

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA POVEZAVE MED DRUŽBENO ODGOVORNOSTJO IN
POSLOVNO USPEŠNOSTJO PODJETIJ:
PRIMER SLOVENSKE HOTELSKE PANOGE**

Ljubljana, april 2012

DIANA MILIVOJEVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Diana Milivojević, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza povezave med družbeno odgovornostjo in poslovno uspešnostjo podjetij: primer slovenske hotelske panoge, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Ljubico Knežević Cvelbar.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 2. 4. 2012

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZNAČILNOSTI TURISTIČNE PANOGE	3
1.1 Opredelitev turizma.....	3
1.2 Trendi v turizmu.....	6
1.2.1 Klimatske spremembe.....	8
1.2.2 Trženje in inovacije produktov	10
1.2.3 Izobraževanje	12
1.2.4 Krizni management.....	13
1.3 Turistični sistem	15
1.3.1 Turistična ponudba	15
1.3.2 Turistično povpraševanje.....	18
1.3.3 Okolje turističnega sistema.....	20
1.4 Opredelitev trajnostnega turizma	23
1.4.1 Vloga države pri uveljavljanju koncepta trajnostnega turizma.....	26
1.4.2 Merjenje trajnostnega razvoja turizma	28
2 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ.....	31
2.1 Opredelitev družbene odgovornosti podjetij	31
2.1.1 Zgodovina in izbrane teorije družbene odgovornosti	32
2.1.2 Notranja in zunanja dimenzija družbene odgovornosti podjetij	37
2.1.3 Razvoj standardov družbene odgovornosti podjetij.....	39
2.1.4 Argumenti za družbeno odgovornost podjetij in proti njej.....	40
2.2 Družbena odgovornost in poslovanje podjetij.....	42
2.3 Raziskave družbene odgovornosti v hotelskih podjetjih.....	46
3 RAZISKAVA DRUŽBENE ODGOVORNOST SLOVENSКИH HOTELSKIH PODJETIJ	50
3.1 Namen raziskave	50
3.2 Opis hipotez.....	51
3.3 Predstavitev vprašalnika.....	52
3.4 Opis vzorca in metodologije raziskave	52
4 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE DRUŽBENE ODGOVORNOST SLOVENSКИH HOTELSKIH PODJETIJ	53

4.1 Odnos hotelov do kupcev.....	56
4.2 Odnos hotelov do zaposlenih	60
4.3 Odnos hotelov do konkurence.....	66
4.4 Odnos hotelov do dobaviteljev	67
4.5 Odnos hotelov do naravnega okolja, lokalnega prebivalstva in državnih institucij.....	68
5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE TRENUTNEGA STANJA NA PODROČJU DRUŽBENO ODGOVORNEGA RAVNANJA SLOVENSКИH HOTELSKIH PODJETIJ	70
5.1 Vpliv družbene odgovornosti na poslovanje hotelskih podjetij v Sloveniji	70
5.2 Predlogi in priporočila za slovensko hotelsko panogo.....	72
SKLEP.....	73
LITERATURA IN VIRI.....	75
PRILOGA	
KAZALO SLIK	
Slika 1: Vpliv megatrendov na turizem	7
Slika 2: Turistični sistem in njegovo okolje	15
Slika 3: Turistični proizvod	17
Slika 4: Okolje turističnega sistema.....	21
Slika 5: Moderni (trajnostni) model poslovanja	29
Slika 6: Trajnostni poslovni model za hotelsko panogo	30
Slika 7: Piramida korporativne družbene odgovornosti	36
Slika 8: Teoretičen okvir za trajnostni razvoj hotela	49
KAZALO TABEL	
Tabela 1: Izbrane teorije družbene odgovornosti podjetja (DOP).....	33
Tabela 2: Izbrane študije družbene odgovornosti podjetij (DOP).....	44
Tabela 3: Shema poteka analize variance.....	54
Tabela 4: Osnovne opisne statistike	56
Tabela 5: Povezava med odnosom podjetja do gostov in finančnim kazalnikom EBITDA/sobo – izračun vrednosti F-preizkusa in stopnje značilnosti – P.....	57

Tabela 6:	Povezava med odnosom podjetja do investicij v trženje in finančnim kazalnikom EBITDA/sobo – izračun vrednosti F-preizkusa in stopnje značilnosti – P.....	59
Tabela 7:	Povezava med oceno stroškov vezanih na gosta glede na panogo in finančnim kazalnikom EBITDA/sobo – izračun vrednosti F-preizkusa in stopnje značilnosti – P	60
Tabela 8:	Povezava med odnosom podjetja do zaposlenih in finančnim kazalnikom EBITDA/sobo – izračun vrednosti F-preizkusa in stopnje značilnosti – P	61
Tabela 9:	Povezava med odnosom anketiranega vodje do zaposlenih in finančnim kazalnikom EBITDA/sobo – izračun vrednosti F-preizkusa in stopnje značilnosti – P.....	62
Tabela 10:	Odnos anketiranega vodje do zaposlenih – distribucija odgovorov	63
Tabela 11:	Povezava med odnosom podjetja do investicij v zaposlene in finančnim kazalnikom EBITDA/sobo – izračun vrednosti F-preizkusa in stopnje značilnosti – P.....	64
Tabela 12:	Povezava med oceno stroškov vezanih na zaposlene glede na panogo in finančnim kazalnikom EBITDA/sobo – izračun vrednosti F-preizkusa in stopnje značilnosti–P	65
Tabela 13:	Povezava med odnosom podjetja do konkurence in finančnim kazalnikom EBITDA/sobo – izračun vrednosti F-preizkusa in stopnje značilnosti – P	66
Tabela 14:	Povezava med odnosom podjetja do dobaviteljev in finančnim kazalnikom EBITDA/sobo – izračun vrednosti F-preizkusa in stopnje značilnosti – P	67
Tabela 15:	Povezava med odnosom podjetja do naravnega okolja, lokalnega prebivalstva, državnih institucij in finančnim kazalnikom EBITDA/sobo – izračun vrednosti F-preizkusa in stopnje značilnosti – P.....	68
Tabela 16:	Odnos podjetja do naravnega okolja, lokalnega prebivalstva in državnih institucij – distribucija odgovorov	69

UVOD

Nekatere družbene spremembe, kot so večja ekonomska blaginja in s tem višji standard življenja, so omogočile, da je turizem postal del življenjskega sloga prebivalcev razvitega sveta. Višji prihodki, način preživljanja prostega časa, hitrejša in cenejša potovanja, so le nekateri od dejavnikov, ki zaznamujejo to najhitreje rastočo panogo, ki je hkrati tudi izredno konkurenčna (Ivanović & Blažević, 2009, str. 108).

Svetovna turistična organizacija (angl. *World Tourism Organization*, v nadaljevanju UNWTO) je dinamiko razvoja turizma opredelila kot ekonomski in socialni fenomen, katerega ekonomski obseg dosega ali celo presega naftno, prehransko in avtomobilsko industrijo (UNWTO, b. l.). Turizem je danes ena izmed najpomembnejših svetovnih panog tako po številu zaposlenih kot po učinkih na socialni in gospodarski razvoj regij in držav (Holjevac, 2003, str. 130). Dodatne koristi, ki nastanejo s širitvijo turizma, predstavljajo pomemben vir dohodka za nacionalno gospodarstvo in zato veliko držav zelo intenzivno razvija turistični sektor (Balaguer & Cantavella-Jordá, 2002, str. 878). Da tudi Slovenija v tem procesu ni izjema, poleg statistike dokazujejo tudi vladini strateški dokumenti, v katerih je zapisano: »Turizem predstavlja pomembno razvojno in poslovno priložnost za Slovenijo. Glede na sedanjo stopnjo razvitosti slovenskega turizma in obstoječi razvojni potencial lahko turizem v naslednjih letih postane ena izmed vodilnih panog slovenskega gospodarstva in tako pomembno prispeva k doseganju razvojnih ciljev Slovenije in v tem okviru predvsem k doseganju njenih gospodarskih ciljev.« (Ministrstvo za gospodarstvo RS, Direktorat za turizem, 2010, str. 4)

Ključni element uspešnega turizma je sposobnost prepoznavanja in upravljanja vedenjskih, okoljskih in tehnoloških dejavnikov sprememb. V prihajajočem desetletju bo veliko sprememb vezanih na obravnavo okolja in prostega časa, kar se bo odražalo na spremenjenih vrednotah potrošnikov, političnih in okoljskih spremembah in nadaljnji rasti informacijske tehnologije. Izziv turistične panoge in njenih deležnikov je na spremembe reagirati proaktivno in s tem dosegati in ohranjati konkurenčne prednosti svojih podjetij (Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman, Scott & Cooper, 2008, str. vii).

Vendar je turizem hkrati panoga, ki poleg ekonomskega blagostanja prinaša tudi številne negativne vplive na ekološko in družbeno okolje. Zato je izjemnega pomena osredotočiti se na trajnostni razvoj turizma, ki spoštuje tudi potrebe okolja, lokalnega prebivalstva in obiskovalcev (UNWTO, 2004). Prenos trajnostnega koncepta na raven podjetja pomeni, da imajo gospodarske in druge organizacije tudi širšo socialno odgovornost, kot je le ustvarjanje dobička za delničarje. Treba je »razmišljati širše« in upoštevati interese vseh deležnikov – lastnikov, zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, države, lokalnih prebivalcev ipd. (Dwyer, 2005; Ivankovič, 2008). Definicij trajnostnega razvoja je več, najpogosteje citirana in najbolj splošno sprejeta pa je tista iz poročila Svetovne komisije za okolje in

razvoj pri Organizaciji združenih narodov, poimenovane tudi Brundtlandska komisija, iz leta 1987, ki pravi: »Trajnostni razvoj zadovoljuje potrebe sedanjega človeškega rodu, ne da bi pri tem ogrozili zadovoljevanje potreb prihodnjih generacij.« (Brundtland report, 1987)

Evropska komisija je v duhu te definicije v letu 2006 sprejela dopolnjeno Evropsko strategijo trajnostnega razvoja (Commission of the European Communities, 2006), katere glavni cilj je spremeniti trenutno brezglavo potrošništvo in izrabljanje virov v kontinuirano, trajno rabo obnovljivih virov, izkoristiti socialne in ekološke priložnosti ter zgraditi stabilno družbo, ki bo usmerjena v razvoj. V Evropski komisiji pravijo, da je družbena odgovornost podjetij »koncept, po katerem podjetja v svoje poslovno delovanje in svoje odnose z zainteresiranimi udeleženci prostovoljno vključujejo družbeno in okoljsko skrb.« Družbeno odgovorno ravnanje podjetja izboljšuje delovne razmere za zaposlene, povečuje njihovo zadovoljstvo, omogoča nove poslovne priložnosti in dolgoročno pozitivno vpliva na uspešnost podjetja s hkratnim pozitivnim vplivom na družbo kot celoto. Podjetje, ki posluje v duhu družbene odgovornosti, s skrbjo za okoljsko problematiko v podjetju ter s podpiranjem okoljskih in družbenih projektov posluje tudi v duhu trajnostnega razvoja.

Embley že leta 1993 (str. xi) v svojem delu zapiše, da podjetje vodita dva ključna motivatorja – glava in srce, pri čemer je prvi sinonim za profit in drugi za širšo družbeno skrb. Zavedanje o okoljskih problemih, podnebnih spremembah in nepravičnem ekonomskem in družbenem razvoju oblikuje politični dialog in spreminja naš odnos do ustaljenih načinov poslovanja. Okrepilo se je zavedanje, da je ekonomski sistem determiniran z družbenim, oba pa sta omejena z naravnim. Poslovni interes (profit), družbeni interes (razvoj in blagostanje prebivalcev) in okoljske danosti (kakovost okolja in razpoložljivost virov planeta Zemlja) so medsebojno povezani. Poveže jih lahko trajnostni razvoj. Vse od objave Brundtlandinega poročila se svet sprašuje, kaj je to in kako takšen razvoj in poslovanje udejanjiti (Mihalič, 2009, str. 11).

Namen in cilji. Namen magistrske naloge je proučiti, ali vlaganje naporov v izgradnjo dobrih in dolgoročnih odnosov do širšega spektra deležnikov (kupci, zaposleni, dobavitelji, naravno, kulturno in družbeno okolje) vpliva na uspešnost poslovanja hotelskih podjetij. Hotelska podjetja bi, glede na vplive turizma na širše okolje morala biti pionirji v razumevanju in vpeljavi trajnostnega poslovanja v prakso. Cilj dolgoročnega odnosa z vsemi deležniki je povečevanje blaginje vseh deležnikov. Takšen pristop k poslovanju je usmerjen v doseganje dolgoročnih ciljev podjetja.

Cilji magistrskega dela so:

- raziskati družbeno odgovorno obnašanje podjetij;

- preučiti relacijo med družbeno odgovornim obnašanjem in uspešnostjo poslovanja;
- preučiti odnos do družbene odgovornost v hotelskih podjetjih;
- raziskati odnos med uspešnostjo in družbeno odgovornostjo na primeru slovenskih hotelskih podjetij;
- podati priporočila za slovensko hotelsko panogo.

Temeljna hipoteza magistrskega dela je, da so podjetja, ki vlagajo več naporov v izgradnjo dobrih in dolgoročnih odnosov s širšim naborom deležnikov (kupci, zaposleni, dobavitelji, naravno, kulturno in družbeno okolje), ekonomsko bolj uspešna.

1 ZNAČILNOSTI TURISTIČNE PANOGE

1.1 Opredelitev turizma

Turizem kot posledica prostega časa, gospodarskega razvoja in naraščajočih človekovih potreb je množičen družbeni pojav z ekonomskimi učinki, ki se kaže v spletu številnih sestavin in zapletenih odnosov, v središču katerih sta narava in človek (Zorko, 2005, str. 11). Hitro naraščanje turizma se začneja z industrijsko revolucijo in Thomasom Cookom. Industrijska revolucija je izpolnila pogoje za razvoj turizma – ustvarila je dohodke in omogočila prebivalstvu prosti čas za turistično potrošnjo, proizvedla je potrebo po pobegu iz vsakdanjega življenja in razvila množična transportna sredstva. Thomas Cook je svojo dejavnost razvil še v času, ko je bil turizem še privilegij aristokratske elite, a so se že oblikovali pogoji za njegov hiter razvoj v množičen pojav (Mihalič, 1995, str. 77–78). Weaver (2006, str. xi) to trditev celo stopnjuje in zapiše, da se je turizem danes že razvil iz množičnega pojava v mega pojav.

Razvoj znanstvene misli in znanstveno pojmovanje turizma kot kompleksne družbeno-ekonomske dejavnosti sta potekala v skladu z razvojem turizma. Tribe (1997, str. 640) ga opredeli kot dejavnost, ki se ukvarja z ljudmi, in navede minimalne pogoje, ki morajo obstajati, da lahko pojavu rečemo turizem: dejanje potovanja iz enega kraja v drugega, skupina motivov za potovanje in sodelovanje v nekih aktivnostih v kraju potovanja. Mathieson in Wall (v Tribe, 1997, str. 640) zajameta te točke v svoji definiciji: turizem je začasno potovanje v kraje izven običajnega doma in delovnega mesta, izvajanje dejavnosti, ki jih oseba počne med bivanjem, ter objekti, ustvarjeni za zadovoljitev potreb turistov. Tribe meni, da takšna definicija opredeli turizem kot vsoto številnih podaktivnosti, predvsem pa vsebuje potovanje, nastanitveno ponudbo in rekreacijo. Ryan (v Tribe, 1997, str. 640) predlaga podobno opredelitev turizma, in sicer kot dejavnost povpraševanja in ponudbe nastanitve in podpornih storitev za tiste, ki bivajo proč od doma, kar ima za posledico izdatke oziroma prihodke in zaposlovanje. Ta definicija v primerjavi s prejšnjo poudari tudi gospodarski in poslovni vidik turizma. Vendar je vpliv turizma nedvomno mnogo širši kot to, kar je mogoče izmeriti v denarnem smislu. Zato Przeclawski (v Tribe,

1997, str. 640) v svoji definiciji poudari psihološke, socialne in kulturne elemente turizma. Ryan (v Tribe, 1997, str. 640–641) pa zapiše, da je v njegovi opredelitvi psihološki vidik turizma mišljen kot sredstvo, s katerim ljudje iščejo psihološke prednosti, ki izhajajo iz spoznavanja novih krajev in novih situacij, ki so začasne narave in brez omejitev, povezanih z delom ali običajnim potekom vsakdanjega življenja doma. Vendar Tribe (1997, str. 641) ugotavlja, da tudi ta dopolnitev definicije turizma ne zadošča za globalno definicijo turizma, saj se preveč osredotoča na motivacijo in posameznika ter pri tem izpusti vplive turizma na okolje, kjer se neka turistična aktivnost odvija. Opredelitev, ki zajema tudi ta segment, zato najde pri avtorjih McIntosh in Goeldner, ki leta 1995 zapišeta: turizem lahko definiramo kot vsoto pojavov in odnosov, ki izhajajo iz medsebojnega vplivanja turistov, dobaviteljev, vlad gostiteljic in lokalnih skupnosti gostiteljice v procesu pridobivanja in gostovanja turistov.

Nadalje Tribe (1997, str. 641) ugotavlja, da nobena od zgornjih opredelitev ne razkriva ključnih razsežnosti turizma, ki so po njegovem povezane s turistom (motivacija, izbira, zadovoljstvo, interakcija), z gospodarstvom (trženje, organizacija in načrtovanje, gostoljubnost in rekreacija), z gostiteljem (gospodarski, socialni in kulturni vplivi), z okoljem gostitelja (vključno z ekološkimi vplivi), z vlado gostitelja (vključno z merjenjem turizma, politiko in načrtovanjem) in z državami, ki ustvarjajo turizem (vključno z gospodarskimi, okoljskimi in kulturnimi vplivi).

Tudi Gams (2009, str. 15) v svoji definiciji turizma poudari, da je ta močno vpet v družbeno-ekonomsko okolje in tesno povezan s številnimi gospodarskimi in negospodarskimi dejavnostmi. Turistična podjetja so povezana z dobavitelji, prevoznimi podjetji, delovno silo, finančnimi viri in drugimi podjetji in so odvisna od njih. Zaradi turizma se povečuje obseg kmetijske proizvodnje, transporta, gradbeništva, pohištvene industrije in drugih, od turizma odvisnih dejavnosti. Kako ključen je lahko za nekatere dežele tretjega sveta, lahko sklepamo po stavku, s katerim ga opiše Sofield (2003, str. 6): »turizem – potni list za razvoj«.

V tej smeri definira turizem tudi Klančnik (2009, str. 38), ki zapiše, da je turizem eden od stebrov nacionalne ekonomije in pomemben generator zaposlovanja ter davčnih prihodkov. Turizem je dejavnost, ki ima v narodnih gospodarstvih povezovalni medsektorski značaj in je pomembna in perspektivna dejavnost z visokimi multiplikativnimi učinki.

Evropska komisija v enem od svojih zadnjih dokumentov (European Commission Environment, 2010, str. 2), definira turizem kot pomembno gospodarsko dejavnost z zelo pozitivnim vplivom na gospodarsko rast in zaposlovanje v Evropi. Pri tem poudari, da ima vse pomembnejše mesto v življenju evropskih državljanov, saj ti vedno več potujejo tako poklicno kot zasebno. Komisija turizma ne poveže le s kulturno in naravno dediščino, ampak tudi s tradicionalnimi in sodobnimi kulturami Evropske unije (v nadaljevanju EU).

Avtorji dokumenta so mnenja, da turizem odlično ponazarja potrebo po uravnoteženju gospodarske rasti s trajnostnim razvojem, vključno z etično razsežnostjo, ter dodajo, da turizem lahko pomembno prispeva h krepitvi podobe Evrope v svetu, saj je lahko sredstvo za širjenje naših vrednot in privlačnosti evropskega modela, ki je sad stoletnih kulturnih izmenjav, jezikovne različnosti in ustvarjalnosti.

Definiciji turizma je posvečene veliko pozornosti tako na strani raziskovalcev kot tistih iz prakse. Dva ključna razloga sta zagotovo ta, da raziskovalci potrebujejo standardno definicijo, če želijo določiti primerljive parametre raziskave, poleg tega pa si brez standardne definicije težko predstavljamo merjenje ekonomskih in drugih učinkov turizma na lokalno, regionalno, nacionalno ali svetovno ekonomijo (Theobald, 2001, str. 22–23).

Ravno zato je, vsaj za namen enotnega spremljanja mednarodnega turizma, Svetovna turistična organizacija in s tem tudi naša država, ki je članica te organizacije, sprejela osnovno definicijo, ki so jo povzele tudi članice Evropske unije in je navedena v zakonskih aktih, ki zadevajo statistiko turizma. Tako lahko na spletnih straneh Statističnega urada Republike Slovenije v metodoloških pojasnilih preberemo: »Turizem je splet dejavnosti oseb, ki potujejo in bivajo v kraju zunaj svojega običajnega okolja zaradi preživljanja prostega časa, sprostitve, poslov ali iz drugih razlogov, in sicer najmanj en dan (z najmanj eno prenočitvijo), vendar ne več kot eno leto (365 dni) brez prekinitve.« (Statistični urad RS, 2011a)

Sicer pa glede na kompleksnost pojava ostaja množica drugih definicij, ki so odvisne predvsem od zornega kota raziskovanja in opazovanja turizma. Vendar lahko glede na navedeno ugotovimo, da je turizem danes ena največjih gospodarskih panog in zelo pomemben dejavnik gospodarske rasti in zaposlovanja po vsem svetu. Je ekonomski in socialni fenomen, ki je zelo odvisen od naravnega in družbenega okolja. Ali, kot sta ga slikovito opisala Mowforth in Munt (1998, str. 6), je tudi ena od glavnih poti, preko katerih se oblikuje naš pogled na svet.

To podpirajo tudi številke. Svetovna turistična organizacija že nekaj let s ponosom poudarja, da gre pri sektorju turizma za najmogočnejši del svetovnega gospodarstva: v globalni bruto-socialni produkt prispeva turizem od začetka tega tisočletja več kot doprinesejo naftna, avtomobilska ali farmacevtska industrija. Napoved UNWTO je izjemno optimistična: z 922 milijonov mednarodnih turistov v letu 2008 naj bi jih bilo ob koncu prvega desetletja več kot milijarda; prihodki od turizma pa naj bi poskočili z 856 milijard USD v letu 2007 na več kot bilijon USD do konca tega desetletja, do leta 2020 pa naj bi število turistov po svetu doseglo številko blizu 1,6 milijard prihodov. Ekstrapolacija je bila sicer narejena leta 1995, daleč pred začetkom svetovne krize, vendar pa podatki za leto 2010 kažejo, da napovedi niso zelo zgrešene, saj so se mednarodni turistični prihodi na svetovni ravni v letu 2010 povečali za skoraj sedem odstotkov v primerjavi z letom 2009,

kar pomeni, da je mednarodni turizem dosegel novo rekordno število mednarodnih prihodov (935 milijonov) ter tako za 58 milijonov presegl število prihodov iz leta 2009 in za 22 milijonov število prihodov iz leta pred nastopom krize – leta 2008 (913 milijonov). Tudi rast prihodkov je v letu 2010 zabeležena v vseh svetovnih regijah (UNWTO, 2011). Generalni sekretar UNWTO Rifai pa meni (UNWTO 2011, str. 2), da tudi prvi podatki za leto 2011, ki kažejo šestodstotno rast prihodov turistov v Evropi, potrjujejo, da bo sektor tudi v bodoče rasel v skladu z napovedmi.

Skozi zgodovino lahko ugotovimo, da je turizem zelo odvisen od zunanjih dejavnikov, bodisi da gre za politične, družbene ali gospodarske spremembe. Klančnik (2009, str. 13) celo meni, da je turizem najbolj izpostavljena in ranljiva globalna industrija. Zato turizma ne moremo opazovati izolirano od ključnih dejavnikov, ki bodo oblikovali našo prihodnost. Dwyer (v Theobald, 2001, str. 528) te ključne dejavnike združi v štiri kategorije: globalna ekonomija in globalizacija, naravni viri in okolje, znanost in tehnologija ter demografske spremembe, in doda, da bo vsaka od teh kategorij oziroma trendov različno vplivala na posamezno regijo ali državo.

1.2 Trendi v turizmu

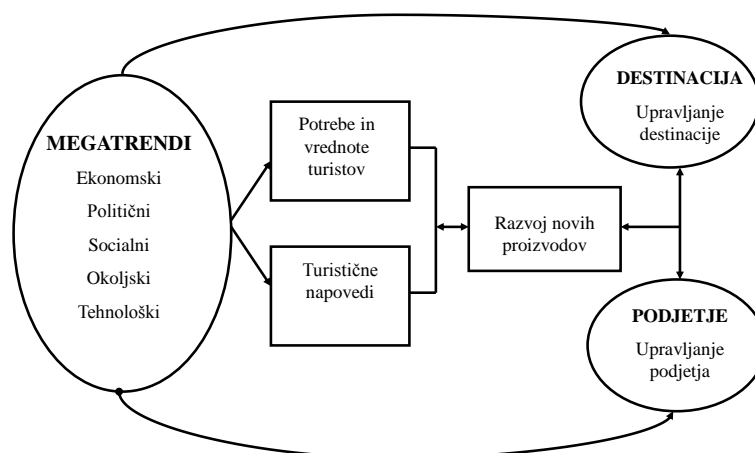
Futurist Naisbitt (1982, str. xxiii) megatrende opredeli kot »velike družbene, ekonomske, politične in tehnološke spremembe, ki se počasi oblikujejo in nato nekaj časa – med sedem in deset let – vplivajo na nas«. Prihodnost je seveda težko napovedovati, med bolj verjetne trende (megatrende), ki bodo vplivali na turizem, pa zagotovo sodijo dejavniki, navedeni v nadaljevanju (Slovenija info, 2010).

Kot vsi drugi sektorji se tudi turizem sooča z vse večjo **svetovno konkurenco**. Turisti imajo vse večjo izbiro, pri čemer vse večje število turistov privablja države v vzponu ali države v razvoju. Evropa in posledično tudi Slovenija sta se znašli pred problemom konkurence, evropski in slovenski turizem morata ponuditi trajnostno in zelo kakovostno ponudbo, izkoristiti primerjalne prednosti, predvsem raznolikost pokrajine in izjemno kulturno bogastvo. Vse bolj bo šlo za spoštovanje lokalne identitete in posebnosti destinacije. V svetu je zaradi številnih naravnih nesreč, terorističnih napadov, izbruhov bolezni ... vse pogosteje izražen **trend varnosti**, ki postaja eden izmed najpomembnejših elementov pri izbiri potovalnih destinacij. Pomemben izziv se nanaša na **demografske trende** in na nove odzive oziroma pričakovanja turistov, ki iz tega izhajajo. Med najbolj izrazitimi trendi se kažejo krajšanje časa počitnic oziroma potovanj in večkratni oddih med letom. Prilagajanje trendu na strani turističnih ponudnikov zahteva pripravo krajših turističnih paketov, ki jih odlikujejo kakovost in cenovna dostopnost. Glede na demografske trende je pričakovano, da bo število oseb nad 65 let starosti v letu 2020 doseglo 20 odstotkov vsega prebivalstva. Ta skupina prebivalstva, ki jo sestavljajo posamezniki, ki imajo kupno moč in prosti čas, predstavlja pomemben tržni potencial tudi

za Slovenijo, a zahteva tudi spremembe v sektorju, da bi lahko izpolnili njene specifične potrebe. V prihodnjih letih bi lahko **podnebne spremembe** določile preoblikovanje potovalnih modelov in prizadele določene destinacije. Ponudba turističnih storitev mora v prihodnje upoštevati omejitve, povezane s podnebnimi spremembami, pomanjkanjem vodnih virov, pritiskom na biotsko raznovrstnost ter nevarnostjo za kulturno dediščino, ki jo predstavlja množični turizem. **Razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije** in dejstvo, da jo potrošniki vse več uporabljajo, je prav tako radikalno spremenilo odnos med turistično dejavnostjo in njeno bazo potrošnikov. Vse bolj narašča trg tako imenovanih »otrok informacijske tehnologije«. Za ta segment je značilno, da so zelo izkušeni in izobraženi popotniki, ki zelo dobro poznajo ponudbo konkurence. Vse manj so usmerjeni v zgolj obiskovanje destinacij, ampak si želijo doživetij. V prihodnje se bodo dopustniki še z večjo samoumevnostjo gibal po drugih celinah in kulturnih ali jezikovnih okoljih, vendar dolga potovanja vse bolj izgubljajo pomen statusnega simbola. Vedno višja kakovost, ki jo zahteva poklicni vsakdanjik, na počitnicah zbuja **potrebo po drugačnem vsakdanjiku**, nekakšnem »protivsakdanjiku«, torej po krajših potovanjih na območja, ki zagotavljajo dobro počutje in taka pričakovanja lahko povežejo tudi z nizkimi stroški prihoda. V veliki meri bodo v turizmu prihodnosti svoj pomen ponovno pridobile **nematerialne vrednote**, za katere smo mislili, da so izgubljene. Gre za pristnost, ki jo je mogoče kot trend zaznati že danes, regionalnost in velika pričakovanja glede kakovosti na vseh ravneh. Tak razvoj danes trajno spreminja turistični trg.

Tudi Dwyer et al. (2008, str. 55) menijo, da bodo te spremembe vplivale na turista prihodnosti, na upravljanje destinacije, na upravljanje podjetij, na razvoj produktov, turistične tokove, potrebe po izobraževanju, skratka vplivale bodo na vse aktivnosti in deležnike nekega turističnega podjetja (Slika 1).

Slika 1: Vpliv megatrendov na turizem



Vir: Prirejeno po L. Dwyer et al., Megatrends underpinning tourism to 2020: analysis of key drivers for change, 2008, str. 2.

Posamezno turistično ali hotelsko podjetje nima vpliva na globalne ekonomske, socialne, kulturne, politične, tehnološke in okoljske trende, zato se mora s svojo strategijo prilagajati. Vendar, kot pravi Ellyard (v Dwyer et al., 2008, str. 55), lahko deležniki turistične panoge delujejo strateško in so »ustvarjalci prihodnosti« in ne zgolj »tisti, ki čakajo na prihodnost«. To pa zahteva od turističnih akterjev, da si ne zastavljajo zgolj vprašanja, »kakšna bo prihodnost«, ampak predvsem, »kakšna naj bo prihodnost«.

Takšen pogled na panogo pričakuje od vseh deležnikov več odgovornosti, saj so na ta način aktivni soustvarjalci in ne zgolj opazovalci trendov, ki se jim nato prilagajajo. Zato so v nadaljevanju predstavljeni tisti ključni dejavniki, na osnovi katerih lahko turistična in hotelska podjetja s svojim razumevanjem pojavov in dolgoročno odgovorno naravnostjo vplivajo na povečanje blaginje vseh.

1.2.1 Klimatske spremembe

Svetovna turistična organizacija je definirala turistično panogo kot visoko občutljivo na podnebje, saj podnebje definira trajanje in kakovost turistične sezone ter privabi ali odvrne obiskovalce (UNWTO, 2007, str. 4). Kovač (2007, str. 32) opiše turizem kot kompleksno gospodarsko, politično, sociokulturno dejavnost, ki je izjemno odvisna od danosti, razvoja in sprememb okolja, v katerih se dogaja in kjer se porajata turistična ponudba in povpraševanje. Nadaljuje, da je turizem način življenja in če okoljske spremembe pričenjajo spreminjati načine življenja ljudi, se s tem v osnovi spreminjajo tudi pogoji in načini delovanja turistične dejavnosti. Kovač (2007), pa tudi Scott in Lemieux (2009, str. 3), so prepričani, da vreme in podnebje močno vplivata na turizem, ki je še vedno odvisen od naravnih danosti, še posebej pa od ugodnih klimatskih razmer. Te vplivajo na izbiro kraja in časa letovanja, določajo turistično infrastrukturo in ponudbo dejavnosti. Kajfež Bogatajeva (2010, str. 37) dopolni, da poleg podnebja, ki vpliva na dinamiko v turizmu dolgoročno, kratkoročno bistveno vplivajo vremenske razmere.

In podnebje ni več stalnica, saj zadnjih dvesto let nanj odločilno vpliva človek. Ljudi na Zemlji je danes šestkrat več kot leta 1800, vsak Zemljan pa danes v povprečju porabi petkrat več fosilne energije kot pred 200 leti. Trend naraščanja izpustov toplogrednih plinov je jasno povezan s povečevanjem globalnega dohodka na prebivalca in naraščanjem svetovnega prebivalstva. Brez ukrepov in še z nadaljnjo rabo fosilnih goriv bodo globalni izpusti toplogrednih plinov še naraščali, in to celo za 90 odstotkov do leta 2030 v primerjavi z letom 2000, kar bi vodilo v nepredvidljive posledice. Pri tem ima pomembno vlogo tudi turizem, saj po podatkih ustvari kar od 4 do 10 odstotkov vseh emisij toplogrednih plinov, in te se brez ukrepov v turizmu utegnejo še drastično povečati (Kajfež Bogataj, 2010, str. 37–38).

Turizem kot gospodarska dejavnost torej po eni strani prispeva izpuste toplogrednih plinov, ki so vzrok podnebnim spremembam, po drugi strani pa bo čutil tudi posledice letih. Podnebne spremembe bodo ustvarile potrebo in željo turistov po spremembi podnebja vsaj v času dopusta ali počitnic. Neposredni vplivi podnebnih sprememb bodo preko toplejših poletij in zim, ekstremnega vremena in pomanjkanja vode prizadeli številne turistične destinacije. Zelo pomembni pa bodo tudi drugotni vplivi, kot so izguba biotske raznovrstnosti, dvig morske gladine in nove bolezni (Kajfež Bogataj, 2010, str. 38).

