

2017

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MONIKA KORAŽIJA

MONIKA KORAŽIJA

KOPER, 2017

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA HOTELA

Monika Koražija

Koper, 2017

Mentor: prof. dr. Štefan Bojnec

POVZETEK

Zaključna projektna naloga analizira uspešnost poslovanja hotela z namenom doseganja večje učinkovitosti pri poslovanju. Osredotočenost je predvsem na strategijo za boljše rezultate, ki bodo pripomogli k dolgoročnemu usmerjanju poslovnih odločitev. Brez dolgoročnega in strpnega upravljanja podjetje ne bo beležilo dobrih rezultatov, saj so komaj pred kratkim dosegli pozitivne poslovne rezultate, za katere je bilo treba vložiti veliko truda. Ob upoštevanju vseh dejavnikov za dobro poslovanje podjetje ne pozablja na izobraževanje in motiviranje zaposlenih, ki predstavljajo velik odstotek za doseganje dobrih rezultatov, saj so zaposleni tisti, ki imajo stik z obiskovalci hotela. Vsi dejavniki so podkrepljeni s kazalniki uspešnosti v zaključni projektni nalogi.

Ključne besede: uspešnost poslovanja, strategija, izobraževanje, motiviranje, zaposleni.

SUMMARY

Final project thesis analyzes the success rate of hotel management with the purpose of achieving greater work efficiency. The aim is to focus on a strategy on how to achieve better results, which would help direct the management's long-term business choices. Without a patient long-term management the company will not record maximum results for they have just recently achieved great business results which took a lot of of effort. Regarding all the factors for successful management, the company does not forget to educate and motivate its employees who represent a great percentage of people in charge of good business results. After all, the employees are the ones in contact with the hotel's visitors. In my final project thesis, I have emphasized all of these factors with success indicators.

Keywords: successful management, strategy, education, motivation, employees.

UDK: 640.41:331.101.3 (043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju prof. dr. Štefanu Bojnecu za strokovno pomoč pri pisanju zaključne projektne naloge.

Zahvaljujem se družini za vso podporo, ki sem jo dobila v času študija.

Posebna zahvala gre mojemu fantu, ki je bil ves čas ob meni, me spodbujal in motiviral. Brez njega mi ne bi uspelo.

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Namen in cilji.....	2
	2.1 Metode za doseganje ciljev.....	2
	2.2 Predpostavke in omejitve.....	3
3	Hotelirstvo v Sloveniji.....	4
	3.1 Zgodovina hotelirstva v Sloveniji.....	4
	3.2 Kategorizacije hotelov	6
	3.3 Ponudba hotelov in trendi	7
	3.4 Lastniške strukture glede na upravljanje	8
4	Organiziranost hotelirstva	10
	4.1 Organizacijska kultura	11
	4.2 Vrednotenje organizacijskega komuniciranja.....	12
	4.3 Moč informacij	13
	4.4 Managerski pristopi k stroškovnim mestom.....	14
5	Predstavitev izbranega hotelskega podjetja	16
	5.1 Osnovna predstavitev.....	16
	5.1.1 Cilji podjetja.....	18
	5.1.2 Dosedanji dosežki podjetja.....	19
	5.2 Stroškovna razdelitev delovnih enot.....	19
	5.3 Upravljanje delovnih enot in njihovi zaposleni	20
6	Empirični del	23
	6.1 Analiza sekundarnih podatkov	23
	6.2 Pojasnitev rezultatov in možnosti za nadaljnje raziskovanje.....	26
7	Sklep.....	32
	Literatura in viri.....	33
	Priloga	35

SLIKE

Slika 1: Poslovanje dejavnosti hotelov o stanju prenočitev turistov (domači in tuji)	4
Slika 2: Dejavnosti Term Dobrna, d. d.	19
Slika 3: Struktura zaposlenih po letih	21
Slika 4: Struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe	22

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Število prihodov turistov in prenočitev v mestni občini Ljubljana	8
Preglednica 2: Lastniška struktura Term Dobrna	17
Preglednica 3: Kvantitativni cilji podjetja	18
Preglednica 4: Finančni podatki	23
Preglednica 5: Kazalniki družbe	24
Preglednica 6: Delnice družbe	24
Preglednica 7: Gibanje prihodkov po delovnih enotah	25
Preglednica 8: Odhodki družbe	25

1 UVOD

V zaključni projektni nalogi predstavljamo vidike uspešnosti podjetja. Uvodoma so predstavljena teoretična izhodišča, cilji in predpostavke zaključne projektne naloge. Za lažje razumevanje se poglobimo v začetke turizma in v teorijo osnovnih pojmov. V jedru predstavljamo podjetje in ugotovitve.

Podjetje je analizirano skozi teoretični in empirični del, namen zaključne projektne naloge je analiza uspešnosti poslovanja hotela in podajanje predlogov za izboljšanje poslovanja.

Z zaključno projektno nalogo želimo prikazati stanje poslovanja izbranega hotela, katerega podatki bodo lahko kasneje prispevali k izboljšanju poslovanja hotela. Pridobili bomo informacije o višini stroškov ter na njihovi podlagi predlagali ukrepe za doseganje večje učinkovitosti pri poslovanju. Področje raziskovanja bodo kazalci uspešnosti poslovanja podjetja, in sicer poslovni rezultati, ki jih bomo razčlenili na različna stroškovna mesta v hotelu. Osredotočili se bomo na rezultate, ki jih posamezna enota ustvarja, in poskušali razvozlati, zakaj prihaja do teh rezultatov. Problem posamezne enote oziroma stroškovnega mesta je lahko različen od drugega stroškovnega mesta, zato je treba problem obravnavati vedno individualno. Pri raziskavi problema se bomo osredotočili na njegov izvor in poskušali poiskati morebitne negativne posledice, ki jih povzročajo. Reševanje problemov predstavlja izziv in priložnost za vodilni kader, ki je ključen pri sprejemanju odločitev. Problematika, ki jo želimo rešiti, je, kako čim bolj povezati med seboj vse delovne enote v hotelu, da bodo boljše sodelovali med sabo in s tem dosegali želene rezultate v hotelu. Vsak hotel bi moral imeti jasno zastavljene cilje o poslovanju. Kadar so cilji realno zastavljeni, morajo biti ustrezno postavljena tudi orodja za doseganje teh ciljev, se pravi jasno načrtane strategije in metode učinkovitega poslovanja. Prav ta orodja pa morajo biti čim bolj dodelana, kajti težko je predvideti, kako točno se bodo odvijale razmere na trgu in s tem posledično kakšen bo njihov vpliv na rezultate poslovanja v hotelu.

2 NAMEN IN CILJ

Namen zaključne projektne naloge je, da analiziramo pomembnost posamezne delovne enote v hotelu ter opredelimo njihove točne naloge in zadolžitve. S tem bomo pridobili rezultate, ki jih bomo lahko podrobno pregledali, analizirali in na tej podlagi podali možne ukrepe za izboljšanje poslovanja v posamezni delovni enoti oziroma stroškovnem mestu v hotelu.

Cilj zaključne projektne naloge je pridobiti finančne in nefinančne kazalce uspešnosti o poslovanju hotela. Izdelati želimo sistem kazalnikov in metod za analiziranje uspešnosti poslovanja posameznih stroškovnih mest v hotelu, ki bodo služile vodstvu hotela pri njegovem poslovanju. Te kazalnike bomo primerjali s sorodnimi kazalniki med enotami v hotelu. Prikazali bomo, ali enota posluje dobro ali slabo, kje so tiste priložnosti, ki jih še niso izkoristili, in katere so metode, ki bi jih morali uporabiti. Vse enote so težko uspešne, če niso dovolj informirane in tako potrebujejo nove načine in strategije za doseganje uspešnih ciljev. Predstavili bomo načine merjenja uspešnosti poslovanja in možnosti njihovega uvajanja v izbrani hotel. Cilj zaključne projektne naloge je prikazati kazalnike uspešnosti (pozitivne rezultate) in metode ocenjevanja uspešnosti ter predstavitev le-teh poslovodstvu za lažje kasnejše uvajanje v podjetje.

2.1 Metode za doseganje ciljev

Teoretični del zaključne projektne naloge smo napisali na osnovi prebrane literature, ki nam jasno sporoča, koliko je bilo do sedaj opravljenega raziskovanja na tem področju. Določene raziskave in trditve, ki so bile opravljene do sedaj, smo med seboj primerjali in jih komentirali ter si tako postavili lažja izhodišča za empirični del zaključne projektne naloge. Uporabili smo predvsem trditve, ki nakazujejo, kakšne so strategije in ukrepi za doseganje boljših rezultatov v hotelu. Literaturo smo jemali predvsem s področja ekonomike upravljanja hotelov kot tudi upravljanja ostalih podjetij. Vsebinsko smo najbolj iskali literaturo, ki nam omogoča pogled v upravljanje najbolj kompleksnih sistemov hotela ter nam prikazuje različne izkušnje kot tudi načine za doseganje zelenih rezultatov. V literaturi smo našli tudi delovanje posameznih procesov v hotelu in različne strategije pri upravljanju le-teh. Uporabljeni sta tuja in slovenska literatura iz tega področja.

Empirični del zaključne projektne naloge je sestavljen na podlagi obstoječih podatkov v hotelu iz bilance stanja, bilance uspeha in letnih poročil ter posebej metode izpraševanje vodstvenega kadra v podjetju s pomočjo intervjuja. Vsebina intervjuja je temeljila na vprašanjih, ki so dajali sliko o trenutnem stanju rezultatov in percepcije za doseganje le-teh ter njihova percepcija za skupne cilje. Podatke smo obdelali na podlagi podanih odgovorov.

