaposlencev (28,0 %), odpisi vrednosti (9,6 %) ter drugi stroški (4,4 %) (Priloga 3).

Bilančni podatki Hotela pri Belokranjcu** za leto 2005 kažejo, da so znašali skupni odhodki v letu 2005 50.453.152 SIT. Največji delež med skupnimi odhodki so v tem obdobju dosegli poslovni odhodki (96,9 %) ostali delež zavzemajo finančni odhodki (3,1 %). Največji delež med poslovnimi odhodki v Hotelu pri Belokranjcu** v obravnavanem obdobju zavzemajo stroški materiala in nabavna vrednost prodanega blaga ter stroški storitev (58,3 %), sledijo stroški dela zaposlencev (27,3 %) in odpisi vrednosti (9,3 %) ter drugi stroški (5,1 %) (Priloga 2).

Na podlagi zgornjih podatkov ugotovim, da je Hotel pri Belokranjcu** v letu 2005 dosegel za 30,2 % večje skupne odhodke kot je bilo povprečje dejavnosti med samostojnimi podjetniki v tem obdobju.

Če primerjamo povprečne odhodke v letu 2005 med samostojnimi podjetniki v dejavnosti H 55.1 (dejavnost hotelov in podobnih obratov) s prihodki med samostojnimi podjetniki v dejavnosti H 55.301 (dejavnost restavracij in gostiln), ugotovimo, da je imel v letu 2005 povprečni samostojni podjetnik v dejavnosti H 55.1 29,9 % več odhodkov kot povprečni samostojni podjetnik v dejavnosti H 55.301 (Priloga 3).

Glede na to, da so bili v letu 2005 med samostojnimi podjetniki v dejavnosti H 55.1 povprečni prihodki od povprečnih odhodkov v povprečju večji za 1,06–krat, med samostojnimi podjetniki v dejavnosti H 55.301 v istem obdobju pa v povprečju le za 1,05–krat, je smiselna pot razvoja za Hotel pri Belokranjcu** v smeri nastanitvene dejavnosti. Kljub temu pa, nanašajoč se na podatke iz priloge 3, ne gre zanemarjati dejavnosti H 55.301, saj so prihodki v tej dejavnosti od leta 2001 rasli po povprečni letni stopnji 5,1 %, medtem ko so v dejavnosti H 55.1 v istem obdobju zrasli v povprečju le za 1,7 %.

6.3 ANALIZA POSLOVANJA HOTELA PRI BELOKRANJCU** V LETU 2005 S POMOČJO IZBRANIH KAZALNIKOV

Predmet sledeče analize poslovanja je preteklo poslovanje konkretnega podjetja, ki zajema obdobje enega leta (leto 2005), torej gre za kratkoročno analizo poslovanja oziroma kratkoročno naknadno ekonomsko kontrolo poslovanja. Poslovanje podjetja Hotel pri Belokranjcu** v letu 2005 bom primerjala z rezultati, ki jih je v tem obdobju dosegel povprečni samostojno zaposleni (v nadaljevanju s.p.) v dejavnosti hotelov in podobnih obratov (H55.1). Med samostojnimi podjetniki, ki so ustrezali zgornji definiciji, je bilo vključenih 77 samostojnih podjetnikov.

6.3.1 IZRAČUN KAZALNIKOV

Glede na informacijo, ki nam jo dajejo posamezni kazalniki, jih razvrščamo v pet skupin (Mihalič, 1999, str. 267):

- kazalniki likvidnosti poslovanja, ki kažejo sposobnost podjetja poravnati tekoče dolgove ob njihovi dospelosti in ne povedo, ali je organizacija v danem trenutku plačilno sposobna in ali bo plačilno sposobna v bližnji prihodnosti (kazalnik je lahko manjši od 1, pa glede plačilne sposobnosti ni nikakršnih problemov, saj kratkoročni dolgovi zapadejo dosti kasneje, ko se bodo zbrala še dodatna denarna sredstva),
- kazalniki upravljanja s premoženjem, med katere štejemo kazalnike obračanja zalog in kazalnike obračanja sredstev (v nalogi bom kazalnike obračanja zalog zaradi pomanjkanja podatkov primerljivih podjetij izpustila),
- kazalniki dolgoročne zadolženosti, ki pomagajo analizirati poslovanje hotela z vidika dolgoročne solventnosti oziroma dolgoročne plačilne sposobnosti,
- kazalniki donosnosti (donosnost ali rentabilnost je gotovo najbolj zbirni kazalnik uspešnosti delovanja in pojasnjuje, kaj je bilo doseženo z določenim vložkom, ki se pojavlja v imenovalcu kazalnika – imamo različne možnosti opredeljevanja števca in imenovalca),
- drugi kazalniki kot so na primer gospodarnost (ki jo lahko opredelimo kot tehnološko učinkovitost ali pa gospodarsko uspešnost), dobičkovnost poslovnih prihodkov, donosnost sredstev in dohodek na zaposlenega.

Tabela 8: Izračun posameznik računovodskih kazalnikov za leto 2005

Kazalniki	Hotel pri Belokranjcu**	Povprečje dejavnosti hotelov in podobnih obratov med samostojnimi podjetniki
Kratkoročni koeficient: Kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti	0,23	0,35
Pospešeni koeficient: Denar + kratkoročne terjatve + kratkoročne finančne naložbe / kratkoročne obveznosti	0,19	0,26
Koeficient obračanja zalog: Porabljen material / povprečne zaloge	46,00	13,00
Koeficient vezave zalog v dnevih: Število dni v letu / koeficient obračanja zalog	7,93	28,08
Koeficient obračanja sredstev: Prihodki iz poslovanja / povprečno stanje sredstev	0,95	0,55
Koeficient dolgoročne plačilne sposobnosti: Sredstva / obveznosti	2,44	2,37
Koeficient dolgoročne zadolženosti: Dolgoročni dolg / lastniški kapital + dolgoročna sredstva	0,35	0,34
Koeficient gospodarnosti poslovanja: Poslovni prihodki / poslovni odhodki	1,12	1,07
Neto dobičkonosnost poslovnih prihodkov: Dobiček iz poslovanja / poslovni prihodki	0,08	0,06
Neto dobičkonosnost sredstev: Čisti dobiček / povprečna sredstva	0,08	0,03
Koeficient stanja investiranja: Osnovna sredstva / celotna sredstva	0,98	0,86
Prihodki na zaposlenega: Prihodki / število zaposlenih	9.995.763 SIT	10.089.000 SIT
Dohodek ali negativni poslovni izid na zaposlenega: Dohodek / število zaposlenih	823.565 SIT	561.000 SIT

