

Interreg



Co-funded by
the European Union

Slovenia – Austria

Hosted by family

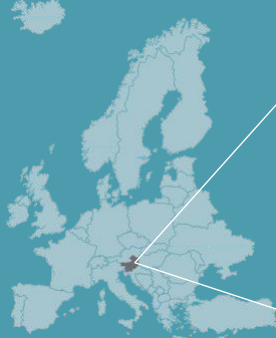


www.si-at.eu



1.2.2 Analiza intervjujev
družinskih turističnih podjetij

1.2.2 Analiza intervjujev
turističnimi družinami



Projekt je v okviru Interreg programa Slovenija-Avstrija sofinanciran s sredstvi Evropskega sklada za regionalni razvoj. / Das Projekt wird im Rahmen des Interreg-Programms Slowenien-Österreich vom Europäischen Fond für regionale Entwicklung gefördert

Hosted by family

Vsebina

Uvod	4
Metodologija	4
Opis vprašalnika	4
Postopek zbiranja podatkov in vzorec	4
Rezultati	5
Osnovna analiza podatkov	5
Starost anketirancev	5
Splošna poslovna usmeritev (vrste podjetij)	5
Analiza ponudbe, infrastrukture in koristi	6
Prebivalstvo in oddaljenost od osrednjih območij skupnosti	8
Zgodovinski kontekst in dediščina	10
Zgodovina družinskih podjetij	10
oblike predstavitve zgodovine družinskega podjetja gostom	11
oblike predstavitve dediščine družinskega podjetja gostom	13
Značilnosti družinskega podjetja	14
Zaznano razlikovanje od nedružinskih podjetij	14
Ključne ponudbe, ki privabljajo turiste	15
Načrti in priporočila za nasledstvo	16
Načrtovanje nasledstva in prihodnje možnosti	16
Priporočila za vključevanje naslednje generacije	19
Poslovanje	22
Vizije družinskih podjetij in izzivi za njihovo uresničitev	22
Trženje in promocija	25
Viri rezervacij (nastanitev)	26
Viri rezervacij (Restavracije)	28
Struktura za goste (nastanitev)	30
Struktura za goste (restavracije)	31
Poslovni meseci / dnevi	32

Hosted by family

Izkoriščenost zmogljivosti za nastanitev	34
Izkoriščanje zmogljivosti za restavracije.....	36
Cenovni razpon za več ključnih ponudb	39
Posebna članstva, pečati in programi certificiranja.....	39
Porazdelitev nakupov hrane.....	41
Zaznani učinki turizma na regijo.....	42
Izzivi in priložnosti	43
Potrebe po usposabljanju in razvoju.....	47
Zaključek	49
Priporočila	49
Literatura	51

Uvod

V tem poročilu so analizirani rezultati raziskave, ki je bila izvedena med družinskimi gostinskimi podjetji v slovenskih regijah Gorenjska in Podravje ter avstrijski Štajerski med marcem in julijem 2024, v kateri je bilo zbranih 51 odgovorov. Ključne teme vključujejo značilnosti družinskih podjetij, zgodovinski kontekst, dediščino, ponudbo, ki privablja turiste, operativne vidike, izzive in načrtovanje nasledstva. Podatki poudarjajo raznolikost poslovnih modelov, močno vključenost družine in pomen družinske tradicije pri ustvarjanju edinstvenih doživetij gostov. Kljub pozitivnim odnosom z gosti in operativni stabilnosti so pogosti izzivi pomanjkanje osebja, finančne omejitve, velika osebna obremenitev, obremenitev ob konicah in v času največjih obremenitev ter negotovost pri načrtovanju nasledstva.

Metodologija

Opis vprašalnika

Vprašalnik je vseboval različne vrste vprašanj, vključno z vprašanji z več možnimi odgovori, Likertovo lestvico in odprtimi odgovori, da bi zajel tako kvantitativni kot kvalitativni vpogled v edinstvene izkušnje družinskih gostinskih podjetij. Ta mešani metodološki pristop je omogočil celovito in podrobno razumevanje različnih okoliščin, s katerimi se soočajo družinska podjetja. Anketa s skupno 35 vprašanji je obravnavala širok razpon tem, od značilnosti družinskih podjetij, zgodovinskega konteksta, dediščine, ponudbe, ki privablja turiste, operativnih vidikov do izzivov in načrtovanja nasledstva.

Postopek zbiranja podatkov in vzorec

V vprašalniku so bili zbrani odgovori med 20. marcem 2024 in 11. julijem 2024, skupaj 51 udeležencev. Vzorec sestavljajo družinska podjetja iz Slovenije, kjer je bilo 13 odgovorov iz gorenjske regije in 7 iz podravske regije. Iz Avstrije pa je vseh 31 odgovorov prišlo iz štajerske regije.

Rezultati

Osnovna analiza podatkov

Starost anketirancev

Pri vprašanju o starosti anketirancev je bilo zabeleženih 23 veljavnih vnosov. Povprečna starost intervjuvancev je bila 39,9 leta. Najmlajši intervjuvanec je bil star 25 let, najstarejši pa 65 let. Na vprašanja je odgovarjalo štirinajst moških, osemnajst žensk in devetnajst posameznikov, ki niso odgovorili na vprašanje o spolu.

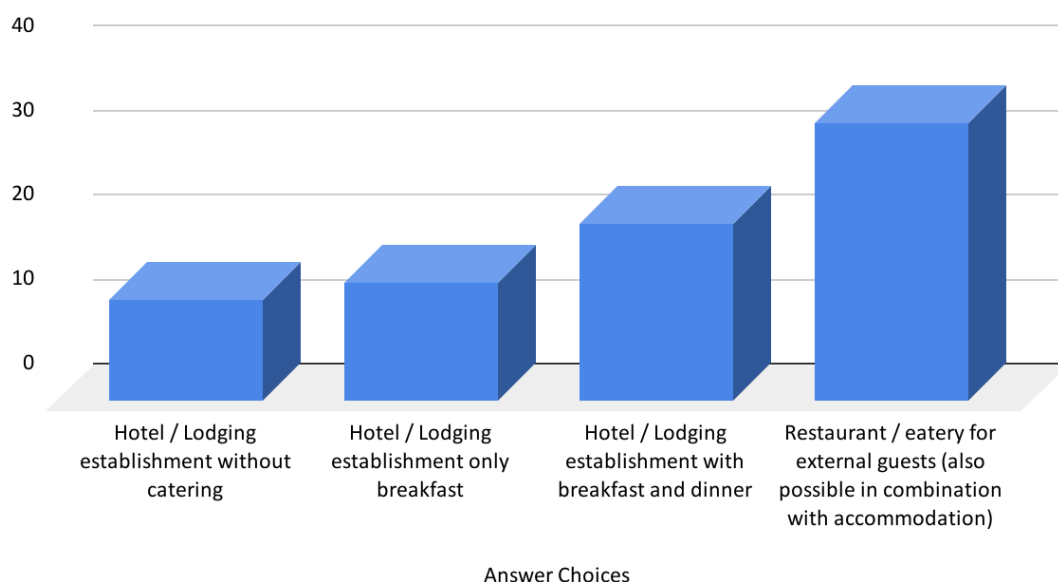
Splošna poslovna usmeritev (vrste podjetij)

Vprašanje v anketi o splošni usmeritvi podjetja je pokazalo, da je 47 anketirancev svoje podjetje opredelilo kot "hotel / nastanitveni objekt". V tej skupini 12 obratov ne ponuja nobene gostinske storitve, 14 obratov ponuja samo zajtrk, 21 obratov pa zajtrk in večerjo. Pomembno je, da 4 anketiranci delujejo izključno kot restavracija, medtem ko preostalih 29 združuje svoje gostinske storitve s ponudbo nastanitvenih zmogljivosti.

Hosted by family

Slika 1

General orientation of the company: (several answers possible)



Vir: Avtor:

Analiza ponudbe, infrastrukture in koristi

Podatki iz raziskave so pokazali razširjenost različnih infrastrukturnih elementov, ki jih zagotavljajo ustanove. Anketiranci so morali navesti vrste infrastrukture, ki so na voljo na njihovih lokacijah, pri čemer so lahko izbrali več možnosti. Rezultati so predstavljeni v nadaljevanju:

Večina obratov, 86,27 % (44 odgovorov), je poročala, da imajo jedilnico na prostem.

Več kot polovica anketirancev, 52,94 % (27 odgovorov), ima zunanje otroško igrišče, kar kaže na osredotočenost na družinam prijazne storitve. Manjši delež, 19,61 % (10 odgovorov), ima notranje otroško igrišče, kar kaže na omejene možnosti igre v zaprtih prostorih.

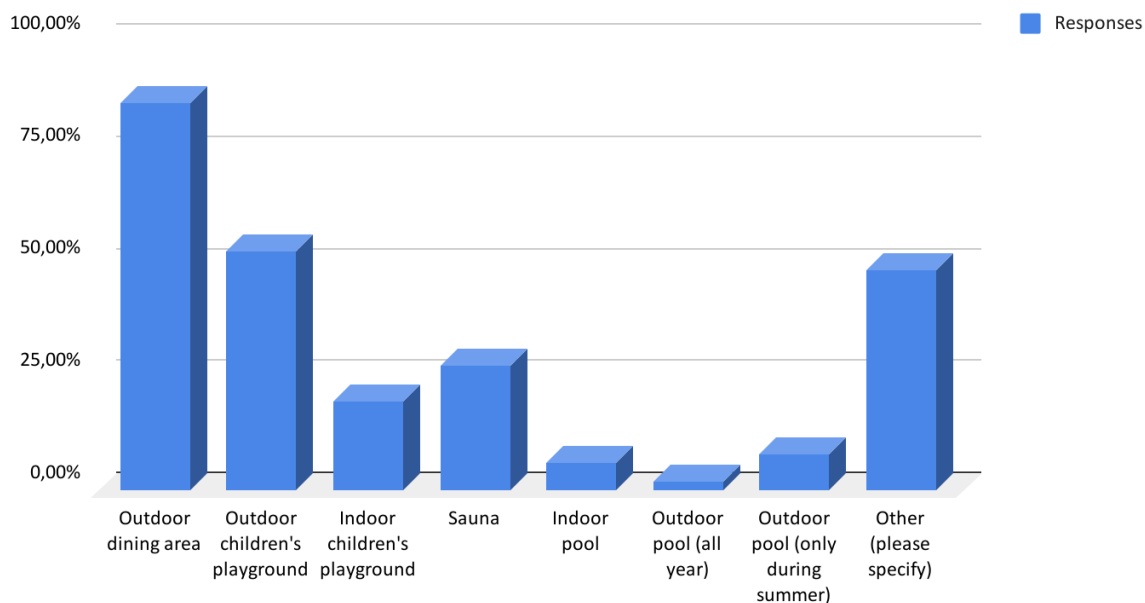
Približno četrtina, 27,45 % (14 odgovorov), objektov vključuje savno, kar kaže na zmerno ponudbo wellness storitev. Le 5,88 % (3 odgovori) objektov ima notranji bazen, kar kaže na to, da je ta ponudba razmeroma redka. Zelo malo ustanov, 1,96 % (1 odgovor), ponuja zunanji bazen,

Hosted by family

ki je na voljo vse leto . Nekoliko več, a še vedno malo, 7,84 % (4 odgovori) obratov ponuja zunanji bazen le v poletnih mesecih.

Slika 2

Other infrastructure offered



Vir: Avtor:

Hosted by family

Skoraj polovica, 49,02 % (25 odgovorov), je navedla dodatne objekte, ki niso navedeni v vnaprej določenih kategorijah, kar kaže na raznolikost storitev, ki so se anketirancem zdele dovolj pomembne, da jih je treba navesti. Te ponudbe so bile zaradi jasnosti razvrščene v tematske skupine:

Tabela 1

Kategorija	Odgovori
Dogodivščine in dejavnosti na prostem	Zipline 2x, kampiranje, dvigalo T-bar, sankališče
Spa in wellness	spa, jacuzzi, masaže na zahtevo, lastna izvirska voda
Športni objekti	Teniška dvorana, telovadnica, catering za prireditve, poleti igrišče za golf, fitnes, kolesarska garaža, servisni center, shramba za kolesa, smuči,
Funkcije za družino in otroke	otroško igrišče, kampiranje, družabne igre, igrače, prijazno hišnim ljubljencem, gozd in travnik - raj za otroke
Okolju prijazne pobude	električna polnilna postaja 2x
Kraji za gostovanje družabnih dogodkov in prireditev	Klet za prireditve, Strešna terasa s pogledom na Schlossberg, sončna terasa, Vrt na mirni osamljeni lokaciji, mirno dvorišče, terasa z zunanjimi sedeži, Osamljen prostor, žar in kamin, Disco
Izkušnje (kmetija)	Izkušnje z delom na kmetiji, Vinska fontana, Dejavnosti na kmetiji na prostem, Življenje na kmetiji, kot je bilo nekoč
Različni	Pit pat

Vir: Avtor:

Prebivalstvo in oddaljenost od osrednjih območij skupnosti

V raziskavi je bil raziskan obseg prebivalstva v regijah, v katerih se nahajajo sodelujoča podjetja. Te informacije pomagajo pri razumevanju demografskega konteksta, v katerem te družbe delujejo. Porazdelitev prebivalstva po različnih velikostnih kategorijah je opisana v nadaljevanju:

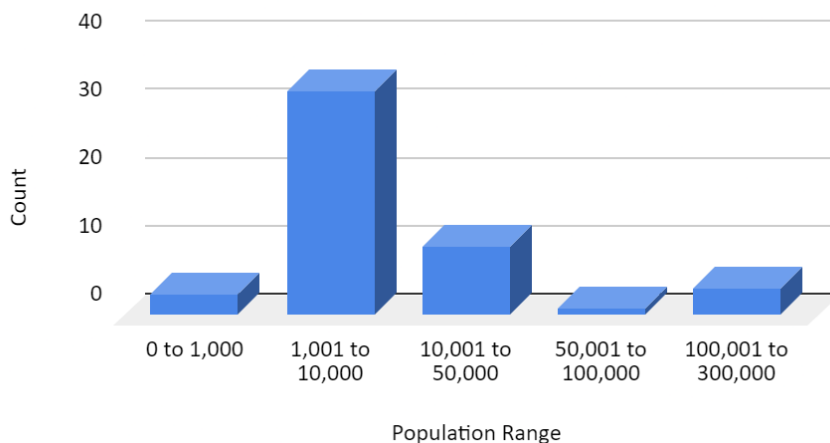
- **0 do 1000:** Majhno število podjetij, natančneje tri, ima sedež v regijah z manj kot 1000 prebivalci, kar kaže na poslovanje v zelo majhnih skupnostih.

Hosted by family

- **1 001 do 10 000:** Večina podjetij, skupaj 33, se nahaja na območjih z od 1 001 do 10 000 prebivalci. To nakazuje, da ima večina podjetij sedež v majhnih do srednje velikih mestih.
- **10.001 do 50.000:** velik del, 10 podjetij, ima sedež v regijah z od 10.001 do 50.000 prebivalci, kar kaže na prisotnost v srednje velikih mestnih območjih.
- **50 001 do 100 000:** Samo eno podjetje deluje v regiji, ki ima med 50 001 in 100 000 prebivalcev, kar kaže na manj pogoste preference ali priložnosti za poslovanje v večjih mestnih središčih.
- **100.001 do 300.000:** Štiri podjetja imajo sedež na območjih s 100 001 do 300 000 prebivalci, kar kaže na prisotnost v velikih mestnih območjih, vendar v manjšem obsegu v primerjavi z manjšimi regijami.

