

Uredila  
Tanja Mihalič

**Oblikovanje modela merjenja uspešnosti  
poslovanja hotelskih podjetij**

Ljubljana, marec 2014

Znanstvene monografije Ekonomske fakultete

**Uredila: Tanja Mihalič**  
**Oblikovanje modela merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij**

Založila: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Založništvo  
Šifra: MIH14ZM114  
Tisk: Copis d.o.o., Ljubljana  
Naklada: 50 izvodov, 1. natis  
Recenzenta: dr. Matjaž Koman  
dr. Metod Šuligoj  
Oblikovanje naslovnice: Robert Ilovar  
Lektorica: Irena Sotlar  
Oblikovanje besedila: Darija Lebar

CIP – Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.336.1:640.4

OBLIKOVANJE modela merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij  
/ uredila Tanja Mihalič. - Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2014. - (Znanstvene  
monografije Ekonomske fakultete)

ISBN 978-961-240-276-1

1. Mihalič, Tanja  
272535040

Vse pravice pridržane. Noben del gradiva se ne sme reproducirati ali kopirati v kakršni koli obliki: grafično, elektronsko ali mehanično, kar vključuje (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, snemanje, skeniranje, tipkanje ali katere koli druge oblike reproduciranja vsebine brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge pravne ali fizične osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

## KAZALO VSEBINE

UVOD .....	1
1 SODOBNA OPREDELITEV RAZVOJA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA...4 <i>Tanja Mihalič</i>	
2 TEORETIČNI IN APLIKATIVNI PRISTOPI ZA SPREMLJANJE EKONOMSKE USPEŠNOSTI POSLOVANJA .....	13
<i>Ljubica Knežević Cvelbar, Sergeja Slapničar, Marko Pahor</i>	
3 TEORETIČNI IN APLIKATIVNI PRISTOPI ZA SPREMLJANJE TRŽENJSKE USPEŠNOSTI .....	28
<i>Vesna Žabkar, Tanja Dmitrović, Tomaž Kolar, Maja Makovec Brenčič</i>	
4 TEORETIČNI IN APLIKATIVNI PRISTOPI ZA SPREMLJANJE OKOLJSKE USPEŠNOSTI .....	36
<i>Tanja Mihalič, Ivana Logar</i>	
5 EMPIRIČNA ŠTUDIJA O SPREMLJANJU USPEŠNOSTI POSLOVANJA V SLOVENSKEM HOTELIRSTVU .....	68
<i>Tanja Mihalič, Ljubica Knežević Cvelbar, Vesna Žabkar</i>	
LITERATURA IN VIRI .....	85
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC .....	94
SLOVARČEK IZRAZOV IN PREVODOV .....	96
PRILOGA .....	97

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Računovodsko-finančni kazalci poslovanja.....	14
Tabela 2: Splošni kazalci merjenja uspešnosti poslovanja po USALI.....	17
Tabela 3: Kazalci in kazalniki USALI, prilagojeni za hotelsko podjetje.....	18
Tabela 4: Kazalci USUALI za nastanitveni del.....	19
Tabela 5: Kazalci USUALI za posamezne oddelke.....	20
Tabela 6: Izbrani kazalniki merjenja uspešnosti hotelskih podjetij .....	22
Tabela 7: Splošni kazalci merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij....	23
Tabela 8: Značilni kazalci merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij ..	24
Tabela 9: Kazalci uspešnosti v mednarodnih hotelskih podjetjih.....	25
Tabela 10: Predlog kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij v Sloveniji .....	27
Tabela 11: Predlog modela kazalnikov za merjenje trženjske uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij v Sloveniji .....	35
Tabela 12: Okoljski indikatorji za hotele, izpeljani iz indikatorjev UNWTO za destinacije .....	39
Tabela 13: VISIT model indikatorjev trajnostnega razvoja turizma .....	41
Tabela 14: VISIT-ovi kazalniki prirejeni za hotelska podjetja .....	42
Tabela 15: Okoljski kontrolni seznam TUI za hotele .....	44
Tabela 16: Accorjevi okoljski indikatorji.....	46
Tabela 17: Kriteriji oziroma področja, ki jih obravnava večina ekoloških modelov za hotele .....	51
Tabela 18: Kategorije, uporabljene pri računanju ogljikovega odtisa v avstralskem turizmu, glede na porabo avstralskih in neavstralskih turistov .....	60
Tabela 19: Izvor odtisov CO <sub>2</sub> po Sisman & Associates.....	60
Tabela 20: Energijska učinkovitost.....	62
Tabela 21: Predlog okoljskih indikatorjev .....	63
Tabela 22: Osnovni kazalniki UNWTO, prilagojeni za hotele in prioritete vključevanja .....	64
Tabela 23: Predlog za oblikovanje vprašalnika – okoljski kazalniki .....	65
Tabela 24: Predlog za oblikovanje vprašalnika – družbeno-politični kazalniki.	66

Tabela 25: Dodatna vprašanja o okoljski učinkovitosti hotelov in prioritete vključevanja .....	67
Tabela 26: Opis vzorca .....	71
Tabela 27: Delež hotelskih podjetij, ki ima oblikovane različne strategije.....	71
Tabela 28: Merjenje kazalnikov uspešnosti ter ocena njihove uporabnosti.....	72
Tabela 29: T-test za razlike med merjenjem uspešnosti ter uporabnostjo meritev po skupinah kazalnikov.....	72
Tabela 30: Finančni (ekonomski) kazalniki – razlika med merjenjem in uporabnostjo v odstotkih .....	74
Tabela 31: Trženjski kazalniki – razlika med merjenjem in uporabnostjo v odstotkih.....	77
Tabela 32: Okoljski kazalniki – razlika med merjenjem in uporabnostjo v odstotkih.....	79

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Model trajnostne uspešnosti poslovanja.....	9
Slika 2: Izbrani kazalci za spremljanje ekonomske uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij .....	26



## UVOD

Zavedanje o okoljskih problemih, klimatskih spremembah ter nepravilnem ekonomskem in družbenem razvoju, oblikuje politični dialog in spreminja naš odnos do ustaljenih načinov poslovanja. Tradicionalni kapitalizem, to je profitno naravnani korporativni kanibalizem, lahko dolgoročno preživi samo, če spremeni način obnašanja. John Elkington, podjetniški svetovalec in ustanovitelj londonskega svetovalnega podjetja SustAinable (Trajnostno) predlaga transformacijo tradicionalnega v trajnostni kapitalizem. Napredek je možen z izboljšanjem kapitalistične olike, ki jo simbolizira kanibal z vilicami. Trije rogljiči vilic simbolizirajo trajnostni trojni poslovni izid: ekonomski napredek, okoljsko kakovost in družbeno pravičnost.

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

Temeljni strateški dokument razvoja turizma, Strategija razvoja slovenskega turizma 2012–2016, postavlja nove prioritete razvoja ter na prvo mesto postavlja sodelovanje in koncept trajnostnega razvoja. Delovno ime dokumenta odraža tovrstno usmerjenost, saj se glasi »Partnerstvo za trajnostni razvoj slovenskega turizma«. Osnovno pojmovanje razvoja je v Sloveniji dandanes v nasprotju z gospodarsko naprednejšimi državami, kjer se v poslovni praksi vse pogosteje uporablja t.i. model trojnega izida, še vedno pogosto povezano zgolj s tradicionalnim ekonomskim poslovnim izidom, ki ne vključuje stroškov okoljskih in družbenih akcij. Prevladujoči načini merjenja razvoja namreč

temeljijo predvsem na ekonomskih indikatorjih (na sistemu nacionalnih računov, bruto domačem proizvodu, profitnih izkazih itd.). Koncept trajnostnega razvoja turizma pa upošteva ekonomski, kulturno-družbeni in okoljski vidik ter tudi vidik zadovoljstva gostov in politično okolje.

Koncept trajnostnega razvoja je v turizmu predvsem predmet obravnave na področju destinacij kot zaokroženih celic trajnostnega razvoja. Hkrati prodira tudi v sestavne dele destinacij in tudi na podjetniški nivo. Tudi konkurenčnost turističnih podjetij se danes ocenjuje z vidika skladnosti s konceptom trajnosti. V praksi podjetja govorijo o trajnostnem razvoju (angl. *sustainable tourism development – STD*) o modelu korporativne družbene odgovornosti (angl. *social corporate responsibility – SCR*), o modelu trojnega izida (angl. *triple bottom line – TBL*), globalne odgovornosti oziroma državljanstva (angl. *global citizenship*) itd. Vsem tem modelom – kljub manjšim razlikam – je skupno, da zahtevajo, da podjetja v svoje poslovanje stroškovno in zavestno vključijo ekonomski, družbeni in okoljski vidik.

Na podjetniškem nivoju RNUST nalaga vladi, da vzpostavi ugodno poslovno okolje za razvoj. Vlada RS naj bi v okviru ukrepov drugih horizontalnih politik, predvsem politike spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti, upoštevala tudi uveljavljanje teh ukrepov na področju turizma. Med temi ukrepi vidi tudi oblikovanje in uveljavitev metodologij za mednarodno spremljanje uspešnosti poslovanja, tudi v hotelskem sektorju.

Pričujoča monografija OBLIKOVANJE MODELA MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA HOTELSKIH PODJETIJ zato koncept uspešnosti opredeljuje z vidika vsesplošno aktualnih poslovnih modelov, ki temeljijo na konceptu trajnostnega razvoja. Pričujoča monografija ima namen zagotoviti analitični pregled obstoječih modelov indikatorjev trajnostnega razvoja s posebnim poudarkom na modelih indikatorjev trajnostnega razvoja za hotele. Na tej osnovi je izdelana lista možnih indikatorjev za merjenje trajnostnega turizma za hotelska podjetja, ki je primerna za uporabo v modelu uspešnosti ter jo bo možno tudi kvantificirati. Namen tega dela je torej prikaz in proučitev obstoječih modelov indikatorjev, izdelava baze možnih indikatorjev ter izdelava strokovno utemeljenega, mednarodno primerljivega krajšega modela indikatorjev za merjenje uspešnosti hotelskih podjetij.