Vir: Izkaz stanja in izkaz uspeha Hotela pri Belokranjcu** za leto 2005; Finančni podatki o samostojnih podjetnikih v dejavnosti H 55.1 v letu 2005

6.3.2 RAZLAGA KAZALNIKOV

Kratkoročni koeficient, ki za Hotel pri Belokranjcu** znaša 0,23, pomeni, da je imel Hotel v letu 2005 0,23 denarne enote kratkoročnih sredstev za kritje 1 denarne enote kratkoročnih dolgov. Povprečje v dejavnosti med samostojnimi podjetniki v istem obdobju je bilo bolj ugodno (0,35 denarne enote kratkoročnih sredstev za kritje kratkoročnega dolga). Relativno slab rezultat Hotela je posledica dejstva, da je imel Hotel v letu 2005 najet dolgoročni kredit (za investicijo v nepremičnino - prenočišče, ki ga je izgradil v letu 2001), znesek vračila dolga

kredita za leto 2006 pa sodi med kratkoročne obveznosti Hotela za leto 2006. Ob podatku, da znaša povprečni mesečni promet v letu 2005 (približno 4,8 milijonov tolarjev) približno 92 % vseh kratkoročnih obveznosti Hotela v letu 2005, menim, da stanje ni alarmantno.

Pospešeni koeficient, ki iz kratkoročnih sredstev izključuje zaloge, ker te podjetje težje spremeni v denar, pričakovano kaže še slabšo sliko o Hotelu in povprečju v dejavnosti med samostojnimi podjetniki.

Koeficient vezave zalog (pijače in hrane) pove, da traja povprečna zaloga v Hotelu osem dni, povprečje v tej dejavnosti med samostojnimi podjetniki pa je precej višje, 28 dni. V odvisnosti od kategorije hotela oziroma gostinskega obrata se kot normalno predpostavlja, da trajajo zaloge hrane od enega do dveh tednov (v Hotelu trajajo v povprečju šest dni), zaloge pijače pa od enega do treh mesecev (v Hotelu v povprečju 12 dni). Za povprečje dejavnosti zaradi pomanjkanja podatkov nisem razčlenila zaloge na hrano in pijačo, kot je to pri podjetjih, ki se ukvarjajo z gostinsko dejavnostjo, običajno.

Koeficient obračanja sredstev, ki pove, kako uspešno neko podjetje posluje s celotnimi sredstvi, je v letu 2005 za Hotel znašal 0,95. To pomeni, da je Hotel ustvaril 0,95 denarne enote prihodka z 1 denarno enoto sredstva. Ostali samostojni podjetniki v tej dejavnosti v tem obdobju so v povprečju z 1 denarno enoto sredstev ustvarili le 0,55 denarne enote prihodkov. V hotelski industriji se predpostavlja za normalno, če je vrednost tega koeficienta med 0,5 in 2.

Koeficient dolgoročne plačilne sposobnosti, ki je znašal za Hotel 2,44 nam pove, da je imel Hotel v letu 2005 ugodnejše razmerje med sredstvi in obveznostmi, kot pa to velja za povprečje te dejavnosti med samostojnimi podjetniki (Hotel je sicer imel manj sredstev, a tudi manj obveznosti, kot pa je bilo povprečje v tej dejavnosti). Večja kot je vrednost tega kazalnika, boljše kaže podjetju in njegovim lastnikom. Za hotel, ki posluje, bi morala biti vrednost tega kazalnika vedno nad 1.

Koeficient dolgoročne zadolženosti, ki znaša v letu 2005 za Hotel 0,35, pove, da je 35 % dolgoročnega podjetnikovega kapitala izposojenega, kar kaže na nizko zadolženost (v hotelirstvu velja za nizko zadolženost, če je vrednost tega kazalnika v podjetju do 40 %). Podobno je povprečje v tej dejavnosti med samostojnimi podjetniki v istem obdobju.

Koeficient gospodarnosti poslovanja, ki znaša v letu 2005 za Hotel 1,124, nam pove, da je podjetje z 1 denarno enoto poslovnih odhodkov ustvarilo 1,124 denarne enote poslovnih prihodkov, kar je boljše, kot je znašalo povprečje v tej dejavnosti med samostojnimi podjetniki v istem obdobju (1,074).

Vsaka denarna enota poslovnega prihodka je Hotelu v letu 2005 prinesla 0,082 denarne enote neto dobička iz poslovanja (povprečje dejavnosti med samostojnimi podjetniki v istem

obdobju je 0,057). Če koeficient pomnožimo s 100, dobimo delež neto dobička v prihodkih. Glede na to, da je v hotelirstvu in v restavracijah delež neto dobička v prihodkih navadno med 5 in 20 odstotki celotnega prihodka, ugotovim, da je neto dobičkonosnost prihodkov v Hotelu relativno majhna. Razloge gre med drugim iskati po mojem mnenju tudi v dejstvu, ki ga navajata Kavčičeva in Ivankovičeva (2001, str. 94–95), da so računovodski podatki pri samostojnih podjetnikih le redko odraz dejanskega stanja v podjetju.