Slika 3

Population of the municipality



Vir: Avtor:

Raziskava je nadalje preučila oddaljenost sodelujočih podjetij od osrednjih območij skupnosti, kar je omogočilo vpogled v njihovo geografsko umeščenost glede na osrednje dobrine in zanimivosti. Razporeditev razdalj je povzeta v nadaljevanju:

- **0 km:** Pomemben del podjetij, natančneje 10, se nahaja neposredno v središču svojih skupnosti, kar kaže na strateško lokacijo za čim večjo dostopnost.
- **0,1 do 1 km:** V polmeru enega kilometra se nahaja 9 podjetij. Takšna bližina verjetno omogoča lažji dostop gostom in operativni logistiki.

Hosted by family

- **1,1 do 5 km:** Največja skupina, ki jo sestavlja 17 podjetij, se nahaja na zmerni razdalji, od 1,1 do 5 km od centra skupnosti. Ta razdalja kaže na ravnovesje med bližino osrednjih območij in prednostmi bolj oddaljenega okolja.
- **5,1 do 10 km:** To kaže na to, da se podjetja raje odločajo za lokacije, ki morda ponujajo mirnejša okolja, nekoliko oddaljena od neposrednega vrveža mestnih središč.
- **Več kot 10 km:** Manj podjetij, le 4, je od občinskega središča oddaljenih več kot 10 km, kar kaže na manjši segment podjetij, ki se odločajo za bolj oddaljeno okolje.

Vir: Avtor:

Zgodovinski kontekst in dediščina

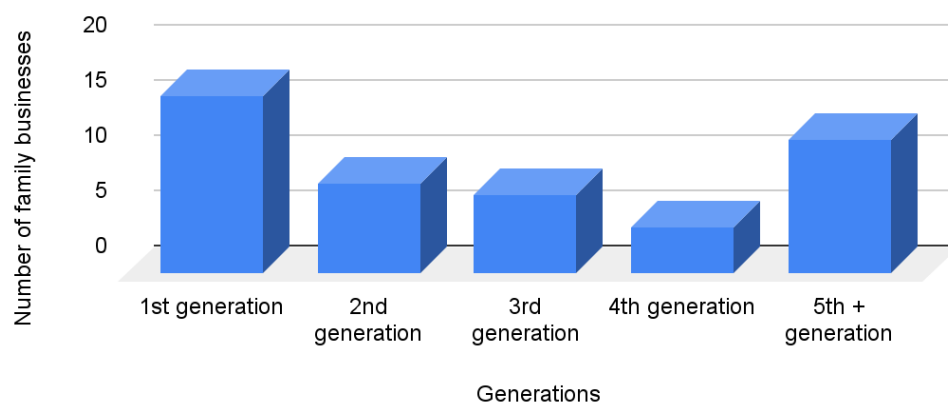
Zgodovina družinskih podjetij

Podatki iz vprašanja o ustanoviteljih družinskih podjetij (47 veljavnih odgovorov) kažejo, da so večino ustanovili starši ali starejši predniki (31), vključno s starši (8), starimi starši (7), prastarimi starši (4) ali še starejšimi predniki (12). Šestnajst družinskih podjetij je bilo ustanovljenih samih ali na novo. Če rezultate pretvorimo v število vključenih generacij, je porazdelitev naslednja: (16), **2. generacija** (8), **3. generacija** (7), **4. generacija** (4) in **več kot 5. generacija** (12). Po navedbah številnih avtorjev (npr. Baltazar et al. 2023 in Sandu & Nye, 2020) številna družinska podjetja ne uspejo preživeti po drugi generaciji. Približno 70 % jih ne more uspešno preiti z ustanovitelja na naslednjo generacijo. Od tistih, ki preživijo, se jih približno 30 % dodatno zmanjša na 15 % v tretji generaciji in le 11 % v četrti (Poza & Daugherty, 2014). Ta študija je pokazala nekoliko bolj pozitivno in obetavno sliko. Generacijska razčlenitev družinskih podjetij kaže na močno tradicijo kontinuitete.

Hosted by family

Slika 4

Generational representation in family business ownership



Vir: Avtor:

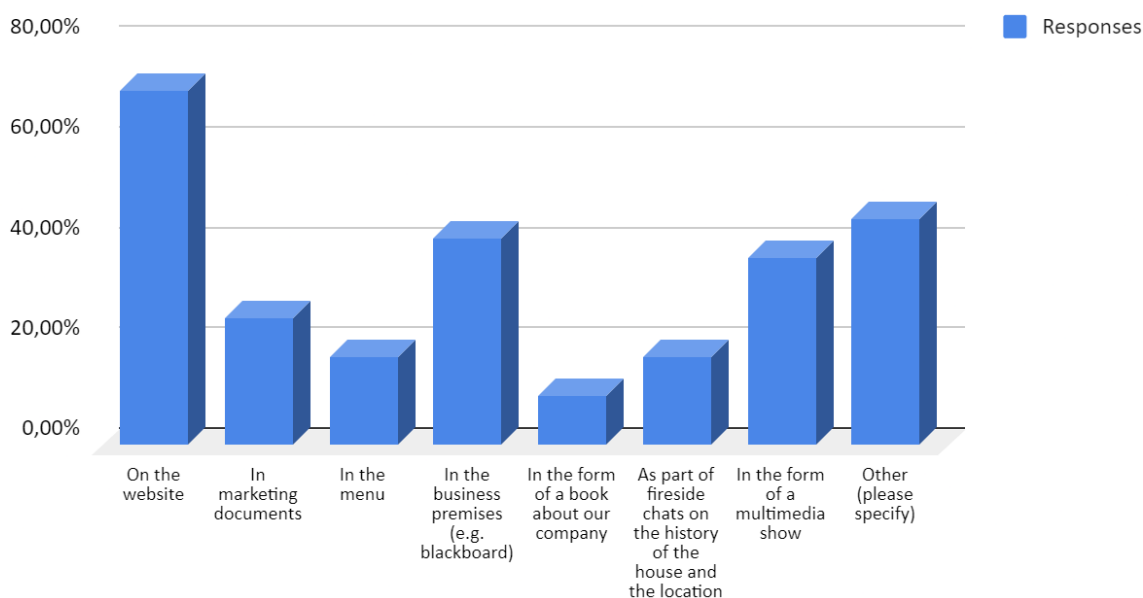
Oblike predstavitve zgodovine družinskega podjetja gostom

Raziskava je ocenila različne načine, s katerimi družinska podjetja gostom sporočajo svojo zgodovino. Rezultati so pokazali raznolikost medijev in okolij, ki se uporabljajo za posredovanje teh pripovedi:

Hosted by family

Slika 5

Presentation of family business history to guests



Vir: Avtor:

Poleg predhodno naštetih metod so anketiranci podali vpogled v alternativne metode tako, da so svojo metodo zapisali v kategorijo "Drugo" (23 odgovorov). Odgovori so bili razvrščeni glede na vrsto uporabljene interakcije ali medija, kot je opisano v nadaljevanju:

- **Osebni stiki: 13 odgovorov** je pokazalo, da bi radi delili svojo družinsko zgodovino prek osebnih stikov.
- **Družbeni mediji: V enem odgovoru** je bila izpostavljena uporaba Facebooka kot platforme za izmenjavo zgodovinskih pripovedi, kar odraža digitalni pristop k sodelovanju z gosti in sledilci.
- **Tiskani in vizualni mediji: V treh odgovorih** je bila omenjena uporaba tradicionalnih medijev, kot so tiskane slike in vizualni zasloni v sobah za goste in na recepciji. Ta kategorija vključuje tudi vključitev zgodovinskih pripovedi v cenike, kar kaže na vključevanje zgodovine v vsakdanje poslovno gradivo.
- **Načrtovano: dva odgovora sta** navedla prihodnje načrte za vključitev zgodovinskih pripovedi v stike z gosti, kar kaže na stalna prizadevanja za izboljšanje načina, kako z gosti delijo svojo dediščino.

Hosted by family

Analiza trenutnih metod pripovedovanja zgodb, ki jih uporabljajo družinska podjetja, poudarja, da **je velik poudarek na posredovanju zgodb na kraju samem z neposrednimi človeškimi stiki in različnimi fizičnimi mediji**. Čeprav ta pristop nedvomno izboljša izkušnjo gostov med njihovim bivanjem, pa **sta predhodno sodelovanje in povezava po obisku prek digitalnih in tradicionalnih kanalov še vedno premalo izkoriščena**.

Glede na to, da je le 12 % rezervacij opravljenih prek spletnega mesta podjetja (slika 15), je nujno treba razširiti digitalni vpliv, da bi pritegnili zanimanje in pritegnili potencialne goste pred njihovim prihodom ter ohranili povezavo po njihovem odhodu. To je mogoče storiti prek družbenih medijev, platform za ustvarjanje videoposnetkov (Youtube in TikTok) in blogov.

Študija primera za navdih: V tem primeru je treba upoštevati projekt Montenegro Tower (<https://montenegrotower.com/>), v katerem je nemški podjetnik dokumentiral svojo pot preoblikovanja zgodovinskega objekta v bar z živo glasbo in prostor za skupno delo z nastanitvijo. Z rednim deljenjem posodobitev in zgodb prek namenskega spletnega mesta, družbenih medijev in zlasti kanala Youtube projekt ni zbudil le lokalnega zanimanja, temveč je pritegnil tudi mednarodne obiskovalce.

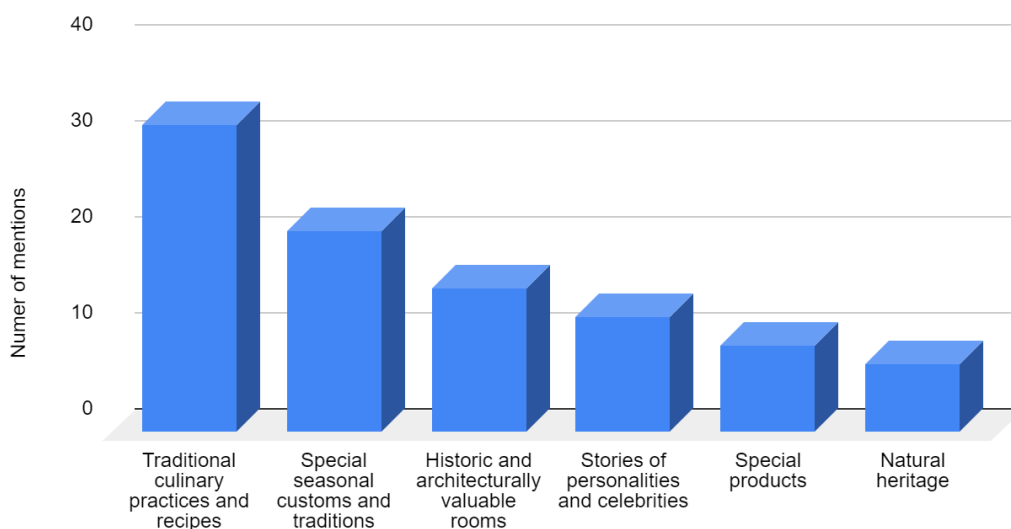
Oblike predstavitve dediščine družinskega podjetja gostom

Tradicionalne kulinarične prakse in recepti so najpomembnejši elementi ohranjanja dediščine, saj so bili omenjeni 32-krat in vključujejo jedi, kot so telečja obara, gibanica in kruh, pečen v krušnih pečeh. Ta podjetja prikazujejo tradicionalno hrano kot ključno povezavo z lokalno kulturo. Tudi **posebni sezonski običaji in tradicije** (21 omemb), kot so praznovanje svetega Martina in solsticija, se pogosto ohranjajo in delijo z gosti. **Zgodovinski in arhitekturno dragoceni prostori** (15 omemb) zagotavljajo oprijemljivo povezavo s preteklostjo, medtem ko **zgodbe o osebnostih in znanih osebah** (12 omemb) dodatno bogatijo pripovedno identiteto teh podjetij. Druge kategorije dediščine vključujejo **posebne izdelke** (9 omemb) in **naravno dediščino** (4 omembe).

Hosted by family

Slika 6

Forms of showcasing the family business's heritage to the guests



Vir: Avtor:

Značilnosti družinskega podjetja

Zaznano razlikovanje od nedružinskih podjetij

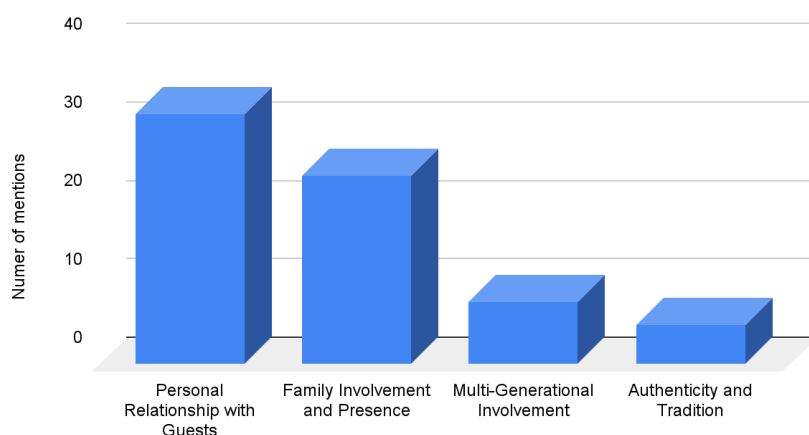
Anketiranci so izpostavili več ključnih tem, po katerih se njihova družinska podjetja razlikujejo od nedružinskih. Najpomembnejši je bil **osebni odnos z gosti** (32 omemb), pri katerem so podjetja poudarjala ustvarjanje toplega, domačega vzdušja in krepitev zaupanja. Ključnega pomena sta bili tudi **vklučenost in prisotnost družine** (24 omemb), pri čemer so številna podjetja poudarila pomen aktivnega sodelovanja družine. **Vključenost več generacij** (8 omemb) je poudarila vlogo več generacij pri neprekinjenem poslovanju. **Avtentičnost in tradicija** (5 omemb) sta se osredotočili na ohranjanje kulturne in družinske dediščine. Nekateri odgovori so bili razvrščeni v skupino **Drugo** zaradi edinstvenih dejavnikov, kot sta minimalna birokracija in kratke poti odločanja. Čeprav je nabor možnih razlikovalnih dejavnikov širok, je v skladu z literaturo eno ključnih področij, po katerem se družinska podjetja razlikujejo od nedružinskih, njihov človeški in socialni kapital. V družinskih podjetjih se ta koncept nanaša na edinstven nabor notranjih sinergijskih virov, ki izhajajo zlasti iz družinskega sodelovanja pri upravljanju

Hosted by family

podjetja. Ti viri so izključni za družinska podjetja in jih je za vse namene nemogoče ponoviti (Zajkowski et al., 2022).