Zmanjševanje porabe naravnih virov ali zmanjševanje onesnaženih emisij in odpadkov vpliva na zmanjševanje vplivov na okolje. Po mnenju avtorjev Zelene knjige so posamezna podjetja že ugotovila, da manjša potrošnja naravnih virov lahko vodi do dobičkonosnosti oziroma konkurenčnosti. Skrb za okolje znižuje stroške energije, rešuje probleme shranjevanja in odstranjevanja odpadkov, pa tudi stroške sanacije okolja. Gre predvsem za *win-win* odnose oziroma priložnosti, imenovane tudi *daš-dobiš*; v kontekstu okoljskih naložb tako lahko rečemo, dobro za okolje – dobro za podjetje (Podnar & Golob, 2003).

Vendar pa preden v družbi postanejo vprašanja politike varstva okolja in njegovega uresničevanja relevantna, se odnos družbe do ekološke problematike razvojno spreminja. To lahko prikažemo s prirejeno Freyevo klasifikacijo (Mihalič, 2006, str. 115–116; Mihalič, 2008a), ki zajema štiri faze. Prva je faza pred razmišljanjem o varstvu okolja, temu sledi druga faza, za katero je značilno zavedanje o okoljski škodi in kasneje tudi pripravljenost za okoljsko odgovorno ravnanje. Sledi faza razprave o okoljski politiki in instrumentih in šele na koncu faza, ko se okoljska politika tudi izvaja in lahko pričakujemo tudi prve rezultate. Ministrstvo za gospodarstvo je v »projektu ekološke ureditve in posodobitve slovenskih hotelov« (2006, str. 6) analiziralo ekološko problematiko v Sloveniji in ugotovilo, da kljub zakonski podpori trajnostnemu razvoju turizma ostajamo v Sloveniji večinoma zgolj na deklarativni ravni.

Podnebne spremembe torej v veliki meri povzroča človek s procesom globalnega segrevanja, ki je predvsem posledica emisij toplogrednih plinov. Okoljska in gospodarska tveganja, ki izvirajo iz napovedanih podnebnih sprememb v 21. stoletju, so velika in v to ne dvomi nihče več. Stern (2006, str. vi–ix) je v svojem 700 strani dolgem poročilu o ekonomiki podnebnih sprememb ugotovil, da so stroški uvedbe ukrepov za zmanjšanje emisij toplogrednih plinov zdaj veliko manjši od stroškov gospodarskih in socialnih motenj, ki nas čakajo zaradi podnebnih sprememb, če ne bomo storili ničesar. V poročilu Stern poudari, da svetu ni treba izbirati med preprečevanjem klimatskih sprememb in spodbujanjem rasti in razvojem, ter pri tem ponudi tudi smernice, kaj je treba storiti, da bi preprečili najhujše napovedi. Zapiše tudi, da so podnebne spremembe globalne in zato zahtevajo mednarodni odziv, ki bo izhajal iz skupnega razumevanja dolgoročnih ciljev in bo zasnovan na sporazumu o okvirih za ukrepe.

Evropska komisija (2010b, str. 10) je, tudi na podlagi Sternovega poročila, oblikovala vrsto instrumentov za olajšanje dobrega okoljskega upravljanja za podjetja, kot je na primer evropski okoljski znak skupnosti za okoljsko ravnanje in presojo (EMAS), pripravila je gradivo, ki olajša izvajanje evropske okoljske zakonodaje, ter oblikovala sistem kazalnikov za trajnostno upravljanje destinacij. Turistična podjetja imajo tako na voljo znanje in orodja, ki jih je treba le še implementirati v njihove strategije in nato skupaj s turisti in širšim družbenim okoljem dosledno izvajati skozi dnevne aktivnosti.

1.2.2 Trženje in inovacije produktov

Razmere za delovanje podjetij so se v zadnjih 100 letih hitro in pomembno spreminjale. Dosedanji ekonomski razvoj je razdelil človeštvo na 20 odstotkov razvitih in 80 odstotkov nerazvitih. Takšno razliko je povzročil predvsem pristop k inovativnosti, tj. inovacijski paradoks. Tisti, ki najbolj potrebujejo inovativnost, so najmanj inovativni in tudi najmanj podpirajo podjetniško vedenje. Proces globalizacije te razlike samo še povečuje. Z odločitvijo najvišjega političnega telesa človeštva, tj. Organizacije združenih narodov, je bila leta 1992 sprejeta odločitev, da je trajnostni razvoj primerno izhodišče za delovanje vseh organizacij družbe. Človeštvo lahko z njegovo izvedbo zagotovi potrebno ravnotežje med uresničevanjem ekonomskih in okoljskih ciljev. V nasprotnem primeru bo dobiček (kot enostranski in kratkoročni cilj delovanja) zmanjšal možnosti za dolgoročno doseganje obstoja in razvoja človeštva (Potočan & Mulej, 2007).

Kozoderc (2009, str. 20) meni, da je povsem legitimno, da podjetje s svojim prispevanjem k trajnostnemu razvoju išče tudi konkurenčne prednosti. Pravzaprav gre za iskanje preseka med vsemi možnimi dejavnostmi, ki prispevajo k trajnostnemu razvoju, in dejavnostmi oziroma produkti, ki predstavljajo konkurenčno prednost za podjetje. Tukaj pa se široko odpira prostor inovativnosti. Tidd, Bessant in Pavitt (2001, str. 4) trdijo, da imajo zelo uspešna podjetja skupno točko – nenehno inoviranje. Inovacije na področju turizma se po Hjalagerjevi (2002, str. 465–466) pojavljajo na petih področjih: na ravni produkta, na ravni procesa, inovativnosti managementa, logističnih inovacij in inovacij institucij.

Leta 2003 je Španija na Balearskih otokih izvedla pilotno raziskavo inovativnosti turističnih podjetij. Ugotovili so, da inovativnost narašča z velikostjo turističnih podjetij, pri tem prevladujeta inovacija postopka in organizacije, redkeje se pojavi proizvodna inovacija. Učinki turističnega inoviranja so bili predvsem izboljšani imidž podjetja (50 odstotkov) ter porast dobička in zadovoljstva uporabnikov (oba 45 odstotkov). Redkeje sta se pojavila višja produktivnost (20 odstotkov) in povečanje tržnega deleža inovativnega podjetja (10 odstotkov). Španske turistične inovacijske težave so bile pomanjkanje ustreznega kadra za izvedbo in uporabo inovacij (45 odstotkov primerov) in notranji odpor do sprememb (30 odstotkov podjetij) (Križaj, 2007).

Inovativnost spodbuja tudi Svetovna turistična organizacija, ki je pred desetimi leti uvedla nagrado Ulysses, s katero vsako leto opozarja na posebne in inovativne turistične dosežke. V letu 2009 je eno izmed treh posebnih nagrad žirije v kategoriji javnih ustanov prejela Slovenska turistična organizacija za projekt Banka turističnih priložnosti Slovenije, ki ga partnersko izvaja s fakulteto UP FTŠ Turistico in Direktoratom za turizem Ministrstva za gospodarstvo. Banka turističnih priložnosti Slovenije spodbuja inovativni potencial slovenskega turizma. Osnovna naloga je pospeševanje nadzorovanega pretoka informacij o perspektivnih idejah z namenom, da se srečajo pravi ljudje in prava sredstva za uresničitev idej v slovenskem turističnem prostoru. V letu 2011 je v sklopu posebnih nagrad žirije nagrado prejelo Slovensko združenje za duševno zdravje – ŠENT (TTA, 2011), in sicer za projekt Premiki, ki pomembno prispeva k razvoju socialne ekonomije in podjetništva.

Vendar pa raziskava Inštituta za ekonomska raziskovanja z naslovom »Konkurenčnost turistične dejavnosti v Sloveniji« (Stanovnik, Drnovšek & Uršič, 2009), ki je zajela šestnajst nosilcev slovenske turistične ponudbe, ni dala ravno spodbudnih rezultatov glede inovativnosti naših ponudnikov, saj med primerjalnimi prednostmi, ki med drugim tudi pomagajo k izboljšanju konkurenčnega položaja, vprašani najpogosteje omenjajo lokacijo, sledijo pa tradicija, izkušnje, ugled na trgu in prepoznavna blagovna znamka. Med drugimi omenjenimi prednostmi so tudi dostop do naravnih virov, recimo zdravilnih voda, kakovostnih zemljišč in drugih naravnih virov. Redkeje so omenjene konkurenčne prednosti, ki izhajajo iz posebnih znanj, sposobnosti ljudi in strateških prednosti, kot so inovativna organizacijska struktura in sposobnost lastnega razvoja integralnih produktov.

Razkorak med zavedanjem, da so inovacije in kontinuiran razvoj produktov pomembne za konkurenčnost slovenskega turizma, ter dejanskim stanjem v praksi, potrjuje tudi raziskava »Mega trendi v turizmu do 2010: priporočila za Slovenijo«, ki jo je izvedel Inštitut za turizem Ekonomske fakultete v Ljubljani v sodelovanju s skupino avstralskih raziskovalcev (Dwyer, Mihalič, Edwards & Knežević Cvelbar, 2010). Vprašalnik je zajel šest področij: trajnostni razvoj, klimatske spremembe, izobraževanje, trženje, inovacije in razvoj produktov ter krizni management. Ključna ugotovitev s področja inovacij in razvoja produktov je podobna kot v prejšnji raziskavi, saj potrjuje, da slovenska turistična podjetja še vedno preveč »računajo« na naravne in kulturne zanimivosti in premalo kontinuirano razvijajo tržno naravnane inovativne produkte in storitve.

Povečanje konkurenčnosti turizma je ključno za okrepitev sektorja proti dinamični in trajnostni rasti. Da bi dosegli ta cilj, je treba razviti sposobnost inoviranja v turizmu, izboljšati kakovost turistične ponudbe v vseh pogledih ter strokovno usposobljenost zaposlenih v turističnem sektorju, obvladati učinke sezonskosti povpraševanja, razvejati turistično ponudbo ter prispevati k izboljšanju statističnih podatkov in analiz v zvezi s turizmom (Evropska komisija, 2010b, str. 7). Tudi Tkalčič (2002, str. 431) meni, da mora turistična politika posebno pozornost posvetiti razvoju in aktiviranju modernih turističnih

virov, kot so inovativnost in intelektualna moč timov v organizacijah, strateški management informacij in znanja ter organizacijska kultura skupnosti. Dwyer et al. (2008, str. 48) posebej poudarijo pomen izobraževanja in usposabljanja, ki spodbuja inovativnost zaposlenih v turizmu v smeri zavedanja pomena raznolikosti produkta v nasprotju s standardnimi izdelki. Sibila Lebe s soavtorji (2009) pa meni, da so storitvene dejavnosti glede tega celo v prednosti pred industrijo, kjer istovrstni izdelki morajo biti enaki. V turizmu je namreč prav nasprotno – želimo si čim večje pestrosti, ki vselej temelji na zaposlenih in njihovih kompetencah ter znanju, ki s tem tako v pozitivnem kot negativnem odklonu od povprečja določajo mesto posameznega podjetja in tudi celotne destinacije na lestvici konkurenčnosti. Odličnost lahko dosegamo le s spodbujanjem ustvarjalnosti in inovativnosti pri zaposlenih ter na njihovem občutku pripadnosti podjetju, ki zna njihove kompetence razvijati in jih pravilno uporabiti.

1.2.3 Izobraževanje

Hotelski sektor raste, ustvarja nove zaposlitve in je vedno večji uporabnik novih tehnologij. Povpraševanje gostov, fluktuacija zaposlenih, odvisnost od sezonskih delavcev in zahtevno, konkurenčno ekonomsko okolje kar kličejo po zavezi hotelskih podjetij k nenehnemu razvoju in ohranjanju kompetentnih zaposlenih (Forrest, 1996, str. xi). O zavezi k trajnostnemu izobraževanju v hotelih za trajnostni razvoj, ki je odgovornost tako lastnikov in managerjev kot zaposlenih, govorijo tudi Sloan, Legrand in Chen (2009, str. 123, 169). Houdre (2006, str. 16) pa gre v svojem razmišljanju še dlje, saj zastopa stališče, da je izobraževanje eden od stebrov boljšega sveta in da se glede na to, da so hoteli prisotni po vsem svetu, zdi logično, da je njihova naloga tudi ta, da pripomorejo k boljši izobrazbi lokalnih prebivalcev. Tudi Gomezelj Omerzel (2006, str. 11) opozarja, da je znanje bolj kot kdajkoli prej pomemben dejavnik razvoja turistične dejavnosti. Da je upravljanje znanja ključno za doseganje trajnosti in konkurenčnosti turističnega sektorja, meni tudi Bašanova s sodelavci (Bašan, Črnjar & Hajduković, 2010, str. 96), ki doda, da ni dovolj novo znanje zgolj osvojiti, temveč ga je treba tudi vgraditi v produkte, storitve, procese in ga razširiti na turiste in prebivalce turističnega kraja.

Dwyer et al. (2008, str. 48) menijo, da je izobraževanje v turizmu potrebno za zagotavljanje znanja zaposlenim za različna kulturna okolja, da morajo destinacije poskrbeti za izobraževanje o pomenu turizma širšega okolja, da je treba dvigniti stopnjo izobraženosti kadra v turizmu na višjo raven, da je treba vgraditi vsebine trajnostnega turizma tako v učne programe turističnih šol kot v izobraževalne programe podjetij ter tako pripraviti bodoče generacije turističnih in hotelskih delavcev, da prevzamejo aktivno vlogo v panogi, ki je pred mnogimi izzivi. Avtorji poudarijo, da imajo v mislih paradigmo vseživljenjskega učenja in ne učenja kot enkratnega dogodka. Vendar nadalje ugotavljajo, da kljub zavedanju o pomembnosti usposobljenih zaposlenih in o tem, kako ta vpliva na kakovost storitev, še vedno zelo majhen delež turističnih podjetij v zadostni meri vlaga v

izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih. Nadaljujejo, da se turistični managerji in turistične izobraževalne institucije morajo zavedati povezave med turizmom in zunanjim okoljem in vpliva, ki ga imata drug na drugega. Pomanjkanje sistematičnega razvoja tega področja v slovenskem prostoru je potrdila tudi že omenjena raziskava Inštituta za turizem Ekonomske fakultete v Ljubljani (Dwyer et al., 2010), ki ugotavlja, da se slovenska turistična podjetja zelo dobro zavedajo pomena izobraževanja v najširšem smislu, vendar je razkorak med zavedanjem in izvajanjem v praksi zelo velik, največji med vsemi obravnavanimi področji.

V obdobjih, ko se spreminjajo pogoji poslovanja, ko nas obdaja recesija in ko se zdi, da smo na pragu resnih strukturnih sprememb, je pomembno, da podjetja najdejo notranje vire in moči, ki jim lahko pomagajo k odpornejšemu delovanju na trgih. Že teorija rasti podjetja, v zadnjem času pa še zlasti teorija virov, izpostavljata ustvarjanje osrednjih konkurenčnih prednosti na različnosti in drugačnosti znanja, na sposobnostih, kompetencah zaposlenih v podjetju in njihovih medsebojnih odnosih. Najuspešnejša svetovna podjetja, delujoča na osnovi dobrih odnosov med vsemi deležniki, čedalje bolj izpostavljajo zgodbo celostne povezanosti inovacij, trženja – in seveda v osrčju – človeških virov. Ta trikotnik je neke vrste vezivno tkivo, ki ga ni mogoče kar tako kopirati, prenesti ali razviti. Prav zato je, in s tem tudi vsi odnosi kot vezivno tkivo, lahko drugačna, izvirna konkurenčna prednost (Makovec Brenčič & Rašković, 2009). Glede na naravo turistične panoge lahko upravičeno pričakujemo, da bo v naslednjih letih postal »trikotnik« ne le paradigma na papirju, temveč praksa najboljših.

1.2.4 Krizni management

Teorij in opredelitev krize je veliko. Vsaka kriza ima lastne situacijske in kontekstualne značilnosti, vse krize pa imajo tudi veliko skupnega. Neposredno se na krizo navezujejo tudi pojmi krizni management, krizno vodenje, krizno upravljanje (Vidic, 2008). Klančnik (2009, str. 41) izbere opredelitev Sönmeza in sodelavcev: »Krizna je vsak dogodek, ki lahko ogrozi normalno delovanje in poslovanje turističnih podjetij, škoduje ugledu turistične destinacije, še posebej glede varnosti, primernosti in privlačnosti, z negativnim zaznavanjem te destinacije na trgu in med turisti. Kriza prekine turistične tokove v lokalnih turističnih gospodarstvih z upadom turističnega poslovanja, turističnih prihodov in prihodkov.« Nadaljuje z opredelitvijo kriznega managementa oziroma kriznega vodenja, ki je vsak proces zaporedja natančno določenih korakov, ki v pravilnem sosledju omogočajo učinkovit proces odločanja v fazi po nastanku krize oziroma negativnega dogodka.

Klančnik (2009, str. 55) meni, da kriza pride v dveh alternativah. Kriza kot posledica negativnega dogodka – potres, teroristični napad, državljanska vojna, poplave. Lahko pa se razmere zaostrejejo postopoma in takrat krizno stanje prehaja v strukturni proces. Najboljša primera za to sta še vedno zelo aktualna finančna kriza in klimatske razmere.

Vendar je pri slednjih meja med krizo – dogodkom in krizo kot strukturnim procesom zabrisana. Krizna situacija ima lahko lokalni, regionalni, nacionalni ali globalni učinek.

Tudi Kajfež Bogatajeva (2010, str. 36–37) ugotavlja, da smo na začetku 21. stoletja soočeni z dvema, med seboj prepletajočima se krizama. Prva – podnebne spremembe z nizom neizbežnih posledic za turizem ni nova kriza, a je dolgoročna. Druga, ki jo sestavljata finančna kriza in gospodarska recesija, pa je v primerjavi s podnebno krizo kratkoročnejša, čeprav s številnimi neposrednimi učinki na družbenem, socialnem in gospodarskem področju. Obe krizi imata veliko skupnih značilnosti. Obe je bilo moč predvideti, obe imata tudi enake, globoke korenine v naši miselnosti in neoliberalistični veri v neomejeno rast in v virtualne dobrine. Izpuhtel je denar, ki ga v resnici nikoli nismo ustvarili, razen na ekranih borznih računalnikov. Pri okolju je enako – Zemlja je ena in njena ekološka nosilnost omejena, obnašamo pa se, kot bi je imeli za še eno tretjino več. Tudi pri poizkusih reševanja so podobnosti. Dosedanji politični ukrepi, projekti trajnostnega razvoja in zmanjševanje intenzivnosti industrije niso prinesli vidnejših zmanjševanj izpustov toplogrednih plinov. Globalne dogovore o odpravljanju vzrokov za podnebne spremembe označujejo počasnost, nedoslednost in neučinkovitost. Dokaj počasno in neučinkovito je tudi reševanje finančne in gospodarske krize.

Obvladovanje in upravljanje s tveganji, vključno z usposobitvijo zaposlenih, da znajo samozavestno in ustrezno ravnati v primerih incidentov ter tako zmanjšati potencialno poslovno škodo, je za turistična podjetja velik izziv. Dwyer et al. (2008, str. 54) priporočajo, naj bo krizni plan sestavni del poslovnega plana, saj je moč veliko potencialnih incidentov predvideti, če se podjetje s tem sistematično ukvarja in spremlja opozorilne znake. Tudi v primeru kriz, ki jih ne moremo predvideti in se nanje ne moremo pripraviti, smo lahko včasih proaktivni in jih lahko občasno obrnemo v obvladljive dogodke. Sposobnost spoprijemanja s stalnimi spremembami zahteva prožne odločevalce, organizacijske improvizacije in sposobnost sprejemanja pravilnih ukrepov. Razvoj strategije za obvladovanje tveganja je ključnega pomena za dobro poslovanje podjetja, ki deluje v tako turbulentnem okolju.

Vidic (2008) v svoji raziskavi ugotavlja, da celovitih raziskav o obvladovanju izrednih dogodkov v gospodarskih družbah in vzpostavitve organizacijskih ukrepov za njihovo preprečevanje oziroma zmanjševanje njihovih škodljivih vplivov ni. Ravno tako ni splošno veljavnega modela, koncepta ali pristopa k vzpostavitvi procesa kriznega managementa, kar otežuje njegovo vzpostavitev in uvajanje. Odnos slovenske turistične panoge do kriznega managementa je proučevala že omenjena raziskava Inštituta za turizem Ekonomske fakultete v Ljubljani (Dwyer et al., 2010) in ugotovila, da se managerji zavedajo pomena obvladovanja tveganj, vendar je razkorak med zavedanjem in prakso izjemno velik. Avtorji raziskave ugotavljajo, da so v praksi še najbolj prisotne aktivnosti,

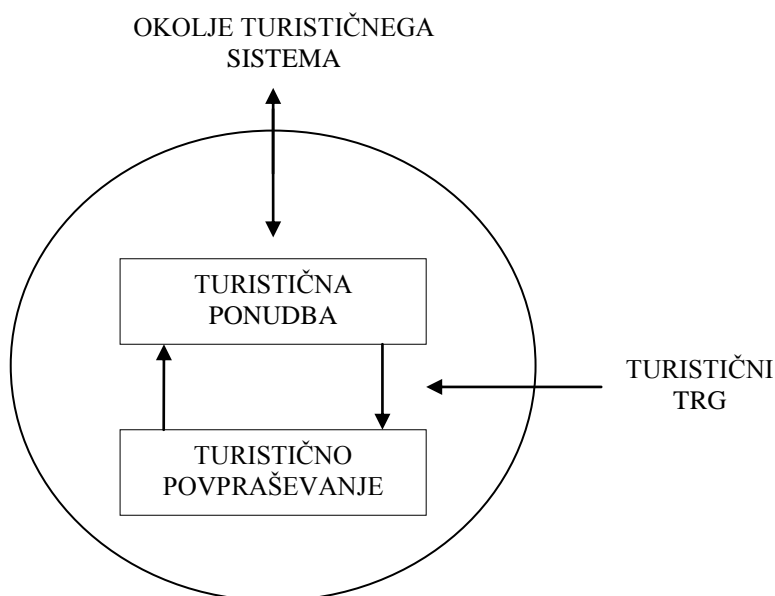
vezane na varno počutje turistov v destinaciji, in da je treba posvetiti več pozornosti razvoju kriznega managementa tako v javnem kot v zasebnem sektorju.

Dejstvo je, da se evropski turizem spoprijema z mnogimi izzivi, ki pa so tudi priložnosti: industrija se mora prilagoditi družbenemu razvoju, ki bo vplival na turistično povpraševanje, hkrati pa mora pri sedANJI strukturi turističnega sektorja, njegovih posebnostih in ekonomsko-socialnem okviru upoštevati omejitve.

1.3 Turistični sistem

Turizem opredeljuje vrsta pojavov in akterjev ter njihovih medsebojnih odnosov, povezanih s povpraševanjem in ponudbo storitev na turističnem trgu in v konkretnem geografskem prostoru (Tkalčič, 2002, str. 428). Planina in Mihalič (2002, str. 73–74) s pomočjo sistemske teorije razdelita turizem na dva osnovna elementa – turistično ponudbo in povpraševanje. Mihalič (2006, str. 12) pa ga umesti v kontekst okolja, kot to prikazuje Slika 2.

Slika 2: Turistični sistem in njegovo okolje



Vir: T. Mihalič, *Trajnostni turizem*, 2006, str. 12.

1.3.1 Turistična ponudba

Turistično ponudbo kot podsistem turističnega sistema označuje predvsem dejstvo, da je odvisna od prostora in časa, v katerem nastopi turistično povpraševanje. Sodobnejša delitev turizma na ponudbeni strani razlikuje med primarno in sekundarno ponudbo. Odločilno je, ali je mogoče dobrine, ki sestavljajo turistično ponudbo, ponovno in poljubno proizvajati ali ne. Dobre, ki jih je moč proizvajati z enako uporabnostjo in kadarkoli je to

potrebno, sestavljajo sekundarno turistično ponudbo. Dobrine, ki jih ni moč proizvajati ali pa ne več z enako uporabno vrednostjo, so del primarne turistične ponudbe (Planina & Mihalič, 2002, str. 155).

Osnovna enota turistične ponudbe je turistični proizvod. Planina in Mihalič (2002, str. 159) predlagata, da se izraz »turistični proizvod« v turizmu uporablja kot »dogovorjen izraz«, zavedajoč se, da v turizmu »proizvod« sestavljajo tako fizični proizvodi kot storitve in naravne ter kulturne dobrine. Turistični proizvod se v strokovni literaturi tolmači s treh vidikov – z vidika proizvajalca, z vidika prodajalca in z vidika potrošnika turističnega proizvoda. Z vidika hotela je turistični proizvod celotno doživetje, ki ga ima gost od trenutka prvega stika s hotelom. Vključuje vse storitve v času bivanja turista v hotelu do odjave v recepciji. Z vidika organizatorja potovanj je turistični proizvod pavšalni proizvod oziroma celotno doživetje, ki ga ima turist v zvezi z vsemi storitvami, ki so kakorkoli povezane s tem pavšalnim proizvodom, vključno s tistimi v kraju stalnega bivanja – na primer rezervacija potovanja. Z vidika turista je turistični proizvod celotno doživetje, ki poteka od trenutka, ko turist zapusti kraj stalnega prebivališča, do trenutka, ko se vanj vrne (Mihalič, 1999, str. 43–44).

Brezovec in Nemeč Rudež (2009, str. 133) opredelita turistični proizvod kot vse, kar ponudimo turistom, da bi zadovoljili njihove potrebe in želje glede prevoza, prenočitve, razvedrila, postrežbe jedi, rekreacije, animacije itd. Oblike in vsebine turističnih proizvodov so omejene le s sposobnostjo prepoznavanja potreb in želja gostov ter s kreativnostjo načrtovalcev in izvajalcev turistične ponudbe. Tudi večina tujih avtorjev (Cohen, 1979; Bitner, 1990; Hu & Ritchie, 1993 idr.) povezuje turistični proizvod s celotnim doživetjem turista od trenutka, ko zapusti kraj stalnega bivališča, do trenutka, ko se vanj vrne. Gunn (1993) definira turistični proizvod kot izkušnjo popotnika na poti in v destinaciji, ki je kompleksna in izhaja iz procesov, kjer turisti na svojih potovanjih oziroma obiskih uporabljajo potovalne storitve, ki jih nudijo različna turistična podjetja na destinaciji (informacije, transport, namestitve ipd.). Murphy, Pritchard in Smith (2000, str. 43–52) pa gredo v svoji definicije korak naprej in turistični proizvod, ki ga definirajo kot doživetje ali izkušnjo, razširjajo z vplivom širšega okolja (politično, kulturno, družbeno, naravno, tehnološko in ekonomsko okolje). Destinacijski proizvod je torej celovita izkušnja, ki jo turist doživi skozi potrošnjo različnih turističnih storitev in z okoljem, kot prikazuje Slika 3.

Dober povzetek obstoječe literature in akademske razprave o pojmu turističnega proizvoda je podal tudi Bieger (2000, str. 33–35), ki kot posebnosti turističnega proizvoda, po katerih se razlikuje od ostalih storitvenih in materialnih proizvodov, navaja naslednje:

- sestavljenost iz številnih delnih proizvodov, ki jih proizvajajo različni, med seboj neodvisni ponudniki;

- množica delnih turističnih proizvodov nudi turistu možnost oblikovanja lastnega, unikatnega turističnega proizvoda, prilagojenega njegovim željam in potrebam;
- pretežno storitveni značaj turističnega proizvoda, zaradi česar je zelo pomembna kakovost komuniciranja turističnih ponudnikov, ki prihajajo v neposreden stik s turisti;
- vezanost na turistični kraj, saj ga turist lahko potroši le v turističnem kraju;
- nezmožnost skladiščenja;
- vezanost na naravne, kulturne in socialne privlačnosti kraja, ki predstavljajo pomemben del turistične ponudbe in jih ni mogoče proizvesti;
- nematerializirana oblika turističnega proizvoda, ki mu daje značaj abstraktnosti;
- vezanost turističnega proizvoda na splošno infrastrukturo kraja, ki predstavlja del turistične ponudbe;
- sestavljenost turističnega proizvoda ne le iz delnih proizvodov oziroma storitev, ki jih proizvajajo zasebni turistični ponudniki, temveč tudi iz številnih javnih storitev (na primer informacije za goste, sprehajalne poti).

Slika 3: Turistični proizvod



Vir: Prirejeno po P. Murphy et al., The destination product and its impact on traveller perceptions, 2000, str. 43–52.

Tkalčič (2002, str. 428–429) se strinja, da osnovna celica turističnega trga ni posamičen proizvod, ampak destinacija s svojim celovitim proizvodom, ki ga sestavljajo osnovne turistične privlačnosti ter turistične in s turizmom povezane dejavnosti. Kot je turizem sestavljena dejavnost, je tudi njen »proizvod« vedno bolj sestavljen iz več delnih proizvodov, ki povezani v celoto predstavljajo integralni, celoviti turistični proizvod. Podobno Pak in Tomin Vučkovič (2007) opredelita destinacijo kot osnovno analitično enoto v turizmu oziroma jasno prepoznavno in smiselno zaokroženo geografsko območje, ki ga turist vidi kot tržno znamko. Je tista enota, kjer je prihodek iz turizma pomemben ali potencialno pomemben za gospodarstvo, storitve v destinaciji pa izvajajo delavci javnega

in zasebnega sektorja. Destinacija je lahko celotna država, regija, mesto ali zgolj zanimivost. Osnovni elementi destinacije so privlačnosti, osnovna in dodatna infrastruktura, namestitve, turistične informacije, dostopnost, ugled in cene storitev. Avtorici nadalje dopolnita definicijo destinacije s pojmom destinacijskega managementa, katerega cilj je zagotavljanje ali celo preseganje pričakovanj turistov v določeni destinaciji, s tem pa v izboljšanje konkurenčnosti in dobičkonosnosti gospodarskega sektorja. Skozi zagotavljanje delovnih mest in prihodkov iz naslova vseh sodelujočih nosilcev aktivnosti zagotavlja dolgoročno blaginjo prebivalcev in razvoj lokalnih skupnosti. Vloga destinacijskega managementa se ne nazadnje kaže tudi v zagotavljanju ravnotežja med gospodarskimi, socialnimi in okoljskimi interesi. Gre za koordinirano upravljanje z vsemi elementi, ki oblikujejo destinacijo, na način, ki pritegne in navduši lokalno prebivalstvo, gospodarstvo in turiste.

Manente (2008) ugotavlja, da ima tudi pojem »turistična destinacija« različne razlage in pomene glede na zorni kot opazovanja (ekonomski, geografski, marketinški itd.) ter da je opredelitev turistične destinacije odvisna od množice dejavnikov in predstav, kot so lokalne in zasebne turistične dejavnosti, javni dejavniki, lokalna skupnost ter potencialno in realno turistično povpraševanje. Povzame: če združimo različne predstave in izkušnje turistov z množico sestavljenih turističnih proizvodov in z identiteto kraja ter z njegovimi razpoložljivimi viri, lahko destinacijo razumemo kot sistem. V nadaljevanju opozori, da je treba sistem organizirati in upravljati.

Predstava turistov o turistični destinaciji se spreminja in zori na podlagi razvoja njene medijske podobe ter spreminjanja motivov in potreb turistov. Turisti pred obiskom na podlagi predstav o različnih destinacijah izberejo; med obiskom in ob izpolnitvi obljubljenih storitev preverijo izbrano korist – »*value for money*«; po obisku pa so te izkušnje osnova za njihovo bodoče potrošniško obnašanje in odločanje. Turistična destinacija je prostor, kjer se srečujeta turistično povpraševanje na eni in turistična ponudba na drugi strani (Tkalčič, 2002, str. 429).

1.3.2 Turistično povpraševanje

Turistična destinacija nas pripelje do drugega podsistema turističnega sistema – turističnega povpraševanja. Če je turistično ponudbo označevalo predvsem dejstvo, da je odvisna od prostora in časa, v katerem nastopi turistično povpraševanje, pa za turistično povpraševanje velja predvsem to, da se potrošniki svobodno odločajo, s katerimi turističnimi dobrinami in kdaj bodo zadovoljili svoje potrebe. Tudi na področju turističnega gospodarstva namreč veljajo enake zakonitosti, kot veljajo na drugih trgih. Turistično gospodarstvo je izrazito tržno gospodarstvo, kjer delujejo sile ponudbe in povpraševanja. Posebnost turizma je, da je povpraševanje gonilna sila v razvoju turizma, saj se ponudba ravna po povpraševanju in časovno za njim zaostaja. Zato pravimo, da je

povpraševanje dominanten dejavnik (Mihalič, 1997). Vendar pa tudi ta trditev ne velja več v celoti, saj je za moderen turizem značilna bolj agresivna turistična ponudba, ki spodbudi turistično povpraševanje po točno določenih lokacijah oziroma vrstah turizma (Planina & Mihalič, 2002, str. 75).

Zorko (2005, str. 71) opredeli turistično povpraševanje kot zanimanje za neko količino turističnih dobrin, ki si jih potencialni turisti želijo in so jih pripravljene kupiti po določni ceni. Dejavniki, ki vplivajo na turistično povpraševanje, je navadno več in ravno njihova kombinacija po navadi spodbudi ali odvrne posameznika od turističnih aktivnosti. Planina (1997, str. 85) meni, da je turistično povpraševanje funkcija naslednjih raznovrstnih dejavnikov: dohodkov, ki so na voljo za turistično potrošnjo, cene turističnih in drugih dobrin, razpoložljivega prostega časa, potrebe po turistični rekreaciji, nekaterih drugih subjektivnih dejavnikov, kot so trend, težnja po razlikovanju in uveljavljanju ter količina in kakovost naravnih in kulturnih dobrin. Vsi navedeni dejavniki delujejo v medsebojni odvisnosti, pri tem pa sta ključna razpoložljiv prosti čas in dohodek, ki vodita posameznika – turista k povpraševanju po turističnih produktih. Podobno deli dejavnike turističnega povpraševanja Ante Cicvarić (v Mihalič, 1997, str. 41), ki med objektivne dejavnike prišteva prebivalstvo, industrijo, urbanizacijo, finančna sredstva in prosti čas, med subjektivne pa modo, posnemanje, navade, prestiž, snobizem, vero in ljubezen.