2.2 Predpostavke in omejitve

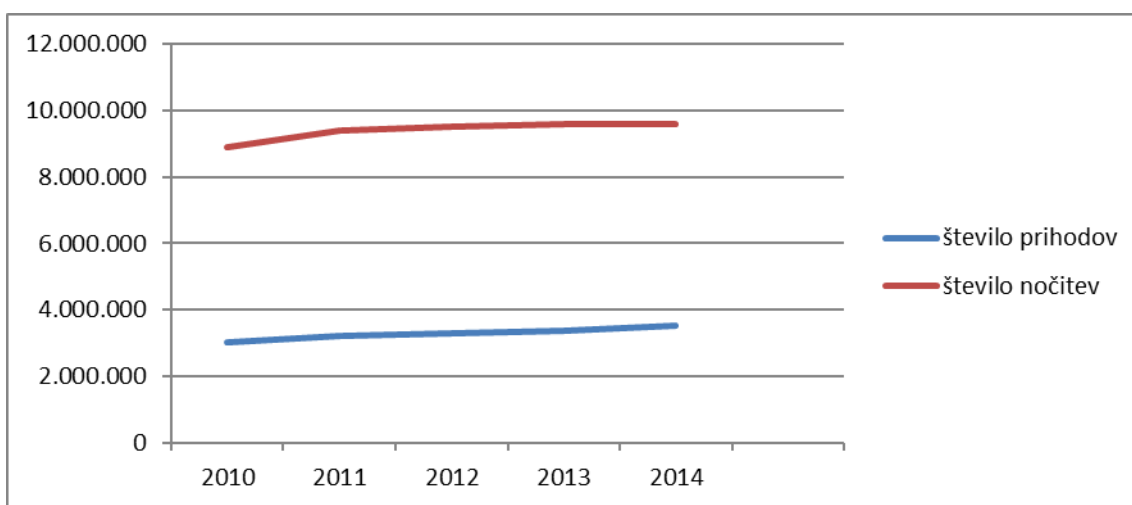
Predpostavljamo, da smo imeli dostop do sekundarnih podatkov v hotelu in da so intervjuvanci odgovarjali vestno in po svoji lastni presoji, saj je v interesu vsake empirične analize in iz nje izvedenih ukrepov, da se dobi sliko, ki omogoča boljše razumevanje lastnega področja dela. Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko predpostavljamo, da so rezultati pripomogli tudi k dolgoročnemu usmerjanju poslovnih odločitev. Predpostavljamo tudi, da je raziskava prispevala dodatne informacije in pripomogla k boljšemu razumevanje uporabe in potrebnih analiz s pomočjo kazalnikov uspešnosti poslovanja hotela.

Omejili smo se na rezultate posamezne delovne enote pri uspešnosti poslovanja hotela in kakšna je povezanost teh rezultatov s poslovnimi odločitvami. Pri tem lahko imajo posebno mesto zaposleni, ki igrajo ključno vlogo pri odnosih z zunanjimi partnerji in gosti oziroma turisti. Zato so rezultati poslovanja hotela lahko odvisni tudi od odnosov, ki se ustvarjajo znotraj hotela in v odnosu do zunanjega okolja.

3 HOTELIRSTVO V SLOVENIJI

Hotelirstvo v Sloveniji narašča, vendar je to značilno predvsem v zdraviliških krajih, ob morju in seveda v glavnem mestu, v Ljubljani.

Dejavnost hotelirstva ureja Zakon o gostinstvu iz leta 1995, ki je bil do danes večkrat noveliran. Ta zakon definira hotel kot eno vrsto gostinskega obrata, v katerem se opravlja gostinska dejavnost, ki obsega pripravo in strežbo jedi in pijač ter nastanitev gostov. Pod pojem hotel uvrščamo majhna podeželska gostišča in velika hotelska podjetja. Dandanes poznamo zelo raznoliko ponudbo in pestrost hotelskih storitev. Med primarne hotelske storitve uvrščamo prenočišče in gostinske usluge, med dodatno ponudbo pa prenos prtljage, dajanje informacij, bujenje itd. (Mihalič, 1999, 184).



Slika 1: Poslovanje dejavnosti hotelov o stanju prenočitev turistov (domači in tuji)

Vir: SURS 2016(a).

Zgornja slika 1 prikazuje poslovanje dejavnosti hotelov in njim podobne namestitvene zmogljivosti, z namenom prikazati rezultate glede stanja prenočitev domačih in tujih turistov. V graf je bilo zajetih več kot 310 hotelov in njim podobnih namestitvenih zmogljivosti. Iz grafa lahko razberemo, da število prihodov dolgoročno narašča, hkrati pa ti gostje v povprečju opravijo enako število nočitev, kar posledično pomeni, da tudi število nočitev premo sorazmerno narašča.

3.1 Zgodovina hotelirstva v Sloveniji

Za boljše razumevanje današnjega stanja v domačem hotelirstvu se je treba zazreti v preteklost in pogledati, kako je potekal razvoj te dejavnosti na naših tleh.

O prvih začetkih turizma v Sloveniji govorimo že v starem veku, ko so v takratna zdravilišča potovali stari Rimljani. Kot eno prvih takšnih zdravilišč v Sloveniji se omenjajo Rimske terme, o čemer pričajo najstarejši ohranjeni zapisi iz leta 1486. Motivi potovanj so bili včasih drugačni, kot so v današnjih dneh, in so zajemali predvsem rekreativne, kulturne in zdravstvene motive.

V srednjem veku so izginile večine oblik dotedanjega turizma, saj je bilo težko potovati izven ozemlja, kjer so ljudje živeli brez dovoljenja lastnika. V tem obdobju so se ljudje podali le na nujna potovanja, in sicer z namenom vojaške ofenzive, trgovanja ali zaradi poštnih storitev. Edina oblika zapisa o turizmu iz tega obdobja so romarske poti. V Sloveniji so predvsem potovali h Gospe sveti na Koroško.

V 14. in 15. stol. so ob božjih poteh v Evropi zrasla številna prenočišča, ki so jim pravili hospitali. Beseda izvira iz latinščine (*hospitale aedificiuntur*) in pomeni gostinsko gostoljubje, zgradbo ali gostinca, zastarelo pa gostilno ali gostišče, v katerem so sprejemali bolnike, ranjence, rekonvalescente, pohabljenca, starce, siromake, potnike in romarje (Borjančič 2013, 29).

V današnji Žički kartuziji je bilo v 15. stol. zgrajeno poslopje sedanjega Gastuža, verjetno je to eno najstarejših tovrstnih poslopij v srednji Evropi. Iz Etimološkega slovarja je to beseda, ki pomeni prostor ali hišo, ki sprejema in pogosti goste (Borjančič 2013, 31).

Na slovenski obali se je hotelirstvo začelo prav tako razvijati že v 13. stol. s takratnim zdraviliškim turizmom, ki pa ga poznamo še danes. Takratni menihi so zdravili s slanico in morsko vodo.

Leta 1879 so se začela zdravljenja z oblogami solinskega blata in kopelmi. Ta vrsta zdravljenja so pripomogla k ozdravitvi revmatskih in drugih obolenj. Sloves o pozitivnih učinkih solinskih snovi in v napredovanju zdravja se je razširil v oddaljene kraje takratne Avstro-Ogrske.

Po letu 1885 je sledil novi prihod turistov, ki je pripomogel k novi gradnji turističnih objektov, posledično pa so se začeli združevati ljudje iz višjega sloja (izobraženci, bančniki in razni podjetniki), ki so nato ustanovili delniško družbo, ki je bila zadolžena za izgradnjo zdravilišča v Portorožu. Imenovala se je Stabilimento balneare di Pirano. Zgradili so prvi zdraviliški objekt, ki je imel 80 sob in 120 ležišč, kavarno in restavracijo. To je bil predhodnik Hotela Palace.

V hotelirstvu v času po drugi svetovni vojni prevladuje mišljenje, da je treba turiste v hotelu zadržati čim dlje, saj so imeli ogromno stroškov z lastno promocijo ter sodelovanjem v takratni propagandi. Ker niso znali takrat med sabo dobro sodelovati z raznimi agencijami in društvi, je bila ponudba zelo osiromašena in ni privabljala velikega števila turistov.

Na uspešnost poslovanja v hotelirstvu vplivajo naslednje značilnosti (Ivankovič 2000, 35):

- kapitalno intenzivna dejavnost
- nihanje povpraševanja,
- značilnost poslovnega učinka,
- delovno intenzivna dejavnost,
- lokacija,
- relativna majhnost podjetij,
- različnost prodajnih poti,
- raznolikost tržnih segmentov in visok cenovni razpon poslovnih učinkov.

Danes ni več tako. Ponudba turističnih nastanitvenih možnosti je pri nas bogata. Turisti lahko tako izberejo svojim željam in potrebam ustrezno nastanitev, kar zagotavlja največjo mero njihovega zadovoljstva. V nadaljevanju je predstavljena razvrstitev nastanitvenih objektov, ki jih poznamo pri nas.

3.2 Kategorizacije hotelov

V Sloveniji imamo trenutno 11 hotelov s petimi zvezdicami, vendar je lahko kakovost med posameznimi hoteli občutno boljša ali pa slabša od drugih.

Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov, ki je stopil v veljavo s 1. januarjem 2009, je v Sloveniji nastal nov in sodoben sistem kategorizacije nastanitvenih obratov, z namenom uvedbe višje kakovosti in ravni storitev. Upoštevajo se vse evropske zahteve standardov opremljenosti ter storitev, ki se lahko primerja s sistemi v drugih turističnih državah, od koder prihajajo turisti v Slovenijo na obisk.

V Sloveniji imamo kategorizirano sledeče nastanitvene objekte:

- hoteli, moteli, penzioni in gostišča,
- apartmaji – počitniška stanovanja in počitniške hiše,
- sobe,
- kmetije z nastanitvijo,
- marine.

Kategorije nastanitvenih obratov se označujejo z zvezdicami, turistične kmetije pa z jabolki.

Prav tako mora biti nastanitveni objekt jasno označen tudi v prostoru za sprejemanje gostov, kot tudi v cenikih in drugih trženjskih materialih.

Soba za nastanitev turistov mora vsebovati spalnico, kopalnico in predprostor, v primeru, da je kopalnica pred vhodom v spalnico. Soba za nastanitev, kjer se poleg ne šteje tudi kopalnica, mora imeti pri enoposteljnih sobah 8 m² površine, pri novogradnji 10 m², pri dvoposteljnih sobah 12 m², pri novogradnji 15 m². Kadar je v sobi dodatno ležišče, mora le-ta imeti 4 m²

površine. V sobah je prav tako potrebno okno z naravno svetlobo, razsvetljavo, električno vtičnico, nočno omarico s svetilko, mizo in stol ter obešalnik za obleke. Soba mora imeti možnost zatemnitve, koš za odpadke, copate za enkratno uporabo, če so tla lesena ali imajo položene ploščice, navodila v primeru požarne nevarnosti ter splošne informacije z aktualnim cenikom.

Vlogo za pridobitev kategorije nastanitvenega obrata lahko poda fizična oseba (kmetje, sobodajalci), samostojni podjetniki posamezniki, pravne osebe registrirane za opravljanje gostinske dejavnosti v gostinskih nastanitvenih obratih.

3.3 Ponudba hotelov in trendi

Slovenija danes nedvomno sodi na svetovni turistični zemljevid in postaja vedno bolj zanimiva destinacija za različne vrste turistov. Zaradi sprememb v povpraševanju se hotelska ponudba vedno bolj prilagaja tudi povpraševanju, kako, pa je natančneje obrazloženo v nadaljevanju.