Zaradi tega, ker je razvoj trajnostnega pojmovanja uspešnosti vezan na različna področja (ekonomika in finance, trženje, turistična ekologija), smo delo razdelili na tri vsebinske sklope. Najprej obravnavamo tradicionalne finančno računovodske indikatorje, nato trženjske indikatorje. Posebej obravnavamo še t.i., ekološke ali okoljske indikatorje, ki se nanašajo na naravno in kulturno ter družbeno in politično okolje. V predlaganem modelu za merjenje uspešnosti pa smo v skladu z uveljavljenim strokovnim in tudi političnim dialogom indikatorje združili v tri skupine:

- ekonomski indikatorji, kamor spadajo finančni in tudi trženjski indikatorji, ki merijo zadovoljstvo potrošnikov in so osnova za management zadovoljstva in posredno finančne uspešnosti poslovanja. To so kazalniki, s katerimi se ukvarja področje ekonomike, financ in trženja;
- okoljski indikatorji, ki združujejo indikatorje uporabe naravnih virov ter skrb zanje v širšem smislu in skrb za biološko raznovrstnost. Ti zadevajo področje turistične ekologije in trajnostnega turizma;
- družbeni indikatorji, ki se nanašajo na odnos do družbenega okolja, sodelovanje z vsemi deležniki in tudi politično dimenzijo poslovanja in sodelovanja. Tudi te kazalnike smo pokrivali z ekspertnim znanjem s področja turistične ekologije in trajnostnega turizma.

Operacionalizacija modela za merjenje uspešnosti je izvedena po navedenih treh področjih. Model lahko poimenujemo s katerimkoli izmed prevladujočih nazivov – model trajnostne uspešnosti poslovanja ali STD model, model družbene odgovornosti ali CSR model ali model trojnega poslovnega izida oziroma TBL poslovni model. Namen empirične raziskave, predstavljene v monografiji, je bil oceniti stanje na področju uveljavljanja vseh treh enako pomembnih poslovnih smeri, hkrati pa tudi spodbuditi razmišljanje in dialog s slovenskimi hotelskimi podjetji. Pričujoča monografija naj bi tudi povečala zavedanje in osveščenost o trojnem vidiku modernega poslovanja ter prispevala k znanju, kako vse tri vidike vgraditi v poslovanje hotelov. Upamo, da bo prispevala k modernizaciji prevladujočega, pretežno tradicionalno ekonomsko naravnega poslovnega modela v slovenskem hotelirstvu.

Tanja Mihalič,  
urednica

# 1 SODOBNA OPREDELITEV RAZVOJA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA

*Tanja Mihalič*

Razvoja ne merimo samo z ekonomskimi kazalci, temveč s celo vrsto kazalcev, ki merijo izpolnjevanje večih razvojnih ciljev. Ker je slovenski turizem usmerjen v trajnostni razvoj (RNUST, 2007), takšna usmeritev zahteva, da pri uspešnosti poslovanja upoštevamo tako ekonomske kot tudi družbeno-kulturne in okoljske indikatorje ter indikatorje zadovoljstva gostov ter indikatorje političnega okolja.<sup>1</sup>

Koncept trajnostnega razvoja je v turizmu predvsem predmet obravnave na področju destinacij kakor tudi turističnih podjetij. Njihova uspešnost se danes ocenjuje z vidika skladnosti s konceptom trajnosti, kar zahteva, da podjetja uporabljajo širši nabor indikatorjev kot tradicionalno. Že leta 2001 je Generalna skupščina Združenih narodov sprejela Globalni etični kodeks v turizmu, ki ga je predlagala UNWTO. Povabila je vse vlade, naj v svoje zakone, predpise in poslovno prakso vključijo koncept trajnostnega razvoja turizma, koncept STD (angl. *sustainable tourism development*).

Nekateri k operacionalizaciji trajnostnega razvoja in širši opredelitvi uspešnosti pristopajo s t.i. modelom TBL (angl. *triple bottom line*) oziroma modelom trojnega izida (Knez Riedl, 2002). Popularen je tudi SCR (angl. *social corporate responsibility*) model. Slednji temelji na etiki in prav tako poleg tradicionalne ekonomske vključuje tudi družbeno in tudi ekonomsko komponento poslovanja. Torej so si vsi trije modeli, kljub manjšim razlikam, vsebinsko podobni. Model STD je bolj znan na področju turizma, v poslovnem svetu je trenutno precej popularen model SCR. Tudi model TBL je bolj aktualen v poslovni praksi.

V nadaljevanju kratko pojasnjujemo navedene koncepte oziroma poslovne modele.

---

<sup>1</sup> Področja indikatorjev so izpeljana iz celovitega koncepta trajnostnega razvoja, kot opredeljeno v nadaljevanju (UNWTO, 2004).

## 1.1 MODEL INDIKATORJEV TRAJNOSTNEGA RAZVOJA TURIZMA (STD MODEL)

Danes je najbolj široko sprejeta definicija trajnostnega turizma definicija UNWTO. Temelji na že opredeljenih treh stebrih trajnostnega razvoja, ki so ekonomski, družbeno-kulturni in ekološki. Po definiciji UNWTO trajnostni turistični razvoj:

- zagotavlja optimalno uporabo naravnega okolja, vzdržuje ekološke procese in pomaga varovati naravne vire in biotsko raznovrstnost;
- spoštuje družbeno-kulturno avtentičnost lokalnega prebivalstva, čuva njihovo izgrajeno in kulturno dediščino ter tradicionalne vrednote, prispeva k razumevanju in toleranci med različnimi kulturami;
- zagotavlja ekonomsko uspešnost poslovanja na dolgi rok, omogoča družbene in ekonomske koristi za vse udeležence in njihovo pravično razporeditev, vključno na področju stabilne zaposlenosti, pridobivanja dohodkov, socialnih storitev za lokalno prebivalstvo ter prispeva k odpravljanju revščine;
- opredelitev posebej še dodatno zahteva, da trajnostni razvoj tudi vzdržuje zadovoljstvo turistov in krepi njihovo ekološko odgovornost (UNWTO, 2004b).

Na kratko bi trajnostni turizem lahko opredelili kot »turizem, ki upošteva sedanje in bodoče ekonomske, družbene in ekološke vplive in tudi zadovoljuje potrebe obiskovalcev, gospodarstva, okolja in lokalnih prebivalcev« (UNEP, 2005, str. 12).

Značilnosti koncepta in implementacije trajnostnega turizma so naslednje:

- načela trajnostnega turizma se nanašajo na: 1. naravne, 2. družbeno-kulturne in 3. ekonomske vidike turističnega razvoja in zahtevajo ravnotežje med njimi;
- trajnostni turistični management je primeren za vse turistične oblike in destinacije, vključno za (i.) management masovnega ali (ii.) nišnega turizma. Tudi škodo, ki jo povzroča masovni turizem, ki je opredeljen kot okolju škodljivi turizem, lahko s pomočjo načel trajnostnega turizma omilimo. To pomeni, da je instrumente za trajnostni razvoj turizma

smiselno uporabljati tudi v masovnih turističnih destinacijah ali regijah in tudi za tiste vrste turizma, ki ne temeljijo nujno na naravnih ali kulturno-družbenih privlačnostih;

- iz dodatne opredelitve zahtev za trajnostni turizem izhaja, da takšen turizem zagotavlja tudi visoko stopnjo zadovoljstva obiskovalcev in dviguje njihovo zavest (turistično ekološko zavest). S tem tudi promovira primere dobrih praks trajnostnega turizma;
- takšen turizem zahteva dobro (i.) informiranost, močno (ii.) politično vodstvo, ki gradi na (iii.) sodelovanju vseh udeležencev razvoja in oblikovanju (iv.) konsenza, saj so cilji lahko medsebojno konfliktni. Brez sodelovanja širšega političnega in družbenega okolja trajnostnega turizma ne bo mogoče uresničiti v praksi;
- doseganje ciljev trajnostnega turizma je kontinuiran proces, ki zahteva sprotno spremljanje okoljskih vplivov in popravljanje morebitnih odklonov.

## 1.2 MODEL DRUŽBENE ODGOVORNOSTI (CSR)

Družbena odgovornost je na politično in poslovno sceno stopila kasneje kot ekološka odgovornost. V sedemdesetih letih, ko je zavel drugi val ekološkega zavedanja, se je slednjemu pridružilo še zavedanje o družbeni odgovornosti, katerega del je tudi okoljska odgovornost. V poslovnem svetu so nastali novi poslovni modeli, ki so poznani predvsem pod imenom CSR (angl. *corporate social responsibility*). V rabi pa so tudi drugi nazivi, kot na primer CR (angl. *corporate responsibility*), SR (angl. *social responsibility*), model odgovornega poslovanja, model trajnostne odgovornosti, ki se nanaša na koncepte trajnostnega razvoja.

Model CRS predpostavlja, da podjetja v svoje poslovanje vgradijo etična načela. V ospredju je širša družbena odgovornost, ki jo podjetje zazna, prizna in zavestno vgradi v svoje strategije in poslovanje. S tem prevzame odgovornost za okoljske in družbene vplive poslovanja ter upošteva interese vseh udeležencev, tako zaposlenih, kot prebivalstva in družbene sfere. V celotni obliki koncept CSR predvideva celo aktivno vlogo podjetij v javnem interesu. Kot na primer

aktivni prispevek k rasti in razvoju družbe. CSR torej zahteva aktivno javno partnerstvo in upoštevanje interesov ljudi, planeta in kapitala.

### 1.3 MODEL TROJNEGA IZIDA (TBL)

Eden izmed načinov operacionalizacije koncepta trajnostnega razvoja v poslovno prakso podjetja je tudi uporaba modela trojnega izida. V ožjem pomenu se model trojnega izida uporablja kot orodje za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja s pomočjo ekonomskih, okoljskih in družbenih kazalcev. V širšem pomenu je model zasnovan na vrednotah in procesih v podjetju, ki temeljijo na minimizaciji škodljivih učinkov podjetja in ustvarjanja ekonomske, okoljske in družbene vrednosti (Elkington, 1998).

Model trojnega izida je merjenje uspešnosti poslovanja podjetij, ki upošteva (Elkington, 1998):

- ekonomski napredek,
- okoljsko kakovost in
- družbeno pravičnost.

Iz perspektive modela trojnega izida obstajajo tri pomembne oblike kapitala podjetja, ki vplivajo na njegovo uspešnost, to so: finančni, okoljski in družbeni kapital. Finančni kapital podjetij se odraža v maksimizaciji vrednosti, okoljski v ohranjanju in skrbni rabi naravnih virov, družbeni kapital pa predstavljajo zaposleni in njihove kompetence ter v širšem smislu tudi razvoj širšega družbenega okolja podjetja.

Z uporabo modela trojnega izida podjetje izboljša (Dwyer, 2005):

- stroškovno učinkovitost,
- tržni položaj,
- odnos med delničarji podjetja,
- strateški proces sprejemanja odločitev in
- širšo družbeno korist.

Model trojnega izida predstavlja operacionalizacijo konceptov trajnostnega razvoja v sistem spremljanja uspešnosti poslovanja podjetij, ki temelji na treh

stebrih: ekonomskem, okoljskem in družbenem. Torej gre za širše spremljanje uspešnosti poslovanje, ki poleg zakonsko obveznih finančnih poročil in kazalnikov spremlja še uspešnost na področju družbenega in okoljskega poslovanja. Tovrstni koncept že sedaj, na neformalni ravni uporablja veliko število podjetij. V prihodnje lahko pričakujemo, da se bo število podjetji, ki merijo uspešnost poslovanja s pomočjo modela trojnega izida še znatno povečevalo.

