

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN KOMUNIKACIJE Z GOSTI PRI ZNIŽEVANJU STROŠKOV
V HOTELU**

Ljubljana, avgust 2016

ALJAŽ VELKAVRH

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Aljaž Velkavrh, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Pomen komunikacije z gosti pri zniževanju stroškov v hotelu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Jano Žnidaršič in sosvetovalko prof. dr. Darjo Peljhan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 31. 8. 2016

Podpis študenta:

KAZALO

UVOD	1
1 PREGLED TURISTIČNE PANOGÉ.....	5
1.1 Opredelitev in razvoj turizma	5
1.2 Opredelitev in razvoj hotelske panoge	9
1.3 Kategorizacija hotelov v Sloveniji.....	11
1.4 Trajnostni razvoj v turizmu	12
2 VPLIV STROŠKOV NA POSLOVANJE HOTELA.....	12
2.1 Opredelitev stroškov	12
2.2 Stroškovna mesta in stroškovni nosilci.....	15
2.3 Obvladovanje stroškov	17
2.4 Stroški v hotelski panogi	19
3 KOMUNIKACIJA	22
3.1 Opredelitev komunikacije.....	22
3.2 Komunikacijski proces	22
3.3 Načini komuniciranja.....	24
3.4 Vrste komunikacije	25
3.5 Motnje v komuniciranju	26
3.6 Komunikacijske strategije	27
3.6.1 Komunikacijske strategije v komunikacijskem procesu	27
3.6.2 »Kognitivna disonantna« komunikacijska strategija	28
4 POMEN KOMUNIKACIJE PRI ZNIŽEVANJU STROŠKOV UPORABE BRISAČ: EMPIRIČNA PREVERBA	29
4.1 Raziskovalni problem	29
4.2 Namen in cilji raziskave	30
4.3 Rezultati preteklih raziskav v hotelski panogi s področja zniževanja stroškov uporabe brisač.....	30
4.4 Predstavitev hotela, kjer je bil izveden eksperiment	36
4.5 Predstavitev hipotez.....	37
4.6 Metodologija raziskave.....	37
4.7 Primerjava eksperimentalnih skupin in kontrolne skupine.....	39
4.8 Rezultati eksperimenta.....	42
4.9 Omejitve in ugotovitve raziskave	49
SKLEP	50
LITERATURA IN VIRI	52
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Grafični prikaz temeljne teze	4
Slika 2: Število prihodov mednarodnih turistov po celinah v letu 2014 v milijonih	8
Slika 3: Tržni delež prihodov mednarodnih turistov v % po celinah v letu 2014.....	8
Slika 4: Število prihodov mednarodnih turistov po državah v letu 2014 v milijonih	9
Slika 5: Delež fiksnih stroškov hotela v celotnih stroških v % glede na višino ustvarjenih prihodkov na letni ravni	19
Slika 6: Delež operativnih stroškov hotela v celotnih prihodkih v % glede na višino ustvarjenih prihodkov na letni ravni	20
Slika 7: Delež stroškov dela hotela v celotnih prihodkih v % glede na število zvezdic hotela	21
Slika 8: Potek komunikacije.....	22
Slika 9: % gostov, ki so ponovno uporabili vsaj eno brisačo v prvem eksperimentu glede na napis v sobi.....	31
Slika 10: % gostov, ki so ponovno uporabili vsaj eno brisačo v drugem eksperimentu glede na napis v sobi.....	33
Slika 11: % sob, kjer so gosti ponovno uporabili vsaj eno brisačo glede na skupino.....	34
Slika 12: % ponovno uporabljenih brisač glede na skupino	35
Slika 13: % gostov v posameznem starostnem razredu glede na skupino	39
Slika 14: Geografska pripadnost gostov v % glede na skupino	40
Slika 15: Zasedenost posamezne kategorije sobe v % glede na skupino	41
Slika 16: % sob, kjer so gosti ponovno uporabili vsaj eno brisačo glede na skupino.....	44
Slika 17: % brisač, ki so jih gosti ponovno uporabili glede na skupino	45
Slika 18: % kopalnih in sobnih brisač, ki so jih gosti ponovno uporabili glede na skupino	45

KAZALO TABEL

Tabela 1: Rezultati preverjanja hipoteze 1	42
Tabela 2: Test »Hi-kvadrat« za preverjanje hipoteze 1	42
Tabela 3: Rezultati preverjanja hipoteze 2	43
Tabela 4: Test »Hi-kvadrat« za preverjanje hipoteze 2.....	43
Tabela 5: Rezultati preverjanja hipoteze 3	43
Tabela 6: Test »Hi-kvadrat« za preverjanje hipoteze 3.....	44

UVOD

V današnjem konkurenčnem svetu mora vsako podjetje poznati in obvladovati stroške. Najprej mora podjetje dobro poznati svoje poslovne procese. Ko jih spozna, lahko vidi kateri stroški sploh nastanejo in katere je možno znižati in obvladovati. Podjetje potrebuje tudi pravi pristop k obvladovanju stroškov. Brezglavo zniževanje stroškov lahko podjetje pripelje v propad. Podjetje mora biti aktivno pri uvajanju sprememb v poslovanju. Ko vidi možnost znižanja stroškov, mora te spremembe tudi uvesti, ne da bi pri tem ogrozilo poslovanje. V svojem magistrskem delu se bom usmeril ravno na iskanje priložnosti za zniževanje stroškov v mestnem hotelu v Ljubljani.

Različni avtorji navajajo pomembnost obvladovanja stroškov v podjetju. Resursi so redki in zato imajo ceno, katero moramo plačati. V vsaki poslovni odločitvi igra analiza stroškov ključno vlogo (Sheela, 2002, str. 120). Za managerje v podjetju je pomembno, da poskušajo optimizirati poslovanje in s tem ustvariti cenejše poslovanje. Posledica je večja vrednost podjetja (Hočevár, 2007, str. 14). Zniževanje stroškov v podjetju ima velik vpliv na povečanje dobička in posledično na povečanje vrednosti podjetja. Nekateri avtorji navajajo, da ima povečevanje dobička z zniževanjem stroškov večji vpliv na vrednost podjetja, kot enako povečanje dobička s spreminjanjem cen (Groth & Kinney, 1994, str. 52). V hotelski panogi je zelo močna konkurenca, zato je zelo težko povečati dobičkonosnost z višanjem prihodkov. Hotelski managerji vidijo rešitev v tem, da povečujejo dobičkonosnost z zniževanjem stroškov (Dobbelstein & Brehm, 2012, str. 10578).

Obvladovanje stroškov se deli na planiranje in nadzor stroškov, izogibanje stroškom in zniževanje stroškov. Planiranje in nadzor stroškov vključuje izogibanje fiksnih stroškov in variabilnih stroškov na enoto proizvoda v prihodnosti. Izogibanje stroškom temelji na postavki, da izločimo aktivnost, ki prinaša stroške in ne dosega dovolj koristi glede na stroške. Zniževanje stroškov temelji na zniževanju trenutnih fiksnih stroškov (pri tem smo omejeni, saj fiksne stroške težje znižamo na kratek rok) in variabilnih stroškov na enoto proizvoda (Groth & Kinney, 1994, str. 54).

Rast prebivalstva in industrializacija sta povečala človeški vpliv na okolje. Največje posledice človeškega vpliva na okolje so: globalno segrevanje, onesnaževanje in pomanjkanje vode. Zaradi vedno večje okoljske ozaveščenosti potrošnikov se je na trgu pojavila potreba po ekološko prijaznih izdelkih in storitvah. Podjetja morajo svoje poslovne modele prilagajati potrošnikom. Hoteli, ki se odločijo da bodo pri svojem poslovanju uvajali zelene programe, imajo večjo zasedenost. Podatki tudi kažejo pozitivno povezanost med uvajanjem zelenih programov in finančnim poslovanjem hotela. Zato je zelo pomembno, da se hoteli zavedajo svoje okoljske odgovornosti (Baca Motes, Brown, Gneezy, Keenan, & Nelson, 2012, str. 1070). Zaradi vedno večje okoljske ozaveščenosti hotelska podjetja vedno pogosteje uporabljajo »zeleno« oglasovanje. Tržniki v hotelski

panogi morajo znati sestaviti sporočila, ki bodo potrošnika spodbudila k obisku zelenega hotela (Kim & Kim, 2014, str. 64). »Zelena« potrošnja je ena od možnih poti, da lahko ljudje zmanjšamo negativen vpliv človeka na okolje. Kljub skrbi ljudi za okolje se ljudje še vedno ne obnašajo dovolj ekološko. Turizem je panoga, ki ima zelo negativen vpliv na okolje (Robinot & Giannelloni, 2009, str. 29–30).

Ena od zelenih strategij v hotelski panogi je, da so v hotelskih sobah napisi, ki spodbujajo goste, da ponovno uporabijo brisače (Seonjeong & Haemoon, 2014, str. 52). Zaradi uvajanja ekoloških programov s strani hotelov, se vedno več gostov zaveda, ali pa vsaj razmisli o tem, da je smiselno ponovno uporabiti brisače. S tem se zavedajo, da ohranjajo naravne vire zaradi manjše porabe energije, vode in pralnih praškov (Goldstein, Cialdini & Griskevicius, 2008a, str. 472).

Po drugi strani smo priča dejstvu, da se ljudje bolj ekološko obnašajo doma kot v hotelu. Zato je treba hotelske goste spodbujati k zelenim programom (Baker, Davis & Weaver, 2014, str. 89). Večje ozaveščanje in izobraževanje o okoljskih problemih bo pripomoglo k bolj ekološkemu obnašanju ljudi. Ljudje se ne zavedajo okoljskih problemov, ki jih povzroča turistična panoga. Poleg tega pa ne želijo spremeniti svojega obnašanja, če ga ne spremenijo tudi drugi. Ljudje so mnenja, da se na dopustu ne želijo obremenjevati s posledicami, ki jih ima njihovo obnašanje na okolje. Na dopustu se obnašajo hedonistično, želijo uživati (Miller, Rathouse, Scarles, Holmes & Tribe, 2010, str. 628). Tudi zato se vedno več hotelskih podjetij odloča za zelene programe, ki spodbujajo goste k ponovni uporabi brisač v njihovih sobah, zaradi zniževanja stroškov zunanjih storitev pranja oziroma zniževanja stroškov dela, energije, vode in pralnih praškov. Poleg tega določen segment potrošnikov nagrajuje hotele, ker so vključeni v zelene programe (Goldstein et al., 2008a, str. 472).

Strateško komuniciranje omogoča učinkovito komuniciranje in doseg zelenih komunikacijskih rezultatov. Vsebuje naslednje elemente: načrtovanje sporočila, razvijanje tehnik sporočanja, spreminjanje kodiranja sporočila, prilagajanje sporočila ciljni skupini in uporabo najboljše tehnologije za prenos sporočila. Pomembnost strateškega komunikacijskega managementa je v tem, da ustvarja sporočilo, ustvarja stil sporočanja in ustvarja kratka sporočila s ključnimi informacijami (Ozkan, 2015, str. 177).

»Kognitivna disonanca« (angl. *cognitive dissonance*) je pojav, ko se v posamezniku pojavi mentalno nelagodje. To se zgodi v naslednjih primerih (Bess, 2014, str. 49–52):

- ko ima posameznik dve ali več nasprotujočih vrednot ali prepričanj;
- ko posameznik pridobi novo informacijo, ki je v nasprotju z njegovimi obstoječimi vrednotami ali prepričanji;
- ko posameznik deluje v nasprotju z njegovimi vrednotami ali prepričanji.

Pojav »kognitivne disonance« je lahko tudi učinkovita komunikacijska strategija. Če posamezniku pokažemo, da deluje v nasprotju z njegovimi vrednotami ali prepričanji, bo v njem nastalo mentalno nelagodje. Tako bo obstajala možnost, da se bo ravnal v skladu z njegovimi vrednotami ali prepričanji. To lahko uporabimo tudi pri zelenih programih v hotelu.

Ljudje se zavedajo, da je treba ohraniti naravo, ampak po navadi njihove vrednote in prepričanja niso enake njihovim dejanjem. Zato mora hotelski management izbrati ustrezne komunikacijske strategije, da vključi goste v zelene programe (Seonjeong & Haemoon, 2014, str. 52–54). Pretekle raziskave so pokazale, da je eden od učinkovitih napisov v hotelskih sobah tak, ki sporoča, da je hotel že doniral denarna sredstva v dobrodelne namene, saj pričakuje, da bodo gosti ponovno uporabili brisače (Baca Motes et al., 2012, str. 1071).

Veliko odkritij v psihologiji kaže na to, da ima t. i. »čredni nagon« (angl. *social proof appeal*) velik vpliv na obnašanje ljudi. Kot primer (Goldstein, Martin & Cialdini, 2008b, str. 10–11) navajajo eksperiment. V New Yorku je nekdo na prometni ulici opazoval nebo 60 sekund. Ljudje, ki so hodili mimo se niso zanimali, kaj ta moški gleda. A ko so se mu pridružili še štirje drugi in so vsi opazovali nebo, se je število mimoidočih, ki so pogledali, kaj oni sploh gledajo, več kot početverilo. Goldstein et al. (2008a, str. 2–4) so izvedli raziskavo o ponovni uporabi hotelskih brisač. Raziskavo so izvedli v hotelu srednje kategorije, ki je vključen v hotelsko verigo. Ustvarili so dva napisa, ki sta spodbujala goste k ponovni uporabi brisač v hotelskih sobah. Prvo sporočilo je imelo klasičen okoljevarstveni poziv, drugo pa je vsebovalo informacijo, da so tudi predhodni gosti v hotelu ponovno uporabili brisače. Želeli so opazovati t. i. »čredni nagon« pri gostih. Rezultati so bili sledeči: v sobah s prvim napisom je upoštevalo navodila in ponovno uporabilo vsaj eno brisačo 35,1 % gostov, v sobah z drugim napisom pa je upoštevalo navodila in ponovno uporabilo vsaj eno brisačo 44,1 % gostov.

Predmet proučevanja v magistrskem delu bo vpliv komunikacije na obnašanje gostov v hotelu. Skušal bom ugotoviti, katera komunikacijska strategija je najprimernejša za čim večjo ponovno uporabo brisač v hotelskih sobah. Posledično bo tudi hotel znižal stroške svojega poslovanja.

Namen magistrskega dela je, pripomoči k povečanju vrednosti mestnega hotela v Ljubljani zaradi znižanja stroškov poslovanja. To je možno doseči z ustrezno komunikacijo z gosti hotela.

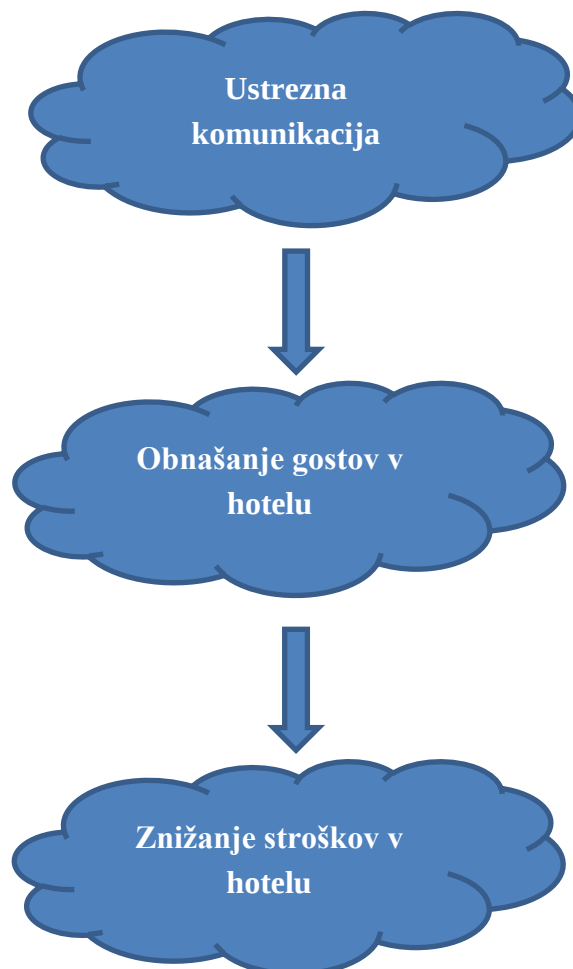
Cilji magistrskega dela so:

- v teoretičnem delu analizirati literaturo s področja turizma, hotelske panoge, stroškov in komunikacije;

- v empiričnem delu proučiti pretekle raziskave s področja zniževanja stroškov uporabe hotelskih brisač s strani gostov. Nato izvesti lastno raziskavo v mestnem hotelu v Ljubljani. V raziskavi primerjati različne komunikacijske strategije, ki spodbujajo goste k ponovni uporabi brisač in ugotoviti, katera je najboljša;
- na podlagi rezultatov raziskave predlagati managementu mestnega hotela v Ljubljani, katero komunikacijsko strategijo naj uporabi na napisih v vseh sobah, da bo hotel minimiziral stroške zunanjih storitev pranja brisač.

Raziskava bo temeljila na komunikaciji z gosti v hotelu v njihovih sobah. Proučeval bom, če ustrezna komunikacija vpliva na obnašanje gostov v hotelu. Posledično pa, če spremenjeno obnašanje gostov v hotelu vpliva na stroške poslovanja v hotelu. Temeljna teza, ki je prikazana na Sliki 1 je naslednja: ustrezna komunikacija vpliva na obnašanje gostov v hotelu, kar posledično vpliva na zniževanje stroškov v hotelu.

Slika 1: Grafični prikaz temeljne teze



V magistrskem delu bom preverjal naslednje hipoteze.

Hipoteza 1: Napis v hotelski sobi, ki vsebuje »kognitivno disonantno« komunikacijsko strategijo, bolj učinkuje pri ponovni uporabi brisač pri gostih v hotelu, kot če napis nima nobene komunikacijske strategije.

Hipoteza 2: Napis v hotelski sobi, ki vsebuje »kognitivno disonantno« komunikacijsko strategijo, bolj učinkuje pri ponovni uporabi brisač pri gostih v hotelu, kot napis z komunikacijsko strategijo, uporabljeno v hotelski verigi IBIS.

Hipoteza 3: Napis v hotelski sobi, ki vsebuje komunikacijsko strategijo, uporabljeno v hotelski verigi IBIS, bolj učinkuje pri ponovni uporabi brisač pri gostih v hotelu, kot če napis nima nobene komunikacijske strategije.

Teoretični del zajema prva tri poglavja, in sicer: »Pregled turistične panoge«, »Vpliv stroškov na poslovanje hotela« in »Komunikacija«. Pri »Pregledu turistične panoge« sem opisal razvoj turizma in hotelske panoge, kategorizacijo hotelov in trajnostni razvoj v turizmu. V poglavju »Vpliv stroškov na poslovanje hotela« sem opisal različne vrste stroškov, razporejanje stroškov na stroškovna mesta in nosilce, obvladovanje stroškov in stroške v hotelski panogi. V poglavju »Komunikacija« sem opisal komunikacijski proces, načine in vrste komunikacije in komunikacijske strategije. Opisal sem tudi »kognitivno disonantno« komunikacijsko strategijo, ki sem jo uporabil v svoji raziskavi. V empiričnem delu sem na začetku opisal pretekle raziskave s področja zniževanja stroškov uporabe brisač. Za namen raziskave sem si zastavil tudi tri hipoteze. Podrobno sem opisal eksperiment, ki sem ga izvajal, metodologijo, rezultate in ključne ugotovitve. Za konec sledi še sklep, kjer sem povzel ključne ugotovitve magistrske naloge.

1 PREGLED TURISTIČNE PANOG

1.1 Opredelitev in razvoj turizma

Turizem je ena najhitreje rastočih panog na svetu. Turizem postaja vedno bolj pomembna panoga za ekonomski razvoj držav. Zaradi ekonomskega napredka in novih tehnologij postaja turizem vedno bolj dostopen vsem ljudem. Turizem se razvija že od nastanka človeštva in se razvija tudi danes. V poglavju »Pregled turistične panoge« sem opisal razvoj turizma in hotelske panoge, pomembne statistične podatke o turizmu, različne delitve hotelov, kategorizacijo hotelov v Sloveniji in trajnostni razvoj v turizmu.

Svetovna turistična organizacija (angl. *United nations World tourism organization*) je definirala pojem turizem kot: »Turizem predstavlja aktivnosti oseb, ki potujejo in ostajajo v krajih zunaj njihovega običajnega okolja za ne več kot eno leto za namen počitka, posla in drugih razlogov« (Goeldner & Brent Ritchie, 2003, str. 7). Pojem turist pa je definirala kot: »Obiskovalec, ki ostane v državi, katero je obiskal vsaj eno noč« (Goeldner & Brent

Ritchie, 2003, str. 8). Beseda turizem ima svoje korenine v grški besedi »*tornos*«. Kasneje se je v latinskem jeziku spremenila v »*tornus*«, nato pa se je v starofrancoščini spremenila v besedo »*tour*«, ki jo je nato povzela angleščina. Po definiciji beseda »*tour*« pomeni krožno gibanje, ki se prične in konča v isti točki (Prodnik & David, 2009, str. 6).

Turizem je prisoten že od nastanka človeštva zaradi njegove prirojene potrebe po potovanju. Pred 18. stoletjem turizem opredelimo kot predhodno obliko današnjega turizma. V 18. stoletju so se že začeli pojavljati zametki sodobnega turizma, kot ga poznamo danes. V antični Grčiji so ljudje poznali rekreacijski turizem. Vsaka štiri leta so potovali na olimpijske igre v Olimpijo, v Apolonov tempelj, Delfe, premožni ljudje so potovali na otok Delos zaradi počitka in zabave. V starem Rimu so premožni meščani obiskovali terme in kulturne in zgodovinske spomenike v Grčiji, Mali Aziji, Palestini in Egiptu. V srednjem veku je turizem nazadoval. Ljudje so potovali le še na romanja, turizma, katerega namen je bil počitek, rekreacija in kultura, ni bilo več (Loborec & Gajić, 2011, str. 8–9; Cvikl & Alič, 2009, str. 4–5).

V renesansi od sredine 14. stoletja do začetka 16. stoletja se je turizem v visokih krogih ponovno obudil. Premožne ljudi je zanimala kulturna dediščina. V renesansi sredi 16. stoletja je mlado plemstvo hodilo na daljša potovanja z namenom navezovanja stikov z drugimi plemiškimi družinami. Ta vrsta turizma se je imenovala »Grand Tour« in velja za zametke sodobnega turizma. V razsvetljenstvu v 18. stoletju so izumili parni stroj, parnik in lokomotivo, kar je olajšalo potovanja. Po letu 1820 so se pojavile prve oblike sodobnega turizma zaradi industrijske revolucije, kapitalističnega sistema in začetka miru. K razvoju sodobnega turizma so vplivali tudi ostali dejavniki, kot so: povečanje števila prebivalstva, urbanizacija, industrializacija, tehnični napredek, višja produktivnost dela in s tem povezan višji dohodek in razvoj turistične ponudbe. Sodobni turizem se je razvijal glede na udeležence in turistično ponudbo od aristokratskega turizma do množičnega turizma, nato do turizma med obema svetovnima vojnama in do turizma po drugi svetovni vojni (Loborec & Gajić, 2011, str. 9–12).

Aristokratski turizem se je pojavil med leti 1830 in 1860. Takrat so bogataši iz Anglije in severne Francije začeli potovati v alpska letovišča, predvsem na Ženevsko jezero in na Azurno obalo. V tistem času so se začele ustanavljati tudi prve turistične organizacije. Množični turizem se je pojavil med leti 1890 in 1930. Množični turizem se je začel pojavljati, ker so delavci lahko začeli koristiti letni dopust in zaradi družbenega napredka. V tem obdobju sta se turistično povpraševanje in ponudba spremenili. Delavski razred je začel množično potovati. Luksuzni hoteli so začeli propadati, medtem se je pojavljalo vedno več hotelov nižjih kategorij. Potovali so predvsem Angleži, Francozi in Nemci. Ljudje so takrat najpogosteje potovali v Švico in Italijo (Loborec & Gajić, 2011, str. 12).