V Sloveniji imamo zelo raznoliko hotelsko ponudbo. Hotelirji se s svojo ponudbo pozicionirajo na trgu, velika večina pa svojo ponudbo prilagodi glede na trenutne trende v turistični industriji. Visoki nivoji kakovosti ponujajo svoje storitve po zmernih cenah in tudi srednji nivo se lahko prilagaja navzgor ali navzdol. Večina verig se je razširila na letovišča.

Poznamo:

- poslovni hoteli (commercial hotels),
- rezidenčni hoteli (residential hotels),
- letoviški hoteli (resort hotels).

Kadar govorimo o poslovnih hotelih, lahko omenimo, da gostje ostanejo le kratek čas. Pomembna je mikro lokacija hotela in so slabše zasedeni ob koncih tedna. Imajo celostno ponudbo in poraba na gosta je kar precejšnja.

V rezidenčnih hotelih gostje bivajo daljše obdobje in gre za dejanski zakup prostorov. Odnos med hotelirji in gosti je veliko bolj oseben kot drugod.

V letoviških hotelih je osnovni namen počitnikovanje. Letoviški hoteli so znani po tem, da vedno bolj silijo k podaljševanju sezone in dopolnitvi ponudbe, da privabijo goste tudi izven velike poletne sezone. Pri mega letoviščih gre za velike komplekse, ki ponujajo ob hotelih še rekreacijske objekte in naprave.

Znotraj hotelskega kompleksa je potrebna določena mera specializacije dela, glede na potrebe hotelskega kompleksa, ki ga določi manager. O specializaciji dela govorimo, kadar želimo dosežati čim bolj kakovostno ponudbo in večjo produktivnost dela s tem pa tudi boljši nadzor nad izvajanjem nalog.

V Sloveniji so trenutno ključni turistični trendi kratki mestni oddihi (city break), aktivne počitnice, zdraviliški (wellness) turizem, zeleni, kulturni, poslovno-kongresni turizem ter turizem doživetij.

Preglednica 1: Število prihodov turistov in prenočitev v mestni občini Ljubljana

Leto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Število nočitev	777.247	687.605	739.453	794.646	856.695	948.771	1.021.929
Število prihodov	391.431	367.368	393.010	425163	458.527	503.295	562.123

Vir: SURS 2016(b).

V preglednici 1 je prikazano število turistov in prenočitev v mestni občini Ljubljana, v kateri je razvidno povečevanja števila turistov iz leta v leto, kar med drugim dokazuje, da se turistično-hotelirska ponudba razvija v pravo smer. S ciljem slediti povpraševanju turistov pa so v letu 2015 z odkritjem temeljnega kamna tudi uradno začeli graditi prvi hotel s petimi zvezdicami v Ljubljani.

3.4 Lastniške strukture glede na upravljanje

Vsako podjetje mora biti za dosego zastavljenih ciljev dobro upravljano. Za dobro upravljanje pa ni primerna vsaka lastniška struktura in nič drugače ni pri hotelirstvu.

Povsod poznamo različne načine upravljanja in delovanje hotelskih podjetij. Načini se med sabo razlikujejo glede na končne rezultate, ki so lahko boljši ali pa slabši. Različni viri nam navajajo zelo zanimive in med seboj različne načine upravljanja hotelskih podjetij:

- hoteli z neodvisnim lastništvom (različni manjši hoteli v lasti družinskega podjetja ali hoteli v lasti večjih družb),
- hoteli z neodvisnim lastništvom, vendar v sodelovanju večje hotelske verige,
- najemniški hoteli, ki se jih najame in z njimi upravlja kot želijo hotelske verige ali obratno,
- franšizni hoteli.

Hotelske verige so danes v primerjavi z neodvisnimi hoteli vsekakor dominantnejše in narekujejo trende. To izhaja iz dejstva, da čeprav so neodvisni hoteli številčnejši, pa so hoteli v verigah večji po skupnem številu sob.

Za skupna vlaganja in tuje neposredne naložbe (equity investments) se odloča bolj Azija kot ZDA, kar je pokazala primerjava med obema. Model franšiz in upravljalških pogodb je bolj razširjen v ZDA (Klančnik 2004, 17).

Kadar govorimo o neodvisnih hotelih, so le-ti v lasti posameznikov in hotelov. Govorimo o neodvisnem upravljanju, ne glede na velikost posameznega hotelskega kompleksa. Veliko hotelov je ostalo neodvisnih, vendar jih ne smemo enačiti z družinskimi hoteli, saj so velikokrat financirani s strani večjih različnih organizacij. Kot prednosti lahko omenimo, da je lastnik neodvisen pri svojem poslovanju in ima možnost bolj fleksibilnega odločanja, kar pomeni seveda hitrejša ukrepanja. Lastnik in manager sta ena oseba, tako da le-ta uživa celoten dobiček, ki pa ga lahko razdeli na celotno podjetje, prav tako pa lahko nosi celotno odgovornost v primeru slabih finančnih rezultatov. Pri neodvisnih hotelih ima lastnik popoln nadzor nad politiko upravljanja ter postopki upravljanja.

Licenca franšize omogoča pridobitelju, da upravlja z imenom dajalca na določenem področju poslovanja. V času trajanja pogodbe ga lahko nadzoruje, hkrati pa mu priskrbi pomoč, ki pokriva paket poslovanja.

Na začetku 80. let se je začel franšizing v Sloveniji s prihodom verig hotelov, kot je Holiday Inn, ki mu je sledil Austrotel (Pavlin 1999, 31).

Pogoji franšizinga v Evropi, ki bi ustrezali "one size fits all", ne delujejo, saj imamo veliko različnih držav, ki postavljajo svoje pogoje pri prodaji franšize in so pogoji tudi predmet pogajanj.

Poznamo mnogo vrst hotelskih franšiz, ki jim je skupno to, da lastnik ohrani nadzor nad zemljiščem in objektom, hkrati pa lahko za lastno promocijo uporablja blagovno znamko hotelske verige, kar nedvomno olajša (poceni) trženje. V okviru pridobljene franšize lahko pridobi tudi pravico uporabljati slogane in logotipe hotelske verige (Klančnik 2004, 18). Franšize se razlikujejo po vsebini upravičenj oziroma koliko znanja in veščin («know how» podjetja) pridobi prejemnik franšize. Tako lahko poleg zgoraj naštetega pridobi tudi razne nasvete glede upravljanja, lege hotela, planiranja nabave, študije izvedljivosti itd. Za nakup franšize pa se podjetniki največkrat odločijo zaradi vključitve v centralni rezervacijski sistem (Vallen in Vallen 2005, 71).

4 ORGANIZIRANOST HOTELIRSTVA

Organiziranost je ključnega pomena pri pridobivanju dobrih poslovnih rezultatov, vendar zahteva veliko odločanja in rednega spremljanja rezultatov.

Statični element turizma se pojmuje kot bivanje v nastanitvenih obratih, med katerimi je tudi hotel, to pa imenujemo drugače tudi hotelski management. Management poskuša v največji meri čim bolj uveljaviti dve načeli, in sicer uspešnost ter učinkovitost. Hotelirji potrebujejo uspešen management, da lažje uresničujejo svoje cilje, dosegaajo uspešnost in učinkovitost ter da pridobivajo čim več soglasja med različnimi cilji.

Uspešnega hotelirja se lahko izmeri s pomočjo dobrih rezultatov, ki so jih zamislili in če so dosegli zastavljene cilje. Funkcija kakovosti in optimalne usklajenosti med vsemi akterji v hotelski organizaciji je uspešno delovanje managementa.

Pri odločanju se lahko opredelimo na štiri faktorje, ki merijo stopnjo določene finančne uspešnosti v hotelirstvu:

- povprečna zasedenost hotela,
- povprečna cena nočitev,
- odstotek prihodkovnega managementa (Yield management),
- zaslužek na razpoložljivo sobo (t. i. RevPar).

Povprečna zasedenost hotela se spreminja glede na sezonsko povpraševanje in dnevno povpraševanje. Zasedenost hotela nam prikazuje dejansko stanje prodanih kapacitet v odstotkih; na daljši rok računamo povprečno zasedenost. Z zasedenostjo kapacitet lahko primerjamo rezultate s prejšnjimi leti, prav tako pa zasedenost spremlja tudi statistični urad Republike Slovenije. S to pomočjo lahko tudi vlagatelji določajo potencialni bruto prihodek.

Povprečna cena nočitev se običajno uporablja pri projekcijah prihodkov od sob v določenem hotelu, ki želi ponuditi gostu več pri nočitvi, kot lahko ponudi konkurenca.

Odstotek prihodkovnega managementa meri delo hotelskega managementa, ki poskuša doseči največji odstotek pri prodaji sob za najvišjo ceno. Takšen koncept se je začel uporabljati v večjih hotelskih verigah od leta 1990 dalje.

Zaslužek na razpoložljivo sobo izračunamo kot količnik od prihodkov od prodaje sob na število vseh razpoložljivih sob v določenem obdobju.

Torej hotel, ki ima 30.000 EUR prihodka na dan 21. 4. 2016 od prodanih sob in ima kapaciteto 300 sob, bi znašal 100 EUR ($30.000 \text{ EUR} / 300 = 100 \text{ EUR}$).

4.1 Organizacijska kultura

Pojem organizacijske kulture je že star pojem, ki se je vpeljal v uporabo iz antropologije in sociologije.

Kultura podjetja in sistem vrednost je ponazorjena med notranjimi in zunanjimi dejavnostmi, medtem ko je vedenje posameznikov odvisno od njihovega odnosa do dela, komuniciranja s poslovnimi partnerji in konkurenco, ter medsebojnosti in oblikami vodenja (Mayer 1994, 138).

Organizacijska kultura se razlikuje od enega hotelskega podjetja do drugega, pri čemer ni veljavna ena teorija za vse, pri vseh pa velja enako vodilo, in sicer dober odnos do svojih gostov. Dober odnos do gostov nam pove ogromno o organizacijski kulturi v hotelskem podjetju, saj se pokažejo vse negativne in pozitivne plati organizacijske kulture. Pri odnosu do gostov se zaposleni redko v celoti zavedajo, kakšno energijo oddajajo; govorimo namreč o formalni in neformalni gostoljubnosti. V hotelskih podjetjih, kjer je organizacijska kultura dobra, se bolj izraža neformalna gostoljubnost, medtem ko v hotelih s slabšo organizacijsko kulturo opazamo bolj formalno gostoljubnost.