#### 1.4 MODEL MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Turizem je panoga, ki v veliki meri vpliva na okolje: ekonomsko, družbeno in okoljsko. Po drugi strani turizem potrebuje stabilno zunanje okolje za svoj razvoj. Zato je za turistična podjetja zelo pomembno, da gredo izven tradicionalnih okvirjev in implementirajo trajnostne vidike v svoje poslovanje. Zato predlagamo, da model merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij v Sloveniji temelji na konceptu trajnostnega razvoja. V tem primeru se lahko naslonimo na vsa tri obravnavana stebra. Skladno s tem predlagamo, da model trojnega izida, prirejen za hotelska podjetja spremlja:

- ekonomski (finančni in trženjski),
- okoljski (naravno in kulturno okolje) in
- družbeni poslovni vidik (odnos do zaposlenih, družbe ter tudi do političnega okolja).

Predlagani model (Slika 1) bi okoljsko uspešnost torej spremljal v širšem smislu in sicer tudi kot rabo neekonomskih virov. Za navedena področja je v nadaljevanju izdelana lista možnih kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja v hotelskih podjetjih.

Glede na to, da kritiki modela trojnega izida (Vanclay, 2004; Norman in MacDonald, 2004) pogosto opozarjajo na relativno ohlapno izdelanost kazalnikov v tovrstnih modelih, se v skladu z Dwyerjem (2005), ki opozarja na premajhno praktično povezanost konceptov trojnega izida in trajnostnega razvoja turizma, pri izpeljavi kazalnikov naslanjamo na podrobno razdelane in v turističnem gospodarstvu široko sprejete indikatorje trajnostnega razvoja, ki jih priporoča UNWTO (2004a). Le-ti merijo vse vidike, ki jih pokriva opredelitev

trajnostnega razvoja. Merijo obstoj različnih pojavov, so signali prihajajočih razmer ali problemov, mere tveganja in nujnosti ukrepanja, merijo tudi rezultate naših akcij (UNWTO, 2004). Kazalniki so informacije, ki so formalno izbrane in določene in so namenjene za merjenje sprememb, pomembnih za vodstvo hotelov.

**Slika 1: Model trajnostne uspešnosti poslovanja**

UNWTO TSD stebri* in zahteve	UN WTO TSD indikatorji	Agregirani indikatorji	Indikatorji modela (trojni poslovni izid)	Razdelani indikatorji modela
Ekonomski Steber	Napredek, profitabilnost, stroškovna učinkovitost	Tradicionalni (ekonomski)	Ekonomski	Oprijemljivi (finančni)
				Neoprijemljivi (trženjski)
Okoljski steber	Uporaba virov, zaščita naravne dediščine in biotske raznovrstnosti	Moderni (neekonomski)	Okoljski	Naravni viri in eko izobraževanje/zavest
				Biotska raznovrstnost
Družbeni in kulturni steber	Človekove pravice, enake možnosti in porazdelitev koristi, družbeno-kulturna avtentičnost in zaščita		Družbeni	Lokalno prebivalstvo, (vključno zaposleni) in kulturna dediščina
Zahteva po zadovoljstvu obiskovalcev	Trženjski indikatorji			Moč za ukrepanje, sodelovanje...
Zahteva po ekološkem izobraževanju in dvigovanju ekološke zavesti	Ekološko izobraževanje, dvigovanje okoljske zavesti			
Zahteva po političnem elementu	Politične kompetence in moč za ukrepanje, sodelovanje vseh deležnikov, doseganje kritične mase in političnega konsenza			

Opomba: \* UNWTO stebri modela STD so enaki trem poslovnim smereh v modelu TBL ali področjem v modelu CSR.

Poleg tega, indikatorji trajnostnega turizma omogočajo spremljanje sprememb skozi čas na konstanten in konsistenten način. S tem nam omogočajo ugotoviti, kako trajnosten je turistični razvoj. Ali so temeljna načela trajnostnega razvoja upoštevana in ali napredujemo v razvoju? So naši cilji trajnostnega razvoja

turizma doseženi? Kazalniki prav tako omogočajo zgodnja opozorila, ko je treba zamenjati politiko z namenom, da bi spremenili nekatere smeri turističnega razvoja, ki bi lahko povzročile nesprejemljive negativne vplive na okolje. Kazalniki se nanašajo na vsa turistična okolja (gospodarsko, družbeno, naravno in družbeno-politično) in tako v primeru, da so primerno vključeni v model trojnega izida, le-temu na eni strani dodajo metodološko čistost ter povečajo njegovo merodajnost, na drugi pa podjetja sama stimulirajo k temeljitemu razmisleku o potrebnih spremembah, ki bi podjetje vodile na pot trajnostnega razvoja (Mitchell in drugi, 2008).

## 1.5 PODROČJE EKONOMSKEGA POSLOVANJA IN IZIDA

Ekonomsko področje zajema tradicionalne finančnoračunovodske indikatorje uspešnosti poslovanja hotelskega podjetja. Če upoštevamo USALI (USALI, 2006), Horwath International (Horwath HTL, 2008) ali primere dobre prakse (Accor, Hilton, Marriott, Choice ipd.) lahko navedene kazalce razdelimo na:

- splošne kazalce uspešnosti poslovanja podjetja, ki so enaki za hotelska kot tudi katera koli druga podjetja,
- kazalce, ki se nanašajo na uspešnost poslovanja namestitvenega dela, ter
- kazalce, ki se nanašajo na poslovanje posameznega oddelka hotelskega podjetja (F&B, kongresni del, wellness ipd.).

Navedeni kazalci pomagajo lastnikom in ostalim deležnikom spremljati finančno uspešnost poslovanja podjetja.

Nadalje v ekonomsko področje sodijo tudi nekateri trženjski kazalniki. Mnogi avtorji trdijo, da je uspešnost hotelirske dejavnosti, ki je storitvena dejavnost, lažje merljiva s kazalniki zadovoljstva gostov, kot s trdimi, finančnimi kazalniki. Gre za moderen trženjski pristop k poslovanju, ki dobiček zagotavlja posredno, skozi orientacijo na zadovoljstvo gostov. Ne glede na povezanost takšne diskusije, kjer je finančno izražena uspešnost poslovanja direktni ali indirektni cilj poslovanja, je dokazano, da sta finančna in trženjska uspešnost pozitivno korelirani (Sigala in drugi, 2004; Huang in Wang, 2007).



Med kazalniki merjenja trženjske uspešnosti hotelskih podjetij zato posebej izstopajo kazalniki zadovoljstva gostov. Sicer so za področje trženja značilni številni notranji procesi v hotelskih podjetjih, ki niso transparentni navzven. Poleg tega tovrstni kazalniki niso zakonsko predpisani. Določene kazalnike, kot so zadovoljstvo zaposlenih ali tržni delež podjetja pa meri večina podjetij. Tudi poleg tega težko govorimo o standardizaciji oziroma o enotnih trženjskih kazalnikih. Vseeno pa lahko trženjsko področje razdelimo na podpodročja: 1) pod-področje zajema kazalnike uspešnosti, kot jo zaznavajo gosti hotelskega podjetja; 2) podpodročje, ki zajema kazalnike prispevka trženjskih aktivnosti k doseganju poslovnih rezultatov in 3) podpodročje doseženega položaja hotelskega podjetja na trgu.

## 1.6 PODROČJE OKOLJSKEGA POSLOVANJA IN IZIDA

Področje naravnega okolja, često imenovano tudi ekološko področje, zajema indikatorje trajnostnega razvoja, ki se nanašajo na naravno okolje. Pomagajo spremljati zmanjševanje negativnih vplivov in meriti pozitivne učinke poslovanja hotela na naravno okolje destinacije, spremljati porabo virov in varovanje okolja ter aktivnosti za dvigovanje ekološke zavesti.

## 1.7 PODROČJE DRUŽBENO ODGOVORNEGA POSLOVANJA IN IZIDA

Tudi družbeno in kulturno okolje moderni pristopi zajemajo znotraj ekološkega okolja. To še bolj velja za politično okolje, četudi koncept UNWTO trajnostnega turizma jasno opredeljuje družbeno okolje kot enega od stebrov trajnostnega razvoja, politično okolje pa kot pomemben integralni del uresničljivosti koncepta trajnostnega razvoja. Tovrstni kazalniki pomagajo spremljati zmanjševanje negativnih vplivov na družbeno okolje ter tudi maksimizacije koristi za družbeno in kulturno okolje, na primer pozitivne učinke na življenje domačinov, ohranjanje avtohtonosti in kulturne dediščine. Indikatorji se v povezavi s političnim okoljem nanašajo na uresničevanje koncepta trajnosti v podjetju in destinaciji ter sodijo v kategorijo politične uresničljivosti kot na primer obstoj strategij in politik za trajnostni razvoj hotela in destinacije.

Delitev na navedena področja, ki so prikazana v predlaganem modelu na Sliki 1, izhaja iz obravnavanih obstoječih modelov poslovanja in upošteva terminologijo obstoječega strokovnega in družbeno-političnega dialoga. Četudi gre za poslovni model, njegova implementacija zahteva znanja iz različnih ekspertnih področij. Znotraj ekonomske linije se prepletata področje finančnega managementa in trženja, znotraj neekonomske discipline področje ekonomike okolja in okoljskega managementa v turizmu. V nadaljevanju poglavja v pričujoči študiji sledijo ekspertnim področjem, ne področjem v predlaganem modelu. Nekateri indikatorji posegajo na več področij in smo jih v pričujoči študiji obravnavali pri enem izmed navedenih. Tako smo se izognili ponavljanjem. Hotelsko podjetje v praksi pa mora na vsa tri področja gledati kompleksno – predlagani indikatorji skupaj pokrivajo praktično vsa področja trajnostne uspešnosti poslovanja, četudi so umeščeni v eno izmed (tradicionalnih) področij oziroma disciplin. Z vidika promocije modernega in odgovornega poslovanja pa bi hotelirjem predlagali, da se odločijo za terminologijo in delitve iz predlaganega modela (Slika 1), ko bodo trojni izid poslovanja uvajali v svoje strategije in poročila za javnost.