Hotel je v letu 2005 v povprečju na 1 denarno enoto sredstev ustvaril 0,076 denarne enote neto dobička (dobička pred davki), kar je več, kot znaša povprečje dejavnosti med samostojnimi podjetniki v istem obdobju (0,028). Kazalnik je indikator, kako uspešno podjetnik - lastnik upravlja svoje celotno premoženje (po kakšni stopnji je oplemenitil sredstva, ki jih je vložil v podjetje).

V Hotelu osnovna sredstva predstavljajo 98 % vseh sredstev v podjetju. Kljub temu, da je visoka vrednost tega kazalca razumljiva (izgradnja hotela je predvsem investicija v nepremičnino), je povprečje dejavnosti v istem obdobju med samostojnimi podjetniki vendarle nekoliko nižje in znaša v povprečju 86 %. Slednje tudi pomeni, da ima Hotel manj dolgoročnih naložb v vrednostne papirje in druge finančne naložbe, kot ima povprečno podjetje (s.p.) v tej dejavnosti.

V letu 2005 je Hotel ustvaril skoraj 10 milijonov tolarjev prihodkov na zaposlenega, približno takšno je bilo tudi povprečje v tej dejavnosti med samostojnimi podjetniki v tem obdobju ter ustvaril nekaj več kot 800.000 tolarjev dobička (ki se v izkazu uspeha za samostojne podjetnike imenuje dohodek – ker po davčni zakonodaji pripada lastniku s.p.-ja in se mu všteva v dohodek, dosežen z opravljanjem dejavnosti), kar znaša skoraj 46 % več, kot je v povprečju ustvaril zaposleni v isti dejavnosti med s.p.-ji v istem obdobju.

Kazalnikov prodajnega miksa in kazalnike prenočitvenega dela, ki so za podjetja v tej dejavnosti precej zanimivi, zaradi pomanjkanja podatkov, nisem računala.

Glede na to, da je podjetnikov dohodek med s.p.-ji od leta 2001 v dejavnosti H 55.1 v povprečju vsako leto zrasel za 14,6 %, v dejavnosti H 55.301 pa v istem obdobju le za 8,8 % (Priloga 3), je v bodoče po mojem mnenju bolj perspektiven razvoj v prenočitveno dejavnost.

6.4 SWOT ANALIZA HOTELA PRI BELOKRANJCU**

Na podlagi pridobljenih podatkov v obravnavanem hotelu sem izdelala celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti Hotela. Oceno sem izdelala na osnovi lastne presoje ob pomoči družine (lastnica hotela), na integralni ali tudi drugače imenovani sinoptični način (izhajam iz temeljnih ciljev, ki jih Hotel želi doseči, nato pa nakažem poti, ki vodijo do tega cilja).

Tabela 9: Prednosti in slabosti Hotela pri Belokranjcu**

Prednosti Hotela pri Belokranjcu**	Slabosti Hotela pri Belokranjcu**
<ul style="list-style-type: none"> - Relativna majhnost in obvladljivost poslovanja - Osebni pristop pri opravljanju storitev (ena oseba gosta sprejme v hotel in ga postreže pri večerji) - Večja prilagodljivost željam gostov - Hitra reakcija na pritožbe/pripombe gostov - Krajši čas od zaznave potrebe do uvedbe dodatne ponudbe (storitev) za goste - Manjši strošek (predvsem strošek dela) uvedbe dodatne ponudbe – novo storitev najprej do potankosti preuči družina, šele nato njeno izvajanje prepusti ostalim zaposlenim - Problem pomanjkanja in nezadostne usposobljenosti delovne sile ter problem nefleksibilne delovne zakonodaje Hotel pri Belokranjcu** rešuje z delom družinskih članov, ki so usposobljeni za opravljanje več nalog v podjetju (npr. namesto dodatnega zaposlovanja za polni/polovični čas ali najema drugega podjetja, da opravi neko delo (problem reakcijski čas!) opravijo delo družinski člani - Dobra lokacija (10 minut hoje do centra mesta, nasproti tovarne Revoz in TPV) in dostopnost do hotela - Dobre označbe ob cestah za hotel - Dovolj veliko parkirišče za goste hotela (problem hotelskih obratov v mestnih središčih) - Brezplačni brezžični internet za goste hotela - Možnost prehrane v hotelu od 7.00 do 23.00 vsak dan, razen ob nedeljah in praznikih (okrnjeno delovanje gostilne) - Taxi prevozi za goste hotela ter organizacija ogleda mesta in okolice - Vztrajnost (trdoživost) poslovanja 	<ul style="list-style-type: none"> - Manjša specializacija delovnih mest – nekatere storitve so opravljene manj profesionalno (receptorski pult v praksi poteka za točilnim pultom ipd.) - Ni 24–urne recepcije v hotelu, le 24–urno dežurstvo - Prehod iz prenočitvene stavbe v stavbo z gostinsko ponudbo ni zaprt – nevšečnosti pozimi in ob slabem vremenu - Manjša fleksibilnost sob – zaradi relativno majhnih kapacitet sob ob prihodu večje skupine hotelu zmanjka prostih sob za ostale (stalne) goste - Manjša fleksibilnost gostilne – zaradi relativno majhnega števila sedežev v gostilni ob prihodu večje skupine v gostilno ni prostora za goste, ki prenočujejo

Tabela 10: Priložnosti in nevarnosti Hotela pri Belokranjcu**

Priložnosti Hotela pri Belokranjcu**	Nevarnosti Hotela pri Belokranjcu**
<ul style="list-style-type: none"> - Sodelovanje z ostalimi ponudniki turističnih storitev v regiji – možnost poslovnega sodelovanja - Sodelovanje z ostalimi ponudniki nastanitvenih zmogljivosti v mestu (kadar ima hotel polno zasedene kapacitete, goste pošilja v druge hotele – slednji ob obratni situaciji vrnejo uslugo, gostje tako uslugo zelo pohvalijo) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bistven upad števila turistov s poslovnimi nameni v regiji - Bistven upad števila prehodnih turistov v regiji - Povečana prometna obremenitev ulice na kateri se nahaja Hotel – moteč hrup za goste