Organizacijsko kulturo lahko razdelimo na več enot:

Proizvod in storitev je vidna vsebina organizacijske kulture in je plod stvaritve človekove dejavnosti v hotelirstvu. Pri uvajanju novih proizvodov in storitev lahko pričakujemo spremembe v obnašanju med zaposlenimi, tukaj pa je ključen odnos do uporabnika.

Vrednote lahko razumemo kot zmes premoženja, lahko pa so tudi neotipljive in jih razumemo kot na primer poštenost, dobrosrčnost, moč in prijaznost. Posamezniki se prilagajajo skupni kulturi vedenja, ki je značilna za neko območje. Če želimo shajati z ljudmi, se moramo prilagajati njihovim vrednotam.

Norme so v organizaciji izražene v obliki zahtev vedenja. Rezultat interakcij med udeleženci organizacije so prikazana kot pravila vedenja. Kolektivna stališča, verovanja in občutenja so pričakovana od vseh članov. Skupen cilj je pogoj za nastanek norme (Ivanko 2004, 237).

Tipični obrazi vedenja so najlažje razumljivi s stavkom "tako pa delamo pri nas". Poznamo določene vzorce vedenja, ki se jih drži cela organizacija, saj so že uveljavljeni dlje časa, in če so uspešni, ostajajo dlje časa v hotelski organizaciji.

Vzorniki so običajno vodilne osebe v organizaciji, ki s svojim delom uspešno vplivajo na celotno poslovanje. Nemalokrat so to tudi ustanovitelji podjetja, ki so s trdno voljo postavili na noge podjetje iz nič.

Komunikacija in zaupanje so ključnega pomena za organizacijo. Z normalno komunikacijo se vzpostavlja zaupanje, s katerim se v nadaljevanju gradijo pozitivni odnosi. Na podlagi omenjenih sestavin se zaposleni med sabo lažje povezujejo in gradijo boljšo prihodnost.

4.2 Vrednotenje organizacijskega komuniciranja

Vrednotenje je postopek, s katerim ovrednotimo vse obstoječe znanje, spretnosti in kompetence, ki si jih je posameznik pridobil skozi določeno obdobje v podjetju.

Organizacijsko komuniciranje kot eden izmed ključnih sestavin organizacijske kulture predstavlja skupek, ki ga je treba ovrednotiti za pridobivanje izboljšav.

Ljudje so tisti, ki dajejo konkurenčno prednost podjetja in so voljni prispevati svoje znanje k rasti organizacije in se stalno izobražujejo, da bi se s tem še izboljšali. Dobro izobražen kader odlično pozna vrednote dobrega komuniciranja in se zaveda njenega pomena. Hotelska podjetja dosti vlagajo v dodatna izobraževanja zaposlenih na področju komuniciranja z gosti kot tudi komuniciranja med ostalimi zaposlenimi.

Pri organizacijskem komuniciranju ločimo močno in šibko organizacijsko kulturo komuniciranja. Vedenje zaposlenih v podjetju pri močni organizacijski kulturi se izraža v tem, da imajo odgovorno obnašanje in pomembne vrednote vpete v svoj miselni vzorec komuniciranja. Za njih je značilna nizka stopnja fluktuacije, saj se čutijo dolžni in pripadni izboljšati stanje v podjetju. Medtem ko pri šibki organizacijski kulturi komuniciranja ne zasledimo teh miselnih vzorcev, marveč vidimo obratne negativne učinke, ki jih povzroča nejevolja in slaba motiviranost za delo. Takšne organizacije težje premagujejo ovire na poti do uspeha in nemalokrat naletijo na dosti slabše rezultate.

Gre za različne načine dojemanja pri komuniciranju in ovrednotenju pravil, kulture in ciljev. V posameznikovi podpirajoči kulturi govorimo vrednotenju medsebojnih odnosov in posamezniki, ki jim druženje veliko pomeni, se v takih organizacijah dobro počutijo. V teh primerih slog reševanja problemov izvira iz medsebojnih odnosov. Pri inovativni organizacijski kulturi je komuniciranja manj in je zanje značilno, da večino nalog želijo opraviti kar se da sami, s tem pa je nadzor manj pomemben kot drugje. V kulturi spoštovanja pravil gre običajno za centralizirane sisteme delovanja, v katerem je komuniciranja sicer dovolj, vendar je zelo strogo in mu grozi, da se preslabo prilagaja novim in hitrim spremembam. Pri ciljno usmerjeni organizacijski kulturi lahko govorimo o veliki predanosti ciljem, saj vodstveno osebje išče najboljše načine, kako si s podrejenimi utreti pot k zastavljenim ciljem, dostikrat tudi preko uveljavljenih pravil.

Spremenljivke za uspešnost in učinkovitost organizacij so pomembne skupne vrednote. Za delovanje organizacij je bilo pomembno človeštvo in njihov doseg, saj živimo v civilizaciji organizacij. Glede na to, da so zmožnosti posameznika omejene, tako telesne kot tudi umske,

velja, da sami zmoremo malo, v skupnem delovanju pa obilo. Interesi ljudi temeljijo na zavzetosti za sodelovanje, njihovih vrednotah, kar predstavlja zanje najpomembnejše dobrine. Temeljne vrednote večine ljudi in dobrih organizacij temeljijo na pripravljenosti za sodelovanje, složno delovanje, ki je spodbujen s strani managementa (Tavčar 2005, 68).

4.3 Moč informacij

John Donne je v 17. st. rekel, da ni nihče otok, ki bi bil popolnoma sam zase in da je vsak človek del nečesa večjega, kot je celina. Jasno je, da so že v preteklosti dobro poznali moč informacij in da smo tako ali drugače povezani.

Informacije v hotelirstvu ločimo na tiste znotraj organizacije, torej notranje informacije t. i. delovne informacije o procesu dela in zunanje informacije, ki prehajajo navzven iz strani hotelirja in so pojem širšega informiranja.

Notranje informacije nam govorijo o stanju informiranosti zaposlenih, procesu prenašanja teh informacij ter o informacijskem komuniciranju. Že nekaj časa velja pravilo, da kdor ima dosti informacij, razpolaga z dosti moči, pa vendarle ni vse tako. Kadar zaposlene dobro informiramo o stanju v podjetju, s tem rasteta zaupanje in lojalnost do podjetja. Zaposleni na tak način lažje identificirajo prioritete poslovne cilje in se med samo lažje povezujejo.

Ko zaposleni zapustijo organizacijo, je lahko znanje izgubljeno in s tem se ogrozi celotno podjetje. Zato vedno več organizacij poskuša zajeti in shraniti to znanje od svojih zaposlenih. To znanje je lahko kasneje deljeno z ostalimi zaposlenimi. Da lahko to znanje zajamejo, shranijo in delijo z ostalimi, organizacije implementirajo v uporabo tako imenovane informacijske sisteme znanja (Doom 2009, 97).

Splošno znano prepričanje je, da so informacije ključnega pomena v vseh organizacijah, vendar pa so ljudje tiste najpomembnejše sestavine uspeha, ne glede na cilje organizacije ali vrste namembnosti (Hinton 2005, 11).

Kadar pa govorimo o zunanjih informacijah v hotelirstvu, je treba omeniti, da lahko gostje svoje izkušnje delijo na različne načine. Najbolj razširjen način prenašanja informacij je v zadnjem času preko digitalnih medijev, tukaj lahko omenimo razna socialna omrežja in rezervacijske portale.

Glede na to, da je digitalno komuniciranje težje obvladljivo in jih ne moremo kontrolirati, jih pa lahko usmerjamo. S tem ko pojasnimo položaj, povemo resnico in usmerimo komunikacijo se primerno odzovemo na negativen odziv (Kosi 2009).

Preko družbenih omrežij potrošnik razširi svoje nezadovoljstvo in se na tak način doseže ogromno ljudi in tega se morajo podjetja še kako zavedati (Solis in Breakenridge 2009, 221).

Vodenje in nadzor komunikacije v družbenih omrežjih je pomembno, saj je ključnega pomena sodelovanje odnosov z javnostmi, marketinške komunikacije, oglaševanja in storitev za potrošnike. Pogovor s posamezniki in njihovo poslušnost pa pripomore k sodelovanju za celovito podjetje. V družbenih medijih je participacija za potrošnike neke vrste storitev (Solis in Breakenridge 2009, 199–201).

4.4 Managerski pristopi k stroškovnim mestom

Podjetja se pogosto odločijo za zniževanje stroškov, ker jih na ta način obvladujejo. Za obvladovanje stroškov v podjetju je potrebna jasno postavljena politika stroškov. Poznamo številne pristope za nadziranje.

Enote podjetja, kot so funkcionalno, prostorsko in vsebinsko (stvarno), pojmujejo s stroškovnimi mesti, za katere imamo izoblikovanje nosilce odgovornosti in pri poslovanju se pojavljajo stroški. Za nastajanje stroškov na stroškovnem mestu so odgovorni vodje (Pučko in Rozman 1995, 175).

Glavno vodilo managerjev je, da čim bolj znižajo stroške določene enote, obenem pa dvignejo raven produktivnosti in povečujejo prihodke s pomočjo rednega spremljanja in kalkuliranja vseh stroškov.

Močno menedžerko orodje za povečanje konkurenčnosti in izboljšanje poslovnega rezultata je spremljanje stroškov oz. njihovo upravljanje. Osnovni cilj upravljanja s stroški je doseči stroškovno učinkovitost, kar pomeni ustvarjanje optimalnega odnosa med angažiranimi stroški in rezultati, ki so bili doseženi na tej podlagi (Belak, 2005, 80).

Pomembno je, da izbirajo pravilne pristope k optimizaciji dela in da z zniževanjem stroškov ne povzročijo preveč škode na daljši rok. Najprimernejši način za preverjanje rezultatov je stalna kalkulacija.

S prodajo določene vrste storitev nam omogoča kalkulacija z ugotavljanjem ekonomskega rezultata. Omogoča nam nadzorovati stroške po stroškovnih nosilcih in njihovo planiranje. S tem se usposabljam za načrtovanje poslovne uspešnosti podjetja, za smotno postavljanje prodajnih cen proizvodov ali storitev podjetja in za izvajanje cele vrste analiz gibanja stroškov in poslovne uspešnosti v času. Vse to pa je osnova za poslovno-politično ukrepanje v podjetju (Pučko in Rozman, 1995, 178).

Kalkulacije lahko delimo po različnih kriterijih (Kavčič idr. 2007, 45).

1. Predmet kalkuliranja: po kriteriju; stroškovne, prodajne in nabavne cene.

2. *Čas kalkuliranja:* za vsako ceno moramo narediti predračunsko kalkulacijo ne glede na predmet kalkuliranja, sprotno kalkulacijo (delamo jo takrat, ko poteka proizvodjalni proces oziroma med letom) ter obračunsko kalkulacijo.