## 2 TEORETIČNI IN APLIKATIVNI PRISTOPI ZA SPREMLJANJE EKONOMSKE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

*Ljubica Knežević Cvelbar, Sergeja Slapničar, Marko Pahor*

Merjenje uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij je osredotočeno predvsem na merjenje finančne ali ekonomske uspešnosti poslovanja. Med hotelskimi podjetji je značilno, da se uspešnost poslovanja meri s splošnimi ekonomskimi kazalci, ki so potrebni za primerjanje poslovanja hotelskih s podjetji drugih panog. Zato bomo najprej predstavili splošne računovodsko-finančne kazalce poslovanja, ki se uporabljajo v poslovni praksi ne glede na panogo. Nato bomo podrobno predstavili kazalnike za merjenje uspešnosti poslovanja, ki jih priporoča t. i. enotni sistem računov v namestitveni dejavnosti USALI (angl. *uniform system of accounts for the lodging industry*). USALI je v svetu najbolj priznan in uporabljan model merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij. Tudi svetovno priznana svetovalna agencija Horwath International za merjenje uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij po celem svetu uporablja kazalnika in kazalce, predlagane s strani USALI, kar je vplivalo na povečanje pomembnosti metodologije USALI. Poleg svetovno priznanih modelov merjenja uspešnosti poslovanja smo se ozrli tudi na sosednjo Avstrijo, v kateri podjetje MANOVA vodi raziskavo, ki preučuje uspešnost poslovanja hotelskih podjetij. Preučili smo tudi domače študije na področju merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij in na koncu pogledali primere dobre prakse mednarodnih hotelskih verig v tujini.

### 2.1 SPLOŠNI EKONOMSKI KAZALCI POSLOVANJA

Hotelsko podjetje lahko obravnavamo kot vsako drugo podjetje in uspešnost poslovanja merimo na podlagi že uveljavljenih ekonomskih (računovodsko-finančnih) kazalcev poslovanja. Tak pristop je pristop lastnika, ki ima možnost investirati v druga podjetja in dejavnosti, če ta poslujejo boljše kot hotelska. Zato smo v nadaljevanju podali nabor ekonomskih kazalcev poslovanja, ki se uporabljajo za merjenje uspešnosti poslovanja v domači in mednarodni praksi.

Kazalce smo razdelili v naslednje skupine: računovodski kazalci, kazalci na zaposlenega ali gosta in kazalci, ki ocenjujejo ustvarjeno vrednost za lastnike (Tabela 1).

**Tabela 1: Računovodsko-finančni kazalci poslovanja**

Področje	Opis kazalca	Izračun kazalca	Prikaz kazalca
<b>Rast poslovanja</b>	Rast prihodkov	Primerjava s prejšnjimi leti ali poljubnim intervalom	v %
	Rast dobička	Primerjava s prejšnjimi leti ali poljubnim intervalom	v %
<b>Struktura prihodkov in odhodkov</b>	Struktura prihodkov	Vrednost posamezne kategorije v skupni vrednosti prihodkov	v %
	Struktura odhodkov	Vrednost posamezne kategorije v skupni vrednosti stroškov	v %
<b>Dobičkonosnost</b>	Dobičkonosnost kapitala (ROE)	Čisti dobiček/kapital	v %
	Donos na vloženi kapital (ROIC)	Dobiček iz poslovanja po davkih/vloženi kapital *	v %
	Dobičkonosnost sredstev (ROA)	Čisti dobiček/sredstva	v %
	Profitna marža	Dobiček iz poslovanja/prihodki iz poslovanja	v %
	Razmerje med stroški in prihodki	Prihodki iz poslovanja/stroški iz poslovanja	v %
<b>Obračanje sredstev</b>	Obračanje poslovnih sredstev	Prihodki iz poslovanja/poslovna sredstva	v %
<b>Zadolženost</b>	Zadolženost	Finančni dolg/kapital	v %
<b>Rezultati poslovanja na zaposlenega ali gosta</b>	Dodana vrednost na zaposlenega	(Prihodki iz poslovanja – stroški materiala, storitev in dela)/število zaposlenih	v EUR
	Povprečen strošek dela na zaposlenega	Stroški dela/število zaposlenih	v EUR
	Prihodek na zaposlenega	Prihodki/število zaposlenih	v EUR
	Dodana vrednost na gosta	(Prihodki iz poslovanja – stroški materiala, storitev in dela)/število gostov	v EUR
	Prihodek na gosta	Prihodki/št. gostov	v EUR
<b>Ustvarjena vrednost za lastnike</b>	Ekonomska dodana vrednost	(ROIC – WACC)* Vloženi kapital	v EUR
	Prosti denarni tok	Prosti denarni tok/sredstva	v %

Opomba: \* (dobiček iz poslovanja – davek po efektivni davčni stopnji)/(sredstva – poslovne obveznosti – finančne naložbe).

Vir: Slapničar, 1998; Slapničar in Kuhelj Krajnović, 1999; Rees, 1995.

## 2.2 USALI – ENOTNI RAČUNOVODSKI SISTEM ZA SPREMLJANJE USPEŠNOSTI V HOTELIRSTVU

USALI je sistem za spremljanje uspešnosti poslovanja hotelskih podjetjih, ki je nastal v ZDA, leta 2006 je bila izdana deseta, popravljena izdaja USALI standardov (USALI, 2006). Takoj na začetku je treba poudariti, da so v USALI uporabljeni računovodski standardi, ki veljajo za ZDA, ter da morajo uporabniki USALI zunaj tega območja sistem računov prilagoditi veljavnim računovodskim standardom v svoji državi (Romih, 2005). To pomeni, da je standard USALI samo dopolnilni sistem prikazovanja kazalnikov uspešnosti v namestitveni dejavnosti in ga je treba vgraditi v računovodske evidence. Kot primer navajamo podjetje Radisson SAS, ki uporablja danske računovodske standarde, standarde USALI pa za notranje nadziranje in analizo poslovanja po odsekih (Radisson SAS Annual Report, 2000, citirano v Romih, 2005)<sup>2</sup>.

Standardi USALI so že poznani v Sloveniji. Kavčič in drugi (2001) ter Kavčič in Ivankovič (2003) sta naredili pregled standardov USALI in možnosti implementacije navedenih v Sloveniji. Ugotovili sta, da številnih računovodskih kategorij, opredeljenih po USALI, glede na obstoječe kontne načrte v Sloveniji ni mogoče izračunati niti dodatno preračunati, ampak bi bilo treba v različnih hotelih narediti različne spremembe in določiti členitev kontnega računa v globino in širino.

Romih (2005) na primeru hotelov Bernardin, d. d., ugotavlja, da bi bile za uvajanje standardov USALI potrebne podrobnejše opredelitve poslovnih izidov v SRS 25 (Oblike poslovnega izida za zunanje poročanje) in SRS 19 (Vrste

---

<sup>2</sup> Radisson poslovne prihodke prikazuje po odsekih:

- prihodki od oddajanja sob;
- prihodki hrane in pijače;
- prihodki od provizij in
- ostali prihodki.

Med kazalniki pa se uporabljajo:

- prihodek na razpoložljivo sobo in
- GOP – dobiček pred stalnimi obremenitvami (Operativni prihodki oddelka – spremenljivi stroški oddelka (stroški dela, materiala in drugi neposredni stroški) – poslovni stroški oddelka (administrativni, IT-stroški, stroški kadrovanja, varnosti, marketinga, transporta tekočega in investicijskega vzdrževanja ter stroški energije in komunalnih storitev).

poslovnega in finančnega izida ter spremembe pri poročanju odhodkov, prihodkov, stroškov amortizacije, stroškov materiala in poslovnih storitev ter stroškov dela in drugih povračil zaposlenih). Poleg tega ugotavlja, da bi bilo mogoče standarde USALI vpeljati v poslovanje podjetja v relativno kratkem časovnem obdobju in bi terjali samo spremembe na drugi ravni kontnega načrta, kar zahteva vzpostavitev novih evidenc za posamezne prihodke, odhodke in stroške. Hkrati pa avtorica opozarja, da so za uvedbo standardov potrebne obsežne spremembe v sistemu spremljanja po oddelkih. Zaradi uvedbe USALI bi bile namreč potrebne organizacijske spremembe v obstoječih in uvedba novih oddelkov. Glede na zapisano je težko pričakovati, da bi vsa priporočila standardov USALI lahko prenesli v slovensko prakso. Prvi resen problem je poročanje po standardih nemške, in ne anglosaksonske tradicije, drugi pa razlike med kontnim poročanjem na ravni posameznega hotelskega podjetja. Zato bi bilo najbolj smiselno kot primerjalne kazalce merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij uporabljati kazalce, ki jih priporoča USALI in se nanašajo na prvo raven kontnega načrta hotelskega podjetja.

USALI (2006) standardi so razdeljeni v štiri dele:

- I. del: finančna poročila za hotelska podjetja (bilanca stanja in upeha, izkaz gibanja kapitala in izkaz denarnega toka),
- II. del: operativno poslovanje,
- III. del: finančne analize (finančni kazalniki),
- IV. del: poslovni slovar stroškov.

V nadaljevanju bomo povzeli priporočene kazalce in kazalnike za merjenje uspešnosti hotelskega podjetja s strani USALI iz leta 2006 in ocenili, katere od navedenih bi lahko glede na obstoječe računovodske evidence uporabljali v slovenskih hotelskih podjetjih. Nekateri od predstavljenih kazalcev in kazalnikov so splošni in veljajo tudi za druga podjetja, drugi pa so prilagojeni za hotelirstvo. Kot je razvidno iz Tabele 2, so splošni kazalci uspešnosti razdeljeni na:

- kratkoročne kazalnike plačilne sposobnosti,
- kazalnike dolgoročne plačilne sposobnosti,
- kazalnike aktivnosti in
- kazalnike dobičkonosnosti.

**Tabela 2: Splošni kazalci merjenja uspešnosti poslovanja po USALI**

Podpodročje	Opis kazalca	Izračun kazalca	Prikaz kazalca
<b>Kazalniki kratkoročne plačilne sposobnosti</b>	Kratkoročni koeficient	Kratkoročna sredstva/kratkoročne obveznosti	v %
	Hitri koeficient	Likvidna sredstva/kratkoročne obveznosti	v %
	Koeficient obračanja terjatev	Letni prihodki/povprečno stanje terjatev	v %
	Dnevi vezave zalog	Št. dni v letu/koeficient obračanja terjatev	v %
<b>Kazalniki dolgoročne plačilne sposobnosti</b>	Kazalnik dolgoročne plačilne sposobnosti	Skupaj sredstva/skupaj dolgovi	v %
	Kazalnik dolgovi/kapital	Finančne obveznosti/kapital	v %
	Dobičkovni mnogokratnik obresti	Dobiček pred obrestmi in obdavčitvijo/stroški obresti	v %
<b>Kazalniki aktivnosti</b>	Kazalnik obračanja zalog hrane	Stroški po nabavnih cenah za obdobje/povprečna zaloga hrane v obdobju	v %
<b>Kazalniki dobičkonosnosti</b>	Bruto dobičkonosnost razpoložljivih sob (GOPAR)	Bruto dobiček iz poslovanja/razpoložljive sobe	v %
	Bruto profitna marža (GOP margin)	Bruto dobiček iz poslovanja/prihodek	v %
	Prihodek pred fiksnimi stroški na razpoložljivo sobo	Prihodek pred fiksnimi stroški/razpoložljive sobe	v %
	Dobičkonosnost razpoložljivih sob (NOPAR)	Dobiček iz poslovanja/razpoložljive sobe	v %
	Dobičkovna marža (NOP margin)	Dobiček iz poslovanja/prihodek	v %
	Čista denarna donosnost	(Čisti dobiček – Storitve dolga)/lastniška sredstva	v %

Vir: USALI, 2006.