7 MOŽNE STRATEGIJE RASTI IN RAZVOJA HOTELA PRI BELOKRANJCU**

Menim, da gre na splošno pri podjetjih, ki se ukvarjajo s hotelsko dejavnostjo, še posebno pa pri malih hotelih, kamor uvrščam tudi Hotel pri Belokranjcu**, za precej raznovrstno strukturo proizvoda. Zato bom za omenjeni hotel, kot je po Pučku tudi edino smiselno, podala dve poslovni strategiji, ki imata značilnosti celovite strategije oziroma vsebinsko pomenita njeno razčlenitev (vezani sta na konkretne skupine proizvodov oziroma storitev in na njihove konkretne trge). Ker se te storitve nahajajo v fazi rasti (že opisane na str. 17), je za Hotel pri Belokranjcu** smiselno, da povečuje kakovost tega proizvoda.

Na podlagi spoznanj iz analize Tabel 9 in 10 bom v nadaljevanju najprej postavila osnovne (integralne) planske cilje podjetja, na osnovi teh pa opisala dve generični poslovni strategiji.

7.1 DOLOČITEV STRATEŠKIH PLANSKIH CILJEV

Iz zgoraj opisanih prednosti in slabost ter priložnosti in nevarnosti Hotela pri Belokranjcu** ter ob pomoči družine (lastnica Hotela), sem postavila strateške cilje, ki so ključnega pomena pri nadaljnjem poslovanju Hotela. Ti cilji so:

- dvigovanje dodane vrednosti podjetja pri poslovanju,
- maksimalno prilagajanje potrebam gostov (čim bolj celovita ponudba), ker je to bistvena konkurenčna prednost Hotela pri Belokranjcu** napram ostalim ponudnikom nastanitvenih zmogljivosti v mestu (opisano na prejšnji strani),
- širitev poslovanja v prenočitveno dejavnost, gostinska dejavnost kot sestavni del prenočitvene dejavnosti (v povprečju večji prihodki nad odhodki v dejavnosti H 55.1 kot v dejavnosti H 55.301, možnost za povečanje neto dobičkonosnosti prihodkov Hotela),
- širitev poslovanja v smeri, ki potrebuje čim manj zaposlovanja dodatne delovne sile, saj usposobljene delovne sile na splošno primanjkuje (opisano na str. 29 in 30), delo v manjšem hotelu pa je tudi precej specifično in že samo po sebi terja stalno izobraževanje zaposlenih.

7.2 STRATEGIJA 1 – IZGRADNJA APARTMAJSKEGA NASELJA

Odločila sem se za strategijo diferenciacije proizvodov in storitev v smislu večanja kakovosti in raznovrstnosti proizvodov in storitev. Pri oblikovanju te strategije sem izhajala iz temeljnih planskih ciljev podjetja, ki niso toliko usmerjeni v samo zniževanje stroškov kot v povečanje dodatnih storitev k osnovni storitvi podjetja (nočitev) s ciljem diferencirati storitev izbranega hotela do te mere, da ga konkurenca ne more zlahka posnemati (opisano na str.23).

Hotel pri Belokranjcu** razpolaga z gradbeno parcelo v neposredni bližini gradu Grm, v naselju Grm v Novem mestu. Naselje Grm je locirano približno 10 minut hoje od starega mestnega jedra, zato je za prenočitveno dejavnost zelo primerno. Parcela je komunalno opremljena, ima dober dostop in meji na grajski park. Na parceli bi bilo možno zgraditi do šest apartmajev višjega kakovostnega razreda, to konkretno pomeni kategorizacijo treh ali štirih zvezdic. Sama struktura parcele omogoča poleg apartmajev tudi gradnjo hiše za oskrbnika apartmajev.

Apartmentno naselje bi bilo opredeljeno kot depandansa Hotela pri Belokranjcu**, kar pomeni, da bi sprejem gostov potekal na lokaciji, kjer je Hotel, vse ostale storitve, z izjemo restavracije in recepcije, pa bi se nudile tudi v depandansi (vsakodnevno čiščenje sob, pranje perila ipd.). Apartmaji bi poleg osnovne opreme (določena v kategorizaciji) ponujali tudi možnost savne, izposoje koles, manjši fitnes, predvsem pa lep in urejen park v neposredni bližini apartmajev ter edinstven pogled na grad Grm.

Naselje bi bilo zaradi manj prometne ceste, ki vodi do njega ter parka primernejše za družine z majhnimi otroki ter družine z domačimi živalmi, kot je Hotel. Hkrati, pa se ne bi kazale slabosti odmaknjenosti naselja – recepcija (sprejem gostov) bi potekala še vedno v Hotelu, ki ima boljšo lokacijo. Apartmaji z ločenimi vhodi ter z izhodi na teraso dajejo tudi večji občutek individualnosti gostom, kot jo daje hotelska soba – Hotel bi si tako lahko pridobil tudi goste, ki pridejo v mesto in v njem ostanejo dalj časa.

Ključnega pomena bi bila tudi 24-urna prisotnost oskrbnika, kar pomeni da bi bil odzivni čas na gostove želje ali potrebe (nočni prihodi in odhodi, tehnične in druge napake ipd.) bistveno krajši, kakor v primeru običajnih depandans, kjer niso prisotni oskrbniki ali receptorji. Oskrbnikova prisotnost v apartmajem naselju tudi izključuje dodatno zaposlovanje in stroške usposabljanja delovne sile.