Slika 7

Perceived distinction from non-family businesses



Vir: Avtor:

Ključne ponudbe, ki privabljajo turiste

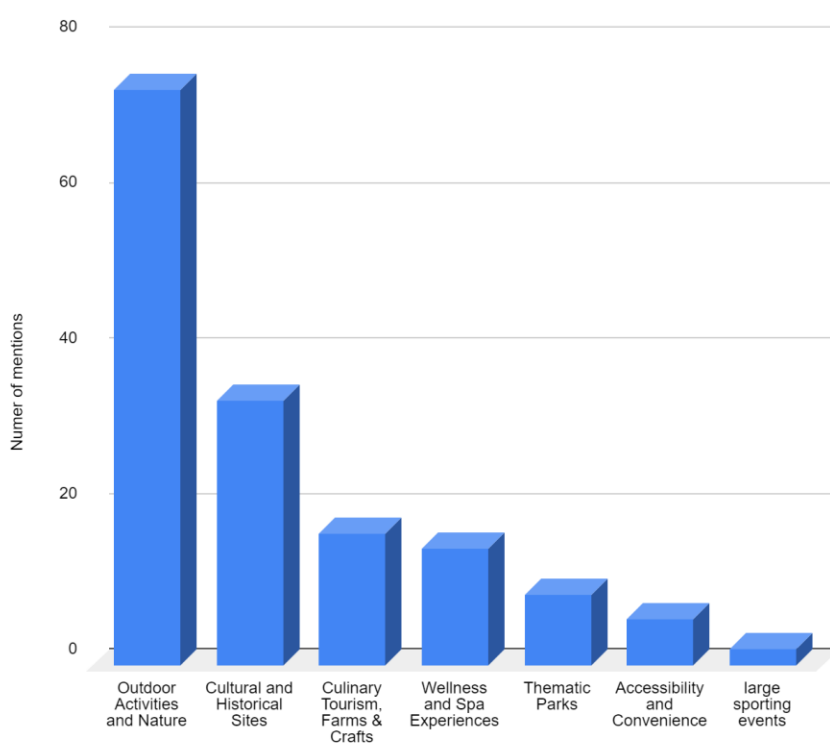
Anketiranci so kot glavno privlačnost za goste navedli **dejavnosti na prostem in naravo**, pri čemer so bile najpogostejše omenjene znamenitosti pohodništvo (28 omemb), kolesarjenje/gorsko kolesarjenje (20), smučanje (10) ter splošna narava in mir (9). Na drugo mesto so se uvrstile **kulturne in zgodovinske znamenitosti**, pri čemer so bili ključne točke zanimanja gradovi, cerkve in zgodovinske znamenitosti (22 omemb), sledijo pa jim zgodovinska mesta, kot je Gradec (9 omemb). Priljubljeni so bili tudi **kulinarični turizem, kmetije in obrti** (10 omemb) ter **wellness in zdraviliška doživetja** (10 omemb). Druge kategorije so vključevale **tematske parke** (9 omemb), **dostopnost in udobje** (6 omemb) ter **športne prireditve** (2 omemb).

Pomembna in edinstvena zanimivost, ki kaže na nove trende, so nastanitve, prijazne hišnim ljubljencem, ki po mnenju enega od anketirancev privabljajo veliko število turistov. Poleg tega je bila bližina strateških tranzitnih poti, kot so avtoceste, prav tako opredeljena kot ključni dejavnik (**ki spada v kategorijo Dostopnost in priročnost**) pri privabljanju obiskovalcev, kar poudarja pomen priročnosti in dostopnosti pri turističnih preferencah.

Hosted by family

Slika 8

Key attraction categories that draw tourists



Vir: Avtor:

Načrti in priporočila za nasledstvo

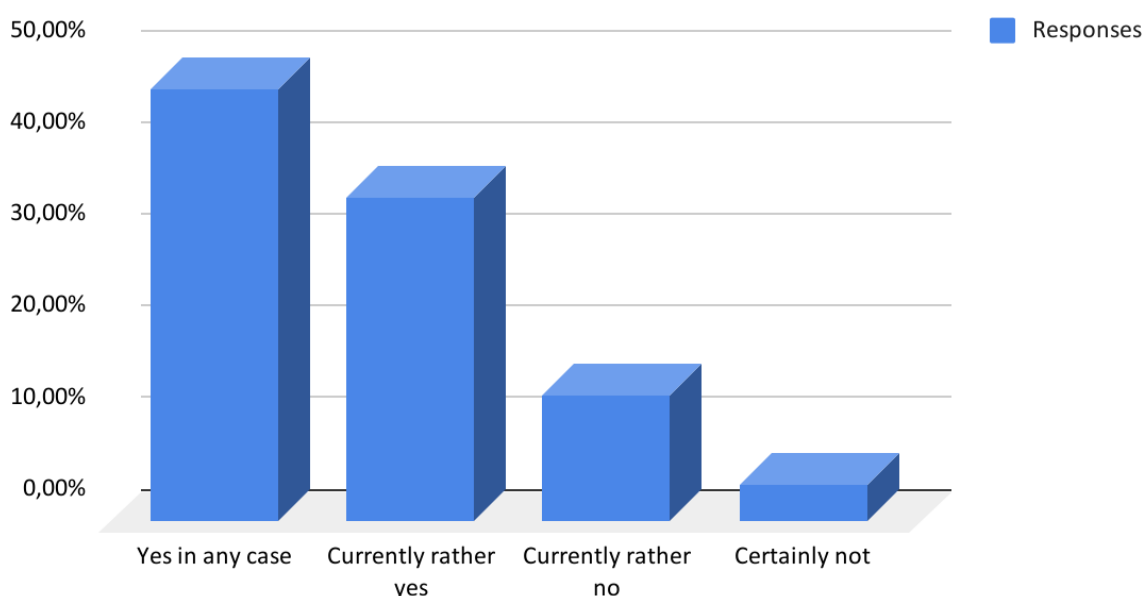
Načrtovanje nasledstva in prihodnje možnosti

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kakšna je verjetnost nasledstva družinskega podjetja, in sicer ali sedanji lastniki podjetij predvidevajo, da bodo prihodnje generacije še naprej vodile in upravljale podjetje. Odgovori so bili razdeljeni na dokončne in okvirne možnosti za nasledstvo. Rezultati odražajo različne stopnje gotovosti anketirancev glede nadaljevanja vodenja družinskega podjetja.

Hosted by family

Slika 9

Prospect of succession in the family



Vir: Avtor:

Velik odstotek podjetij s pozitivnimi obeti za nasledstvo poudarja trajno naravo družinskih podjetij, medtem ko odgovori, ki kažejo negotovost ali negativne obete, opozarjajo na izzive, s katerimi se nekatere družine soočajo pri zagotavljanju svoje poslovne dediščine.

Vendar pa kvalitativni odgovori na vprašanje o nasledstvu razkrivajo, da je negotovosti več, kot se zdi na prvi pogled. To negotovost dodatno potrjuje tudi 68,61 % anketirancev, ki bi se radi udeležili usposabljanja o nasledstvu in primopredaji.

Naslednje, podobno, vendar bolj specifično vprašanje odprtega tipa o prihodnjih načrtih za nasledstvo ali prevzem podjetja v prihodnjih letih in desetletjih je pokazalo veliko različnih pristopov. Večina podjetij spada v kategorijo **negotovosti in pomanjkanja načrtov podjetja** (21 omemb). Ta podjetja so v zgodnjih fazah načrtovanja nasledstva, pogosto vključujejo otroke, ki so še premajhni, da bi prevzeli vodstvene vloge. Zato se na prenos podjetja gleda kot na prihodnji dogodek, pri čemer potekajo postopne priprave na vključitev naslednje generacije.

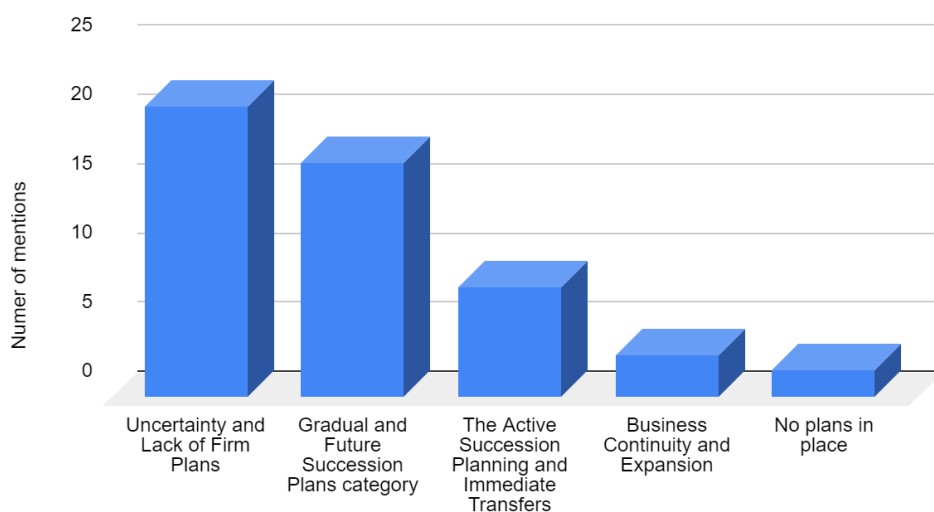
Hosted by family

Vendar je s temi načrti povezana tudi določena stopnja negotovosti. Eden od anketirancev je na primer navedel: *"To je želja, vendar sta še vedno zelo mlad par brez otrok."*. Če združimo vse kategorije razen kategorij **Negotovost in pomanjkanje načrtov podjetja, Še nimata načrtov** ter **Neprekinjeno poslovanje in širitev**, postane jasno, da obstaja približno 50/50-odstotna porazdelitev med podjetji z načrti nasledstva in brez njih.

Druga skupina podjetij na primer spada v **kategorijo postopnih in prihodnjih načrtov nasledstva** (17 omemb). V teh primerih obstajajo bolj opredeljeni načrti za morebitno nasledstvo, čeprav je do prenosa še nekaj let. Primer takega odgovora je: *"Čez nekaj let bo podjetje prevzela hči (Nežka). Že zdaj je vključena v posel, eno stanovanje pa je poimenovano po hčerki. Objekt želita ohraniti kot butično nastanitev in nameravata dodati nekaj vsebin, kot sta savna in poletna kuhinja."*. Naslednja kategorija **Aktivno načrtovanje nasledstva in takojšnji prenosi** (8 omemb) vključuje podjetja, ki imajo jasne in strukturirane načrte za skorajšnji prenos nadzora. Nazadnje majhno število podjetij (3 omembe) spada v kategorijo **Neprekinjeno poslovanje in širitev**, kjer je poudarek na zagotavljanju stalnega poslovanja in rasti in ne le na nasledstvu. Dva lastnika sta navedla, da **še nimata izdelanih nobenih načrtov**.

Slika 10

Succession planning in family businesses



Vir: Avtor:

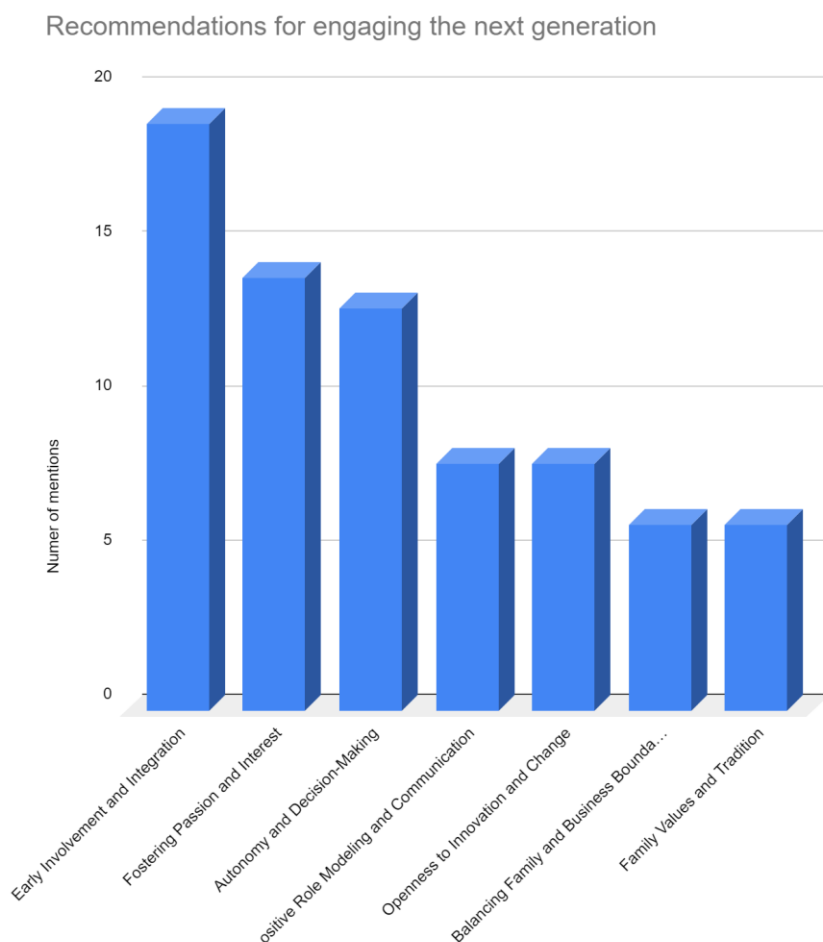
Hosted by family

Priporočila za vključevanje naslednje generacije

Ključno priporočilo za vključevanje naslednje generacije iz preučevanih družinskih podjetij je **zgodnje vključevanje in povezovanje** (19 omemb), ki mu sledi **spodbujanje strasti in zanimanja** (14 omemb). Poudarjena je bila tudi **avtonomija in odločanje** (13 omemb), kar mlade člane spodbuja k prevzemanju odgovornosti. Drugi pomembni vidiki vključujejo **pozitivno zgledovanje in komunikacijo** (8 omemb), **odprtost za inovacije in spremembe** (8 omemb), **usklajevanje družinskih in poslovnih meja** (6 omemb) ter **družinske vrednote in tradicijo** (6 omemb). Dodatni predlogi so vključevali predloge, kot so "izmenjava informacij", "obiskovanje specializiranih šol" in "spodbujanje prostovoljnega sodelovanja brez prisile".

Hosted by family

Slika 11



Vir: Avtor:

Teoretični vpogledi v nasledstvo

Buang in drugi (2013) poudarjajo, da so notranji konflikti, zlasti v zvezi z nasledstvom, pogosti v družinskih podjetjih in imajo ključno vlogo pri njihovi prihodnji trajnosti, saj vplivajo na to, kako nemoteno poteka nasledstvo. Baltazar et al. (2023) ugotavljajo, da številna družinska podjetja ne preživijo dlje kot do druge generacije, pri čemer jih približno 70 % ne preživi po prehodu ustanovitelja na naslednjo generacijo. Tista, ki jim to uspe, približno 30 %, se do tretje generacije skrčijo na 15 %, do četrte pa le še na 11 % (Poza in Daugherty, 2014). Chua in drugi (2003) trdijo, da je uspešen proces nasledstva odvisen od dveh ključnih razsežnosti:

Hosted by family

zadovoljstva vpletenih v nasledstvo ter poznejše pozitivne uspešnosti in trajnosti podjetja. Morris in drugi (1996) ugotavljajo, da so študije o nasledstvu opredelile več dejavnikov, ki prispevajo k učinkovitemu prehodu. Ti dejavniki spadajo v tri kategorije: raven pripravljenosti dedičev, odnos med družino in podjetjem ter stopnja dejavnosti načrtovanja in nadzora.

Tabela 2

Preparation level of heirs	The relationship among family and business members	Planning and control activities
• Formal education • Training • Work experience (outside firm) • Entry-level position • Year working within firm • Motivation to join firm • Self-perception of preparation	• Communication • Trust • Commitment • Loyalty • Family turmoil • Sibling rivalry • Jealousy / resentment • Conflict • Shared values and traditions	• Succession planning • Tax Planning • Use of outside board • Use of family business consultant / advisors • Creation of a family council

Vir: Morris et al. (1996)

Bakotič et al., (2016) opredeljuje glavne izzive pri prenosu lastništva v družinskih podjetjih:

- Izbira najprimernejšega naslednika med lastnikovimi otroki,
- določitev pravega trenutka za izbiro naslednika,
- in razumevanje vpliva, ki ga bo imel prehod vodstva na sedanjega lastnika, ter najboljši pristop za učinkovito upravljanje tega prehoda.