Čas in dohodek sta menjalno sredstvo *homo turisticusa* na turističnem trgu, ki išče med ponujenimi turističnimi proizvodi zadovoljivo razmerje med ceno in kakovostjo, pri čemer se prelevi v *homo economicusa*. Smisel turizma je zadovoljevanje pričakovanj turistov, torej njihovega povpraševanja. Potreb in motivov turista kot dejavnika turističnega povpraševanja ne moremo kvantificirati in ovrednotiti z ekonomskega vidika. Vendar sta motivacija turista ter kakovost naravnih, kulturnih in socialnih privlačnosti zelo pomembni za turistično povpraševanje, zlasti z vidika izbire turistične destinacije (Mihalič 1993, str. 28). Tudi Keller in Bieger (1999, str. 1) obravnavata turizem kot doživljajsko industrijo, ki omogoča zadovoljevanje potreb potrošnikov, ki pa jih ne moremo vedno pojasniti s povsem ekonomsko razlago. Potrebo po potovanju in odhodu iz vsakdanje rutine lahko razložimo z individualno psihologijo in vedenjem. V prvi vrsti se najpomembnejši motivi posameznika nanašajo na zadovoljevanje človekovih fizioloških potreb, šele nato je na vrsti zadovoljevanje preostalih potreb in motivov. Potreba po turističnem udejstvovanju se stopnjuje do take mere, da se potreba prelevi v turističen motiv, ki spodbudi posameznika k turistični aktivnosti. Mikulicz (v Sirše, Mihalič, Šefman & Vidjen, 2005, str. 11) je dejavnike, ki vplivajo na povpraševanje v turizmu, ločil na tri skupine: velikost trga (npr: število prebivalcev, dohodek), stroške potovanja (npr: transportni stroški, rast cen gostinskih storitev, rast deviznega tečaja) in sloves (npr: priljubljenost med turisti, razširjenost v medijih, vreme, jezik, preteklost).

Ker je uspeh turističnih podjetij odvisen od turističnega povpraševanja, je analiza turističnega povpraševanja vse več, vendar so te med seboj težko primerljive zaradi različnih modelov in uporabe različnih spremenljivk. Tako Lim (1999) kot Crouch in Show (1992) v svojih meta analizah, kjer primerjajo ekonometrične modele turističnega povpraševanja, ugotavljajo, da na turistično povpraševanje sicer vpliva vrsta spremenljivk, vendar se v raziskavah najpogosteje uporabi tiste, ki sledijo teoriji povpraševanja: realni dohodek v državi, od koder prihajajo turisti, relativne cene destinacije in nadomestne destinacije ter cene transporta. Namen analiz ni samo ugotoviti, kako spremembe posamezne spremenljivke vplivajo na turistično povpraševanje, temveč predvsem oceniti povpraševanje v prihodnje.

Mihaličeva (1993, str. 30) navaja, da so empirične raziskave pokazale, da sta pri izbiri turistične destinacije odločilna dva dejavnika: privlačnost pokrajine ter dejavniki naravnega okolja – čist zrak, voda, mir in klimatske značilnosti. To potrjujejo tudi nekatere novejšje raziskave. Pakova (2010) povzame ugotovitve raziskave Eurobarometra iz leta 2009 na temo »Kako zeleni postajamo prebivalci EU?«, ki je pokazala, da skoraj polovica anketiranih meni, da vpliv potovanja na okolje ima oziroma bo imel vpliv na njihovo odločitev o izbiri počitnic. Dodaja, da se je v raziskavi *Thomson in First Choice* (Trends Report 2009 v Pak, 2010) šest od desetih Britancev izreklo, da raje rezervira potovanje skozi agente, ki razvijajo zelene poslovne prakse. Tudi lanska raziskava (Eurobarometer, 2010, str. 6) kaže, da so prebivalci Evropske unije kot merilo izbire destinacije in ključni dejavnik odločitve največkrat (kar 32 odstotkov) navedli okolje (kulturno dediščino 25 odstotkov, zabavo 16 odstotkov ...).

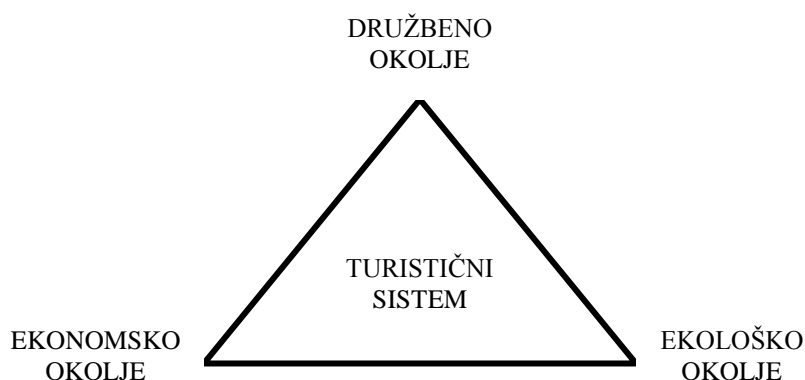
Turistični sistem deluje v soodvisnosti s ponudbo in povpraševanjem in med sestavinami obstajajo močne povezave in soodvisnosti. Turistični sistem oblikuje del ekonomske, politične, socialne, kulturne in ekološke sfere, ki vpliva na njegov obseg, vsebino in strukturo, prav tako pa tudi na trajnostne vidike turizma in potovanj znotraj socialnega sistema (Aronsson, 2000, str. 24).

1.3.3 Okolje turističnega sistema

Turizem je torej množičen družbeni pojav, ki pušča sledi v prostoru, v katerem se pojavlja, v številnih dejavnostih, ki sodelujejo pri razvoju turizma, in na ljudeh (domačinih in obiskovalcih). Turizem vpliva na razvoj krajev, območij, držav, posameznih dejavnosti, na okolje, na ohranjanje naravne in kulturne dediščine, na življenje domačinov in na počutje turistov. Učinki turizma na naravno in družbeno okolje so tako pozitivni kot negativni (Zorko, 2005). Mihalič (2006, str. 13) prikaže turizem in njegovo okolje s sliko (Slika 4) ter ga strnjeno obrazloži: ekonomsko okolje združuje elemente in njihove povezave, ki so značilni za ekonomski sistem, ki je danes globalni tržni sistem, v katerem podjetja izmenjujejo ekonomske dobrine. Njihov cilj je poslovati ekonomsko uspešno. Pojem

družbeno okolje se nanaša na družbeno zavest ter na formalne in neformalne pritiske za družbeno sprejemljivo ravnanje. Pojem ekološko okolje se nanaša na naravne privlačnosti za turizem, ki so večinoma razlog za oblikovanje turističnega povpraševanja po določeni destinaciji in z razvojem turizma postanejo sestavni del turistične ponudbe destinacije (prirejeno po Mihalič, 2006, str. 13–14).

Slika 4: Okolje turističnega sistema



Vir: T. Mihalič, Trajnostni turizem, 2006, str. 13.

Turizem vpliva na naravno in družbeno okolje tako pozitivno kot negativno. Večino pozitivnih učinkov turizma je mogoče izmeriti, dokazati in ekonomsko ovrednotiti, zato jih opredeljujemo kot ekonomske funkcije ali učinke turizma. Gospodarski učinki turizma so posledica turistične potrošnje, torej potrošnje denarja, ki so ga turisti pridobili v domačem kraju, porabljajo pa ga za zadovoljevanje turističnih potreb zunaj domačega kraja za plačilo prevoznih, gostinskih in drugih storitev. Gospodarski pomen turizma se kaže v potrošnji izdelkov in storitev, ki so rezultat dela številnih gospodarskih in družbenih dejavnosti. V ekonomskem smislu vpliva turizem pozitivno na bruto domači proizvod, večanje dohodka lokalnega prebivalstva, ustvarjanje novih delovnih mest, spodbujanje podjetništva, priliv denarnih sredstev v državo in s tem na plačilno bilanco, razvoj manj razvitih območij in povečan obseg naložb (povzeto po Zorko, 2005).

Nekateri pozitivni učinki turizma niso neposredno merljivi, vendar imajo posredno tudi ekonomske posledice. Te učinke turizma teoretiki opredeljujejo kot neekonomske učinke turizma. Človek si na počitnicah ali na turističnem potovanju obnovi telesne in duševne moči, razširi obzorja, se nauči česa novega ipd., to pa posredno vpliva tudi na blagostanje družbe kot celote – človek je sposobnejši za delo, je bolj ustvarjalen, manj odsoten z dela zaradi bolezni idr. (Zorko, 2005). Planina in Mihalič (2002, str. 218) navajata štiri neekonomske vplive turizma:

- mirovni: potovanja in spoznavanje tujih kultur povečuje strpnost med različnimi kulturami in krepi mir v svetu;

- izobraževalni: potovanja širijo kulturno obzorje, ker prinašajo nove izkušnje in nova znanja;
- zdravstveni (tudi rekreacijski): zapustitev kraja stalnega bivanja prinaša tudi sprostitev in s tem krepitev zdravja;
- ekološki: razvoj večine oblik turizma je odvisen od okolja, zato je tudi razlog in sredstvo za njegovo zaščito in ohranjanje kakovosti okolja.

V teoriji in praksi je bil turizem zelo dolgo obravnavan samo s pozitivne strani, njegove vzporedne negativne učinke so zanemarjali. V nekaterih okoljih pa so naravovarstveniki in nasprotniki turizma že tako glasni, da prihaja do druge skrajnosti. Dejstvo je, da je turizem poln nasprotij in teoretiki turizma menijo, da ima vsaka pozitivna funkcija turizma vsaj še eno negativno. Vendar lahko z načrtnim in modrim gospodarjenjem preprečimo negativne posledice razvoja turizma, jih ublažimo ali celo odpravimo. Med negativne učinke turizma, ki jih teoretiki še posebej postavljajo v ospredje in se zoper njih borijo, sodijo (Zorko 2005, 135–141):

- Uničevanje okolja in razvrednotenje naravnih dobrin. Če želijo ljudje preživeti svoje počitnice ali proste dneve zunaj kraja stalne naselitve, je treba zgraditi obsežno infrastrukturo, pa tudi prevelika nekontrolirana gneča turistov in izletnikov ima za prostor dolge in negativne posledice.
- Ogrožanje kulturnih dobrin in vrednot. Podoben vpliv, kot ga ima masovni turizem na prostor, ima ponekod tudi na dragocene kulturne vrednote, saj lahko prevelik obisk turistov povzroči precejšno škodo. Negativen vpliv turizma se kaže tudi v arhitekturi, saj so mnoge novogradnje neskladne z arhitekturo kulturnega okolja.
- Opuščanje osnovnih dejavnosti. Ekonomski učinki turizma so na slabše razvita območja prinesli napredek, vendar so domačini zaradi tega začeli opuščati nekdanj prevladujoče dejavnosti.
- Prometne nevšečnosti. Množično preseljevanje ljudi v času počitnic in turističnih potovanj iz kraja stalnega bivališča v turistične destinacije in nazaj povzroča vrsto nevšečnosti, ki jih občutijo tako turisti kot domačini.
- Požari. Požari so pogost spremljevalec turističnih tokov predvsem v Sredozemlju in na otokih. Vsako leto uničijo na tisoče hektarjev dragocene sredozemske vegetacije, ogrožajo turistična naselja in povzročajo skrbi domačinom.
- Razprodaja prostora. S prodorom turizma v naravno privlačnejša in neoporečna okolja se pojavijo špekulanti, ki začnejo trgovati s prostorom, saj v tem vidijo hiter zaslužek in prestiž, vendar pri tem ne pomislijo na posledice.
- Kriminal in prostitucija. Zaradi množic ljudi na istem prostoru se začne hitreje razvijati kriminal.
- Posnemanje, čredništvo in konflikti. Turisti prinašajo v počitniško okolje številne navade, ki so za domačine navadno nove, modne, privlačne in jih začnejo posnemati. Pogosto se ljudje odločijo za neko potovanje, pri katerem gre zgolj za prestiž, ali za to,

ker so tja potovali njihovi sodelavci, prijatelji ali sosodje. V turističnih krajih, kjer se v konici sezone pogosto zgodi, da je število turistov nekajkrat večje od števila domačinov, prihaja do sporov med turisti in domačini.

- Sezonski značaj turizma, ki se izraža v koncentraciji vseh zmogljivosti, ki so namenjene turizmu in morajo biti prilagojene maksimalnemu povpraševanju. V času izven turistične sezone ostanejo mnoge bivalne kapacitete neizkoriščene.

Podobno iz različnih virov povzame negativne učinke turističnega razvoja Moscardo (2008, str. 5–6): šibka donosnost ali celo odsotnost ekonomske donosnosti turizma za lokalno prebivalstvo, negativni vplivi na naravno, socialno in kulturo okolje ter omejevanje tradicionalnih dejavnosti. Tudi Sloan et al. (2009, str. 2) menijo, da je neizogibno, da tako velika in globalna panoga v veliki meri vpliva na naravno okolje, ekonomijo, kulturo in družbo na splošno. Weaver (2006, str. xi) doda, da so ti vplivi lahko tako pozitivni kot negativni, na kar vpliva predvsem, kako je panoga vodena oziroma upravljana.

Vse številčnejši negativni učinki turizma in zavedanje negativnih posledic nepremišljenega razvoja turizma so privedli do moderne paradigme turističnega razvoja, ki jo imenujemo trajnostni turizem. To ni vrsta turizma, je koncept, ki je primeren za vse vrste in oblike turizma in za vse destinacije (Mihalič, 2006, str. 5). Tako je leta 1999 na srečanju Generalne skupščine WTO v Santiagu Svetovna turistična organizacija soglasno sprejela Etični kodeks v turizmu (angl. *The Global Code of Ethics for Tourism*) in postavila temelje za razvoj turizma na prehodu v novo tisočletje. Kodeks predstavlja priporočila za odgovoren in trajnosten razvoj svetovnega turizma, njegov namen pa je zmanjšati negativne vplive turizma na okolje in kulturno dediščino, pri tem pa povečati prednosti za prebivalce turističnih krajev (Turistična zveza Slovenije, 2001).

Turizem je v zadnjih desetletjih doživel velike spremembe na področju turističnega povpraševanja (porast turističnih tokov, spremenjeni interesi, motivi in pričakovanja turistov itd.) in ponudbe (organiziranost ponudnikov, zavedanje nujnosti sožitja med varovanjem naravnih vrednot in kulturne dediščine ter identitete skupnosti na eni strani in turistične rabe na drugi strani itd.). Globalno vzeto se turistično povpraševanje hitro povečuje, za neko konkretno turistično destinacijo pa se lahko hitro zmanjša, in sicer zaradi različnih razlogov. Med možnimi razlogi je tudi vprašanje učinkovitosti organiziranosti oziroma kakovosti turistične politike destinacije ter njenega odnosa do trajnostnega razvoja turizma (Tkalčič, 2002).

1.4 Opredelitev trajnostnega turizma

Človeštvo uporablja naravne danosti in v zameno ustvarja smeti in izčrpava naravne vire. Vse naše aktivnosti vplivajo na ekosistem, ki se lahko obnavlja le ob zmerni uporabi. Tisoče let je bil vpliv človeštva na okolje zanemarljiv, vendar je industrijska revolucija to

spremenila. Sedaj porabimo več naravnih virov, kot jih lahko narava obnovi, naš planet je »okoljsko presežen«. Človeštvo mora postati v odnosu do okolja in uporabe njegovih virov bolj odgovorno in strmeti k trajnostnemu življenjskemu stilu (Sloan et al., 2009, str. 2–3).

Okolje in njegovi naravni elementi: voda, zemlja in kamnine, zrak, energija, flora, favna in tudi kulturna krajina – predstavljajo osnovo vseh vrsti turistične ponudbe. Pogosto je vpliv razvoja turizma na okolje negativen, saj običajno zahteva znatne posege v okolje, s čimer ogrozi ali pa v celoti poruši naravno ravnotežje. Vse več držav po svetu ima zato v strateških razvojnih dokumentih zapisano namero, da razvijajo turizem trajnostno in obzirno. To pomeni, da je treba v razvoj turizma vključiti vse deležnike v destinaciji (država, lokalne skupnosti, turistična podjetja, civilna iniciativa), ki poskrbijo za uravnoteženje ekonomskih, družbenih in okoljskih ciljev. Trajnostni razvoj turizma zahteva sistemske, institucionalne in instrumentalne ukrepe za načrtovanje rabe prostora in politiko varovanja okolja, ki so naklonjene takšnemu razvoju turistične infrastrukture, ki je v zadovoljstvo tako turistom kot lokalnemu prebivalstvu (Sibila Lebe et al., 2006, str. 6). Tudi Fletcherjeva (2008, str. 236) definicija obravnava trajnostni razvoj turizma celostno, kot proces zavedanja in odgovornosti: zavedanja, da so viri, ki tvorijo turistični produkt, omejeni in ranljivi ter odgovornost za pametno rabo teh virov, kar je dolžnost vseh deležnikov, od države do ponudnikov turističnih produktov, turistov in gostiteljev, ki hkrati soobstajajo na neki destinaciji.

Podobno opredelijo trajnostni turizem tudi avtorji Priročnika za hotele (Slovenska turistična organizacija, 2010a, str. 9), ki zapišejo, da trajnostni turizem zmanjšuje vplive turizma na okolje in hkrati večja njegovo prilagoditev podnebnim spremembam, ravno tako zagotavlja dolgoročno gospodarjenje, saj spodbuja načrtovanje razvoja na tak način, da postavlja pravočasne in pravilne omejitve, ki ohranjajo naravne habitate, kulturno dediščino, lokalno kulturo in splošno privlačnost okolja. Dodajo, da trajnostni turizem prinaša družbenoekonomske koristi, ki so pravično porazdeljene med vse deležnike in da spoštuje družbeno-kulturno avtentičnost lokalne destinacije ter si prizadeva za »kakovost« in ne zgolj »obseg«.

Na kratko bi trajnostni turizem lahko opredelili kot »turizem, ki upošteva sedanje in bodoče ekonomske, socialne in ekološke vplive ter tudi zadovoljuje potrebe obiskovalcev, gospodarstva, okolja in lokalnih prebivalcev« (UNEP & WTO, 2005). Koncept trajnostnega razvoja turizma temelji na ekonomski uspešnosti turističnega poslovanja. Hkrati je trajnostni turizem prizanesljiv in konstruktiven do naravnega, kulturnega in socialnega okolja ter zagotavlja zadovoljstvo obiskovalcev. Samo takšen turizem bo lahko obstajal tudi v prihodnosti. Načela trajnostnega turizma se torej nanašajo na naravne, socialno-kulturne in ekonomske vidike turističnega razvoja ter zahtevajo ravnotežje med njimi. Trajnostni razvoj turizma mora zato (Mihalič, 2008b, str. 10):

- uvesti optimalno (upo)rabo okoljskih virov, ki tvorijo ključne elemente turističnega razvoja, vzdrževati bistvene ekološke procese ter pomagati ohranjati naravne vrednote in biološko raznovrstnost;
- spoštovati socialno-kulturno avtentičnost lokalnega (domicilnega) prebivalstva, ohranjati njegovo strukturo, živo kulturno dediščino, tradicionalne vrednote ter prispevati k medkulturnemu razumevanju in toleranci;
- zagotoviti dolgoročno ekonomsko delovanje in razvoj, v katerega bodo vključeni prebivalci, pošteno razporediti socialno-ekonomske koristi, vključno s stalno zaposlitvijo in možnostmi za zaslužek, ter omogočiti socialne storitve tudi za lokalno prebivalstvo.

Avtorji Priročnika za hotele (Slovenska turistična organizacija, 2010a, str. 6–7) dobro povzamejo različne argumente za trajnostno poslovanje v sedem sklopov:

- Konkretni finančni prihranki. Podjetja in destinacije, ki se usmerjajo v zeleni turizem, znižujejo stroške zaradi učinkovite rabe energije ter rabe obnovljivih virov energije. Zaradi povečanega povpraševanja so se cene do okolja prijaznih materialov, izdelkov in sistemov občutno znižale. Tudi obnovljivi viri energije postajajo cenejši, nasprotno pa lahko pričakujemo, da bodo cene naftnih derivatov in zemeljskega plina dolgoročno vse višje – zato je bolj gospodarna raba energije kljub večji začetni naložbi smiselna. Podjetje si lahko znatno zniža stroške za energijo, za strojno opremo in vzdrževanje, pa tudi za ekološke takse ter podobne dajatve. Kljub večjim začetnim investicijam okoljski menedžment prinaša povsem konkretne prihranke. Dejstvo je, da na daljši rok prihranki odtehtajo večje začetne stroške.
- Večja privlačnost za investitorje. Investitorji želijo zmanjšati tveganje investicij – saj na investicijo gledajo vse bolj dolgoročno – zato narašča število do okolja prijaznih in družbeno odgovornih investicij. Podjetja, ki bodo sposobna predložiti indekse trajnosti (*FTSE4Good Index*, *Dow Jones Sustainability Index*), bodo bolj privlačna za investitorje.
- Boljša pripravljenost na zakonodajo. Trajnostno usmerjena podjetja bodo boljše pripravljena na prihodnje zakonske predpise s področja okolja, hkrati pa bodo učinkoviteje pripravljena na razne razpise na ravni države in Evropske unije – pričakujemo lahko, da bodo okoljsko certificirani ponudniki imeli konkretno prednost na razpisih za sofinanciranje infrastrukture (novogradnje in prenove) oziroma da bo vse več razpisov, ki bodo pri prijavi pogojevali okoljsko certificiranje. Podobno velja za delovanje na območjih zaščitene narave: nova zakonodaja v Sloveniji že predvideva tudi do 30 odstotkov več sredstev za prijavitelje s teh območij, ki pri svojih projektih spoštujejo načela trajnostnega razvoja.
- Bolj kakovostni in motivirani kadri. Podjetja z družbeno sprejemljivo filozofijo, katere bistvo je v vedno večji skrbi za naravno in družbeno okolje, kakovost življenja ter

zadovoljstvo zaposlenih, so sposobna uspešneje pritegniti, bolje motivirati in zadržati kakovostno delovno silo.

- Bolj kakovostna izkušnja gosta in večja lojalnost. Zeleni turistični organizatorji potovanj, hoteli in drugi ponudniki ter destinacije s trajnostnim pristopom razvijajo bolj kakovosten produkt in si skozi celotno filozofijo zelenega delovanja prizadevajo za bolj poglobljeno izkušnjo gosta – to vodi v večje zadovoljstvo, s tem pa v večji delež stalnih gostov.
- Večji ugled. Turistična podjetja, ki so razvila trajnostne prakse in jih tudi verificirala z okoljskimi shemami, dosegajo večjo prepoznavnost ter ugled, hkrati pa z izvajanjem slabe okoljske prakse podjetje tvega izgubo tržne pozicije. Tega se zavedajo tako manjši ponudniki kot velike hotelske verige, organizatorji potovanj, pa tudi panožna strokovna združenja, ki razvijajo zelene strategije in programe.
- Sposobnost pritegniti zahtevnejše segmente. Zeleni produkt ne pomeni nujno višje cene, vendar pa z izpopolnjenim zelenim konceptom zagotovo učinkoviteje in uspešneje nagovarjamo zahtevnejše segmente, hkrati pa imamo več možnosti ter prostora za ustvarjanje višje cene.

Da lahko koncept operacionaliziramo, morajo biti izpolnjene še dodatne zahteve oziroma pogoji – trajnostni razvoj mora vzdrževati zadovoljstvo turistov in krepiti njihovo ekološko odgovornost. Samo tiste destinacije, ki nudijo turistično zadovoljstvo, lahko trajno preživijo. Ekološko odgovorni turisti pomagajo ekološko odgovornim destinacijam, da dosegajo ekonomske in okoljske cilje, ki skupaj omogočajo uspešno poslovanje na dolgi rok. Takšen turizem pa zahteva dobro informiranost, močno politično vodstvo, ki gradi na oblikovanju konsenza med vsemi udeleženci razvoja, saj so cilji lahko medsebojno konfliktni. Brez sodelovanja širšega političnega in družbenega okolja trajnostnega turizma ni mogoče uresničiti v praksi (Mihalič, 2008b, str. 10).

1.4.1 Vloga države pri uveljavljanju koncepta trajnostnega turizma

Evropska turistična industrija ustvarja več kot pet odstotkov bruto domačega proizvoda Evropske unije in turistični sektor Evropske unije sestavlja približno 1,8 milijona podjetij, ki zaposlujejo okrog 5,2 odstotka celotne delovne sile (približno 9,7 milijona delovnih mest). Ob upoštevanju povezanih sektorjev je ta delež turizma v domačem bruto proizvodu še večji, kajti po ocenah ustvarja več kot 10 odstotkov bruto domačega proizvoda Evropske unije in približno 12 odstotkov vseh delovnih mest (Evropska komisija, 2010b). Zaradi kompleksnosti, razvojnega in gospodarskega pomena turizma vse več avtorjev meni, da je poseganje države na področje turizma potrebno in utemeljeno. Prvi argument je vpliv turizma na gospodarsko rast, plačilno bilanco, zaposlenost, regionalni razvoj ... Sodelovanje države je zaželeno v primerih javnih in meritornih dobrin, saj bi bili posamezniki brez poseganja države lahko izključeni iz trošenja teh dobrin (lepa pokrajina, čist zrak in čista voda ... ter počitnice, ki morajo biti na voljo vsem). Državno intervencijo

nadalje opravičujejo strukturne značilnosti turistične industrije, saj izgradnja enotnega in jasnega turističnega proizvoda ter promocije, v katerem sodeluje veliko število različnih organizacij, nujno potrebuje nek organ, ki prevzame iniciativo in koordinacijo. Prav tako lahko velike zneske, ki so potrebni za financiranje večjih investicij v turizem, pogosto zbere le država. Z razmahom množičnega turizma se je vpliv turizma na okolje še povečal, zato je njegovo načrtovanje in usmerjanje zelo pomembno, sicer se lahko pozitivni učinki kmalu spremenijo v negativne (Koprivnikar Šušteršič, 2002, str. 14–16).

Poseganju države na področje turizma pritrjuje tudi Laws (1995, str. 37), ki opredeli turistično destinacijo kot skupino med seboj povezanih dejavnikov, kjer dejavnost vsakega posameznika vpliva na dejavnost drugih, zato morajo biti skupni cilji opredeljeni in doseženi na koordiniran način. Splošen cilj turistične destinacije, dvig kakovosti turističnih storitev destinacije, je moč doseči samo z usklajenim delovanjem javnega in zasebnega sektorja ter s soodgovornim, aktivnim sodelovanjem vseh vključenih akterjev. Opredeljevanje in določanje skupnih ciljev destinacije ter poti in sredstev za njihovo udejanjanje je stvar turistične politike kot sestavnega dela splošne gospodarske politike. S tem lahko turizem pomembno prispeva k oblikovanju in realizaciji splošnih ciljev gospodarske politike neke regije oziroma države (uspešnost gospodarstva, ekonomska blaginja prebivalstva, razvoj, stabilnost, zaposlovanje itd.).

Paradoks povratne zveze med turizmom in osnovnimi privlačnostmi je rezultat nasprotja interesov med zasebnim (profit na kratki rok) in javnim sektorjem (zagotavljanje možnosti razvoja na dolgi rok). Bodlender (v Tkalčič, 2002, str. 431) trdi, da je uspešna tista turistična politika, ki minimizira zgoraj omenjeni konflikt in razvije takšen model organiziranja turizma, ki bo omogočal normalno delovanje zasebnega sektorja. Pri tem mora turistična politika zagotoviti uveljavljanje treh ključnih pogojev trajnostnega razvoja na področju turizma – varovanje naravnega okolja, upoštevanje lokalne družbe in spoštovanje njenih kulturnih vrednot ter uspešnost turističnega produkta na srednji in dolgi rok. Tkalčič (2002, str. 432) doda, da se destinacije, ki na svetovnem turističnem trgu nastopajo na podlagi strateške turistične politike, veliko bolje obnesejo (so bolj konkurenčne) kot tiste destinacije, v katerih tovrstne intervencije oblasti (državne, regionalne ali lokalne) ni.

Mihalič (2008b, str. 10) se osredotoči na evropski turizem in navaja, da je doseganje cilja trajnostnega evropskega turizma kontinuiran proces, ki zahteva sprotno spremljanje okoljskih vplivov in popraviljanje morebitnih odklonov. Evropska unija priporoča holističen in integriran pristop k razvoju, dolgoročno načrtovanje, doseganje primerne hitrosti in ritma razvoja, kot je to primerno za posamezne članice oziroma destinacije, vključevanje vseh deležnikov, uporabo najboljšega razpoložljivega znanja, zmanjševanje in upravljanje tveganja, upoštevanje stroškov (načelo onesnaževalec plača), določanje in

upoštevanje mej razvoja. Priporočljivo je, da članice koncept trajnostnega razvoja turizma vključijo v svoje zakone, strategije in poslovno prakso.

Vendar, da bi lahko argumente za uveljavljanje koncepta trajnostnega turizma preizkusili, potrebujemo, v skladu z novo paradigmo, tudi nov način spremljanja razvoja in poslovanja tako na ravni širše družbe in države kot na ravni posameznega podjetja.

1.4.2 Merjenje trajnostnega razvoja turizma

Vse odkar je bilo v Riu de Janeiru v Agendi 21 leta 1992 prvič poudarjeno, da je treba v politiko gospodarskega razvoja nujno vključevati okoljske in socialne prvine, raziskovalci, okoljske organizacije, vlade in mednarodne agencije iščejo odgovor na vprašanje, kako meriti trajnostni razvoj (Križman, 2010, str. 3).

Danes obstaja v svetu mnogo naborov kazalnikov trajnostnega razvoja tako na nacionalni kot tudi na mednarodni ravni. Oblikujejo se po najrazličnejših konceptih. Posamezen nabor kazalnikov nastane največkrat iz potrebe po spremljanju izvajanja strategij trajnostnega razvoja. V zadnjih dveh letih se je razumevanje razvoja in trajnosti močno spremenilo. Kot merilo razvoja se namreč vse bolj poudarja splošna blaginja ljudi in zamenjuje ozko gledanje na razvoj, ki kot merilo razvoja poudarja le gospodarski razvoj. Blaginja je namreč mnogo več; poleg materialnih dobrin zajema zdravje, okolje, socialne vezi, osebne aktivnosti, izobrazbo, kulturo (Križman, 2010, str. 3).

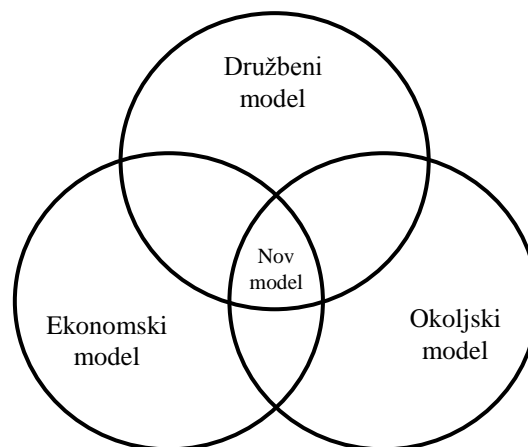
Slovenija je na teh osnovah v letu 2010 objavila publikacijo Kazalniki trajnostnega razvoja za Slovenijo, v kateri je nabor kazalnikov združen v tri področja: blaginja, ravnovesje in skromnost ter medgeneracijsko sodelovanje. Vsako področje je prikazano in opisano s pomočjo okoljskih, ekonomskih in socialnih vsebin. Na ravni države je bil narejen pomemben korak, saj velja, kot so pokazale tovrstne razprave, da »tisto, kar merimo, oblikuje to, za kar si prizadevamo, in tisto, za kar si prizadevamo, določa to, kar merimo« (Kajfež v Javornik, 2011).

Kakšno je stanje na področju merjenja in obvladovanja uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih, je raziskovala skupina avtoric z Ekonomske fakultete v Ljubljani (Tekavčič, Šobota, Peljhan, Marc & Ponikvar, 2010, str. 23–31). Cilj raziskave je bil oceniti napredek na področju merjenja in obvladovanja uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih v petletnem obdobju na osnovi raziskav, izvedenih spomladi 2003 in poleti 2008. Rezultati raziskave so pokazali, da velika slovenska podjetja v veliki meri uporabljajo katerega izmed celovitih sistemov spremljanja poslovne uspešnosti. Kljub temu še vedno dajejo prednost finančnim kazalcem uspešnosti poslovanja in uporaba nefinančnih kazalcev ne narašča. Avtorice raziskave menijo, da bi morala slovenska podjetja v prihodnje še več pozornosti nameniti uvajanju celovitih sistemov za

uravnoteženo (finančno in nefinančno) spremljanje uspešnosti poslovanja. S tem bi bilo njihovo spremljanje uspešnosti poslovanja bolj uravnoteženo in sistematično ter bi zagotavljalo boljše podlago za sprejemanje kakovostnih poslovnih odločitev. Prevladujoča vloga finančnih kazalcev uspešnosti poslovanja je sicer primerna za spremljanje učinkov finančne krize, vendar pa bodo morala podjetja, ki bodo želela tudi dolgoročno uspešno poslovati, pri svojih odločitvah upoštevati tudi nefinančne kazalce, ki so med drugim povezani z zaposlenimi, inovacijami, dobavitelji, okoljem, kakovostjo in kupci. Ti kazalci namreč omogočajo spremljanje številnih pomembnih vidikov poslovanja, ki so ključnega pomena za doseganje dolgoročnih strateških ciljev poslovanja.

V skladu z novo paradigmo se tudi v hotelski industriji uveljavljajo novi načini spremljanja poslovanja. Danes predstavlja najbolj celovit pristop k doseganju trajnostnega delovanja (tj. za vključevanje gospodarskih, okoljskih in socialnih razmišljanj v osnovno dejavnost podjetja) *Triple Bottom Line* (v nadaljevanju TBL) pristop. TBL je na eni strani orodje načrtovanja in poročanja ter odločanja, po drugi strani pa določa okvir, ki ga uporabljamo za doseganje trajnostnega razvoja. TBL je hkrati tudi notranje orodje za upravljanje in okvir za zunanje poročanje (Dwyer, 2005, str. 1). Elkington (2004, str. 3) dodaja, da je TBL »koncept ustvarjanja vrednosti«, ki temelji na spoznanju, da mora podjetje, ki želi biti uspešno na dolgi rok, stalno slediti paradigmi, da svoje blago in storitve opravlja tako, da ne uničuje naravnega in socialnega kapitala. Mihelič (2009, str. 11) ta nov model oziroma trajnostni razvoj poslovanja nazorno povzame v shemi (Slika 5).