Poleg splošnih USALI opredeljuje tudi kazalnike, značilne za hotelska podjetja, ki smo jih razdelili v tri skupine:

- kazalci uspešnosti poslovanja na sobo,
- kazalci uspešnosti poslovanja oddelka F&B in
- kazalci uspešnosti poslovanja na zaposlenega.

Le-te prikazujemo v Tabeli 3.

**Tabela 3: Kazalci in kazalniki USALI, prilagojeni za hotelsko podjetje**

Podpodročje	Opis kazalca	Izračun kazalca	Prikaz kazalca
<b>Kazalci uspešnosti poslovanja na sobo</b>	Povprečna cena sobe	Prihodek od prodaje/število plačanih sob v letu	v EUR
	Povprečna cena sobe glede na segment gosta	Prihodek od prodaje za določeni segment/število plačanih sob v letu za določeni segment	v EUR
	Prihodek od prodaje sob na razpoložljivo sobo (RevPAR)	Prihodek od prodaje sob/razpoložljive sobe	v EUR
	Skupni prihodek od prodaje na razpoložljivo sobo (Total RevPAR)	Prihodek od prodaje/razpoložljive sobe	v EUR
<b>Kazalci uspešnosti poslovanja oddelka F&amp;B</b>	Povprečna cena obroka	Prihodki oddelka hrane/število obrokov	v EUR
	Delež stroškov oddelka hrane v prihodkih	Stroški oddelka hrane/prihodki oddelka hrane	v %
	Delež stroškov oddelka pijače v prihodkih	Stroški oddelka pijače/prihodki oddelka pijače	v %
<b>Kazalci uspešnosti poslovanja na zaposlenega</b>	Delež stroškov dela	Skupaj stroški dela/celotni prihodki	v %
	Stroški dela na razpoložljivo sobo	Skupaj stroški dela/razpoložljive sobe	v EUR
	Stroški dela na zasedeno sobo	Skupaj stroški dela/zasedene sobe	v EUR

Vir: USALI, 2006.

Kot pomemben dejavnik merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij USALI navaja stopnjo zasedenosti sob. Glede na uporabljene podatke se lahko stopnja zasedenosti sob lahko interpretira in izračuna na več načinov, kazalnike prikazujemo v Tabeli 4.



**Tabela 4: Kazalci USUALI za nastanitveni del**

(1)	Skupno število vseh sob v hotelu
<b>Sobe, ki niso na razpolago za najem:</b>	
(2)	Sobe, ki se ne uporabljajo v času nizke sezone (min. 30 dni)
(3)	Sobe, ki se ne uporabljajo dlje časa (6 mesecev ali več)
(4)	Sobe za interno uporabo (sobe, ki jih uporabljajo zaposleni)
(5)	Število sob, ki niso v prodaji (2 + 3 + 4)
(6)	Število razpoložljivih sob (1 - 5)
<b>Število zasedenih sob:</b>	
(7)	Individualni gosti
(8)	Skupinski gosti
(9)	Alotmajski gosti
(10)	Promocijski gosti
(11)	Zasedene sobe (7 + 8 + 9)
(12)	Skupaj zasedene sobe (7 + 8 + 9 + 10)
(13)	Stopnja zasedenosti v % (11/6*100)
(14)	Proste sobe (6 - 12)
<b>Stopnje zasedenosti:</b>	
(15)	Individualni gosti (7/6*100)
(16)	Skupinski gosti (8/6*100)
(17)	Alotmajski gosti (9/6*100)
(18)	Promocijski gosti (10/6*100)
<b>Število gostov:</b>	
(19)	Individualni gosti
(20)	Skupinski gosti
(21)	Alotmajski gosti
(22)	Promocijski gosti
(23)	Skupno število gostov (19 + 20 + 21 + 22 + 23)
(24)	Število gostov na zasedeno sobo (23/12)
(25)	Število sob z več kot enim gostom
(26)	Večkratna zasedenost sobe (25/12)
(27)	Prihodi (število check-ins)
(28)	Povprečna doba bivanja (12/27)

Vir: USALI, 2006.

Značilnost USALI je spremljanje prihodkov in odhodkov podjetja po posameznih oddelkih. Skladno s tem so tudi kazalci merjenja uspešnosti poslovanja podani za različne oddelke, kot je prikazano v Tabeli 5.

**Tabela 5: Kazalci USUALI za posamezne oddelke**

<b>Zmogljivosti restavracije</b>	Število sedežev Statistika obrokov Vrsta obroka (zajtrk, kosilo, večerja) Število obrokov Povprečni prihodek na obrok
<b>Zmogljivosti sedežev v dvoranah</b>	Število sedežev Prihodki od prodaje sedežev
<b>Oddelek prenočevanja</b>	Skupni prihodek na zasedeno sobo
<b>Banketi</b>	Banketne površine v m <sup>2</sup> Prihodki od prodaje banketov na m <sup>2</sup> Število in povprečen prihodek na sedež
<b>Zaloge</b>	Obračanje zalog = mesečni stroški hrane ali pijače/povprečne zaloge hrane ali pijače Čas vezave zalog = število dni v mesecu/Koeficient obračanja zalog

Vir: USALI, 2006.

### 2.3 HORWATH INTERNATIONAL

Mednarodna svetovalna agencija Horwath International že skoraj 30 let izvaja raziskavo Horwath Worldwide Hotel Industry Study. Cilj tovrstnega spremljanja in prikazovanja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij je primerjava uspešnosti posameznega hotela z ustreznim povprečjem. Podatki o poslovanju se zbirajo v primarni raziskavi, v kateri več kot 3.000 hotelov vsako leto odgovarja na vprašalnik, sestavljen iz 98 vprašanj, ki se nanašajo na podatke o fizičnem stanju objektov, tehnološki opremljenosti, tržnih in finančnih kazalnikih poslovanja, zaposlenosti ter poslovnih načrtih.

Na podlagi podatkov, posredovanih s strani hotelov Horwath International, vsako leto kazalce poslovanja razdelijo in izračunajo v petih skupinah, pri čemer so kazalci usklajeni s kazalci, ki jih priporoča USALI:

- kazalci zasedenosti sob so prikazani s povprečno letno stopnjo zasedenosti sob, povprečnim številom gostov na sobo, povprečnim dnevnim prihodkom na sobo in povprečnim dnevnim prihodkom na nočitev;
- informacije o trgih zajemajo analizo gostov po celinah in analizo gostov po tržnih segmentih (individualni, skupine ipd.);
- struktura prihodkov in stroškov je prikazana po oddelkih;

- prihodki na razpoložljivo sobo. Najbolj pogosto uporabljena kazalca sta prihodek iz namestitvev na razpoložljivo sobo (RevPAR) in celoten prihodek na razpoložljivo sobo (Total RevPAR);
- plače in drugi stroški na razpoložljivo sobo.

## 2.4 MANOVA AVSTRIJA

V sosednji Avstriji je svetovalno podjetje Manova v okviru svojega projekta Webmark Hotels razvilo informacijski sistem, ki zbira podatke in meri ter primerja uspešnost poslovanja hotelov na podlagi ekonomskih vrednosti ter ravni zadovoljstva gostov in zaposlenih (Manova, 2008).

Največja prednost projekta ni samo merjenje, ampak možnost primerjalnega analiziranja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij, kar omogoča uporaba enotne metodologije in veliko število vključenih hotelov. Primerjanje podjetjem omogoča, da spoznajo svoje prednosti in slabosti. To lahko vključijo v strategijo in poskušajo izboljšati rezultate poslovanja. Prednosti, ki jih sistem ponuja podjetjem, so tudi možnost sledenja trendom in razvoju. Za sedaj so v raziskavo vključeni hoteli iz Avstrije in Ringhotels iz Nemčije. Podjetje Manova kot ekonomske kazalce za merjenje uspešnosti poslovanja uporablja:

- zasedenost sob,
- zasedenost ležišč,
- povprečno ceno sobe,
- povprečno ceno ležišča,
- prihodke na razpoložljivo sobo,
- koeficient donosnosti ležišč.

## 2.5 MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA HOTELSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI – OBSTOJEČE ŠTUDIJE

Tudi v Sloveniji obstaja nekaj študij, ki so se ukvarjale z merjenjem uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij. Kavčič in drugi (2005) so analizirali uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij v Sloveniji na podlagi kazalcev, ki so jih razdelili v

pet skupin, predstavljenih v Tabeli 6. Kazalniki so večinoma splošni in se lahko nanašajo na poslovanje katerega koli podjetja.

**Tabela 6: Izbrani kazalniki merjenja uspešnosti hotelskih podjetij**

Podpodročje	Opis kazalca	Izračun kazalca	Prikaz kazalca
<b>Temeljni kazalniki stanja financiranja</b>	Stopnja lastniškosti financiranja	Kapital/obveznosti do virov sredstev	v %
<b>Temeljni kazalniki stanja financiranja</b>	Stopnja dolžniškosti financiranja	Dolgovi/obveznosti do virov sredstev	v %
	Stopnja razmejenosti financiranja	Vsota rezervacij in kratkoročnih pasivnih časovnih razmejitev ter dolgoročnih pasivnih časovnih razmejitev/obveznosti do virov sredstev	v %
<b>Temeljni kazalniki stanja investiranja</b>	Stopnja lastniškosti financiranja	Dolgovi/kapital	v %
	Stopnja osnovnosti investiranja	Osnovna sredstva (po knjigovodski vrednosti)/sredstva	v %
<b>Temeljni kazalniki stanja investiranja</b>	Stopnja dolgoročnosti investiranja	Vsota osnovnih sredstev in dolgoročnih aktivnih razmejitev (po knjigovodski vrednosti), naložbenih nepremičnin, dolgoročnih finančnih naložb in dolgoročnih poslovnih terjatev/sredstva	v %
		Koeficient kapitalске pokritosti osnovnih sredstev	Kapital/osnovna sredstva po knjigovodski vrednosti
<b>Kazalniki plačilne sposobnosti</b>	Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti	Likvidna sredstva/kratkoročne obveznosti	v %
	Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti	Likvidna sredstva + kratkoročne terjatve/kratkoročne obveznosti	v %
<b>Kazalniki gospodarnosti</b>	Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti	kratkoročna sredstva/kratkoročne obveznosti	v %
	Koeficient gospodarnosti poslovanja	Poslovni prihodki/poslovni odhodki	v %
<b>Kazalniki donosnosti in dohodkovnosti</b>	Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	čisti dobiček v poslovnem letu/povprečni kapital (brez čistega poslovnega izida preučevanega leta)	v %
<b>Kazalniki donosnosti in dohodkovnosti</b>	Koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev	čisti dobiček v poslovnem letu/povprečno stanje sredstev	v %
	Čista donosnost prihodkov iz prodaje	čisti dobiček/čisti prihodki iz prodaje	v %

Vir: Kavčič in drugi, 2005.