Med obema svetovnima vojnama je bilo pet glavnih turističnih držav. To so bile Švica, Francija, Italija, Avstrija in Nemčija. V tem obdobju je potovalo vedno več ljudi zaradi

zdravja in kulture. Število turistov z nižjimi dohodki je močno naraščalo. Zaradi gospodarske krize v tem obdobju je bilo manj bogatih turistov. Luksuzni hoteli so propadali, vedno bolj so se razvijali cenejši hoteli. Turizem je postal stalen pojav, ampak ni bil predmet znanstvenega proučevanja. Po drugi svetovni vojni se je začel ponoven vzpon turizma. Turizem se je v tem obdobju zelo hitro razvijal, predvsem zaradi: višjega osebnega dohodka, motorizacije prevoznih sredstev in pojava letalskega prometa, uveljavljanja plačanega letnega dopusta, gradnje novih turističnih objektov in zaradi nezmožnosti potovanja med vojno (Loborec & Gajić, 2011, str. 12–13).

Kasavana in Brooks (2005, str. 4) sta razdelila potovalno in turistično panogo na pet stebrov:

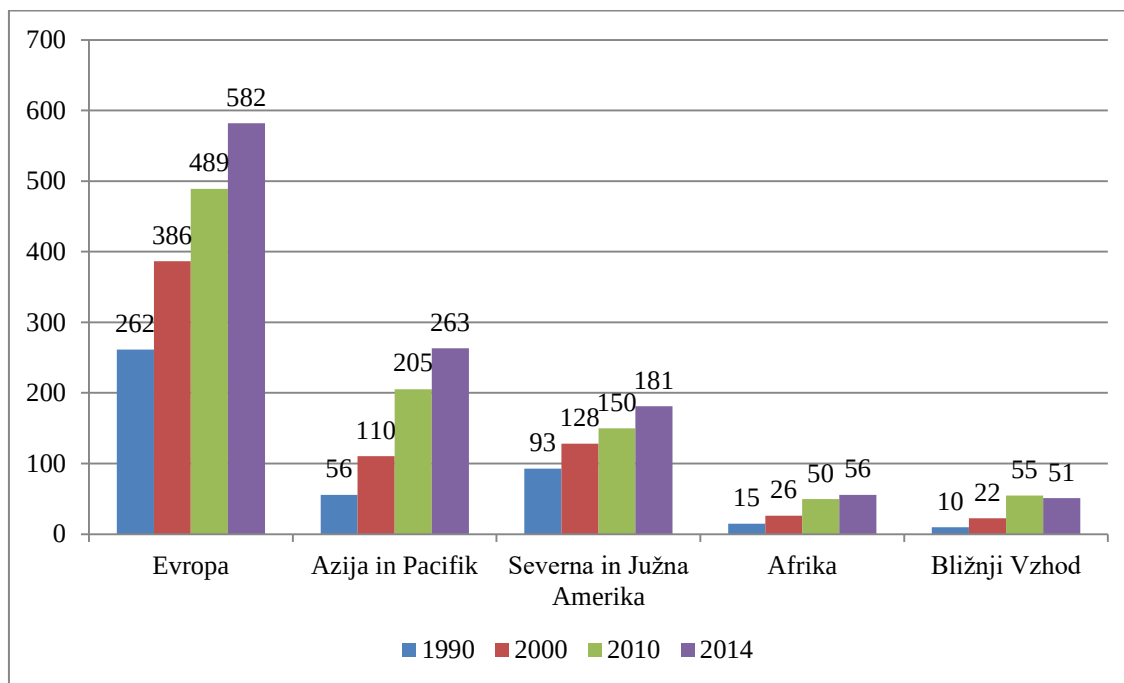
- nastanitvene storitve: hoteli, moteli, resorti, kampi, ladijski hoteli;
- transportne storitve: letala, ladje, avtomobili, avtobusi, vlaki;
- gostinske storitve: restavracije, bari, trgovine;
- trgovine: marketi, trgovski centri, trgovine s spominki;
- aktivnosti: rekreacijske, poslovne in zabavne aktivnosti, športni in kulturni dogodki.

Investicije v turizmu so prispevale k socio-ekonomskemu razvoju zaradi ustanavljanja novih podjetij, delovnih mest, ustvarjanja prihodkov iz izvoza in vlaganja v infrastrukturo. V zadnjih šestdesetih letih je bila turistična panoga ena izmed najhitreje rastočih ekonomskih panog na svetu, danes je postala tudi ena največjih. Leta 2014 je imela turistična panoga 9 % delež v svetovnem bruto domačem proizvodu, vsaka enajsta zaposlitev na svetu je izhajala iz turistične panoge, predstavljala je 6 % svetovnega izvoza oz. 1.500 milijard ameriških dolarjev in potrošnja mednarodnih turistov je znašala 1.200 milijard ameriških dolarjev. Leta 1950 je bilo na svetu 25 milijonov mednarodnih turistov, leta 2014 jih je bilo že 1.133 milijonov, do leta 2030 pa se napoveduje 3,3 % povprečna letna stopnja rasti, kar bo privedlo do 1.800 milijonov mednarodnih turistov leta 2030 (United nations World tourism organization, 2015, str. 2–3).

Število mednarodnih turistov v zadnjih letih strmo narašča. Leta 1990 je po svetu potovalo 435 milijonov ljudi, leta 2010 pa 949 milijonov. Podatki za 2014 kažejo, da je bilo v tem letu 1.133 milijonov mednarodnih turistov. Od leta 2005 do 2014 se je število mednarodnih turistov po svetu vsako leto v povprečju povečevalo za 3,8 %. Podatki iz leta 2014 kažejo, da je število mednarodnih turistov v razvitih državah še vedno večje kot v državah v razvoju; 619 milijonov proti 513 milijonom. Vendar je bila rast števila turistov v državah v razvoju v povprečju v letih od 2005 do 2014 4,6 %, medtem ko je bila v razvitih državah 3,2 %. Stopnja rasti mednarodnih turistov je bila v letih 2005 do 2014 najvišja v Azijsko-Pacifiški regiji in je znašala 6,1 % v povprečju na leto, v Afriki je bila nekoliko nižja, 5,4 % v povprečju na leto, najnižja pa je bila v Evropi, 2,8 % v povprečju na leto. Podatki o prihodih mednarodnih turistov po celinah v letu 2014 so prikazani na Sliki 2 in Sliki 3. Največ mednarodnih turistov je leta 2014 prišlo v Francijo, 83,7 milijona, sledijo

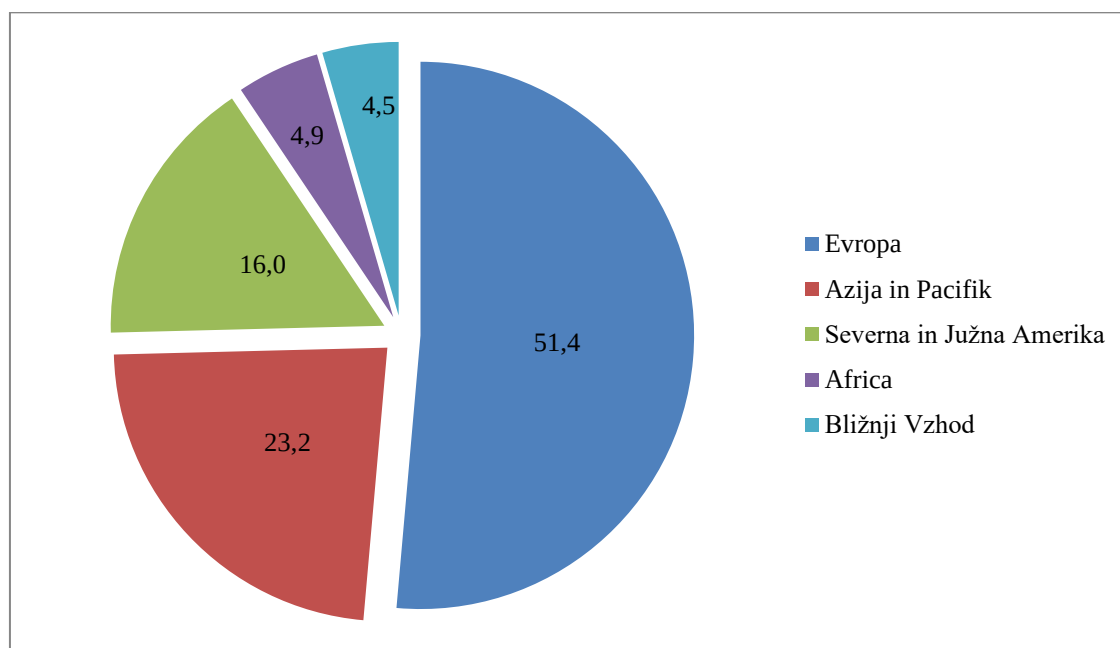
ZDA s 74,8 milijona in Španija s 65 milijoni. Podatki za prihode mednarodnih turistov po državah so na Sliki 4 (United nations World tourism organization, 2015, str. 4).

Slika 2: Število prihodov mednarodnih turistov po celinah v letu 2014 v milijonih



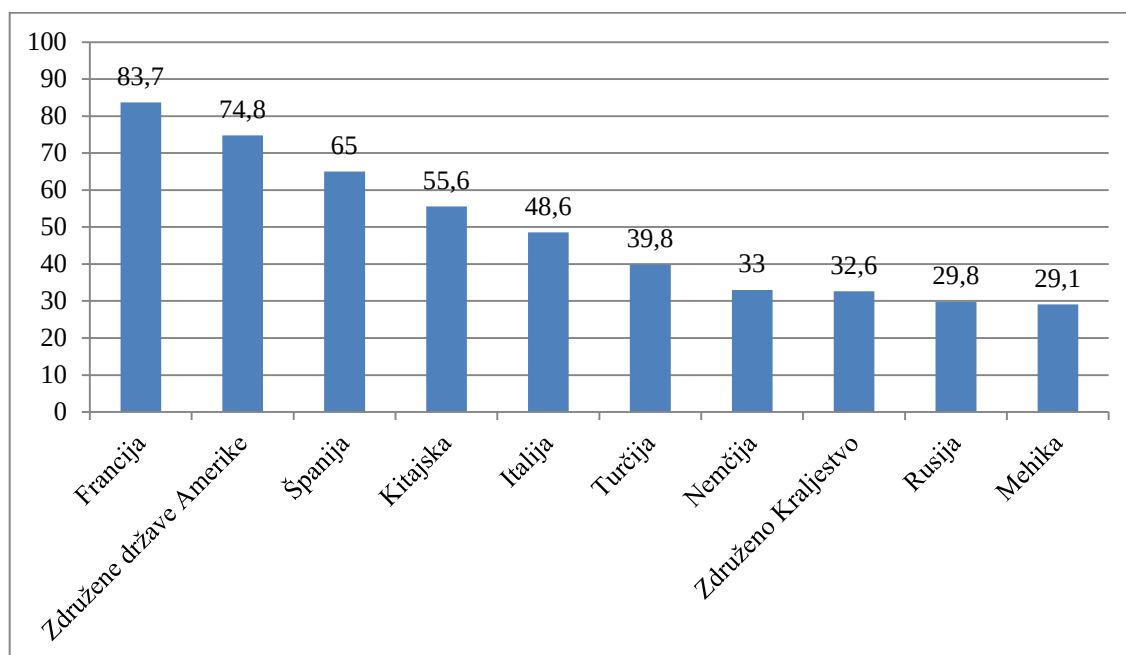
Vir: United nations World tourism organization, *Tourism highlights 2015 edition*, 2015, str. 4.

Slika 3: Tržni delež prihodov mednarodnih turistov v % po celinah v letu 2014



Vir: United nations World tourism organization, *Tourism highlights 2015 edition*, 2015, str. 4.

Slika 4: Število prihodov mednarodnih turistov po državah v letu 2014 v milijonih



Vir: United nations World tourism organization, *Tourism highlights 2015 edition*, 2015, str. 6.

1.2 Opredelitev in razvoj hotelske panoge

Hotel je pogosto definiran kot dom stran od doma. Hotel je kraj, kjer turist preneha biti popotnik in postane gost. Hoteli ponujajo celo vrsto različnih storitev, od prenočitve, prehrane in aktivnosti za prosti čas (Sheela, 2002, str. 6). Zgodovina hotelov je povezana z zgodovino človeštva. Že v antični Grčiji so imeli v vaseh terme, ki so ljudem ponujale možnost sprostitve. Rimljani so zgradili prenočišča za vladne uslužbence, ki so potovali. Rimljani so gradili tudi terme v Angliji, Švici in na Bližnjem Vzhodu. Tudi vera je bila razlog za potovanje. Katedrale so ponujale popotnikom brezplačna prenočišča. Sodobno hotelirstvo se je začelo v Franciji in malo kasneje še v Angliji na začetku 15. stoletja, ko so začeli graditi t. i. »inn-e« (angl. inn). V 17. in 18. stoletju so se začeli »inn-i« širiti. »Inn-i« so bili locirani ob prometnih cestah oz. poteh. V »inn-ih« so se potniki odpočili od poti, poleg tega so ponujali tudi oskrbo za konje. S pojavom železnice so zaradi krajšega potovalnega časa »inn-e« začeli zapirati (Levy Bonvin, 2016, str. 1–2; Sheela, 2002, str. 3).

Z začetkom industrijske revolucije so se začeli graditi hoteli po Evropi in Ameriki. Hoteli so se najprej pojavljali po mestih, nato pa tudi ob francoski in italijanski obali. V New Yorku je bil prvi hotel s privatnimi kopalnicami v sobah na začetku 19. stoletja. V 60. letih 19. stoletja je bil »The Fifth Avenue Hotel« v New Yorku prvi hotel, ki je gostom ponujal dvigalo. Leta 1890 je bil »Le Grand Hotel Paris« prvi hotel, ki je bil opremljen z lučmi. Na začetku 20. stoletja se je začelo na veliko graditi hotele. Veliko novih hotelov je bilo luksuznih. V tem času so se začeli graditi hoteli tudi v smučarskih središčih v Švici. Po letu

1950 se je hotele spet na veliko gradilo. V tem času so se prvič pojavili casino hoteli. Nato so se začeli pospešeno graditi hoteli na sredozemski obali. Po letu 1970 so se začeli graditi hoteli za poslovneže. V osemdesetih letih prejšnjega stoletja se je hotele spet začelo na veliko graditi. V tem obdobju so se gradili kongresni hoteli, letališki hoteli, zdraviliški hoteli, hoteli ob smučiščih in hoteli ob marinah (Levy Bonvin, 2016, str. 3–4; Sheela, 2002, str. 4).

Hoteli se med seboj ločijo po velikosti, in sicer po številu sob, ki jih imajo. Ločimo jih po štirih kategorijah: hoteli z manj kot 150 sobami, hoteli s 150 do 299 sobami, hoteli s 300 do 600 sobami in hoteli z več kot 600 sobami. Hoteli, ki so po velikosti v enaki kategoriji, se lahko primerjajo med seboj po organizacijski strukturi in po poslovnih rezultatih (Kasavana & Brooks, 2005, str. 5).

Hotele lahko delimo tudi glede na njihove ciljne trge. Vsak hotel naredi analizo trga in se odloči, kateri segment trga bo pokrival. Trendi v zadnjih letih kažejo na to, da se velike hotelske verige skušajo osredotočiti na več segmentov trga. Velike hotelske verige imajo več blagovnih znamk hotelov, vsaka blagovna znamka hotela je namenjena specifičnemu segmentu trga. Zato so lahko hotelske verige postale tako velike, ker ponujajo storitve celotnemu trgu z različnimi blagovnimi znamkami. Primer je Marriott International, Inc., ki ima veliko različnih blagovnih znamk: J. W. Marriott, Marriott Marquis, Marriot Hotels, Marriott Ins itd. Prednost take strategije je, da se lahko hotelska veriga usmeri na neko geografsko področje in zajame vse segmente gostov (Kasavana & Brooks, 2005, str. 6).

Hoteli se delijo glede na ciljne trge, ki jih pokrivajo. Tako jih delimo na: (Kasavana & Brooks, 2005, str. 6–17)

- komercialne hotele (hoteli v središču mesta, kjer gostujejo poslovneži, udeleženci konferenc, skupinski gosti in individualni gosti);
- letališke hotele (hoteli ob letališčih, kjer gostujejo ljudje, ki čakajo na naslednji let, letalsko osebje in poslovneži);
- suite hotele (hoteli, v katerih soba vključuje ločeno spalnico in dnevno sobo. Namenjen je družinam in poslovnem);
- rezidenčne hotele (hoteli, ki so namenjeni ljudem, ki želijo ostati v hotelu za daljše obdobje in so podobni suite hotelom);
- resort hotele (hoteli na eksotičnih območjih, gorah ali na otokih, ki so namenjeni počitniškim gostom. Imajo tudi objekte za rekreacijo in igrišča za najrazličnejše športe);
- prenočišča z zajtrkom (angl. *bed & breakfast*). To so hoteli, ki ponujajo le prenočišče in zajtrk. Njihova značilnost je, da imajo le nekaj sob;
- hotele, kjer so gosti tudi lastniki hotela (angl. *vacation ownership hotels*). Vsak lastnik ima svoj zagotovljen termin, ki ga lahko koristi vsako leto. Storitve so enake kot pri

klasičnem hotelu. Hotel upravlja posebna družba, ki lahko tudi odda sobo, če lastnik ne želi priti. Denar od oddaje gre lastniku;

- kazino hotele (hoteli, ki so namenjeni igralcem iger na srečo);
- konferenčne hotele (hoteli, namenjeni konferenčnim gostom in poslovnežem. Hoteli so specializirani za organizacijo velikih konferenc);
- ladijske hotele, ki so namenjeni turistom, ki potujejo z ladjo. Ponujajo raznovrstne aktivnosti za prosti čas.

Hoteli se delijo tudi po kakovosti storitev, ki jih zagotavljajo. Po svetu so hoteli razvrščeni po zvezdicah od ena do pet. Vsaka država ima svojo zakonodajo o kategorizaciji namestitvenih obratov, tako da se kakovost hotelskih storitev lahko razlikuje tudi, če imata dva hotela v različnih državah enako število zvezdic (Kasavana & Brooks, 2005, str. 22).

1.3 Kategorizacija hotelov v Sloveniji

V Republiki Sloveniji določa kategorizacijo nastanitvenih obratov Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov (v nadaljevanju Pravilnik). Pravilnik definira kategorizacijo kot »razvrščanje nastanitvenih obratov glede na vrsto in kakovost opremljenosti in storitve v različne kakovostne skupine – kategorije.« Za hotele je predvidena kategorizacija po zvezdicah od ena do pet. Za več zvezdic mora hotel ponujati več in boljše storitve (Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov, Ur. l. RS št. 62/2008).

Pravilnik določa standarde, ki jih morajo hoteli izpolnjevati za dosego določene ravni kategorije kakovosti. Hoteli zbirajo točke na različnih področjih. Za uvrstitev v posamezno kategorijo kakovosti mora hotel doseči določeno število točk, ki so definirane v Pravilniku. Pri kategorizaciji se točkuje veliko področij kakovosti, med najpomembnejšimi so: najmanjše število namestitvenih enot, kakovost opreme, število zaposlenih, zunanji izgled objekta in okolice (za hotele s 3, 4 in 5 zvezdicami), čistoča in urejenost v objektu, najmanjša površina sob in kopalnic, urejenost in opremljenost sob, ogrevanje in klimatizacija, kakovost perila, kakovost storitev sprejema, kakovost gostinskih storitev (Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov, Ur. l. RS št. 62/2008).

Hotel s tremi zvezdicami mora imeti v sobi eno ročno in eno srednjo brisačo na osebo. Perilo mora biti solidne kakovosti iz naravnih ali sintetičnih vlaken. Brisače morajo biti zamenjane vsak dan oziroma na željo gosta. Hotel s štirimi zvezdicami mora imeti v sobi eno ročno, eno srednjo in eno kopalno brisačo na osebo. Perilo mora biti prvovrstne kakovosti iz naravnih vlaken. Material perila je lahko saten ali damast. Brisače morajo biti zamenjane vsak dan oziroma na željo gosta. Hotel s petimi zvezdicami mora imeti v sobi eno ročno, eno srednjo in eno kopalno brisačo na osebo. Perilo mora biti ekskluzivne kakovosti iz naravnih vlaken. Material perila je lahko fini saten ali fini damast. Brisače

morajo biti zamenjane vsak dan oziroma na željo gosta (Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov, Ur. l. RS št. 62/2008).

1.4 Trajnostni razvoj v turizmu

Trajnostni razvoj v turizmu je dandanes bolj pomemben kot kdajkoli prej. Vodilni v turistični panogi se morajo zavedati, da morajo ohranjati naravne in socio-kulturne vire, od katerih je odvisna turistična panoga. Učinke turistične panoge lahko delimo v štiri skupine: ekonomske, okoljske, sociološke in kulturne. Razvoj turizma ima lahko slabe posledice na naravne vire, od katerih je odvisna prav turistična panoga. Negativni vplivi na okolje so posledica izgradnje turistične infrastrukture, kot so hoteli, restavracije, golf igrišča, ceste, letališča itd. Negativni učinki turizma na okolje so sledeči: ustvarjanje toplogrednih plinov, kar povzroča globalno segrevanje ozračja in klimatske spremembe, poraba vode je ogromna, kar vpliva tudi na zaloge vode, prihaja do onesnaževanje pitne vode, prihaja do onesnaževanja zraka, komunalni odpadki dodatno obremenjujejo okolje, degradacija naravnih območij, prihod tujih živalskih ali rastlinskih vrst na novo območje, strupene snovi onesnažujejo okolje in uničevanje naravnega habitata (Liburd & Edwards, 2010, str. vii, 21–24).

Svetovna turistična organizacija je turistična podjetja pozvala, naj razvijajo okoljsko in družbeno spremenljiv način poslovanja v turizmu. Podjetja, nagnjena k trajnostnem razvoju, imajo ekonomske, okoljske in družbene strategije poslovanja medsebojno povezane. Dolgoročno uspešnost vidijo v povezovanju vseh treh prej omenjenih dimenzij. Okoljske in družbene dimenzije ne vidijo kot stroške, ampak kot priložnost ustvarjanja dobička z dosegom teh ciljev z uvajanjem strategij poslovanja, ki srečujejo potrebe podjetja danes, poleg tega pa ohranjajo naravne in družbene vire, ki bodo potrebni v prihodnosti (Liburd & Edwards, 2010, str. 45–46). Miller, Rathouse, Scarles, Holmes in Tribe (2010, str. 628–630) navajajo, da izobraževanje in zavedanje turistov o okoljskih problemih vpliva na obnašanje turistov k bolj ekološkemu obnašanju. V Združenem Kraljestvu je rezerviranih manj kot 1 % takih turističnih potovanj, ki dajejo poudarek na okolje. Raziskava, ki so jo izvedli (Peiro Signes et al., 2014, str. 40–47) je pokazala, da so hoteli, ki imajo okoljske certifikate, tudi bolj ocenjeni s strani gostov. Najbolj je ta pojav prisoten v hotelih s štirimi zvezdicami.

2 VPLIV STROŠKOV NA POSLOVANJE HOTELA

2.1 Opredelitev stroškov

Pri poslovanju so stroški zelo pomembni, saj je od njih odvisna konkurenčnost podjetja. Vsako podjetje mora dobro poznati svoje stroške. Podjetje mora imeti natančne podatke o višini in vrstah stroškov. Najprej mora dobro poznati svoje stroške in jih nato tudi natančno analizirati. Le tako lahko obvladuje svoje stroške. Značilnost hotelske panoge je, da ima

visoke fiksne stroške. Zaradi vedno večje konkurence v hotelski panogi morajo hoteli obvladovati stroške, da preživijo. V poglavju »Vpliv stroškov na poslovanje hotela« sem opisal definicijo stroška, delitve stroškov, razporejanje stroškov na stroškovna mesta in nosilce, metode obvladovanja stroškov in na koncu še stroške v hotelski panogi.