3. *Metoda kalkuliranja:* pri kalkulacijah lahko upoštevamo različne metode, ne glede na predmet kalkuliranja in ne glede na čas, pomembno je, da so prilagojene razmeram v podjetju. Managerji z različnimi pristopi nadzorujejo stroškovna mesta, med drugimi tudi na način, da postavijo zaupanja vrednega vodjo na določeno stroškovno mesto, ki že v samem procesu nabave in izvajanja storitev pripomore k temu, da poteka delo čim bolj optimizirano. Le z zaupanjem in skupnim sodelovanjem se dosegajo dobri poslovni rezultati.

5 PREDSTAVITEV IZBRANEGA HOTELSKEGA PODJETA

Naravne danosti in sodobna medicinska znanost uvršča zdravilišče v sam vrh slovenskega turizma. Dejavniki, ki privabljajo goste iz vsega sveta, so predvsem tradicija, podnebje, naravno okolje, sprostitvev, kakovostna nega in oskrba ter družabnost.

5.1 Osnovna predstavitev

Termalno zdravilišče Terme Dobrna je slovensko termalno zdravilišče, ki ima najdaljšo, 610-letno tradicijo. Dejavnost osnovne družbe je razdeljena na dve ključni področji: turistična dejavnost in medicinska dejavnost. Obe dejavnosti obsegata wellness z bogato ponudbo lepотно kozmetičnih storitev, bazenov s termalno vodo in savn.

Termalni vrelec je srce zdravilišča. Voda pri izviru, ki meri od 35 do 36 stopinj C, prihaja iz globine 1.200 metrov in blagodejno vpliva na vse vrste ženskih bolezni. Terme Dobrna ima tudi svojo blagovno znamko intimne nege z dodano zdravilno termalno vodo, ki jo ponujajo bolnicam.

Terme so znane po tem, da so partner žensk v vseh njenih obdobjih. Najbolj znani so po zdravljenju ginekoloških obolenj ter uroloških bolezni. Kot prvi so odprli Center za preventivo in zdravljenje urinske inkontinence pri ženskah. S pomočjo termalne vode pomagajo pri artritisu, revmatizmu in drugih boleznih.

Najmlajši hotel, ki obsega restavracijo, seminarske prostore, savno, bazene (z zdravilno termalno vodo) in centrom za lepoto telesa, se imenuje Hotel Vita.

Hotel iz leta 1855, ki ima štiri zvezdice, se imenuje Vila Higiea, ki slovi po načelih ureditve Feng Shuija. Vinska klet je urejena v kletnih prostorih vile. Za aktivno preživljanje prostega časa je primeren hotel s tremi zvezdicami, in sicer Hotel Park, namenjen pohodnikom in kolesarjem. Hotel ima dovoljenje za male živali. Osrednji termalni vrelec z zdravilno vodo se nahaja v zdraviliškem domu iz leta 1642. V njem je več manjših dvoran, velika zdraviliška dvorana, ki je primerna za konference, seminarje in poročna slavja.

Poslanstvo Term temelji na dobrem počutju in zdravju za vse generacije, kakovosten način in uporaba naravnih zdravilnih sredstev pa je udejanjeno s preventivnim delovanjem in strokovnostjo. Generator razvoja in vodilo je vsekakor zdravje, ki ugodno vpliva na goste v neokrnjeni naravi in iskanjem ravnovesja. Zdravje varujejo s preventivnim zdravjem, povrnejo ga pa z rehabilitacijo in zdraviliškim zdravljenjem. Prosperiteta ključnih deležnikov je ustvarjena s podlago uspešnega poslovanja – gostov, zaposlenih, lastnikov in poslovnih partnerjev.

V okviru term deluje diagnostično-rehabilitacijski center. Na področju ginekologije, urologije, ortopedije in nevrologije sodelujejo z vodilnimi strokovnjaki.

Na področju turističnega segmenta so specializirani za pare in družine z majhnimi otroki, predvsem primerni so za tiste, ki iščejo mir in zdrav način življenja.

Osnovni kapital družbe Term Dobrna, d. d., znaša 692.542 kosovnih delnic, ki kotirajo na Ljubljanski borzi v vstopni kotaciji.

Lastniška struktura je naslednja:

Preglednica 2: Lastniška struktura Term Dobrna

	31. 12. 2015	31. 12. 2015	31. 12. 2014	31. 12. 2014
Lastnik	Vsota	Delež	Vsota	Delež
ALEA, d. o. o.	227.557	32,86 %	227.401	32,84 %
ZVON ena holding, d. d., v stečaju	148.514	21,44 %	148.514	21,44 %
G skupina, d. d. – v stečaju	120.563	17,41 %	120.563	17,41 %
SANATUS, d. o. o.	118.771	17,15 %	118.771	17,15 %
HYPO ALPE ADRIA – BANK D.D. ZAGREB	35.067	5,06 %	35.067	5,06 %
ZVON DVA HOLDING, d. d. – v stečaju	3.274	0,47 %	3.274	0,47 %
MIS GAŠPER	1.071	0,15 %	1.071	0,15 %
MARINČEK ANTONIJA	944	0,14 %	944	0,14 %
KAMŠAK MARTA	866	0,13 %	866	0,13 %
DOLENŠEK IGNAC	656	0,09 %	656	0,09 %
OSTALI	35.259	5,09 %	35.415	5,11 %
SKUPAJ	692.542	100 %	692.542	100 %

Vir: Terme Dobrna, d. d. 2016.

Preglednica 2 prikazuje lastniško strukturo podjetja Term Dobrna, d. d., ki je v obdobju enega leta med 31. 12. 2014 in 31. 12. 2015 ostala praktično nespremenjena. Je pa iz preglednice tudi razvidno, da so 3 podjetja, ki imajo skupaj več kot tretjinski lastniški delež, v stečaju, kar pomeni, da se bo v tem delu nedvomno spremenilo lastništvo podjetja, potem ko bodo enkrat vsi stečaji zaključeni.

5.1.1 Cilji podjetja

Povečanje fizičnih kazalcev na vseh področjih delovanja je cilj podjetja in s tem dvig prihodkov posameznih delovnih enot. V podjetju si želijo večje produktivnosti zaposlenih, ki bo pripomogla k večji donosnosti poslovanja.

Preglednica 3: Kvantitativni cilji podjetja

Področje	Cilji za 2015	Glede na 2014
Število nočitev	95.000	3 % več
Število točk ZZS	22.000	Enako
Celotni prihodki	7 mio EUR	4-odstotna rast
Prihodki nastanitev in gostinstva	3.906.844 EUR	4-odstotna rast
Prihodki zdravstva	2.007.915 EUR	2-odstotna rast
Prihodki wellnessa	806.500 EUR	7-odstotna rast
Celotni odhodki	6,9 mio EUR	2% zmanjšanje
Celotni poslovni izid	140.000 EUR čistega dobička	
Delež stroškov dela v prihodkih	Znižanje deleža iz 42 % na 38 %	Znižanje deleža iz 42 % na 38 %

Vir: Terme Dobrna, d. d. 2016.

Preglednica 3 prikazuje kvantitativne cilje podjetja, ki predstavljajo bistvene načrte za novo poslovno leto in realno sliko o tem, kakšne so želje za novo poslovno leto. Podjetje si je na vseh področjih zastavilo izboljšanje, najbolj optimistične napovedi pa se nanašajo na poslovanje wellnessa.

Kvalitativni cilji

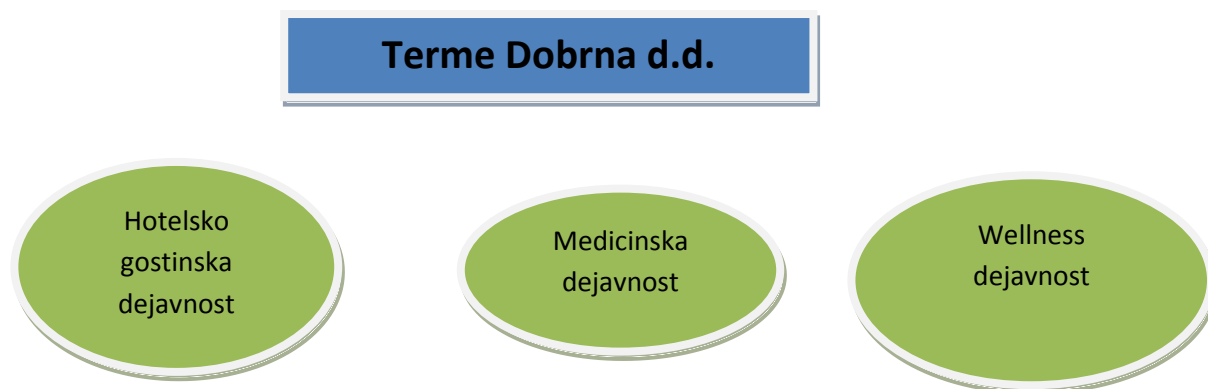
Terme Dobrna, d. d., želijo postati vodilni na področju obravnave ginekoloških obolenj, prav tako tudi na področju uroloških ter nevroloških stanj. Nameravajo dvigniti profesionalnost vseh svojih storitev in optimizirati poslovne procese na vseh področjih. Svoje zaposlene želijo prodajno naravnati, da bodo z individualnim pristopom do gosta povečali prodajnost. Želijo ohraniti stabilnost in kakovosti v poslovnih odnosih ter delovati v skladu s pridobljenim standardom DNV.

5.1.2 Dosedanji dosežki podjetja

Podjetje se lahko poleg dolgoletne tradicije, ki sega daleč v zgodovino, pohvali tudi z različnimi inovacijami in nenehnim vlaganjem v nove zdraviliške storitve in produkte. Skozi leta so dograjevali in širili ponudbo storitev, ki temeljijo na naravnih danostih, ter jih dodelali, saj sama ponudba naravnih danosti ne zadovoljuje potrebe zahtevnih gostov. Treba je izbrati inovativen način pri trženju danosti ter jih dobro vpeti v turistično ponudbo. Ministrstvo za zdravje jim je priznalo tri naravne zdravilne dejavnike: šoto, fango in termalno vodo. V podjetju redno skrbijo za profesionalizacijo svojih storitev, saj si želijo utrditi vodilno pozicijo med naravnimi zdravilišči v Sloveniji.

V letu 2015 je družba Terme Dobrna, d. d., preseгла število 100.000 nočitev.

5.2 Stroškovna razdelitev delovnih enot



Slika 2: Dejavnosti Term Dobrna, d. d.