Poleg navedenih je Mihalič (2003) tudi opredelila kazalnike uspešnosti poslovanja podjetij, ki jih lahko razdelimo na splošne in specifične za hotelska podjetja (glej Tabela 7). Splošni so razdeljeni v šest kategorij in so blizu kazalcem, priporočenim v standardih USALI.

**Tabela 7: Splošni kazalci merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij**

Podpodročje	Opis kazalca	Izračun kazalca	Prikaz kazalca
<b>Kazalniki likvidnosti</b>	Koeficient tekoče likvidnosti	Kratkoročna sredstva/kratkoročni dolgovi	v %
	Pospešeni koeficient likvidnosti	Kratkoročna sredstva – zaloge/kratkoročne obveznosti	v %
<b>Kazalniki obračanja zalog</b>	Koeficient obračanja zalog	Porabljeni material/povprečne zaloge	v %
	Povprečne zaloge	Vrednost zalog na začetku + vrednost zalog na koncu obdobja/2	v EUR
	Koeficient obračanja zalog jedi	Nabavna vrednost zalog jedi/povprečne zaloge jedi	v %
	Koeficient obračanja zalog pijač	Nabavna vrednost zalog pijač/povprečne zaloge pijač	v %
	Koeficient vezave zalog jedi	Število dni v letu/koeficient obračanja zalog pijač	v %
<b>Kazalniki obračanja terjatev</b>	Koeficient obračanja kreditiranja kupcev	Prihodki od prodaje na kredit/povprečno stanje terjatev od kupcev	v %
	Koeficienti vezave terjatev v dnevih	356/koeficient vezave terjatev od kupcev	v EUR
<b>Kazalniki obračanja sredstev</b>	Kazalniki obračanja osnovnih sredstev	Prihodki od prodaje/povprečna osnovna sredstva	v %
	Koeficient obračanja sredstev	Prihodki od prodaje/povprečno stanje sredstev	v %
<b>Kazalniki dolgoročne zadolženosti</b>	Koeficient dolgoročne plačilne sposobnosti	Sredstva/obveznosti	v %
	Koeficient dolgoročne zadolženosti	(Dolgoročni krediti/lastniški kapital + dolgoročni krediti) * 100	v %
<b>Kazalniki donosnosti</b>	Neto dobičkonosnost prihodka	Neto dobiček/prihodki * 100	v %
	Neto dobičkonosnost sredstev	Neto dobiček/povprečna vrednost sredstev * 100	v %
	Neto dobičkonosnost lastniškega kapitala	Neto dobiček/povprečno stanje kapitala * 100	v %

Vir: Mihalič, 2003.

Kazalci za merjenje uspešnosti, značilni za hotelska podjetja, kot jih predlaga Mihalič (2003), so širši in številnejši kot kazalci, ki jih priporoča USALI. Razdeljeni so v tri skupine in predstavljani v Tabeli 8.

**Tabela 8: Značilni kazalci merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij**

Kategorija	Opis indikatorja (konstrukta)	Izračun kazalca	Prikaz kazalca
<b>Kazalci uspešnosti poslovanja oddelka F&amp;B</b>	Delež od prihodka od prodaje jedi v prihodku od F&B	Prihodki od jedi/prihodki od F&B	v %
	Delež od prihodka od prodaje pijač v prihodku od F&B	Prihodki od pijač/prihodki od F&B	v %
	Delež od prihodka od F&B v celotnem prihodku	Prihodki od F&B/celotni prihodki	v %
	Povprečni prihodek gosta od jedi	Prihodek od jedi/število gostov	v EUR
	Povprečni prihodek gosta od pijač	Prihodek od pijač/število gostov	v EUR
	Koeficient obračanja sedežev v restavraciji	Število gostov/število sedežev	v %
<b>Kazalci uspešnosti poslovanja na sobo</b>	Dosežena povprečna cena sobe	Prihodek od prodaje nočitev/število zasedenih sob	v EUR
	Koeficient zasedenosti sob v %	Število zasedenih sob/število vseh sob * 100	v %
	Koeficient dvojne zasedenosti sob	Število dvojno zasedenih sob/število zasedenih sob * 100	v %
	Dosežena povprečna cena na nočitev	Prihodek od prodaje nočitev/število nočitev	v EUR
	Koeficient zasedenosti ležišč	Število prodanih nočitev/število vseh postelj* 100	v %
	Koeficient donosnosti sob	Prihodek od sob/maksimalni možni prihodek od sob * 100	v %
	Koeficient donosnosti ležišč	Prihodek od ležišč/maksimalni možni prihodek od ležišč * 100	v %
	Prihodek na sobo	Prihodek od sob/število sob	v EUR
	Prihodek na ležišče	Prihodek od nočitve/število ležišč	v EUR
	Stroški na sobo	Stroški nastanitvenega dela/število sob	v EUR
Stroški na ležišče	Stroški nastanitvenega dela/število ležišč	v EUR	
<b>Kazalci uspešnosti na zaposlenega</b>	Število zasedenih sob na zaposlenega	Število zasedenih sob/število zaposlenih	v %
	Število gostov v restavraciji na zaposlenega	Število postreženih gostov/število zaposlenih	v %
	Prihodek na zaposlenega	Skupni prihodki/število zaposlenih	v EUR

Vir: Mihalič, 2003.

## 2.6 MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA HOTELSKIH PODJETIJ NA PRIMERIH DOBRIH PRAKS

Poleg navedenih mer za spremljanje uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij, priznanih v mednarodni literaturi, smo pogledali tudi, kako mednarodna hotelska podjetja merijo uspešnost poslovanja hotelskih podjetij.

Če pogledamo, kako mednarodna hotelska podjetja ocenjujejo svojo uspešnost poslovanja, lahko hitro ugotovimo, da je večina izbranih mer za merjenje uspešnosti prilagojena značilnostim panoge (glej Tabela 9). Skoraj vse navedene velike mednarodne hotelske verige so kot mere uspešnosti poslovanja navedle prihodek na razpoložljivo sobo, povprečno ceno sobe in stopnjo zasedenosti sob. Kot splošne ekonomske mere uspešnosti pa so večinoma navajale rast prodaje ali dobička.

**Tabela 9: Kazalci uspešnosti v mednarodnih hotelskih podjetjih**

Zap. št. kazalca	Accor	Wyndham Worldwide	Marriott International	Choice
1	Rast prihodkov	Povprečna cena sobe	Število sob	Stopnja zasedenosti
2	Dobiček iz poslovanja pred rentami (EBIDAR)	Stopnja zasedenosti	Število hotelov	Povprečna cena sobe
3	EBITDAR marža	Prihodek na razpoložljivo sobo	Stopnja zasedenosti	Povečanje povprečne cene sobe glede na prejšnje leto
4	Dobiček iz poslovanja	Dobiček iz poslovanja	Prihodek na razpoložljivo sobo	Prihodek na razpoložljivo sobo
5	Čisti dobiček	Tržna cena delnic	Prihodek na razpoložljivo sobo	Dobiček
6	Dohodek na uporabljeni kapital (ROCE)	Število sob		Nove sobe
7	Prihodek na razpoložljivo sobo glede na segment in trg	Prihodek na gosta	Povprečna cena sobe	Zasluzek na delnico
8	Število sob			Prihodek
9	Stopnja zasedenosti			Čisti dobiček
10	Povprečna cena sobe			

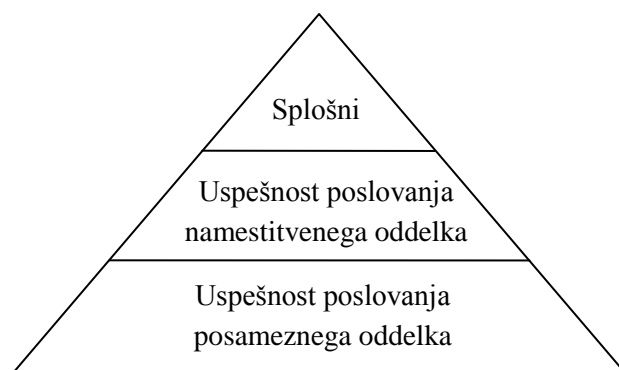
Vir: Accor, 2007 in 2008; Wyndham Worldwide, 2007; Marriot International, 2008a,b; Choice, 2007.

## 2.7 PREDLOG IZBRANIH IN MEDNARODNO PRIMERLJIVIH KAZALNIKOV MERJENJA EKONOMSKE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Glede na obstoječo mednarodno in domačo literaturo ter prakso smo opredelili izbrane kazalnike poslovanja hotelskih podjetij, za katere verjamemo, da celostno kažejo na ekonomsko uspešnost poslovanja hotelskega podjetja in so mednarodno uveljavljeni in primerljivi (Slika 2). Med izbranimi smo opredelili splošne ekonomske kazalnike, ki nam omogočajo primerjavo z drugimi, ne le hotelskimi podjetji, in kazalnike, ki se nanašajo na hotelska podjetja in zagotavljajo mednarodno primerljivost uspešnosti poslovanja. Kazalnike smo razvrstili v tri ravni glede na sumarnost in glede na globino evidenc, ki so potrebne za njihovo merjenje:

- prvo raven predstavljajo splošni ekonomski kazalniki,
- drugo raven predstavljajo kazalniki uspešnosti poslovanja namestitvenega oddelka,
- tretjo raven predstavljajo kazalniki uspešnosti poslovanja drugih oddelkov (aplikacija je možna na poljuben oddelek).

**Slika 2: Izbrani kazalci za spremljanje ekonomske uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij**



Glede na zastavljeni model priporočamo izbrane kazalnike za spremljanje ekonomske uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij, ki so prikazani v Tabeli 10.