Sandu in Nye (2020) sta v svoji študiji preučevala, kako družinska podjetja krmarijo pri nasledstvu vodstva iz prve v drugo generacijo in kako poteka proces prehoda po prenosu vodstva. Cilj študije je bil opredeliti ključne izzive pri nasledstvu vodstva in najboljše prakse, ki so jih sprejela družinska podjetja. Z analizo podatkov je bilo opredeljenih sedem glavnih izzivov, povezanih s prenosom vodstva, pri čemer so trije dejavniki izstopali kot najpomembnejši.

1. Motivacija za prevzem oblasti,
2. Integriteta in vrednote,
3. Strokovno znanje in izkušnje za posamezno panogo/podjetje.

Poslovanje

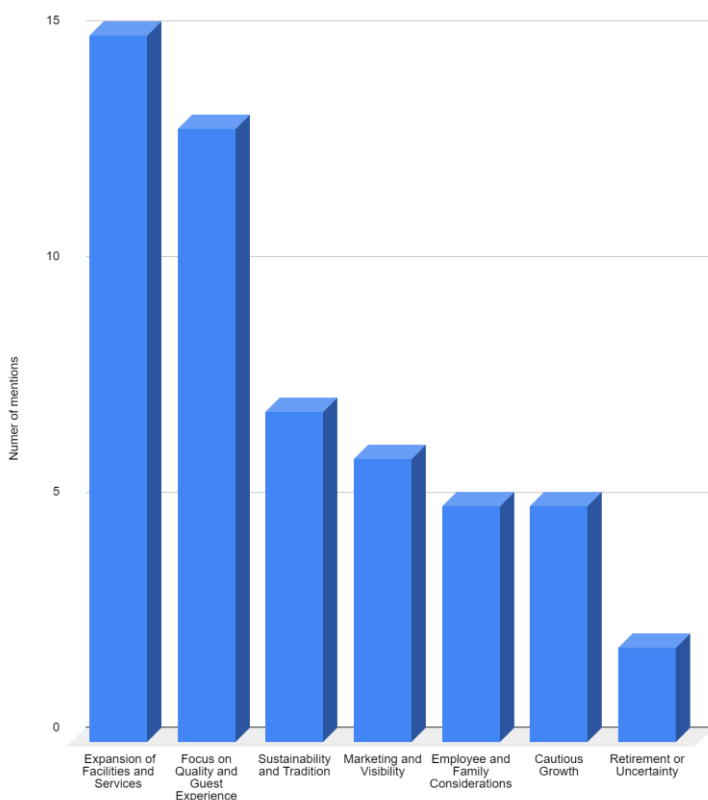
Vizije družinskih podjetij in izzivi za njihovo uresničitev

Anketirance smo prosili, naj razkrijejo vizijo svojih družinskih podjetij v naslednjih 10–20 letih. Najpogostejša vizija je bila **širitev objektov in storitev** (15 omemb), s primeri, kot sta dodajanje wellness dejavnosti in prodaja lokalnih izdelkov. Takoj za njo je bila vizija **osredotočanja na kakovost in izkušnjo gostov** (13 omemb), ki poudarja zadovoljstvo gostov in pristno domačo kuhinjo. Druge ključne teme so bile **trajnost in tradicija** (7 omemb), **trženje in prepoznavnost** (6 omemb), **skrb za zaposlene in družino** (5 omemb), **previdna rast** (5 omemb) **ter upokožitev ali negotovost** (2 omembi). Poleg tega 11 posebnih omemb ni bilo mogoče smiselno razvrstiti v obstoječe ali nove kategorije. Primeri vključujejo: "Raven zasedenosti hotela", "Osredotočenost na goste, ki prenočijo, z manjšim številom storitev po naročilu, saj je v času konic lažje upravljati z osebjem" in "Postopno prestrukturiranje v poletne dejavnosti".

Hosted by family

Slika 12

Family businesses' vision

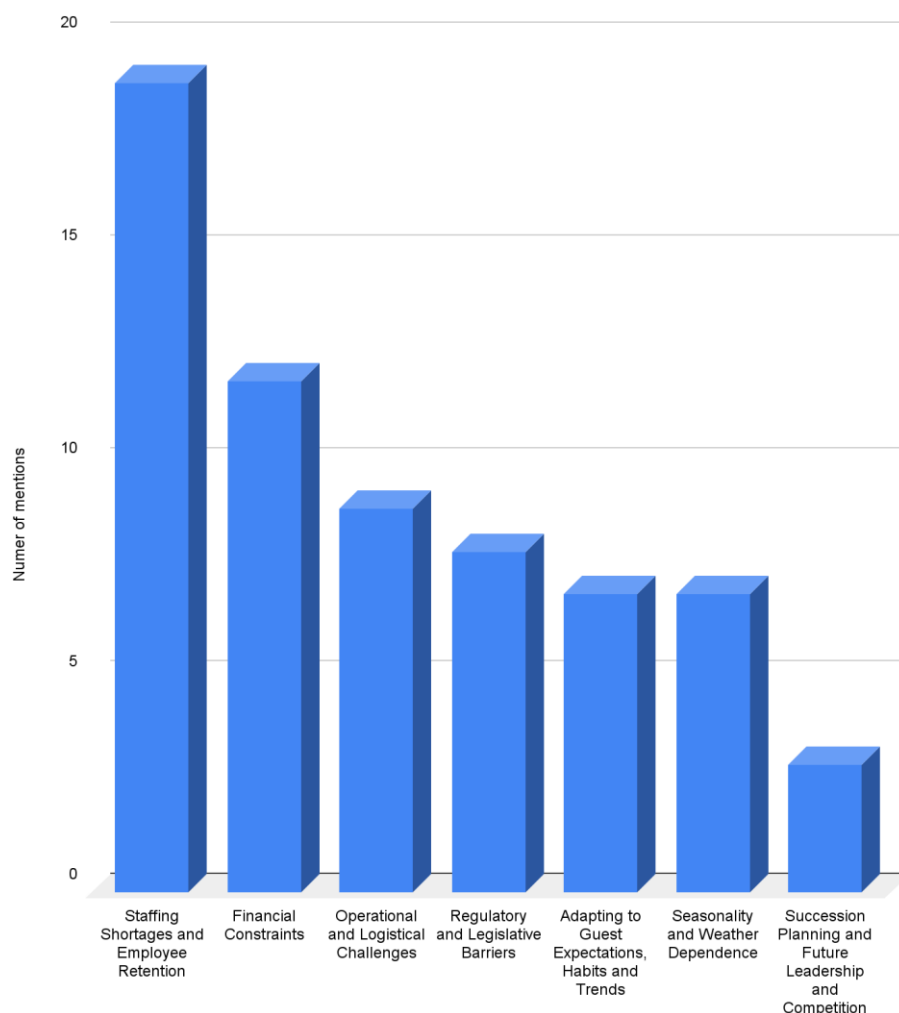
**Vir:** Avtor:

Po vprašanju o viziji so bili udeleženci pozvani, naj opišejo izzive pri doseganju teh ciljev. Glavni izziv, o katerem so poročala družinska podjetja, je **pomanjkanje kadra in zadržanje zaposlenih** (19 omemb), sledijo **finančne omejitve** (12 omemb) ter **operativni in logistični izzivi** (9 omemb). Druge pomembne ovire vključujejo **regulativne in zakonodajne ovire** (8 omemb), **prilagajanje pričakovanjem, navadam in trendom gostov ter sezonskost in odvisnost od vremena** (7 omemb) ter **načrtovanje nasledstva in prihodnjega vodstva in konkurence** (3 omembe). Poleg tega je bilo 8 posebnih omemb, ki niso spadale v obstoječe ali nove kategorije. Med njimi so na primer: "vključevanje kmetijstva", "težave z mesojedci (volkovi in medvedi)" in "izobraževanje naših gostov, da lahko uživajo in razumejo našo filozofijo".

Hosted by family

Slika 13

Challenges in achieving the vision



Vir: Avtor:

Teoretični vpogledi v vizijo in izzive

V prejšnjih študijah so bili dokumentirani različni izzivi, s katerimi se soočajo družinska podjetja. Nedavna kvalitativna študija Zaidi et al. (2024) je na primer pokazala, da se vodje družinskih podjetij pri vsakodnevnem poslovanju srečujejo s težavami na področjih, kot so

Hosted by family

načrtovanje nasledstva, finančno upravljanje, reševanje konfliktov, komunikacijska vprašanja, upravljanje, upravljanje človeških virov in prilagajanje razvijajočemu se poslovnemu okolju. Številni avtorji so načrtovanje nasledstva opredelili kot eno od najbolj perečih vprašanj za vodje družinskih podjetij (na primer Gersick et al., 1997; Paul et al., 2020 in Sandu & Nye, 2020), pri čemer poudarjajo občutljive prehode, ki vključujejo lastništvo, podjetje in družino. Presenetljivo se je v naši študiji načrtovanje nasledstva izkazalo kot najmanj zahteven vidik. Možna razlaga za to bi lahko bila, da ni nujno, da načrtujejo nasledstvo v naslednjih 10-20 letih.

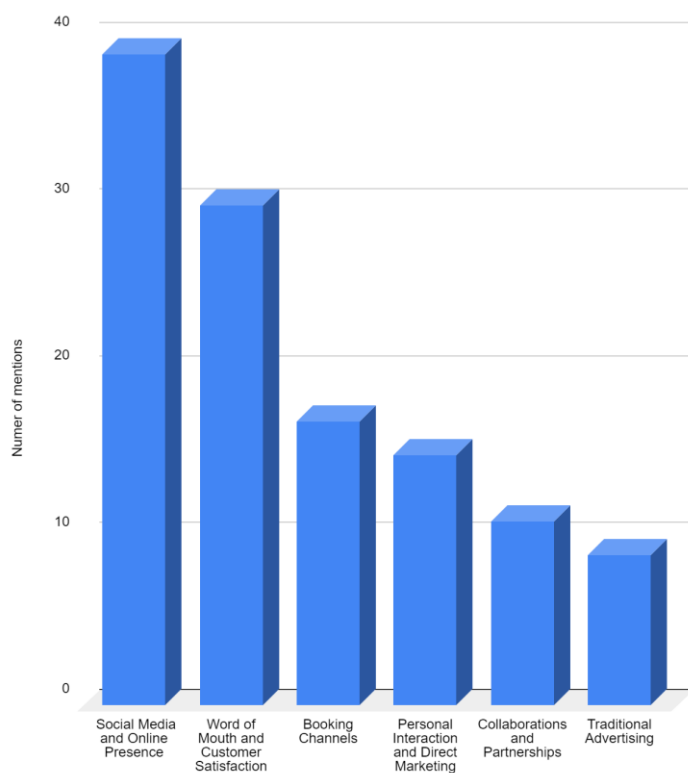
Trženje in promocija

Anketiranci so morali poročati o ključnih trženjskih in promocijskih dejavnostih, ki so v določenem obdobju pritegnile največ gostov. Pojavilo se je šest glavnih tem. Največkrat omenjena je bila **tema družbeni mediji in spletna prisotnost** (39 omemb), vključno z orodji, kot so Google Business, Instagram in potovalni forumi, za ozaveščanje. Presenetljivo sta se na drugo mesto s 30 omembami uvrstila **ustno izročilo in zadovoljstvo strank, ki** sta prehitela **rezervacijske kanale** (17 omemb), ki običajno prevladujejo pri ustvarjanju rezervacij (Fyfe et al., 2020). **Osebna interakcija in neposredno trženje** (15 omemb) sta vključevala sejme in e-novice. **Sodelovanje in partnerstva** (11 omemb) so izpostavila turistična združenja in lokalna sponzorstva. **Tradicionalno oglaševanje** (9 omemb) je zajemalo televizijo, brošure in plakate. Dve omembi, "državni boni" in "ocene strank", nista spadali v te kategorije.

Hosted by family

Slika 14

Key marketing and promotional activities

**Vir:** Avtor:

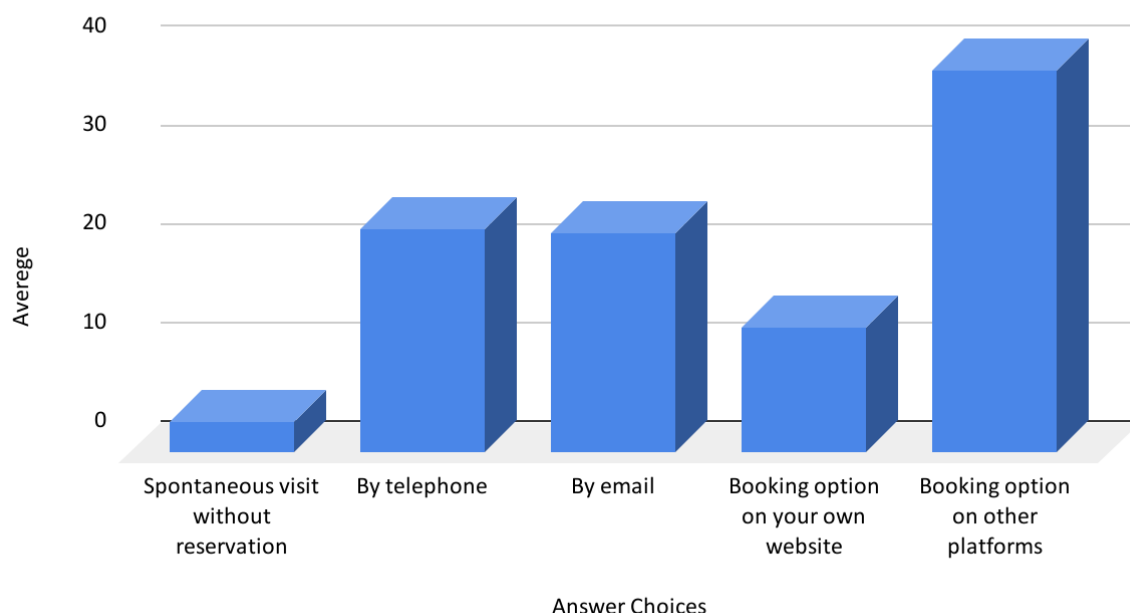
Viri rezervacij (nastanitev)

Raziskava, v kateri je odgovore poslalo 40 subjektov, poudarja raznolikost virov rezervacij in odvisnost od različnih rezervacijskih kanalov v nastanitvenem sektorju.

Hosted by family

Slika 15

Booking source in % for accommodation

**Vir:** Avtor:

Podatki iz raziskave o načinih rezervacij dejansko kažejo, da so največji posamezni vir rezervacij platforme tretjih oseb (38,71 %), vendar je skupni delež vseh drugih načinov rezervacij večji od tega, saj predstavlja več kot 60 % rezervacij.

Zelo malo rezervacij je bilo opravljenih brez predhodne rezervacije (3 %), kar pomeni, da si večina gostov raje zagotovi nastanitev pred prihodom. To kaže na potrebo po zanesljivem sistemu rezervacij. Vendar je le 12 % rezervacij opravljenih neposredno prek spletne strani. To nakazuje potencialna področja za izboljšanje uporabniške izkušnje, prepoznavnosti spletnega mesta ali promocijskih dejavnosti, da bi spodbudili več neposrednih rezervacij, kar lahko zmanjša tudi stroške provizij, povezane s platformami tretjih oseb.