Tekavčič (1997, str. 16–17) in Turk, Kavčič in Kokotec Novak (2003, str. 99) navajajo, da je definicija stroškov naslednja: »Stroški so cenovno izraženi potroški prvin poslovnega procesa, ki nastopajo pri doseganju poslovnih učinkov, to je pri ustvarjanju proizvodov in opravljanju storitev; v načelu so zmnožki potroškov delovnih sredstev, predmetov dela, storitev in delovne sile z njihovimi cenami oziroma obračunskimi postavkami.« Tekavčič (1997, str. 15–16) navaja, da je strošek potrošek krat cena. Enačba (1) kaže njeno definicijo stroška. Oznake pomenijo sledeče: C – stroški, Q_i – količina poslovne prvine i , P_i – cena za enoto poslovne prvine i in n – število različnih prvin poslovnega procesa. Iz enačbe (1) vidimo, da lahko podjetje zniža stroške poslovanja z zniževanjem potroškov ali z zniževanjem nabavnih cen. V praksi obstaja veliko stroškov, za katere ne moremo uporabiti enačbe in ne moremo trditi, da so prvine poslovnega procesa.

$$C = \sum_{i=1}^n Q_i * p_i \quad (1)$$

Pri vsaki produkcijski oziroma investicijski odločitvi moramo gledati na stroške. Ker so resursi redki, imajo svojo ceno, za katero je potrebno plačati. Analiza stroškov igra ključno vlogo v vsaki poslovni odločitvi in je ne gre zanemariti. Tudi hotel mora analizirati svoje stroške poslovanja, ki jih utrpi, saj je to ključno za uspešno poslovanje hotela (Sheela, 2002, str. 120).

V proizvodnem procesu se uporabljajo poslovne prvine. Poslovne prvine se delijo na (Čadež & Hočevár, 2008, str. 5):

- delovna sredstva: stroji, naprave, inventar, orodje, zgradbe in zemljišča. Njihova značilnost je, da se v proizvodnem procesu ne porabljajo, ampak vstopajo v proces s svojimi značilnostmi. Delovna sredstva se sproti obrabljajo in po nekem času niso več primerna za uporabo. Tudi zaradi tehničnega zastaranja delovnega sredstva ta ni več uporaben. Stroški delovnih sredstev so težko merljivi;
- predmete dela: surovine, material, polproizvodi in energenti. Za predmete dela je značilno, da se v proizvodnem procesu porabljajo tako, da spremenijo svojo obliko. Njihov strošek je lažje merljiv, saj se sproti porabljajo;
- delovno silo: delavci. Delavci izdelujejo končni proizvod. Njihovi stroški so lahko merljivi, saj se merijo s številom delovnih ur, ki jih opravijo;
- storitve: finančne, svetovalne, fizične in druge.

Poznamo več delitev stroškov. V nadaljevanju predstavljam naslednje delitve: po naravnih vrstah, na fiksne in variabilne stroške in na neposredne in posredne stroške. Na koncu bom opisal še oportunitetne stroške.

Prva delitev je po naravnih vrstah. Ta oblika delitve je najpogostejše uporabljena, enostavna in neposredno vpeta v poslovni proces. Stroški po naravnih vrstah se delijo na (Kavčič, 2007, str. 31):

- stroške amortizacije: stroški delovnih sredstev, ki sodelujejo v poslovnem procesu in s časom izgubljajo na vrednosti. Ti stroški so stroški amortizacije strojev in naprav;
- stroške materiala: stroški porabljenega materiala v poslovnem procesu. Ti stroški so stroški materiala, surovin in energije;
- stroške dela: vsi stroški, ki so povezani z delovno silo. Ti stroški so stroški plač, nagrad in regresov delavcem;
- stroške storitev: stroški storitev, ki jih ne moremo pripisati nobenemu od zgoraj navedenih stroškov. Ti stroški so stroški storitev, ki jih opravijo zunanji partnerji podjetja.

Naslednja delitev je delitev na fiksne in variabilne stroške. Fiksni stroški so stroški, ki se ne odzivajo na spremembe v obsegu proizvodnje. Tudi če ne proizvajamo, imamo fiksne stroške. Če podjetje povečuje proizvodnjo, se fiksni stroški na enoto proizvoda zmanjšujejo. Variabilni stroški so stroški, ki se ob spremenjenem obsegu proizvodnje spremenijo v enako smer kot sprememba v proizvodnji. Če zmanjšamo proizvodnjo, se tudi variabilni stroški zmanjšajo in obratno. Fiksni in variabilni stroški se tako razlikujejo po odzivnosti glede na spremembo obsega proizvodnje (Kavčič, 2007, str. 34–37).

Fiksne stroške delimo na:

- omejene fiksne stroške. Ti stroški se povečajo, ko podjetje poveča svojo proizvodno zmogljivost;
- neomejene fiksne stroške. Ti stroški ostanejo enaki ne glede na obseg proizvodnje. Največkrat so to stroški amortizacije, ki se obračuna po časovnem načinu. Ne glede na to, kakšna je proizvodnja, so ti stroški vedno nespremenjeni.

Variabilne stroške delimo na:

- sorazmerno variabilne stroške, ki se povečujejo sorazmerno s spreminjanjem obsega proizvodnje;
- napredujoče variabilne stroške, ki se povečujejo hitreje, kot se povečuje obseg proizvodnje. Po navadi imajo podjetja napredujoče variabilne stroške, ko imajo svoje proizvodne zmogljivosti skoraj v celoti zapolnjene;

- nazadujoče variabilne stroške, ki se povečujejo počasneje, kot se povečuje obseg proizvodnje. Po navadi imajo podjetja nazadujoče variabilne stroške, ko imajo svoje proizvodne zmogljivosti še proste.

Naslednja delitev je delitev na neposredne in posredne stroške. Podjetja, ki imajo več proizvodnih programov, sledijo svojim stroškom na ravni celotnega podjetja ter tudi na ravni posameznega proizvodnega programa. Pomembno je, da podjetje sledi stroškom na posameznem proizvodnem programu, saj tako ve, kateri proizvod prinaša dobiček in kateri ne. To je pomembno predvsem za poslovno odločanje o proizvodnji določenega proizvoda. Podjetje lahko nekatere stroške neposredno poveže s stroškovnimi nosilci. Taki stroški so stroški materiala, stroški dela delavca na proizvodni liniji itd. Nekaterih stroškov pa podjetje ne more neposredno povezati s stroškovnim nosilcem. Ti stroški se imenujejo posredni stroški. Ti stroški so stroški amortizacije, če se jih ne da povezati s stroškovnim nosilcem, stroški delovodje, uprave, nabave, vzdrževanja in ostali. Te stroške podjetje s posebnim ključem prerazporedi po stroškovnih nosilcih (Hočevvar, 2007, str. 70; Hočevvar, Igličar & Zaman, 2001, str. 87).

Oportunitetni stroški so stroški izgubljene alternative. Oportunitetni stroški so opredeljeni kot dobiček alternative, ki je nismo izbrali, ker smo se odločili za obstoječo alternativo. Če izberemo neko poslovno odločitev, potem je oportunitetni strošek dobiček, ki bi ga ustvarila alternativna odločitev. Z drugimi besedami, oportunitetni strošek je enak razliki med prihodki neizbrane alternative in variabilnimi stroški neizbrane alternative, ki bi nastali (Turk et al., 2003, str. 108–109).

2.2 Stroškovna mesta in stroškovni nosilci

Podjetje je razdeljeno na stroškovna mesta. Stroškovno mesto je največkrat funkcionalno zaokrožena enota v podjetju, na kateri se pojavljajo stroški. Če na delovnih mestih v podjetju analiziramo in načrtujemo stroške, potem govorimo o stroškovnih mestih. Stroški, nastali v podjetju, se pripisujejo posameznim stroškovnim mestom, kjer so nastali. Namen je omogočiti učinkovitejši obračun stroškov po posameznih poslovnih učinkih, t. i. proizvodih ali storitvah. Namen pripisovanja stroškov stroškovnim mestom je v tem, da management vidi, kako posamezno stroškovno mesto v podjetju posluje in če je potrebno spremeniti poslovanje (Turk & Melavc, 2001, str. 65). Kadoič (1995, str. 120) navaja, da ima analiziranje stroškov po stroškovnih mestih naslednje funkcije: lažje načrtovanje stroškov, boljši nadzor nad stroški, učinkovito analizo stroškov, popolnejši obračun stroškov po stroškovnih nosilcih in analizo poslovanja organizacijskih enot v podjetju.

Neposredne stroške lahko takoj razporedimo po posameznih stroškovnih mestih, medtem ko za posredne stroške rabimo ključ, s katerimi razporejamo stroške po stroškovnih mestih. Ključi so enaki razmerju med zneskom stroškov, ki jih je potrebno razporediti in izbrano osnovo. Ko jih pomnožimo s 100, pomenijo % pribitka na izbrano osnovo. Pribitek

je ustrezen delež stroškov, ki jih želimo razporediti. Enačba (2) prikazuje postopek za izračun ključa za razporejanje posrednih stroškov (Tekavčič, 1997, str. 20, 66). Posredne stroške za posamezno stroškovno mesto dobimo tako, da znesek osnove, ki bremeni ta stroškovni objekt, pomnožimo z izračunanim ključem. Zelo pomembno je, da izberemo pravilno osnovo za izračun ključa, kajti potem lahko pravilno razporedimo stroške po stroškovnih mestih (Tekavčič, 1997, str. 20–21).

$$\text{Ključ za razporejanje posrednih stroškov} = \frac{\text{posredni stroški}}{\text{osnova}} * 100 \quad (2)$$

Stroškovni nosilec je poslovni učinek oz. proizvod ali storitev, ki je nastal v podjetju in s katerim so tudi povezani stroški. Podjetje pripisuje stroške posameznim stroškovnim nosilcem zato, da analizira, kako dobičkonosni so posamezni proizvodi ali storitve, in za namene obračunavanja zalog (Turk & Melavc, 2001, str. 65). Neposredne stroške lahko takoj pripišemo posameznim stroškovnim nosilcem. Ti stroški so stroški, ki so neposredno povezani s stroškovnim nosilcem. To so neposredni stroški materiala, dela, storitev itd. Posredni stroški so stroški, ki jih ne moremo neposredno povezati s stroškovnim nosilcem. Taki stroški so stroški energije, najemnine, vzdrževanja itd. Posredne stroške pa moramo pripisati stroškovnim nosilcem s pomočjo ključev na enak način, kot pri razporejanju posrednih stroškov po stroškovnih mestih. Zelo moramo paziti, da izberemo pravilno osnovo za izračun ključa zato, da pravilno razporedimo stroške po stroškovnih nosilcih (Pučko & Rozman, 2000, str. 180–181).

Managerji v podjetjih si želijo čim bolj optimizirati poslovanje in s tem ustvariti cenejše poslovanje. S tem povečajo vrednost podjetja. Stroškovno računovodstvo oz. z drugimi besedami notranje računovodstvo je del računovodstva, ki je povezan z notranjim poslovanjem podjetja. Stroškovno računovodstvo je informacijska baza podatkov, s katerimi si managerji pomagajo pri odločitvah o poslovanju podjetja. Bolj ko je poslovno okolje podjetja konkurenčno in večji kot je obseg poslovanja, tem bolj je za podjetje pomembno, da ima dobro organizirano stroškovno računovodstvo. Informacije o stroških dajejo managerjem osnovo za načrtovanje in nadziranje poslovanja. Nadziranje temelji na odmikih dejanskega poslovanja od načrtovanega in ugotavljanja vzrokov odmikov. Odmike poslovanja od načrtovanega je potrebno proučiti in pripraviti rešitve za njihovo odpravo (Hočevár, 2007, str. 14–17).

Če želi podjetje izboljšati poslovanje, je bolj učinkovito, da zniža svoje stroške, kot pa da poveča prihodke. Stroškovno računovodstvo vodilnim v podjetju zagotavlja stroškovne informacije o poslovanju. Stroškovno računovodstvo zagotavlja pretekle, sedanje in prihodnje podatke o poslovanju podjetja in s tem pripomore k boljšim odločitvam vodilnih v podjetju. Tako lahko podjetje na trgu ostane konkurenčno (Kavčič, Klobučar, Mirovič & Vidic, 2007b, str. 27–28).

2.3 Obvladovanje stroškov

Tekavčič (1997, str. 37) navaja, da je za managerje pomembno, kakšen pristop izberejo pri analizi stroškov z razlogom, da sprejmejo ustrezne odločitve. Za te odločitve je pomembno, da poznajo stroškovne koncepte, ki so pomembni za odločanje. Pristop je sestavljen iz naslednjih stopenj: potrebno je zbrati podatke o vseh stroških, potrebno je najti, kateri stroški so neizogibni in nepovratni z vidika dane odločitve in jih izločiti iz analize. Na koncu so stroški, ki ostanejo v analizi, izogibni stroški in so relevantni za poslovno odločanje.

Zniževanje stroškov v podjetju ima velik vpliv na povečanje dobička in posledično na povečanje vrednosti podjetja. Povečevanje dobička z zniževanjem stroškov ima pozitivnejši vpliv na vrednost podjetja, kot enako povečanje dobička s spreminjanjem cen. Obvladovanje stroškov se začne z zavedanjem, kaj sploh povzroča stroške. Šele ko se vidi, katere aktivnosti povzročajo stroške, je lahko obvladovanje stroškov učinkovito. Skozi čas se stroški spreminjajo zaradi veliko razlogov: inflacija, carine, tehnološke inovacije, ponudbe in povpraševanja, spremembe v procesih v podjetju itd. (Groth & Kinney, 1994, str. 52–53).

Obvladovanje stroškov ima več metod optimizacije poslovanja: planiranje in nadzor stroškov, izogibanje stroškom in zniževanje stroškov. Planiranje in nadzor stroškov vključuje izogibanje fiksnih stroškov in variabilnih stroškov na enoto proizvoda v prihodnosti. Izogibanje stroškom temelji na postavki, da izločimo aktivnost, ki prinaša stroške in ne dosega dovolj koristi glede na stroške. Zniževanje stroškov temelji na zniževanju trenutnih fiksnih stroškov (pri zniževanju trenutnih fiksnih stroškov smo omejeni, ker je fiksne stroške na kratek rok težko znižati) in variabilnih stroškov na enoto proizvoda. Ena od glavnih nalog managementa je obvladovanje nepredvidljivosti. Nepredvidljivost je mišljena kot negotovost glede na višino stroškov, ki bodo prizadeli podjetje v prihodnosti, in s tem na višino dobička podjetja v prihodnosti (Groth & Kinney, 1994, str. 54).

Tichacek (2006, str. 29–30) navaja, da vsa podjetja vidijo obvladovanje stroškov kot cilj in navado. Obvladovanje stroškov se razlikuje od stroškovnega računovodstva. Veliko podjetij misli, da imajo pregled nad stroški, a jih le knjižijo. Stroškovno računovodstvo ne opravlja analitične funkcije, ne pove, kaj se je zgodilo. Obvladovanje stroškov se začne s proučevanjem rezultatov, primerjavo z napovedmi in pričakovanji in nato z iskanjem razlogov za neskladja med njima. Obvladovanje stroškov temelji tudi na podajanju priporočil, kako izboljšati poslovanje, in napovedmi za prihodnost. Stroškovno računovodstvo in obvladovanje stroškov sta dve pomembni funkciji v podjetju, ki sta različni med seboj in se dopolnjujeta. Stroškov se ne more obvladovati brez pomoči stroškovnega računovodstva. Postopek obvladovanja stroškov je odvisen od pravilnega

ocenjevanja, merjenja in analiziranja stroškov s strani vodstva podjetja. Obvladovanje stroškov ima štiri glavne cilje:

- skrbi, da so izdatki podjetja blizu načrtovanim izdatkom;
- skrbi, da so izdatki porabljeni pametno. Vsak izdatek mora prinesiti dodano vrednost podjetju;
- skrbi, da se troši pravilno. Izdatki so lahko potrošeni samo za obvezne stvari in ne za nepotrebne stvari;
- skrbi, da so variance izdatkov proti variancam dosežkov identificirane in analizirane tako, da lahko zgodnja opozorila omogočijo ukrepanje.

Vsa podjetja se soočajo s cenovno konkurenco in z nižanjem stroškov. V nekaterih podjetjih uspejo znižati stroške proizvodov ali storitev, ne da bi znižali vrednost za potrošnika. Mersereau (1994, str. 11) navaja tri različne metode zniževanja stroškov v podjetju. Te metode so: metoda direktnega zniževanja stroškov, metoda spreminjanja organizacijske strukture podjetja in metoda izboljšanja kompetenc vodilnih v podjetju.

Prva metoda se nanaša na direktno zniževanje stroškov. Ta metoda je najpogostejša pri zniževanju stroškov in je tudi najbolj opazna. Značilnost te metode je, da se zniža porabo resursov v podjetju. Če ima podjetje nepotrebne stroške, je ta metoda učinkovita in tudi takoj vidna. Podjetja direktno znižujejo stroške tudi z uvajanjem nove tehnologije, zniževanjem mase plač in s selitvijo ključne proizvodnje v države, kjer so stroški produkcije nižji. Ta metoda ni zmeraj učinkovita, saj lahko zniža zmožnost podjetja, da v dolgem roku ustvarja dodano vrednost. Raziskave so pokazale, da se v primeru, ko podjetja uporabijo direktno zniževanje stroškov, v nekaj mesecih pojavi odsotnost z dela, odhajanje zaposlenih, manjše zadovoljstvo managementa, znižanje kakovosti produktov in storitev in znižanje zadovoljstva kupcev. Zaposleni so v podjetju, da s svojim delom pripomorejo k dodani vrednosti za podjetje, tako da odpuščanje delavcev samo po sebi ne prinaša zagotovila, da se bo potreben obseg dela zmanjšal, niti ne bo odpuščanje delavcev pripomoglo k spremembi organizacije dela (Mersereau, 1994, str. 11–12).

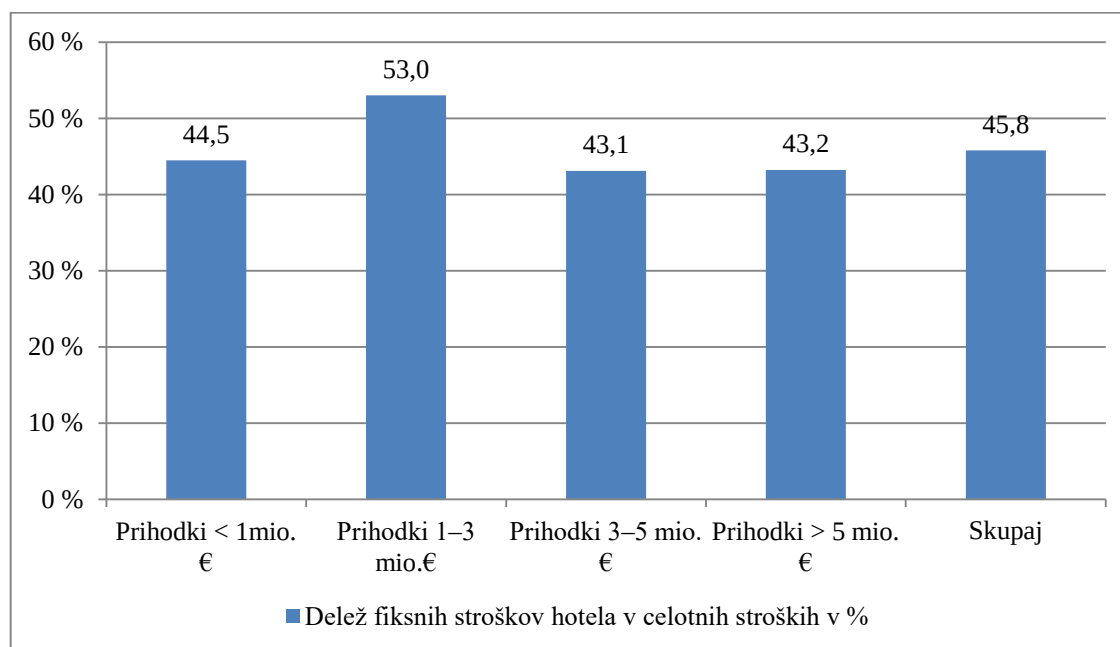
Druga metoda zniževanja stroškov se nanaša na spreminjanje organizacijske strukture podjetja. Ekonomije obsega podjetju omogočajo, da z večanjem proizvodnje zmanjša stroške na enoto proizvoda. Že od nekdaj so managerji imeli strategijo proizvajati čim več tako, da so stroški na enoto proizvoda čim nižji. Vendar večja proizvodnja pomeni tudi, da se pojavijo skriti stroški, kot sta izguba fleksibilnosti in potreba po večji komunikaciji in integraciji. Podjetje lahko zniža svoje stroške na enote proizvoda s tem, da zniža svojo proizvodnjo. Podjetjem je vertikalna integracija pomagala, da so znižali stroške na enoto proizvoda in da so imeli nemoteno dobavo za osnovno dejavnost. Vendar ohranjanje dejavnosti, ki ni strateška in ni najboljše, stane. Podjetje lahko zniža skrite stroške s prenašanjem aktivnosti na bolj učinkovite zunanje partnerje (angl. *outsourcing*) (Mersereau, 1994, str. 12–14).

Tretja metoda zniževanja stroškov se nanaša na izboljšanje kompetenc vodilnih v podjetju. Kompetence vodilnih v podjetju so temeljna prednost podjetja v primerjavi s konkurenti. Te kompetence vključujejo zmožnost načrtovanja in dostave proizvoda ali storitve, zmožnost ustreznega odnosa s kupci in dobavitelji in učinkovito uporabo resursov podjetja. Podjetja lahko z načrtovanjem novega procesa proizvodnje znižajo stroške. Podjetja znižujejo stroške tudi tako, da si izberejo le nekaj dobaviteljev, ki so med drugim tudi lokacijsko blizu. Večja podjetja postanejo kompleksnejša v smislu težje komunikacije znotraj podjetja in navzven z dobavitelji in kupci. Tako se pojavijo novi stroški, to so stroški diverzifikacije. Stroške diverzifikacije je možno zmanjšati z izboljšanjem komunikacije med managerji in zaposlenimi in izboljšanjem komunikacije med oddelki. Za znižanje stroškov je ključno, da se zmanjša potrebno delo za produkcijo, ne pa da se odpušča delavce in ne naredi sprememb v poslovnem procesu (Mersereau, 1994, str. 15).

2.4 Stroški v hotelski panogi

V hotelski panogi je zaradi močne konkurence težko povečati dobičkonosnost z višanjem prihodkov bodisi z višanjem cen ali z višjo zasedenostjo. Managerji vidijo rešitev v tem, da hotelska podjetja znižujejo stroške in s tem povečajo dobičkonosnost podjetja. V nadaljevanju bom opisal strukturo stroškov v hotelski panogi v Nemčiji. Raziskava je bila izvedena na 89 nemških hotelih (Dobbelstein & Brehm, 2012, str. 10578).

Slika 5: Delež fiksnih stroškov hotela v celotnih stroških v % glede na višino ustvarjenih prihodkov na letni ravni

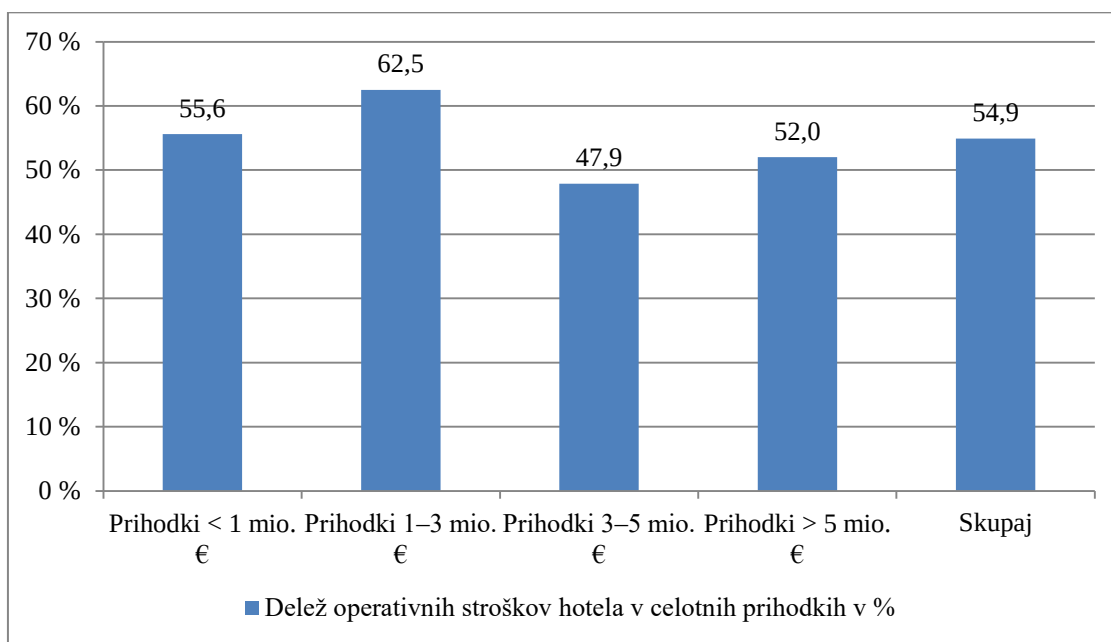


Vir: T. Dobbelstein & C. Brehm, *Perception of cost, cost drivers, human resource management, long and short term critical success factors in the hotel industry: Recommendations for hotel management*, 2012, str. 10584.