**Tabela 10: Predlog kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij v Sloveniji**

<b>Ekonomsko področje</b>	<b>Ekonomski kazalci</b>	<b>Izračun</b>
<b>Splošni kazalci merjenja uspešnosti poslovanja</b>	Rast	Rast prihodkov v primerjavi s prejšnjim letom Rast dobička v primerjavi s prejšnjim letom
	Dobičkonosnost	Dobiček iz poslovanja/prihodki iz poslovanja Čisti dobiček/sredstva Čisti dobiček/kapital
	Zadolženost in plačilna sposobnost	Finančni dolg/kapital Kratkoročna sredstva/kratkoročne obveznosti
	Ustvarjanje vrednosti za lastnike	Denarni tok iz poslovanja/sredstva Ekonomska dodana vrednost: dobiček – stroški kapitala
	Prihodek na zaposlenega	Skupni prihodki/število zaposlenih
	Dodana vrednost na zaposlenega	(Prihodki iz poslovanja – stroški materiala, storitev in dela)/število zaposlenih
<b>Merjenje uspešnosti poslovanja namestitvenega dela</b>	Prihodek na razpoložljivo sobo	Prihodek od prodaje sob/število razpoložljivih sob
	Povprečna cena sobe	Prihodek od prodaje/število plačanih sob v letu (Zasedene sobe/število razpoložljivih sob) *
	Stopnja zasedenosti	100
<b>Merjenje uspešnosti poslovanja posameznega oddelka (hrana in pijača, wellness, kongresi, igralništvo ipd.)</b>	Delež stroškov v prihodkih posameznega oddelka	Stroški posameznega oddelka/prihodki posameznega oddelka
	Prihodek oddelka na gosta	Prihodki od posameznega oddelka/število gostov
	Prihodek oddelka na m <sup>2</sup>	Prihodki od posameznega oddelka/površina posameznega oddelka

### 3 TEORETIČNI IN APLIKATIVNI PRISTOPI ZA SPREMLJANJE TRŽENJSKE USPEŠNOSTI

*Vesna Žabkar, Tanja Dmitrović, Tomaž Kolar, Maja Makovec Brenčič*

Za pregleden, uporaben, mednarodno primerljiv in celosten model merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij v Sloveniji je treba združiti kvantitativne in kvalitativne kazalnike ter poleg finančno-računovodske uspešnosti zajeti tudi trženjske kazalnike uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij. Pregled mednarodno uveljavljenih metod za merjenje uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij na področju trženja je omejen na razpoložljive vire v strokovni in znanstveni literaturi. Ker so za področje trženja značilni številni notranji procesi v hotelskih podjetjih, ki so manj transparentni navzven, hkrati pa je na področju kazalnikov uspešnosti poslovanja na tem področju težko govoriti o poenotenju oziroma standardizaciji, gre pri tem za posebej zahtevno nalogo.

Obstoječe raziskave o uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij v Sloveniji (Ivankovič, 2004; Kavčič in drugi, 2005; Knežević Cvelbar in Mihalič, 2007; Gomezelj Omerzelj in Mihalič, 2008) niso povezovale spremljanja uspešnosti poslovanja podjetij s trženjskimi in trajnostnimi dejavniki. Kar nekaj študij s področja turizma opozarja, da klasični, oprijemljivi način merjenja uspešnosti poslovanja s finančnimi kazalniki za storitveno in predvsem dejavnost turizma ni primeren (Briggs in drugi, 2007; Sigala in drugi, 2004). Med ključne kazalnike uspešnosti poslovanja s trženjskega vidika sodijo kazalniki za merjenje zadovoljstva, zvestobe in zaznane vrednosti pri turistih, prispevek trženjskih aktivnosti (na primer trženjskega komuniciranja) k doseženim poslovnim rezultatom podjetja, moč blagovne znamke in dosežen položaj na trgu (tržni delež) (Rust in drugi, 2004; Snoj in drugi, 2007).

Konceptualna opredelitev uspešnosti podjetja temelji na preverjanju skladnosti delovanja podjetja z njegovimi cilji. Daleč najbolj vpliven okvir za merjenje uspešnosti je uravnotežen sistem kazalnikov (angl. *balanced score card* – BSC), ki sta ga predlagala Kaplan in Norton (1996). BSC je bil predlagan kot odziv na

omejitve tradicionalnih računovodskih meril. Originalni BSC je sestavljen iz štirih vidikov:

- vidik učenja in rasti ter zadovoljstva zaposlenih, ki vključuje zadovoljstvo zaposlenih, inovacije in sposobnost podjetja za razvijanje;
- vidik poslovnih procesov, ki vključuje merjenje kakovosti, produktivnosti, časovnih ciklov in stroškov;
- vidik odjemalcev, ki vključuje ocene zadovoljstva odjemalcev in njihove namere za nadaljnje poslovanje s podjetjem;
- finančni vidik, ki vključuje merjenje ključnih rezultatov, ki jih poslovodstvo posreduje delničarjem, tako rast prihodkov, dobičkonosnost kot donosnost naložb.

Strateški management razlikuje kriterije uspešnosti podjetja glede na tržne in finančne vidike uspešnosti (Venkatraman in Ramanujam, 1986). Tržni vidiki se nanašajo na močan tržni položaj, ki se kaže z zvestobo odjemalcev, obsegom prodaje in tržnimi deleži. Venkatraman in Ramanujam (1986) poudarjata pomen vključevanja tako tržnih kakor tudi finančnih vidikov uspešnosti v meritve. Tržne meritve vodijo namreč vodijo k proučevanju operativnih dejavnikov uspeha, ki so povezani s finančno uspešnostjo podjetij.

Ugotovimo lahko, da gre pri obravnavi trženjskih kazalnikov za dva vidika: za ugotavljanje prispevka trženjskih aktivnosti k doseženim poslovnim rezultatom ter za povezovanje vzrokov in posledic glede gostov hotelskega podjetja in doseženega položaja na trgu. Metodološki pristop je lahko, skladno z Bakerjem in Sinkulo (1999), merjenje uspešnosti v primerjavi z uspešnostjo konkurentov ali z upoštevanjem spremenjenih pogojev in priložnosti v okolju v določenem časovnem obdobju. Gonzales-Benito in Gonzales-Benito (2005) razlikujeta med trenutno uspešnostjo, ki predstavlja situacijsko merjenje, in trendom uspešnosti, ki predstavlja razlike v uspešnosti glede na določene standarde primerjave.

Merjenje trženjske uspešnosti hotelskih podjetij lahko razčlenimo na naslednja podpodročja:

- kazalniki trženjske uspešnosti z vidika gostov hotelskega podjetja;
- kazalniki trženjske uspešnosti z vidika hotelskega podjetja, tj. prispevka trženjskih aktivnosti in procesov k doseganju poslovnih rezultatov;

- kazalniki trženjske uspešnosti z vidika trga oziroma doseženega položaja na trgu.

### 3.1 TRŽENJSKA USPEŠNOST Z VIDIKA GOSTOV HOTELSKIH PODJETIJ

Trženjsko uspešnost z vidika gostov hotelskih podjetij bomo za poglobitve segmente gostov (glede na državo izvora, razlog/namen obiska, način rezervacije/potovanja oziroma pogostost obiska) zajemali z naslednjimi kazalniki:

- zaznana kakovost hotelskih storitev,
- zaznana vrednost hotelskih storitev,
- zadovoljstvo gostov (indeks zadovoljstva gostov, število/delež reklamacij),
- stopnja ohranjanja gostov oziroma zvestobe,
- pozitivno ustno izročilo oziroma pripravljenost gostov za priporočila hotela prijateljem in znancem,
- vedenjske namere (pripravljenost za ponovni obisk).
- Razen teh bomo med kazalnike z vidika gostov hotelskih podjetij vključili še:
  - premoženje oziroma moč blagovne znamke hotelskega podjetja (Brand equity – Ambler, 2000),
  - zavedanje/poznavanje ponudbe oziroma blagovne znamke hotelskega podjetja,
  - ugled/podobo/pričakovanja in druge kazalnike (diferenciacijo, relevantnost, upoštevanje, preference blagovne znamke hotelskega podjetja).

V praksi obstaja veliko načinov merjenja kakovosti storitev, najbolj razširjena je lestvica SERVQUAL (Parasuraman in drugi, 1985, 1988, 1994). Vendar bomo za potrebe izvedbe empirične raziskave v Sloveniji, predstavljene v nadaljevanju monografije, preverjali zgolj poročano merjenje relativne kakovosti v primerjavi s poglobitnimi konkurenti z vidika presoje respondentov (trženjskih managerjev v hotelskih podjetjih). Briggs in drugi (2007) so z raziskavo med hotelskim

osebje opredelili pet ključnih dejavnikov kakovosti storitev, ki so jih anketiranci navedli kot pomembne v skupinah hotelov različne velikosti: standarde, prijaznost in toplino, osebne storitve, razmerje med ceno in kakovostjo ter oprijemljive dejavnike. Ingram (1996) ugotavlja, da je skrb za zagotavljanje visoke kakovosti storitev višja, če management pričakuje, da se bodo gosti vračali. Min, Min in Chung (2002) predlagajo uporabo dinamičnega benchmarkinga z metodo AHP (angl. *analytical hierarchy process*, Saaty, 1980; Min in drugi, 2002; Min in drugi, 1997), ki omogoča boljši vpogled v konkurenčni položaj hotelov kot običajne mere kakovosti storitev. Na to področje se nanaša tudi certificiranje oziroma kategorizacija hotelov (Phillips in Louvieris, 2005).

Zadovoljstvo je v literaturi navadno izraženo kot razlika med pričakovanji odjemalcev glede storitev in njihovim dejanskim zaznavanjem storitev (Parasuraman in drugi, 1985; Oliver, 1997). Odjemalec lahko uporablja osebne cilje, potrebe ali pričakovanja kot osnovo za presojo izpolnitve (Parasuraman in drugi, 1994, 2003). Za potrebe raziskave bomo preverjali uporabo kazalnikov za merjenje zadovoljstva gostov z vidika presoje anketirancev (trženjskih managerjev v hotelskih podjetjih).

Zadovoljstvo je v številnih raziskavah predhodnik zvestobe odjemalcev. Oliver (1997) opredeljuje zvestobo kot globoko zavezanost za ponovni nakup ali podpiranje določene storitve v prihodnosti, ne glede na trženjska prizadevanja konkurenčnih podjetij.

Vrednost in pomen zadovoljstva gostov sta bila v dosedanem raziskovanju dobro dokumentirana in raziskana. Rezultati kažejo, da je zadovoljstvo gostov ključ do rasti blagovne znamke (O'Neill in drugi, 2006). Kim in Kim (2005) ugotavljata tudi, da uspeh izhaja iz pravilnega razumevanja blagovne znamke in managementa blagovne znamke, pri čemer so zvestoba blagovni znamki, zaznana kakovost in ugled blagovne znamke pomembne komponente kapitala blagovne znamke in primarni gonilnik za uspeh hotelskih podjetij, še posebej v luksuznem segmentu gostov. Ugotovitve Sin in drugi (2006) kažejo, da je naravnost v trženjske odnose z gosti pozitivno in značilno povezana s finančno uspešnostjo hotela.