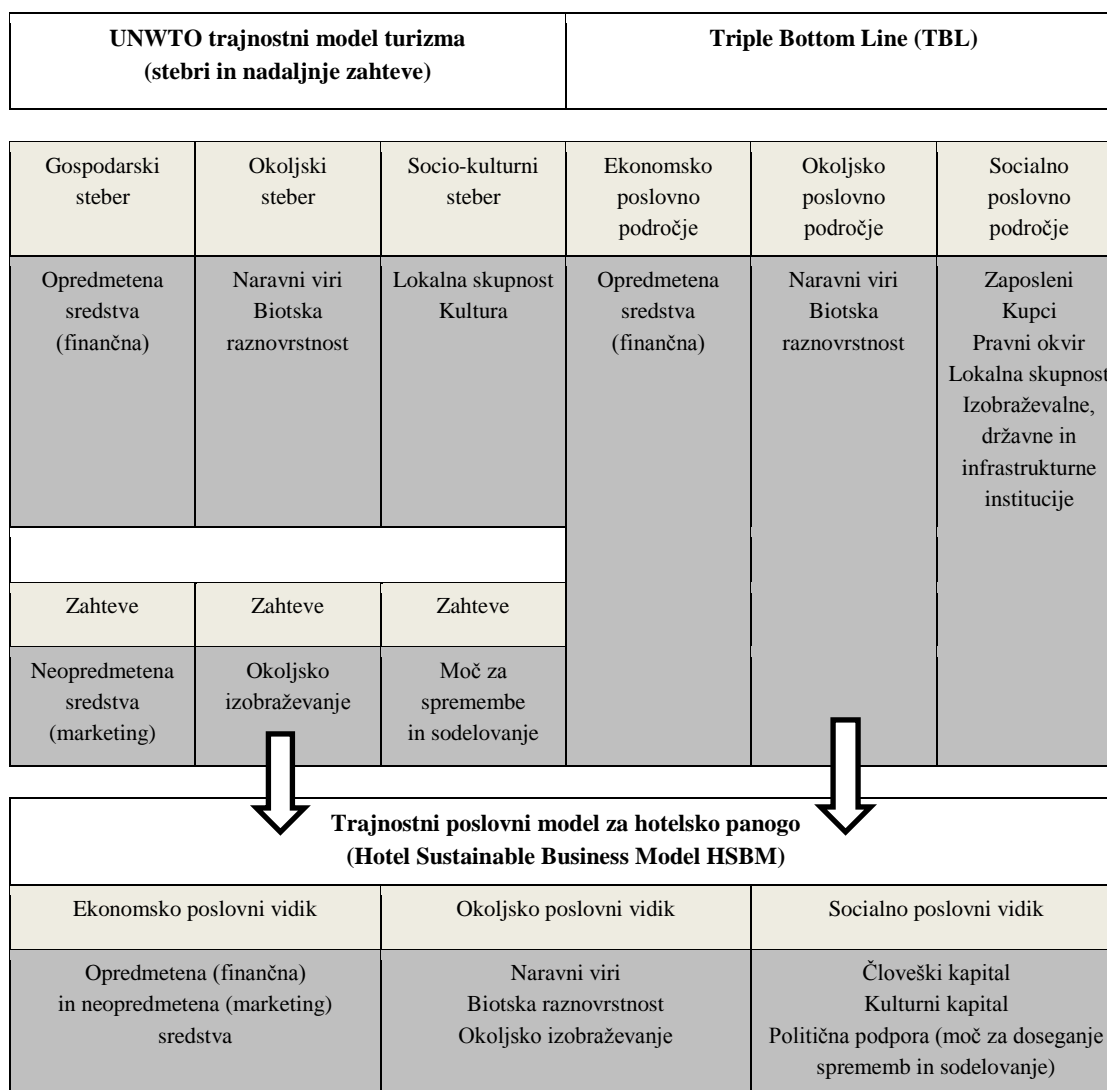
Slika 5: Moderni (trajnostni) model poslovanja



Vir: T. Mihalič, Novi modeli poslovanja v slovenskem hotelirstvu, 2009, str. 11.

Operacionalizacijo novega poslovnega koncepta preizkusijo v raziskavi z naslovom »Trajnostni poslovni model v hotelski panogi: primer Slovenije« tudi avtorice Mihalič, Žabkar in Knežević Cvelbar (2011). Pri tem predlagajo nadgradnjo UNWTO in TBL modela z zadovoljstvom kupcev, okoljskim izobraževanjem in politično podporo, ki omogoča uveljavitev trajnostnih strategij, ter to v članku prikažejo grafično (Slika 6).

Slika 6: Trajnostni poslovni model za hotelsko panogo



Vir: Prirejeno po UNWTO (2004), Elington (1998) in Mihalič (2009) v T. Mihalič, V. Žabkar in L. Knežević Cvelbar, *A hotel sustainability business model: evidence from Slovenia*, 2011, str. 3.

Raziskava se je osredotočila na stanje v slovenski hotelski panogi in s pomočjo šestintridesetih indikatorjev, ki so pokrivali vsa področja trajnostnega poslovnega modela za hotelsko panogo (angl. *Hotel Sustainable Business Model*), prišla do naslednjih ugotovitev: managerji slovenskih hotelskih podjetij ocenjujejo ekonomski poslovni vidik kot bolj pomemben glede na okoljski in socialni vidik, kar dopolni tudi ugotovitev, da ekonomski vidik tudi pogosteje spremljajo glede na ostala dva vidika. Znotraj ekonomskega vidika je raziskava pokazala, da sta oba indikatorja – finančni in marketinški vidik – enako pomembna in tudi spremljana. Znotraj okoljskega vidika raziskava pokaže, da se naši managerji zavedajo pomena trajnostnega razvoja, vendar je njihova pozornost usmerjena zgolj na vidike, ki prinašajo neposredne učinke na nižanje stroškov, pri tem je zavedanje pomena biotske raznovrstnosti komaj zaznati, okoljsko izobraževanje pa je še vedno manj pomembna tema. Znotraj socialnega vidika se izkažeta človeški in kulturni

kapital kot bolj pomembna od politične podpore oziroma sodelovanja z državnimi in drugimi ustanovami, ki imajo moč za uveljavitev sprememb.

Avtorice raziskave sicer ugotavljajo, da je ta ekonomska naravnost naših hotelskih managerjev glede na predhodne raziskave in glede na specifično situacijo naše hotelske panoge, ki se je v zadnjih letih lastniško prestrukturirala iz pretežno državne lastnine v privatno, pričakovana. Novi lastniki so v preteklih letih namreč veliko vlagali predvsem v infrastrukturo in razvoj novih produktov, zato tudi najbolj spremljajo rezultate teh aktivnosti.

Pred hotelskimi podjetji je zagotovo izziv sprejemanja nove paradigma poročanja, ki je bilo v slovenskem prostoru do sedaj (raziskave Mihalič, ur., 2009; Ivankovič, 2008; Jerman, Kavčič & Kavčič, 2009) usmerjeno v glavnem v en element – v ekonomske kazalnike poslovanja. Vendar pa raziskave kažejo na posredne in tudi neposredne koristi uporabe modelov, ki presojujejo uspešnost z vidika uresničevanja pričakovanj vseh deležnikov. Potencialne koristi, ki jih lahko imajo podjetja, ki poročajo po modelu TBL, je mogoče uvrstiti v pet poglavij: učinkovitost in prihranki pri stroških, izboljšani tržni položaj, boljši odnosi z deležniki, boljše strateške odločitve in koristi za širše okolje (Dwyer, 2005, str. 4). Sloan s sodelavci (2009, str. 156–157) pa celo meni, da vrhunske hotelske verige, ki k temu že dlje časa aktivno pristopajo, tega ne jemljejo več kot strateško prednost, temveč so s tem zgolj odstranile strateške ovire.

Model trajnostnega turizma torej temelji na treh stebrih: ekonomskem, socialno-kulturnem in okoljskem. Podobno lahko rečemo tudi za model korporativne družbene odgovornosti, ki je v svojem bistvu zelo podoben, saj izhaja iz poslovne etike, in četudi izhaja iz socialne komponente, v končni obliki upošteva tudi ekonomsko in okoljsko. Poslovanje mora upoštevati tudi slednja dva vidika, če naj se izkaže za družbeno odgovorno (Mihalič, 2009, str. 11).

2 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ

2.1 Opredelitev družbene odgovornosti podjetij

Začetek raziskav in teorij družbene odgovornosti podjetij je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja sprožil Milton Friedman, ki je trdil, da je edina družbena odgovornost podjetja povečevanje dobička in da ni povezave med finančno uspešnostjo podjetja in njegovo družbeno odgovornostjo (Friedman, 1970, str. 6). Njegova razprava je sprožila razne raziskave in nove teorije o družbeni odgovornosti podjetij in o povezavah z ekonomsko uspešnostjo podjetja, med ostalim tudi teorijo deležnikov, ki je danes vodilna teorija družbene odgovornosti podjetij. Njeno bistvo je v spoznanju, da morajo podjetja

vzpostaviti in utrjevati dolgoročna razmerja in usklajevati potrebe vseh deležnikov, da bodo lahko dosegla dolgoročne finančne koristi (Jensen, 2001, str. 297–298).

2.1.1 Zgodovina in izbrane teorije družbene odgovornosti

V teoriji in praksi so znane številne obravnave, ki različno opredeljujejo pojem in obseg družbene odgovornosti. Skozi zgodovinski pregled obravnav družbene odgovornosti lahko že v letu 1958 zasledimo razpravo o družbeni odgovornosti podjetij, ko Theodore Levitt v svojem članku z naslovom »Nevarnosti socialne odgovornosti« zapiše, da delo države ni ukvarjanje s poslovanjem podjetij in da delo podjetij ni ukvarjanje z državo. Milton Friedman leta 1970 izrazi isto mnenje in doda, da je že sam obstoj družbene odgovornosti podjetij signal agencijskega problema v podjetju. Skozi agencijsko teorij pojasni, da pomeni družbena odgovornost podjetij zlorabo podjetniških virov, ki bi jih bilo bolje porabiti za interne projekte z dodano vrednostjo ali pa jih vrniti delničarjem. Poleg tega pa je Friedman mnenja, da managerji uporabljajo družbeno odgovornosti podjetja za svoje karijerne ali druge ambicije (McWilliams, Siegel & Wright, 2005, str. 5).

Nekoliko kasneje, leta 1984, R. Edward Freeman prikaže managerje, ki podpirajo družbeno odgovornost, v nekoliko bolj pozitivni luči. Freemanova teorija deležnikov trdi, da morajo managerji zadovoljiti interese različnih skupin (zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, lokalnih skupnosti ...), ki lahko vplivajo na rezultate podjetja. V skladu s tem za managerje ne zadošča, da se osredotočajo izključno na potrebe delničarjev ali lastnikov družbe. Iz teorije deležnikov izhaja, da je za podjetje lahko koristno, da v svoje poslovanje vključi tiste vidike družbene odgovornosti, za katere nefinančne interesne skupine menijo, da so pomembni, saj si s tem podjetje zagotovi podporo teh skupin. Thomas Donaldson naredi še korak naprej v tej smeri in leta 1990 v članku »Socialne pogodbe in korporacije« zapiše, da je moralna nuja za managerje »narediti pravo stvar« ne glede na to, kako takšne odločitve vplivajo na finančno uspešnost podjetja. Teorija deležnikov se je uveljavila, ko sta Thomas Donaldson in Lee E. Preston leta 1995 v svojem članku poudarila moralno in etično razsežnost družbene odgovornosti podjetij ter teoriji dodala dokaze in napotke za prakso (McWilliams et al., 2005, str. 5–6).

Istočasno (1995) so o družbeni odgovornosti pisali tudi Jones, Jennings in Zandbergen ter Hart. Jones je v svojem članku »Instrumentalni vidik teorije deležnikov« skušal združiti koncept deležnikov, klasično ekonomsko teorijo, vedenjsko teorijo organizacije in etiko. Njegova ključna ugotovitev je, da so podjetja motivirana za sodelovanje z deležniki na podlagi etike in zaupanja ter na dolgi rok, ker so »donosi« na tako vedenje visoki. Pomen takega sodelovanja Jennings in Zandbergen analizirata v članku »Ekološko trajnostne organizacije«, in sicer se osredotočita na specifičen primer vpliva institucij iz okolja na oblikovanje soglasja v podjetju glede vzpostavitve »ekološko trajnostne« organizacije. Hart pa je družbeno odgovornost podjetja povezal s teorijo virov podjetja ter se v

prispevku »Pogled na podjetje skozi njegove naravne vire« usmeril izključno na okoljsko družbeno odgovornost. Hart v prispevku trdi, da za nekatera podjetja lahko okoljska družbena odgovornost predstavlja vir ali sposobnost, ki vodi do trajne konkurenčne prednosti (McWilliams et al., 2005, str. 6).

Tabela 1: Izbrane teorije družbene odgovornosti podjetja (DOP)

Avtorji	Ključni poudarki teorij
Friedman (1970)	DOP kaže na egoistično vedenje managerjev in s tem zmanjšuje premoženje delničarjev.
Freeman (1984)	Managerji morajo delovati v interesu različnih skupin (zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, lokalnih skupnosti) in ne samo v interesu delničarjev.
Donaldson (1990)	Obstaja moralna obveznost za managerje, da »naredijo pravo stvar« ne glede na to, kako takšne odločitve vplivajo na uspešnost podjetja.
Donaldson in Preston (1995)	Poudarek na moralni in etični razsežnost družbene odgovornosti podjetij ter dokazi in napotki za prakso.
Jones (1995)	Podjetja, ki sodelujejo z deležniki na dolgi rok na podlagi zaupanja in sodelovanja, so motivirana biti v teh odnosih vredna zaupanja in etična, dokler je takšno vedenje koristno za podjetje.
Hart (1995)	Za nekatera podjetja lahko okoljska družbena odgovornost predstavlja vir ali sposobnost, ki vodi do trajne konkurenčne prednosti.
Jennings in Zandbergen (1995)	Pri oblikovanju soglasja v podjetju v zvezi z »ekološko trajnostno naravnostjo organizacije« igrajo pomembno vlogo institucije okoli podjetja.
Baron (2001)	DOP pritegne družbeno odgovorne potrošnike, ko družbe delujejo »strateško družbeno odgovorno«, kar pomeni v skladu s svojo trženjsko oziroma poslovno strategijo.
Feddersen in Gilligan (2001)	Aktivisti in nevladne organizacije lahko z informiranjem potrošnikov odigrajo pomembno vlogo pri zmanjševanju asimetrije informacij v zvezi z družbeno odgovornostjo podjetij.
McWilliams in Siegel (2001)	Pogled »ponudba/povpraševanje« na družbeno odgovornost podjetij in ugotovitev, da podjetje lahko določi idealno raven družbene odgovornosti s pomočjo analize stroškov in koristi.
McWilliams, Van Fleet in Cory (2002)	Strategija družbene odgovornosti, ki podpira strategijo podjetja, lahko postane vir ustvarjanja trajne konkurenčne prednosti.
Waldman, Siegel in Javidan (2005)	Nekateri vidiki transformacijskega vodenja so v pozitivni korelaciji z nagnjenostjo podjetja, da je v svojih aktivnostih družbeno odgovorno, poleg tega pa ti managerji strateško vključujejo družbeno odgovornost v poslovanje družbe.

Vir: prirejeno po A. McWilliams et al., Corporate social responsibility: Strategic implications, 2005, str. 25.

Nato se v letu 2001 pojavijo novi vplivni prispevki, med katerimi velja omeniti, tudi zaradi raznolikosti vidikov obravnave družbene odgovornosti, naslednje avtorje prispevkov:

Baron, Feddersen in Gilligan ter McWilliams in Siegel, leto kasneje pa še McWilliams, van Fleet in Cory. Baron v prispevku »Zasebna politika, družbena odgovornost in celostna strategija« govori o strateški družbeni odgovornosti in poudari, da je pri presoji, ali gre za zasebno ali resnično družbeno odgovorno aktivnost, ključen motiv za dejanje. Bistvo prispevka je ugotovitev, da podjetje uporablja svojo družbeno odgovornost, da bi pritegnilo družbeno odgovorne potrošnike, kar avtor poimenuje »strateška družbena odgovornost podjetja«, v smislu, da podjetja delujejo družbeno odgovorno v skladu s svojo trženjsko oziroma poslovno strategijo. Feddersen in Gilligan pa v svojem članku »Svetniki in trgi: aktivisti in zaupanja v ponujeno blago« razpravljata o vlogi aktivistov in nevladnih organizacij, ki lahko odigrajo pomembno vlogo pri zmanjševanju asimetrije informacij v zvezi z družbeno odgovornostjo podjetij na strani potrošnikov s tem, da oskrbijo potrošnike z zaupanja vrednimi informacijami. Istočasno pa McWilliams in Siegel menita, da družbeno odgovorno ravnanje podjetja presega interese podjetja ali zakonsko določene normative in predstavi »ponudba/povpraševanje« pogled na družbeno odgovornost podjetij ter zaključita, da podjetje lahko določi idealno raven družbene odgovornosti s pomočjo analize stroškov in koristi (angl. *cost/benefit analysis*). McWilliams nato s soavtorjema Van Fleetom in Cory-jem dopolni teorijo virov podjetja z ugotovitvijo, da je lahko družbena odgovornost vir ustvarjanja trajne konkurenčne prednosti, če strategija družbene odgovornosti podpira strategijo podjetja (McWilliams et al., 2005, str. 7).

Waldman, Siegel in Javidan (v McWilliams et al., 2005) za interpretacijo družbene odgovornosti podjetja uporabijo teorijo strateškega vodenja. Avtorji menijo, da so nekateri vidiki transformacijskega vodenja v pozitivni korelaciji z nagibanjem podjetij, da so v svojih aktivnostih družbeno odgovorna, in da ti managerji strateško vključujejo družbeno odgovornost v poslovanje družbe. Podjetja, ki jih vodijo tako ozaveščeni managerji, naredijo več strateško družbeno odgovornih dejanj kot primerljiva podjetja (McWilliams et al., 2005, str. 6).

S povezavo med teorijo maksimiranja dobička in teorijo deležnikov se je razvila teorija razsvetljenega maksimiranja vrednosti. Jensen (2001, str. 298) navaja, da je glavni cilj podjetja maksimiranje dolgoročne tržne vrednosti podjetja, ki jo lahko podjetje doseže le, če upošteva tudi potrebe vseh deležnikov. Teorija razsvetljenega maksimiranja vrednosti torej dopolni teorijo deležnikov s tem, da doda k cilju zadovoljevanja potreb vseh deležnikov še krovni cilj, ki je maksimiranje dolgoročne vrednosti podjetja. Avtor meni, da s tem reši tudi problem velikega števila različnih ciljev, ki izhajajo iz tradicionalne teorije deležnikov.

Potočan in Mulej (2007, str. A129) menita, da je večina avtorjev tega področja, kljub različnim obravnavam, enotnega mnenja, da je šel proces razvoja družbene odgovornosti skozi pet faz:

- maksimiranje koristi: obravnava družbene odgovornosti v času industrijske revolucije, na primer John Locke, Adam Smith itd.;
- management zaupanja: faza v delovanju vlad in managerjev na področju družbene odgovornosti, ki je bila določena predvsem z interesi lastnikov; obravnava družbene odgovornosti v Združenih državah Amerike v tridesetih letih prejšnjega stoletja po veliki gospodarski krizi;
- faza aktivizma: faza se začne v zgodnjih šestdesetih letih preteklega stoletja in vključuje številna gibanja, katerih aktivnosti so bile usmerjene na posamezne dejavnike družbene odgovornosti (na primer človekove pravice, varstvo okolja, pravice potrošnikov);
- faza sprejetja družbene odgovornosti: temelji na predpostavki, da sodobne organizacije predstavljajo osrednje in najvplivnejše institucije moderne družbe, zato morajo prevzeti družbeno odgovornost za svoje delovanje;
- moderno razumevanje družbene odgovornosti, ki temelji na sprejetju obveze za celovito družbeno odgovornost delovanja, ki omogoča sprejemanje odločitev in izvedbo akcij, ki bodo zagotavljale hkratno in usklajeno uresničevanje interesov skupnosti in organizacij.

Podobno delita teorije družbene odgovornosti tudi Garriga in Mele (2004, str. 51):

- Instrumentalne teorije predpostavljajo, da je temeljna vloga podjetij večati vrednost premoženja za lastnike in tako poudarjajo ekonomski vidik sodelovanja podjetja z družbo.
- Politične teorije poudarjajo družbeno moč podjetij, zaradi katere morajo podjetja sprejeti določene družbene dolžnosti ter sodelovati v družbenih aktivnostih.
- Na podlagi integrativnih teorij morajo podjetja slediti družbenim potrebam pri svojem poslovanju, ker sta obstoj in rast podjetij odvisna od družbe in okolja.
- Etične teorije pa so tiste, ki zagovarjajo stališče, da je odnos med podjetji in družbenim okoljem prežet z etičnimi vrednotami, zato je družbeno odgovorno poslovanje za podjetja etična zapoved.

Ko je Carroll (1991, str. 42) prvič predstavil piramido korporativne družbene odgovornosti (Slika 7), so mnogi predvidevali, da obstaja med štirimi ravnmi družbene odgovornosti naravno napredovanje, od ekonomske do filantropske odgovornosti. Danes pa je obveljal holističen pristop k razumevanju piramide, ki predvideva, da so vse štiri ravni družbene odgovornosti med seboj povezane in integrirane (Carroll & Buchholz, 2000, str. 35).

Slika 7: Piramida korporativne družbene odgovornosti



Vir: A. B. Carroll, *Toward the moral management of organisational stakeholders*, 1991, str. 42.

Različne definicije družbene odgovornosti dobro povzamejo avtorji Zelene knjige (*Green Paper*, 2001, str. 6), ki zapišejo: »Večina različnih opredelitev opisuje družbeno odgovornost podjetij kot koncept, znotraj katerega podjetja na prostovoljni osnovi in v sodelovanju z deležniki v svoje poslovanje integrirajo družbene in okoljske vidike,« in nadaljujejo, da biti družbeno odgovoren ne pomeni samo, da izpolnujemo zakonske obveznosti, pač pa da naredimo korak dlje, kot to od nas zahteva zakon, in dodatno investiramo v človeški kapital, okolje in odnose z deležniki.

Vendar pa koncept družbene odgovornosti še vedno povzroča veliko nejasnosti pri vprašanjih, kot so: kaj za podjetja pomeni družbena odgovornost, kako poročajo o svojih aktivnostih in kako to merijo (den Hond, de Bakker & Neergaard, 2007, str. 5). Razumevanje družbene odgovornosti je odvisno od značilnosti posameznih družbeno-ekonomskih in političnih sistemov, ki so osnovani na različnih kulturnih orientacijah. To neizogibno pomeni, da se vsebina, tj. tisto, kar štejemo pod pojem družbene odgovornosti, od države do države razlikuje. Predvsem se razlikujejo poudarki, ki jih deležniki v posameznih državah pripisujejo vsebini družbeno odgovornih praks (Golob & Podnar, 2006, str. 1).

Ali, kot je že pred več kot dvema desetletjema ugotavljal Steiner (v Podnar & Golob, 2003, str. 4.), obstaja v vsakem času in v vsaki družbi niz splošno sprejemljivih odnosov, dolžnosti in obvez med institucijami in ljudmi. Ti odnosi so zasnovani na »družbenih pogodbah«. Na te družbene pogodbe je vezana družbena odgovornost, saj gre pri njej za niz splošno sprejemljivih odnosov, zavez in dolžnosti, vezanih na vpliv in moč podjetij na družbeno blaginjo in obče dobro. Koncept družbene odgovornosti se v času in družbi spreminja, če se spreminja »splošna sprejemljivost«. Družbeno odgovorno podjetje je torej tisto, ki dosega (in je tako tudi razumljeno) želene učinke v družbi v smislu moralnih,

ekonomskih, legalnih, etičnih, filantropskih in drugih družbenih in deležniških pričakovanj.

2.1.2 Notranja in zunanja dimenzija družbene odgovornosti podjetij

V literaturi pogosto zasledimo obravnavo družbene odgovornosti skozi dve dimenziji – notranjo in zunanjo. Znotraj podjetja družbeno odgovorna praksa primarno vključuje zaposlene in se povezuje s področji, kot so investiranje v človeški kapital, zdravje in varnost zaposlenih, upravljanje s spremembami, medtem ko se zunanja dimenzija nanaša predvsem na upravljanje z naravnimi viri.

Notranja dimenzija predstavlja pomemben del družbene odgovornosti v praksi, kar kažejo tudi različne raziskave v evropskih državah. Podnar in Golob (2003, str. 4.) navajata vseevropsko raziskavo, po kateri bi kar 78 odstotkov zaposlenih raje delalo v etičnem in družbeno odgovornem ter uglednem podjetju, kot pa prejemale višjo plačo. Politike družbene odgovornosti v podjetju pomagajo zadržati obstoječe zaposlene in pridobivati novo, izkušeno delovno silo – motivacija je namreč prej kot na denarju osnovana na vrednotah in zmožnosti identificirati se s podjetjem, v katerem si zaposlen. Nedavne raziskave kažejo tudi, da se podjetja, ki so uspešno implementirala politiko družbene odgovornosti, soočajo s 5–20 odstotkov manjšo fluktuacijo delovne sile (Podnar & Golob, 2003, str. 4.). Najnovejša raziskava družbe *Universum* med devetnajst tisoč študenti po vsem svetu navaja, da je več kot 70 odstotkov študentov družbenih ved kot eno od lastnosti idealnega delodajalca navedlo »visoko raven njegove družbene odgovornosti« (Mevlja, 2010, str. 11). Vpliv družbene odgovornosti podjetja na lojalnost zaposlenih ter na sposobnost pritegniti kakovosten kader ugotavljata tudi Meško in Meško Štok (2010, str. 1413), ki kot dokaz navajata številne raziskave, izvedene na temo upravljanja s človeškimi viri v povezavi z družbeno odgovornostjo podjetij. Te so na primer:

- Greening in Turban (2000) sta ugotovila, da zaznavanje družbene odgovornosti podjetja privablja tako zaposlene kot tiste, ki iščejo zaposlitev.
- Joyner in Payne (2002) ugotavljata, da zaposleni, ki mislijo, da njihovo podjetje deluje etično, čutijo veliko pripadnost in lojalnost podjetju.
- Fox (2007) navaja raziskavo *GlobeScana* iz leta 2003, kjer se več kot dve tretjini študentov (68 odstotkov) ne strinjata s trditvijo, da jim je pri izbiri podjetja, v katerem se želijo zaposliti, bolj pomembna plača kot pa njegov ugled v družbi.
- Murray (2008) pride do podobnih ugotovitev in pravi, da je več kot ena tretjina anketirancev njegove raziskave trdila, da jim je bolj pomembno delati za odgovornega delodajalca, kot pa jim je pomembna višina plače, več kot polovica anketirancev pa bi si poiskala zaposlitev drugje, če bi se njihov delodajalec vedel družbeno neodgovorno.

Rezultati omenjenih raziskav kažejo, da zaposleni in potencialni kandidati za zaposlitev pri svojih zaposlitvenih odločitvah upoštevajo tudi vidik družbeno odgovornega ravnanja podjetij. Če zaposleni menijo, da podjetje, v katerem delajo, deluje etično in družbeno odgovorno, čutijo večjo pripadnost in lojalnost do njega, obstaja pa tudi večje povpraševanje za zaposlitev v tem podjetju, kot če po njihovem mnenju deluje neetično in neodgovorno.

Družbena odgovornost podjetja sega daleč čez prag podjetja, v lokalno okolje, in obsega odnos s širokim krogom različnih deležnikov (poleg zaposlenih in lastnikov med drugim še poslovne partnerje in dobavitelje, predstavnike lokalnih skupnosti in okolje). »Zelena knjiga« (*Green Paper*, 2001, str. 11–15) dobro povzame tovrstne opredelitve in se osredotoči na štiri **zunanje dimenzije** družbene odgovornosti podjetja.

Integracija z lokalnim okoljem: podjetja prispevajo k skupnostim, posebno še lokalnim, tako, da zagotavljajo delo, plače in ugodnosti ter davčne prispevke. Po drugi strani pa so podjetja odvisna od stanja, stabilnosti in razcveta skupnosti, znotraj katerih delujejo. Ugled podjetja in podoba v okolju, njegov imidž zaposlovalca in proizvajalca, kot tudi akterja v nekem lokalnem okolju, zagotovo vpliva na konkurenčnost podjetja. Podjetja so prav tako povezana z lokalnim naravnim okoljem. Nekatera podjetja so odvisna od čistega okolja zaradi njihove proizvodnje ali ponujanja storitev. Po drugi strani pa so podjetja pogosto odgovorna za številna onesnaževanja. Mnoga podjetja se zato aktivno vključujejo v problematiko lokalnega okolja.

Dolgoročno sodelovanje s poslovnimi partnerji: podjetja lahko s tem zmanjšajo negotovost poslovanja, znižujejo stroške in dvigujejo kakovost. Na dolgi rok krepitev odnosov z omenjenimi deležniki lahko pripelje do ugodnih cen, pogojev in pričakovanj, skupaj s kakovostjo in zanesljivostjo dobav. Podjetja se morajo zavedati, da na njihovo družbeno odgovornost vplivajo tudi ravnanja njihovih partnerjev in dobaviteljev skozi celotno produkcijsko verigo. Učinek družbene odgovornosti ne bo omejen zgolj na podjetje samo, pač pa bo vplival na vse poslovne partnerje.

Dolgoročni odnosi s potrošniki: od podjetij se pričakuje, da zagotavljajo izdelke in storitve na učinkovit, etičen in ekološko ozaveščen način. Podjetja, ki gradijo dolgoročne odnose s potrošniki tako, da se s celotno organizacijo osredotočajo na razumevanje, kaj njihovi potrošniki potrebujejo in želijo, in jim dobavljajo nadpovprečno kakovost, varnost, zanesljivost proizvodov in storitev, bodo bolj dobičkonosna. Takšna podjetja so dober primer družbene odgovornosti.

Človekove pravice in okoljski vidik: pod pritiskom različnih nevladnih organizacij in gibanj, podjetja in panožna združenja sprejemajo kodekse obnašanja, ki obravnavajo delovne pogoje, človekove pravice in okoljske vidike. Kodeksi niso alternativa

nacionalnim ali mednarodnim zakonom in obvezujočim pravilom, ki zagotavljajo minimalne standarde in so obvezujoči za vsa podjetja. Kodeksi in druge prostovoljne iniciative dopolnjujejo in promovirajo višje standarde za tiste, ki jim jih predpisujejo.

Mnoge raziskave kažejo, da sodobni potrošniki od podjetij pričakujejo njihovo družbeno odgovornost. V raziskavi, izvedeni med 12.000 državljanji EU, je 20 odstotkov sodelujočih potrdilo, da bi bili pripravljeni plačati več, če bi podjetje podpiralo »družbeno koristne dejavnosti« (Mevlja, 2010, str. 10).

2.1.3 Razvoj standardov družbene odgovornosti podjetij

V zadnjem desetletju je razvoj koncepta družbeno odgovornega ravnanja podjetij spodbudilo dejstvo, da se je v družbi oblikoval »racionalen trikotnik« motivov. Ta zajema tri medsebojno povezane družbene dimenzije: pritisk civilne družbe na podjetja in kulturne spremembe, povezane z globalizacijo družbe, nova vloga države in politično močnih transnacionalnih podjetij ter nove individualne in institucionalne finančne investitorje, ki ne želijo investirati v družbeno neodgovorna podjetja. Idejo družbeno odgovornega delovanja je spodbudila tudi Evropska komisija s sprejetjem »Zelenega dokumenta« in Strategije trajnostnega razvoja EU. Vse to je pripeljalo do razvoja standardov družbene odgovornosti, med katerimi so največkrat omenjeni naslednji (Biloslavo, 2010, str. 17):

- *Human Development Enterprise Index*, ki ga je razvil Guy Standing in izhaja iz pojma človeških zmožnosti, kot jih je opredelil Nobelov nagrajenec za ekonomijo Amartya Sen. Ta standard obsega štiri dimenzije z več indikatorji. Te so: razvoj spretnosti, zdravje in varnost zaposlenih, ekonomska enakopravnost in demokracija.
- SA 8000 je razvilo podjetje *Social Accountability International*. V njem navaja postopke in standarde vedenja, ki jih mora podjetje upoštevati na osmih področjih: otroško delo, prisilno delo, zdravje in varnost zaposlenih, svoboda združevanja in pravica do kolektivnega pogajanja, diskriminacija, disciplinski postopki, delovni čas, minimalna plača in meta področje, ki ga predstavlja sistem upravljanja.
- *Business in the Community* se naslanja na Evropski model poslovne odličnosti in vključuje devet načel investiranja v lokalno skupnost.
- *Domini 400 Social Index* (opomba: to je KLD indeks), *Ethos* in *Dow Jones Sustainability Group Index* so namenjeni investitorjem. Uporabljajo negativno in pozitivno razvrščanje (*screening*) podjetij. Po prvem izločajo vsa podjetja, ki delujejo v družbeno neodgovornih panogah, po drugem pa podjetja razvrščajo glede na upoštevanje etičnih meril in družbene odgovornosti.
- *EthicScan* in Vodnik za etično potrošnjo rangirata proizvode podjetij glede na prispevek podjetja k zaščiti okolja, obsega donacij in programov razvoja lokalne skupnosti, promociji žensk, promociji manjšin, koristi za družbo, pogojev dela in transparentnosti informacij.