7.3 STRATEGIJA 2 – TRŽENJE STANOVANJ OSTALIH PONUDNIKOV PRENOČITVENIH ZMOGLJIVOSTI

Še bolj pa bi neto dobičkonosnost prihodkov Hotela pri Belokranjcu** (najbolj »problematičen« kazalec podjetja) povečala druga generična poslovna strategija, ker bi predvsem povečala prihodke Hotela, odhodke pa ne toliko (na račun večje dodane vrednosti).

Vsebinsko pomeni ta strategija trženje stanovanj ostalih ponudnikov prenočitvenih zmogljivosti v mestu in njegovi okolici.

Gre za strategijo zadovoljevanja potreb tržnih niš na temelju diferenciacije osnovne storitve podjetja – prenočevanje gostov, za katero se pogosto odločijo podjetja, ki imajo proizvod v fazi rasti na krivulji življenjskega cikla proizvoda (opisano na strani 24). Hotel želi s tem zadovoljiti sorazmerno ozek krog svojih gostov s specialnimi potrebami, to je tistih gostov, ki ostanejo v Novem mestu dalj časa (vsaj nekaj mesecev) in katerih bivanje je udobneje v hiši ali stanovanju kot pa v hotelski sobi ali apartmaju. Za običajen najem stanovanja se praviloma takšni gosti ne odločajo zato, ker nimajo časa niti volje ukvarjati se z iskanjem in ogledovanjem primerne stanovanja preko nepremičninskih agencij, s plačevanjem tekočih stroškov stanovanja in podobno. Zato so za takšno stanovanje, ki mu hkrati nudi ugodnosti hotela (tedensko čiščenje prostorov, tedensko pranje perila ipd.) in udobje stanovanja (večja zasebnost kot v hotelski sobi), pripravljene plačati višjo ceno kot na primer lokalni prebivalci, ki iščejo stanovanje za bivanje.

Mesto Novo mesto namreč postaja tudi gospodarsko središče jugozahodne Slovenije in v mesto prihajajo (ter v njem tudi ostajajo) strokovnjaki, podjetniki in gospodarstveniki, katerih motiv potovanja je posel. Značilno za poslovne turiste je (kot že omenjeno na strani 13), da v hotelu (in na sploh v mestu) ostanejo različno dolgo (tudi po več mesecev, celo več let), kolikor je pač za posel potrebno.

Na drugi strani smo priča zanimivi posledici prejšnjega sistema: prevelikim hišam, ki, vsaj za časa šolanja otrok (ponavadi v Ljubljani, Mariboru, lahko pa tudi v tujini) ostajajo prazne, prostori neizkoriščeni, čeprav polno opremljeni.

Mestni hotel je pri zgoraj opisanem sila zanimivem pojavu stičišče ponudbe in povpraševanja po turističnih (in drugih) storitvah. Turisti, ki v mestu nameravajo ostati daljši čas, najprej poiščejo prenočišče v hotelu, kasneje pa si želijo več zasebnosti pa tudi cenejše prenočevanje (bivanje v hotelu je precej drago). Hotel, ki bi te goste tako ali tako izgubil (poiskali bi si nočitev drugje), lahko prevzame vlogo posrednika; poišče ljudi, ki imajo prevelike hiše in stanovanja in ki želijo le - te dajati v najem, jim svetuje pri opremljenosti, (katero pohištvo naj bo del opreme in katero za to ni primerno), svetuje, kako naj oblikujejo ceno, jim pripelje goste ter celo izstavi račun gostu. Pri slednjem si hotel zaračuna provizijo – določen procent od najemnine. Da lahko hotel opravlja to dejavnost, mora imeti registrirano le dejavnost H 55.233 – oddajanje sob, gospodinjstev gostom ali dejavnost K 70.3, poslovanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi. Slednje stori z upravnim postopkom na Upravni enoti, drugih stroškov registracije ni. Interes poslovnih turistov je v tem, da dobijo vse relevantne informacije (o ceni najema, lokaciji in opremljenosti stanovanja ipd.) kar v hotelu samem, interes ponudnikov takšnih stanovanj pa je relativno večji zaslužek kot pri oddajanju na lastno pest, svetovanje pri opremljenosti stanovanja ipd.

8 SKLEP

V tej nalogi sem, najprej skozi teorijo nato pa še na konkretnem primeru, poskušala predstaviti kompleksnost pojma družinsko podjetje. Ugotovila sem, da je problematika družinskih podjetij v Evropi predmet resnejšega proučevanja šele od devetdesetih let 20. stoletja dalje, zato me ni presenetilo, da celovita teorija družinskega podjetja še ni razvita, kakor tudi ni razvita splošno sprejeta definicija o tem, kaj družinsko podjetje sploh je. Obstaja pa (v svetu in v Sloveniji) več različnih definicij družinskega podjetja, na podlagi katerih strokovnjaki lahko samo ocenjujejo število teh podjetij in njihov pomen za posamezno gospodarsko področje. Spodbudno pa se mi kaže dejstvo, da se s proučevanjem tega pojava v zadnjem času ukvarja vse več strokovnjakov (temu v prid kaže vse večje število objav znanstvenih člankov in strokovnih publikacij na to temo).

Nadalje sem upoštevala posebnosti, ki jih strokovnjaki pripisujejo majhnim in družinskim podjetjem (računovodski podatki se spremljajo predvsem za potrebe davčne zakonodaje, zapostavljanje oddelka trženje ipd.), predstavila konkretno podjetje v dejavnosti hotelirstva. Pri tem sem ugotovila, da v Sloveniji tudi ne obstaja definicija za majhen hotel, ki ga vodi, upravlja, v njem dela in je njegov lastnik družina (na primer »družinski hotel«, s tujko »family hotel«). Zato sem pri analizi poslovanja Hotel pri Belokranjcu** primerjala s povprečjem dejavnosti med samostojnimi podjetniki (v obravnavanem obdobju je bilo s to dejavnostjo registriranih 77 samostojnih podjetnikov) in ugotovila, da je Hotel po dobičkonosnosti sredstev in poslovnih prihodkov boljši od povprečja samostojnih podjetnikov v hotelirski dejavnosti (neto dobičkonosnost sredstev Hotela je večja za 2,7 krat, neto dobičkonosnost poslovnih prihodkov pa za 1,3 krat), ostali računovodski kazalniki Hotela pa se bistveno ne razlikujejo od povprečja samostojnih podjetnikov v tej dejavnosti.