Delež fiksnih stroškov hotela v celotnih stroških znaša v povprečju 45,8 % na letni ravni. Najvišji delež je v hotelih, ki ustvarijo od enega do treh milijonov evrov (v nadaljevanju €) prihodkov, in sicer 53 %. Slika 5 prikazuje delež fiksnih stroškov hotela v celotnih stroških v % glede na višino ustvarjenih prihodkov na letni ravni (Dobbelstein & Brehm, 2012, str. 10584).

V hotelski panogi se stroški lahko delijo tudi na investicijsko povezane stroške in na operativne stroške. Investicijsko povezani stroški vključujejo najemnino, amortizacijo, davke, obresti in stroške vzdrževanja. Operativni stroški vključujejo stroške dela, prodaje, energije, materiala, hrane, pijače, zavarovanja itd. Investicijsko povezani stroški za hotele v raziskavi v povprečju znašajo 24 % celotnih prihodkov na letni ravni. Operativni stroški za hotele v raziskavi v povprečju znašajo 55 % celotnih prihodkov na letni ravni. Skupaj so operativni in investicijski stroški za izbrane hotele znašali v povprečju 79 % celotnih prihodkov na letni ravni. Slika 6 prikazuje delež operativnih stroškov hotela v celotnih prihodkih v % glede na višino ustvarjenih prihodkov na letni ravni (Dobbelstein & Brehm, 2012, str. 10584).

Slika 6: Delež operativnih stroškov hotela v celotnih prihodkih v % glede na višino ustvarjenih prihodkov na letni ravni

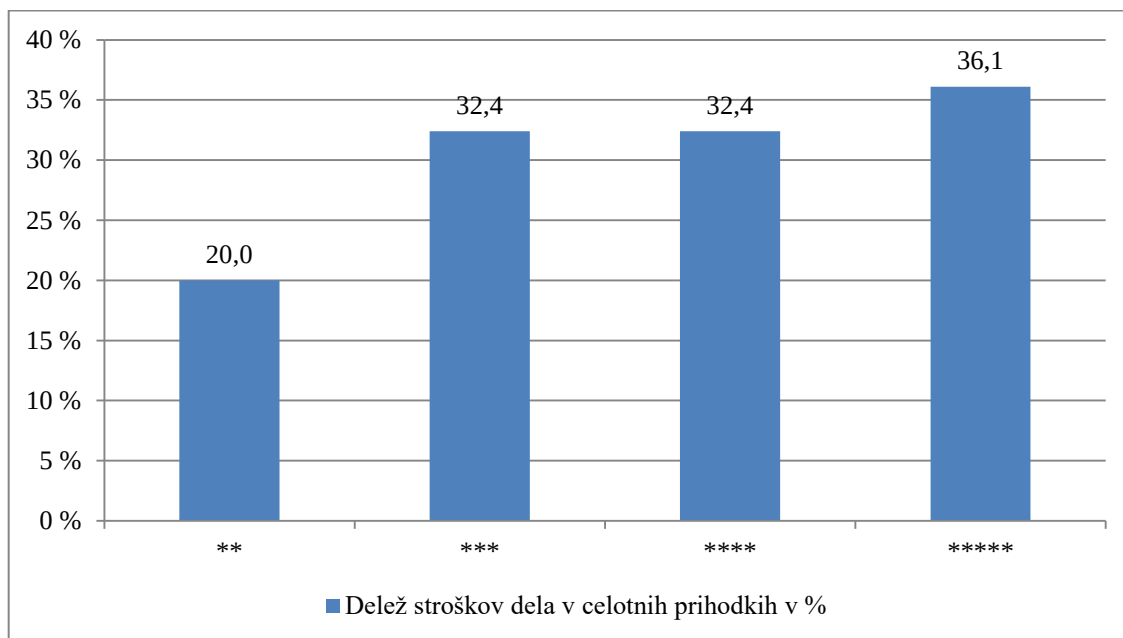


Vir: T. Dobbelstein & C. Brehm, *Perception of cost, cost drivers, human resource management, long and short term critical success factors in the hotel industry: Recommendations for hotel management*, 2012, str. 10584–10585.

Hoteli so v raziskavi največkrat opredelili stroške dela kot fiksne stroške. Ti so znašali v povprečju 33 % celotnih prihodkov na letni ravni. Delež se zelo razlikuje glede na število zvezdic hotela. V hotelih z dvema zvezdicama je bil ta delež v povprečju 20 %, v hotelih s petimi zvezdicami je bil ta delež v povprečju 36 %. Slika 7 prikazuje delež stroškov dela

hotela v celotnih prihodkih v % glede na število zvezdic hotela (Dobbelstein & Brehm, 2012, str. 10584–10585).

Slika 7: Delež stroškov dela hotela v celotnih prihodkih v % glede na število zvezdic hotela



Vir: T. Dobbelstein & C. Brehm, *Perception of cost, cost drivers, human resource management, long and short term critical success factors in the hotel industry: Recommendations for hotel management*, 2012, str. 10585.

Največji delež stroškov v hotelih so imeli hrana, pijača, stroški dela in investicijsko povezani stroški. Stroški hrane in pijače so odvisni predvsem od velikosti gostinskega oddelka in od števila zvezdic hotela. Hoteli, ki ponujajo le zajtrke, imajo nižji delež stroškov hrane in pijače, kot hoteli, ki ponujajo vse obroke. Hoteli z več zvezdicami imajo višji delež stroškov hrane in pijače kot hoteli z manj zvezdicami. Raziskava je pokazala, da so stroški marketinga znašali v povprečju 9 % celotnih prihodkov. Delež se razlikuje glede na zasedenost, lokacijo in število zvezdic hotela (Dobbelstein & Brehm, 2012, str. 10584–10585).

Managerji vidijo najboljšo priložnost zniževanja stroškov pri stroških prodaje (52 % vprašanih), pri investicijsko povezanih stroških (43 % vprašanih) in stroških dela (36 % vprašanih). V hotelih s 5 zvezdicami najpogosteje (82 % vprašanih) omenjajo, da bi lahko prihranili pri stroških prodaje, v hotelih s 3 zvezdicami pa najpogosteje (59 % vprašanih) omenjajo prihranke pri investicijsko povezanih stroških (Dobbelstein & Brehm, 2012, str. 10585-10586).

3 KOMUNIKACIJA

3.1 Opredelitev komunikacije

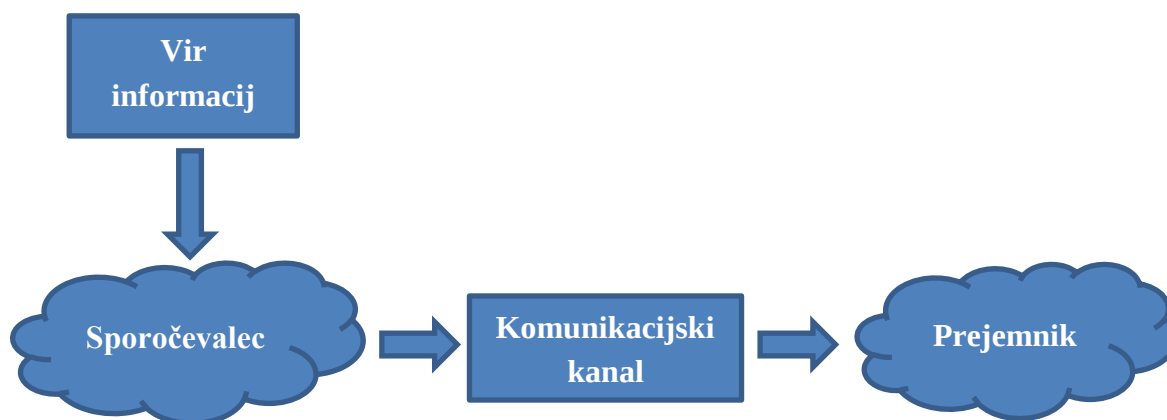
Ustrezna komunikacija je zelo pomembna pri prepričevanju ljudi. Če želimo prepričati ljudi, moramo izbrati pravi način komunikacije. Za to moramo dobro analizirati dano situacijo in prejemnika informacije. Veliko hotelov poizkuša poiskati najboljše načine komuniciranja z gosti z namenom, da spremenijo njihovo obnašanje. Konkretno, hoteli skušajo z ustrezno komunikacijo prepričati goste, da se v hotelu obnašajo bolj ekološko. Tako si hotel lahko zniža svoje stroške. V poglavju »Komunikacija« sem opisal komunikacijski proces, načine komuniciranja, vrste komunikacije, motnje v komuniciranju in komunikacijske strategije.

»Beseda komunicirati izhaja iz latinskega izraza »communicare,« ki pomeni razpravljati, vprašati za nasvet, posvetovati se« (Kavčič, 2004, str. 3). »Komuniciranje je ena bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posamezniku in organizaciji« (Kavčič, 2004, str. 3). Uspešnost nekega dogodka ali procesa je odvisna od uspešne komunikacije. Komuniciranje je izmenjava informacij. Informiranje oz. tudi enosmerno komuniciranje je proces posredovanja informacij od sporočevalca k prejemniku (Kavčič, 2004, str. 3–4). Komuniciranje je učinkovito takrat, ko dobimo kar največ rezultatov ob dani porabi sredstev tistega, ki komunicira. Uspešnost komuniciranja je mišljena kot doseg cilja, opravljena naloga itd. (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 19).

3.2 Komunikacijski proces

Komunikacijski proces je opredeljen kot celota sestavin, ki omogočajo pretok informacij od sporočevalca do prejemnika. Sestavine komunikacijskega procesa so: sporočevalec, vir informacij, sporočilo, komunikacijski kanal, prejemnik in povratno sporočilo (Kavčič, 2004, str. 8). Slika 8 prikazuje potek komunikacije od sporočevalca do prejemnika.

Slika 8: Potek komunikacije



Vir: B. Kavčič, Osnove poslovnega komuniciranja, 2004, str. 8.

Sporočevalec je oseba, ki zbere, selekcionira in ovrednoti informacije in podatke, nato jih preoblikuje v sporočilo in pošlje sporočilo prejemniku z namenom, ker mu želi nekaj sporočiti. Sporočevalec pošlje sporočilo z namenom, da bi dosegel komunikacijski učinek pri prejemniku sporočila. Dandanes je informacij preveč, da bi lahko poslali prejemniku vse informacije, zato mora sporočevalec narediti selekcijo informacij in poslati le tiste, ki so pomembne za sporočevalca in prejemnika. Selekcija informacij je lahko tehnično ali interesno pogojena. Tehnično pogojena selekcija informacij se pojavi, ko moramo strniti informacije zaradi časovne stiske predstavitve. Interesno pogojena selekcija informacij se pojavi, ko sporočevalec predstavi le del informacij, s katerimi želi doseči določen namen pri prejemniku. Take informacije so necelovite in pristranske. Metoda se uporablja, ko želi sporočevalec zavesti prejemnika zaradi svojega cilja (Kavčič, 2004, str. 8).

Vir informacij so osebe ali sredstva, od katerih sporočevalec prejema informacije za namen sestave in prenosa sporočila. Razlikujemo med formalnimi in neformalnimi viri informacij. Formalni viri so viri uradnih organizacij, katerih podatki so tudi uradno zajamčeni, in organizacije, ki posredujejo te vire, so za resničnost tudi uradno odgovorne. Neformalni viri informacij so viri posameznikov in neformalnih skupin, za katere je značilno, da za informacije, ki jih ustvarijo, niso uradno odgovorni. Bolj kredibilni so formalni viri. Vire informacij delimo tudi na primarne in sekundarne. Primarni so tisti viri, kjer so informacije izvirno nastale. Sekundarni viri so že predelani primarni viri. Primarni viri so bolj razpršeni, sekundarni so pa že obdelani in selekcionirani primarni, zato so manj zanesljivi (Kavčič, 2004, str. 8–9).

Za komunikacijo velja, da želi sporočevalec prejemniku posredovati svoj namen. Sporočevalec mora svoj namen spremeniti v sporočilo, to pa stori s pomočjo znakov. Znaki prenašajo informacije. Znak je lahko beseda, številka, predmet, zvok, slika ali kretnja. Jezik je sistem znakov, ki ima strukturo in pravila, ki omogočajo komunikacijo. Uspešnost komunikacije temelji na sposobnosti prenašanja pomena od sporočevalca k prejemniku. Uspešnost komunikacije je opredeljena tudi kot enako razumevanje sporočila s strani sporočevalca in prejemnika (Kavčič, 2004, str. 9–11).

Komunikacijski kanal je fizično ali tehnično sredstvo prenosa sporočila od sporočevalca do prejemnika. Sporočilo se lahko prenese po veliko komunikacijskih sredstvih, od pogovora, slike, pisnega sporočila, poročila, računalnika, telefona, faksa do kurirja. Poznamo neposredno komuniciranje, za katero je značilno, da komunikacija poteka neposredno od sporočevalca do prejemnika s pogovorom prek zraka. Posredno komuniciranje pa potrebuje tehnično sredstvo za prenos sporočila. Sporočilo lahko pošljemo prek različnih komunikacijskih kanalov. Ne poznamo najboljšega kanala za komunikacijo. Komunikacijski kanal se izbere glede na dano situacijo. Kateri komunikacijski kanal izberemo, je odvisno predvsem od: kompleksnosti sporočila, pomembnosti sporočila, predvidene reakcije prejemnika, hitrosti odgovora, stopnje formalnosti, števila in lokacije prejemnikov in primerjalnih stroškov različnih kanalov. Od izbire komunikacijskega

kanala je odvisno, kakšna bo hitrost, učinkovitost, zanesljivost in stroški prenosa sporočila. Pri pošiljanju informacij v komunikacijski kanal se opravi sprememba informacij v kodo. Temu procesu rečemo kodiranje. Kodiranje je za vsak komunikacijski kanal drugačno. Kodiranje je spreminjanje informacij v take simbole, ki jih komunikacijski kanal lahko sprejme. Dekodiranje je nasproten proces kot kodiranje. Je namreč proces, ki spreminja kodirane simbole nazaj v informacije, ki jih lahko prejemnik sprejme (Kavčič, 2004, str. 11–14).

Prejemnik je lahko oseba ali skupina oseb, kateri je namenjeno sporočilo. Na reakcijo prejemnika vpliva več dejavnikov: smiselnost sporočila, motiviranost za sprejem informacij, oblika in privlačnost sporočila, vsebina sporočila, komunikacijska usposobljenost prejemnika in fizično stanje prejemnika. Komunikacijski učinek je definiran kot reakcija prejemnika na sprejem sporočila. Komunikacijski učinek je dosežen, če je dosežen namen sporočevalca. Poznamo primarne in sekundarne prejemnike. Primarni prejemniki so prejemniki sporočila, na katere je sporočilo naslovljeno. Sekundarni prejemniki pa tisti, na katere sporočilo ni naslovljeno, vendar so z vsebino sporočila vseeno seznanjeni. Najpogostejši primer je tajnica v podjetju, ki odpre vso pošto, čeprav ni naslovljena nanjo (Kavčič, 2004, str. 15–17).

Povratno sporočilo je sporočilo, ki ga pošlje prejemnik informacije sporočevalcu. Povratno sporočilo je prisotno skorajda v vsaki komunikaciji, saj ljudje neprestano komuniciramo. Povratno sporočilo je lahko verbalno ali neverbalno. Povratno sporočilo pomaga sporočevalcu ovrednotiti učinek sporočila na prejemnika. Povratna sporočila delimo na pozitivna in negativna. Pozitivno povratno sporočilo pomeni, da je sporočilo doseglo tak učinek na prejemnika, ki je za sporočevalca ustrezen. Negativno povratno sporočilo pa, da sporočilo ni doseglo takega učinka na prejemnika, kot bi si želel sporočevalec. Povratno sporočilo je koristno tudi za prejemnika, saj tako lahko ugotovi, če je sporočilo razumel pravilno. Povratno sporočilo je v komunikaciji ključnega pomena. V komunikacijskem procesu je koristno spodbujati nasprotno stran k povratnemu sporočilu. Predlogi za učinkovito povratno sporočilo: povratno sporočilo naj bo opisno in naj se nanaša na problem, naj bo specifično, saj tako prejemnik pokaže, da je sporočilo razumel in da poskuša problem rešiti, prilagojeno potrebam sporočevalca, prejemnika in okolja, usmerjeno na vedenje, ki ga prejemnik lahko spreminja, pravočasno poslano, sporočilo naj bo pošteno oz. resnično, razumljivo mora biti za vse udeležence komunikacije, proaktivno in soaktivno (Kavčič, 2004, str. 17–19).

3.3 Načini komuniciranja

Načini komuniciranja so (Rozman & Kovač, 2012, str. 397–398):

- ustno komuniciranje: pogovarjanje, govor, telefonski pogovor in videokonferenca. Ustna komunikacija je pogovor dveh ali več oseb. Prednosti ustnega komuniciranja so

natančnost sporočanja, hitrost, prilagodljivost, prožnost in neposredno sodelovanje med sporočevalcem in prejemnikom. Slabosti ustnega komuniciranja sta možnost popačenja sporočila pri komuniciranju prek več oseb in minljivost, saj ugotovitve niso zapisane;

- pisno komuniciranje: pisma, poročila, elektronska pošta, faksi, dopisi, časopisi in revije. Značilnost pisnega komuniciranja je, da ostane sporočilo zapisano. Zato je sporočilo trajno, točnejše od ustnega komuniciranja in nepopačeno. Zahteva večjo mero previdnosti pri pisanju. Vendar za pisno komunikacijo porabimo veliko časa. Uporaba je smiselna za pomembna sporočila;
- nebesedno (neverbalno) komuniciranje: izrazi na obrazu, kretnje, drža telesa, dinamika govora in poudarki, obleka in vedenje. Nebesedno komuniciranje je najpomembnejše, čeprav se tega ljudje ne zavedajo. Lastnosti nebesedne komunikacije so natančnost, hitrost in neposrednost. Ljudje največ sporočil dobijo iz govornice telesa in intonacije glasu. Vendar vsi ljudje ne razumejo nebesedne komunikacije na enak način.

Pisno komuniciranje ima svoje prednosti in slabosti (Možina et al., 2004, str. 54–55):

- prednosti so, da so pisna sporočila trajna, jasna in nazorna, tako da jih je mogoče tudi kasneje preveriti. Sporočevalec in prejemnik imata zapisano sporočilo, ki ga lahko hranita, kolikor dolgo želita. Pisna komunikacija je bolj jasna, dodelana in premišljena, saj sporočevalec ve, da bo sporočilo ohranjeno in da se bo vedelo, od koga je sporočilo prišlo;
- slabosti so, da za pisno komunikacijo porabimo več časa kot za ustno komuniciranje in pisna komunikacija mora biti tudi veliko bolj natančna kot ustna. Pri pisni komunikaciji sporočevalec ne ve, ali je prejemnik dobil sporočilo in če ga je prejemnik razumel tako, kot želi sporočevalec. Komunikacija je uspešna, če je sporočilo sprejeto in razumljeno pravilno.

3.4 Vrste komunikacije

Komunikacija je lahko enostranska ali dvostranska. Za enostransko komunikacijo je značilno, da poteka tok komunikacije od sporočevalca k prejemniku. Prejemnik ne more vplivati na poročanje. Pri dvostranski komunikaciji poteka tok komunikacije od sporočevalca k prejemniku in nato nazaj od prejemnika k sporočevalcu. Vlogi sporočevalca in prejemnika se izmenjujeta tako, da lahko obe strani vplivata na poročanje. Enostransko komuniciranje je podrejeno sporočevalcu, pri dvostranskem pa sta njuni vlogi enakovredni. Enostransko komuniciranje je hitro vendar neučinkovito (Rozman & Kovač, 2012, str. 399–400).

Enostranski komunikaciji lahko z drugimi besedami rečemo »pristop puščica.« Sporočevalec gradi učinkovitost sporočanja na prepričljivosti, strokovnosti in zahtevanju rezultatov od prejemnika. Sporočevalec pričakuje dejanja in rezultate od prejemnika. Učinkovitost enostranske komunikacije je odvisna od sporočevalčevih sposobnosti:

retoričnih, pisnih, prepričljivosti in osebnosti. Slabe plati so, da je prejemnik pasiven in da ni nujno, da razume sporočilo enako, kot ga je poslal sporočevalec. Dobre plati so, da se komunikacija zaključi hitro, ker ni nepotrebnega razpravljanja teme. Dvostranski komunikaciji lahko z drugimi besedami rečemo »ples.« Temelji na obojestranski komunikaciji in razumevanju. Učinkovitost se gradi na ustreznem razumevanju prejemnika, to je poslušanju in prilagajanju sporočil prejemniku. Komunikacija je odvisna od lastnosti sporočevalca in prejemnika. Zahteva nekoliko več potrebnega časa za komunikacijo, ampak je bolj učinkovita. Namen ni razumevanje sporočila nasprotne strani ampak medsebojna interakcija (Rozman & Kovač, 2012, str. 399–400).

3.5 Motnje v komuniciranju

Motnje v komunikacijskem procesu niso redkost. Pojavijo se, ko prejemnik ne razume sporočila enako, kot ga je poslal sporočevalec. Krivci so lahko sporočevalec, prejemnik, komunikacijski kanal ali sporočilo (Rozman & Kovač, 2012, str. 402). Če želimo odpraviti motnje pri komuniciranju, je pomembno, da ugotovimo, kje so te motnje nastale. Nastanejo lahko pri (Možina et al., 2004, str. 75–76; Možina, Tavčar & Kneževič, 1995, str. 75):

- sporočevalcu, ker le-ta sporočilo nejasno oblikuje, ali ga oblikuje dvoumno. Sporočilo je lahko tudi neprimerno kodirano v smislu, da je sporočilo nejasno. Sporočevalec se ne postavi v vlogo prejemnika, ne razume njegovega razmišljanja in interesov;
- prejemniku, ker sporočila ne dekodira, ali pa ga dekodira narobe. Prejemnik lahko sporočilo razume tako, kot ga on želi, ali pa sploh nima interesa za sporočilo. Lahko je sporočil preveč, ali pa so le-ta preobsežna. Lahko da sprejema le tista sporočila, ki so zanj pomembna. Prejemnik lahko sporočilo razume čisto drugače, kot ga je poslal sporočevalec in mu pripiše drugačen pomen;
- komunikacijskem kanalu, ker je lahko prekinjen in se sporočilo izgubi na poti. Zaradi velikega števila posrednikov se stopnjujejo motnje v komunikacijskem kanalu, predvsem zaradi nesporazumov med njimi in dojemanja po lastni presoji.