- AA 1000 je standard, ki vključuje vse deležnike in ga je razvilo britansko podjetje *AccountAbility* leta 2005. Ta standard je v letu 2009 doživel temeljito revizijo.
- Standard ISO 26000, ki ga je razvila mednarodna organizacija ISO in je izšel v letu 2010. Standard ni namenjen certificiranju, kot na primer ISO 9001 ali ISO 14001, in tudi ne predvideva sankcij v primeru, ko ni izpolnjen. Osredotoča se na razvoj družbene odgovornosti in njene celovitosti.

Da bi družbena odgovornost postala vsakdanji sestavni del vsakega podjetja, je pomembno, da se vzpostavijo enotni standardi, ki bodo znali kakovostno ocenjevati stopnjo družbene odgovornosti posameznega podjetja. Tako kot obstajajo različni koncepti družbene odgovornosti, obstajajo tudi različna mnenja glede standardov. Zaradi narave teme predstavlja definiranje standardov in merjenje učinkov velik izziv. Iskanje neposrednih povezav med ravnanji in njihovimi finančnimi učinki je zahtevno, če ne celo nemogoče. Nekateri so celo prepričani, da gre pri tem za nujen globalni trend, da bi zagotovili preživetje našega planeta, zato je treba na zadeve gledati širše. Vsekakor se zdi, da se številna podjetja ne sprašujejo več o finančnih učinkih in analizah povezav med dejanji in učinki, ampak sledijo globalnim trendom in zaupajo svojim občutkom, da morajo tudi podjetja postati družbeno odgovorna, če želijo biti dolgoročno uspešna (Pirc, 2011).

2.1.4 Argumenti za družbeno odgovornost podjetij in proti njej

Kljub zanimanju in vse večji podpori trajnostnemu razvoju in družbeni odgovornosti ima koncept tudi kritike in skeptike. Veliko kritik gre na račun številnih definicij in pomanjkanja konsenza za enoznačno opredelitev, kar dela koncept težko razumljiv. Druge gredo na račun nejasnosti in neoprijemljivosti. Ne manjka niti kritik, ki so usmerjene na pomanjkanje modelov merjena. Vendar je najbolj pogosta kritika ta, da gre za neupravičene stroške podjetja, saj bi denar, ki je namenjen družbeno odgovornemu ravnanju podjetja, lahko razdelili med delničarje (Smith v Jančič, 2004, str. 893). Tu so najglasnejši ravno liberalni ekonomisti, ki zagovarjajo tezo »*the business of business is business*« in menijo, da bi morale družbene zadeve ostati v rokah države in ne podjetij. Svoje stališče utemeljijo s trditvijo, da je glavni prispevek podjetja pri reševanju družbene problematike v tem, da zagotavlja zaposlenost in ustvarja bogastvo ter da imajo podjetja že dovolj problemov, vezanih na ohranjanje konkurenčnosti, s katerimi se morajo spopadati, namesto da se ukvarjajo z družbeno dejavnostjo, za katero niso usposobljena (Knez-Riedl, 2002, str. 94). Poleg tega pa lahko zasledimo tudi mnenje, da je bil koncept družbene odgovornosti podjetij vpeljan zato, ker so vlade pri opravljanju svoje naloge odpovedale (Repovž, 2004, str. 9). Po drugi strani nekateri kritiki izpostavijo bojazen, da bi podjetja z družbeno odgovornim delovanjem pridobila še več moči v družbi (Jančič, 2004, str. 894). Roberts (v Golob, 2006, str. 87) opozarja, da je veliko poskusov, kjer je družbena odgovornost zgolj v funkciji izgrajevanja ugleda, njeno delovanje pa je v domeni odnosov z javnostmi. Dejavnosti so zgolj navidezne in komunicirane s pomočjo različnih etičnih

kodeksov ali drugih oblik družbenih in okoljskih poročil. Ta način delovanja poimenuje »etika narcisa«, ki je po njegovem vseeno boljša od popolne samozaverovanosti in obsedenosti s profitom in lastnim interesom.

Kritikam navkljub je treba poudariti, da neustrezno družbeno odgovorno delovanje podjetja ne pomeni le izgube njegovega ugleda, ampak predstavlja tudi izgubo konkurenčne prednosti. Kolizija interesov med lastniki, ki si velikokrat želijo predvsem kratkoročnih pozitivnih finančnih učinkov, in med ostalimi deležniki, ki si vedno bolj želijo partnerskega odnosa s podjetji pri reševanju širših družbenih in okoljskih problemov, je glavni izziv sedanjega stanja (Pirc, 2011).

Kot je bilo že povedano v uvodu v to poglavje, se koncepta družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja na ravni podjetja prepletata. V praksi podjetja govorijo o trajnostnem razvoju (angl. *sustainable development* – SD) o modelu korporativne družbene odgovornosti (angl. *social corporate responsibility* – SCR), o modelu trojnega izida (angl. *triple bottom line* – TBL), globalne odgovornosti oziroma državljanstva (angl. *global citizenship*) itd. Vsem tem modelom – kljub manjšim razlikam – je skupno, da zahtevajo, da podjetja v svoje poslovanje stroškovno in zavestno vključijo ekonomski, družbeni in okoljski vidik (Mihalič ur., 2009, str. 2). Za vse koncepte velja, da ne gre zgolj za upoštevanje zakonodaje, vendar ne gre niti za filantropijo. Ali, kot zapiše Khalkho (2007, str 1), ti koncepti predstavljajo za podjetja resen posel, pri čemer podjetja vidi kot partnerje v svojih okoljih z obveznostmi do različnih deležnikov in ne zgolj kot profitne centre, ki zastopajo interes svojih delničarjev.

Zato Sloan et al. (2009, str. 5) kritikom odgovarjajo, da trajnostni razvoj ni zdravilo za vse bolezni tega sveta in ni mišljen kot hitra rešitev, temveč kot koncept. Koncept, katerega glavni cilj je spremeniti trenutno brezglavo potrošništvo in izrabljanje virov v kontinuirano, trajno rabo obnovljivih virov, izkoristiti socialne in ekološke priložnosti ter vzpostaviti stabilno družbo, ki bo usmerjena v razvoj (Commission of the European Communities, 2006). Na kritike zagovornikov Friedmana pa odgovarja Houdre (2006, str. 5), ki v svojem delu poudari, da paradigma trajnostnega razvoja nikakor ne pozabi na pomen donosnosti podjetij, saj je jasno, da brez uspešnega ekonomskega poslovanja nobeno podjetje ne bo trajnostno.

Ne nazadnje sta družbena odgovornost in trajnostni razvoj postala že integralni del poslovanja Evropske skupnosti, kar nakazuje, da družbena odgovornost postaja nov imperativ poslovanja.

2.2 Družbena odgovornost in poslovanje podjetij

Moderne organizacije poskušajo hkrati zadovoljiti celoto različnih potreb in zahtev (zakonske, tržne, okoljske itd.) notranjega in zunanjega okolja. Vendar številni primeri iz poslovne prakse dokazujejo, da organizacije ne izpolnjujejo vedno pričakovanj svojega okolja (Potočan & Mulej, 2007, str. A129). Nekaj pojasnil za razkorak med pričakovano in deklarativno ter dejansko odgovornostjo organizacij do okolja ponuja v svojem prispevku Vežjakova (2002, str. 61), ki meni, da je poslovanje podjetja v smeri trajnostnega razvoja omejeno zaradi različnih vzrokov, kot so omejeni investicijski viri za spremembe proizvodnih procesov in uvedbo čistejše tehnologije, visoki stroški sprememb pri ravnanju z okoljem, pomanjkanje informacij in znanja, težave pri ocenjevanju prednosti poslovanja, ki je v skladu s trajnostnim razvojem, omejena velikost tržnih niš za blago in storitve, ki so proizvedene z zagotavljanjem trajnostnega razvoja oziroma prijazne do okolja, ter pomanjkanje pobud za inovacije. Prehod na poslovanje na način, ki omogoča trajnostni razvoj, se je šele začel. Velika večina podjetij je dosegla napredek le na posameznih področjih, predvsem s ciljem obvladovanja ali preprečevanja negativnih vplivov na posamezno področje. Za doseg trajnostnega razvoja pa je treba zagotavljanje trajnosti vključiti v celostne strategije podjetij.

McWilliams s sodelavci (2005, str. 12) ugotavlja, da pomanjkanje enotnosti in doslednosti pri uporabi izraza družbene odgovornosti otežuje tudi primerjavo rezultatov med študijami in ovira razumevanje posledic družbene odgovornosti podjetij. Poleg neenotne opredelitve družbene odgovornosti podjetij obstajajo namreč še številna nerešena teoretična in empirična vprašanja:

- institucionalne razlike v družbeni odgovornosti podjetij med državami, ki določajo motivacijo za družbeno odgovornost podjetij;
- določanje učinkov vodenja in podjetniške kulture na dejavnost družbene odgovornosti;
- ocenjevanje učinka družbene odgovornosti podjetij na deležnike;
- merjenje stroškov družbene odgovornosti podjetij ...

In ravno to so vzroki, da se rezultati raziskav, opisanih v nadaljevanju, med seboj precej razlikujejo. Večina obravnavanih raziskav skuša odgovoriti na vprašanje, »ali podjetja delajo prav, ko delajo za širšo družbeno korist« ter so pri tem usmerjene na povezavo med družbeno odgovornostjo podjetja in poslovno uspešnostjo podjetja. Rezultati raziskav pa kažejo celo paleto možnih povezav – od negativne in nevtralne povezave do pozitivne povezave. McWilliams je s sodelavci (2005, str. 16) analiziral in povzel ključne ugotovitve dvanajstih študij družbene odgovornosti, ki so jih v letih od 1990 do 2001 izvedli različni avtorji.

McWilliams in Siegel (2000, v McWilliams et al., 2005, str. 17) sta v raziskavo povezave med družbeno odgovornostjo podjetja in poslovno uspešnostjo podjetja vključila tudi variabla investicij v raziskave in razvoj ter investicije v marketing. Ugotovila sta, da družbena odgovornost podjetja ne vpliva pomembno na njegovo uspešnost. Povezava med dejavnikoma je v njuni raziskavi nevtralna. Vendar sta v študiji, ki sta jo izvedla leto kasneje, dodala, da obstaja določena stopnja družbene odgovornosti podjetja, ki lahko poveča poslovno uspešnost, ter da jo lahko določimo z analizo stroškov in koristi.

Hillman in Keim (2001, v McWilliams et al., 2005, str. 18) poročata, da sta s svojo raziskavo potrdila pozitiven odnos med uspešnostjo podjetja (merjeno s tržno dodano vrednostjo) in strateško družbeno odgovornostjo podjetja ter negativen odnos med uspešnostjo podjetja in t. i. nesebično družbeno odgovornostjo.

Obe navedeni raziskavi sta temeljili na KLD indeksu (angl. *Kinder, Lydenberg, Domini Index*), ki po mnenju mnogih vsebuje najmanj pomanjkljivosti, predvsem zaradi splošne sprejetosti in velikega obsega podatkov, ki jih skuša zajeti. Indeks ocenjuje uspešnost podjetja na lestvici od -2 do +2, na petih področjih, in sicer odnos s skupnostjo, raznovrstnost na delovnem mestu, odnosi z zaposlenimi, naravno okolje ter kakovost in varnost izdelkov. Ta področja so tako imenovana pozitivna področja nadzora, medtem ko ima poleg teh petih področij še negativna področja, ki znižujejo celotne točke in ne prispevajo k seštevku. Ti področji sta povezanost z nuklearno industrijo in z vojaško oziroma obrambno industrijo. Tretje področje je bilo aktualno v 70-ih letih, in sicer gre za poslovanje v Južnoafriški republiki (Draščak, 2007).

Ključni rezultati ostalih desetih raziskav, obravnavanih v študiji McWilliamsa et al. (2005), so na kratko podani v Tabeli 2.

Poleg kritik koncepta trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti, ki sem jih že omenila, se pri obravnavi vpliva družbene odgovornosti podjetja na finančno uspešnost navaja tudi problem izbora kazalcev (kot absolutnih števil) in kazalnikov (kot relativnih števil, denimo koeficientov, indeksov ali stopenj udeležbe). Pri tem ne gre izključno za kazalce in kazalnike družbene, ampak tudi za kazalce finančne uspešnosti. Margolis in Walsh (v Draščak, 2007) navajata, da sta pri proučevanju raziskav, ki obravnavajo to problematiko, ugotovila, da je bila družbena odgovornost merjenja v 27 različnih virih podatkov, ki pokrivajo 11 različnih področij delovanja podjetja (programi podjetja, razkritja, politične donacije, donacije dobrodelnim organizacijam, naložbe v skupnost, okolje, človekove pravice, človeški viri, izdelki, pravična konkurenčnost, globalna področja), ter da je bil največkrat uporabljen kriterij za merjenje družbene uspešnosti ravnanje z okoljem. Avtorja sta opravila prvo metaanalizo povezave med družbeno odgovornostjo in finančno uspešnostjo podjetja in pri tem obravnavala 127 študij, ki so empirično preučevale odnos med družbeno odgovornostjo in finančno uspešnostjo podjetja

in bile objavljene med letoma 1972 in 2002. Družbena odgovornost je bila preučevana kot neodvisna spremenljivka (torej neodvisno od finančne uspešnosti) v 109 študijah, v katerih je 54 študij pokazalo na pozitivno povezavo med finančno in družbeno uspešnostjo podjetja, sedem jih je pokazalo negativno povezavo, medtem ko 28 študij ni našlo nobenega odnosa, 20 pa jih je pokazalo mešane rezultate. V 22 primerih je bila družbena odgovornost obravnavana kot odvisna spremenljivka (če se torej poveča finančna uspešnost, se poveča tudi družbena uspešnost) in kar 16 študij je pokazalo pozitiven odnos med obema pojmom. Štiri študije so raziskovale razmerja v obe smeri, zato je tudi več rezultatov kot samih študij. Na podlagi raziskav lahko zaključimo, da je veliko dokazov za obstoj pozitivnega odnosa med pojmom, medtem ko na negativen odnos opozarja le malo študij.

Tabela 2: Izbrane študije družbene odgovornosti podjetij (DOP)

Avtorji	Vrsta DOP	Ključne ugotovitve
Abowd, Milkovich in Hannon (1990)	Vpliv odločitev managementa človeških virov	Ni konsistentnih vplivov na rast oziroma padec vrednosti podjetja.
Worrell, Davidson in Sharma (1991)	Layoff programi (odpuščanja zaposlenih iz poslovnega razloga)	Vlagatelji se odzovejo negativno na napovedi odpuščanja zaposlenih, še posebej, če so povezane s finančno stisko.
Clinebell in Clinebell (1994)	Zapiranje enote	Daljše kot je obdobje napovedi za zapiranje obrata, večja je izguba za delničarje.
Posnikoff (1997)	Politika investiranja (Južna Afrika)	Odsvojitve večajo vrednost za delničarje.
Wright in Ferris (1997)	Politika investiranja (Južna Afrika)	Odsvojitve imajo negativen vpliv na vrednost za delničarje.
Teoh, Welch in Wazzan (1999)	Politika investiranja (Južna Afrika)	Odsvojitve imajo nevtralen vpliv na vrednost za delničarje.
Aupperle, Carroll in Hatfield (1985)	Splošna raven DOP	Odnos med družbeno odgovornostjo podjetij in dobičkonosnostjo je nevtralen.
McGuire, Sundgren in Schneeweis (1988)	Splošna raven DOP	Predhodna donosnosti je bolj tesno povezana z DOP, kot nato uspešnost podjetja.
Russo in Fouts (1997)	Okoljska učinkovitost	Obstaja pozitivna povezava med okoljsko učinkovitostjo in finančno uspešnostjo.
Waddock in Graves (1997)	Splošna raven DOP (indeks KLD)	Posledica DOP je izboljšanje uspešnosti podjetja.

Vir: prirejeno po A. McWilliams et al., Corporate social responsibility: Strategic implications, 2005, str. 26.

Ključni prispevek avtorjev druge metaanalize (Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003), ki je zajela 52 študij, izvedenih v obdobju 30 let, je ugotovitev, da izključujoča izbira

managerjev (ali/ali) med družbeno odgovornostjo podjetja in njegovo finančno uspešnostjo ni upravičena. Študija raziskav je namreč pokazala:

- pozitivno povezavo med družbeno odgovornostjo podjetja in njegovo finančno uspešnostjo;
- povezava je obojestranska – dvosmerna in hkratna;
- ugled podjetja je pomemben dejavnik oziroma posrednik tega razmerja;
- da je družbena odgovornost podjetja »nagrajena« na več načinov.

Na podlagi raziskav lahko sklepamo, da družbena odgovornost zagotovo ne zmanjšuje finančne uspešnosti podjetja, lahko pa jo zvišuje. Zvišuje jo takrat, ko je strateško usmerjena, torej na področje, kjer podjetje ima kompetence in lahko pričakuje največje pozitivne učinke. Družbena odgovornost predstavlja dobro poslovno strategijo podjetja in je dober kazalec dolgoročne uspešnosti podjetja. Analitiki morajo zato v svoje izračune vključiti družbeno komponento, saj nasprotno njena izključitev pomeni nepopolne informacije o stanju podjetja in njegovi prihodnosti ter slabo odločanje o naložbah. Na drugi strani pa se managerji morajo zavedati, da družbena odgovornost ni le dobro marketinško orodje, ampak zares dobra poslovna strategija (Draščak, 2007).

Izkušnje z vlaganji v okolju prijazne tehnologije in družbeno odgovorne poslovne prakse kažejo, da ta »korak več« izdatno prispeva h konkurenčnosti podjetja. Avtorji Zelene knjige trdijo, da družbena odgovornost lahko ustvarja večje profite in rast podjetja. Ekonomski vplivi družbene odgovornosti so opredeljeni kot neposredni in posredni. Neposredni učinki izhajajo na primer iz boljšega delovnega okolja, ki vodi do bolj predane in produktivne delovne sile, ali pa iz bolj učinkovite izrabe naravnih virov. Hkrati pa neposredni vplivi izvirajo iz večje pozornosti in osredotočenosti na potrošnike in investitorje, kar širi priložnosti na trgu (*Green Paper*, 2001, str. 7). Prav tako Mandl in Door (2007, str. 13 in 53) v svoji raziskavi ugotovita jasno povezanost med družbeno odgovornim ravnanjem podjetja in konkurenčnostjo takega podjetja ter zaključita, da je na družbeno odgovornost treba gledati kot na učinkovito orodje ekonomskega razvoja.

Tudi Mevlja (2010, str. 11) se strinja, da so raziskave pokazale, da družbena odgovornost lahko pripomore k uspehu podjetja, in sicer tako, da pospeši prodajo oziroma izboljša poslovanje, razvija človeške potenciale ter ustvari zaupanje v podjetje. Rezultati raziskav so sicer različni, trend pa gre vendarle v smer, da je finančna uspešnost podjetja v veliki meri odvisna od njegove družbene odgovornosti. Vendar, kot pravita Potočan in Mulej (2007, str. A131), v teoriji in praksi še ne poznamo modela poslovanja, ki bi v celoti zagotavljal potrebno harmonizacijo in ciljno usmeritev zelenega razvoja.

2.3 Raziskave družbene odgovornosti v hotelskih podjetjih

Hotelska podjetja pomembno vplivajo na okolje, v katerem poslujejo. Hoteli so vir zaposlitve in gospodarska spodbuda za okolico. Odnosi z zaposlenimi, lokalno skupnostjo in okoljem so bistvenega pomena za dolgoročen razvoj območja, v katerem hotel posluje. Na splošno so bolj uspešna tista hotelska podjetja, ki imajo v svoji strategiji poslovanja tako družbeno odgovornost kot trajnostni razvoj (Turner, 2010, str. 5).

Bohdanowicz in Zientara (2009, str. 149) sta raziskovala vpliv hotelskih podjetij na lokalno okolje in zaposlene. V svoji raziskavi sta ugotovila, da so vplivi turizma na lokalno okolje v glavnem posredni in zato težko merljivi, k čemur pripomore tudi neenotna metodologija za merjenje vplivov turizma. Stopnja vpliva turizma na lokalno prebivalstvo je odvisna od mnogih dejavnikov (Roe et al. v Bohdanowicz & Zientara, 2009, str. 148), med katerimi so najpomembnejši velikost in stopnja gospodarskega razvoja, intenzivnost odnosa turistov z lokalnim prebivalstvom, pomen turizma za lokalno gospodarstvo ter kulturne in premoženjske razlike med obiskovalci in domačini.

Ravno pri zadnjem dejavniku, kakovosti življenja lokalnih prebivalcev, pride do izraza pomen družbene odgovornosti hotelskih podjetij. Po eni strani se ta kaže v odnosu do zaposlenih, dobaviteljev in kupcev, po drugi strani pa v podpori lokalni skupnosti in spoštovanju naravnega okolja. Čeprav je koncept družbene odgovornosti podjetij v zadnjih letih stvar mnogih razprav in raziskav, je dejstvo, da ima vse več podjetij družbeno odgovornost vgrajeno v svoje strategije. To velja tudi za hotelska podjetja. Avtorja raziskave (Bohdanowicz & Zientara, 2009, str. 151) sta proučila približno 400 spletnih strani hotelskih podjetij ter se podrobneje osredotočila na 13 podjetij, ki so odgovorila na vprašalnik. Ugotovila sta, da ima pet od teh podjetij zaposleno osebo, ki skrbi za izvajanje aktivnosti družbene odgovornosti, devet podjetij pa ima zapisano okoljsko ali družbeno odgovorno politiko, ki jo tudi sistematično merijo in o njej poročajo. Tri podjetja so poročala, da se trudijo pridobiti okoljski certifikat. Deset jih je poročalo, da imajo obvezna izobraževanja zaposlenih s to tematiko in da zaposlenim redno poročajo o svojih družbeno odgovornih aktivnostih. Avtorja sta vzporedno s to analizo primerjala tudi spletne strani desetih največjih hotelskih verig (*InterContinental Hotels Group, Wyndham, Marriott International, Hilton Hotels Corporation, Accor Inter National, Choice Hotels International, Best Western, Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Carlson Hospitality in Global Hyatt*), in sicer sta želela ugotoviti napredek v poročanju o družbeni odgovornosti v letu 2008 v primerjavi z letom 2006. Ugotovila sta, da v letu 2008 vseh deset proučevanih podjetij poroča o svoji družbeni odgovornosti in da je raznovrstnost aktivnosti in poročanj izredno velika (zaposlovanje, dobavitelji, ekologija ...). Avtorja sta tudi ugotovila, da so ključ do uspeha zaposleni, saj menita, da bo njihovo razumevanje družbeno odgovornega poslovnega modela ne samo pritegnilo talentirane nove zaposlene, ampak omogočilo že zaposlenim, da se identificirajo s podjetjem ter s svojo pripadnostjo prinesejo dobrobit

vsem deležnikom. Avtorja torej posredno sklepata, da sta družbena odgovornost hotelskih podjetij in večja finančna uspešnosti pozitivno povezani.

Lynn (2009, str. 6) v svojem pregledu člankov na temo družbene odgovornosti v hotelski panogi navede raziskavo, ki je proučila tudi trideset hotelskih in potovalnih blagovnih znamk, ki so na seznamu *Fortune Corporate Reputation Index* (opomba: ena od najpopularnejših ocen ugleda podjetja), in ugotovila močno pozitivno povezavo med družbeno odgovornostjo podjetja in poslovno uspešnostjo.

Podobno razmišlja tudi Turner (2010, str. 11), ki meni, da so lahko hoteli, odvisno od tega, kako so vodeni, čudoviti ali pa grozni do okolja. Lahko porabijo ogromne količin energije in vode zgolj za udobje, ali pa iščejo in najdejo inovativne načine ohranjanja naravnih virov ter hkrati zadostijo pričakovanjem gostov. Hotel lahko obravnava svoje zaposlene kot slabo plačan in hitro zamenljiv vir, lahko pa svoje zaposlene pooblasti kot predstavnike hotela, saj s tem lahko računa na to, da bo zadovoljen zaposleni bolje poskrbel za zadovoljstvo gosta in okrepil ugled hotela v skupnosti. Če hotelska podjetja želijo uspeti, morajo lastniki hotelov, managerji in zaposleni sodelovati pri izgradnji okoljske in družbene kulture, ki ne nazadnje vodi tudi do finančne uspešnosti.

Peršič Živadinova (2009, str. 103) sicer ugotavlja, da trajnostni hoteli vsebujejo »zeleno premijo«
glede na stroške standardnih hotelov, kar pomeni, da je začetna investicija lahko dražja, kot bi bila ob gradnji klasičnega hotela. Vendar nadaljuje, da taki hoteli zagotavljajo tudi vrsto finančnih in okoljskih koristi, ki jih konvencionalni hoteli ne zagotavljajo. Praksa kaže, da je zelo pomembno, da se načela trajnostnega razvoja uporabljajo že v zgodnji fazi planiranja gradnje. Bolj kot je zgodnja ta odločitev, nižji bodo stroški »zelenega«, vendar je za pridobitev koristi »zelenega hotela«
nujno, da je hotel trajnostno naravnan v celotnem življenjskem ciklu. Avtorica (Peršič Živadinova, 2009, str. 105) navede vodilne hotelske verige (*Accor, Carlson, Fairmont, Four Seasons, Hilton, InterContinental, Marriott, Rezidor SAS, Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc., TAJ Hotels Resorts in Palace*), ki dejavno iščejo načine za vključitev »zelenega«
v svoje hotele ter podpirajo razvoj trajnostnega ravnanja v hotelih, saj ima implementacija trajnostnih načel mnoge pozitivne učinke na hotelsko prakso in širšo družbo, vendar Peršič Živadinova (2009, str. 105) meni, da hotelirji to počnejo predvsem zaradi finančnih razlogov. Ker avtorica pri tem ne navaja rezultatov nobene raziskave, gre verjetno zgolj za njeno posredno sklepanje.

Vsi navedeni avtorji, ki so raziskovali družbeno odgovornost hotelskih podjetij, sklepajo na povezavo s poslovno uspešnostjo zgolj posredno. K temu zagotovo pripomore tudi že omenjana nejasnost oziroma pomanjkanje konsenza okoli definicij in kazalcev družbene odgovornosti, poslovne uspešnosti ter ne nazadnje tudi glede vplivov nekega hotela na okolje.

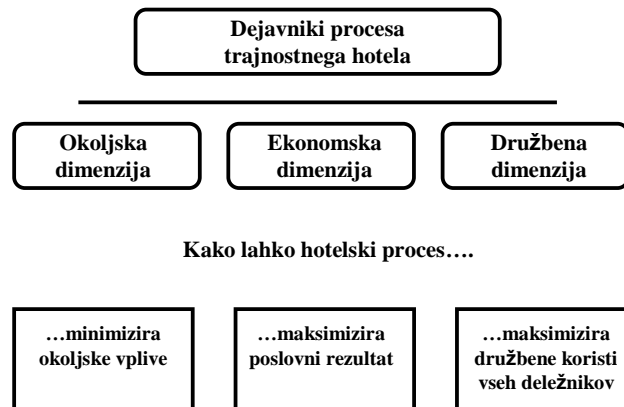
Posebno področje družbene odgovornosti je v svoji doktorski disertaciji proučevala Nemeč Rudež (2008, str. 46–48), in sicer se je osredotočila na poslovanje in razvitost intelektualnega kapitala v turističnih podjetjih ter analizirala vpliv intelektualnega kapitala na finančno uspešnost teh podjetij. Intelektualni kapital je opredelila kot »premoženje podjetja, ki temelji na znanju oziroma vseh njegovih oblikah in se razvija s tokovi znanja med njegovimi nosilci« ter izbrala trismerno klasifikacijo, ki deli intelektualni kapital na strukturni, človeški in odjemalski oziroma odnosni kapital. Človeški kapital je zajemal znanje in sposobnosti zaposlenih, odnos zaposlenih do dela ter inovativnost in zmožnost hitrega posnemanja inovacij. Strukturni kapital je zajel pet dimenzij – filozofijo upravljanja, kulturo v podjetju, poslovne procese, rešitve informacijske tehnologije in franšizne pogodbe. Odjemalsko odnosni kapital pa je zajel zadovoljstvo in lojalnost končnih potrošnikov, imidž in tržno znamko ter neposredne distribucijske kanale. Rezultati in ugotovitve raziskave so potrdili zaznavanje pomena intelektualnega kapitala pri managerjih v hotelskih podjetjih, a tudi nesistematičnost upravljanja intelektualnega kapitala in odsotnost njegovega merjenja v času, ko je potekala raziskava. Empirična raziskava je zaznala tudi medsebojno povezanost med različnimi oblikami intelektualnega kapitala v proučevanih podjetjih. Nadalje je raziskava ugotovila močan vpliv intelektualnega kapitala na finančno uspešnost hotelskih podjetjih, saj višja kot je bila razvitost intelektualnega kapitala, boljše finančne rezultate so dosegala hotelska podjetja.

Tudi raziskava (Knežević Cvelbar, Assaf, & Josiassen 2011), ki je proučevala povezavo med poročanjem po TBL modelu in poslovno uspešnostjo slovenskih hotelskih podjetij, je pokazala pozitivno povezavo in potrdila hipotezo, da bolj obsežno poročanje o okoljskih, socialnih in finančnih vidikih vodi k večji poslovni uspešnosti hotelskih podjetij.

Sloan s sodelavci (2009, str. 8) v svojem delu poda teoretično podlago za celostni pogled na trajnostni razvoj hotela, tako da zajame celotno verigo vrednosti in življenjskega cikla neke aktivnosti. Koncept v osnovi poudari, da mora biti vse – od gradnje objekta, nabave opreme, hrane in pijače, pa do uporabe tega v hotelskih procesih ter ne nazadnje ravnanja z odpadki – v sozvočju z naravnim in družbenim okoljem ter ekonomiko teh aktivnosti. Avtorji teoretičen okvir za trajnostni razvoj hotela tudi nazorno prikažejo v shemi (Slika 8).

Hotelsko panogo pri tem označijo (Sloan et al., 2009, str. 10) kot izjemno konkurenčno in s tem kot panogo, kjer konkurenčne prednosti ni mogoče doseči s posamezno izboljšavo, temveč samo z nenehnimi izboljšavami in inovacijami na vseh področjih.

Slika 8: Teoretičen okvir za trajnostni razvoj hotela



Vir: Prirejeno po P. Sloan et al., *Sustainability in the hospitality industry, principles of sustainable operations*, 2009, str. 8.

V sporočilu Evropa 2020 (Evropska komisija, 2010a) je zapisana trditev, da je bil v zadnjih letih narejen velik korak v smeri zavedanja, da je treba zagotoviti pametno, trajnostno in vključujočo nadaljnjo rast. Raziskave v hotelskem sektorju kažejo, da se stvari premikajo na bolje ali, če se umestimo na že omenjeno »razvojno lestvico izvajanja družbene odgovornosti«, so največja hotelska podjetja že na prehodu iz tretje v četrto, zadnjo fazo, torej – o problematiki se ne samo razpravlja, temveč si hotelska podjetja aktivno prizadevajo za uresničevanje družbene odgovornosti in lahko pričakujemo tudi že prve rezultate.

Vendar pa raziskava z naslovom »Odnos managerjev v slovenskih turističnih podjetjih ter tujih turistov v Sloveniji do podnebnih sprememb in zelenega turizma«, ki jo je v začetku leta 2011 objavila Slovenska turistična organizacija (2011), žal ne potrjuje, da je tudi slovensko hotelirstvo že na tej stopnji. Glavne ugotovitve raziskave, ki se je osredotočila predvsem na en vidik družbene odgovornosti – okolje, kažejo, da se skoraj vsi turistični managerji strinjajo, da je okoljska problematika pomembna za človeštvo in prav tako za njihovo podjetje. Precej manj managerjev pa meni, da je njihovo podjetje dobro informirano o vzrokih in posledicah podnebnih sprememb. Dobra polovica se jih strinja, da njihovo podjetje ustrezno ukrepa na področju blaženja okoljskih vplivov ter da okoljsko problematiko vključujejo v strategijo in poslovno politiko njihovega podjetja. Med danimi ukrepi so predvsem kupovanje sezonskega in lokalnega sadja, uporaba okolju prijaznih detergentov in čistil ter ukrepi za zmanjšanje porabe energije. Večina managerjev (70 odstotkov) se strinja, da svoje goste informirajo o aktualnih vremenskih razmerah, nekoliko manj pa je takih, ki svoje goste informirajo tudi o možnosti varčevanja z vodo, ločevanju odpadkov in o ukrepih varovanja okolja v hotelu. Slabi dve tretjini managerjev se strinjata, da svoje zaposlene usposablja za učinkovito ravnanje z okoljem (odpadki, vodo, energijo).

Slaba tretjina se strinja, da na področju prilagajanja podnebnim spremembam njihovo podjetje ustrezno ukrepa. Enak delež se jih strinja tudi, da ustrezno ukrepajo tudi njihova dejavnost (turizem) in Evropska unija. Pol manj, torej 15 odstotkov, jih meni, da na tovrstnem področju ustrezno ukrepa tudi slovenska vlada. Med prilagoditvenimi ukrepi v podjetju jih največ (74 odstotkov) uporablja nove načine tržnega komuniciranja, kjer prevladuje predvsem spletno komuniciranje in trženje. Dobre tri četrtine managerjev se strinja, da uvajajo okoljske ukrepe, ker jih skrbi, kakšen svet bodo zapustili bodočim generacijam ter da si s temi ukrepi povečujejo ugled podjetja. Le tri odstotke vprašanih je odgovorilo, da njihov obrat ima ekološki znak Evropa 2020 Marjetica. Večina podjetij pa znaka nima, najpogostejši razlog je premajhna spodbuda države. Manj kot polovica se jih strinja, da so hoteli z znakom za okolje bolj pozicionirani ter da dosegajo višjo kakovost ponudbe in višje cene. Posledično je torej tudi bolj malo podjetij, ki imajo okoljski ISO ali kakšne druge znake kakovosti.