Upoštevala sem okolje Hotela pri Belokranjcu** (strateška pozicija Novega mesta ter malo število konkurentov s prenočitvenimi kapacitetami v mestu) ter problem pomanjkanja usposobljene delovne sile v gostinski dejavnosti, jasno kažeta smer rasti in razvoja podjetja v prihodnje – prenočitvena dejavnost.

Nadalje sem na podlagi analize prednosti, slabost, priložnosti in nevarnosti Hotela identificirala temeljne cilje poslovanja podjetja na dolgi rok, ki so usmerjeni pretežno na razvoj podjetja, na podlagi teh pa nakazala možni poslovni strategiji Hotela v prihodnje. Gre za izgradnjo apartmajskega naselja višje kategorije (tri zvezdice) in trženje stanovanj ostalih ponudnikov prenočitvenih zmogljivosti. Obe (pod)strategiji sta osredotočeni na goste, ki bi v Hotelu ostali dlje časa, in ki znajo ceniti draž majhnega družinskega hotela (bolj osebni pristop), predvsem pa na turiste s poslovnimi nameni (njihovim potrebam po gostinskih storitvah lahko zadosti Hotel sam). Na ostale skupine turistov v Novem mestu (izletniške, zdraviliške in rekreativne turiste) se Hotel zaenkrat ne osredotoča predvsem zato, ker je zadovoljitev teh potreb močno odvisna od koordinacije in sodelovanja številnih turističnih in drugih ponudnikov, kar pa Novemu mestu v prihodnosti predstavlja velik izziv.

LITERATURA

1. Agnič Andrej et al.: Gostilne na Slovenskem. Ljubljana : Delavska enotnost, 1986. 282 str.
2. Babič Alenka et al.: Management v turizmu 2. Kranj : Moderna organizacija, 1998. 357 str.
3. Cigler Nevenka: Bomo vzgojili dovolj podmladka?: premalo zanimanja za gostinske in turistične poklice. Lipov list, Ljubljana, 48(2006), 1/2, str. 32-33.
4. Duh Mojca, Kajzer Štefan: Razvojni modeli podjetja in managementa. Maribor : Založba MER, 2002. 223 str.
5. Duh Mojca: Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja. Maribor : Založba MER, 2003. 199 str.
6. Duh Mojca et al.: Problem definicije družinskih podjetij: primer Slovenije. Narodno gospodarstvo, Maribor, 52(2006), 3/4, str. 29-38.
7. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
8. Glas Miroslav, Mirtič Damjan: Family business: their contribution and specific behavior in countries in transition: case of Slovenia. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 18 str.
9. Ivankovič Gordana: Razvitost poslovnega računovodstva v slovenskih hotelih. Revizor, Ljubljana, 15(2004), 12, str. 59-73.
10. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
11. Kajzer Štefan: Razvoj in strukturiranje podjetja. Management in razvoj. Gubno : MER Evrocenter, 1998, str. 39-54.
12. Kavčič Slavka, Ivankovič Gordana: Spremljanje uspešnosti poslovanja v hotelirstvu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 50(2001), 5, str. 94-95.
13. Kern Marko: Turizem in gostinstvo – vir novih zaposlitev. Obrtnik, Ljubljana, 35(2006), 11, str. 16-17.
14. Kocbek Darja: Večina slovenskih malih podjetij ima dovolj kapitala za svoje projekte. Obrtnik, Ljubljana, 36(2007), 2, str. 36-37.

15. Korunovski Mitja: Pomembne novosti v srednjem poklicnem izobraževanju. Obrtnik, Ljubljana, 36(2007), 2, str. 29.
16. Medlik Slavoj: Hotelsko poslovanje. Zagreb : Golden marketing, 2002. 229 str.
17. Mihalič Tanja: Turistična podjetja: poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 286 str.
18. Planina Janez, Mihalič Tanja: Ekonomika turizma. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 281 str.
19. Pšeničny Viljem et al.: Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem. Portorož : Gea College, 2000, 353 str.
20. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 399 str.
21. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 329 str.
22. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 229 str.
23. Rebernik Miroslav et al.: Zbiranje, analiziranje in vključevanje podatkov o slovenskem malem gospodarstvu v »The European Observatorij for SMEs«. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1999. 125 str.
24. Sirc Ljubo: Iščemo podjetnike: zgodba o premajhnem uspehu v Sloveniji. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 97 str.
25. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo: splošni del. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2004. 841 str.
26. Vadnjal Jaka: Družinsko podjetništvo. Ljubljana : Gea College, 1999. 54 str.
27. Vukonić Boris, Čavlek Nevenka: Riječnik turizma. Zagreb : Masmedia, 2001. 536 str.
28. Žerovec Marjeta: Hotelsko gospodinjstvo. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije, 2003. 93 str.