Elektronska pošta in telefon skupaj predstavljata pomemben delež rezervacijskih kanalov (44 %). To kaže na to, da imajo številni gostje raje neposredno interakcijo s hotelom, bodisi zaradi pojasnil, posebnih zahtev ali morda zaradi zaupanja in poznavanja prednosti neposrednih rezervacij.

Hosted by family

Možnost rezervacije na drugih platformah je z 38,71 % največja kategorija, vendar skupna moč neposrednih metod rezervacij (telefon, e-pošta in spletna stran hotela) kaže na uravnotežen pristop k pridobivanju gostov. To kaže, da so platforme tretjih oseb sicer pomembne, vendar je precejšen delež rezervacij pod neposrednim nadzorom hotela, kar ponuja priložnosti za izboljšanje odnosov z gosti in zmanjšanje stroškov provizij.

Čeprav je prevlada rezervacij po telefonu in elektronski pošti ugodna pri izogibanju provizijam in vzpostavljanju osebnega stika z gosti pred prihodom, se je treba zavedati, da te metode zahtevajo več časa kot neposredne rezervacije prek spletnega mesta ali platform tretjih oseb, zlasti če so povezane z učinkovitim sistemom rezervacij ali upravljavcem kanalov. Glede na to, da je bila velika osebna obremenitev zaznana kot največji izziv (slika 18), obstajajo prepričljivi razlogi za vlaganje v optimizacijo rezervacij z izboljšanimi digitalnimi sistemi. Takšni sistemi bi lahko bistveno zmanjšali čas, ki ga porabijo za odgovarjanje na e-pošto in upravljanje telefonskih poizvedb, racionalizirali poslovanje in morda sprostili vire za izboljšanje drugih vidikov storitev za goste in upravljanja poslovanja.

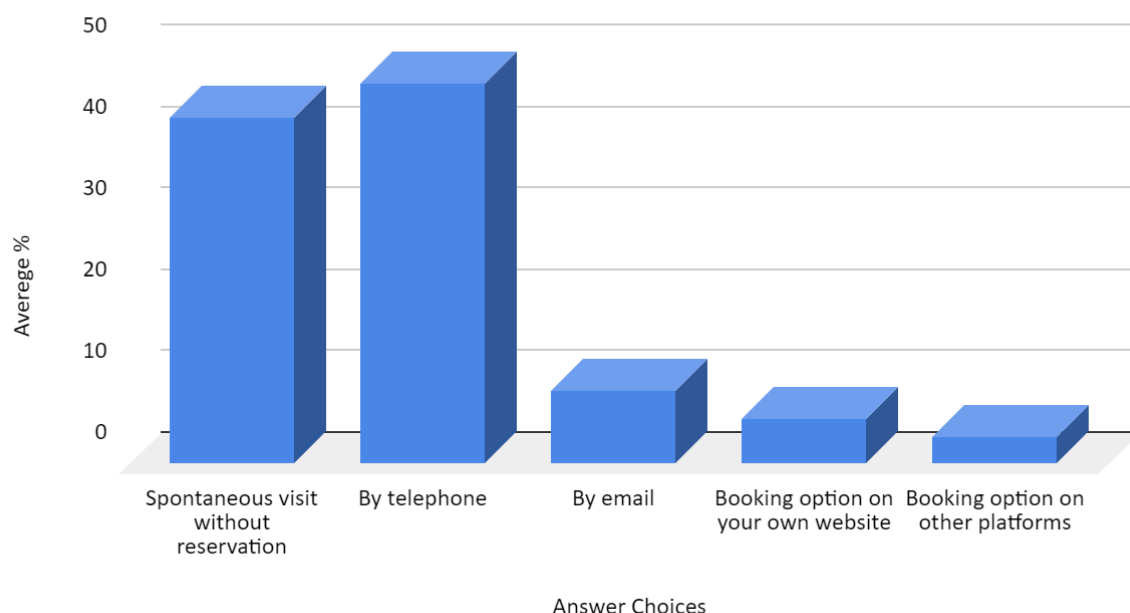
Viri rezervacij (Restavracije)

Raziskava, v kateri so bili zbrani odgovori 32 subjektov, poudarja raznolikost preferenc pri rezervacijah in odvisnost od različnih kanalov rezervacij v restavracijah.

Hosted by family

Slika 16

Booking source in % for restaurants

**Vir:** Avtor:

Večina rezervacij v restavracijah je opravljena po telefonu, in sicer 46,87 % vseh rezervacij. Malo za tem je delež spontanov obiskov brez rezervacij, ki predstavljajo 42,46 % rezervacij.

Rezervacije, opravljene prek e-pošte, predstavljajo manjši del vseh rezervacij, in sicer 9,09 %. Še bolj omejena je uporaba lastne spletne strani restavracije za rezervacije, ki predstavlja le 5,61 % vseh rezervacij. Ta relativno nizka številka bi lahko kazala na pomanjkanje zanesljivih funkcij spletnih rezervacij ali na to, da gostje raje uporabljajo bolj neposredne načine stika.

Najmanj uporabljen način je rezervacija prek drugih platform, ki predstavlja le 3,22 % vseh rezervacij.

Ta vpogled v vedenje zunanjih gostov restavracij pri rezervacijah poudarja prevladujočo odvisnost od tradicionalnih metod, kot sta telefon in prihod, hkrati pa kaže na potencialna področja za rast zmogljivosti digitalnih rezervacij, da bi bolje zadovoljili širši nabor preferenc gostov in poenostavili postopek rezervacije.

Hosted by family

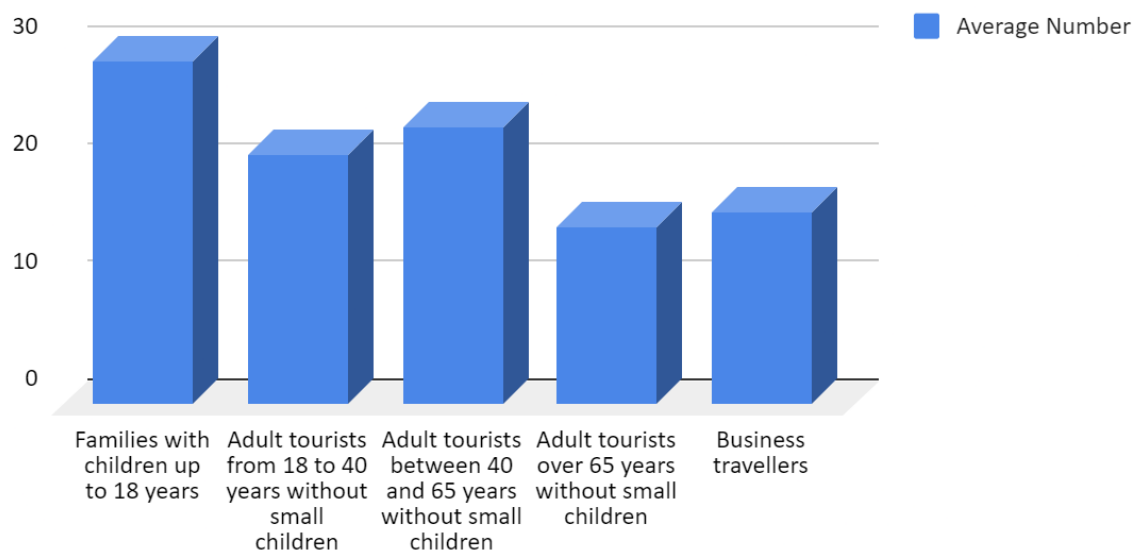
Glede na to, da je eden največjih operativnih izzivov, kot je prikazano na sliki 18, obvladovanje obremenitve ob konicah in v času največje obremenitve, bi lahko racionalizacija postopka rezervacij v smeri večjega števila spletnih rezervacij pomenila pomembno operativno prednost. Spodbujanje večjega števila vnaprejšnjih rezervacij namesto vstopov lahko pripomore k boljšemu predvidevanju in upravljanju tokov gostov, zmanjšanju ozkih grl in izboljšanju učinkovitosti storitev v času največje obremenitve.

Struktura za goste (nastanitev)

V raziskavi je bila kvantitativno ocenjena sestava gostov, ki so v zadnjem letu bivali v nastanitvenih objektih, kar je omogočilo vpogled v demografsko porazdelitev. Odgovori so bili ocenjeni v % strukturi gostov za naslednje kategorije: Družine z otroki do 18 let, odrasli turisti od 18 do 40 let brez majhnih otrok, odrasli turisti od 40 do 65 let brez majhnih otrok, odrasli turisti nad 65 let brez majhnih otrok in poslovni potniki.

Slika 17

Structure of guests in the last year for accomodation in % (estimate)



Vir: Avtor:

Hosted by family

Največji segment predstavljajo družine z otroki do 18 let, ki predstavljajo 29,2 % gostov, sledijo jim odrasli turisti med 40 in 65 let, ki predstavljajo 23,62 %, in odrasli turisti med 18 in 40 let, ki predstavljajo 21,25 %. Odrasli turisti, starejši od 65 let, predstavljajo 15,1 % gostov, kar kaže na manjšo, a pomembno prisotnost. Pomemben delež predstavljajo tudi poslovni potniki, in sicer 16,28 %. Te številke kažejo na širok spekter vrst gostov, ki prispevajo k raznolikim strankam nastanitvenega sektorja, kar je lahko podlaga za usmerjeno ponudbo storitev in trženjske strategije, s katerimi je mogoče zadovoljiti posebne želje in potrebe vsake skupine.

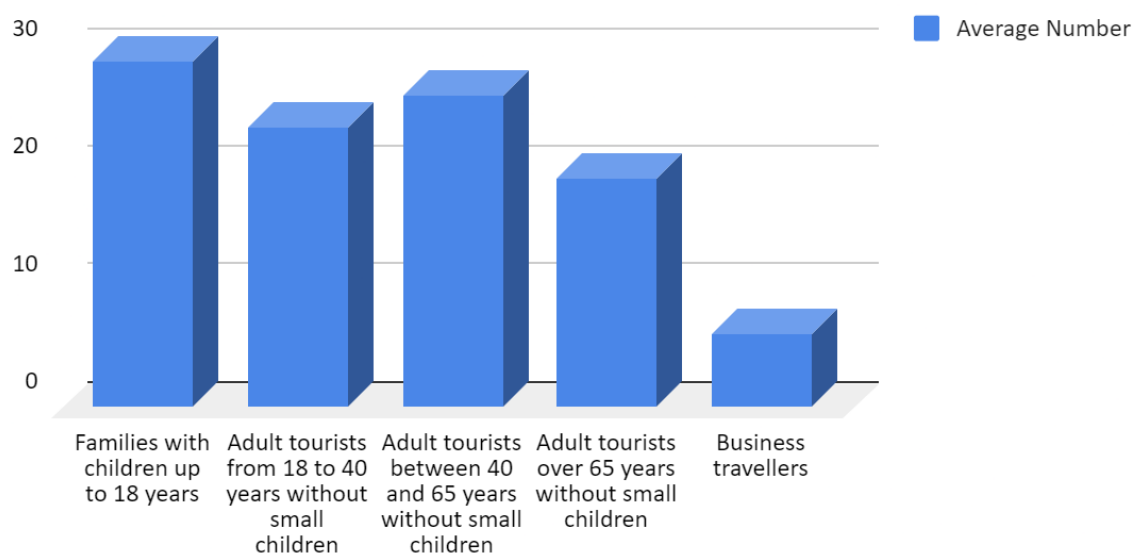
Struktura za goste (restavracije)

V raziskavi je bila kvantitativno ocenjena sestava zunanjih gostov v gostinskih objektih v zadnjem letu, kar je omogočilo vpogled v demografsko porazdelitev. Anketiranci so ocenili strukturo gostov v % za naslednje kategorije: Družine z otroki do 18 let, odrasli turisti od 18 do 40 let brez majhnih otrok, odrasli turisti od 40 do 65 let brez majhnih otrok, odrasli turisti nad 65 let brez majhnih otrok in poslovni potniki.

Hosted by family

Slika 18

Structure of guests in the last year for external guests in restaurant in % (estimate)



Vir: Avtor:

Največjo skupino predstavljajo družine z otroki do 18 let, ki so predstavljale 29,34 % gostov. Tej skupini so sledili odrasli turisti, stari od 40 do 65 let, ki so predstavljali 26,37 %, in odrasli turisti, stari od 18 do 40 let, ki so predstavljali 23,65 %. Tudi starejši turisti, starejši od 65 let, so predstavljali precejšen del gostov, in sicer 19,37 % gostov. Poslovni potniki, čeprav so bili najmanjša skupina, so še vedno prispevali k številu strank s 6,24 %.

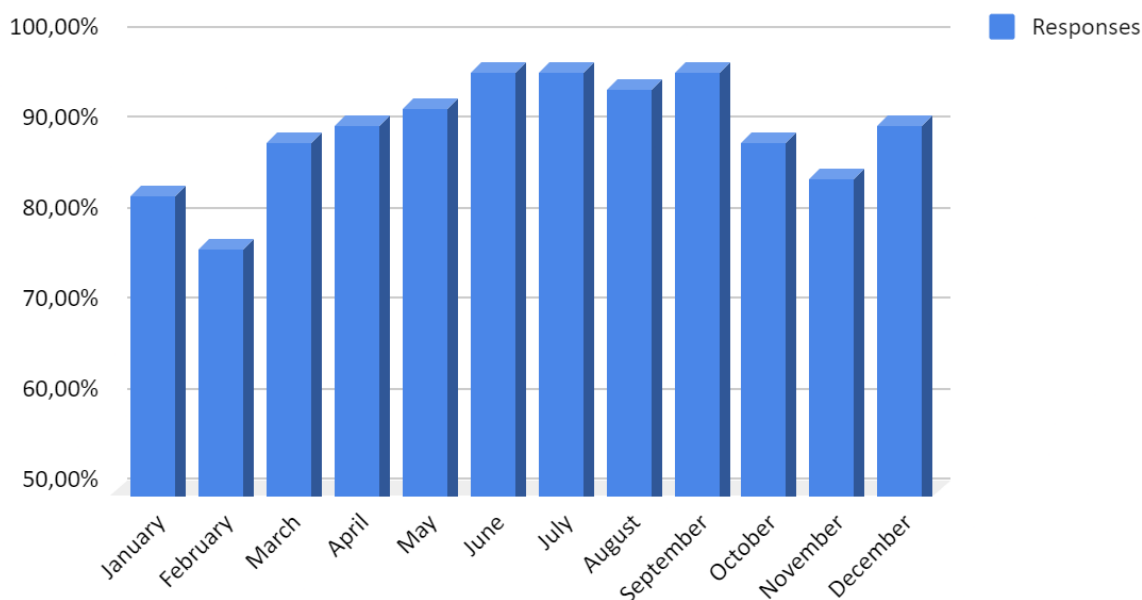
Poslovni meseci / dnevi

Raziskava je ocenila mesece, v katerih podjetja anketirancev večinoma poslujejo, kar kaže na njihovo sezonsko izkoriščenost zmogljivosti.

Hosted by family

Slika 19

Business operating months

**Vir:** Avtor:

Rezultati kažejo na močno sezonsko delovanje z največjim številom mesecev poleti in nekoliko manjšim, vendar znatnim delovanjem v zimskih mesecih. To kaže na širok razpon obdobji obratovanja med letom z različnimi stopnjami intenzivnosti, kar verjetno odraža sezonsko povpraševanje, značilno za gostinsko in turistično industrijo.