Iz rezultatov te raziskave in podobne raziskave, ki je bila objavljena v letu 2010 (Slovenska turistična organizacija, 2010b), lahko povzamemo, da je ozaveščenost hotelskih managerjev visoka, da pa je še vedno premalo aktivnosti, ki podpirajo to zavedanje, kar se kaže tudi v izbiri predvsem takih aktivnosti, ki so marketinško zanimive ali pa imajo za rezultat takojšnje ekonomske prihranke. Pa tudi v tem, da čakajo spodbude od zunaj, in v tem, da ne verjamejo, da te aktivnosti lahko vplivajo na poslovno uspešnost. Ali, kot so zapisali avtorji poročila iz leta 2010: »Pri zelenem turizmu gre pač za nekaj več: način razmišljanja, življenje s konceptom vseh nas, še toliko bolj pa zaposlenih v turizmu. Gost mora ta naš odnos do danosti občutiti na prav vsakem koraku.« Oziroma, kot je na zadnji Evropski konferenci turističnih deležnikov dejal generalni sekretar Rifai (2011): »Trajnostni razvoj ni več izbira. Je nujna in pametna poslovna odločitev.«

3 RAZISKAVA DRUŽBENE ODGOVORNOST SLOVENSКИH HOTELSKIH PODJETIJ

3.1 Namen raziskave

Namen magistrskega dela je preveriti, ali vlaganje naporov v izgradnjo dobrih in dolgoročnih odnosov do širšega nabora deležnikov (kupci, zaposleni, konkurenca, dobavitelji ter naravno, kulturno in družbeno okolje) vpliva na uspešnost poslovanja slovenskih hotelskih podjetij. V predhodnih poglavjih je predstavljen pregled literature, ki se nanaša na turizem in trende, ki vplivajo na poslovanje turističnih in hotelskih podjetij, ter koncept družbene odgovornosti podjetij v povezavi z uspešnostjo poslovanja. Rezultati raziskav, ki so proučevale to področje, so sicer različni, trend pa gre vendarle v smer, da je finančna uspešnost podjetja odvisna tudi od njegove družbene odgovornosti.

S pomočjo raziskave, opravljene med slovenskimi hotelskimi podjetji, sem preizkušala, ali se pozitiven trend povezave med družbeno odgovornostjo in poslovno uspešnostjo kaže tudi v slovenski hotelski panogi. Na podlagi prebrane literature in ugotovitev raziskave so nastala tudi priporočila za izboljšanje trenutnega stanja na področju družbeno odgovornega ravnanja slovenskih hotelskih podjetij.

3.2 Opis hipotez

Temeljna predpostavka magistrskega dela je, da so podjetja, ki vlagajo več naporov v vzpostavljanje dobrih in dolgoročnih odnosov s širšim naborom deležnikov (kupci, zaposleni, konkurenca, dobavitelji ter naravno, kulturno in družbeno okolje), ekonomsko bolj uspešna kot podjetja, ki ne vlagajo sredstev in časa v izgradnjo dobrih odnosov z deležniki.

V nalogi bom tako preverjala naslednje hipoteze:

- H1: Hotelska podjetja, ki si prizadevajo za dolgoročen odnos s svojimi kupci, so ekonomsko bolj uspešna.
S hipotezo želim preveriti, ali so hotelska podjetja, ki redno spremljajo tržne trende, skrbijo za sistematično povratno informacijo od kupcev in na podlagi tega tudi hitro in učinkovito ukrepajo ter prilagajajo svoje produkte, bolj uspešna od hotelskih podjetij, ki v to področje ne vlagajo sistematično.
- H2: Hotelska podjetja, ki skrbijo za dober odnos do svojih zaposlenih so ekonomsko bolj uspešna.
S to hipotezo želim preveriti ali so hotelska podjetja, ki v svojem vsakodnevem poslovanju uporabljajo sodobne prakse ravnanja z zaposlenimi in s tem zagotavljajo kakovostno in konkurenčno storitev ter večje zadovoljstvo gostov, tudi ekonomsko bolj uspešna.
- H3: Hotelska podjetja, ki sistematično spremljajo spremembe v panogi in pri svojih konkurentih, so ekonomsko bolj uspešna.
S to hipotezo želim preveriti, ali so hotelska podjetja, ki se zavedajo, da delujejo v izjemno konkurenčni panogi in v svojem vsakodnevem poslovanju uporabljajo sodobna orodja spremljanja in primerjanja s konkurenco, tudi ekonomsko bolj uspešna.
- H4: Hotelska podjetja, ki skrbno gradijo odnose s svojimi dobavitelji, so hkrati ekonomsko bolj uspešna.
Podobno kot s prejšnjimi hipotezami želim tudi s to hipotezo preveriti, ali so hotelska podjetja, ki gradijo s svojimi dobavitelji strateška, dolgoročna partnerstva in si s tem zagotavljajo učinkovite procese v celotni verigi vrednosti, tudi ekonomsko bolj uspešna.
- H5: Hotelska podjetja, ki imajo skrben odnos do naravnega okolja, so ekonomsko bolj uspešna.

- H6: Hotelska podjetja, ki imajo skrben odnos do lokalnih prebivalcev, so ekonomsko bolj uspešna.
- H7: Hotelska podjetja, ki imajo skrben odnos do države in državnih institucij, so ekonomsko bolj uspešna.

S temi hipotezami želim preveriti, ali so hotelska podjetja, ki se zavedajo načel trajnostnega turizma in imajo konstruktiven odnos do naravnega, kulturnega in družbenega okolja, tudi ekonomsko bolj uspešna.

3.3 Predstavitev vprašalnika

Pri pripravi anketnega vprašalnika sem izhajala iz teoretičnih izhodišč razprav, opisanih v prvih dveh poglavjih naloge. Vprašalnik je vezan na vplivne deležnike podjetja in zajema 59 vprašanj, ki so razdeljena na deset sklopov ter predstavljajo pet področij, ki sem jih želela raziskati; ta so:

- prvo področje se nanaša na odnos do gostov in na z gosti povezane investicije (sklop od 1 do 3 oziroma 20 vprašanj/trditev);
- drugo področje se nanaša na odnos do zaposlenih in na z zaposlenimi povezane investicije (sklop od 4 do 7 oziroma 26 vprašanj/trditev);
- tretje področje se nanaša na odnos do konkurence (sklop 8 oziroma štiri vprašanja/trditve);
- četrto področje se nanaša na odnos do dobaviteljev (sklop 9 oziroma štiri vprašanja/trditve);
- peto področje se nanaša na odnos do ostalih deležnikov v naravnem in družbenem okolju (sklop 10 oziroma pet vprašanj/trditev).

V vprašalniku sem uporabila odgovorno lestvico Likertovega tipa, pri čemer so anketiranci vsako trditev ocenili s pomočjo sedemstopenjske ocenjevalne lestvice – ocene od 1 do 7 (ocena 1 kaže najnižjo raven strinjanja, ocena 7 pa najvišjo). Vprašalnik je bil predhodno preverjen v enem od hotelov, na podlagi česar so nastali manjši popravki posameznih vprašanj/trditev. Zbiranje podatkov je potekalo elektronsko, izpolnjevanje ankete pa je trajalo približno deset minut.

3.4 Opis vzorca in metodologije raziskave

Empirični del naloge temelji na izsledkih kvantitativne raziskave, izvedene med vodstvenim kadrom hotelskih podjetij v obdobju julij–september 2010. Raziskava je temeljila na vprašalniku, ki je bil sestavljen iz petih delov, ki so se nanašali na odnos podjetja do: kupcev, zaposlenih, konkurence, dobaviteljev in širšega okolja. Primarne podatke iz vprašalnika sem povezala s sekundarnimi bilančnimi podatki o poslovanju

podjetij, pridobljenimi iz zbirke Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES). Za obdelavo podatkov in analizo rezultatov so bile uporabljene osnovne opisne statistike in multivariatna statistična metoda – analiza variance. Podatki so bili analizirani s pomočjo statističnega paketa SPSS (angl. *Statistical package for Social Sciences*).

K sodelovanju v raziskavi je bilo povabljenih 140 hotelskih podjetij z območja Republike Slovenije, od tega se jih je odzvalo 53, kar predstavlja 38 odstotkov anketirancev. Zaradi nejasnosti nekaterih podatkov (odgovori brez vrednosti ali pa neuporabni ekonomski podatki, ko je na primer hotel del druge dejavnosti podjetja in njegov finančni rezultat ni prikazan posebej ali pa zaradi združitve) je bilo izločenih 14 podjetij. Skupaj je torej obravnavanih 39 podjetij. Obravnavana podjetja so registrirana za opravljanje hotelske dejavnosti kot glavne dejavnosti in po pravilniku o kategorizaciji dosegajo kategorijo od tri do pet zvezdic. Najmanjše podjetje ima 11 sob, največje pa 1.724 sob. Skupaj imajo obravnavana hotelska podjetja na voljo 8.470 sob, kar je glede na podatke Statističnega urada Republike Slovenije za leto 2010 (Statistični urad RS, 2011b) 48 odstotkov vseh hotelskih sob v Sloveniji.

Omejitve raziskave, ki so bile nakazane že v obravnavi dosedanjih raziskav in so vezane predvsem na pomanjkanje enoznačne definicije koncepta trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti ter na problem izbire kazalcev in kazalnikov družbene in finančne uspešnosti, so bile prisotne tudi v tej raziskavi. Poleg tega se je pokazalo, da so na trditve, ki so se nanašale neposredno na anketirance, ti odgovarjali precej subjektivno.¹

4 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE DRUŽBENE ODGOVORNOST SLOVENSkih HOTELSKIH PODJETIJ

Na podlagi zbranih odgovorov podjetij v okviru raziskave odnosa podjetij do svojih deležnikov in finančnih podatkov anketiranih podjetij za obdobje 2009–2010 so bile preizkušene domneve, da različen odnos do različnih skupin deležnikov oziroma vlaganje v različne skupine deležnikov podjetij vpliva na finančne rezultate. Za ugotovitev obstoja povezave je bila izbrana metoda analize variance, saj gre za preverjanje odvisnosti med odvisno spremenljivko na razmernostni številski lestvici (finančni rezultat) in neodvisnimi spremenljivkami na ordinalni številski lestvici (odgovori na vprašanja, vrednoteni po Likertovi lestvici z vrednostmi od 1 do 7).

Metoda analize variance je bila izbrana, ker je namenjena preizkušanju razlik med aritmetičnimi sredinami za več neodvisnih vzorcev – skupin, ki jih v primeru te analize

¹ Ugotovljeno je bilo, da je povprečje odgovorov bliže vrednosti 5 kot vrednosti 4, kar naj bi bila srednja vrednost na sedem-stopenjski Likertovi lestvici, kar je verjetno povezano s pozitivno pristranskostjo anketirancev, ki so z odgovori v veliki meri ocenjevali tudi sebe.

določajo vrednosti odgovorov na posamezna vprašanja² iz vprašalnika (gre za neodvisne spremenljivke ali t. i. faktorje). Ker je na uporabljeni Likertovi lestvici sedem vrednosti, je bil v okviru vseh izvedenih testov analize variance vzorec razdeljen na sedem skupin.³ Pri vseh izvedenih analizah variance je bila testirana naslednja domneva za odvisno spremenljivko:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7.$$

S preizkusom želimo zavreči ničelno domnevo, da so aritmetične sredine enake, in sprejeti alternativno domnevo (H_1), da se aritmetične sredine statistično značilno razlikujejo, oziroma natančneje, da je vsaj v eni skupini aritmetična sredina drugačna kot v ostalih – tak rezultat je edini uporaben:⁴

H_1 : Vse μ_j niso enake.

Analiza variance poteka s pomočjo F-preizkusa, ki je opredeljen kot razmerje med oceno variance, ki meri razlike med aritmetičnimi sredinami skupin, in oceno variance, ki meri razlike med vrednostmi proučevane spremenljivke znotraj skupin,⁵ in sicer po shemi:

Tabela 3: Shema poteka analize variance

Vir variiranja	Vsota kvadratov odklonov	Stopnje prostosti	Ocena variance	Preizkus
Med skupinami	$k_k = \sum_{j=1}^k \frac{y_{.j}^2}{n_j} - \frac{y_{..}^2}{n}$	$k - 1$	$s_k^2 = \frac{k_k}{k - 1}$	$F = \frac{s_k^2}{s_e^2}$
Znotraj skupin	$k_e = \sum_{i=1}^{n_j} \sum_{j=1}^k y_{ij}^2 - \sum_{j=1}^k \frac{y_{.j}^2}{n_j}$	$n - k$	$s_e^2 = \frac{k_e}{n - k}$	
Skupaj	$k_y = \sum_{i=1}^{n_j} \sum_{j=1}^k y_{ij}^2 - \frac{y_{..}^2}{n}$	$n - 1$		

Vir: M. Pahor, *Multivariatna analiza*, 2007, str. 10.

² Oziroma jih določajo povprečja odgovorov na vprašanja iz posameznih vsebinskih področij.

³ Ker mora biti spremenljivka, ki je faktor, diskretna in imeti končno število vrednosti, so bila v primerih, ko so bila za posamezne sklope vprašanj/odgovorov izračunana povprečja, ta zaokrožena na cela števila – tako so tudi povprečne vrednosti posameznih vsebinskih sklopov vprašanj/odgovorov, imela sedem vrednosti, tj. od 1 do 7.

⁴ V statističnem sklepanju pri preskušanju domnev velja, da v primeru, ko ničelne domneve ne moreš zavrniti, te tudi ne moreš sprejeti (ob takem rezultatu odgovora, ali so aritmetične sredine enake ali različne, ne dobimo, tj. ne vemo, kateri odgovor je pravilen).

⁵ Zaradi takega postopka izračunavanja F-test imenujemo tudi analiza variance.

Pred izvedbo analize variance so bili podatki vsebinsko in logično preverjeni ter pripravljeni za uporabo v statistični analizi:

- Iz analize so bile izločene enote – podjetja, katerih podatki niso bili logični (podjetja brez zaposlenih, odgovori na vprašanja brez vrednosti ali z negativno vrednostjo). Izločenih je bilo 14 podjetij.
- Za odvisno spremenljivko je bil kot generičen kazalnik uspešnosti finančnega poslovanja izbran kazalec »dobiček iz poslovanja pred obrestmi, davki, odpisi in amortizacijo na sobo« (angl. *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, v nadaljevanju EBITDA). Za ta kazalnik sem se odločila, ker služi za hitro preverjanje sposobnosti podjetja, da generira denarni tok iz poslovanja. Vrednost enote lastniškega kapitala podjetja (delnice) se namreč ugotavlja na podlagi denarnih tokov, ki jih ta lahko ustvari (Brigham & Houston, 2001, str. 48). Iz tega izhaja, da morajo managerji podjetij na dolgi rok stremeti k maksimiranju denarnega toka podjetja iz rednega poslovanja, saj je od njega odvisna tako vrednost enote lastniškega kapitala kot tudi sposobnost podjetja, da pridobiva sredstva in izplačuje dividende. EBITDA je torej eno izmed meril za ocenjevanje dolgoročne sposobnosti podjetij za generiranje denarnih tokov. EBITDA na sobo pa nam omogoča primerjavo različno velikih podjetij. Vrednosti kazalnika so za leti 2009 in 2010, s katerimi sem razpolagala, zelo podobne, zato se v nadaljevanju prikazani rezultati nanašajo na EBITDA na sobo v letu 2010.
- Vzorec v analizi variance upoštevanih podatkov je bil tako skrčen na 39 enot – podjetij. Zaradi relativne številske majhnosti vzorca je bilo onemogočeno tudi izpolnjevanje predpostavke o normalnosti porazdelitve v celoti in znotraj vsake posamezne skupine,⁶ ki je ena od treh predpostavk, običajno zahtevanih za uspešno izvedbo analize variance. Druga predpostavka – predpostavka o enakosti varianc v vseh skupinah – je bila pred izvedbo posameznih analiz variance potrjena z Levenovim preizkusom o enakosti varianc. Tudi pri Levenovim preizkusu enakosti varianc, je bil rezultat (ne obstajajo statistično značilne razlike med variancami skupin) v veliki meri posledica majhnosti vzorca. Tretja predpostavka – predpostavka o neodvisnosti znotraj skupin – je izpolnjena z dejstvom, da znotraj skupin niso bili uporabljeni (kronološko) zaporedni podatki, temveč podatki različnih podjetij v danem časovnem preseku.

Vsi pridobljeni podatki so bili obdelani s programom SPSS. V okviru analize variance sem upoštevala, da pri stopnji statistične značilnosti, višji od 0,1, obstaja preveliko tveganje, da bi domneve zavrnil. Pri zavračanju domnev sem torej kot mejno stopnjo statistične značilnosti upoštevala 10 odstotkov.

⁶ Znotraj posamezne skupine pri posameznih testih je bilo od 0 do največ okoli 15 enot, v povprečju pa le med 5 in 10, kar je premalo za ugotavljanje/zagotavljanje normalnosti porazdelitve znotraj skupin.

Pred izvedbo analize variance so bile izračunane tudi osnovne opisne statistike za spremenljivke celotnega prečiščenega vzorca podjetij, ki so bile vključene v analizo variance, in za nekaj dodatnih ključnih kazalnikov, ki v analizo variance niso bili vključeni. Opisne statistike so bile kot uvod v analizo v pomoč pri spoznavanju značaja vzorca in spoznanju njegovih najbolj očitnih značilnosti. Osnovne opisne statistike so prikazane v Tabeli 4.

Tabela 4: Osnovne opisne statistike

Osnovne opisne statistike	Povp.	Stand. odk.	Min.	Maks.
Število zaposlenih	130	260	1	1530
Število sob	207	372	11	1724
ROA - leto 2010 v %	-9,96	41,98	-251,82	8,89
Dobičkonosnost prodaje – leto 2010 v %	-4,81	15,94	-75,56	15,39
EBITDA – leto 2010/zap (v EUR)	10,904	11,822	-11,619	38,026
EBITDA – leto 2010/sobo (v EUR)	7,161	11,160	-9,093	45,623
Odnos podjetja do gostov	4,88	1,08	2	7
Investicije – trženje	4,83	1,43	1	7
Ocena stroškov, vezanih na goste glede na panogo	4,85	1,28	2	7
Odnos podjetja do zaposlenih	4,61	1,34	1	7
Odnos anketiranega vodje do zaposlenih	5,93	1,01	3	7
Investicije – zaposleni	4,59	1,82	1	7
Ocena stroškov vezanih na zaposlene glede na panogo	4,32	1,46	1	7
Odnos podjetja do konkurence	5,71	1,25	2	7
Odnos podjetja do dobaviteljev	5,10	1,32	2	7
Odnos podjetja do okolja	4,78	1,17	3	7

4.1 Odnos hotelov do kupcev

Prvo raziskovalno področje se nanaša na odnos do gostov in na z gosti povezane investicije (sklop od 1 do 3 oziroma 20 vprašanj/trditev). V Tabeli 5 prikazujem rezultate preizkusa domneve o razliki med aritmetičnimi sredinami za vsako posamezno trditev sklopa 1 – »odnos podjetja do gostov«, kjer so bili anketiranci zaproseni, da ocenijo odnos njihovega podjetja do gostov.

Tabela 5: Povezava med odnosom podjetja do gostov in finančnim kazalnikom EBITDA/sobo – izračun vrednosti F-preizkusa in stopnje značilnosti – P

Zap. št.	Vprašanja sklopa 1: odnos podjetja do gostov	F-test	St. znač. P	Sklep
1	Odkar smo uvedli CRM vemo več o naših gostih.	0,26	0,95	Razlika ni stat. značilna
2	Zaradi uvedbe CRM-ja naši gosti boljše poznajo naše storitve.	0,69	0,66	Razlika ni stat. značilna
3	IT sistemi v našem podjetju so nam pomagali pridobiti pomembne informacije o naših gostih.	2,35	0,05	Razlika je stat. značilna pri $\alpha=0,05$
4	V našem podjetju naredimo in/ali kupimo veliko tržnih raziskav.	1,05	0,41	Razlika ni stat. značilna
5	Če naši gosti spremenijo svoje želje v podjetju hitro zaznamo.	1,37	0,26	Razlika ni stat. značilna
6	Trendi na različnih trgih, na katerih nastopa naše podjetje so redna tema sestankov na katerih sodelujejo zaposleni iz različnih oddelkov našega podjetja.	1,33	0,28	Razlika ni stat. značilna
7	Zaposleni v oddelku trženja redno komunicirajo z zaposlenimi v drugih oddelkih o bodočih potrebah gostov.	0,85	0,51	Razlika ni stat. značilna
8	Izsledke raziskav o zadovoljstvu gostov redno predstavljamo vsem zaposlenim v podjetju.	0,66	0,65	Razlika ni stat. značilna
9	Če gost želi spremembe na storitvah ali produktih našega podjetja, v podjetju vložimo vse napore in spremembe izvedemo.	0,48	0,79	Razlika ni stat. značilna
10	V našem podjetju pritožbam gostov namenimo veliko pozornosti (spremljamo, predstavljamo rezultate, izobražujemo zaposlene ipd.).	1,33	0,28	Razlika ni stat. značilna
11	Če naši gosti želijo, da prilagodimo določen produkt ali storitev, se v odgovornem oddelku potrudimo, da njihovim željam ugodimo.	2,87	0,03	Razlika je stat. značilna pri $\alpha=0,05$
12	Marketinške načrte vedno izvedemo pravočasno.	0,42	0,86	Razlika ni stat. značilna
13	Povprečje	0,27	0,93	Razlika ni stat. značilna

Iz rezultatov, prikazanih v Tabeli 5, lahko povzamem in sprejem sklep, da na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrniti ničelne domneve, da sta aritmetični sredini enaki za ocene naslednjih trditev: »odkar smo uvedli CRM, vemo več o naših gostih«; »zaradi

uvedbe CRM-ja naši gosti bolje poznajo naše storitve«; »v našem podjetju naredimo in/ali kupimo veliko tržnih raziskav«; »če naši gosti spremenijo svoje želje, to v podjetju hitro zaznamo«; »trendi na različnih trgih, na katerih nastopa naše podjetje, so redna tema sestankov, na katerih sodelujejo zaposleni iz različnih oddelkov našega podjetja«; »zaposleni v oddelku trženja redno komunicirajo z zaposlenimi v drugih oddelkih o bodočih potrebah gostov«; »izsledke raziskav o zadovoljstvu gostov redno predstavljamo vsem zaposlenim v podjetju«; »če gost želi spremembe na storitvah ali produktih našega podjetja, v podjetju vložimo vse napore in spremembe izvedemo«; »v našem podjetju pritožbam gostov namenimo veliko pozornosti (spremljamo, predstavljamo rezultate, izobražujemo zaposlene ipd.)« ter pri trditvi »marketinške načrte vedno izvedemo pravočasno«. Za te trditve ne morem sprejeti sklepa, da so podjetja, ki se bolj ukvarjajo s temi področji, tudi statistično značilno ekonomsko bolj uspešna. Enako velja za povprečno vrednost trditev sklopa 1.

Za trditve »IT sistemi v našem podjetju so nam pomagali pridobiti pomembne informacije o naših gostih«, lahko na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem ničelno domnevo pri $\alpha=0,05$ in sprejem sklep, da aritmetične sredine niso enake. Rezultat pomeni, da je bolj učinkovita uporaba informacijske tehnologije (angl. *Information Technology*, v nadaljevanju IT), namenjene pridobivanju informacij o gostih, statistično pomembno povezana z večjo ekonomsko uspešnostjo hotelskih podjetij. Trditve »če naši gosti želijo, da prilagodimo določen produkt ali storitev, se v odgovornem oddelku potrudimo, da njihovim željam ugodimo« pri stopnji tveganja $\alpha=0,05$ pa pomeni, da je tudi večja prilagodljivost gostu statistično značilno povezana z večjo ekonomsko uspešnostjo hotelskih podjetij.

Odnos podjetja do gostov, torej ni pokazal statistično pomembnih razlik med bolj in manj ekonomsko uspešnimi podjetji, z izjemo dveh vprašanj, ki sta pokazali statistično pomembno razliko med obema skupinama podjetij, in sicer se je pokazalo, da so podjetja, ki bolj učinkovito uporabljajo informacijsko tehnologijo in hitreje prilagajajo svoje storitve željam gostov, tudi ekonomsko bolj uspešna.

V Tabeli 6 prikazujem rezultate preizkusa domneve o razliki med aritmetičnimi sredinami za vsako posamezno trditev sklopa 2 – »odnos podjetja do investicij v trženje«, kjer so bili anketiranci zaproseni, da ocenijo raven investicij njihovega podjetja v posamezna področja trženja.

Iz rezultatov, prikazanih v Tabeli 6, lahko povzamem in sprejem sklep, da na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrni ničelne domneve, da sta aritmetični sredini enaki za oceno trditve »investicije v razvijanje trajne baze podatkov o gostih« ter oceno trditve »investicije v izgradnjo prepoznavne blagovne znamke«. Za ti dve trditvi ne morem sprejeti sklepa, da so podjetja, ki se bolj ukvarjajo s temi področji, tudi statistično značilno

ekonomsko bolj uspešna. Za trditve »investicije v povečanje uspešnosti spletne strani podjetja«, »investicije v oblikovanje optimalnih cen za naše produkte«, »investicije v izboljšanje sistema *on-line* rezervacij« in »investicije v kakovosten sistem podpore gostom na vseh ravneh« lahko na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem ničelno domnevo pri $\alpha=0,05$ in sprejem sklep, da aritmetične sredine niso enake. Rezultat pomeni, da so večje investicije v IT orodja (spletne strani, *on-line* rezervacije, sistemska podpora gostom) in intenzivnejše oziroma aktivnejše ukvarjanje s cenovno politiko, ki jo ravno tako omogoča ustrezno IT orodje, statistično pomembno povezane z večjo ekonomsko uspešnostjo hotelskih podjetij. Enako velja za povprečno vrednost trditev sklopa 2.

Tabela 6: Povezava med odnosom podjetja do investicij v trženje in finančnim kazalnikom EBITDA/sobo – izračun vrednosti F-preizkusa in stopnje značilnosti – P

Zap. št.	Vprašanja sklopa 2: odnos podjetja do investicij v trženje	F-test	St. znač. P	Sklep
1	Investicije v razvijanje trajne baze podatkov o gostih.	1,56	0,19	Razlika ni stat. značilna
2	Investicije v povečanje uspešnosti spletne strani podjetja.	2,63	0,04	Razlika je stat. značilna pri $\alpha=0,05$
3	Investicije v oblikovanje optimalnih cen za naše produkte.	3,76	0,01	Razlika je stat. značilna pri $\alpha=0,05$
4	Investicije v izboljšanje sistema <i>on-line</i> rezervacij.	3,00	0,02	Razlika je stat. značilna pri $\alpha=0,05$
5	Investicije v izgradnjo prepoznavne blagovne znamke.	1,53	0,20	Razlika ni stat. značilna
6	Investicije v kakovosten sistem podpore gostom na vseh ravneh.	2,78	0,03	Razlika je stat. značilna pri $\alpha=0,05$
7	Povprečje	5,37	0,00	Razlika je stat. značilna pri $\alpha=0,05$

V Tabeli 7 prikazujem rezultate preizkusa domneve o razliki med aritmetičnimi sredinami za vsako posamezno trditev sklopa 3 – »ocena stroškov vezanih na goste glede na panogo«, kjer so bili anketiranci zaproseni, da ocenijo relativni položaj svojega podjetja v primerjavi s povprečjem hotelske panoge v Sloveniji.

Iz rezultatov, prikazanih v Tabeli 7, lahko povzamem in sprejem sklep, da na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrniti ničelne domneve, da sta aritmetični sredini enaki za oceno trditve »višina stroškov pridobivanja novih gostov« ter oceno trditve »višina stroškov ohranjanja obstoječih gostov«. Za ti dve trditvi ne morem sprejeti sklepa, da so podjetja, ki več vlagajo v pridobivanje novih in ohranjanje obstoječih gostov, tudi statistično značilno ekonomsko bolj uspešna. Enako velja za povprečno vrednost trditev

sklopa 3. Podjetja iz obeh skupin, uspešna in manj uspešna, menijo, da je njihova višina stroškov pridobivanja in ohranjanja gostov primerljiva s stroški ostalih podjetij v panogi.

Tabela 7: Povezava med oceno stroškov vezanih na gosta glede na panogo in finančnim kazalnikom EBITDA/sobo – izračun vrednosti F-preizkusa in stopnje značilnosti – P

Zap. št.	Vprašanja sklopa 3: ocena stroškov vezanih na goste glede na panogo	F-test	St. znač. P	Sklep
1	Višina stroškov pridobivanja novih gostov.	0,38	0,86	Razlika ni stat. značilna
2	Višina stroškov ohranjanja obstoječih gostov.	0,45	0,81	Razlika ni stat. značilna
3	Povprečje	0,22	0,95	Razlika ni stat. značilna

Rezultati prvih treh sklopov, ki pokrivajo prvo raziskovalno področje, kažejo, da raziskovalne hipoteze H1, »hotelska podjetja, ki gradijo dolgoročen odnos s svojimi kupci, so ekonomsko bolj uspešna«, ne morem potrditi. Hotelska podjetja, ki redno spremljajo tržne trende, skrbijo za sistematično povratno informacijo od kupca in na podlagi tega tudi hitro in učinkovito ukrepajo ter prilagajajo svoje produkte, niso statistično pomembno bolj uspešna od hotelskih podjetij, ki v to področje ne vlagajo sistematično. Od te trditve odstopata dve trditvi iz prvega sklopa ter sklop, ki je vezan na investicije v trženje, in sicer je raziskava pokazala, da so večje investicije v trženjska IT orodja (spletne strani, *on-line* rezervacije, sistemska podpora gostom) in intenzivnejše oziroma aktivnejše ukvarjanje s cenovno politiko, ki jo ravno tako omogoča ustrezno IT orodje, statistično pomembno povezane z večjo ekonomsko uspešnost hotelskih podjetij.

4.2 Odnos hotelov do zaposlenih

Drugo raziskovalno področje se nanaša na odnos do zaposlenih in na z zaposlenimi povezane investicije (sklop od 4 do 7 oziroma 26 vprašanj/trditev). V Tabeli 8 prikazujem rezultate preizkusa domneve o razliki med aritmetičnimi sredinami za vsako posamezno trditev sklopa 4 »odnos podjetja do zaposlenih«, kjer so bili anketiranci zaproseni, da ocenijo odnos njihovega podjetja do zaposlenih.

Iz rezultatov, prikazanih v Tabeli 8, lahko povzamem in sprejemem sklep, da na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrni ničelne domneve, da sta aritmetični sredini enaki za ocene vseh trditev iz sklopa 4. Torej za trditve sklopa 4, ki se nanašajo na komuniciranje vodstva z zaposlenimi, na raziskave, vezane na zaposlene, ter na uvajanje sprememb, ne morem sprejeti sklepa, da so podjetja, ki se bolj ukvarjajo s svojimi zaposlenimi, tudi

statistično značilno ekonomsko bolj uspešna. Enako velja za povprečno vrednost trditev sklopa 4.

Tabela 8: Povezava med odnosom podjetja do zaposlenih in finančnim kazalnikom EBITDA/sobo – izračun vrednosti F-preizkusa in stopnje značilnosti – P

Zap. št.	Vprašanja sklopa 4: odnos podjetja do zaposlenih	F-test	St. znač. P	Sklep
1	V našem podjetju se vodstvo sestaja z zaposlenimi vsaj enkrat letno, da ugotovi kakšna so njihova pričakovanja.	0,71	0,65	Razlika ni stat. značilna
2	V našem podjetju redno izvajamo raziskave s katerimi preverjamo pričakovanja zaposlenih.	0,70	0,66	Razlika ni stat. značilna
3	V našem podjetju vodstvo komunicira direktno z zaposlenimi, da bi ugotovili kako izboljšati raven zadovoljstva med zaposlenimi.	1,70	0,15	Razlika ni stat. značilna
4	V našem podjetju izvajamo anketiranje zaposlenih vsaj enkrat na leto, da bi ocenili njihovo zadovoljstvo z delovnimi pogoji v podjetju.	0,82	0,56	Razlika ni stat. značilna
5	V našem podjetju izvajamo anketiranje zaposlenih vsaj enkrat letno z namenom pridobiti informacije o njihovem odnosu do dela.	1,53	0,20	Razlika ni stat. značilna
6	V našem podjetju pogosto analiziramo rezultate raziskav med zaposlenimi z namenom identificiranja dejavnikov, ki vplivajo na vedenje zaposlenih (na primer: vpliv sindikatov; vpliv dobaviteljev; vpliv širšega okolja ipd.).	1,52	0,20	Razlika ni stat. značilna
7	Znotraj našega podjetja izvajamo veliko internih raziskav (npr. raziskave med zaposlenimi, raziskave procesov ipd.).	1,24	0,31	Razlika ni stat. značilna
8	V našem podjetju uvajamo spremembe kadar ugotovimo, da so zaposleni nezadovoljni z obstoječimi razmerami.	0,52	0,79	Razlika ni stat. značilna
9	Kadar v podjetju ugotovimo, da zaposleni želijo da izboljšamo delovne pogoje, managerji to s skupnimi prizadevanji naredijo.	0,64	0,70	Razlika ni stat. značilna
10	Kadar v podjetju ugotovimo, da so zaposleni nezadovoljni z načinom vodenja, izvajamo ukrepe za izboljšanje.	0,47	0,82	Razlika ni stat. značilna
11	Imamo redne sestanke z zaposlenimi na vseh ravneh podjetja.	0,47	0,80	Razlika ni stat. značilna
12	Povprečje	0,62	0,71	Razlika ni stat. značilna

V Tabeli 9 prikazujem rezultate preizkusa domneve o razliki med aritmetičnimi sredinami za vsako posamezno trditev sklopa 5 – »odnos anketiranega vodje do zaposlenih«, kjer so bili anketiranci zaproseni, da ocenijo svoj odnos (kot vodje) do zaposlenih.