Vir: Terme Dobrna, d. d. 2016.

Hotelsko gostinska dejavnost nudi:

- nastanitev v treh hotelih,
- gostinske storitve,
- izvedbo raznovrstnih dogodkov (poroke, seminarji, srečanja)
- animacija gostov,
- ponudba raznovrstnih spominkov in izdelkov.

Medicinska dejavnost združuje:

- rehabilitacijske storitve (fizioterapija, delovna terapija, balneologija)
- storitve negovalnega oddelka
- diagnostične in ambulantne storitve (ginekologija, nevrologija, urologija, ortopedija),

Wellness dejavnost združuje:

- bazene in savne
- lepotne in kozmetične storitve
- frizerske storitve
- akupunkturo,
- zdravljenje urinske inkontinence.

5.3 Upravljanje delovnih enot in njihovi zaposleni

Področje sprememb za izboljšanje kakovosti ni deležna samo ena enota, temveč se odvija po določenem procesu financiranja, ki doseže vsako izmed enot, saj so spremembe in izboljšave potrebne vsepovsod za celovito napredovanje družbe.

V preteklem letu je družba Terme Dobrna, d. d., izvedla večje spremembe na področju vsake enote z namenom izboljšanja kakovosti pri poslovanju. V preteklem letu so najbolj odmevale spremembe, kot so:

- Prenova namestitvenih in gostinskih kapacitet.
- Vzpostavitev dodatne gostinske ponudbe v sklopu bazenskega kompleksa, restavracije in kavarne May.
- Širitev negovalnega oddelka in nadaljnja specializacija za nevrološka obolenja.
- Posodobitev diagnostične in rehabilitacijske opreme.
- Prenova kapacitet medicinskega centra.
- Razvoj nišnih prodajnih programov in trženjskih orodij.
- Nadaljnji razvoj medicinske dejavnosti v sklopu projekta Dobrna Medical.
- Uspešno recertificiranje standarda DNV za varnost in kakovost v medicinskih procesih.
- Nadaljnje izvajanje optimizacije poslovanja.
- Uspešna izvedba načrtovanih reprogramov zapadlih finančnih obveznosti.
- Zagotovitev dodatnih finančnih sredstev za izvedbo načrtovanih investicij.
- Bistveno izboljšanje rezultatov poslovanja glede na preteklo leto.
- Rast na vseh segmentih poslovanja.

Na dan 31. 12. 2015 je bilo v Termah Dobrna zaposlenih 149 delavcev, kar predstavlja 72 % žensk in 28 % moških. 36 % zaposlenih ima izobrazbo IV. stopnje, kar predstavlja največji delež. Največji delež v starostni strukturi pa so zaposleni med 50 in 60 let. Skupno je 68 % zaposlenih mlajših od 50 let.

Odgovorne osebe posamezne delovne enote skrbijo za nemoteno poslovanje ter spremljanje finančnih izkazov, imajo odgovornost, da skrbijo za zaposlene.

Družbo Terme Dobrna, d. d., je v letu 2015 vodila enoosebna uprava, direktor dr. Aleš Semeja. Uprava nima pooblastila za izdajo ali nakup lastnih delnic.

Ostali člani vodstva družbe v letu 2015 so bili:

- vodja FRS – Zvezdana Gvajc,
- vodja službe trženja – Leon Tomašić,
- strokovni vodja medicinske dejavnosti – dr. Vladimir Magajna,
- poslovni vodja medicinske dejavnosti – Andrej Eržen,
- vodja hotelske dejavnosti – Zoran Rajaković,
- vodja wellness dejavnosti – Alekseja Doler,
- vodja službe vzdrževanja – Pavel Žužek.



Slika 3: Struktura zaposlenih po letih

Vir: Terme Dobrna, d. d. 2016.

Slika 3 prikazuje strukturo zaposlenih po letih. Opaziti je, da je največji delež tistih, ki so stari med 50 in 60 let, najmanjši delež pa predstavlja starih do 20 let. Skupno je 68 % zaposlenih mlajših od 50 let.



Slika 4: Struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe

Vir: Terme Dobrna, d. d. 2016.

Slika 4 prikazuje strukturo zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe. Glede na poklice, ki jih potrebuje podjetje za svoje delovanje, je razumljivo, da je največ zaposlenih s 4. stopnjo izobrazbe, medtem ko je potreba po višje izobraženem kadru manjša v tem podjetju. Tako srednje poklicno in srednje-tehniško izobraženi zaposleni (4. in 5. stopnjo izobrazbe) predstavljajo 50 % vseh zaposlenih.

6 EMPIRIČNI DEL

Empirični del v zaključni projektni nalogi smo se lotili z namenom pridobiti širši vpogled v samo delovanje hotela.

6.1 Analiza sekundarnih podatkov

Ključni podatki poslovanja, ki opredeljujejo stanje v družbi, so opisani v naslednjih tabelah.

Preglednica 4: Finančni podatki

Finančni podatki	2015	2014
Čisti prihodki od prodaje	7.616.068	6.715.081
Poslovni izid poslovanja	422.299	50.620
Poslovni izid pred davki	182.512	-167.184
Poslovni izid obračunskega obdobja	182.512	-167.184
Kapital	14.215.836	14.030.697
Bilančna vsota	21.521.704	21.631.637

Vir: Terme Dobrna, d. d. 2016.

Preglednica 4 prikazuje finančne podatke vrednosti kapitala ter poslovne izide po obračunanih stroških od prihodkov od prodaje. Iz preglednice je razviden čisti poslovni izid iz leta 2015, ki predstavlja 349 tisoč eur višji čisti poslovni izid v primerjavi z letom 2014.

Analiza prihodkov nam da vpogled o gibanju prihodkov, ki so lahko ugodni ali neugodni glede na njihovo gibanje. V določenem časovnem obdobju se prihodki skupaj z odhodki oblikujejo v poslovni izid. Z vidika obsega, strukture in dinamike se prihodki ugotavljajo z analizo poslovne uspešnosti. Kakšen obseg in sestavo prihodkov je poslovni izid v preteklih letih ustvaril, pa želimo dobiti s to analizo (Koletnik, 1997, 158).

Preglednica 5: Kazalniki družbe

Kazalniki	2015	2014
Produktivnost (1/7)	51.740	46.959
Dodana vrednost	4.024.821	3.602.768
Dodana vrednost na zaposlenega	27.343	25.194
Čista dobičkonosnost prihodkov	0,02	-0,02
Čista dobičkonosnost kapitala (ROE) (31. 12.)	0,01	-0,01

Vir: Terme Dobrna, d. d. 2016.

Preglednica 5 prikazuje razlike v omenjenih letih po kategorijah dobičkonosnosti dodane vrednosti. V letu 2015 je bilo podjetje v vseh pogledih uspešnejše v primerjavi s predhodnim letom, pri čemer je treba še posebej izpostaviti kazalnika čiste dobičkonosnosti prihodkov in čiste dobičkonosnosti kapitala, ki sta se za 2-krat izboljšala. Tako je podjetje v letu 2015 izkazalo čisti dobiček za razliko od predhodnega leta, ko je beležilo izgubo.

Preglednica 6: Delnice družbe

Delnica	2015	2014
Število delnic	692.542	692.542
Bilančna vrednost delnice (na 31. 12.)	20,53	20,26
Tržna vrednost delnice (na 31. 12.)	2,04	4,00
Čisti dobiček na delnico (31. 12.)	0,26	-0,24

Vir: Terme Dobrna, d. d. 2016.

Preglednica 6 prikazuje razliko v stanju delnic podjetja med letoma 2014 in 2015. Tako lahko vidimo, da se je tržna vrednost delnice prepolovila, hkrati pa ta vrednost močno odstopa od bilančne vrednosti delnice – za več kot 10-krat. Vrednost delnice se je gibala med 4,00 eur in 2,01 eur.

Čisti dobiček je dobiček, ki je zmanjšan za davek iz dobička. Razporejen je na podlagi dela in kapitala, ki pripada zgolj podjetju in predstavlja pozitiven poslovni izid (Hočevar, Igličar, Zaman 2000, 115).

Preglednica 7: Gibanje prihodkov po delovnih enotah

Delovna enota	R 2015	P 2015	+/-R15/P15	R2014
Prihodki hotelsko gostinski sektor	4.270.516	3.906.844	9 %	3.771.795
Prihodki medicinski sektor	2.366.190	2.007.915	18 %	1.978.470
Prihodki bazena	358.212	358.000	0 %	343.021
Prihodki wellness sektor	449.721	448.500	0 %	413.947
Prihodki prodaje trgovskega blaga	29.999	57.500	-48 %	22.150
Drugi poslovni prihodki	217.478	202.000	8 %	259.816
Lastna raba	21.392	12.000	78 %	16.009
Prihodki financiranja	11.203	9.000	24 %	10.229
Drugi prihodki	20.630	600	3338 %	61.384
SKUPAJ	7.745.341	7.002.359	11 %	6.876.820

Vir: Terme Dobrna, d. d. 2016.

Preglednica 7 prikazuje gibanje prihodkov po delovnih enotah. Prihodki so v letu 2015 znašali 7.745.341, kar je 13 % več kot lani in 10 % več, kot so načrtovali. Lahko rečemo, da je bilo leto 2015 za podjetje uspešno, saj je preseglo praktično vse zadane poslovne cilje, le prihodki od prodaje so bili realizirani samo v polovici načrtovanih, medtem ko so drugi prihodki za 30-krat presegli načrtovane. Glede na leto 2014 ni bistvenih sprememb v strukturi prihodkov. Prihodki financiranja in drugi prihodki predstavljajo manj kot 1 % celotnih prihodkov.

Preglednica 8: Odhodki družbe

	R 2015	P 2015	+/-R15/P15	R2014
Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	66.029	64.800	2 %	42.421
Stroški materiala	1.553.609	1.390.404	12 %	1.426.883
Stroški storitev	1.799.095	1.542.164	17 %	1.522.117
Stroški dela	2.851.667	2.713.558	5 %	2.845.030
Amortizacija	741.059	700.870	6 %	706.861

	R 2015	P 2015	+/-R15/P15	R2014
Prevrednotovalni poslovni odhodki	9.797	0	0	258
Drugi stroški	269.954	195.425	38 %	211.021
Poslovni odhodki	7.291.209	6.607.221	10 %	6.754.589
Finančni odhodki	249.046	254.424	-2 %	280.376
Drugi odhodki	22.574	0	0	9.041
Odhodki skupaj	7.562.829	6.861.645	10 %	7.044.006

Vir: Terme Dobrna, d. d. 2016.