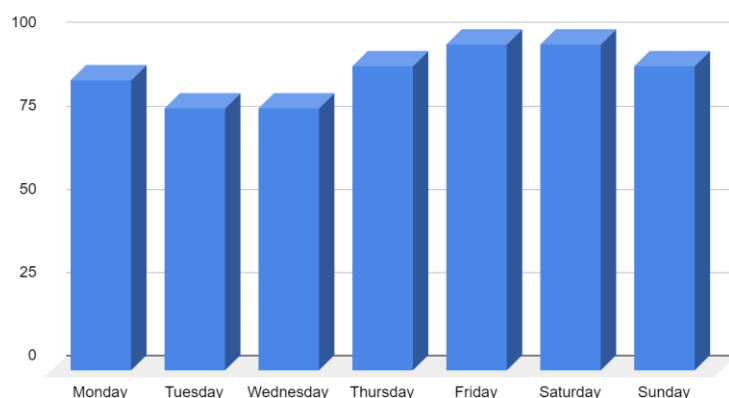
Rezultati raziskave kažejo, da so podjetja najbolj dejavna junija, julija in septembra, ko je odprtih 96,08 % anketirancev, medtem ko je februarja dejavnih najmanj anketirancev, in sicer 76,47 %.

Anketiranci so navedli tudi, kdaj med tednom delujejo njihova podjetja. Zbrali smo 47 veljavnih odgovorov.

Hosted by family

Slika 20

Business operating days

**Vir:** Avtor:

Podatki kažejo, da se število poslovnih dejavnosti znatno poveča ob koncu tedna, pri čemer je v petek in soboto največji odstotek odprtih podjetij, kar je v skladu s tipičnimi časi največjega povpraševanja v številnih sektorjih, zlasti v gostinstvu in trgovini na drobno. Ob začetku tedna so stopnje obratovanja nekoliko nižje, zlasti v torek in sredo.

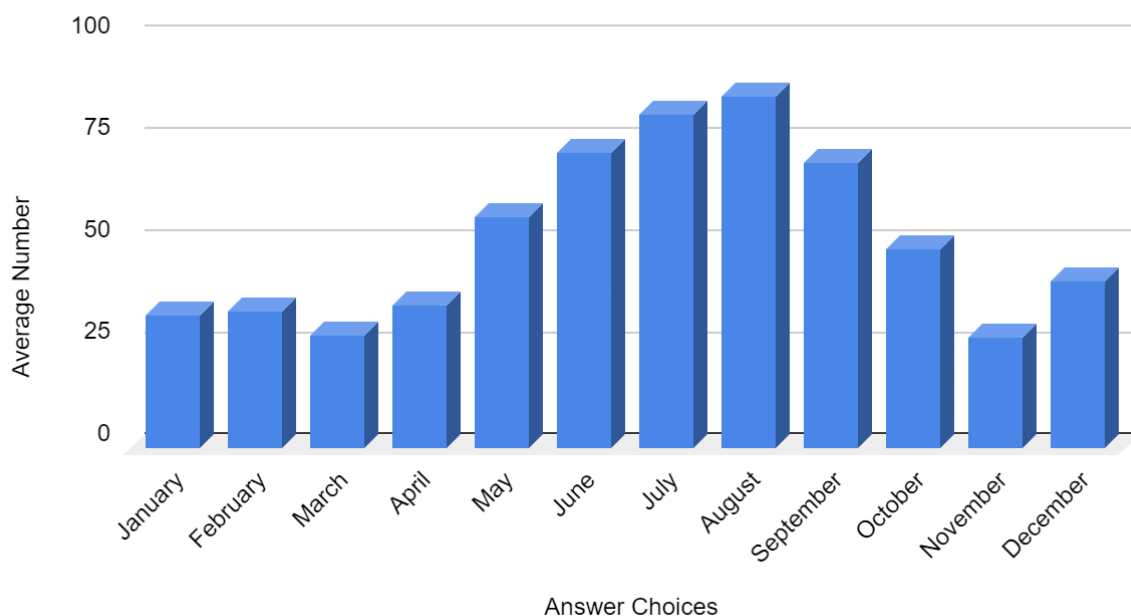
Izkoriščenost zmogljivosti za nastanitev

V raziskavi je bila preučena izkoriščenost zmogljivosti v nastanitvenem sektorju za vsak mesec, pri čemer je 100 pomenilo največjo zaželeno izkoriščenost. Anketiranci so lahko vnesli številko nad 100, kar pomeni, da je izkoriščenost večja od zaželene. Na to vprašanje je bilo 37 veljavnih odgovorov, ki so bili nadalje analizirani.

Hosted by family

Slika 21

Capacity utilisation in the individual months for accommodation

**Vir:** Avtor:

Podatki kažejo na jasen sezonski vzorec uporabe nastanitvenih zmogljivosti z največjo uporabo v poletnih mesecih in manjšo uporabo izven sezone. Najmanjša izkoriščenost je zlasti marca in novembra, kar kaže na precejšnjo neizkoriščenost, največja izkoriščenost pa avgusta, kar kaže na obdobje morebitne prekomerne izkoriščenosti.

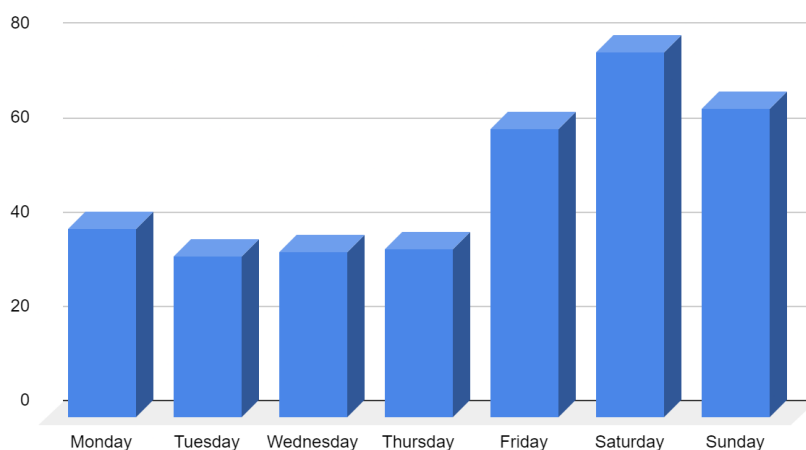
Visoke poletne številke nad 70 kažejo na morebitno prekomerno uporabo, ki bi lahko obremenila vire in infrastrukturo. Nasprotno pa nižje številke spomladi in pozno jeseni lahko kažejo na premajhno izkoriščenost, kar kaže na možnost promocijskih strategij ali alternativnih modelov prihodkov v teh mesecih.

Isto vprašanje je bilo ponovljeno za uporabo med tednom. Zabeleženih je bilo 33 veljavnih odgovorov.

Hosted by family

Slika 22

Capacity utilization in the individual days for accommodation

**Vir:** Avtor:

Trend jasno kaže, da je izkoriščenost zmogljivosti najmanjša sredi tedna (od torka do četrтка) in največja ob koncu tedna (od petka do nedelje), največja pa je ob sobotah. Ta vzorec kaže na tipičen cikel povpraševanja v nastanitvenem sektorju, ki ga poganja prosti čas, pri čemer so za potovanja in bivanje najprimernejši vikendi.

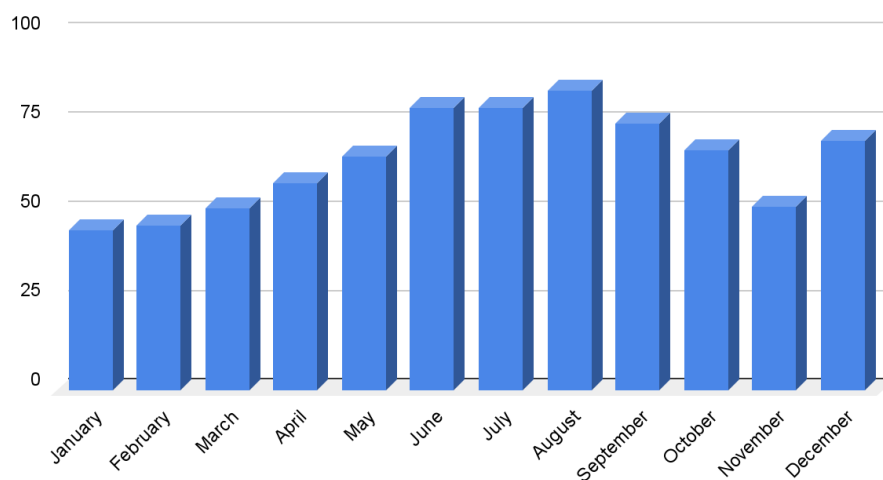
Izkoriščanje zmogljivosti za restavracije

V raziskavi je bila preučena izkoriščenost zmogljivosti v gostinskem sektorju za vsak mesec, pri čemer je 100 pomenilo največjo zaželeno izkoriščenost. Anketiranci so lahko vnesli številko nad 100, kar pomeni, da je izkoriščenost večja od želene. Na to vprašanje je bilo 30 veljavnih odgovorov, ki so bili nadalje analizirani.

Hosted by family

Slika 23

Capacity utilization in the individual months for restaurants

**Vir:** Avtor:

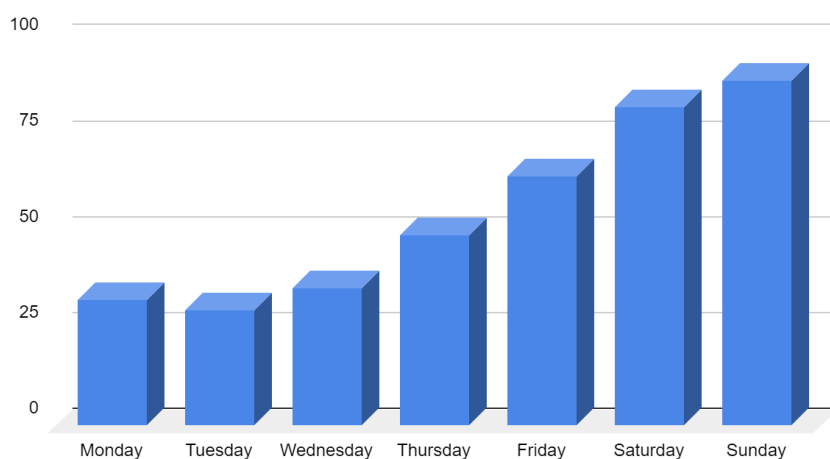
Ta analiza pomaga razumeti, kako se povpraševanje sezonsko spreminja, kar je ključnega pomena za učinkovito upravljanje virov in strateško načrtovanje. Podatki o izkoriščenosti zmogljivosti kažejo, da je povpraševanje v gostinskem sektorju največje v poletnih mesecih, pri čemer je avgusta največje. Najmanjša izkoriščenost je v mirnejših zimskih in poznojesenskih mesecih, npr. januarja, februarja in novembra.

Isto vprašanje je bilo ponovljeno za uporabo med tednom. Zabeleženih je bilo 31 veljavnih odgovorov.

Hosted by family

Slika 24

Capacity utilization for individual days for restaurants

**Vir:** Avtor:

Podatki jasno kažejo trend naraščanja od sredine tedna proti koncu tedna, pri čemer je največ gostov ob sobotah in nedeljah. Ta vzorec je značilen za vedenje potrošnikov v gostinskem sektorju, kjer so vikendi glavni čas za prehranjevanje.

Zlasti visoka zasedenost v soboto in nedeljo, predvsem v nedeljo, ko se je približala zgornji meji zaželenih zmogljivosti (90), kaže na to, da so restavracije morda preveč zasedene, kar lahko obremeni osebje in prostore, ter vpliva na kakovost storitev. Za učinkovito obvladovanje teh konic bi lahko razmislili o proaktivnih strategijah, kot so optimalno razporejanje osebja, učinkovito upravljanje miz in morda dinamično oblikovanje cen.

Manjša izkoriščenost v začetku tedna ponuja priložnosti za ciljno usmerjene strategije za povečanje obiska. Restavracije lahko razmislijo o posebnih promocijah, tematskih večerih ali spodbudah za programe zvestobe, da bi pritegnile več strank od ponedeljka do srede.

Cenovni razpon za več ključnih ponudb

V raziskavi je bil ocenjen cenovni razpon več ključnih ponudb v gostinskem sektorju, pri čemer so bile ugotovljene povprečne cene za vsako postavko.

Podatki iz ankete o **povprečni ceni menija za kosilo na delovni dan** kažejo, da je med 36 odgovori povprečna cena 15,62 EUR, mediana pa 12,80 EUR. Cene se gibljejo od najmanj 9,00 EUR do največ 45,00 EUR.

Podatki iz raziskave o **povprečni ceni dvoposteljne sobe v juliju z zajtrkom za dve osebi** kažejo, da je povprečna cena 126,14 EUR, mediana pa 110,00 EUR na podlagi 37 odgovorov. Cene se gibljejo od najmanj 49,00 EUR do največ 300,00 EUR, kar kaže na velike razlike, ki odražajo spekter od cenovno ugodnih do luksuznih možnosti nastanitve v najbolj obiskanem mesecu.

Podatki iz ankete prikazujejo cene za **en kapučino** v 35 odgovorih, pri čemer je povprečna cena 3,24 EUR, mediana pa 3,70 EUR. Najnižja navedena cena je 1,50 EUR, najvišja pa 4,60 EUR.

Rezultati raziskave o ceni **0,5-litrskega piva** na podlagi 31 odgovorov kažejo, da je povprečna cena 4,29 EUR, mediana pa 4,40 EUR. Razpon cen se giblje od najnižje cene 2,70 EUR do najvišje cene 5,20 EUR.

Podatki o ceni **0,33 litra kokakole**, zbrani iz 31 odgovorov, kažejo, da je povprečna cena 3,36 EUR, mediana pa 3,50 EUR. Cene se gibljejo od najmanj 2,40 EUR do največ 4,90 EUR.