VIRI

1. Finančni podatki o samostojnih podjetnikih v dejavnosti H 55.1 v letu 2005, Agencija RS za javnopravne evidence in storitve. [URL: <http://www.ajpes.si/fipo/prikaz.asp?>], 14.01.2007.
2. Finančni podatki o samostojnih podjetnikih v dejavnosti H 55.301 v letu 2005, Agencija RS za javnopravne evidence in storitve. [URL: <http://www.ajpes.si/fipo/prikaz.asp?>], 14.01.2007.
3. Mestna občina Novo mesto.
[URL: <http://www.novomesto.si/si/novomesto/obcina/zgodovina>], 19.02.2007.
4. Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in o minimalnem obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti (Uradni list RS, št. 88/2000).
5. Pravilnik o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin (Uradni list RS, št. 29/1997).
6. Slovenski računovodski standard 17 (Uradni list RS, št. 118/2005).
7. Slovenski računovodski standard 18 (Uradni list RS, št. 118/2005).
8. Statistični letopis Republike Slovenije.
[URL: http://www.stat.si/letopis/index_letopis.asp], 19.02.2007.
9. Statistični urad Republike Slovenije.
[URL: http://www.stat.si/tema_ekonomsko_turizem.asp], 19.02.2007.
10. Svetovna turistična organizacija. [URL: <http://www.world-tourism.org>], 01.02.2007.
11. Zavod za zaposlovanje Slovenije. [URL: <http://www.ess.gov.si>], 19.02.2007.
12. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/06).
13. Zakon o podpornem okolju za podjetništvo (Uradni list RS, št. 2/07).
14. Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (Uradni list RS, št. 79/06).
15. Zakon o razvoju malega gospodarstva (Uradni list RS, št. 18/91).
16. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gostinstvu (Uradni list RS, št. 40/99).

PRILOGE

PRILOGA 1: Izkaz stanja Hotela pri Belokranjcu** za leto 2005

Zaporedna številka in ime postavke	Znesek v SIT na dan 31.12.2005
SREDSTVA	
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	0
2. Opredmetena osnovna sredstva	58.134.395
3. Dolgoročne finančne naložbe	0
4. Zaloge	225.524
5. Poslovne terjatve	344.692
6. Dolgoročne poslovne terjatve	0
7. Kratkoročne poslovne terjatve	344.692
8. Kratkoročne finančne naložbe	0
9. Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	612.075
10. Aktivne časovne razmejitev	0
11. Terjatve do podjetnika	0
12. Skupaj sredstva	59.316.686
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	
13. Podjetnikov kapital	34.959.601
14. Dolgoročne rezervacije	0
15. Finančne in poslovne obveznosti	24.357.085
16. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	19.177.255
17. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	5.179.830
18. Pasivne časovne razmejitev	0
19. Skupaj obveznosti do virov sredstev	59.316.686

PRILOGA 2: Izkaz uspeha Hotela pri Belokranjcu** za leto 2005

Zaporedna številka in ime postavke	Znesek v SIT za obdobje od 01.01. do 31.12.2005
1. Čisti prihodki od prodaje	54.976.697
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0
4. Drugi poslovni prihodki	0
5. Stroški materiala in nabavna vrednost prodanega blaga ter stroškov storitev	28.489.779
5.1 Stroški materiala in nabavna vrednost prodanega blaga	10.375.488
5.2 Stroški storitev	18.114.291
6. Stroški dela zaposlencev	13.373.276
6.1 Stroški plač	9.080.718
6.2 Stroški socialnih zavarovanj	803.644
6.3 Stroški pokojninskih zavarovanj	658.352
6.4 Drugi stroški dela	2.830.562
7. Odpisi vrednosti	4.545.406
7.1 Amortizacija	4.545.406
7.2 Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0
8. Drugi stroški	2.489.209
8.1 Prispevki za socialno varnost podjetnika	1.499.209
8.2 Ostali stroški	990.000
9. Finančni prihodki	6.064
10. Finančni odhodki	1.555.482
10.1 Finančni odhodki za obresti	1.555.482
10.2 Drugi finančni odhodki	0
11. Izredni prihodki	0
12. Izredni odhodki	0
13. Skupni prihodki	54.982.761
14. Skupni odhodki	50.453.152
15. Podjetnikov dohodek ali negativni poslovni izid	4.529.609

PRILOGA 3: Finančni podatki o samostojnih podjetnikih v dejavnosti H 55.1 in v dejavnosti H 55.301 v letu 2005

Splošni podatki o dejavnosti samostojnih podjetnikov

Dejavnost po standardni klasifikaciji dejavnosti	H 55.1 Dejavnost hotelov in podobnih obratov	H 55.301 Dejavnost restavracij in gostiln
Število samostojnih podjetnikov v dejavnosti	77	1096
Število zaposlenih	313	3652

Izkaz stanja na dan 31.12.2005 v SIT brez stotinov

Zaporedna številka in postavke	Povprečni znesek za dejavnost hotelov in podobnih obratov (H 55.1)	Povprečni znesek za dejavnost restavracij in gostiln (H 55.301)
SREDSTVA		
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	133.479	28.110.251
2. Opredmetena osnovna sredstva	73.076.780	437.343
3. Dolgoročne finančne naložbe	88.427	22.642.865
4. Zaloge	1.181.425	67.579
5. Poslovne terjatve	3.932.492	969.104
6. Dolgoročne poslovne terjatve	1.404.530	1.438
7. Kratkoročne poslovne terjatve	2.527.962	1.992.367
8. Kratkoročne finančne naložbe	25.881	46.969
9. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	1.457.491	581.606
10. Aktivne časovne razmejitve	66.141	114.788
11. Terjatve do podjetnika	4.817.243	1.256.433
12. Skupaj sredstva	84.779.360	28.110.251
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV		
13. Podjetnikov kapital	48.911.003	17.668.657
14. Dolgoročne rezervacije	106.400	10.065
15. Finančne in poslovne obveznosti	35.707.798	10.361.315
16. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	25.017.937	5.452.769
17. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	10.690.101	4.908.546
18. Pasivne časovne razmejitve	53.919	70.215
19. Skupaj obveznosti do virov sredstev	84.779.360	28.110.251