Kavčič (2004, str. 20) navaja, da se komunikacijski proces lahko sreča s številnimi komunikacijskimi motnjami. Komunikacijske motnje so dejavniki, ki lahko preprečijo, da bi sporočilo sploh prišlo do prejemnika, zmanjšajo natančnost prenosa sporočila in povzročijo, da je sporočilo napačno razumljeno. Komunikacijske motnje se lahko pojavijo kjer koli v komunikacijskem procesu. Rezultat komunikacijske motnje je zmanjšanje učinkovitosti komuniciranja. Komunikacijske motnje se delijo glede na vzrok na:

- tehnološko pogojene motnje; so komunikacijske motnje, ki jih povzroča uporabljena tehnologija;
- motnje, pogojene s človeškim dejavnikom; so komunikacijske motnje, ki jih povzroča človek s svojim ravnanjem. Pogosto so nevidne našim očem. Lahko jih razdelimo v tri skupine: socio-kulturne, psihološke in organizacijske motnje. Kot socio-kulturne

komunikacijske motnje označujemo motnje, katere vzroke lahko najdemo v širši kulturi. Kultura vpliva na dejanja in obnašanje posameznika. Pri kulturi gre za norme in vrednote, ki jih človek sprejme v socializaciji. To so pravila, ki nato delujejo od znotraj in človeku povedo, kaj je prav in kaj je narobe. Ta pravila usmerjajo njegovo obnašanje. Med socio-kulturne motnje štejemo: konflikt vrednot, skupinsko enoumje, stereotipe, jezik in žargon. Psihološke motnje so komunikacijske motnje, ki so povezane s posameznikom in z njegovim čustvenim in razumskim stanjem. Organizacijske motnje so tiste komunikacijske motnje, ki so povezane z velikostjo, strukturo, medsebojnimi odnosi, organizacijsko klimo in kulturo v organizaciji.

3.6 Komunikacijske strategije

3.6.1 Komunikacijske strategije v komunikacijskem procesu

Komunikacijska strategija se izvaja z namenom, da dosežemo zadane cilje. Že pred procesom komuniciranja moramo oblikovati ustrezno komunikacijsko strategijo. Namenjena je povečanju učinkovitosti komuniciranja. Sestavljena je iz vrst postopkov. Komunikacijska strategija je namenjena tudi zmanjševanju komunikacijskih motenj. Sestavljena je iz strategije sporočevalca, prejemnika, sporočila in komunikacijskega kanala (Kavčič, 2004, str. 50).

Strategija sporočevalca se nanaša predvsem na to, ali naj sporočevalec sporočilo sploh pošlje, kakšno, na kakšen način, kakšno kredibilnost ima sporočevalec v očeh prejemnika itd. Sporočevalec mora vedeti predvsem, kaj je njegov cilj in kaj želi doseči. Od tega bo odvisno, komu bo poslal sporočilo, prek katerega komunikacijskega kanala, na kakšen način in kakšno bo sporočilo. Glavna naloga sporočevalca je pri prejemniku doseči kredibilnost. Ko sporočevalec doseže kredibilnost prejemnika, je tudi dosegel svoj cilj (Kavčič, 2004, str. 50).

Strategija prejemnika se nanaša na to, da mora sporočevalec za dosego svojih ciljev proučiti prejemnika in to še preden oblikuje sporočilo. Obstaja več kriterijev za proučitev prejemnika. Prejemnika lahko sestavlja le ena oseba ali pa več oseb. Sporočevalec mora poznati svojega prejemnika, če želi sporočilo prilagoditi prejemniku. Prejemnika lahko analizira s pomočjo socio-demografskih značilnosti ali s pomočjo psihografskih znakov. Sporočila morajo biti prilagojena prejemniku glede na to, kakšne lastnosti ima: glede na spol, starost, izobrazbo, družbeni razred, kulturo itd. Pomembno je tudi, kaj prejemnik ve o sporočevalcu, kakšno kredibilnost ima sporočevalec v očeh prejemnika. Kredibilnost se spreminja tekom poteka komunikacije. Sporočevalec mora proučiti, kaj prejemnik že ve o vsebini, ki je predmet komunikacije. Sporočevalec mora na kratko predstaviti že znano vsebino, nato pa jo nadgraditi z vsebino, ki prejemniku še ni znana. V primeru, da razlaga že znano vsebino, prejemnik ne dobi dodane vrednosti. Nasprotno, če sporočevalec domneva, da prejemnik pozna vsebino, a je v resnici ne pozna, potem lahko pride do

problema, da je sporočilo napačno razumljeno, ali pa sploh ni razumljeno. Pomembno je tudi, kako sporočevalec motivira prejemnika. Prejemnik po navadi gleda na stroške in koristi, ki jih ima s komunikacijo (Kavčič, 2004, str. 51).

Strategija sporočila je mišljena kot vsebina, stil in struktura sporočila, ki se povezuje s cilji sporočevalca. Vsebino sporočila mora sporočevalec povezati z njegovim ciljem. Najpomembnejšo vsebino sporočila je potrebno sporočiti na začetku ali na koncu komunikacije, saj je takrat zbranost in sledenje prejemnika največja. Treba je proučiti, ali naj bo pristop komunikacije posreden ali neposreden, odvisno od strinjanja prejemnika. Naslednja možnost strategije sporočila je, ali naj bo sporočilo uradno ali zasebno, kar je odvisno od okoliščin (Kavčič, 2004, str. 51).

Strategija komunikacijskega kanala se nanaša na izbiro komunikacijskega kanala za posredovanje sporočila. Sporočevalec ima včasih že določen komunikacijski kanal, včasih pa lahko izbira, po katerem kanalu bo prenesel sporočilo. Takrat se odloči, kateri bo najučinkovitejši kanal za prenos danega sporočila. Če je sporočilo pomembno, je pametno, da ga pošlje po več komunikacijskih kanalih, saj tako poveča učinkovitost prenosa sporočila (Kavčič, 2004, str. 52).

Strateško komuniciranje vključuje načrtovanje sporočila, razvijanje tehnik sporočanja, spreminjanje kodiranja sporočila, da omogoči prejemniku učinkovit sprejem sporočila, prilagajanje sporočila prejemniku in uporabo najbolj razvite tehnologije za prenos sporočila. Te lastnosti omogočajo učinkovito komuniciranje in doseg želenih komunikacijskih rezultatov. Strateški komunikacijski management je pomemben zlasti zato, ker ustvarja sporočilo, ustvarja stil sporočanja in ustvarja kratka sporočila z bistvenimi informacijami (Ozkan, 2015, str. 177).

3.6.2 »Kognitivna disonantna« komunikacijska strategija

Ljudje niso sposobni doseči polne racionalnosti. »Kognitivna disonanca« (angl. *cognitive dissonance*) se pojavi, ko v posamezniku pridejo v konflikt nasprotujoče si vrednote ali prepričanja. »Kognitivna disonantna« teorija lahko pripomore k proučevanju človeškega obnašanja in do določene mere tudi do spreminjanja njegovega obnašanja. Ko pride do »kognitivne disonance«, se v osebi pojavi mentalno nelagodje. Intenziteta mentalnega nelagodja je odvisna od pomembnosti vrednot ali prepričanj, ki jih ima posameznik, in od jakosti odstopanja (Bess, 2014, str. 48–49; Nolan & Nail, 2014, str. 214–215).

»Kognitivna disonanca« je pojav, ko se v posamezniku pojavi mentalno nelagodje. To se zgodi v naslednjih primerih (Bess, 2014, str. 49–51):

- ko ima posameznik dve ali več nasprotujočih vrednot ali prepričanj;
- ko posameznik pridobi novo informacijo, ki je v nasprotju z njegovimi obstoječimi vrednotami ali prepričanji;

- ko posameznik deluje v nasprotju z njegovimi vrednotami ali prepričanji.

Primer »kognitivne disonance« je naslednji. Oseba, ki se odloči, da ne mara zelenjave, ne bo jedla zelenjave in bo raje izbrala za svoj obrok meso kot pa zelenjavo. Če pa bo ta oseba poizkusila neko vrsto zelenjave, ki jo bo marala, bo v osebi nastal konflikt prepričanj oz. »kognitivna disonanca.« Staro prepričanje je, da zelenjava ni dobra, a nato je ta oseba ugotovila, da ji niso vse vrste zelenjave neokusne. Tako pride v osebi do »kognitivne disonance« oz. mentalnega nelagodja (Bess, 2014, str. 49–50).

Primer »kognitivne disonance« na področju okoljevarstva je naslednji. Nekateri ljudje mečejo smeti v okolje. S tem, ko to počnejo, škodujejo naravi. Vendar, če bi dali tem ljudem na izbiro, ali želijo zavarovati ali uničiti okolje, bi se odločili, da ga želijo zavarovati. Tu se vidi, da njihove vrednote in prepričanja niso enaka njihovim dejanjem. Ko ljudi soočimo s »kognitivno disonanco«, potem to deluje kot učinkovita motivacija za spremembo obnašanja posameznika (Bess, 2014, str. 51–52).

4 POMEN KOMUNIKACIJE PRI ZNIŽEVANJU STROŠKOV UPORABE BRISAČ: EMPIRIČNA PREVERBA

4.1 Raziskovalni problem

V poglavju »Pomen komunikacije pri zniževanju stroškov uporabe brisač« sem opisal raziskovalni problem, namen in cilje raziskave, pretekle raziskave s področja zniževanja stroškov uporabe brisač, predstavitev proučevanega hotela, hipoteze, metodologijo raziskave, potek raziskave, rezultate eksperimenta, izračun prihrankov pri stroških pranja brisač in omejitve in ugotovitve raziskave.

V današnjem svetu se vsa podjetja na trgu soočajo z močno konkurenco. Poslovno okolje je vedno bolj konkurenčno, preživijo lahko le najboljše in najbolj prilagodljiva podjetja. Podjetja skušajo ustvariti čim večji dobiček. Podjetja tekmujejo med seboj, kdo bo prodal čim boljši proizvod ali storitev po čim nižji ceni. Podjetja skušajo doseči boljše rezultate od konkurentov z uvajanjem boljše tehnologije, optimizacijo poslovanja, optimizacijo poslovnih procesov, marketingom itd.

Tudi v hotelski panogi je vse večja konkurenca, saj se vsak dan odpirajo novi hoteli, ki konkurirajo obstoječim, prav tako pa hoteli optimizirajo poslovanje, da postanejo boljši od konkurentov. V raziskavi se bom osredotočil na zniževanje stroškov v hotelu. S tem ko hotel zniža svoje stroške poslovanja, lahko ob isti prodajni ceni ustvari večjo razliko v ceni, oziroma lahko zaradi nižjih stroškov zniža svoje cene in ohrani enako razliko v ceni, posledično pa poveča prodajo. V obeh primerih se hotelu poveča dobiček.

Po svetu veliko hotelov poizkuša znižati svoje stroške poslovanja s spodbujanjem gostov k ponovni uporabi brisač v hotelskih sobah. Hoteli uporabljajo različne napise v hotelskih sobah, da spodbujajo goste, da brisač ne zavržejo, ampak jih ponovno uporabijo. Hoteli uporabljajo različne komunikacijske strategije, tako da poskušajo spremeniti obnašanje gostov v hotelu. Po navadi se ti napisi v sobah nanašajo na varovanje okolja, pomembno pa je tudi, kako je sporočilo oblikovano in predstavljeno. Zaradi vse večjih okoljskih problemov in zaradi večje okoljske ozaveščenosti potrošnikov se potrošniki obnašajo bolj ekološko. To pa je tudi voda na mlin hotelskim podjetjem, ki lahko s tem znižajo svoje stroške poslovanja in povečajo dobiček.

4.2 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je pripomoči k povečanju vrednosti mestnega hotela v Ljubljani zaradi znižanja stroškov poslovanja. To je možno doseči z ustrezno komunikacijo z gosti hotela.

V raziskavi, ki sem jo izvedel v mestnem hotelu v Ljubljani, sem:

- primerjal, kako različne komunikacijske strategije v hotelskih sobah vplivajo na obnašanje gostov hotela in s tem na ponovno uporabo brisač v njihovih sobah;
- želel primerjati različne komunikacijske strategije med seboj in tako ugotoviti, katera komunikacijska strategija najbolj vpliva na obnašanje gostov hotela, če sploh katera;
- nadalje analiziral, koliko posamezna komunikacijska strategija pripomore k znižanju stroškov pranja brisač.

Goste sem razdelil v dve eksperimentalni in eno kontrolno skupino. V obeh eksperimentalnih skupinah sem opazoval obnašanje gostov hotela, ki so imeli v sobi napis s komunikacijsko strategijo. V kontrolni skupini sem opazoval obnašanje gostov hotela, ki so imeli v sobi napis brez komunikacijske strategije. Komunikacijske strategije po nadstropjih so bile sledeče:

- prvo nadstropje: napis s »kognitivno disonantno« komunikacijsko strategijo (Priloga 1);
- drugo nadstropje: napis s komunikacijsko strategijo, uporabljeno v hotelski verigi IBIS (Priloga 2);
- tretje nadstropje: napis brez komunikacijske strategije (Priloga 3).

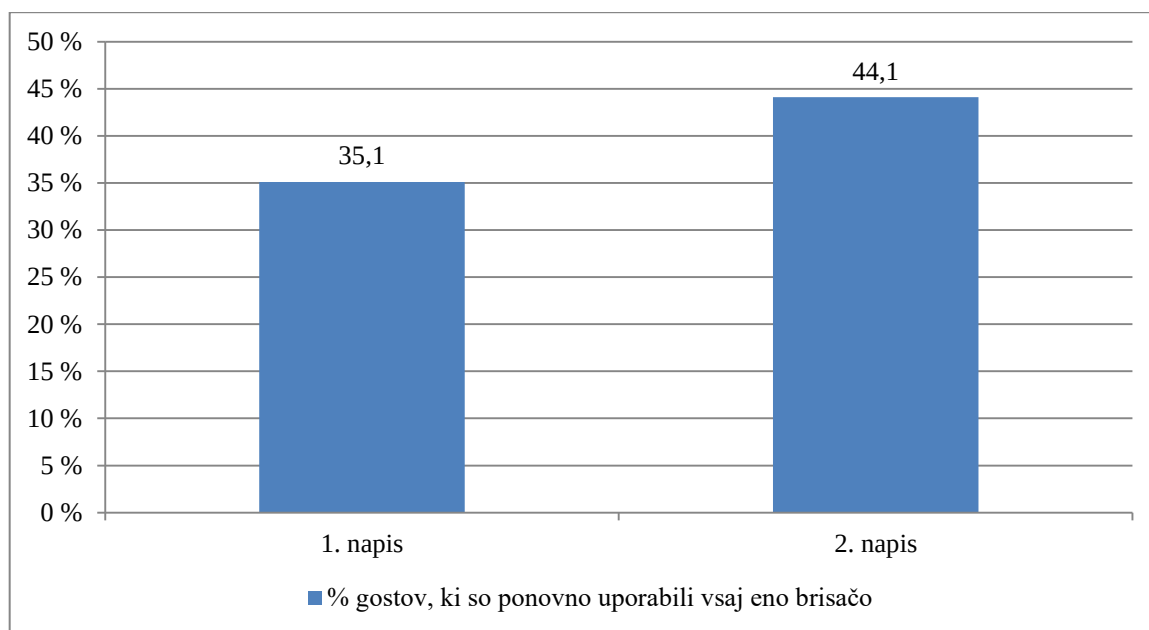
4.3 Rezultati preteklih raziskav v hotelski panogi s področja zniževanja stroškov uporabe brisač

Goldstein et al. (2008a, str. 1–2) so izvedli raziskavo na področju ponovne uporabe brisač v hotelskih sobah. Za namen raziskave so izvedli prvi in drugi eksperiment. Oba eksperimenta sta bila izvedena v istem hotelu, ki je bil srednje velik, srednje kategorije in

del hotelske verige. Hotel je bil v Združenih državah Amerike, na območju jugozahoda države. Za namen raziskave so ustvarili različne napise, ki so spodbujali goste k ponovni uporabi brisač v hotelskih sobah. V eksperimentih so merili, kako različni napisi vplivajo na ponovno uporabo brisač s strani gostov. Na napisih so bila tudi navodila, kako naj se gosti ravnaajo, če želijo sodelovati v programu. Če so želeli sodelovati v programu, so morali dati brisače na obešalnik, če pa niso želeli sodelovati v programu, pa so morali dati brisačo na tla. V raziskavi so upoštevali le goste, ki so bili v hotelu več kot eno noč. Poleg tega so spremljali porabo brisač le pri prvi nočitvi, tako da noben gost ni mogel sodelovati v raziskavi več kot enkrat.

Prvi eksperiment je potekal 80 dni. Udeležencev v eksperimentu je bilo 1058. Udeleženci niso vedeli, da sodelujejo v eksperimentu, ki raziskuje ponovno uporabo brisač. V prvem eksperimentu so ustvarili dve vrsti napisov, ki sta sporočala gostom, naj ponovno uporabijo brisače. Prvi napis je bil sledeč: »Pomagajte varovati okolje. Lahko pokažete vaše spoštovanje do narave in pomagate varovati okolje tako, da ponovno uporabite brisače med vašim bivanjem.« Drugi napis je vključeval socialno komponento in je bil sledeč: »Pridružite se prejšnjim gostom hotela in pomagajte varovati okolje. Skoraj 75 % gostov, ki jih prosimo, da sodelujejo v našem novem varčevalnem programu, nam pomaga tako, da uporabijo brisačo več kot enkrat. Lahko se pridružite prejšnjim gostom v tem programu in pomagate varovati okolje, tako da ponovno uporabite brisače med vašim bivanjem.« Slika 9 prikazuje rezultate prvega eksperimenta (Goldstein et al., 2008a, str. 2–4).

Slika 9: % gostov, ki so ponovno uporabili vsaj eno brisačo v prvem eksperimentu glede na napis v sobi



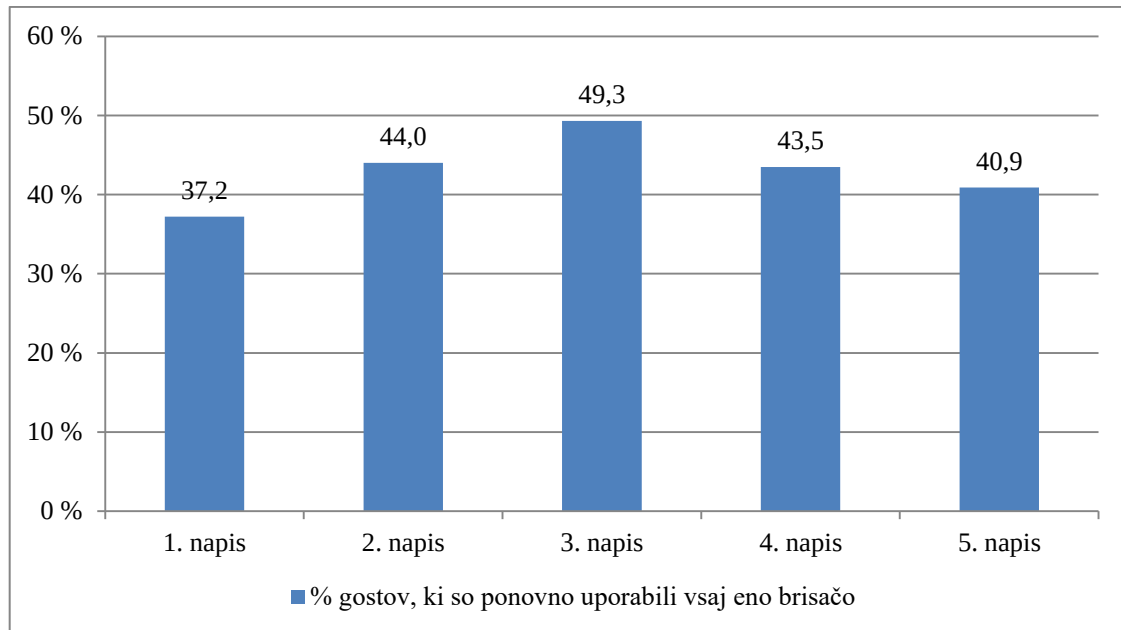
Vir: N.J. Goldstein et al., *A room with a view: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels*, 2008a, str. 4.

Goldstein et al. (2008a, str. 4–8) so želeli iti v svoji raziskavi še korak naprej. Sociološke teorije pravijo, da se ljudje primerjajo in sledijo obnašanju ljudi, ki so jim podobni po starosti, spolu, značaju in drugih značilnostih. Zato so izvedli drugi eksperiment. Drugi eksperiment je potekal v istem hotelu kot prvi eksperiment. Drugi eksperiment je trajal 53 dni. Opazovali so 1.595 gostov. Udeleženci ponovno niso vedeli, da so predmet eksperimenta. V sobe so dali pet različnih napisov, ki so spodbujali goste, naj ponovno uporabijo brisače. Napisi so bili naslednji:

- 1. napis: »Pomagajte varovati okolje. Lahko pokažete vaše spoštovanje do narave in pomagajte varovati okolje tako, da ponovno uporabite brisače med vašim bivanjem.« Ta napis je bil enak kot v prvem eksperimentu. Osredotočil se je le na varovanje okolja in ni vključil socialne komponente.
- 2. napis: »Pridružite se prejšnjim gostom hotela in pomagajte varovati okolje. V študiji, narejeni leta 2003, je 75 % gostov sodelovalo v našem varčevalnem programu tako, da so uporabili brisačo več kot enkrat. Lahko se pridružite prejšnjim gostom v tem programu in pomagajte varovati okolje tako, da ponovno uporabite brisače med vašim bivanjem.«
- 3. napis: »Pridružite se prejšnjim gostom hotela in pomagajte varovati okolje. V študiji, narejeni leta 2003, je 75 % gostov, ki so bivali v tej sobi (xxx), sodelovalo v našem varčevalnem programu tako, da so uporabili brisačo več kot enkrat. Lahko se pridružite prejšnjim gostom v tem programu in pomagajte varovati okolje tako, da ponovno uporabite brisače med vašim bivanjem.«
- 4. napis: »Pridružite se prejšnjim državljanom in pomagajte varovati okolje. V študiji, narejeni leta 2003, je 75 % gostov sodelovalo v našem varčevalnem programu tako, da so uporabili brisačo več kot enkrat. Lahko se pridružite ostalim državljanom v tem programu in pomagajte varovati okolje tako, da ponovno uporabite brisače med vašim bivanjem.«
- 5. napis: »Pridružite se moškim in ženskam in pomagajte varovati okolje. V študiji, narejeni leta 2003, je 76 % žensk in 74 % moških sodelovalo v našem varčevalnem programu tako, da so uporabili brisačo več kot enkrat. Lahko se pridružite ostalim moškim in ženskam v tem programu in pomagajte varovati okolje tako, da ponovno uporabite brisače med vašim bivanjem.«

Slika 10 prikazuje rezultate drugega eksperimenta (Goldstein et al., 2008a, str. 8). Rezultati raziskave so pokazali, da je bil najučinkovitejši 3. napis, ki je vseboval informacijo, kako so se ravnali predhodni gosti v njihovi (xxx) sobi. Najslabše pa se je odrezal 1. napis, ki je vseboval klasično okoljevarstveno sporočilo. Rezultati raziskave so pokazali, da so bolj učinkoviti napisi, ki vključujejo socialno komponento, kot klasični okoljevarstveni napisi.

Slika 10: % gostov, ki so ponovno uporabili vsaj eno brisačo v drugem eksperimentu glede na napis v sobi



Vir: N.J. Goldstein et al., *A room with a view: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels*, 2008a, str. 8.