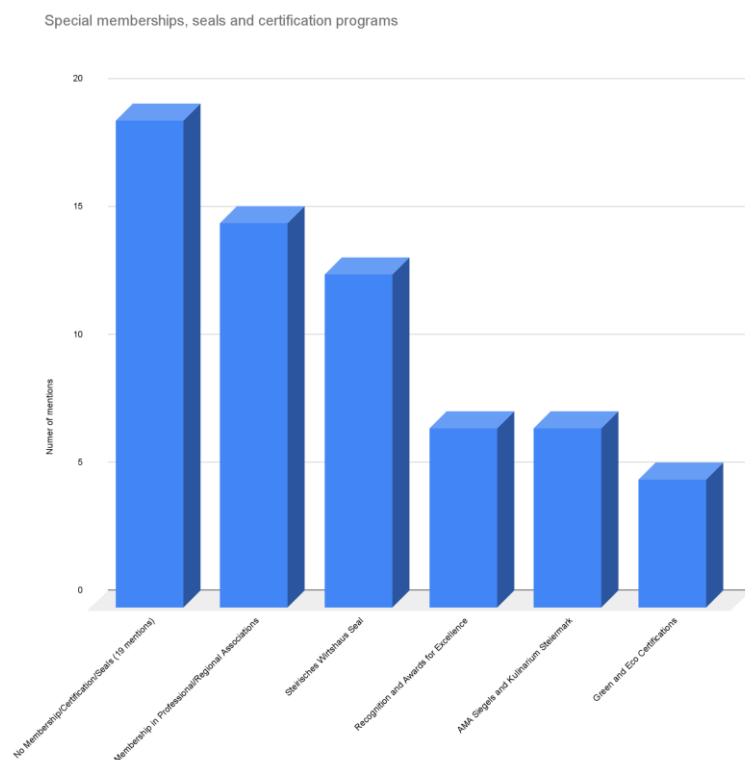
Posebna članstva, pečati in programi certificiranja

Anketirance smo prosili, naj navedejo, ali so člani kakšnih posebnih hotelskih ali gostinskih združenj in organizacij ter ali imajo njihova družinska podjetja kakšne posebne certifikate ali pečate. Analiza je opredelila šest ključnih kategorij, pri čemer je bila največja skupina tistih, ki **niso bili člani/certifikati/pečati (19 navedb)**. Druga najbolj reprezentativna kategorija s 15 omembami je bila **Članstvo v strokovnih/regionalnih združenjih**, ki je vključevala omembe organizacij, kot so Hut Guide Styria, Association Active Slovenia, Austrian Run Association, Austrian Hotel Association (ÖHV), Cycling Hotels Austria, Guide Styria, Good Styria restaurant, Styrian Inn in Obrtna zbornica. Sledil je **pečat Steirisches Wirtshaus** (13 omemb), certifikat, ki se podeljuje gostilnam in točilnicam, ki upoštevajo stroge standarde kakovosti za tradicionalno štajersko gostoljubje, hrano in pijačo. Druge omembe, ki so upravičile svoje kategorije, so bile **priznanja in nagrade za odličnost** (7 omemb), ki so zajemale odgovore, kot so "priznanje za

Hosted by family

izjemne dosežke", "inovativna kmetija 2020", "bronasta medalja za vino", "zlati znak za hruškov nektar dobrot slovenskih kmetij", "Gault Millau" in podobna priznanja. Izpostavljena sta bila tudi **AMA Siegels in Kulinarium Steiermark** (7 omemb), pri čemer so pečate AMA uradno priznali in priglasili ustrezni organi EU. Ti pečati vključujejo pečat kakovosti AMA, ekološki pečat AMA, pečat kakovosti AMA za cvetje in okrasne rastline ter pečat kakovosti AMA GENUSS REGION. Omembe vredna je bila tudi kategorija **zelenih in ekoloških certifikatov** (5 omemb). Vendar je bilo nekaj omemb, ki jih ni bilo mogoče smiselno razvrstiti v obstoječe ali nove kategorije. Med njimi so na primer "certifikat za meso iz sena", "oznaka otrokom in mladim prijazna restavracija", "družinam in kolesarjem prijazna kmetija", "delno ekološka kmetija - njive in travniki" itd.

Slika 25



Vir: Avtor:

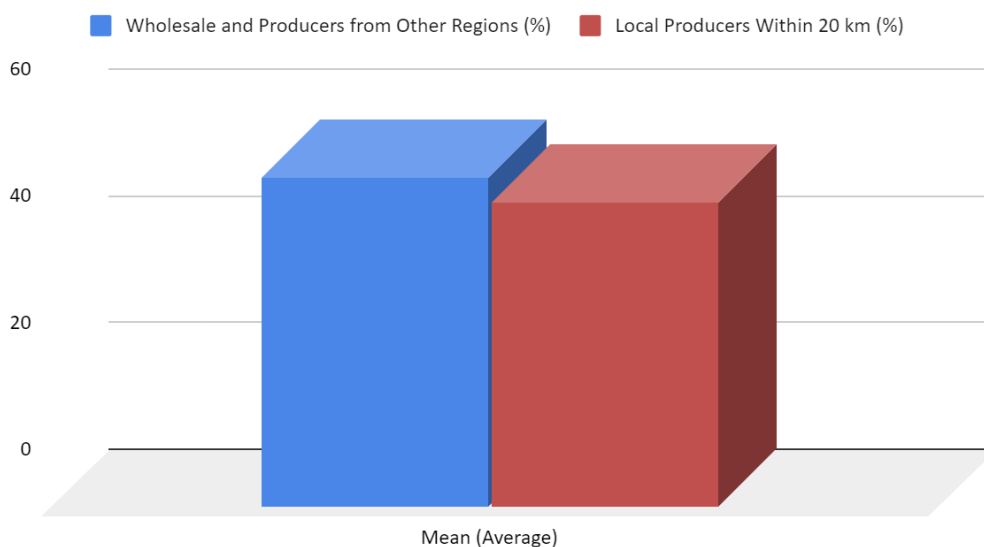
Hosted by family

Porazdelitev nakupov hrane

Podatki o porazdelitvi nakupov hrane med veleprodajo in proizvajalci iz drugih regij v primerjavi z lokalnimi proizvajalci v polmeru 20 km omogočajo podroben vpogled v preference glede virov, ki temeljijo na 42 odgovorih.

Slika 26

Distribution of Food Purchases



Vir: Avtor:

V povprečju je 52,02 % hrane kupljene od trgovcev na debelo in proizvajalcev zunaj lokalnega območja, 47,98 % pa od lokalnih proizvajalcev. Vrednosti mediane še dodatno ponazarjajo to porazdelitev, saj je 60 % hrane običajno kupljene od nelokalnih virov v primerjavi s 40 % od lokalnih virov. Standardni odklon za obe kategoriji je približno 33,5, kar kaže na veliko raznolikost nakupnih navad med anketiranci. Poleg tega se razpon za oba vira giblje od 0 % do 100 %, kar kaže, da se nekateri obrati v celoti zanašajo na eno vrsto vira, medtem ko drugi diverzificirajo med lokalnimi in nelokalnimi dobavitelji.

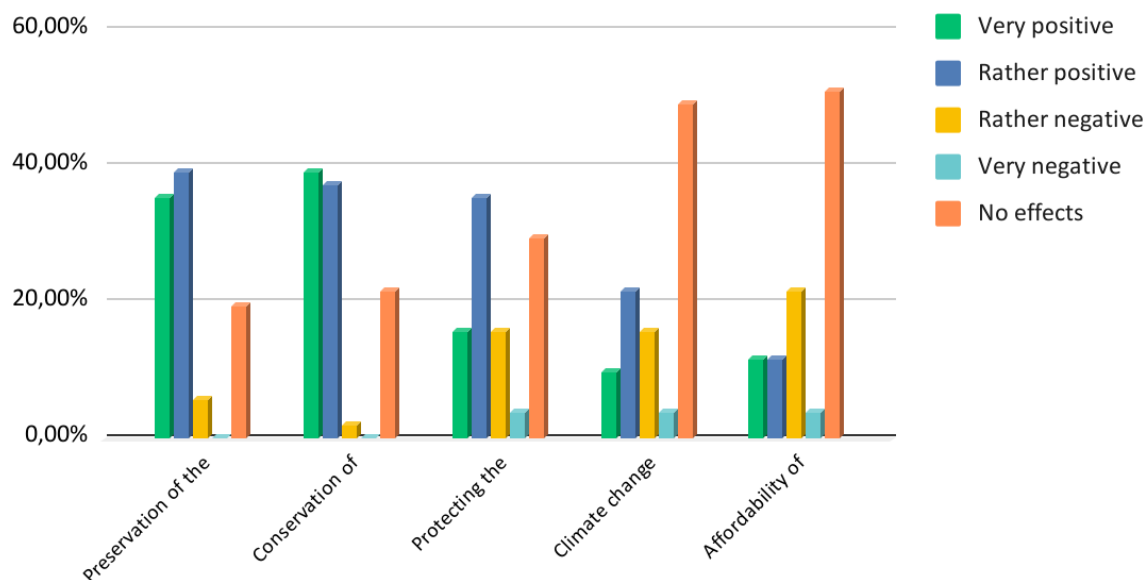
Hosted by family

Zaznani učinki turizma na regijo

Anketiranci so predstavili vpliv turizma na različne vidike njihove regije, ki zajemajo okoljske, kulturne in socialno-ekonomske vidike. Anketa je zajela zaznave od zelo pozitivnih do zelo negativnih, vključno s stališči, da učinka ni.

Slika 27

Perceived affects of tourism on their region



Vir: Avtor:

Podatki kažejo na mešano dožemanje vpliva turizma na različnih področjih, z **izrazito pozitivnim odnosom do ohranjanja regionalnih značilnosti in gospodarskega prostora**. Vendar pa **obstajajo precejšnji pomisleki glede okoljskih vprašanj in dostopnosti stanovanj**, pri čemer je **precejšnje število anketirancev navedlo, da na teh področjih ni učinkov ali da so negativni**.

Glede na rezultate ankete, **ki kažejo na omejeno število družinskih podjetij, ki imajo zelene ali ekološke certifikate, in na precejšnje prepričanje, da turizem nima učinkov na okolje, podnebne spremembe in stanovanja**, je očitno, da v regiji morda obstaja vrzel v ozaveščenosti

Hosted by family

ali razpoložljivih podatkih o teh učinkih. K temu pripomore tudi dejstvo, da trajnostni razvoj ni bil iskana tema na seminarjih, za katere so podjetja izrazila zanimanje, in tudi v odprtih odgovorih ni bil omenjen. **To kaže na morebitno spregledovanje ali podcenjevanje vprašanj trajnosti v skupnosti družinskih podjetij.**

Družinska podjetja se morajo nujno izobraževati o vprašanih trajnosti, ki so med najpomembnejšimi izzivi, s katerimi se danes sooča človeštvo. Družinska podjetja lahko z boljšim razumevanjem, kako lahko trajnostne prakse vključijo v svoje poslovanje, igrajo ključno vlogo pri zagotavljanju, da turizem pozitivno prispeva k regiji in ne zastruje obstoječih izzivov.

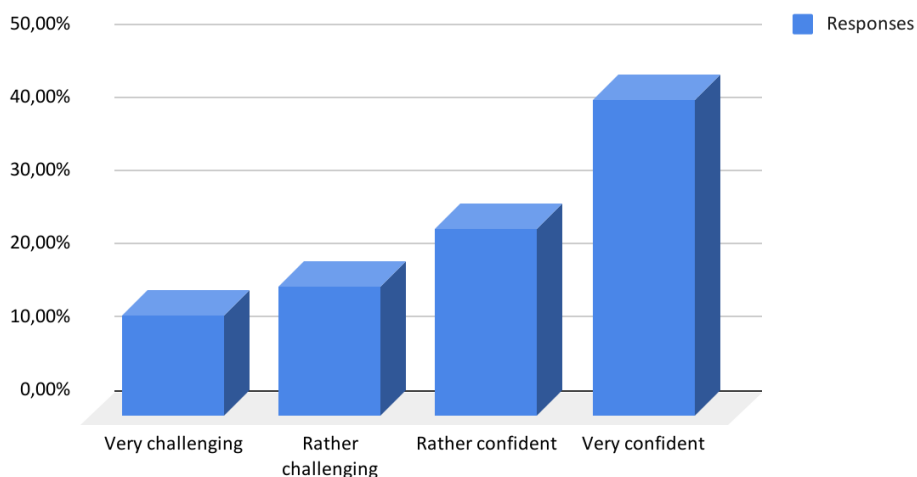
Izvajanje trajnostnih praks ni le okoljska ali etična nujnost, temveč tudi konkurenčna prednost (Alonso-Almeida et al., 2018). Ker se globalna ozaveščenost in predpisi v zvezi s trajnostnim razvojem zastrujejo, bodo podjetja, ki proaktivno izvajajo trajnostne prakse, verjetno uspešnejša v smislu skladnosti z zakonodajo, naklonjenosti strank in operativne odpornosti. Prehod na bolj trajnostno poslovanje lahko tem podjetjem pomaga, da se uskladijo s širšimi globalnimi prizadevanji za boj proti podnebnim spremembam in degradaciji okolja, kar jim zagotavlja dolgoročno preživetje in uspeh v hitro spreminjajočem se svetu.

Izzivi in priložnosti

Sodelujoči v raziskavi so morali oceniti prihodnje obete svojih podjetij, pri čemer so odgovori pokazali različne stopnje zaupanja in zaznane izzive. Porazdelitev odgovorov je podrobno prikazana v spodnjem grafu:

Slika 28

General assessment of the company's future

**Vir:** Avtor:

Rezultati kažejo, da je večina anketirancev optimistična glede prihodnosti svojega podjetja (68,6 %), vendar ima precejšen del še vedno zadržke (31,4 %), kar kaže na potrebo po strateškem načrtovanju in morebitnih prilagoditvenih ukrepih za ublažitev zaznanih izzivov.

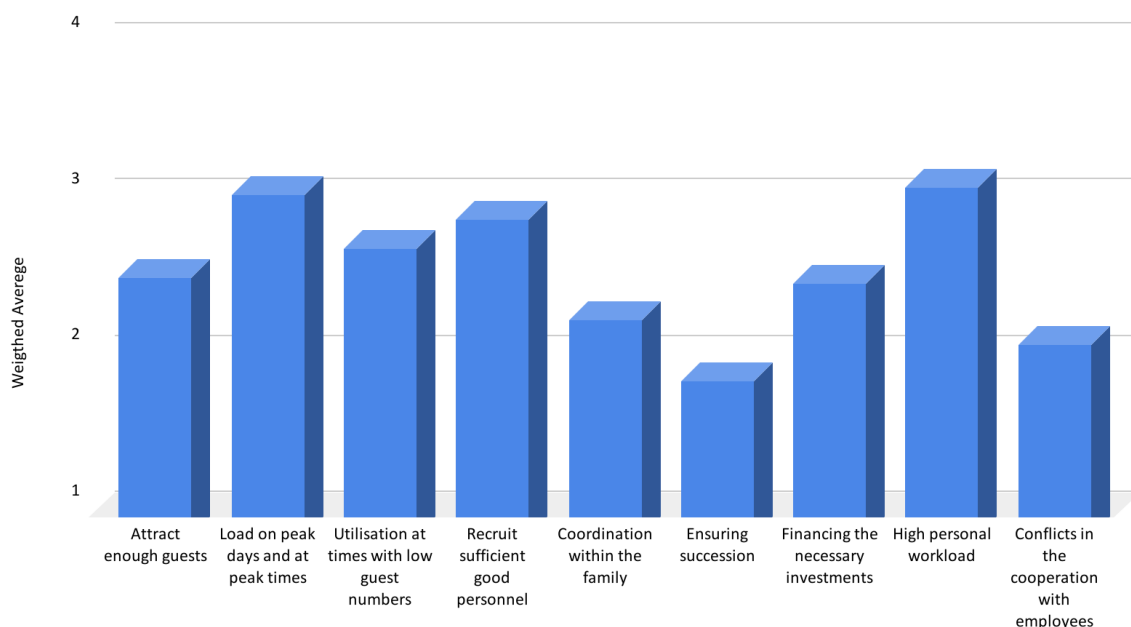
Izzivi, s katerimi se soočajo podjetja

Anketiranci so predstavili svoje poglede na različne izzive, s katerimi se srečujejo pri upravljanju svojih podjetij. Odgovori so bili razvrščeni glede na zaznano resnost posameznega izziva. Graf prikazuje rezultate z izračunanim tehtanim povprečjem. Tehtana povprečja so bila izračunana na podlagi odgovorov na lestvici, ki je verjetno vključevala štiri stopnje: "zelo velike", "precej velike", "precej majhne" in "zelo majhne" težave, pri čemer so bile ustrezno dodeljene uteži - višja ocena pomeni večji izziv

Hosted by family

Slika 29

Key difficulties and challenges in business management



Vir: Avtor:

Visoka osebna obremenitev in **obremenitev ob konicah in v času največje obremenitve** sta zaznana kot "zelo velika" izziva, kar pomeni, da sta za anketirance pomembna stresorja in operativni oviri. Na teh področjih bi lahko bila potrebna takojšnja pozornost in strategije za ublažitev pritiska.