Preglednica 8 prikazuje odhodke, ki so v letu 2015 so znašali 7.562.829 EUR, kar je 7 % več kot prejšnje leto in 10 %, kot so načrtovali za to obdobje. Porast odhodkov je 6 odstotnih točk pod porastom prihodkov, kar je družba dosegla z doslednim izvajanjem ukrepov za znižanje stroškov, optimizacijo poslovnih procesov, obvladovanjem vhodnih materialov, racionalno uporabo materialov ter zunanjih storitev. V letu 2015 je bilo vseh odhodkov 96,4 %. Delež odhodkov financiranja se je zmanjšal za 11 %, to je na 3,3 %. Drugi odhodki so bili minimalni.

Nasprotje prihodkov so odhodki, ki se oblikujejo v poslovni izid v določenem obračunskem obdobju (Milost 1997, 51). V glavnem se nanašajo na prodane količine, kar povezuje odhodke s stroški, vendar jih ne smemo istovetiti z njimi.

Veliko koristnih informacij dobimo z računovodskimi izkazi, do katerih pridemo z ustrezno analizo. Z vidika poslovnih financ se takšna analiza imenuje finančna analiza. O samem finančnem stanju podjetja in oceno o trendu finančnega poslovanja podjetja lahko dobimo lepo sliko s finančno analizo računovodskih izkazov (Mramor 1993, 164).

6.2 Pojasnitev rezultatov in možnosti za nadaljnje raziskovanje

Empirični del zaključne projektne naloge je sestavljen iz polstrukturiranega intervjuja. Zaradi same teme naloge smo se odločili za intervju, saj tako dobimo objektivnejše rezultate posameznih oddelkov in jih lahko primerjamo med seboj. Intervju smo opravili z vodji posameznih oddelkov, in sicer skupno 5 intervjujev: z vodjo strežbe, namestnik vodje strežbe, vodja prodaje in marketinga, vodja hotelske dejavnosti, zaposlena v zdravstvu.

Prvih 8 vprašanj je bilo postavljenih predvsem o samem delu, izzivih na delovnih mestih, ciljih, znanjih, ki so potrebni za uspešno vodenje sektorja oz. oddelka. Na prvo vprašanje, s

čim se ukvarja podjetje, odgovarjajo vsi isto, zato ga ne bomo posebej vključevali v sam opis. Zadnje, 9. vprašanje pa sogovorniki morajo obkrožiti. Na voljo imajo 6 različnih možnosti.

Intervju z vodjo strežbe

Prvi sogovornik je vodja strežbe v hotelu, v katerem je zaposlen 32 let, funkcijo vodje pa opravlja 10 let.

Pri delu, ki ga opravlja, so mu najbolj všeč vsakodnevni izzivi, saj je njegovo delo z ljudmi vedno razmigano, ki mu prinaša nova poznanstva.

V podjetju imajo enkrat tedensko strokovne sestanke oz. kolegije, na katerih pa največkrat razpravljajo o tekočih problemih in planu za naprej. Pregledajo ankete o zadovoljstvu gostov v hotelu, razpravljajo tako o pozitivnih kot tudi seveda negativnih pripombah in skupaj iščejo primerne ukrepe.

Na vprašanje, ali je za vodenje podjetja oz. sektorja potrebno samo formalno pridobljeno znanje ali še kaj druga odgovarja, da je najbolj pomembna praksa in izkušnje, ki te oblikujejo in predvidevanja za naprej.

Ker se je treba v podjetju vedno izobraževati in izpolnjevati, vedno kaj novega naučiti in pripravljen prilagajati novostim ter spremembam, so razna znanja vedno koristna pri nadaljnjem opravljanju funkcije dela, ta pa so za sogovornika informacije na splošno najbolj pomembne.

Za uspešno vodenje podjetja oz. sektorja so najbolj pomembne tekoče informacije in trenutni problemi. Saj lahko na podlagi tega pravilno odreagirajo na njih in jih primerno rešujejo sproti.

Nova znanja, ki so pomembna za vnaprej postavljene cilje, so novosti v gostinstvu in hotelirstvu. S temi znanji pravi sogovornik, da bi lažje dosegal zastavljene cilje in posledično tudi rezultate.

Tri najpomembnejše funkcije kadrovske in druge managerske dejavnosti, ki najbolj vplivajo na pozitivne rezultate podjetja, so fleksibilnost, predvidevanja in hitro ukrepanje.

Na zadnje vprašanje, kateri motivacijski dejavniki in izzivi so za sogovornika najpomembnejši, odgovarja, da zanimivost in razgibanost dela, odnosi s sodelavci in delovna klima.

Intervju z namestnikom vodje strežbe

Druga oseba, ki je bila intervjuvana, je namestnik vodje strežbe, zaposlen v podjetju 10 let, funkcijo namestnika pa opravlja 2 leti.

Pri delu, ki ga opravlja, mu je najbolj všeč razgibano delo, ki ni nikoli rutinsko. Glede na to, da funkcijo opravlja zelo malo časa, in je še mlad, ima veliko zagona in motivacije. To so vsekakor prednosti, ki so še kako pomembne pri delu z ljudmi.

Na strokovnih sestankih največkrat razpravljajo o samem dogajanju v celotnem hotelu, večji učinkovitosti dela in tekoči problematiki. Pomembno je, da se sestankov redno udeležuješ, si aktiven, prispevaš svoje predloge, izboljšave in da si pri tem tudi uslišan.

Za uspešno vodenje sektorja odgovarja, da je pomembna praksa, a seveda brez teorije ne gre. Ker gre za mladega zaposlenega, ki je šolo oz. študij dokončal pred kratkim, se tega pomena še kako zaveda.

Razna znanja, ki koristijo pri nadaljnjem opravljanju funkcije dela, so trendi in smernice, ki so nujne za dobro opravljeno delo, za pozitivne rezultate.

Znanja in aktivnosti, ki so nujno potrebna za uspešno vodenje posameznega oddelka, so poznavanje trga, delo z ljudmi, standardi in pravila.

Nova znanja, ki so potrebna za lažje zastavljene cilje, so pri tem delu še kako pomembni tuji jeziki, novosti v gostinstvu, somelier 2. stopnje in podobno. Prilagajanje gostu, poznavanje njihovega jezika, ustrežljivost in gostoljubnost je v hotelirstvu zelo pomembno. Ker v hotelu prevladuje tujih gostov, so to znanja, ki še kako pridejo prav, hkrati pa povečujejo zadovoljstvo gostov, kar pa prispeva k boljšim rezultatom na dolgi rok.

Tri najpomembnejše kadrovske in druge managerske dejavnosti, ki najbolj vplivajo na pozitivne rezultate podjetja, so prilagodljivost, hitro ukrepanje, timsko delo. Hitremu tempu smo danes podvrženi vsi, pomembno pri samem delu je, kako se organiziraš in kako stvari izpelješ na koncu. Trgu se je treba prilagajati, prav tako gostom.

Motivacijski dejavniki in izzivi, ki so za sogovornika najpomembnejši, odgovarja, zanimivost in razgibanost dela, osebnostni razvoj, odnos s sodelavci in pripadnost podjetju.

Intervju z vodjo prodaje in marketinga

Tretja oseba, ki je bila intervjuvana, je vodja prodaje in marketinga, v podjetju zaposlen 4 leta, funkcijo vodje pa opravlja 3 leta.

Pri delu, ki ga opravlja, mu je najbolj všeč nemotenost in razgibanost dela. Vsi zaposleni se radi čutijo pripadne podjetju, da se jim zaupa, saj na takšen način lažje opravljajo svoje delo in to privede do pozitivnih rezultatov.

Na strokovnih sestankih se največkrat razpravlja o raznih analizah, rezultatih in aktivnostih. Namen sestankov je najti skupen jezik, upoštevanje začrtanih ciljev in predlogi zaposlenih. S

tem se jim da nekakšno potrditev in hkrati odgovornost, da so vedno aktivni in pomagajo pri dolgoročnih ciljih podjetja.

Za uspešno vodenje oddelka ni pomembno samo formalno znanje, ampak sogovornik pravi, da predvsem praktične izkušnje in znanja so tista. Ne glede na funkcijo, ki jo zaposleni opravljajo v podjetju, pri vseh prevladuje, da so izkušnje oz. praksa tista, ki vpliva na dolgoročno uspešnost podjetja.

Znanja, ki koristijo pri nadaljnjem opravljanju funkcije dela, so stalno izobraževanje in delo z ljudmi. Za zaposlene v marketingu še posebej velja, da so na tekočem o novostih, da so v koraku s časom in trendom ter ne nazadnje nenehno izobraževanje.

Znanja in aktivnosti, ki so nujno potrebna za uspešno vodenje oddelka, so razgledanost, občutek za delo z ljudmi, izkušnje in poznavanje turistične dejavnosti.

Področje, s katerega bi si želeli pridobiti nova znanja, pa sogovornik odgovarja, da e-commerce.

Tri najpomembnejše kadrovske in druge managerske dejavnosti, ki najbolj vplivajo na pozitivne rezultate podjetja, so znanje, izkušnje in prilagodljivost.

Na vprašanje, kateri motivacijski dejavniki in izzivi so najpomembnejši za sogovorniki, odgovarja: zanimivost in razgibanost dela, osebnostni razvoj, pripadnost podjetju in delovna klima.

Intervju z vodjo hotelske dejavnosti

Četrta oseba, ki je bila intervjuvana, je vodja hotelske dejavnosti, v podjetju zaposlen 7 let, funkcijo vodje pa opravlja 1 leto. Gre za zaposlenega, ki opravlja funkcijo vodje najmanj časa.

Pri delu, ki ga opravlja, so mu najbolj všeč vsakodnevni izzivi.

Na strokovnih sestankih se največ razpravlja o planih za prihodnost in rezultatih ter o dnevnih (tekočih) zadevah. Na sestankih so prisotni vsi vodje oddelkov v podjetju, vsak izmed njih poda predloge za svoj sektor in se nato debatira o teh stvareh.

Tako kot ostali sogovorniki je tudi ta mnenja, da ni samo šola tista, ki ti da formalno znanje, ampak so to predvsem izkušnje in praksa.

Znanja, ki koristijo pri nadaljnjem opravljanju funkcije dela, se sogovornik drži načela, da bi bila potrebna prav na vseh področjih tako iz kadrovskega kot tudi managerskega in globalnega vidika, saj je za dobro vodjo to poglobitnega pomena, da lahko svoje znanje preda na zaposlene in to iz različnih vidikov znanj.

Področja, s katerega bi si želel pridobiti nova znanja, da bi lažje dosegel vnaprej postavljene cilje, odgovarja, da je za to pomembno znanje tujih jezikov.