Baca Motes et al. (2012, str. 1072–1073, 1082) so izvedli raziskavo v hotelu v Kaliforniji v ZDA na področju ponovne uporabe brisač. Gosti so ob prihodu v hotel odšli do recepcije. Po končani registraciji jim je receptor predstavil zavezanost hotela do varovanja okolja. Nato je tudi gostom hotela ponudil, da sodelujejo v prizadevanjih hotela do varovanja okolja, če tako želijo. Gosti so bili razdeljeni v štiri eksperimentalne skupine:

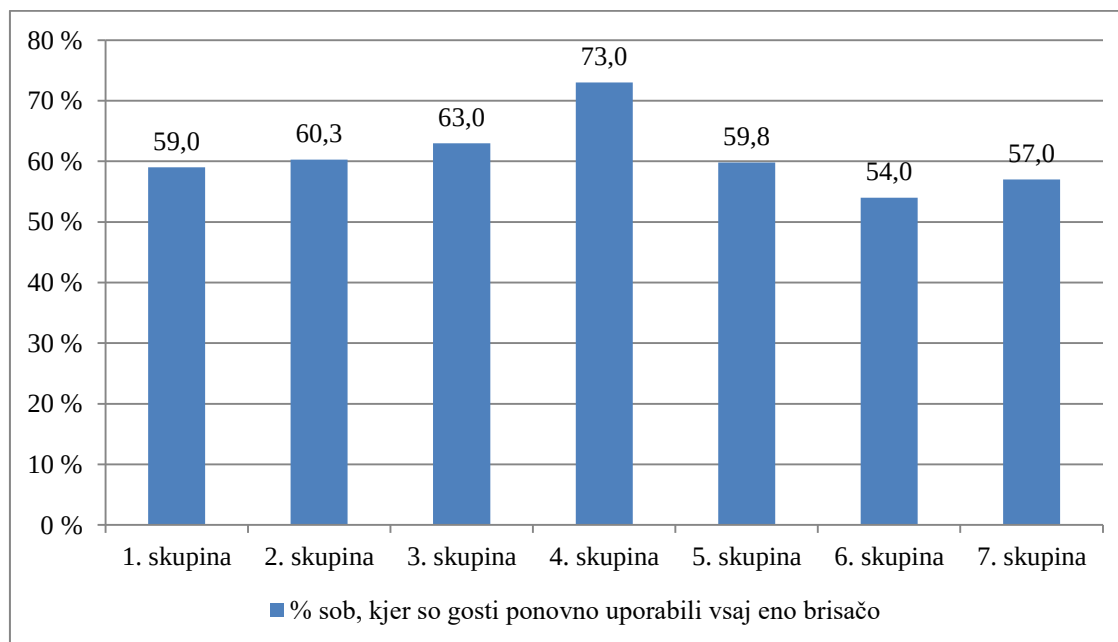
- prva skupina gostov je dobila splošno zavezo, da se bodo obnašali ekološko v hotelu. Gosti so se odločili, ali podpišejo izjavo ali ne;
- druga skupina gostov je dobila specifično zavezo, da se bodo obnašali ekološko v hotelu tako, da bodo ponovno uporabili brisače med njihovim bivanjem. Gosti so se odločili, ali podpišejo izjavo ali ne;
- tretja skupina gostov je dobila splošno zavezo, da se bodo obnašali ekološko v hotelu. Gosti so se odločili, ali podpišejo izjavo ali ne. Poleg tega, če so jo podpisali, so dobili tudi značko, ki simbolizira okoljsko ozaveščenost, če je niso podpisali, tudi niso dobili značke. To značko so si gosti lahko pripeli na oblačila;
- četrta skupina gostov je dobila specifično zavezo, da se bodo obnašali ekološko v hotelu tako, da bodo ponovno uporabili brisače med njihovim bivanjem. Gosti so se odločili, ali podpišejo izjavo ali ne. Poleg tega, če so jo podpisali, so dobili tudi značko, ki simbolizira okoljsko ozaveščenost, če je niso podpisali, tudi niso dobili značke. To značko so si gosti lahko pripeli na oblačila.

Gosti so bili razdeljeni tudi v tri kontrolne skupine:

- peti skupini gostov je bilo predstavljeno prizadevanje hotela do varovanja okolja, vendar niso dobili možnosti, da podpišejo splošno ali specifično izjavo o varovanju okolja;
- šesta skupina gostov je dobila le značko, ki simbolizira okoljsko ozaveščenost. To značko so si gosti lahko pripeli na oblačila;
- sedma skupina gostov ni bila deležna nobenih manipulacij, tako da so šli skozi standarden proces registracije v hotelu.

Eksperiment se je izvajal 31 dni, v njem so opazovali obnašanje gostov v 2.416 hotelskih sobah. Opazovali so le goste, ki so bili v hotelu več kot eno noč in to le prvo noč bivanja. Gosti niso vedeli, da so udeleženci eksperimenta. Gosti, ki so dobili v podpis splošno izjavo o zavezanosti do varovanja okolja, so v 98 % podpisali izjavo, da bodo varovali okolje. Gosti, ki so dobili v podpis specifično izjavo, da bodo varovali okolje tako, da bodo ponovno uporabili brisače, so v 83 % primerih podpisali izjavo, da bodo varovali okolje. Ne glede na to, ali so gosti obkrožili »da« ali »ne,« so bili v obeh primerih udeleženi v eksperimentu. Slika 11 prikazuje % sob, kjer so gosti ponovno uporabili vsaj eno brisačo glede na skupino (Baca Motes et al., 2012, str. 1072–1075).

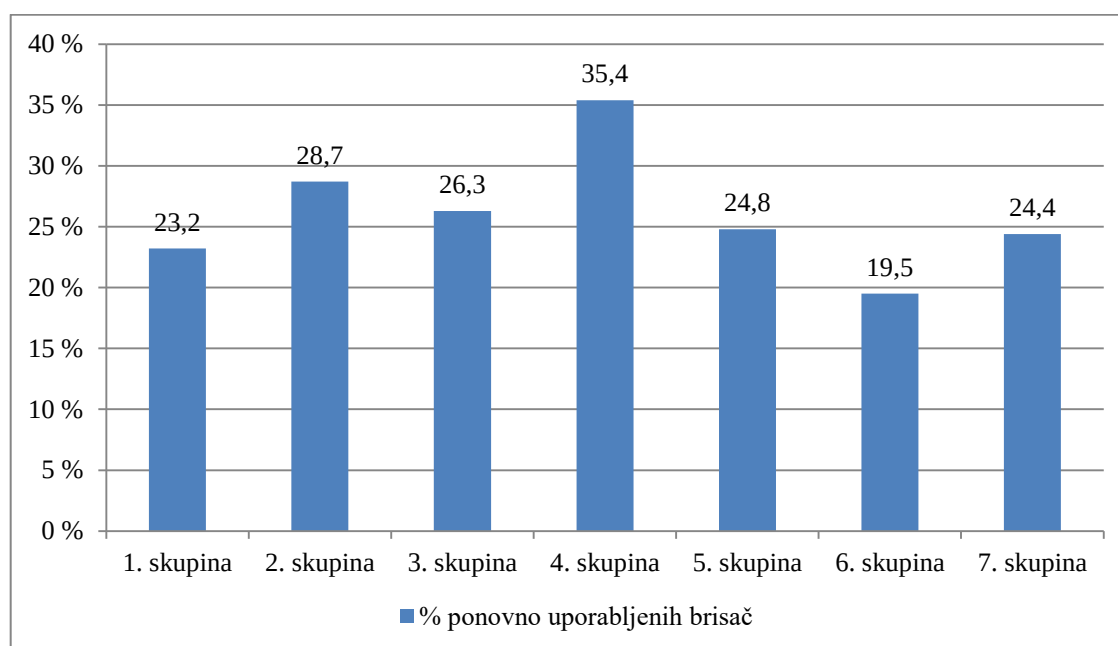
Slika 11: % sob, kjer so gosti ponovno uporabili vsaj eno brisačo glede na skupino



Vir: K. Baca Motes et al., Commitment and behavior change: Evidence from the field, 2012, str. 1075.

Nadalje so analizirali tudi koliko % brisač, ki so bile uporabljene, so gosti pustili na obešalniku, da jih ponovno uporabijo. Slika 12 prikazuje % ponovno uporabljenih brisač glede na skupino (Baca Motes et al., 2012, str. 1075).

Slika 12: % ponovno uporabljenih brisač glede na skupino



Vir: K. Baca Motes et al., *Commitment and behavior change: Evidence from the field*, 2012, str. 1075.

Baker et al. (2014, str. 89–90) navajajo, da morajo managerji v turizmu danes gledati tudi na trajnostni razvoj, okoljsko odgovornost, poslovno etiko in najpomembneje, na dobiček podjetja. Podjetja v turizmu imajo potencial, da prihranijo veliko denarja s tem, da se obnašajo bolj ekološko. Vendar pa je naloga hotelskih managerjev in tržnikov, da bolje razumejo potrebe turistov po ekološkem obnašanju. Po drugi strani pa turisti lahko razumejo ekološko obnašanje hotela kot zmanjšanje udobja, luksuza ali kot zniževanje stroškov hotela. Tako da pri ekološkem obnašanju hotela lahko pride tudi do negativnih posledic.

Baker et al., (2014, str. 90–92) so izvedli raziskavo, ki je bila sestavljena iz več delov: a) kako pomembno je za ljudi, da hotel sodeluje v zelenih programih; b) kako pomembno je za ljudi, da bivajo v hotelu, ki ponuja zelene programe v svojih storitvah; c) kako se razlikuje ekološko obnašanje ljudi doma v primerjavi z bivanjem v hotelu. V raziskavi so poskušali ugotoviti, če zmanjšanje udobja in luksuza gostov hotela in percepcija zniževanja stroškov hotela vplivajo na sodelovanje gostov v zelenih programih med njihovim bivanjem v hotelu. Razvili so naslednje hipoteze:

- 1. hipoteza: Percepcija pomembnosti okoljske ozaveščenosti pozitivno vpliva na bivanje v zelenem hotelu.
- 2. hipoteza: Percepcija udobja negativno vpliva na bivanje v zelenem hotelu.
- 3. hipoteza: Percepcija luksuza negativno vpliva na bivanje v zelenem hotelu.
- 4. hipoteza: Percepcija zelenih programov, ki so videni kot metoda za zniževanje stroškov hotela, negativno vpliva na bivanje v zelenem hotelu.

- 5. hipoteza: Ljudje so mnenja, da je pomembnejše, da je hotel vključen v zelene programe, kot pa da sami bivajo v hotelu, ki ponuja zelene programe.
- 6. hipoteza: Ljudje se obnašajo bolj ekološko doma kot pa v hotelu.

Baker et al., (2014, str. 92) navajajo, da je v raziskavi sodelovalo 208 udeležencev. Žensk je bilo 68,3 %, moških pa 31,7 %. Vzorec je vključeval osebe, ki so obiskovale hotel vsako leto. Rezultati raziskave so bili sledeči: vse hipoteze so bile potrjene razen druge.

Baker et al. (2014, str. 93–97) priporočajo managerjem hotelov, da poiščejo potrošnike, ki so mnenja, da je pomembno, da hotel sodeluje v zelenih programih. Naslednje priporočilo se nanaša na izobraževanje posameznikov o pomembnosti okoljske ozaveščenosti s pomočjo okoljskih priporočil v hotelu. Ko je gost že v hotelu, bi ga morali obveščati o zelenih programih hotela tako, da bi se gost zavedal, da lahko sodeluje v zelenih programih. Hotel mora svoje goste spodbuditi k ponovni uporabi brisač v njihovih sobah. Gosti ne smejo čutiti, da si hotel skuša znižati stroške vode, pralnih praškov in energije, ampak mora hotel pokazati gostom, da so oni vključeni v okoljsko strategijo. Tako bodo gosti spoznali, da morajo ponovno uporabiti brisače. Ključno je, da hotel dobro razume potrošnikovo zanimanje za zelene programe, tako da lahko ustvarijo bolj učinkovite zelene programe, ki bodo bolj prispevali k ekološkem obnašanju potrošnikov. Udeleženci raziskave so ocenili najpomembnejše zelene programe v hotelu: energijsko varčne žarnice, koše za ločeno zbiranje odpadkov, certifikat zelenega hotela, rjuhe, zamenjane samo pri gostih, ki so v hotelu več kot tri dni in zamenjava brisač v sobah, ko gost tako želi.

4.4 Predstavitev hotela, kjer je bil izveden eksperiment

Hotel, v katerem sem izvedel raziskavo, se nahaja v Ljubljani. Po velikosti je srednje velik, saj ima malo več kot 150 sob. Sobe v hotelu so večinoma dvoposteljne in triposteljne, delež enoposteljnih in štiriposteljnih sob pa je precej nizek. Hotel je odprt čez celo leto. Hotel ima povprečno letno zasedenost okoli 60 %. Gosti prihajajo predvsem iz Evrope in Azije. Po narodnosti je največ gostov iz Italije, Nemčije, Južne Koreje, Japonske in Izraela. V hotelu gosti večinoma ostanejo le eno noč. Največja zasedenost hotela je od maja do oktobra, najmanjša pa novembra, januarja in februarja.

Vsak gost hotela ima vsak dan na voljo v sobi eno kopalno in eno sobno brisačo. Gost se odloči, ali hoče, da se mu brisača naslednji dan zamenja, ali ne. Če želi, da se mu zamenja, jo vrže na tla, če jo pusti na obešalniku, se smatra, da jo bo ponovno uporabil. Stroški pranja brisač so visoki in so odvisni tudi od pripravljenosti gostov k ponovni uporabi brisač. Storitve pranja brisač opravlja zunanje podjetje, ki je specializirano za to dejavnost. Pranje brisač se zaračunava za vsak kos posebej. Cena pranja ene kopalne brisače v hotelu je 0,37 €/kos brez davka na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV). Cena pranja ene sobne brisače v hotelu je 0,30 €/kos brez DDV. Hotel beleži stroške pranja perila v sobah (kopalne brisače, sobne brisače in posteljnine) skupaj. Tako da nisem mogel dobiti

podatkov o stroških pranja kopalnih in sobnih brisač na letni ravni. Po podatkih hotela so stroški pranja perila v sobah v letu 2015 znašali 3,4 % celotnih prihodkov in 3,9 % celotnih poslovnih odhodkov. Kot vidimo, so stroški pranja perila v sobah zelo visoki in predstavljajo velik delež stroškov. Zato je smiselno poskušati znižati stroške pranja hotelskih brisač.

4.5 Predstavitev hipotez

Temeljna teza magistrskega dela je: ustrezna komunikacija vpliva na obnašanje gostov v hotelu, kar posledično vpliva na zniževanje stroškov v hotelu. V raziskavi preverjam naslednje hipoteze:

- **Hipoteza 1:** Napis v hotelski sobi, ki vsebuje »kognitivno disonantno« komunikacijsko strategijo, bolj učinkuje pri ponovni uporabi brisač pri gostih v hotelu, kot če napis nima nobene komunikacijske strategije.
- **Hipoteza 2:** Napis v hotelski sobi, ki vsebuje »kognitivno disonantno« komunikacijsko strategijo, bolj učinkuje pri ponovni uporabi brisač pri gostih v hotelu, kot napis s komunikacijsko strategijo, uporabljeno v hotelski verigi IBIS.
- **Hipoteza 3:** Napis v hotelski sobi, ki vsebuje komunikacijsko strategijo, uporabljeno v hotelski verigi IBIS, bolj učinkuje pri ponovni uporabi brisač pri gostih v hotelu, kot če napisi nima nobene komunikacijske strategije.

4.6 Metodologija raziskave

V svoji raziskavi sem poskušal ugotoviti, katera komunikacijska strategija, če sploh katera, je najučinkovitejša pri vplivanju na obnašanje gostov hotela in posledično pri motivaciji gostov pri ponovni uporabi brisač v njihovih sobah. Zato sem ustvaril tri različne napise. V prvem nadstropju je napis vseboval »kognitivno disonantno« komunikacijsko strategijo, poleg tega pa tudi navodila, kako naj se gosti ravnaajo, če želijo brisače uporabiti ponovno. V drugem nadstropju je napis vseboval komunikacijsko strategijo, uporabljeno v hotelski verigi IBIS (napis je bil zelo podoben), poleg tega pa tudi navodila, kako naj se gosti ravnaajo, če želijo ponovno uporabiti brisače. V tretjem nadstropju napis ni vseboval nobene komunikacijske strategije, napis je namreč vseboval le navodila, kako naj se gosti ravnaajo, če želijo ponovno uporabiti brisače. Navodilo za zamenjavo brisač je bilo sledeče: če gost želi, da se mu brisačo zamenja, jo mora vreči na tla, če ne želi, da se mu jo zamenja, mora brisačo pustiti na obešalniku.

»Kognitivno disonantno« komunikacijsko strategijo sem uporabil, ker je v veliko člankih predstavljena kot uspešna komunikacijska strategija. Nato sem hotel uporabiti tudi komunikacijsko strategijo, ki jo uporabljajo v veliki mednarodni hotelski verigi. Odločil sem se za hotelsko verigo IBIS, ker so njihovi hoteli po kakovosti zelo podobni hotelu v Ljubljani, kjer sem opravil raziskavo. Poleg tega sem poskušal raziskati, kakšni so

rezultati, če ne vplivamo na hotelske goste s komunikacijskimi strategijami. Vse tri različice napisov so bile enake velikosti, z enako strukturo sporočila, pisava je bila enake velikosti in barva črk je bila črna na beli podlagi. Napisi so bili samo v angleškem jeziku, ker večina gostov hotela govori angleško. Zaradi razdrobljene nacionalnosti gostov tudi ni smiselno dajati napise v več jezikih. Napis v več jezikih bi lahko povzroči zmedo zaradi nepreglednosti, kar bi lahko povzročilo, da gost napisa sploh ne bi prebral. Napisi so bili dani v kopalnice hotelskih sob na vidna mesta. V vsakem nadstropju je bil napis ene vrste. Vsa nadstropja so med seboj enaka tako po številu kot tudi po velikosti sob. Gosti so v sobe razvrščeni naključno. Tako da je bila za vsakega gosta enaka verjetnost, kateri napis bo dobil v svoji sobi.

Za namen raziskave sem uporabil raziskovalno metodo eksperiment, ker sem primerjal ponovno uporabo brisač med različnimi skupinami gostov, odvisno od tega, kateri napis so imeli v sobi. Gosti so bili razdeljeni na dve eksperimentalni skupini in eno kontrolno skupino. Prva eksperimentalna skupina je bila v prvem nadstropju in je imela v svoji sobi napis, ki je vseboval »kognitivno disonantno« komunikacijsko strategijo. Druga eksperimentalna skupina je bila v drugem nadstropju in je imela v svoji sobi napis, ki je vseboval komunikacijsko strategijo, uporabljeno v hotelski verigi IBIS (napis je bil zelo podoben). Kontrolna skupina je bila v tretjem nadstropju in na napisu ni imela nobene komunikacijske strategije.

Opazoval sem le goste, ki so v hotelu ostali več kot eno noč, med temi gosti sem opazoval ponovno uporabo brisač le pri prvi nočitvi. Gostu, ki je v hotelu bival le eno noč, se zamenjajo vse brisače v sobi in ga zato ni smiselno opazovati. Tistemu gostu, ki ostane v hotelu več kot dve noči sem meril porabo brisač le pri prvi nočitvi, tako da sem se izognil temu, da bi se gost v raziskavi pojavil večkrat. Gosti niso vedeli, da so udeleženi v raziskavo, in ravno zaradi tega niso spremenili svojega obnašanja. Raziskavo sem opravil v mesecu aprilu in maju.

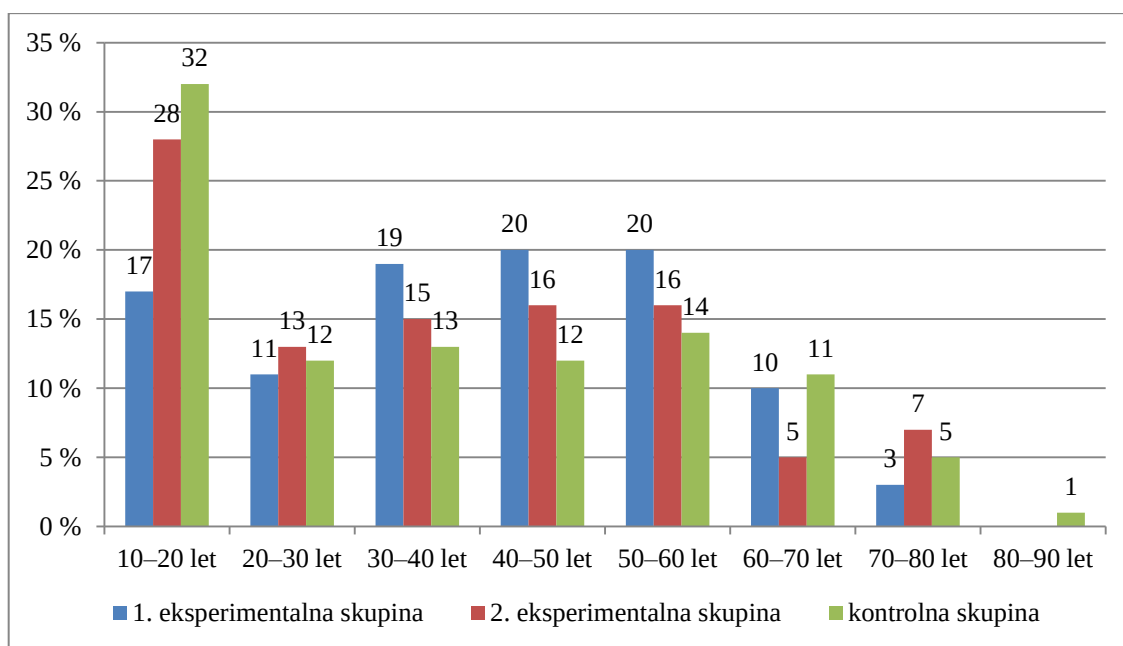
Raziskava je potekala po sledečem postopku. Vsak gost je imel v sobi enega od treh napisov. Vsak gost je imel na voljo eno kopalno in eno sobno brisačo. Vsak se je sam odločil, ali bo brisačo ponovno uporabil ali ne. Sobarice v hotelu so vsak dan prinesle sveže brisače v tiste sobe, kjer so bile vržene na tla. Za vsako na novo dano brisačo v sobo so zapisale, v katero sobo so jo dale. Tako da sem imel evidenco za vsako sobo posebej in za vsak dan, koliko brisač je bilo prinesenih v sobo. Za vsako sobo posebej sem vodil evidenco, koliko gostov je bilo v sobi, če so prihranili vsaj eno brisačo, koliko brisač so prihranili, njihovo starost in nacionalnost. Spola iz podatkov nisem mogel razbrati. Zbrane podatke sem nato vpisal v Microsoft Excel. Nato sem naredil analizo v programu SPSS. Za analizo podatkov sem uporabil »Hi-kvadrat« preizkus, z upoštevanim 5 % tveganjem ($\text{sig} = 0,05$). Na podlagi rezultatov analize sem izvedel postopek preverjanja hipotez. Iz podatkov sem tudi primerjal skupine gostov med seboj po nacionalnosti, starosti in številu gostov v eni sobi.

4.7 Primerjava eksperimentalnih skupin in kontrolne skupine

Za analizo podatkov sem uporabil eksperiment. V svoji raziskavi sem proučeval dve eksperimentalni skupini, ki sta bili deležni eksperimentalne obravnave, in eno kontrolno skupino, ki ni bila deležna eksperimentalne obravnave. Skupine so bile razdeljene po nadstropjih. Prva eksperimentalna skupina je bila v prvem nadstropju hotela in je imela v sobah napise s »kognitivno disonantno« komunikacijsko strategijo (Priloga 1). Druga eksperimentalna skupina je bila v drugem nadstropju hotela in je imela v svojih sobah napis s komunikacijsko strategijo, uporabljeno v hotelski verigi IBIS (Priloga 2). Kontrolna skupina je bila v tretjem nadstropju hotela. Napis ni vključeval komunikacijske strategije, ki bi spodbujal goste k ponovni uporabi brisač (Priloga 3).

Prva eksperimentalna skupina je vključevala 152 gostov oz. 93 sob. Druga eksperimentalna skupina je vključevala 164 gostov oz. 89 sob. Kontrolna skupina je vključevala 164 gostov oz. 87 sob. Goste sem razdelil po starosti v starostne razrede po 10 let. Če primerjamo skupine med seboj po starostni strukturi, vidimo, da so si skupine precej podobne. Edina razlika je ta, da je v starostnem razredu od 10–20 let nekoliko večji delež gostov iz kontrolne skupine, in sicer 32 % vseh gostov, vključenih v kontrolno skupino, medtem ko je delež gostov iz prve eksperimentalne skupine nižji, in sicer 17 % vseh gostov, vključenih v prvo eksperimentalno skupino. V ostalih starostnih razredih so skupine podobno zastopane. Največ gostov, ki so bili vključeni v raziskavo, je v starostni skupini od 10–20 let, sledijo jim gosti v starostnih skupinah od 50–60 let, 40–50 let in 30–40 let. Najmanj gostov je bilo v starostni skupini 80–90 let in 70–80 let. Slika 13 prikazuje primerjavo starostne strukture gostov med skupinami.