Tabela 9: Povezava med odnosom anketiranega vodje do zaposlenih in finančnim kazalnikom EBITDA/sobo – izračun vrednosti F-preizkusa in stopnje značilnosti – P

Zap. št.	Vprašanja sklopa 5: odnos anketiranega vodje do zaposlenih	F-test	St. znač. P	Sklep
1	Med delom poskušam ugotoviti kakšni so resnični občutki mojih zaposlenih glede njihovega dela.	0,48	0,70	Razlika ni stat. značilna
2	Če med delom opazim, da se eden izmed mojih zaposlenih vede drugače kot normalno, bom v pogovoru z njim poskušal ugotoviti ali obstaja problem, ki povzroča spremembo njegovega vedenja.	0,61	0,61	Razlika ni stat. značilna
3	Med delom redno komuniciram s svojimi zaposlenimi, z namenom izvedeti čim več o njihovem delu.	1,31	0,29	Razlika ni stat. značilna
4	Med delom poskušam ugotoviti kaj si zaposleni želijo od podjetja.	2,30	0,09	Razlika je stat. značilna pri $\alpha=0,1$
5	Redno poročam svojim zaposlenim o razmerah, ki vplivajo na izvajanje njihovih delovnih nalog.	0,92	0,46	Razlika ni stat. značilna
6	Redno se sestajam s svojimi zaposlenimi z namenom poročanja o razmerah, ki prizadevajo celotno podjetje.	0,54	0,71	Razlika ni stat. značilna
7	V podjetju enkrat letno izvajamo poglobljene razvojne razgovore, za katere so vodje bili predhodno usposobljeni.	2,25	0,06	Razlika je stat. značilna pri $\alpha=0,1$
8	Povprečje	1,74	0,16	Razlika ni stat. značilna

Iz rezultatov, prikazanih v Tabeli 9, lahko povzamem in sprejem sklep, da na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrnila ničelne domneve, da sta aritmetični sredini enaki za oceno trditev »med delom poskušam ugotoviti, kakšni so resnični občutki mojih zaposlenih glede njihovega dela«; »če med delom opazim, da se eden izmed mojih zaposlenih vede drugače kot normalno, bom v pogovoru z njim poskušal ugotoviti, ali obstaja problem, ki povzroča spremembo njegovega vedenja«; »med delom redno komuniciram s svojimi zaposlenimi z namenom izvedeti čim več o njihovem delu«; »redno poročam svojim zaposlenim o razmerah, ki vplivajo na izvajanje njihovih delovnih nalog« ter trditev »redno se sestajam s svojimi zaposlenimi z namenom poročanja o razmerah, ki prizadevajo celotno podjetje«. Za te trditve ne morem sprejeti sklepa, da so podjetja, kjer se vodje bolj

ukvarjajo s svojimi zaposlenimi, tudi statistično značilno ekonomsko bolj uspešna. Enako velja za povprečno vrednost trditev sklopa 5.

Za trditvi »med delom poskušam ugotoviti, kaj si zaposleni želijo od podjetja« in »v podjetju enkrat letno izvajamo poglobljene razvojne razgovore, za katere so vodje bili predhodno usposobljeni«, pa lahko na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem ničelno domnevo pri $\alpha=0,1$ in sprejemem sklep, da aritmetične sredine niso enake. Rezultat pomeni, da so podjetja, v katerih vodje preverjajo pričakovanja zaposlenih do podjetja, in podjetja, kjer izvajajo poglobljene razvojne razgovore, za katere so vodje predhodno usposobljeni, tudi ekonomsko bolj uspešna. Trditvi sta smiselno vsebinsko povezani, saj v teoriji in praksi letni pogovori vodje s sodelavcem predvidevajo tudi preverjanje pričakovanj zaposlenih do podjetja.

Pri tem sklopu vprašanj (Tabela 10) je pomembno tudi dejstvo, da je na prva štiri vprašanja večina anketirancev odgovarjala z ocenami pet in več (92 odstotkov odgovorov).

Tabela 10: Odnos anketiranega vodje do zaposlenih – distribucija odgovorov

	Vprašanja sklopa 5: odnos anketiranega vodje do zaposlenih	Odgovor						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Med delom poskušam ugotoviti kakšni so resnični občutki mojih zaposlenih glede njihovega dela.				2	9	10	18
2	Če med delom opazim, da se eden izmed mojih zaposlenih vede drugače kot normalno, bom v pogovoru z njim poskušal ugotoviti ali obstaja problem, ki povzroča spremembo njegovega vedenja.				3	6	10	20
3	Med delom redno komuniciram s svojimi zaposlenimi, z namenom izvedeti čim več o njihovem delu.				3	4	11	21
4	Med delom poskušam ugotoviti kaj si zaposleni želijo od podjetja.				4	9	11	15
5	Redno poročam svojim zaposlenim o razmerah, ki vplivajo na izvajanje njihovih delovnih nalog.			1	6	7	12	13
6	Redno se sestajam s svojimi zaposlenimi z namenom poročanja o razmerah, ki prizadevajo celotno podjetje.		1		8	5	11	14
7	V podjetju enkrat letno izvajamo poglobljene razvojne razgovore, za katere so vodje bili predhodno usposobljeni.	4	2	3	8	7	9	6

Podobno velja tudi za vprašanji pet (82 odstotkov odgovorov) in šest (77 odstotkov odgovorov), sedmo vprašanje ima edino v tem sklopu normalno porazdelitev odgovorov (56 odstotkov odgovorov pet in več). To bi lahko razložili s tem, da so na vprašanja od ena do šest vodje odgovarjali v glavnem v svojem imenu in ocenjevali svojo angažiranost, kar bi lahko pomenilo tudi nekoliko manjšo kritičnost pri odgovorih.

V Tabeli 11 prikazujem rezultate preizkusa domneve o razliki med aritmetičnimi sredinami za vsako posamezno trditev sklopa 6 – »odnos podjetja do investicij v zaposlene«, kjer so bili anketiranci zaproseni, da ocenijo raven investicij njihovega podjetja v posamezna področja, povezana z zaposlenimi.

Iz rezultatov, prikazanih v Tabeli 11, lahko povzamem in sprejem sklep, da na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrnilo ničelne domneve, da sta aritmetični sredini enaki za oceno trditve »investicije v izboljšanje delovanja intraneta« ter oceno trditve »investicije v izboljšanje kakovosti delovnega okolja za zaposlene«. Za ti dve trditvi ne morem sprejeti sklepa, da so podjetja, ki se bolj ukvarjajo s temi področji, tudi statistično značilno ekonomsko bolj uspešna. Enako velja za povprečno vrednost trditev sklopa 6.

Tabela 11: Povezava med odnosom podjetja do investicij v zaposlene in finančnim kazalnikom EBITDA/sobo – izračun vrednosti F-preizkusa in stopnje značilnosti – P

Zap. št.	Vprašanja sklopa 6: odnos podjetja do investicij v zaposlene	F-test	St. znač. P	Sklep
1	Investicije v izboljšanje interne komunikacije med zaposlenimi.	2,36	0,05	Razlika je stat. značilna pri $\alpha=0,05$
2	Investicije v izboljšanje delovanja intraneta.	0,79	0,58	Razlika ni stat. značilna
3	Investicije v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.	2,00	0,09	Razlika je stat. značilna pri $\alpha=0,1$
4	Investicije v izboljšanje komunikacije med vodstvom in zaposlenimi.	1,98	0,09	Razlika je stat. značilna pri $\alpha=0,1$
5	Investicije v pripadnost zaposlenih podjetju.	2,48	0,04	Razlika je stat. značilna pri $\alpha=0,05$
6	Investicije v izboljšanje kakovosti delovnega okolja za zaposlene.	1,08	0,40	Razlika ni stat. značilna
7	Povprečje	1,60	0,18	Razlika ni stat. značilna

Za trditvi »investicije v izboljšanje interne komunikacije med zaposlenimi« in »investicije v izboljšanje komunikacije med vodstvom in zaposlenimi« pa lahko na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem ničelno domnevo pri $\alpha=0,05$ in sprejem sklep, da aritmetične sredine niso enake. Za trditvi »investicije v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih« in »investicije v pripadnost zaposlenih podjetju« pa lahko na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem ničelno domnevo pri $\alpha=0,1$ in sprejem sklep, da aritmetične sredine niso enake.

Rezultat pomeni, da so večje investicije v izboljšanje interne komunikacije med zaposlenimi ter med zaposlenimi in vodstvom ter večje investicije v izobraževanje in

usposabljanje ter pripadnost zaposlenih tudi statistično pomembno povezane z večjo ekonomsko uspešnostjo hotelskih podjetij.

V Tabeli 12 prikazujem rezultate preizkusa domneve o razliki med aritmetičnimi sredinami za vsako posamezno trditve sklopa 7 – »ocena stroškov, vezanih na zaposlene glede na panogo«, kjer so bili anketiranci zaproseni, da ocenijo relativen položaj svojega podjetja v primerjavi s povprečjem hotelske panoge v Sloveniji.

Iz rezultatov, prikazanih v Tabeli 12, lahko povzamem in sprejem sklep, da na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrniti ničelne domneve, da sta aritmetični sredini enaki za oceno trditve »višina stroškov pridobivanja novih zaposlenih« ter oceno trditve »višina stroškov ohranjanja obstoječih zaposlenih«. Za ti dve trditvi ne morem sprejeti sklepa, da so podjetja, ki več vlagajo v pridobivanje novih in ohranjanje obstoječih zaposlenih, tudi statistično značilno ekonomsko bolj uspešna. Enako velja za povprečno vrednost trditve sklopa 7. Podjetja iz obeh skupin, uspešna in manj uspešna, menijo, da je njihova višina stroškov pridobivanja in ohranjanja zaposlenih primerljiva s stroški ostalih podjetij v panogi.

Tabela 12: Povezava med oceno stroškov vezanih na zaposlene glede na panogo in finančnim kazalnikom EBITDA/sobo – izračun vrednosti F-preizkusa in stopnje značilnosti–P

Zap. št.	Vprašanja sklopa 7: ocena stroškov vezanih na zaposlene glede na panogo	F-test	St. znač. P	Sklep
1	Višina stroškov pridobivanja novih zaposlenih.	0,67	0,68	Razlika ni stat. značilna
2	Višina stroškov ohranjanja obstoječih zaposlenih.	0,54	0,78	Razlika ni stat. značilna
3	Povprečje	0,54	0,78	Razlika ni stat. značilna

Rezultati sklopov od štiri do sedem, ki pokrivajo drugo raziskovalno področje, kažejo, da raziskovalne hipoteze H2 – »hotelska podjetja, ki skrbijo za dober odnos do svojih zaposlenih, so ekonomsko bolj uspešna«, ne morem potrditi. Hotelska podjetja, ki v svojem vsakodnevem poslovanju uporabljajo sodobne prakse ravnanja z zaposlenimi in s tem zagotavljajo kakovostno in konkurenčno storitev ter večje zadovoljstvo gostov, niso statistično pomembno bolj uspešna od hotelskih podjetij, ki v to področje ne vlagajo sistematično. Od te trditve odstopa sklop, ki je vezan na investicije v zaposlene, in sicer je raziskava pokazala, da so večje investicije v izboljšanje interne komunikacije med zaposlenimi ter med zaposlenimi in vodstvom, v izobraževanje in usposabljanje ter

pripadnost zaposlenih tudi statistično pomembno povezane z večjo ekonomsko uspešnostjo hotelskih podjetij.

4.3 Odnos hotelov do konkurence

Tretje raziskovalno področje se nanaša na odnos do konkurence (sklop 8 oziroma štiri vprašanja/trditve). V Tabeli 13 prikazujem rezultate preizkusa domneve o razliki med aritmetičnimi sredinami za vsako posamezno trditev sklopa 8 – »odnos podjetja do konkurence«, kjer so bili anketiranci zaproseni, da ocenijo odnos njihovega podjetja do konkurence.

Iz rezultatov, prikazanih v Tabeli 13, lahko povzamem in sprejem sklep, da na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrni ničelne domneve, da sta aritmetični sredini enaki za ocene vseh trditev iz sklopa 8. Enako velja za povprečno vrednost trditev sklopa 8. Raziskovalne hipoteze H3, »hotelska podjetja, ki sistematično spremljajo spremembe v panogi in pri svojih konkurentih, so ekonomsko bolj uspešna«, ne morem potrditi. Torej ne morem sprejeti sklepa, da so hotelska podjetja, ki se zavedajo, da delujejo v izjemno konkurenčni panogi in v svojem vsakodnevem poslovanju uporabljajo sodobna orodja spremljanja in primerjanja s konkurenco, tudi statistično značilno ekonomsko bolj uspešna.

Tabela 13: Povezava med odnosom podjetja do konkurence in finančnim kazalnikom EBITDA/sobo – izračun vrednosti F-preizkusa in stopnje značilnosti – P

Zap. št.	Vprašanja sklopa 8: odnos podjetja do konkurence	F-test	St. znač. P	Sklep
1	Če en oddelek izve nekaj pomembnega o konkurentih, sledi hitro obveščanje drugih oddelkov.	1,72	0,16	Razlika ni stat. značilna
2	V našem podjetju hitro zaznavamo temeljne premike v naši panogi (npr. vstop novega konkurenta)	0,65	0,67	Razlika ni stat. značilna
3	V našem podjetju se hitro odločamo kako odgovoriti na spremembe cen pri konkurentih.	0,85	0,53	Razlika ni stat. značilna
4	Če bi glavni konkurent začel z intenzivno kampanjo, ki bi ciljala na naše goste, bi se takoj odzvali.	0,40	0,87	Razlika ni stat. značilna
5	Povprečje	0,83	0,54	Razlika ni stat. značilna

4.4 Odnos hotelov do dobaviteljev

Četrto raziskovalno področje se nanaša na odnos do dobaviteljev (sklop 9 oziroma štiri vprašanja/trditve). V Tabeli 14 prikazujem rezultate preizkusa domneve o razliki med aritmetičnimi sredinami za vsako posamezno trditev sklopa 9 – »odnos podjetja do dobaviteljev«, kjer so bili anketiranci zaproseni, da ocenijo odnos njihovega podjetja do dobaviteljev.

Tabela 14: Povezava med odnosom podjetja do dobaviteljev in finančnim kazalnikom EBITDA/sobo – izračun vrednosti F-preizkusa in stopnje značilnosti – P

Zap. št.	Vprašanja sklopa 9: odnos podjetja do dobaviteljev	F-test	St. znač. P	Sklep
1	V našem podjetju vlagamo veliko naporov v identifikacijo dobaviteljev, ki najbolj ustrezajo našim potrebam.	0,95	0,47	Razlika ni stat. značilna
2	V našem podjetju se usmerjamo na procese skupnega planiranja z dobavitelji.	1,47	0,22	Razlika ni stat. značilna
3	V našem podjetju dajemo veliki pomen aktivnostim, ki vodijo v izboljšanje odnosov z našimi dobavitelji.	2,32	0,07	Razlika je stat. značilna pri $\alpha=0,1$
4	Aktivno delamo na usklajevanju poslovnih procesov z našimi dobavitelji, včasih tudi z njihovimi dobavitelji, tako da kupci vidijo, da procesi v naši verigi vrednosti potekajo gladko.	0,68	0,67	Razlika ni stat. značilna
5	Povprečje	2,33	0,07	Razlika je stat. značilna pri $\alpha=0,1$

Iz rezultatov, prikazanih v Tabeli 14, lahko povzamem in sprejemem sklep, da na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrniti ničelne domneve, da sta aritmetični sredini enaki za oceno treh trditev: »v našem podjetju vlagamo veliko naporov v identifikacijo dobaviteljev, ki najbolj ustrezajo našim potrebam«, »v našem podjetju se usmerjamo na procese skupnega planiranja z dobavitelji« ter za trditev »aktivno delamo na usklajevanju poslovnih procesov z našimi dobavitelji, včasih tudi z njihovimi dobavitelji, tako da kupci vidijo, da procesi v naši verigi vrednosti potekajo gladko«. Za te tri trditve ne morem sprejeti sklepa, da so podjetja, ki se bolj ukvarjajo s temi področji, tudi statistično značilno ekonomsko bolj uspešna.

Za trditev »v našem podjetju dajemo veliki pomen aktivnostim, ki vodijo v izboljšanje odnosov z našimi dobavitelji«, pa lahko na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem ničelno

domnevo pri $\alpha=0,1$ in sprejemem sklep, da aritmetične sredine niso enake. Enako velja za povprečno vrednost trditev sklopa 9.

Iz vsebine trditev torej lahko razberemo, da se obravnavana hotelska podjetja, ne glede na ekonomsko uspešnost, ukvarjajo z identifikacijo ustreznih dobaviteljev, s skupnim planiranjem in usklajevanjem poslovnih procesov, kar pomeni z operativnim nivojem, vendar se razlikujejo v segmentu razvoja teh odnosov na neko višjo, ne zgolj operativno raven. Odgovori vendarle kažejo v smeri, da obstaja povezava med strateškim ukvarjanjem z dobavitelji in ekonomsko uspešnostjo teh podjetij.

4.5 Odnos hotelov do naravnega okolja, lokalnega prebivalstva in državnih institucij

Peto in hkrati zadnje raziskovalno področje se nanaša na odnos do naravnega okolja, lokalnega prebivalstva in državnih institucij (sklop 10 oziroma pet vprašanj/trditev). V Tabeli 15 prikazujem rezultate preizkusa domneve o razliki med aritmetičnimi sredinami za vsako posamezno trditev sklopa 10 – »odnos podjetja do naravnega okolja, lokalnega prebivalstva in državnih institucij«, kjer so bili anketiranci zaproseni, da ocenijo odnos njihovega podjetja do naravnega okolja, lokalnega prebivalstva in državnih institucij.

Tabela 15: Povezava med odnosom podjetja do naravnega okolja, lokalnega prebivalstva, državnih institucij in finančnim kazalnikom EBITDA/sobo – izračun vrednosti F-preizkusa in stopnje značilnosti – P

Zap. št.	Vprašanja sklopa 10: odnos podjetja do naravnega okolja, lokalnega prebivalstva in državnih institucij	F-test	St. znač. P	Sklep
1	V našem podjetju pogosto in uspešno sodelujemo s predstavniki lokalne skupnosti (občine).	0,89	0,50	Razlika ni stat. značilna
2	V našem podjetju sodelujemo in se aktivno vključujemo v regionalne in državne projekte na področju turizma.	1,09	0,39	Razlika ni stat. značilna
3	V našem podjetju vključujemo mnenja lokalne skupnosti (prebivalcev in civilne družbe) v delovne procese in procese odločanja.	0,27	0,95	Razlika ni stat. značilna
4	V našem podjetju vlagamo veliko naporov v ohranjanje naravnega okolja (uvajamo programe bolj učinkovite porabe, vode, energije, ponovne uporabe virov ipd.).	0,86	0,54	Razlika ni stat. značilna

se nadaljuje

Nadaljevanje

Zap. št.	Vprašanja sklopa 10: odnos podjetja do naravnega okolja, lokalnega prebivalstva in državnih institucij	F-test	St. znač. P	Sklep
5	V našem podjetju smo aktivno vključeni v ohranjanje kulturne dediščine v naši destinaciji.	0,69	0,64	Razlika ni stat. značilna
6	Povprečje	0,61	0,66	Razlika ni stat. značilna

Iz rezultatov, prikazanih v Tabeli 15, lahko povzamem in sprejem sklep, da na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrniti ničelne domneve, da sta aritmetični sredini enaki za ocene vseh trditev iz sklopa 10. Raziskovalnih hipotez H5, »hotelska podjetja, ki imajo skrben odnos do naravnega okolja, so ekonomsko bolj uspešna«, H6, »hotelska podjetja, ki imajo skrben odnos do lokalnih prebivalcev, so ekonomsko bolj uspešna«, in H7, »hotelska podjetja, ki imajo skrben odnos do države in državnih institucij, so ekonomsko bolj uspešna«, ne morem potrditi. Torej ne morem sprejeti sklepa, da so hotelska podjetja, ki se zavedajo načel trajnostnega turizma in imajo konstruktiven odnos do naravnega, kulturnega in družbenega okolja, tudi statistično značilno ekonomsko bolj uspešna.

Odnos podjetja do okolja, ni pokazal statistično pomembnih razlik med bolj in manj ekonomsko uspešnimi podjetji. Podjetja iz obeh skupina menijo (Tabela 16), da pogosto in uspešno sodelujejo s predstavniki lokalne skupnosti (87 odstotkov odgovorov je štiri in več), da sodelujejo in se aktivno vključujejo v regionalne in državne projekte na področju turizma (72 odstotkov odgovorov je štiri in več), da v svoje delovne procese in procese odločanja vključujejo mnenja lokalne skupnosti (64 odstotkov odgovorov je štiri in več) ter da vlagajo veliko naporov v ohranjanje naravnega okolja in kulturne dediščine svoje destinacije (78 odstotkov odgovorov je štiri in več).

Tabela 16: Odnos podjetja do naravnega okolja, lokalnega prebivalstva in državnih institucij – distribucija odgovorov

	Vprašanja sklopa 10: odnos podjetja do naravnega okolja, lokalnega prebivalstva in državnih institucij	Odgovor						
		1	2	3	4	5	6	7
1	V našem podjetju pogosto in uspešno sodelujemo s predstavniki lokalne skupnosti (občine).		3	2	5	10	11	8
2	V našem podjetju sodelujemo in se aktivno vključujemo v regionalne in državne projekte na področju turizma.	1	5	5	8	8	5	7

se nadaljuje

Nadaljevanje

	Vprašanja sklopa 10: odnos podjetja do naravnega okolja, lokalnega prebivalstva in državnih institucij	Odgovor						
		1	2	3	4	5	6	7
3	V našem podjetju vključujemo mnenja lokalne skupnosti (prebivalcev in civilne družbe) v delovne procese in procese odločanja.	1	5	8	8	8	6	3
4	V našem podjetju vlagamo veliko naporov v ohranjanje naravnega okolja (uvajamo programe bolj učinkovite porabe, vode, energije, ponovne uporabe virov ipd.).	1	3	5	9	6	8	7
5	V našem podjetju smo aktivno vključeni v ohranjanje kulturne dediščine v naši destinaciji.		4	5	7	6	7	10

5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE TRENUTNEGA STANJA NA PODROČJU DRUŽBENO ODGOVORNEGA RAVNANJA SLOVENSКИH HOTELSKIH PODJETIJ

5.1 Vpliv družbene odgovornosti na poslovanje hotelskih podjetij v Sloveniji

Turistični trg je z ekonomskega vidika še posebej občutljiv. V razmerah gospodarske krize, podjetja, posebej hotelska, poslabšane razmere občutijo kot zmanjšanje povpraševanja. Zaradi fiksnih ter glede na dano povpraševanje prevelikih kapacitet izključno prodajna usmeritev lahko sili v prodajo za vsako ceno. Podjetja pa morajo v vsakih razmerah najti načine, kako zagotavljati ekonomsko uspešno poslovanje. Takšna usmerjenost je legitimna v vsakršnih gospodarskih razmerah in je legitimna za tradicionalne in moderne kapitaliste. Vendar za moderna podjetja ni več zadostna. Koncept bolj odgovornega poslovanja je v javni in zasebni sektor vidneje prodril že v sedemdesetih letih preteklega stoletja, hkrati z zavedanjem o okoljskih problemih in družbeni odgovornosti podjetij. Ne glede na legitimnost in nujnost ekonomskega uspeha ali celo preživetja se poslovanje usmerja tudi na potrebe in želje individualnih potrošnikov, družbe in okolja na dolgi rok (Mihalič ur., 2009, str. 1).

V sklopu magistrske naloge opravljena raziskava je pokazala, da rezultati prvega raziskovalnega področja ne potrjujejo raziskovalne hipoteze – »hotelska podjetja, ki gradijo dolgoročen odnos s svojimi kupci, so ekonomsko bolj uspešna«. Hotelska podjetja, ki redno spremljajo tržne trende, skrbijo za sistematično povratno informacijo od kupcev in na tej osnovi tudi hitro in učinkovito ukrepajo ter prilagajajo svoje produkte, niso statistično pomembno bolj uspešna od hotelskih podjetij, ki v to področje ne vlagajo

sistematično. Vendar od te trditve odstopata dve trditvi iz prvega sklopa (ena je vezana na IT sisteme) ter sklop, ki je vezan na investicije v trženje, in sicer je raziskava pokazala, da so večje investicije v trženjska IT orodja (spletne strani, *on-line* rezervacije, sistemska podpora gostom) in intenzivnejše oziroma aktivnejše ukvarjanje s cenovno politiko, ki jo ravno tako omogoča ustrezno IT orodje, statistično pomembno povezane z večjo ekonomsko uspešnostjo hotelskih podjetij.

Tudi rezultati drugega raziskovalnega področja kažejo, da raziskovalne hipoteze – »hotelska podjetja, ki skrbijo za dober odnos do svojih zaposlenih, so ekonomsko bolj uspešna« – ne morem potrditi. Hotelska podjetja, ki v svojem vsakodnevem poslovanju uporabljajo sodobne prakse ravnanja z zaposlenimi in s tem zagotavljajo kakovostno in konkurenčno storitev ter večje zadovoljstvo gostov, niso statistično pomembno bolj uspešna od hotelskih podjetij, ki v to področje ne vlagajo sistematično. Od te trditve ponovno odstopa sklop, ki je vezan na investicije – tokrat v zaposlene, in sicer je raziskava pokazala, da so večje investicije v izboljšanje internega komuniciranja med zaposlenimi ter med zaposlenimi in vodstvom, v izobraževanje in usposabljanje in pripadnost zaposlenih tudi statistično pomembno povezane z večjo ekonomsko uspešnostjo hotelskih podjetij.

Rezultati tretjega raziskovalnega področja – »hotelska podjetja, ki sistematično spremljajo spremembe v panogi in pri svojih konkurentih so ekonomsko bolj uspešna« – ne potrjujejo raziskovalnih hipotez. Na osnovi dobljenih rezultatov torej ne morem sprejeti sklepa, da so hotelska podjetja, ki se zavedajo, da delujejo v izjemno konkurenčni panogi, in v svojem vsakodnevem poslovanju uporabljajo sodobna orodja spremljanja in primerjanja s konkurenco, tudi statistično značilno ekonomsko bolj uspešna.

Rezultati četrtega raziskovalnega področja – »hotelska podjetja, ki skrbno gradijo odnose s svojimi dobavitelji, so hkrati ekonomsko bolj uspešna« – kažejo, da se obravnavana hotelska podjetja ne glede na ekonomsko uspešnost ukvarjajo z identifikacijo ustreznih dobaviteljev, s skupnim planiranjem in usklajevanjem poslovnih procesov, kar pomeni z operativnim nivojem. Obravnavana podjetja pa se statistično pomembno razlikujejo v segmentu razvoja teh odnosov z operativne na strateško raven, saj odgovori kažejo, da obstaja povezava med strateškim ukvarjanjem z dobavitelji in ekonomsko uspešnostjo teh podjetij.

Tudi hipotez petega raziskovalnega področja – »hotelska podjetja, ki imajo skrben odnos do naravnega okolja, so ekonomsko bolj uspešna«, »hotelska podjetja, ki imajo skrben odnos do lokalnih prebivalcev, so ekonomsko bolj uspešna« in »hotelska podjetja, ki imajo skrben odnos do države in državnih institucij, so ekonomsko bolj uspešna« – ne morem potrditi. Torej ne morem sprejeti sklepa, da so hotelska podjetja, ki se zavedajo načel trajnostnega turizma in imajo konstruktiven odnos do naravnega, kulturnega in družbenega okolja, tudi statistično značilno ekonomsko bolj uspešna. Skoraj vsa obravnavana podjetja

namreč menijo, da pogosto in uspešno sodelujejo s predstavniki lokalne skupnosti, da sodelujejo in se aktivno vključujejo v regionalne in državne projekte na področju turizma, da v svoje delovne procese in procese odločanja vključujejo mnenja lokalne skupnosti ter da vlagajo veliko naporov v ohranjanje naravnega okolja in kulturne dediščine svoje destinacije.

Pričujoča raziskava torej kaže, da ni močne povezave med podjetji, ki vlagajo več sredstev in časa v izgradnjo dobrih in dolgoročnih odnosov s širšim naborom deležnikov (kupci, zaposleni, konkurenca, dobavitelji ter naravno, kulturno in družbeno okolje) in večjo ekonomsko uspešnostjo teh podjetij. To lahko trdim na osnovi izdelanih primerjav med posameznimi podjetji, ki so odgovarjala na vprašalnik in bila v opazovanih letih bolj ali manj ekonomsko uspešna. V skladu s tem ne morem potrditi nobene od raziskovalnih hipotez.

Vendar posamezni odgovori, v dveh primerih celo posamezni sklopi, kažejo v smeri pozitivne povezave med podjetji, ki so bolj angažirana na obravnavanih področjih, in njihovo ekonomsko uspešnostjo. In sicer se je v raziskavi pokazala kot pomembna predvsem ocena investicij v posamezna področja, tako v trženjska IT orodja, v zaposlene in celo investiranja v strateško nadgradnjo odnosov z dobavitelji. Na podlagi tega si upam trditi, da je raziskava kljub temu zaznala neko vzporedno gibanje med večjim vlaganjem v relevantne deležnike in večjo ekonomsko uspešnostjo teh podjetij. Ker pa je izpostavljeno ravno področje investicij, dajejo rezultati misliti, da je povezava verjetno obojestranska – podjetja, ki so ekonomsko bolj uspešna, več vlagajo ..., kar pa je že snov za nadaljnjo raziskavo.

Zanimiva je tudi ugotovitev, da skoraj vsa obravnavana podjetja menijo, da se zavedajo načel trajnostnega turizma in imajo konstruktiven odnos do naravnega, kulturnega in družbenega okolja, kar je zagotovo spodbudno. Pričakujemo lahko, da se bo ta pozitivna naravnost slovenskih hotelskih podjetij v naslednjih letih pokazala tudi v konkretnih aktivnostih.

5.2 Predlogi in priporočila za slovensko hotelsko panogo

Namen magistrske naloge je bil na primeru slovenskih hotelskih podjetij raziskati področje družbene odgovornosti v povezavi z ekonomsko uspešnostjo in s tem bolje razumeti stališča slovenskih hotelskih managerjev do tematike družbene odgovornosti.

Iz navedenih ugotovitev izhaja, da ni močne povezave med podjetji, ki vlagajo več sredstev in časa v izgradnjo dobrih in dolgoročnih odnosov s širšim naborom deležnikov (kupci, zaposleni, konkurenca, dobavitelji ter naravno, kulturno in družbeno okolje), in njihovo večjo ekonomsko uspešnostjo. Vendar posamezni odgovori kažejo na pozitivno

povezavo med podjetji, ki so bolj angažirana na obravnavanih področjih in njihovo ekonomsko uspešnostjo.

Kljub temu so rezultati raziskave dober znak managerjem hotelskih podjetij, ki se odločajo za projekte v smeri družbene odgovornosti in trajnostnega turizma, saj kažejo, da taki projekti ne zmanjšujejo finančne uspešnosti podjetja, lahko pa jo zvišujejo.

V skladu z obravnavano teorijo in dosedanjimi raziskavami sklepam, da pozitivno vplivajo predvsem tiste aktivnosti hotelskih podjetij, ki so strateško usmerjene na področja, kjer ima podjetje kompetence. Zaradi tega je zelo pomembno, da se hotelska podjetja tej tematiki posvetijo sistematično in ne zgolj zaradi trenutnih finančnih učinkov ali zunanjih pritiskov. Poleg tega raziskave večjih hotelskih verig kažejo, da si ta podjetja že vrsto let aktivno prizadevajo za uresničevanje družbene odgovornosti in da je ta dober kazalec dolgoročne uspešnosti podjetja. Slovenski hoteli so sodeč po raziskavah šele na začetku, saj je večina raziskav pokazala predvsem zavedanje naraščajočega pomena tega področja in aktivnosti, ki so povezane pretežno s takojšnjimi, prodajnimi ali stroškovnimi, učinki.

Zato je ključno priporočilo slovenskim hotelirjem, da sicer ohranijo svojo tržno in finančno naravnost, vendar naj v zgodnji proces razvoja vseh aktivnosti vključijo tudi vse relevantne deležnike ter jim s tem omogočijo aktivno sooblikovanje procesov in storitev, ki jih bodo kasneje tudi soustvarjali in živeli. S tem bodo hotelska podjetja zagotovila okoljsko in družbeno sprejemljivost ter usmerjenost v prihodnost in razvoj, ki bo dolgoročno ohranjal uspešnost podjetja, destinacije in države ter ne nazadnje turistične panoge nasploh.

SKLEP

Turizem je danes ena največjih gospodarskih panog in zelo pomemben dejavnik gospodarske rasti in zaposlovanja po vsem svetu. Je ekonomski in socialni fenomen, ki je zelo odvisen od naravnega in družbenega okolja. Turizem predstavlja pomembno razvojno in poslovno priložnost tudi za Slovenijo in lahko v naslednjih letih postane ena izmed vodilnih panog slovenskega gospodarstva. Vendar je turizem hkrati panoga, ki poleg ekonomskega blagostanja prinaša tudi številne negativne vplive na ekološko in družbeno okolje.

V zadnjih desetletjih se je okrepilo zavedanje, da je ekonomski sistem determiniran z družbenim, oba pa sta omejena z naravnim, ter da vse tri sisteme povezuje trajnostni razvoj. Prenos trajnostnega koncepta na raven podjetja pomeni, da imajo gospodarske in druge organizacije tudi širšo socialno odgovornost, kot je le ustvarjanje dobička za delničarje.

Dejstvo je, da je turizem poln nasprotij in teoretiki turizma menijo, da ima vsaka pozitivna funkcija turizma vsaj še eno negativno. Vendar lahko z načrtnim in modrim gospodarjenjem preprečimo negativne posledice razvoja turizma, jih ublažimo ali celo odpravimo. Hotelska podjetja bi, glede na vplive turizma na širše okolje, morala biti pionirji v razumevanju in vpeljavi trajnostnega koncepta poslovanja v prakso.

Koncept trajnostnega razvoja turizma je torej zasnovan na ekonomski uspešnosti turističnega poslovanja. Vendar je tak turizem hkrati prizanesljiv in konstruktiven do naravnega, kulturnega in socialnega okolja ter zagotavlja zadovoljstvo obiskovalcev. Samo turizem, ki bo zagotavljal konsenz in ravnotežje med vsemi udeleženci razvoja, se bo lahko obdržal tudi v prihodnosti.