Večina drugih izzivov spada v kategorijo "precej velik", kar pomeni, da imajo znaten vpliv, vendar ne tako velikega, kot ga imajo najpomembnejši izzivi. Ta področja, vključno s privabljanjem zadostnega števila gostov, upravljanjem majhnega števila gostov in zaposlovanjem, poudarjajo stalne operativne težave.

Zagotavljanje nasledstva je ocenjeno kot "dokaj majhen" izziv, kar bi lahko pomenilo, da imajo anketiranci vzpostavljene učinkovite načrte za nasledstvo ali pa to ni neposredna skrb v primerjavi z bolj perečimi operativnimi izzivi.

Hosted by family

Dodatnih 8 izzivov je bilo opredeljenih v kategoriji "drugo". Razvrstili smo jih v 3 različne kategorije, kot je razvidno iz spodnje preglednice:

Tabela 3

Kategorija izziva	Poseben izziv
Infrastrukturni izzivi	1. Dostopnost do prostorov po ozkih lokalnih cestah. 2. Dolgoročne težave s stabilnostjo zaradi najema prostorov za kampiranje 3. Težave s fizičnim dostopom do lokacije.
Zakonodajni in regulativni izzivi	4. Ponavljajoča se vprašanja v zvezi z zakonodajo, ki vplivajo na poslovanje in inovacije. 5. Težave pri uvajanju inovacij zaradi zakonodajnih ovir.
Operativni in strateški izzivi	6. Omejen čas za izvajanje novih idej. 7. Težave pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja ter nezadostna lokalna turistična ponudba. 8. Potreba po naložbah v kmetijske dejavnosti ter vpliv nestabilnega političnega in zdravstvenega okolja.

Vir: Avtor:

- Sezonska in tedenska izkoriščenost zmogljivosti
- Strategije za spopadanje s sezonskostjo

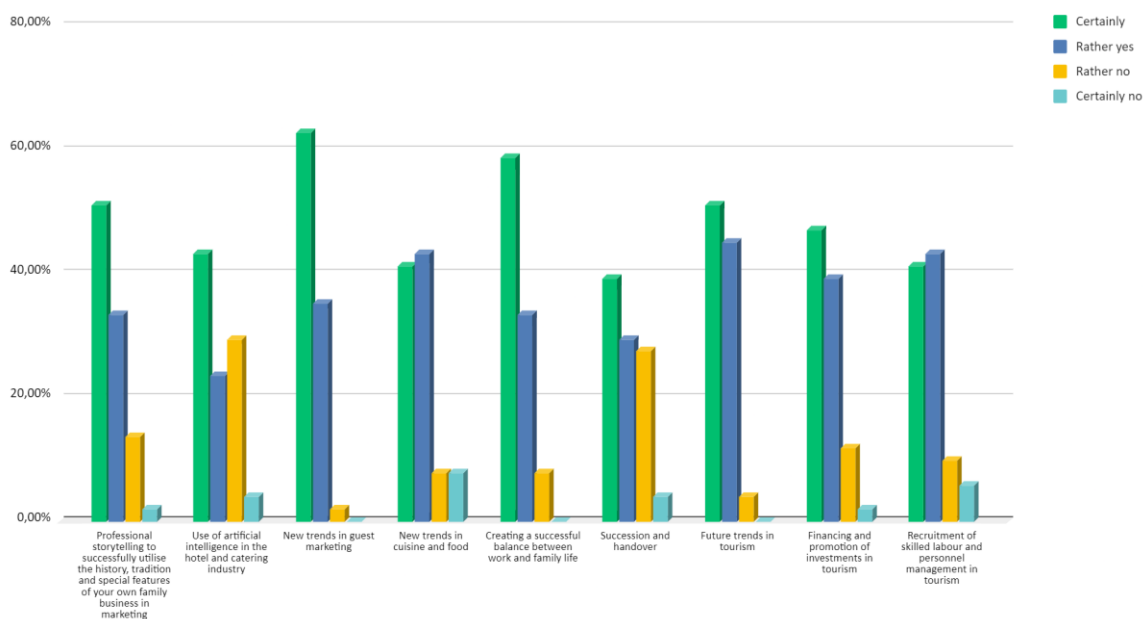
Hosted by family

Potrebe po usposabljanju in razvoju

Udeleženci so bili anketirani, da bi ugotovili svoje zanimanje za različne teme prihodnjih delavnic ali seminarjev za usposabljanje. Preference so podrobno opisane v nadaljevanju:

Slika 30

Preferred topics for workshops and training seminars



Vir: Avtor:

Rezultati ankete kažejo, da so zelo priljubljeni seminarji na temo "Novi trendi v trženju gostov", "Ustvarjanje uspešnega ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem" in "Prihodnji trendi v turizmu". Manj navdušenja pa kažejo teme, povezane s "Prevzemom in predajo", "Uporabo umetne inteligence", "Zaposlovanjem kvalificirane delovne sile in upravljanjem kadrov" ter "Novimi trendi v kulinariki in prehrani".

Kodirali smo odgovore (35x), ki smo jih dobili v kategoriji "Drugo", kjer so anketiranci lahko odgovorili na odprto vprašanje o temah, ki bi jih zanimale. Teme, ki so bile omenjene: Trženje, zlasti SEO in digitalni marketing, zakonodaja, komunikacija z gosti in zaposlenimi, informacijska tehnologija, oblikovanje izkušenj in upravljanje.

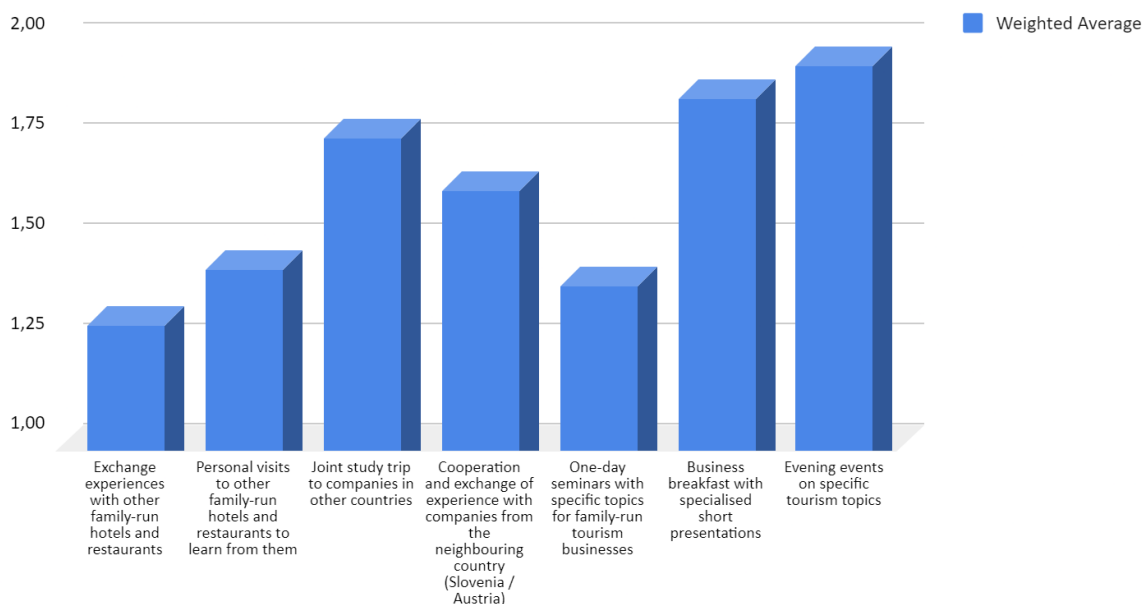
Hosted by family

Na splošno rezultati kažejo na veliko zanimanje za izobraževalne vsebine.

V raziskavi je bila ocenjena stopnja zanimanja za različne dejavnosti, ki bi lahko podprle upravljanje in uspešen prihodnji razvoj družinskih hotelov in restavracij. Udeleženci so na 4-stopenjski Likertovi lestvici ocenili svoje zanimanje za vsako dejavnost na lestvici od "Zagotovo" do "Zagotovo ne". Nižje kot je ponderirano povprečje, večje je zanimanje za navedeno dejavnost.

Slika 31

Desired activities for participation and networking



Vir: Avtor:

Ti odgovori kažejo na veliko naklonjenost interaktivnim in izkustvenim učnim dejavnostim, kot so izmenjava izkušenj in osebni obiski drugih ustanov. Veliko zanimanja je tudi za priložnosti za skupno učenje, kot so skupna študijska potovanja in seminarji. Večerne prireditve so sicer manj priljubljene, vendar so še vedno zelo zanimive kot sredstvo za pridobivanje znanja o določenih temah. **Na splošno se zdi, da družinsko usmerjena podjetja vse predlagane dejavnosti zelo pozdravljajo.**

Raziskava je pokazala, da so družinska gostinska podjetja zelo dovzetna za izobraževalne priložnosti, ki obljublajo praktična spoznanja in medsebojno učenje. Izvajalci izobraževanj in panožna združenja imajo jasno navodilo, da morajo razviti in ponuditi programe, ki bodo zadovoljili te raznolike potrebe.

Zaključek

Poročilo ponuja celovito analizo družinskih gostinskih podjetij v Sloveniji in Avstriji, pri čemer izpostavlja njihove globoko zakoreninjene tradicije, operativne izzive in obete za prihodnost. Podjetja poudarjajo osebne odnose z gosti, družinsko dediščino in zavezanost ohranjanju kulture. Zadovoljstvo gostov ostaja prednost, glavni izzivi pa so pomanjkanje osebja, finančne omejitve in negotovost glede nasledstva. Podjetja so optimistična, vendar se soočajo s perečimi vprašanji glede zmogljivosti, delovne obremenitve in možnosti za rast. Vključenost družine iz generacije v generacijo je ključ do kontinuitete, čeprav obstajajo velike vrzeli pri načrtovanju prihodnjega vodenja.

V letu 2024 in pozneje bo prihodnost družinskih podjetij po vsem svetu zaznamovalo več ključnih trendov. Ti trendi vključujejo vse večjo osredotočenost na digitalno preobrazbo, trajnost in potrebo po učinkovitem načrtovanju nasledstva.

Priporočila

1. **Izboljšajte načrtovanje nasledstva:** Družinska podjetja bi morala izvajati strukturirane programe nasledstva, da bi naslednjo generacijo pripravila na vodilne vloge. Morris in drugi (1996) so ugotovili, da so študije o nasledstvu opredelile več dejavnikov, ki prispevajo k učinkovitemu prehodu. Ti dejavniki spadajo v tri kategorije: raven pripravljenosti dedičev, odnos med družino in podjetjem ter stopnja dejavnosti načrtovanja in nadzora.
2. **Sprejmite digitalno preobrazbo:** Analiza izpostavlja velik poudarek na posredovanju pripovedi na kraju samem prek neposrednih človeških interakcij in različnih fizičnih medijev. Čeprav ta pristop nedvomno izboljša izkušnjo gostov med njihovim bivanjem, pa so predhodno sodelovanje in povezave po obisku prek digitalnih in tradicionalnih kanalov še vedno premalo izkoriščeni. Družinska podjetja morajo dati prednost digitalnim orodjem, da bi racionalizirala poslovanje, izboljšala sodelovanje s strankami

Hosted by family

in ostala konkurenčna. To je mogoče doseči prek družbenih medijev, platform za ustvarjanje videoposnetkov (Youtube in TikTok) in blogov. Podobno bodo naložbe v umetno inteligenco, podatkovno analitiko in elektronsko poslovanje pomagale zagotoviti prihodnost poslovanja. Podatki so tudi razkrili, da se družinska podjetja sicer precej zanašajo na platforme tretjih oseb, vendar rezervacije, opravljene neposredno na lastni spletni strani hotela, predstavljajo le 12,61 % vseh rezervacij, kar kaže na zmerno uporabo lastnih spletnih kanalov, poudarja priložnost za izboljšanje neposrednih rezervacij in zmanjšanje provizij, ki se običajno izgubijo zaradi storitev tretjih oseb.

3. **Osredotočenost na trajnost:** Trajnost postaja vse bolj ključni dejavnik razlikovanja. Podjetja se morajo osredotočiti na sprejemanje zelenih praks in ekoloških certifikatov, da se uskladijo s svetovnimi trendi in pričakovanji strank, zlasti v regijah, kot je Evropa, kjer se trajnostni poslovni modeli vse bolj uveljavljajo.
4. **Spodbujanje inovacij:** Spodbujajte podjetniško miselnost pri družinskih članih, tako da jim omogočite priložnosti za spodbujanje inovacij prek projektov kapitalske ali digitalne preobrazbe. To podjetjem pomaga, da se prilagodijo spremembam na trgu in ostanejo relevantna.
5. **Spodbujanje lokalnih vezi in vezi s skupnostjo:** Družinska podjetja so v edinstvenem položaju, da izkoristijo hiperlokalizacijo. Krepitev sodelovanja s skupnostjo, na primer z lokalnimi partnerstvi ali trženjem z mikro-influencerji, lahko poveča zvestobo strank in spodbudi rast.

Literatura

Alonso-Almeida, M., Bagur-Femenías, L., Llach, J., & Perramon, J. (2018). Trajnost v malih turističnih podjetjih: povezava med pobudami in uspešnostjo. *Current Issues in Tourism*, 21, 1 – 20. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1066764>.

Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojčić Mihić, A., & Kružić, urednik: D. (2016). *OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO*. <https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/knjiga/13556>

Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V. in Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation (Nasledstvo družinskih podjetij in inovacije): A systematic literature review (sistematični pregled literature). *Review of Managerial Science*, 17(8), 2897-2920. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>

Buang, N., Ganefri, G. in Sidek, S. (2013). Family Business Succession of SMEs and Post-Transition Business Performance (Nasledstvo družinskih podjetij v MSP in uspešnost poslovanja po prehodu). *Asian Social Science*, 9. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n12p79>

Chua, J. H., Chrisman, J. J. in Sharma, P. (2003). Nasledstvo in ne-nastopništvo družinskih podjetij ter odnos agencije z nedružinskimi menedžerji (Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers). *Family Business Review*, 16(2), 89-107. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>

Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I. in E, G. K. (1997). *Od generacije do generacije: Življenjski cikli družinskega podjetja*. Harvard Business Press.

Morris, M., Williams, R. in Nel, D. (1996). Dejavniki, ki vplivajo na nasledstvo družinskih podjetij. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2, 68-81. <https://doi.org/10.1108/13552559610153261>

Paul, V., Lamino Abubakar, H., Damina, E. in Andah, R. (2020). *VPLIV DRUŽINSKIH VREDNOT NA USPEŠNOST DRUŽINSKIH PODJETIJ PO NASLEDSTVU V NIGERIJU*. 5, 2590-2622. <https://doi.org/10.46609/IJSSER.2020.v05i09.013>

Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2014). *Family business* (Fourth edition). South-Western Cengage Learning.

Sandu, P. in Nye, N. (2020). Izzivi nasledstva v družinskih podjetjih od prve do druge generacije. *JOURNAL OF SMALL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT*, 8.

<https://doi.org/10.15640/jsbed.v8n1a5>

Zaidi, S. Y. A., Waqas, M. in Mahmood, F. (2024). Exploring Challenges Forefront to Family Business Leaders (Raziskovanje izzivov, s katerimi se soočajo vodje družinskih podjetij): A Perspective of Family Business Owners: A Perspective of Family Business Owners.

International Journal of Management Research and Emerging Sciences, 14(1), Article 1.

<https://doi.org/10.56536/ijmres.v14i1.545>

Zajkowski, R., Safin, K., & Stańczyk, E. (2022). Dejavniki uspeha družinskih in nedružinskih podjetij: (1): podobnosti in razlike. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(3), Article 3. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100304>