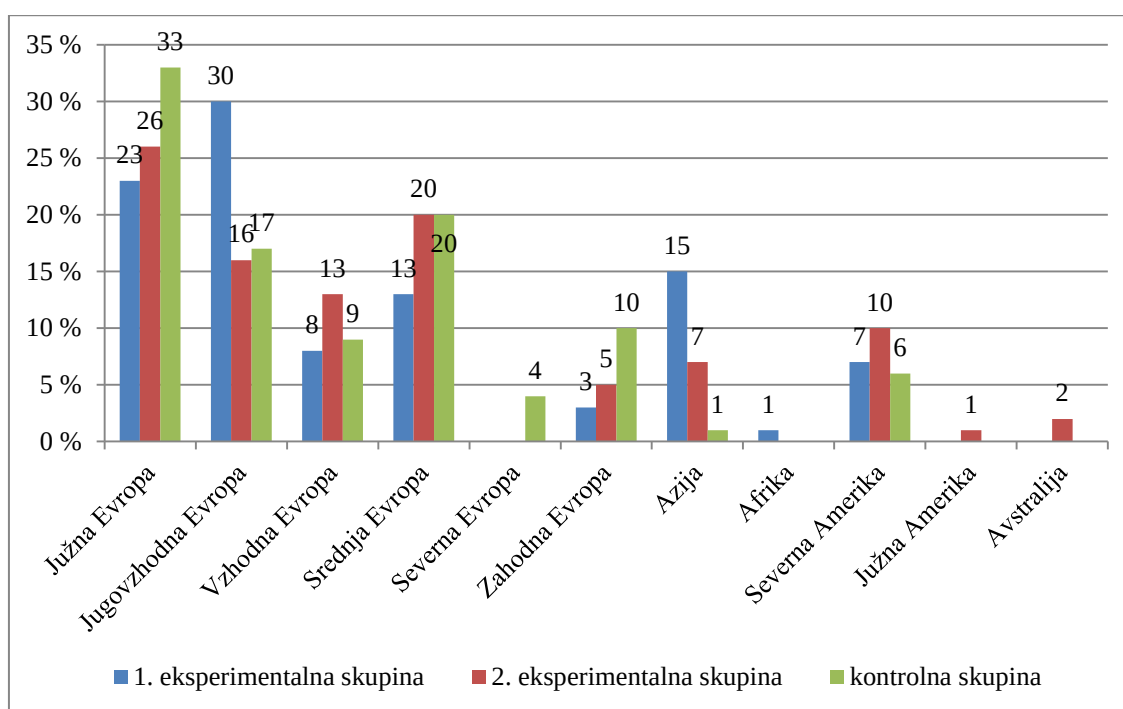
Slika 13: % gostov v posameznem starostnem razredu glede na skupino



Goste sem razdelil tudi po geografski pripadnosti oz. širši regiji, iz katere prihajajo. Goste sem razdelil glede na kontinent, s katerega prihajajo. Iz Evrope prihaja daleč največ gostov, zato sem goste iz Evrope razdelil še na podkategorije, in sicer glede na geografski položaj njihove države v Evropi. Tako so bili gosti v Evropi razdeljeni glede na položaj njihove države v Evropi na: Južno Evropo, Jugovzhodno Evropo, Vzhodno Evropo, Srednjo Evropo, Severno Evropo in Zahodno Evropo.

Če primerjamo skupine med seboj, vidimo, da so deleži gostov glede na geografsko pripadnost podobni. Iz Jugovzhodne Evrope prihaja večji delež gostov iz prve eksperimentalne skupine, in sicer 30 %, medtem ko je delež iz druge eksperimentalne skupine nižji, in sicer 16 %. Iz Azije prihaja večji delež gostov iz prve eksperimentalne skupine, in sicer 15 %, v kontrolni skupini je bil delež azijskih gostov 1 %. Drugače so gosti hotela glede na geografsko pripadnost podobno razporejeni med skupinami. Kot vidimo, največ gostov v raziskavi prihaja iz Evrope, in sicer iz Južne, Jugovzhodne in Srednje Evrope. Pomemben delež gostov prihaja iz Azije in Severne Amerike, najmanj gostov prihaja iz Afrike, Južne Amerike in Avstralije. Ne smemo enačiti strukture gostov po geografski pripadnosti v moji raziskavi s strukturo vseh gostov hotela. Po pogovoru z zaposlenimi v hotelu sem izvedel, da veliko gostov pride v hotel le za eno noč, teh gostov pa v svoji raziskavi nisem zajel. Veliko gostov, ki so v hotelu le eno noč, prihaja iz Azije. Tako da je v dejanski strukturi gostov hotela po geografski pripadnosti delež gostov iz Azije precej višji. Slika 14 prikazuje primerjavo geografske pripadnosti gostov med skupinami.

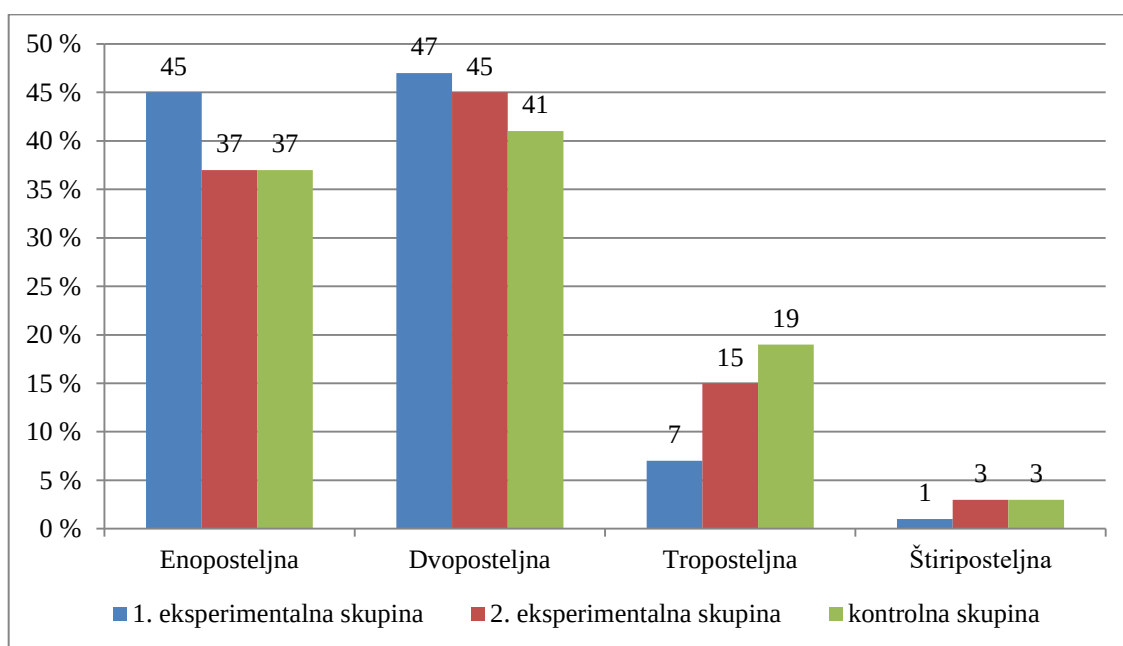
Slika 14: Geografska pripadnost gostov v % glede na skupino



Gosti so v hotelu razdeljeni v različne tipe sob, odvisno od tega, koliko gostov želi biti v eni sobi. Tako se delijo sobe v proučevanem hotelu na enoposteljne, dvoposteljne, triposteljne in štiriposteljne sobe. Naredil sem tudi primerjavo med skupinami po tipu sobe, v katerih so bivali gosti hotela. Glavni razlog je metodologija moje raziskave. V raziskavi sem primerjal skupine med seboj glede ponovne uporabe brisač. Če je bila v sobi vsaj ena brisača ponovno uporabljena, sem dal vrednost »1,« če ni bila uporabljena nobena brisača, sem dal vrednost »0,« pri »Hi-kvadrat« preizkusu v programu SPSS. To sicer pomeni, da je večja verjetnost, da gosti ponovno uporabijo vsaj eno brisačo v štiriposteljni sobi, kot pa v enoposteljni sobi. Vendar pa primerjam skupine med seboj, zato je važno le, da so različni tipi sob med skupinami podobno zastopani.

Skupine so si podobne med seboj po tipu sob, v katerih so bivali gosti. Edina opazna razlika je v kategoriji triposteljnih sob, kjer je v kontrolni skupini 19 % vseh sob triposteljnih, v prvi eksperimentalni skupini je vseh triposteljnih sob le 7 %. Če primerjamo skupine med seboj po drugih tipih sob, so si skupine precej podobne. V vseh skupinah so bile največkrat zasedene dvoposteljne sobe, med 41 % in 47 %. Po zasedenosti so sledile enoposteljne sobe, med 37 % in 45 %. Delež zasedenih triposteljnih sob je bil precej nižji, vendar še vedno razmeroma visok, med 7 % in 19 %. Delež štiriposteljnih sob je bil v vseh skupinah precej nizek, in sicer med 1 % in 3 %. Zaključimo lahko z dejstvom, da so si skupine med seboj precej podobne po tipih zasedenih sob, v katerih so bivali gosti. Čeprav je prihajalo do majhnih razlik med skupinami, to ni bistveno vplivalo na rezultate moje eksperimentalne raziskave. Slika 15 prikazuje primerjavo zasedenosti posamezne kategorije sobe v % glede na skupino.

Slika 15: Zasedenost posamezne kategorije sobe v % glede na skupino



4.8 Rezultati eksperimenta

V eksperimentu sem analiziral tri hipoteze, ki sem si jih predhodno zastavil. Vse tri hipoteze sem testiral s pomočjo »Hi-kvadrat« preizkusa z upoštevanim 5 % tveganjem ($\text{sig.} = 0,05$). Glede na podatke o ponovno uporabljenih brisačah v posameznih sobah sem podatke kodiral tako, da sem v sobah, kjer je bila ponovno uporabljena vsaj ena brisača, označil »ponovna uporaba brisače,« v sobah, kjer nobena brisača ni bila ponovno uporabljena, sem označil »ni ponovne uporabe brisače.«

V Tabeli 1 in Tabeli 2 so rezultati hipoteze 1. V prvi eksperimentalni skupini smo proučevali 93 sob, v kontrolni skupini pa 87 sob. Kot vidimo iz Tabele 1, smo v 54,8 % sobah v prvi eksperimentalni skupini zaznali ponovno uporabo vsaj ene brisače. Podobno tudi v kontrolni skupini, kjer smo v 55,2 % sobah zaznali ponovno uporabo vsaj ene brisače. S »Hi-kvadratom« sem preveril, ali je razlika med prvo eksperimentalno in kontrolno skupino pri ponovni uporabi brisač statistično značilno različna.

Tabela 1: Rezultati preverjanja hipoteze 1

			Skupina		Skupaj
			Prva eksperimentalna	Kontrolna	
Ponovna uporaba brisače	Ni ponovne uporabe brisače	Seštevek	42	39	81
		%	45,2 %	44,8 %	45,0 %
	Je ponovna uporaba brisače	Seštevek	51	48	99
		%	54,8 %	55,2 %	55,0 %
Skupaj		Seštevek	93	87	180
		%	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Tabela 2: Test »Hi-kvadrat« za preverjanje hipoteze 1

	Vrednost	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (dvostranska)
Pearsonov »Hi-kvadrat«	,002	1	,964
Število veljavnih enot	180		

Glede na izračun »Hi-kvadrata« sem ugotovil, da med prvo eksperimentalno in kontrolno skupino ni statistično značilnih razlik pri ponovni uporabi brisač v sobah, saj je statistična značilnost večja od 0,05 ($p = 0,964$). Hipoteze 1 ne moremo potrditi, saj razlik med prvo eksperimentalno in kontrolno skupino nismo ugotovili. Razlike so tudi glede na % zelo majhne.

V Tabeli 3 in 4 so rezultati hipoteze 2. V prvi eksperimentalni skupini smo proučevali 93 sob, v drugi eksperimentalni skupini pa 89 sob. Kot vidimo iz Tabele 3, smo v 54,8 % sobah v prvi eksperimentalni skupini, zaznali ponovno uporabo vsaj ene brisače. Podobno tudi v drugi eksperimentalni skupini, kjer smo v 68,5 % sobah zaznali ponovno uporabo

vsaj ene brisače. S »Hi-kvadratom« sem preveril, ali je razlika med prvo in drugo eksperimentalno skupino pri ponovni uporabi brisač statistično značilno različna.

Tabela 3: Rezultati preverjanja hipoteze 2

			Skupina		Skupaj
			Prva eksperimentalna	Druga eksperimentalna	
Ponovna uporaba brisače	Ni ponovne uporabe brisače	Seštevek	42	28	70
		%	45,2 %	31,5 %	38,5 %
	Je ponovna uporaba brisače	Seštevek	51	61	112
		%	54,8 %	68,5 %	61,5 %
Skupaj		Seštevek	93	89	182
		%	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Tabela 4: Test »Hi-kvadrat« za preverjanje hipoteze 2

	Vrednost	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (dvostranska)
Pearsonov »Hi-kvadrat«	3,607	1	0,058
Število veljavnih enot	182		

Glede na izračun »Hi-kvadrata« sem ugotovil, da med prvo in drugo eksperimentalno skupino ni statistično značilnih razlik pri ponovni uporabi brisač v sobah, saj je statistična značilnost večja od 0,05 ($p = 0,058$). Hipoteze 2 ne moremo potrditi, saj razlike med prvo in drugo eksperimentalno skupino nismo ugotovili. Razlika je v % sicer opazna, vendar ni statistično pomembno različna.

V Tabeli 5 in Tabeli 6 so rezultati hipoteze 3. V drugi eksperimentalni skupini smo proučevali 89 sob, v kontrolni skupini pa 87 sob. Kot vidimo iz Tabele 5, smo v 68,5 % sobah v drugi eksperimentalni skupini zaznali ponovno uporabo vsaj ene brisače. Podobno tudi v kontrolni skupini, kjer smo v 55,2 % sobah zaznali ponovno uporabo vsaj ene brisače. S »Hi-kvadratom« sem preveril, ali je razlika med drugo eksperimentalno in kontrolno skupino pri ponovni uporabi brisač statistično značilno različna.

Tabela 5: Rezultati preverjanja hipoteze 3

			Skupina		Skupaj
			Druga eksperimentalna	Kontrolna	
Ponovna uporaba brisače	Ni ponovne uporabe brisače	Seštevek	28	39	67
		%	31,5 %	44,8 %	38,1 %
	Je ponovna uporaba brisače	Seštevek	61	48	109
		%	68,5 %	55,2 %	61,9 %
Skupaj		Seštevek	89	87	176
		%	100,0 %	100,0 %	100,0 %

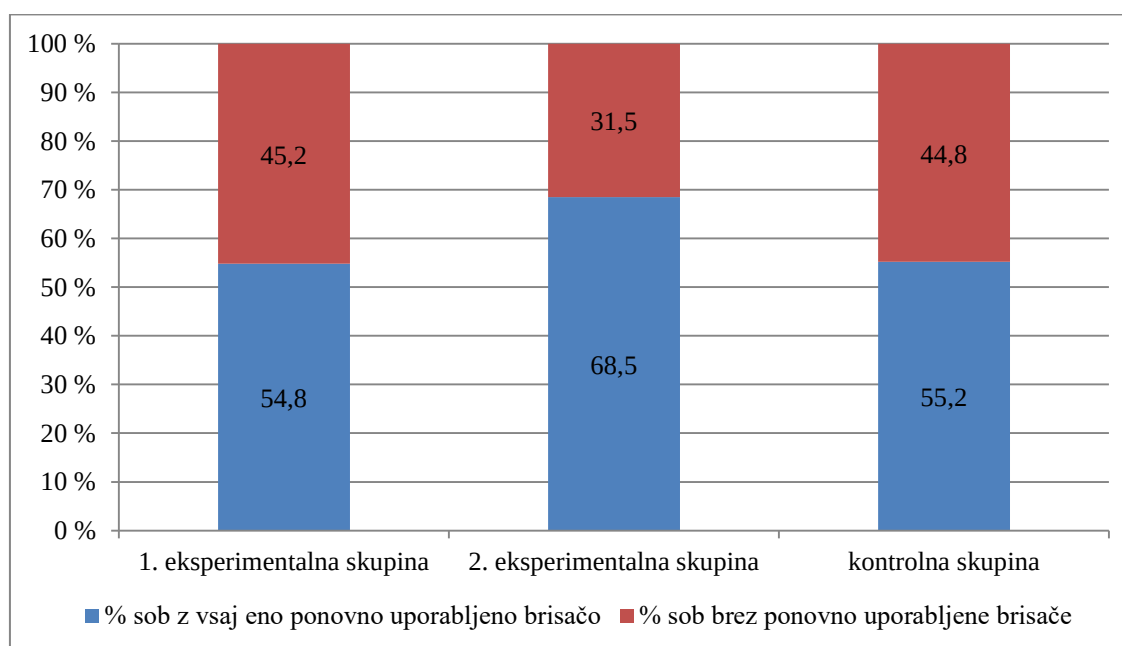
Tabela 6: Test »Hi-kvadrat« za preverjanje hipoteze 3

	Vrednost	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (dvostranska)
Pearsonov »Hi-kvadrat«	3,334	1	0,068
Število veljavnih enot	176		

Glede na izračun »Hi-kvadrata« sem ugotovil, da med drugo eksperimentalno in kontrolno skupino ni statistično značilnih razlik pri ponovni uporabi brisač v sobah, saj je statistična značilnost večja od 0,05 ($p = 0,068$). Hipoteze 3 ne moremo potrditi, saj razlike med drugo eksperimentalno in kontrolno skupino nismo ugotovili. Razlika je v % sicer opazna, vendar ni statistično pomembno različna.

Kot vidimo na Sliki 16, kjer sem primerjal ponovno uporabo vsaj ene brisače v sobi med skupinami, sem ugotovil, da je bil najbolj učinkovit napis v drugi eksperimentalni skupini. V tej skupini je bilo kar 68,5 % sob, kjer so gosti ponovno uporabili vsaj eno brisačo. Drugi najbolj učinkovit napis je bil v kontrolni skupini. V tej skupini je bilo 55,2 % sob, kjer so gosti ponovno uporabili vsaj eno brisačo. Podobno, vendar nekoliko slabše, se je odrezal napis v prvi eksperimentalni skupini. V tej skupini je bilo 54,8 % sob, kjer so gosti ponovno uporabili vsaj eno brisačo.

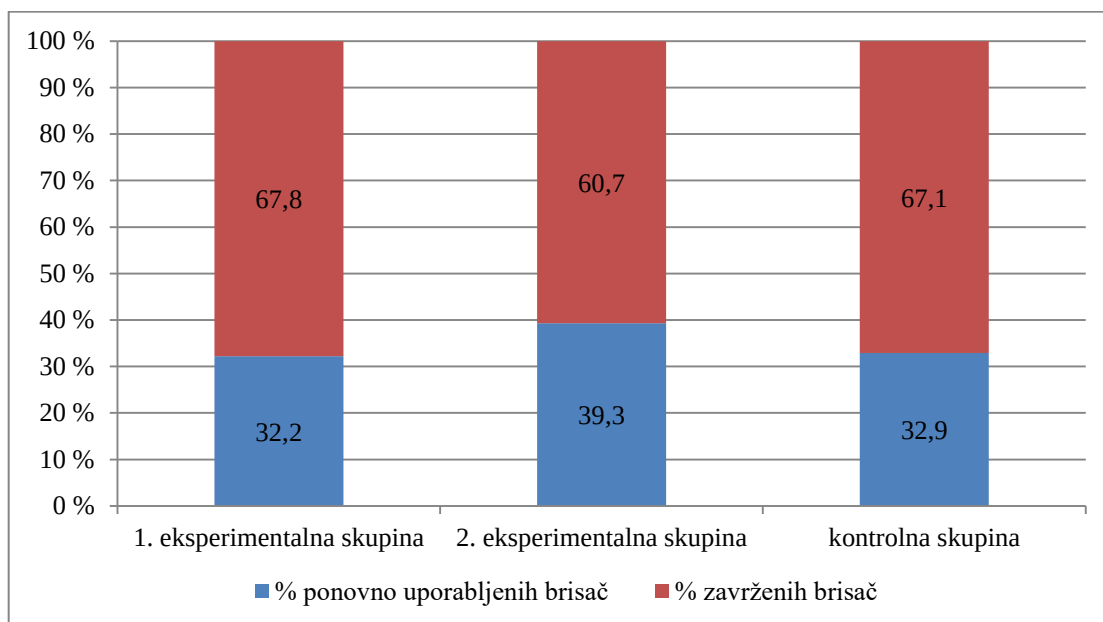
Slika 16: % sob, kjer so gosti ponovno uporabili vsaj eno brisačo glede na skupino



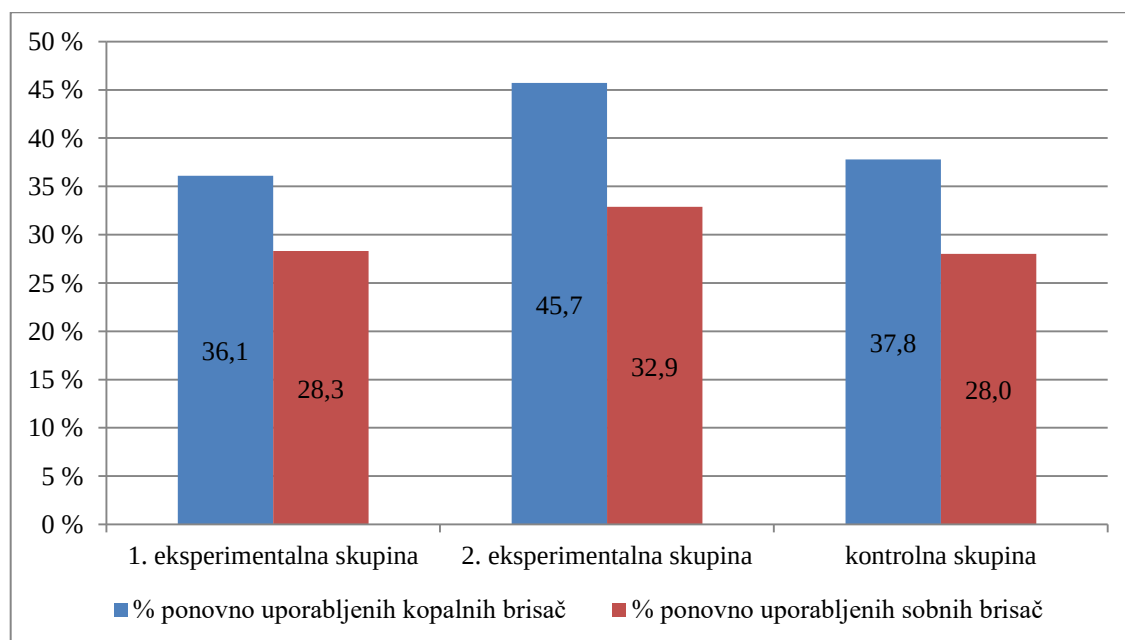
Kot vidimo na Sliki 17, kjer sem primerjal ponovno uporabo brisač med skupinami, sem ugotovil, da so največ brisač prihranili gosti v drugi eksperimentalni skupini. V tej skupini so ponovno uporabili kar 39,3 % vseh brisač. V kontrolni skupini je bilo vseh prihranjenih brisač malo manj, in sicer 32,9 %. Podobno, vendar nekoliko manj prihranjenih brisač je bilo v prvi eksperimentalni skupini. V tej skupini so ponovno uporabili 32,2 % vseh brisač.

Iz rezultatov lahko vidimo, da so v vseh treh skupinah gosti ponovno uporabili med 32 % in 40 % vseh brisač, ki so jih imeli na voljo v sobi. To je velik prihranek pri količini opranih brisač. Posledično je to tudi velik prihranek pri stroških pranja brisač v hotelu.