Takšen pogled na panogo pričakuje od vseh deležnikov več odgovornosti, saj so aktivni soustvarjalci in ne zgolj opazovalci trendov, ki se jim nato prilagajajo. Turistična podjetja imajo na razpolago znanje in orodja dobrega okoljskega upravljanja, ki jih morajo le še implementirati v svoje strategije in nato skupaj s turisti in širšim družbenim okoljem dosledno izvajati skozi dnevne aktivnosti.

Na podlagi raziskav lahko sklepamo, da družbena odgovornost zagotovo ne zmanjšuje finančne uspešnosti podjetja, lahko pa jo zvišuje. Zvišuje jo takrat, ko je strateško usmerjena, torej na področje, kjer podjetje ima kompetence in lahko pričakuje največje pozitivne učinke. Družbena odgovornost predstavlja dobro poslovno strategijo podjetja in je dober kazalec dolgoročne uspešnosti podjetja. Tudi raziskave v hotelskem sektorju kažejo, da se stvari premikajo na bolje, o problematiki se ne samo razpravlja, temveč si hotelska podjetja aktivno prizadevajo za uresničevanje družbene odgovornosti in lahko pričakujemo tudi že prve rezultate.

Trajnostni razvoj ni več vprašanje, je nujnost, ki zahteva institucionalno, organizacijsko in finančno doslednost. Je priložnost, ki hotelskim podjetjem ponuja nešteto možnosti na področju inovacij, izobraževanja, novih produktov, ki bodo upoštevali biotsko raznovrstnost, kulturno dediščino, vključevali državne, lokalne in nevladne organizacije ter s tem dvignili kakovost ponudbe in hkrati v največji možni meri ohranjali naravne danosti. Možnosti je veliko, slovenska hotelska podjetja pa morajo poiskati svojo lastno unikatno kombinacijo trajnostnega vedenja in vodenja hotela ter nadaljevati z vzpostavljanjem nove trajnostne prihodnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Aronsson, L. (2000). *The Development of Sustainable Tourism*. London: Cassel Academic.
2. Balaguer, J., & Cantavella-Jordá, M. (2002). Tourism as a long-run economic growth factor: The Spanish case. *Applied Economics*, 34(7), 877–884.
3. Bašan, L., Črnjar, K., & Hajduković, A. (2010). Sustainability – the marketing and knowledge management perspective in hospitality industry. V *Management, Education and Tourism – Social Responsibility for Sustainable Development* (str. 91–98). Portorož: Turistica – University of Primorska, Faculty of Tourism Studies.
4. Bieger, T. (2000). *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen* (4. Auf.). Muenchen: Oldenbourg.
5. Biloslavo, R. (2010). Družbena odgovornost podjetij: zgodovina, dosežki in odprta vprašanja. V B. Mevlja (ur.), *Povežimo ideje* (str. 14–17). Koper: Središče Rotunda.
6. Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69–82.
7. Bohdanowicz, P., & Zientara, P. (2009). Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees, *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 147–158.
8. Brezovec, A., & Nemeč Rudež, H. (2009). *Marketing v turizmu: izhodišča za ustvarjalno razmišljanje in upravljanje*. Portorož: Turistica – Fakulteta za turistične študije.
9. Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2001). *Fundamentals of financial management* (9th ed). Forth Worth: Dryden.
10. *Brundtland report: Our common future*. (1987). Oxford: Oxford University Press. Najdeno 10. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>
11. Carroll, A. B., & Buchholz, A. K. (2000). *Business & society. Ethics and stakeholder management* (4th ed.). Cincinnati: South-Western College.
12. Carroll, A. B. (1991). Toward the moral management of organisational stakeholders. *Business Horizont*, 34(7/8), 39–48.
13. Cohen, E. (1979). A phenomenology of tourist experiences. *Sociology*, 13(May), 179–201.
14. Commission of the European Communities (2006, 9. junij). *Renewed EU sustainable development strategy*. Brussels: Council of the European Union.
15. Crouch, G. I., & Shaw, R. N. (1992). International tourism demand: A meta-analysis integration of research findings. V J. Thomas & B. Thomas (ur.), *Choice and demand in tourism* (str. 175–207). London: Mansell.
16. den Hond, F., de Bakker, F. G. A., & Neergaard, P. (2007). Introduction to managing corporate social responsibility in action: Talking, doing and measuring. V F. den Hond, F. G. A. de Bakker & P. Neergaard (ur.), *Managing corporate social*

- responsibility in action: Talking, doing and measuring* (str. 1–12). Burlington: Ashgate.
17. Draščak, M. (2007, 19. december). Ali družbena odgovornost prispeva k uspešnosti podjetja? Končno odgovor. *E-revir*. Najdeno 7. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.erevir.si/Moduli/Clanki/Clanek.aspx?ModulID=1&KategorijaID=11&ClanekID=555>
 18. Dwyer, L. (2005). Relevance of triple bottom line reporting to achievement of sustainable tourism: a scoping study. *Tourism Review International*, 9(1), 79–93.
 19. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., Scott, N., & Cooper, C. (2008). *Megatrends underpinning tourism to 2020: analysis of key drivers for change*. Technical Report. Queensland: Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism.
 20. Dwyer, L., Mihalič, T., Edwards, D., & Knežević Cvelbar, L. (2010). *Mega trendi v turizmu do 2010: priporočila za Slovenijo*. Ljubljana: Inštitut za turizem Ekonomske fakultete Ljubljana.
 21. Elkington, J. (2004, 17. avgust). *Enter the triple bottom line*. Najdeno 15. maja 2011 na <http://www.johnelkington.com/TBL-elkington-chapter.pdf>
 22. Embley, L. L. (1993). *Doing well while doing good: The marketing link between business & nonprofit causes*. New Jersey: Prentice Hall.
 23. Eurobarometer. (2010). *Survey on the attitudes of Europeans towards tourism Analytical report Wave 2*. European Commission. Najdeno 26. februarja 2011 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_291_en.pdf
 24. European Commission Environment. (2010). *Sustainable development*. Najdeno 27. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/environment/eussd/>
 25. Evropska komisija. (2010a, 3. marec). *Sporočilo komisije. Evropa 2020. Strategija za pametno, trajnostno in vključujočo rast*. Bruselj: Evropska komisija.
 26. Evropska komisija. (2010b, 30. junij). *Sporočilo komisije evropskemu parlamentu, svetu, evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in odboru regij: Evropa, prva svetovna turistična destinacija – nov okvir evropske turistične politike*. Bruselj: Evropska komisija.
 27. Fletcher, J. (2008). The economic impact of tourism. V C. Cooper, J. Fletcher, A. Fyall, D. Gilbert. & S. Wanhill (ur.), *Tourism: Principles and practise* (4th ed.). Harlow: Pearson Education.
 28. Forrest, L. C. (1996). *Training for the hospitality industry* (2th ed.). Michigan: Educational institute, American Hotel & Motel Association.
 29. Friedman, M. (1970, 13. september). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profit. *The New York Times Magazine*. Najdeno 4. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>
 30. Gams, M. (2009). *Ekonomika turizma*. Velenje: Višja strokovna šola Velenje.
 31. Garriga, E., & Mele, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51–71.

32. Golob, U., & Podnar, K. (2006). »Evropsko« razumevanje družbene odgovornosti podjetja. Ljubljana: *Industrijska demokracija*, 8. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID060825.doc>
33. Golob, U. (2006). *Posameznik in družbena odgovornost podjetij v času transformacije slovenske družbe* (doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Gomezelj Omerzel, D. (2006). *Konkurenčnost turističnih destinacij. Analiza konkurenčnosti Slovenije z integriranim modelom*. Koper: Fakulteta za management.
35. Commission of the European communities. (2001). *Green paper: promoting a European framework for corporate social responsibility*. Najdeno 15. novembra 2010 na spletnem naslovu http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf
36. Gunn, C. A. (1993). *Tourism planning: Basics, concepts, cases*. Washington (D.C.): Taylor & Francis.
37. Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465–474.
38. Holjevac, I. A. (2003). A vision of tourism and the hotel industry in the 21st century. *International Journal of Hospitality Management*, 22(2), 129–134.
39. Houdre, H. (2006). *Sustainable hospitality: sustainable development in the hotel industry*. Interno gradivo, Intercontinental.
40. Hu, Y., & Ritchie, J. R. B. (1993). Destination image and destination personality. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 1(1), 62–81.
41. Ivankovič, G. (2008). Razvitost poslovnega računovodstva in uspešnost v slovenskih hotelih. *Academica Turistica*, 1(1), 67–74.
42. Ivanović, S., & Blažević, M. (2009). Human resource management in the hospital industry. *Tourism and Hospitality Management*, 15(1), 107–116.
43. Jančič, Z. (2004). Družbena odgovornost podjetij in marketinški koncept. *Teorija in praksa*, 41(5/6), 890–901.
44. Javornik, S. J. (2011, 19. januar). *Ljudje so pravo bogastvo držav*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
45. Jensen, M. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management*, 7(3), 297–317.
46. Jerman, M., Kavčič S., & Kavčič B. (2009). Intangibles as future value creators: the case of the hotel industry. *Tourism and hospitality management*, 15(2), 153–162.
47. Kajfež Bogataj, L. (2010). Turizem v primežu gospodarske in podnebne krize. *Management, izobraževanje in turizem – družbena odgovornost za trajnostni razvoj – 2. znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo [zgoščenka]*. Portorož: Turistica – Fakulteta za turistične študije.
48. Keller, P., & Bieger, T. (1999). Future-oriented tourism policy: a contribution to the strategic development of places: Reports of 49th Congress 1999, Portorož (Slovenia). St-Gall: Edition AIEST.

49. Khalkho, K. (2007, 1. junij). *Sustainable development & corporate social responsibility*. Najdeno 5. junija 2011 na spletnem naslovu <http://prlog.org/10018774>
50. Klančnik, R. V. (2009). *Krizni menedžment, upravljanje nevarnosti in krizno komuniciranje v turizmu*. Ljubljana: Go-mice.
51. Knez-Riedl, J. (2002). Družbena odgovornost malih in srednje velikih podjetij. V M. Rebernik (ur.), *Slovenski podjetniški observatorij, 2. del* (str. 91–112). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
52. Knežević Cvelbar, L., Assaf, A., & Josiassen A. (2011). Does Triple Bottom Line reporting improve hotel performance? *International Journal of Hospitality Management, 13*(2), 596–600.
53. Koprivnikar Šušteršič, M. (2002). *Turistična politika in analiza slovenskega turizma v obdobju 1995–2001*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
54. Kovač, B. (2007). Podnebne spremembe in njihovi ekonomski ter poslovni učinki na razvoj turizma. *Zbornik referatov s posveta Podnebne spremembe in vplivi razvoja turizma* (str. 29–37). Ljubljana: Državni svet Republike Slovenije.
55. Kozoderc, D. (2009). *Trajnovativnost: novi izzivi družbene odgovornosti podjetij*. Ljubljana: Salve.
56. Križaj, D. (2007). Slovenija : Španija: inovacija. *Tur!zem, 11*(91), 8–9.
57. Križman, I. (2010). Uvodna beseda. V M. Suvorov, T. Rutar & M. Žitnik (avt.) *Kazalniki trajnostnega razvoja za Slovenijo*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
58. Laws, E. (1995). *Tourist destination management: Issues, analysis and policies*. London: Routledge.
59. Lim, C. (1999). A meta-analytical review of international tourism demand. *Journal of Travel Research, 37*(3), 273–284.
60. Lynn, C. (2009). Corporate Social Responsibility in the Hospitality Industry. *Hosteur 18*(2), 5–10.
61. Makovec Brenčič, M. & Rašković, M. (2009). Boljši odnosi, več inovacij. *MQ: revija Združenja manager, 13*, 27–28.
62. Mandl, I., & Door, A. (2007). CSR and competitiveness. *European SMEs Good Practice. Consolidated European Report*. Vienna. Najdeno 2. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/CSR-Europa.pdf>
63. Manente, M. (2008). Destination management and economic background: defining and monitoring local tourist destination. *International Conference of Tourism, Malaga*. Najdeno 15. maja 2011 na spletnem naslovu http://statistics.unwto.org/sites/all/files/pdf/manente_eng_0.pdf
64. McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2005). *Corporate social responsibility: Strategic implications*. New York: Rensselaer Polytechnic Institute.
65. Meško, M., & Meško Štok, Z. (2010). Skrb za človeške vire kot element trajnostnega razvoja organizacije. *Management, izobraževanje in turizem – družbena odgovornost za trajnostni razvoj: zbornik referatov – 2. znanstvena konferenca z mednarodno*

- udeležbo* (str. 1428–1434) [zgoščenska]. Portorož: Turistica – Fakulteta za turistične študije.
66. Mevlja, B. (2010). O trajnostnem razvoju in družbeni odgovornosti. V B. Mevlja (ur.), *Povežimo ideje* (str. 8–13). Koper: središče Rotunda. Najdeno 20. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.sredisce-rotunda.si/publikacija_NVO_DOP.pdf
 67. Mihalič, T., Žabkar, V., & Knežević Cvelbar, L. (2011). A hotel sustainability business model: evidence from Slovenia. *Journal of Sustainable Tourism*, DOI: 10.1080/09669582.2011.632092.
 68. Mihalič, T. (1993). *Problematika okolja in ukrepi ekonomske politike* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 69. Mihalič, T. (1995). *Ekonomija okolja v turizmu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 70. Mihalič, T. (1997). *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 71. Mihalič, T. (1999). *Uvod v trženje v turizmu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 72. Mihalič, T. (2006). *Trajnostni turizem*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 73. Mihalič, T. (2008a). Klimatske spremembe opozarjajo. *Kongres*, 2(2), 38–39.
 74. Mihalič, T. (2008b). Trajnostni razvoj evropskega turizma. *Tur!zem*, 13(93), 10–12.
 75. Mihalič, T. (2009). Novi modeli poslovanja v slovenskem hotelirstvu. *Tur!zem*, 13(100), 11–13.
 76. Mihalič, T. (ur.), (2009). *Oblikovanje modela merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij – raziskovalno poročilo*. Ljubljana: Raziskovalni center v sodelovanju z Institutom za turizem Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani.
 77. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije. (2006). *Analiza ekološke problematike v Sloveniji: Projekt ekološke ureditve in posodobitve slovenskih hotelov*. Najdeno 8. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.ekohoteli.mg.gov.si/upload/File/Eko_Hoteli-final.pdf
 78. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije, Direktorat za turizem. (2010). *Turistična politika za leto 2010 z usmeritvami za leto 2011*. Najdeno 7. oktobra 2010 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Turisticna_politika_10-11.pdf
 79. Moscardo, G. (2008). Sustainable tourism innovation: Challenging basic assumption. *Tourism and Hospitality research*, 8(1), 4–13.
 80. Mowforth, M., & Munt, I. (1998). *Tourism and sustainability: New tourism in the third world*. London: Routledge.
 81. Murphy, P., Pritchard, M. P., & Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism Management*, 21(1), 43–52.
 82. Naisbitt, J. (1982). *Megatrends*. New York: William Morrow and Company.
 83. Nemeč Rudež, H. (2008). Intelektualni kapital v slovenskih turističnih podjetjih. *Academica Turistica*, 1(1), 46–48.
 84. Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.

85. Pahor, M. (2007). *Multivariatna analiza*. Najdeno 10. februarja 2012 na spletnem naslovu http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/192138/vaje1_2007_uvod_in_prei_zkusanje_domnev.pdf
86. Pak, M., & Tomin Vučkovič, M. (2007). Oblikovanje konkurenčne prednosti destinacije *Tur!zem*, 11(90), 8–9.
87. Pak, M. (2010). *Izzivi in priložnosti zelenega turizma*. Najdeno 27. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.ssdms.si/media/marketing-fokus-dms-43-pak.pdf>
88. Peršič Živadinov, I. (2009). The environmental and economic impact of sustainable hotels. *Ekonomski istraživanja*, 22(2), 98–110.
89. Pirc, J. (2011, 23. januar). *Največja podjetja na svetu so premalo družbeno odgovorna*. Najdeno 5. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.druzbeno-odgovoren.si/novice/najveja-podjetja-na-svetu-so-premalo-drubeno-odgovorna/>
90. Planina, J., & Mihalič, T. (2002). *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
91. Planina, J. (1997). *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
92. Podnar, K., & Golob, U. (2003). Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetij. *Industrijska demokracija* (2). Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu www.delavska-participacija.com/clanki/ID030207.doc
93. Potočan, V., & Mulej, M. (2007). Družbena odgovornost trajnostnega podjetja. *Organizacija*, 40(5), A129–A133.
94. Repovž, M. (2004, 14. februar). Sočutni Kapitalizem – iluzija ali realnost? *Delo, Sobotna priloga*, str. 8–9.
95. Rifai, T. (2011). Building a more sustainable responsible tourism sector: Challenges and opportunities for Europe. *European Tourism Stakeholder Conference*, Budapest. Najdeno 5. junija 2011 na spletnem naslovu http://tourism2011budapest.eu/pdf_0513/6_rifai.pdf
96. Scott, D., & Lemieux, C. (2009). *Weather and climate information for tourism. WMO and UNWTO*. Najdeno 13. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.unwto.org/climate/support/en/pdf/WCC3_TourismWhitePaper.pdf
97. Sibila Lebe, S., vodja projekta (2006). *Program ekološke ureditve in posodobitve slovenskih hotelov*. Ljubljana (1). Najdeno 15. oktobra 2010 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/Program_ekoloske_ureditve-final_8.1.07-na_splet.pdf
98. Sibila Lebe, S., vodja projekta (2009). *Postavitev sodobnega modela upravljanja s človeškimi viri za področje turizma*. Maribor (2). Najdeno 20. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Model_RCV_za_podrocje_turizma.pdf
99. Sirše, J., Mihalič, T., Šefman, N., & Vidjen, T. (2005). *Priprava modela za spremljanje konkurenčnosti turističnih destinacij na osnovi strateškega koncepta trajnostnega razvoja turizma v Sloveniji*. Ljubljana: Mednarodni inštitut za turizem.

100. Sloan, P., Legrand, W., & Chen, J. S. (2009). *Sustainability in the hospitality industry, principles of sustainable operations* (1th ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
101. Slovenija info. (2010). *Kateri so aktualni trendi v turističnem sektorju?* Najdeno 8. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/si/ns-faq/Kateri-so-aktualni-trendi-v-tu.htm?ns_faq=2485&lng=1
102. Slovenska turistična organizacija. (2010a). *Priročnik za hotele za razvoj trajnostnih poslovnih modelov*. Najdeno 7. oktobra 2010 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/pictures%5Ccategory%5Catachments_1%5C2010%5Cgoing-green_10275_10291.pdf
103. Slovenska turistična organizacija. (2010b). *Raziskava med managerji v slovenskih turističnih podjetjih in tujimi turisti v Sloveniji o odnosu do podnebnih sprememb in zelenega turizma*. Ljubljana: Slovenska turistična organizacija.
104. Slovenska turistična organizacija. (2011). *Odnos managerjev v slovenskih turističnih podjetjih ter tujih turistov v Sloveniji do podnebnih sprememb in zelenega turizma*. Ljubljana: Slovenska turistična organizacija.
105. Sofield, T. H. B. (2003). *Empowerment for sustainable tourism development*. Amsterdam: Pergamon.
106. Stanovnik, P., Drnovšek, M., & Uršič, S. (2009). *Konkurenčnost turistične dejavnosti v Sloveniji*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja in Slovenska turistična organizacija.
107. Statistični urad Republike Slovenije. (2011a, 31. marec). *Nastanitvene zmogljivosti, prihodi in prenočitve, Slovenija. Metodološka pojasnila*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije. Najdeno 12. junija 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/doc/metod_pojasnila/21-016-MP.htm
108. Statistični urad Republike Slovenije. (2011b, 27. september). *Statistične informacije, Turizem*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije. Najdeno 10. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/doc/statinf/21-SI-O16-1101.pdf>
109. Stern, L. N. (2006). *Stern review on the economics of climate change*. London: HM treasury. Najdeno 8. februarja 2011 na spletnem naslovu http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/stern_review_report.htm
110. Tekavčič, M., Šobota, A., Peljhan, D., Marc, M., & Ponikvar, N. (2010). Spremljanje uspešnosti poslovanja v velikih Slovenskih podjetjih. *IB revija: revija za strokovna in metodološka vprašanja trajnostnega razvoja*, 44(3/4), 23–31.
111. Theobald, W. F. (ur.) (2001). *Global Tourism* (2th ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
112. Tidd, J., Bassant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* (2th ed.). New York: Wiley.
113. Tkalčič, M. (2002). *Geografski prostor in turistična politika. Dela (Oddelek za geografijo Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani)*, 18, 427–433.
114. Tribe, J. (1997). The indiscipline of tourism, *Annals of Tourism Research*, 24(3), 638–657.

115. TTA – Turistična tiskovna agencija. (2011). *UNWTO razglasil prejemnike nagrade Ulysses, nagrado prejelo tudi Slovensko združenje za duševno zdravje ŠENT*. Najdeno 20. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/si/TTA-Turisti%C4%8Dna-tiskovna-agencija/UNWTO-razglasil-prejemnike-nagrade-Ulysses,-nagardo-prejelo-tudi-Slovensko-zdru%C5%BEenje-za-du%C5%A1evno-zdravje-%C5%A0ENT.htm?e_casopis=3975&lng=1
116. Turistična zveza Slovenije. (2001). *Etični kodeks*. Najdeno 15. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.turisticna-zveza.si/doc/misel/Eticni.doc>
117. Turner, J. (2010). *Sustainability and corporate social responsibility in hospitality*. Vancouver: Sauder School of Business.
118. UNEP & WTO. (2005). *Making tourism more sustainable: A guide for policy makers. United Nations environmental programme*. Madrid: World Tourism Organisation.
119. UNWTO – World Tourism Organization. (2004). *Sustainable development of tourism. Mission statement*. Najdeno 17. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.unwto.org/sdt/mission/en/mission.php?op=1>
120. UNWTO – World Tourism Organization. (2007). *Climate change and tourism: Responding to global challenges – summary. From Davos to Copenhagen and beyond*. Najdeno 17. februarja 2011 na spletnem naslovu http://esa.un.org/marrakechprocess/pdf/davos_rep_advanc_summ_26_09.pdf
121. UNWTO – World Tourism Organization. (2011). *International tourism 2010: Multi-speed recovery*. Najdeno 12. februarja 2011 na spletnem naslovu http://85.62.13.114/media/news/en/press_det.php?id=7331&idioma=E
122. UNWTO – World Tourism Organization. (b. l.). *Why tourism?* Najdeno 17. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://unwto.org/en/content/why-tourism>
123. Vežjak, B. (2002). Trajnostni razvoj podjetja. *Revizor*, 4(5), 41–69.
124. Vidic, J. (2008). Krizni management kot sestavni del managementa neprekinjenega poslovanja gospodarske družbe. V *Javna in zasebna varnost: zbornik prispevkov 9. slovenski dnevi varstvoslovja [zgoščenka]*. Maribor: Fakulteta za varnostne vede.
125. Weaver, D. (2006). *Sustainable tourism: theory and practice*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
126. Zorko, D. (2005). *Uvod v turizem: učbenik za srednje šole*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

PRILOGA

Priloga 1: Raziskava odnosa podjetja do kupcev, zaposlenih, konkurence, dobaviteljev in širšega okolja – vprašalnik.

OSNOVNI PODATKI PODJETJA

	Matična številka								
	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>								
Ime in lokacija podjetja:									
Ime in priimek osebe, ki izpolnjuje ta vprašalnik (opcijsko):									
Telefonska številka: _____									
Oddelek/sektor: _____									
	1 ali 2 * 3 * 4 * 5 *								
Število hotelov podjetja	_____								
Število sob v hotelu/hotelih	_____								

1. Prosimo vas, da preberete spodnje trditve, ki se nanašajo na odnos vašega podjetja do GOSTOV, in ocenite stopnjo strinjanja z njimi (1 – popolnoma se ne strinjam, 4 – delno se strinjam in 7 – popolnoma se strinjam).

Trditev	Vrednotenje (1 – sploh se ne strinjam; 4 – delno se strinjam; 7 – popolnoma se strinjam)
Odkar smo uvedli CRM vemo več o naših gostih.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Zaradi uvedbe CRM-ja naši gosti boljše poznajo naše storitve.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
IT sistemi v našem podjetju so nam pomagali pridobiti pomembne informacije o naših gostih.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
V našem podjetju naredimo in/ali kupimo veliko tržnih raziskav.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Če naši gosti spremenijo svoje želje v podjetju hitro zaznamo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Trendi na različnih trgih, na katerih nastopa naše podjetje so redna tema sestankov na katerih sodelujejo zaposleni iz različnih oddelkov našega podjetja.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Zaposleni v oddelku trženja redno komunicirajo z zaposlenimi v drugih oddelkih o bodočih potrebah gostov.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Izsledke raziskav o zadovoljstvu gostov redno predstavljamo vsem zaposlenim v podjetju.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Če gost želi spremembe na storitvah ali produktih našega podjetja, v podjetju vložimo vse napore in spremembe izvedemo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
V našem podjetju pritožbam gostov namenimo veliko pozornosti (spremljamo, predstavljamo rezultate, izobražujemo zaposlene ipd.).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Če naši gosti želijo, da prilagodimo določen produkt ali storitev, se v odgovornem oddelku potrudimo, da njihovim željam ugodimo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Marketinške načrte vedno izvedemo pravočasno.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>

2. Ocenite raven investicij, ki jih vaše podjetje nameni v spodaj navedena področja (1=majhna investicija, 4 zmerna investicija ali 7 visoka investicija).

Trditev	Vrednotenje (1 – majhna investicija; 4 – zmerna investicija; 7 – visoka investicija)
Investicije v razvijanje trajne baze podatkov o gostih.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Investicije v povečanje uspešnosti spletne strani podjetja.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Investicije v oblikovanje optimalnih cen za naše produkte.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Investicije v izboljšanje sistema on-line rezervacij.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Investicije v izgradnjo prepoznavne blagovne znamke.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Investicije v kakovosten sistem podpore gostom na vseh ravneh.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>

3. Prosimo vas, da ocenite relativen položaj vašega podjetja v primerjavi s povprečjem v hotelski panogi v Sloveniji (1 – slabše od povprečja panoge, 4 – na ravni povprečja panoge, 7 – boljše od povprečja panoge)

Trditvev	Ocena (1 – slabše od povprečja panoge, 4 – na ravni povprečja panoge, 7 – boljše od povprečja panoge)
Višina stroškov pridobivanja novih gostov.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Višina stroškov ohranjanja obstoječih gostov.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>

4. Prosimo vas, da preberete spodnje trditve, ki se nanašajo na odnos do ZAPOSLENIH v vašem podjetju in ocenite stopnjo strinjanja z njimi (1 – popolnoma se ne strinjam; 4 – delno se strinjam in 7 – popolnoma se strinjam).

Trditvev	Ocena (1 – popolnoma se ne strinjam; 4 – delno se strinjam; 7 – popolnoma se strinjam)
V našem podjetju se vodstvo sestaja z zaposlenimi vsaj enkrat letno, da ugotovi kakšna so njihova pričakovanja.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
V našem podjetju redno izvajamo raziskave s katerimi preverjamo pričakovanja zaposlenih.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
V našem podjetju vodstvo komunicira direktno z zaposlenimi, da bi ugotovili kako izboljšati raven zadovoljstva med zaposlenimi.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
V našem podjetju izvajamo anketiranje zaposlenih vsaj enkrat na leto, da bi ocenili njihovo zadovoljstvo z delovnimi pogoji v podjetju .	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
V našem podjetju izvajamo anketiranje zaposlenih vsaj enkrat letno z namenom pridobiti informacije o njihovem odnosu do dela.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
V našem podjetju pogosto analiziramo rezultate raziskav med zaposlenimi z namenom identificiranja dejavnikov, ki vplivajo na vedenje zaposlenih (na primer: vpliv sindikatov; vpliv dobaviteljev; vpliv širšega okolja ipd.).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Znotraj našega podjetja izvajamo veliko internih raziskav (npr. raziskave med zaposlenimi, raziskave procesov ipd.).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
V našem podjetju uvajamo spremembe kadar ugotovimo, da so zaposleni nezadovoljni z obstoječimi razmerami.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Kadar v podjetju ugotovimo, da zaposleni želijo da izboljšamo delovne pogoje, managerji to s skupnimi prizadevanji naredijo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Kadar v podjetju ugotovimo, da so zaposleni nezadovoljni z načinom vodenja, izvajamo ukrepe za izboljšanje.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Imamo redne sestanke z zaposlenimi na vseh ravneh podjetja.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>

5. Prosimo vas, da preberete navedene trditve, ki se nanašajo na VAŠ ODNOS (KOT VODJE) DO ZAPOSLENIH in ocenite stopnjo strinjanja z njimi (1 – popolnoma se ne strinjam; 4 – delno se strinjam in 7 – popolnoma se strinjam).

Trditev	Ocena (1 – popolnoma se ne strinjam; 4 – delno se strinjam; 7 – popolnoma se strinjam)
Med delom poskušam ugotoviti kakšni so resnični občutki mojih zaposlenih glede njihovega dela.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Če med delom opazim, da se eden izmed mojih zaposlenih vede drugače kot normalno, bom v pogovoru z njim poskušal ugotoviti ali obstaja problem, ki povzroča spremembo njegovega vedenja.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Med delom redno komuniciram s svojimi zaposlenimi, z namenom izvedeti čim več o njihovem delu.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Med delom poskušam ugotoviti kaj si zaposleni želijo od podjetja.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Redno poročam svojim zaposlenim o razmerah, ki vplivajo na izvajanje njihovih delovnih nalog.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Redno se sestajam s svojimi zaposlenimi z namenom poročanja o razmerah, ki prizadevajo celotno podjetje.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
V podjetju enkrat letno izvajamo poglobljene razvojne razgovore, za katere so vodje bili predhodno usposobljeni.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>

6. Ocenite raven investicij, ki jih vaše podjetje nameni v spodaj navedena področja (1 – majhna investicija, 4 – zmerna investicija ali 7 – visoka investicija).

Trditev	Ocena (1 – majhna investicija; 4 – zmerna investicija; 7 – visoka investicija)
Investicije v izboljšanje interne komunikacije med zaposlenimi.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Investicije v izboljšanje delovanja intraneta.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Investicije v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Investicije v izboljšanje komunikacije med vodstvom in zaposlenimi.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Investicije v pripadnost zaposlenih podjetju.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Investicije v izboljšanje kakovosti delovnega okolja za zaposlene.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>

7. Prosimo vas, da oceniti relativen položaj vašega podjetja v primerjavi s povprečjem v hotelski panogi v Sloveniji (1 – slabše od povprečja panoge, 4 – na ravni povprečja panoge, 7 – boljše od povprečja panoge)

Trditev	Ocena (1 – slabše od povprečja panoge, 4 – na ravni povprečja panoge, 7 – boljše od povprečja panoge)
Višina stroškov pridobivanja novih zaposlenih.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Višina stroškov ohranjanja obstoječih zaposlenih.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>

8. Prosimo vas, da preberete spodnje trditve, ki se nanašajo na odnos vašega podjetja do KONKURENCE in ocenite stopnjo strinjanja z njimi (1 – popolnoma se ne strinjam; 4 – delno se strinjam in 7 – popolnoma se strinjam).

Trditev	Ocena (1 – popolnoma se ne strinjam; 4 – delno se strinjam; 7 – popolnoma se strinjam)
Če en oddelek izve nekaj pomembnega o konkurentih, sledi hitro obveščanje drugih oddelkov.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
V našem podjetju hitro zaznavamo temeljne premike v naši panogi (npr. vstop novega konkurenta)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
V našem podjetju se hitro odločamo kako odgovoriti na spremembe cen pri konkurentih.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Če bi glavni konkurent začel z intenzivno kampanjo, ki bi ciljala na naše goste, bi se takoj odzvali.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>

9. Prosimo vas, da preberete spodnje trditve, ki se nanašajo na odnos vašega podjetja do DOBAVITELJEV in ocenite stopnjo strinjanja z njimi (1 – popolnoma se ne strinjam; 4 – delno se strinjam in 7 – popolnoma se strinjam).

Trditev	Ocena (1 – popolnoma se ne strinjam; 4 – delno se strinjam; 7 – popolnoma se strinjam)
V našem podjetju vlagamo veliko naporov v identifikacijo dobaviteljev, ki najbolj ustrezajo našim potrebam.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
V našem podjetju se usmerjamo na procese skupnega planiranja z dobavitelji.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
V našem podjetju dajemo veliki pomen aktivnostim, ki vodijo v izboljšanje odnosov z našimi dobavitelji.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
Aktivno delamo na usklajevanju poslovnih procesov z našimi dobavitelji, včasih tudi z njihovimi dobavitelji, tako da kupci vidijo, da procesi v naši verigi vrednosti potekajo gladko.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>

10. Prosimo vas, da preberete spodnje trditve, ki se nanašajo na odnos vašega podjetja DO OKOLJA in ocenite stopnjo strinjanja z njimi (1 – popolnoma se ne strinjam; 4 – delno se strinjam in 7 – popolnoma se strinjam).

Trditev	Ocena (1 – popolnoma se ne strinjam; 4 – delno se strinjam; 7 – popolnoma se strinjam)
V našem podjetju pogosto in uspešno sodelujemo s predstavniki lokalne skupnosti (občine).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
V našem podjetju sodelujemo in se aktivno vključujemo v regionalne in državne projekte na področju turizma.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
V našem podjetju vključujemo mnenja lokalne skupnosti (prebivalcev in civilne družbe) v delovne procese in procese odločanja.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
V našem podjetju vlagamo veliko naporov v ohranjanje naravnega okolja (uvajamo programe bolj učinkovite porabe, vode, energije, ponovne uporabe virov ipd.).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
V našem podjetju smo aktivno vključeni v ohranjanje kulturne dediščine v naši destinaciji.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>