Izkaz uspeha v obdobju od 01.01. do 31.12.2005 v SIT brez stotinov

Zaporedna številka in ime postavke	Povprečni znesek za dejavnost hotelov in podobnih obratov (H 55.1)	Povprečni znesek za dejavnost restavracij in gostiln (H 55.301)
1. Čisti prihodki od prodaje	40.159.111	31.134.029
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	(959)	1.677
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	19.650	1.917
4. Drugi poslovni prihodki	157.204	194.108
5. Stroški materiala in nabavna vrednost prodanega blaga ter stroškov storitev	21.690.775	18.835.225
5.1 Stroški materiala in nabavna vrednost prodanega blaga	15.363.800	15.040.046
5.2 Stroški storitev	6.326.975	3.795.179
6. Stroški dela zaposlencev	10.459.567	7.603.298
6.1 Stroški plač	7.622.709	5.455.644
6.2 Stroški socialnih zavarovanj	644.391	498.451
6.3 Stroški pokojninskih zavarovanj	667.637	470.174
6.4 Drugi stroški dela	1.525.069	1.179.029
7. Odpisi vrednosti	3.588.369	1.757.041
7.1 Amortizacija	3.580.221	1.727.804
7.2 Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	8.148	19.411
8. Drugi stroški	1.657.111	1.279.678
8.1 Prispevki za socialno varnost podjetnika	846.169	764.931
8.2 Ostali stroški	810.942	514.747
9. Finančni prihodki	71.413	23.724
10. Finančni odhodki	1.309.872	328.067
10.1 Finančni odhodki za obresti	1.296.692	303.624
10.2 Drugi finančni odhodki	13.180	24.443
11. Izredni prihodki	634.806	94.418
12. Izredni odhodki	52.242	29.476
13. Podjetnikov dohodek ali negativni poslovni izid	2.283.290	1.617.091

PRILOGA 4: Priloga A Pravilnika o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov
in marin

OPREMNE ZNAČILNOSTI ZA NASTANITVENE GOSTINSKE OBRATE (HOTEL,
MOTEL, PENZION, PRENOČIŠČE IN GOSTIŠČE), KATEGORIJA **

1. Najmanjše število sob: hotel 15, motel 10, penzion 5
2. Najmanjša površina sobe: enoposteljna 8 m², dvoposteljna 12 m², za vsako dodatno ležišče 4 m² površine
 - Vsi nastanitveni prostori morajo biti opremljeni z ustrezno in zadostno opremo
3. Soba mora imeti:
 - okno z naravno svetlobo v velikosti 1/10 sobne površine
 - najmanjšo velikost postelje: 90 cm x 190 cm za enojno ležišče in 135 cm x 190 cm za dvojno ležišče
 - zaveso za popolno zatemnitev sobe
 - mizo
 - stol ali naslanjač na osebo
 - omarico ali polico pri ležišču
 - splošno razsvetljavo
 - svetilko pri ležišču
 - dve odeji ali prešito odejo
 - dodatno odejo na osebo
 - dodatno blazino na osebo
 - predposteljno preprogo (ni obvezno, če so tla iz tekstilnih vlaken)
 - garderobno omaro s petimi obešalniki na osebo
 - pepelnik (če soba ni označena za nekadilce)
 - posodo za odpadke
 - informacije o hotelskih storitvah in cenik storitev, ki se zagotavljajo v sobi, v slovenskem in enem tujem jeziku
 - znak "Ne moti"
 - navodila za ravnanje ob morebitni nevarnosti
4. Soba s kopalnico ima naslednjo opremo: (najmanj 50% sob s kopalnico in straniščem; za ostale sobe so kopalnice in stranišča urejeni v etaži)
 - stranišče (če stranišče ni urejeno v posebnem prostoru)
 - en umivalnik
 - toplo in hladno vodo 24 ur na dan
 - kopalno kad ali prho z zaslonom (steno)
 - en obešalnik za obleke
 - polico za toaletni pribor
 - eno milo na osebo ali tekoče milo
 - en kozarec na oseb
 - ogledalo z osvetlitvijo
 - splošno razsvetljavo
 - električno vtičnico
 - držalo za brisače
 - dve brisači na osebo (ena ročna, ena kopalna)
 - talno brisačo pri tušu ali kadi

- dva zvitka toaletnega papirja
 - posodo za odpadke
 - metlico za stranišče
 - plastično vrečko za odpadke
5. Javni telefon za zunanje klice (v hotel in iz njega, tudi za mednarodne pogovore)
 6. Stranišče v javnih prostorih
 7. Cenik nastanitvenih storitev na vidnem mestu ali na voljo na recepciji
 8. Knjiga pripomb, ki je na voljo v recepciji
 9. Možnost direktne telefonske zveze iz vsake sobe za zunanje in notranje klice, tudi za mednarodne klice (neobvezno) ter informacije o telefonskih storitvah v slovenskem in enem tujem jeziku
 10. Dnevni prostor za goste, opremljen s sedeži, mizicami in pepelniki
 11. Ogrevanje v vseh sobah, kopalnicah in javnih prostorih (izjema so obrati, ki ne poslujejo v zimski sezoni)
 12. Vezni hodniki (stopnišča, hol), če je v objektu več nastanitvenih prostorov in v več etažah
 13. Receptor 16 ur na dan oziroma dosegljivost kontaktne osebe 24 ur na dan
 14. Možnost hrambe prtljage
 15. Hramba vrednostnih predmetov
 16. Poštne storitve in posredovanje sporočil za goste
 17. Služba za vzdrževanje osem ur na dan
 18. Prostor za pripravo in strežbo zajtrka
 19. Nudi se kontinentalni zajtrk:
 - topli napitki (kava, čaj, mleko, čokolada)
 - dve vrsti kruha (polnovredni in navadni)
 - marmelada ali med
 - maslo oziroma margarina
 - dve vrsti sladila
 - pomarančni sok
 - eno vrsto peciva (rogljiček)
 20. Menjava posteljnega perila enkrat tedensko oziroma po vsaki menjavi gosta
 21. Menjava brisač vsak drugi dan oziroma na željo gosta
 - perilo mora biti solidne kakovosti