Slika 17: % brisač, ki so jih gosti ponovno uporabili glede na skupino



Slika 18: % kopalnih in sobnih brisač, ki so jih gosti ponovno uporabili glede na skupino



Kot vidimo na Sliki 18, kjer sem primerjal ponovno uporabo kopalnih in sobnih brisač med skupinami, sem ugotovil, da je v vseh treh skupinah ponovna uporaba kopalnih brisač pogostejša kot ponovna uporaba sobnih brisač. Verjetno je razlog za ta pojav to, da sobno brisačo, ki jo gosti uporabljajo za brisanje rok in obraza, večkrat uporabijo in zato tudi bolj

pogosto zamenjajo. Medtem ko kopalne brisače gosti uporabijo večinoma le enkrat na dan in jih zato redkeje zamenjajo. Na Sliki 18 lahko vidimo, da je v drugi eksperimentalni skupini bilo ponovno uporabljenih največ kopalnih in sobnih brisač, in sicer kopalnih 45,7 % in sobnih 32,9 %. Medtem je bilo v kontrolni skupini več ponovno uporabljenih kopalnih brisač, 37,8 %, kot v prvi eksperimentalni skupini, kjer jih je bilo ponovno uporabljenih le 36,1 %. Vendar pa je bilo v prvi eksperimentalni skupini ponovno uporabljenih več sobnih brisač, 28,3 %, kot v kontrolni skupini, 28,0 %.

V hotelu sem pridobil podatke o številu nočitev za leto 2015. Po podatkih hotela za leto 2015 je bilo v celem letu 57.294 nočitev. Ta številka je opredeljena kot število nočitev v hotelu za vsako noč posebej in za vsakega gosta posebej. To pomeni, da če je gost hotela bival v hotelu več dni, se šteje, kot da je bilo toliko nočitev, koliko noči je spal v hotelu. Nočitve se štejejo za vsakega gosta posebej, tudi če sta gosta skupaj v sobi. Nadalje sem analiziral, koliko nočitev je takih, kjer ima gost možnost, da ponovno uporabi brisače. Lastnost teh nočitev je, da niso zadnje nočitve v času bivanja gosta. To pomeni, da so me zanimale tiste nočitve, pri katerih gost ostane v hotelu vsaj še eno noč. Ker iz hotelskega programa nisem imel možnosti dobiti tega podatka, sem jih moral vzorčiti. Za meseca april in maj leta 2016 sem pridobil podatke o 632 nočitvah in ugotovil, da je bilo 153 nočitev takih, kjer so gosti ostali vsaj še eno nadaljnjo noč in so imeli možnost ponovne uporabe brisač. Takih nočitev je torej okoli 24 %. April in maj sta meseca, ko je hotel srednje zaseden in je struktura gostov podobna kot v ostalih mesecih v letu.

V eksperimentu, ki sem ga izvedel, nisem potrdil nobene od treh hipotez. Med vsemi tremi skupinami nisem ugotovil statistično značilnih razlik med napisi v sobah. Ko sem primerjal ponovno uporabo brisač med različnimi skupinami (prvo in drugo eksperimentalno in kontrolno), sem ugotovil, da je nekoliko večja ponovna uporaba brisač v drugi eksperimentalni skupini, ki je imela v sobi napis s komunikacijsko strategijo, uporabljeno v hotelski verigi IBIS.

Proučevani hotel je v letu 2015 zamenjal vse brisače v sobah vsak dan, tudi če so bile čiste. Ko sem začel izvajati raziskavo v hotelu aprila 2016, so spremenili sistem zamenjave brisač. Tako da sedaj v hotelu zamenjajo brisačo le, če gost tako želi. V nadaljevanju bom izračunal, kakšni prihranki bi bili na letni ravni za leto 2015 v hotelu zaradi spremenjenega sistema zamenjave brisač z enakimi napisi v sobah, kot jih je imela v mojem eksperimentu druga eksperimentalna skupina. V enačbi (3) sem izračunal, koliko nočitev v letu 2015 je bilo takih, kjer je gost ostal vsaj še eno nadaljnjo noč v hotelu. Koeficient nočitev ostankov sem izračunal sam in znaša 24 %.

$$57.294 \text{ nočitev leta } 2015 * 0,24 \text{ koeficient} = 13.750 \text{ nočitev ostankov v letu } 2015 \quad (3)$$

Tako da je imel hotel v letu 2015 potencial, da prihrani stroške pranja 13.750 kopalnih in 13.750 sobnih brisač. V drugi eksperimentalni skupini je bilo ponovno uporabljenih 45,7 % kopalnih brisač in 32,9 % sobnih brisač. V enačbah bom za kopalne brisače uporabil

kratico »KB,« za sobne brisače pa kratico »SB.« V enačbi (4) in enačbi (5) sem izračunal, koliko bi bilo ponovno uporabljenih kopalnih in sobnih brisač v letu 2015, če bi imel hotel v sobah enake napise kot v mojem eksperimentu v drugi eksperimentalni skupini.

$$13.750 \text{ »KB«} * 0,457 = 6.283 \text{ ponovno uporabljenih »KB« v letu 2015} \quad (4)$$

$$13.750 \text{ »SB«} * 0,329 = 4.523 \text{ ponovno uporabljenih »SB« v letu 2015} \quad (5)$$

Cena pranja ene kopalne brisače v hotelu je 0,37 €/kos brez DDV. Cena pranja ene sobne brisače v hotelu je 0,30 €/kos brez DDV. V enačbi (6), enačbi (7) in enačbi (8) sem izračunal prihranek stroškov pranja brisač v letu 2015, če bi imel hotel v sobah enake napise kot v mojem eksperimentu v drugi eksperimentalni skupini.

Prihranek stroškov pranja »KB« v letu 2015

$$6.283 \text{ »KB«} * 0,37 \frac{\text{€}}{\text{kos}} = 2.324 \text{ €} \quad (6)$$

Prihranek stroškov pranja »SB« v letu 2015

$$4.523 \text{ »SB«} * 0,30 \frac{\text{€}}{\text{kos}} = 1.356 \text{ €} \quad (7)$$

Skupni prihranek stroškov pranja brisač v letu 2015

$$2.324 \text{ €} + 1.356 \text{ €} = 3.680 \text{ €} \quad (8)$$

Hotel bi v letu 2015 prihranil 3.680 €, če bi imel enak sistem zamenjave brisač, kot ga ima danes, in če bi imel v vseh sobah napis z enako komunikacijsko strategijo, kot v mojem eksperimentu v drugi eksperimentalni skupini.

V raziskavi sem ugotovil, da so prisotne razlike med skupinami pri ponovni uporabi brisač, čeprav niso statistično značilno različne. V drugi eksperimentalni skupini je bilo prihranjenih 9,6 % točk več kopalnih brisač in 4,6 % točk več sobnih brisač kot v prvi eksperimentalni skupini. Tako da lahko izračunamo, kakšen bi bil prihranek stroškov pranja brisač v letu 2015, če bi uporabili napis v drugi eksperimentalni skupini namesto napisa v prvi eksperimentalni skupini. V enačbi (9) in enačbi (10) sem izračunal, koliko več kopalnih brisač in sobnih brisač bi bilo ponovno uporabljenih v letu 2015.

$$13.750 \text{ »KB«} * 0,096 = 1.320 \text{ ponovno uporabljenih »KB« v letu 2015} \quad (9)$$

$$13.750 \text{ »SB«} * 0,046 = 632 \text{ ponovno uporabljenih »SB« v letu 2015} \quad (10)$$

V enačbi (11), enačbi (12) in enačbi (13) sem izračunal prihranek stroškov pranja brisač v letu 2015.

Prihranek stroškov pranja »KB« v letu 2015

$$1.320 \text{ »KB«} * 0,37 \frac{\text{€}}{\text{kos}} = 488 \text{ €} \quad (11)$$

Prihranek stroškov pranja »SB« v letu 2015

$$632 \text{ »SB«} * 0,30 \frac{\text{€}}{\text{kos}} = 189 \text{ €} \quad (12)$$

Skupni prihranek stroškov pranja brisač v letu 2015

$$488 \text{ €} + 189 \text{ €} = 677 \text{ €} \quad (13)$$

Če primerjamo prihranek pri pranju brisač leta 2015 med prvo in drugo eksperimentalno skupino, ugotovimo, da bi bili v drugi eksperimentalni skupini stroški nižji za 677 €.

V drugi eksperimentalni skupini je bilo prihranjenih 7,9 % točk več kopalnih brisač in 4,9 % točk več sobnih brisač kot v kontrolni skupini. Tako da lahko izračunamo prihranek stroškov pranja brisač v letu 2015, če bi uporabili napis v drugi eksperimentalni skupini namesto napisa v kontrolni skupini. V enačbi (14) in enačbi (15) sem izračunal, koliko več kopalnih in sobnih brisač bi bilo ponovno uporabljenih v letu 2015.

$$13.750 \text{ »KB«} * 0,079 = 1.086 \text{ ponovno uporabljenih »KB« v letu 2015} \quad (14)$$

$$13.750 \text{ »SB«} * 0,049 = 673 \text{ ponovno uporabljenih »SB« v letu 2015} \quad (15)$$

V enačbi (16), enačbi (17) in enačbi (18) sem izračunal prihranek stroškov pranja brisač v letu 2015.

Prihranek stroškov pranja »KB« v letu 2015

$$1.086 \text{ »KB«} * 0,37 \frac{\text{€}}{\text{kos}} = 401 \text{ €} \quad (16)$$

Prihranek stroškov pranja »SB« v letu 2015

$$673 \text{ »SB«} * 0,30 \frac{\text{€}}{\text{kos}} = 201 \text{ €} \quad (17)$$

Skupni prihranek stroškov pranja brisač v letu 2015

Če primerjamo prihranek pri pranju brisač leta 2015 med drugo eksperimentalno in kontrolno skupino, ugotovimo, da bi bili v drugi eksperimentalni skupini stroški nižji za 602 €.

4.9 Omejitve in ugotovitve raziskave

Eksperiment, ki sem ga izvedel, je imel tudi nekaj omejitev. Čeprav je bil vzorec dovolj velik, je lahko prišlo do drugih omejitev, ki so vplivale na rezultate eksperimenta. Te omejitve so naslednje:

- **nerazumevanje napisa:** napisi v sobah so bili le v angleškem jeziku zato, da je bil napis lahko dovolj velik in berljiv in da gosti niso bili preveč zasičeni z informacijami. Nekateri gosti ne znajo dovolj dobro angleškega jezika, zato verjetno niso najbolje razumeli napisa. To so verjetno predvsem gosti iz Južne Evrope in nekaterih manj razvitih držav, poleg tega pa tudi nekateri starejši gosti;
- **nezanimanje za napise:** nekateri gosti so bili verjetno tudi nezainteresirani, da bi prebrali napis v sobi, saj so že tako preveč zasičeni z informacijami, ali pa se jim je mudilo;
- **nezainteresiranost:** nekateri gosti so verjetno bili tudi nezainteresirani, da bi ponovno uporabili brisače, ker oni s tem ne bi pridobili nič, le znižali bi stroške hotela. Tudi če bi napis vplival na njihovo obnašanje v drugih okoliščinah, pa se v tem konkretnem primeru nanj niso odzvali;
- **zmeda pri ponovni uporabi brisač v drugih hotelih:** veliko hotelov ima v svojih sobah napise, ki spodbujajo goste k ponovni uporabi brisač. Pogosto se dogaja, da ko gost pusti v sobi brisačo na obešalniku, jo sobarice zamenjajo s svežo. Nekateri gosti imajo zato prepričanje, da bodo sobarice vseeno zamenjale brisačo, tako da jo raje vržejo kar na tla, ker jim je tako lažje, čeprav bi jo sami ponovno uporabili;
- **vremenski vplivi:** v vročih dnevih se ljudje večkrat umivajo in bolj pogosto uporabijo brisače, kot pa v mrzlih dnevih. Tako da pride v vročih dnevih do pogostejše uporabe brisač in predvidevam tudi do nižje ponovne uporabe brisač. Svojo raziskavo sem opravil v aprilu in maju, ko so bile temperature visoke in nizke. Večina gostov pride v hotel v poletnih mesecih, ko je vroče, tako da je takrat ponovna uporaba brisač verjetno tudi nekoliko manjša;
- **napake pri štetju brisač:** ker je sistem tak, da sobarice zamenjajo brisače in tudi zapišejo, koliko so jih zamenjale, dopuščam možnost, da je včasih prišlo do kakšne napake pri zapisovanju.

Rezultati raziskave so pokazali, da napis v sobi s »kognitivno disonantno« komunikacijsko strategijo ne vpliva na obnašanje gostov v hotelu in posledično na višjo ponovno uporabo brisač. Menim, da »kognitivna disonanca« vpliva na obnašanje ljudi, vendar v mojem

konkretnem primeru do tega ni prišlo. Po mojem mnenju se gosti v hotelu ne obnašajo enako kot doma. Na dopustu se obnašajo manj ekološko in so pri porabi brisač bolj potratni. Pranje brisač ni njihov strošek, zato želijo v udobju čim bolj uživati. Napis v sobi s komunikacijsko strategijo, uporabljeno v hotelski verigi IBIS, se je odrezal še najbolje, čeprav nismo mogli statistično potrditi razlik med napisi. V hotelski verigi IBIS so strokovnjaki verjetno proučili veliko različnih komunikacijskih strategij in izbrali najboljšo možno.

Za management hotela in nadaljnje raziskave imam naslednja priporočila. V hotelu so visoki stroški pospravljanja sob. Sobarice porabijo veliko časa, da jih očistijo, to pa povzroča tudi visoke stroške. Gostom, ki ostanejo v hotelu vsaj še eno nadaljnjo noč, bi morali dati možnost, da se lahko odpovejo pospravljanju njihove sobe. V zameno bi dobili neko nagrado, lahko bi bila pijača ali prigrizek. Gosti bi tako dobili nekaj v zameno, ker nimajo pospravljenih sob. Hotel bi privarčeval na stroških pospravljanja sobe, ki so mnogo višji kot cena ene pijače ali prigrizka. Tako bi hotel lahko dodatno privarčeval na stroških.

SKLEP

Turizem je prisoten že od nastanka človeštva. Ljudje so potovali že v Stari Grčiji in v Rimskem cesarstvu. Skozi zgodovino se je turizem ves čas razvijal in spreminjal. Danes potuje po svetu na milijone ljudi, napovedi kažejo, da se bo število turistov zelo hitro povečevalo. Turistična panoga, ki vključuje namestitvene kapacitete, transportne storitve, gostinske storitve, trgovine, prostočasne aktivnosti itd., doživlja velik razvoj. Turistična panoga postaja ena najbolj pomembnih panog za razvoj držav. Veliko število turistov pomeni tudi veliko breme za okolje. V današnjem svetu, kjer je okolje vedno bolj onesnaženo, se vedno več ljudi in podjetij zaveda, da je potrebno ohranjati naravne vire. Hoteli želijo biti okoljsko odgovorni, poleg tega želijo tudi znižati stroške poslovanja. Eden od načinov, kako doseči oboje skupaj, je ponovna uporaba hotelskih brisač s strani gostov hotela. Veliko hotelskih podjetij tako poizkuša z različnimi napisi spodbuditi goste, da brisače v sobah ponovno uporabijo.

Mednarodno poslovno okolje je vedno bolj konkurenčno, zato preživijo le najuspešnejša podjetja. Stroški so zelo pomembni za uspešnost poslovanja. Podjetje mora poznati svoje stroške in jih tudi obvladovati. Podjetje, ki dobro obvladuje svoje stroške, je bolj konkurenčno in uspešnejše. Podjetja, ki imajo nižje stroške kot konkurenca, bolje poslujejo in lahko izpodrinejo slaba podjetja s trga. Za podjetje je ključno, da pravilno razporeja stroške po stroškovnih mestih in nosilcih. Tako vidi, katera poslovna enota ali proizvod mu prinašata dobiček in katera ne. Napačni podatki o stroških lahko pripeljejo do napačnih poslovnih odločitev. Značilnost za hotelska podjetja je, da imajo velik delež fiksnih stroškov.

Ustrezna komunikacija je zelo pomembna pri vplivanju na obnašanje ljudi. Za uspešnost komunikacije moramo dobro poznati vse udeležence v komunikacijskem procesu. Kakšno sporočilo oblikujemo, je odvisno od prejemnika informacije in komunikacijskega kanala. »Kognitivna disonantna« komunikacijska strategija vpliva na obnašanje ljudi. Ko posamezniku pokažemo, da deluje v nasprotju z njegovimi vrednotami ali prepričanji, nastane v njemu mentalno nelagodje in obstaja možnost, da se bo ravnal v skladu z njegovimi vrednotami ali prepričanji.

Zelo veliko hotelov po vsem svetu uporablja napise v hotelskih sobah, ki spodbujajo goste, da ponovno uporabijo brisače. Hoteli poizkušajo biti čim bolj inovativni in prepričljivi tako, da ustvarijo take napise, ki kar najbolj vplivajo na obnašanje gostov v hotelu. Največ napisov v hotelih vsebuje klasična okoljevarstvena sporočila, ki spodbujajo goste k ponovni uporabi brisač zaradi varovanja okolja. Narejenih je bilo tudi nekaj raziskav s tega področja. Raziskovalci so odkrili, da obstajajo raznorazne komunikacijske strategije, ki so zelo učinkovite pri vplivanju na obnašanje gostov.

V svojem magistrskem delu sem opravil eksperiment, v katerem sem proučeval ponovno uporabo brisač v hotelskih sobah. Imel sem dve eksperimentalni in eno kontrolno skupino. Z napisi v hotelskih sobah sem poizkušal spodbuditi goste k ponovni uporabi brisač. V prvi eksperimentalni skupini sem uporabil napis s »kognitivno disonantno« komunikacijsko strategijo. V drugi eksperimentalni skupini sem uporabil napis s komunikacijsko strategijo, uporabljeno v hotelski verigi IBIS. V kontrolni skupini je bil napis brez komunikacijske strategije, ki bi spodbujal goste k ponovni uporabi brisač. V eksperimentu namreč nisem mogel dokazati, da prihaja do razlik pri ponovni uporabi brisač med različnimi skupinami.

LITERATURA IN VIRI

1. Baca Motes, K., Brown, A., Gneezy, A., Keenan, E.A. & Nelson, L.D. (2012). Commitment and behavior change: Evidence from the field. *Journal of consumer research*, (39), 1070–1084.
2. Baker, M.A., Davis, E.A. & Weaver, P.A. (2014). Eco-friendly attitudes, barriers to participation, and differences in behaviour at green hotels. *Cornell hospitality quarterly*, 55(1), 89–99.
3. Bess, J. (2014). Kevin Durant is not nice: Understanding cognitive dissonance in the marketing of a superstar. *A journal of undergraduate research*, 13(7), 48–60.
4. Cvikl, H. & Alić, A. (2009). *Uvod v ekonomiko turizma*. Ljubljana: Zavod IRC
5. Čadež, S. & Hočevar, M. (2008). *Stroškovno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dobbstein, T. & Brehm, C. (2012). Perception of cost, cost drivers, human resource management, long and short term critical success factors in the hotel industry: Recommendations for hotel management. *African journal of business management*, 6(41), 10578–10590.
7. Goeldner, C.R. & Brent Ritchie, J.R. (2003). *Tourism: principles, practices, philosophies*. Hoboken: John Wiley & Sons.
8. Goldstein, N.J., Cialdini, R.B. & Griskevicius, V. (2008a). A room with a view: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels. *Journal of consumer research*, 35(october 2008), 472–482.
9. Goldstein, N.J., Martin, S.J., & Cialdini, R.B. (2008b). *Yes!: 50 scientifically proven ways to be persuasive*. New York: Free Press.
10. Groth, J.C. & Kinney, M.R. (1994). Cost management and value creation. *Management decision*, 32(4), 52–57.
11. Hočevar M. (2007). Kontroling stroškov: oblikovanje računovodskih informacij za managersko odločanje. Ljubljana: Založba GV.
12. Hočevar, M., Igličar, S. & Zaman, M. (2001). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Kadoič, Š. (1995). *Ekonomika poslovnega sistema*. Kranj, Moderna organizacija.
14. Kasavana, M.L. & Brooks, R.M. (2005). *Managing front office operations* (7th ed.). Lansing: Educational institute of the american hotel & lodging association.
15. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Kavčič, S. (2007a). *Poslovno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Kavčič, S., Klobučar Mirovič, N. & Vidic D. (2007b). *Poslovno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Kim, S.B., Kim, D.Y. (2014). The effects of message framing and source credibility on green messages in hotels. *Cornell hospitality quarterly* 55(1), 64–75.
19. Levy Bonvin, J. (b.l.). Hotels a brief history. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu: <http://www.hospitalitynet.org/news/4017990.html>

20. Liburd, J.J. & Edwards, D. (2010). *Understanding the sustainable development of tourism*. Oxford: Goodfellow publishers ltd.
21. Loborec, V. & Gajić, M. (2011). *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Zavod IRC
22. Merseu, A. (1994). Sustainable cost reduction: A diet plan for the organization. *CMA* 68(3), 11–15.
23. Miller, G., Rathouse, K., Scarles, C., Holmes, K. & Tribe, J. (2010). Public understanding of sustainable tourism. *Annals of tourism research*, 37(3), 627–645.
24. Možina, S., Tavčar, M. & Kneževič, A.N. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba obzorja.
25. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Kneževič, A.N. (2004). *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
26. Nolan, J. & Nail, P. (2014). Further evidence that individuals with a high preference for consistency are more susceptible to cognitive dissonance. *Journal of psychological research*, 19(4), 2164–8204.
27. Ozkan, A. (2015). The role of strategic communication management in nation brand building. *Online journal of communication and media technologies*, 5(4), 174–183.
28. Peiro Signes, A., Segarra-Ona, M., Verma, R., Mondejar-Jimenez, J. & Vargas-Vargas, M. (2014). The impact of environmental certification on hotel guest ratings. *Cornell hospitality quarterly* 55(1), 40–51.
29. Prodnik, J. & David, K. (2009). *Poslovanje v turizmu*. Ljubljana: Zavod IRC
30. Pučko, D. & Rozman, R. (2000). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
31. Robinot, E. & Giannelloni, J.L. (2009). Attitude toward environmentally friendly hospitality management: a measurement scale. *Recherche et applications en marketing*. 24(2), 29–50.
32. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: Založba GV.
33. Seonjeong, A.L. & Haemoon, O. (2014). Effective communication strategies for hotel guests green behaviour. *Cornell hospitality quarterly*, 55(1), 52–63.
34. Sheela, A.M. (2002). *Economics of hotel management*. New Delhi: New age international.
35. Tekavčič, M. (1997). *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
36. Tichacek, R.L. (2006). Effective cost management – Back to basics. *Cost engineering*, 48(3), 27–33.
37. Turk, I., Kavčič, S. & Kokotec-Novak, M. (2003). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
38. Turk, I. & Melavc, D. (2001). *Računovodstvo*. Kranj: Moderna organizacija.
39. United nations World tourism organization. (2015). *Tourism highlights 2015 edition*. Madrid: United nations World tourism organization.
40. Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov. *Uradni list RS* št. 62/2008.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Napis v prvem nadstropju z »kognitivno disonantno« komunikacijsko strategijo.....	1
PRILOGA 2: Napis v drugem nadstropju z komunikacijsko strategijo, uporabljeno v hotelski verigi IBIS	1
PRILOGA 3: Napis v tretjem nadstropju brez komunikacijske strategije	1

PRILOGA 1: Napis v prvem nadstropju z »kognitivno disonantno« komunikacijsko strategijo

Dear guests!

Every washed towel will pollute the environment with detergent and spend clean drinking water.

- Towel on the rack means **“I will use again”**
- Towel on the floor means **“Please replace”**

Thank you for conserving the environment.

PRILOGA 2: Napis v drugem nadstropju z komunikacijsko strategijo, uporabljeno v hotelski verigi IBIS

Dear guests!

In this hotel 5 reused towels = 1 tree planted.

Would you like to reuse your towel?

- Towel on the rack means **“I will use again”**
- Towel on the floor means **“Please replace”**

Thank you for conserving the environment.

PRILOGA 3: Napis v tretjem nadstropju brez komunikacijske strategije

Dear guests!

- Towel on the rack means **“I will use again”**
- Towel on the floor means **“Please replace”**

Thank you for conserving the environment.