Tri najpomembnejše kadrovske in druge managerske dejavnosti, ki najbolj vplivajo na pozitivne rezultate podjetja, so pripadnost, izkušnje in znanje.

Motivacijski dejavniki in izzivi, ki so najpomembnejši, so po njegovem mnenju zanimivost in razgibanost dela, osebnostni razvoj, odnosi s sodelavci, pripadnost podjetju in delovna klima.

Intervju z zaposleno v zdravstvu

Zadnja sogovornica je zaposlena v zdravstvu, in sicer 32 let. Gre za izkušeno zaposleno, ki sicer ni v vodstvenem položaju.

Pri delu, ki ga opravlja, sta ji najbolj všeč dinamika in raznolikost. Sogovornica opravlja delo, ki od nje zahteva natančnost in zbranost. V službi se vsak dan srečuje z različnimi ljudmi, ki imajo različne težave, zato je pomembno, da svoje delo opravlja vestno in natančno.

Na strokovnih sestankih največ razpravljajo o razporedih, planih in tekočih zadevah. Sestanki se v zdravstvu razlikujejo oz. so drugačni, kot pa veljajo za tiste, ki so vodje recepcije, marketinga in podobno.

Za uspešno vodenje podjetja ni pomembna samo šola, ampak tudi solidarnost, dober kolektiv, dobro poznavanje dela. Vsekakor je tudi praksa tista, ki je v zdravstvu še kako pomembna, vendar pa z leti dobijo tudi druge stvari neko težo in pomen.

Pri nadaljnjem opravljanju funkcije dela so novosti na trgu tiste, ki so pomembne. Prav vsi v podjetju se strinjajo, da je za dobre rezultate izobraževanje bistvenega pomena, konec koncev pa dajo zaposlenim motivacijo in pripadnost podjetju.

Znanja in aktivnosti, ki so nujno potrebna za uspešno vodenje sektorja, so znanje tujih jezikov, izobraževanja o novostih v turizmu in hotelirstvu. Brez znanja tujih jezikov v samem turizmu ne gre. Je osnova za dobro poslovanje in da ostaneš konkurenčen.

Področja, kjer bi si sogovornica želela pridobiti nova znanja, da bi lažje dosegla vnaprej postavljene cilje odgovarja, da bi bilo to na zdravstvenem področju.

Tri najpomembnejše kadrovske in druge managerske dejavnosti, ki vplivajo na pozitivne rezultate, so dobro timsko delo, poštenost in pripadnost podjetju.

Motivacijski dejavniki in izzivi, ki so za sogovornico najpomembnejši, so: zanimivost in razgibanost dela, osebnostni razvoj in delovna klima.

Glede na zbrane informacije oz. podatke, ki smo jih pridobili z intervjujem, nam je dalo jasnejšo sliko o samem podjetju, saj so bili pogovori s sogovorniki zelo sproščeni, kar nam je omogočilo, da smo lažje analizirali odgovore in rezultate, ki smo jih s tem pridobili. Zaposleni v podjetju sodelujejo in prispevajo predloge, želijo si novih znanj in aktivnosti, povezanih z njihovim delovnim mestom. So ciljno usmerjeni, predani podjetju, predvsem pa pozitivno usmerjeni. Iz nekaj različnih sektorjev smo pridobili rezultate, po katerih sklepamo, da vse enote oz. sektorji med seboj sodelujejo in si prizadevajo za boljše rezultate in medsebojno sodelovanje, kar pa je ključnega pomena za uspešno podjetje. Tega se kako dobro zavedajo, hkrati pa se strinjajo, da nista tako pomembna šola in formalno pridobljeno znanje, ampak izkušnje in praksa, kar največ šteje. Se pa strinjajo, da brez teorije ni prakse. Prav tako je za uspešno vodenje pomembno pravilno delo z ljudmi, izobraževanje in znanje tisto, ki daje piko na i. Prilagajanje trgu in hitremu tempu je danes neizogibno, zato je še kako pomembno, da zaposleni sodelujejo med seboj in so aktivni, predvsem pa, da ne zaspijo na lovorikah. Vsak vodja mora imeti čut za ljudi, karizmo, točno postavljene cilje ter vizijo, kako bo te cilje dosegel. Istočasno pa mora biti interdiscipliniran, strpen in pošten ter svojih odločitev ne sme spreminjati. Za uspešno vodenje mora vodja pridobiti spoštovanje ljudi. Istočasno pa mora imeti proste roke, da stimulira zaposlene, če si to zaslužijo, oz. odstrani iz delovne sredine tiste, ki v to delovno sredino ne spadajo. Vodja mora imeti možnost, da si sam izbira sodelavce.

Turizem je prevladujoča panoga gospodarstva. Turisti so tisti, ki vplivajo na sam razvoj kraja, zaradi njih se tamkajšnji prebivalci izobražujejo in povezujejo in na tak način tudi rastejo.

7 SKLEP

Uspešnost poslovanja hotela je po večini usmerjeno na merjenje finančne ali ekonomske uspešnosti poslovanja. Trdimo lahko, da v Termah Dobrna, d. d., vlagajo napore v izboljšave na vseh področjih. Iz rezultatov je treba izpostaviti kazalnike čiste dobičkonosnosti prihodkov in čiste dobičkonosnosti kapitala, ki so v fazi izboljšanja v zadnjih letih in nakazujejo, da je poslovanje družbe usmerjeno v pravo smer. Ob pogledu kvantitativnih ciljev posameznih delovnih enot lahko trdimo, da poslovanje enot glede na prejšnje obdobje beleži rast in dobiček, še posebej so optimistični na wellness področju. Zelo razveseljujoči so podatki, da se vrednost odhodkov zmanjšuje, ki ob dobrih rezultatih na ostalih področjih vnaša dodano vrednost pozitivnemu poslovnemu izidu. Da so pozitivni poslovni izidi potrditev uspešnega poslovanja, profesionalizacije ter trdega dela, potrjuje tudi število nočitev, ki je pred kratkim preseglo število 100.000.

LITERATURA IN VIRI

- Belak, Vinko. 2005. *Računovodstvo poduzetnika: s primjerima knjiženja*. Zagreb: RRIF Biblioteka računovodstvo.
- Bojnec, Štefan, Žiga Čepar, Tanja Kosi in Bojan Nastav. 2017. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Borjančič, Viljem. 2013. *Homo turisticus ali Kako smo razvijali turizem*. Sežana: samozaložba.
- Doom, Claude. 2009. *Business information management*. Brussels: Academic and scientific publishers.
- Hinton, Matthew. 2005. *Introducing information management: the business approach*. Oxford: Elsevier Butterworth – Heinemann.
- Hočevar, Marko, Sandi Igličar in Maja Zaman. 2000. *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ivanko, Štefan. 2004. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivankovič, Gordana. 2000. *Spremljanje uspešnosti poslovanja v hotelirstvu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kavčič, Slavka, Nada Klobučar Mirovič, Majda Kokotec Novak in Darjana Vidic. 2007. *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Klančnik, Rok. 2004. *Komparativna raziskava mednarodne hotelske industrije*. Madrid, Ljubljana: Hosting d.o.o.
- Koletnik, Franc. 1997. *Analiziranje računovodskih izkazov (bilanc)*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
- Kosi, Majda. 2009. *Digitalne resnice in laži*.
http://www.mojmikro.si/mreza/povedali_so/digitalne_resnice_in_lazi (19. 6. 2010).
- Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Založba Ikra.
- Mihalič, Tanja. 1999. *Turistična podjetja – poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Milost, Franko. 1997. *Računovodstvo in poslovne finance*. Portorož: Turistica – Visoka šola za turizem.
- Mramor, Dušan. 1993. *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. Pavlin, Igor. 1999. *Franšizing v Sloveniji*.
<Http://www.podjetnik.si/clanek/fran%C5%A1izing-razvoj-in-trendi-20001006> (10. 4. 2017).
- Pučko, Danijel in Rudi Rozman. 1995. *Ekonomika in organizacija podjetja – 1.knjiga: Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Solis, Brian in Deirdre Breakenridge. 2009. *Puttin the Public Back in Public Relations: How social Media is Reinwenting the Aging of Bussines of PR*. New Yersey:Pearson Education, Inc.

- Statistični urad Republike Slovenije (SURs) 2016(a). *Poslovanje dejavnosti hotelov o stanju prenočitev turistov (domači in tuji)*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Statistični urad Republike Slovenije (SURs) 2016(b). *Število prihodov turistov v mestni občini Ljubljana*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Tavčar, Mitja. 2005. *Skriti zakladi znanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Terme Dobrna, d. d. 2016. *Letno poročilo za leto 2015*. Dobrna: Terme Dobrna, d. d.
- Vallen, Gary K. in Jerome J. Vallen. 2005. *Check in-check out. Managing Hotel operations*. 7th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall: 636.

PRILOGA

Priloga 1 Polstrukturirani intervju

POLSTRUKTURIRANI INTERVJU

1. S čim se ukvarja vaše podjetje?
2. Kaj vam je najbolj všeč pri delu, ki ga opravljate?
3. O čem največkrat razpravljate na strokovnih sestankih in kolegijih?
4. Menite, da je za uspešno vodenje podjetja – sektorja potrebno samo formalno pridobljeno znanje (šola) ali še kaj drugega? Kaj je tisto še drugo?
5. Katera so tista znanja, za katera menite, da bi vam koristila pri nadaljnjem opravljanju funkcije dela (s področja kadrovskega managementa in globalno)?
6. Katera znanja in aktivnosti menite, da so nujno potrebna za uspešno vodenje podjetja – sektorja?
7. S katerega področja bi si želeli takoj pridobiti nova znanja, da bi lažje dosegli vnaprej postavljene cilje?
8. Katere so po vašem mnenju tri najpomembnejše kadrovske in druge managerske dejavnosti, ki najbolj vplivajo na pozitivne rezultate podjetja?
9. Kateri motivacijski dejavniki in izzivi so za vas najpomembnejši? (Obkrožite, možnih več odgovorov)
 - a.) Zanimivost in razgibanost dela
 - b.) Osebnostni razvoj
 - c.) Odnosi s sodelavci
 - d.) Pripadnost podjetju
 - e.) Napredovanje
 - f.) Delovna klima

Ali bi želeli še sami kaj dodati in dopolniti?

Splošni podatki o anketirancu:

1. Ime in priimek
2. Leto rojstva
3. Spol
4. Delovno mesto
5. Skupna delovna doba (let)
6. Delovna doba v podjetju (let)
7. Koliko let opravljate sedanjo funkcijo