### 3.2 KAZALNIKI TRŽENJSKE USPEŠNOSTI Z VIDIKA HOTELSKEGA PODJETJA, TJ. PRISPEVKA TRŽENJSKIH AKTIVNOSTI IN PROCESOV K DOSEGANJU POSLOVNIH REZULTATOV

Trženjska uspešnost z vidika prispevka trženjskih aktivnosti in procesov bo zajemala naslednje kazalnike:

- človeški viri: vlaganja v zaposlene v celoti in na področju trženja (šolanja, izobraževanja), organizacijska klima/kultura, zadovoljstvo zaposlenih; zavedanje ciljev podjetja, pripadnost, empatija z blagovno znamko podjetja,
- inovativnost in razvoj; podpora/viri za inovacije, želja po učenju, število in odstotek inovacij, odstotek prihodkov od inovativne turistične ponudbe v zadnjih treh letih, vložki v razvoj procesov (trženje, razvoj),
- vložki v trženjske procese in aktivnosti, ki se nanašajo na trženjski splet (oglaševanje, pospeševanje prodaje in druge oblike trženjskega komuniciranja, strategije cen, tržne poti),
- medfunkcijsko povezovanje v okviru tržne naravnosti hotelskih podjetij in
- ciljne strategije (pozicioniranje podjetja).

**Zaposleni** v podjetju predstavljajo najpomembnejše premoženje/vir vsakega podjetja. Med nefinančnimi merili je zadovoljstvo zaposlenih pokazatelj temeljnega odnosa med podjetjem in zaposlenimi. V sistemu uravnoteženih kazalnikov so pomembni notranji procesi s poudarkom na ravnanju z ljudmi ter učenju in prenosu znanj.

Trženjska metrika zajema vrsto elementov trženjskega spleta oziroma vložkov v trženjske procese in aktivnosti, ki se nanašajo na trženjski splet (Kotler in drugi, 1996, 2004 itd.). Fuchs in Weiermair (2004) navajata primerjavo z najboljšimi z vidika procesov. Namen je identificirati najbolj uspešne prakse na operativnem nivoju, ki lahko vplivajo na boljši poslovni rezultat. Procesno primerjavo ločujeta od primerjave rezultatov, ki je osredotočena na kakovost (procesno in tehnično), cenovne elemente in analizo zadovoljstva gostov, ter od strateške primerjave, ki ugotavlja, katere strategije omogočajo doseg konkurenčnosti.

### 3.3 TRŽENJSKA USPEŠNOST Z VIDIKA TRGA OZIROMA DOSEŽENEGA POLOŽAJA NA TRGU

Pri primerjavi uspešnosti hotelskega podjetja z vidika doseženega tržnega položaja je pomembno, da pravilno opredelimo trg. Teoretično najprimernejša mera je križna elastičnost povpraševanja, v praksi pa to pomeni, da so na istem trgu tisti hotelski produkti, ki so v očeh gostov bližnji substituti. Smiselna opredelitev trga torej zajema hotele primerljivih kategorij (izdelčna opredelitev) na isti destinaciji (geografska opredelitev).

Trženjska uspešnost z vidika trga (destinacije) se bo za poglavitne segmente gostov glede na državo izvora, razlog/namen obiska, način rezervacije/potovanja oziroma pogostost obiska nanašala na merjenje naslednjih kazalnikov:

- sprememba velikosti trga,
- sprememba prodaje hotelskega podjetja,
- merjenje odzivnosti (stopnja odziva, število kontaktov/prodaja) (Davis, 2007),
- merjenje penetracije (segmentov/trga), konverzija (kontaktov ali povpraševanj v prodajo) (Davis, 2007),
- merjenje dosežene relativne cene/cenovne premije (tržni delež vrednostno/količinsko).

Rast trga je v veliki meri določena eksogeno (z dejavniki na ravni destinacije). Posamezno hotelsko podjetje mora trženjsko strategijo prilagoditi glede na to, ali deluje na rastočem, stagnantnem ali upadajočem trgu (glej točko 2 zgoraj), pri tem pa upoštevati tudi tržno strukturo. Na primer v primeru, da ima vodilni konkurent 50-odstotni tržni delež, pomeni 10-odstotni tržni delež podjetja povsem drugačno uspešnost, kot v primeru, da je tržni delež podjetja le 2-odstotni (Rao in Steckel, 1998). V tej luči je treba ovrednotiti tudi gibanje tržnega deleža, ki služi istočasno kot indikator uspešnosti poslovanja in konkurenčne prednosti. Informacije o gibanju trga in tržnih deležih je treba posebej pozorno spremljati v pogojih zrelega trga (Hassan, 2000).

Merjenje rasti prodaje se lahko nanaša na povečanje prodaje skozi nove goste, nove načine uporabe, povečanje pogostosti uporabe ali skozi nove turistične

proizvode na trgu. Rast tržnega deleža lahko hotelska podjetja dosežejo tudi s povezovanjem v hotelske verige ali pridobivanjem hotelskih podjetij.

V mednarodni poslovni praksi so se razvile nekatere specifične metode za merjenje uspešnosti v hotelirstvu. Ena od njih je USALI (angl. *System of Accounts for the Lodging Industry*). Po navedeni metodi se uspešnost poslovanja spremlja v petih sklopih, med katerimi so poleg pokazateljev zasedenosti sob, strukture prihodkov, prihodkov na razpoložljivo sobo ter plač in drugih stroškov na razpoložljivo sobo tudi podatki o trgu (USALI, 1996).

### 3.4 PREDLOG IZBRANIH IN MEDNARODNO PRIMERLJIVIH KAZALNIKOV MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA HOTELSKIH PODJETIJ ZA TRŽENJSKO PODROČJE

Glede na obstoječo mednarodno in domačo literaturo ter prakso smo opredelili izbrane kazalnike poslovanja hotelskih podjetij za trženjsko področje. Med izbranimi smo opredelili naslednja podpodročja, za katere verjamemo, da celostno kažejo uspešnost poslovanja hotelskega podjetja na trženjskem področju:

1. Trženjska uspešnost z vidika gostov hotelskega podjetja:
  - zaznana kakovost hotelskih storitev s strani gostov,
  - zaznana dobljena korist (vrednost) ponudbe glede na ceno s strani gostov,
  - zadovoljstvo gostov z bivanjem v hotelu,
  - zvestoba gostov,
  - moč blagovne znamke hotela.
2. Trženjska uspešnost z vidika hotelskega podjetja, tj. prispevka trženjskih aktivnosti in procesov k doseganju poslovnih rezultatov:
  - inovativnost in razvoj,
  - vložki v aktivnosti trženjskega spleta,
  - ciljne strategije (pozicioniranje hotelskega podjetja).
3. Trženjska uspešnost z vidika trga oziroma doseženega položaja na trgu:
  - sprememba velikosti trga,



- sprememba prodaje hotelskega podjetja,
- odzivnost.

Navedena podpodročja so zajeta z izbranimi kazalniki, ki jih navajamo v Tabeli 11.

**Tabela 11: Predlog modela kazalnikov za merjenje trženjske uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij v Sloveniji**

Področje trženja po podpodročjih	Kazalnik
Zaznana kakovost hotelskih storitev s strani gostov	Delež gostov v celotnem številu gostov, ki ocenjuje kakovost zelo visoko
Zaznana dobljena korist (vrednost) ponudbe glede na ceno s strani gostov	Delež gostov v celotnem številu gostov, ki ocenjuje razmerje koristi/cena zelo visoko
Zadovoljstvo gostov z bivanjem v hotelu	Delež zelo zadovoljnih gostov v celotnem številu gostov
	Delež zelo zadovoljnih gostov po segmentih gostov (individualni, skupinski, alotmajski)
	Delež gostov v celotnem številu gostov, ki se pisno (uradno) pritožijo
Zvestoba gostov	Delež stalnih gostov (ki so vsaj trikrat bivali v hotelu)
	Delež gostov, ki bi zagotovo priporočili obisk hotela prijateljem in znancem
Moč blagovne znamke hotela	Število poizvedb (vpogledov na spletno stran)
	Zavedanje/poznavanje ponudbe oziroma blagovne znamke hotelskega podjetja na najbolj pomembnih trgih
Inovativnost in razvoj	Število obstoječih izboljšav ali uvedb novih produktov, storitev ali procesov na ravni podjetja
Vložki v aktivnosti trženjskega spleta	Razmerje med stroški oglaševanja in pospeševanja prodaje ter prodajo (učinkovitost oglaševanja in pospeševanja prodaje)
	Razmerje med zastavljenimi cilji in doseženimi rezultati oglaševalskih akcij ter pospeševanja prodaje (uspešnost oglaševanja in pospeševanja prodaje)
Ciljne strategije (pozicioniranje hotelskega podjetja)	Opredelevitev strateškega položaja na najbolj pomembnih trgih podjetja (cenovno vodstvo, diferenciacija ali osredotočanje na tržne niše)
Sprememba velikosti trga	Število obiskovalcev destinacije po trgih, s katerih prihajajo
	Število obiskovalcev destinacije po segmentih gostov (individualni, skupinski, alotmajski)
	Število sob ali postelj destinacije
Sprememba prodaje hotelskega podjetja	Število novih gostov v celotnem številu gostov
	Delež od prihodkov prodaje novim gostom
	Tržni delež po najbolj pomembnih trgih podjetja
	Tržni delež po segmentih gostov (individualni, skupinski, alotmajski)
Odzivnost	Realizacija povpraševanj (delež rezervacij v celotnem številu povpraševanj)
	(Ne)realizacija rezervacij (delež storna v celotnem številu rezervacij)

## 4 TEORETIČNI IN APLIKATIVNI PRISTOPI ZA SPREMLJANJE OKOLJSKE USPEŠNOSTI

*Tanja Mihalič, Ivana Logar*

Obstaja več načinov, kako lahko vključimo koncept trajnostnega razvoja v model hotelskega managementa. Na osnovi obstoječe teorije in praktičnih aplikacij smo te načine za potrebe empirične raziskave predstavljene v nadaljevanju monografije, združili v sedem različnih kategorij, in sicer:

- zeleno računovodstvo,
- kazalniki, pridobljeni iz koncepta trajnostnega razvoja po vzoru obstoječih mednarodnih modelov, kot so model UNWTO in UNEP, EU, VISIT,
- dobre prakse na področju indikatorjev trajnostnega razvoja,
- ekološki kodeksi,
- ekološki znaki, nagrade,
- okoljski standardi EMAS in ISO,
- odtis CO<sub>2</sub>.

V nadaljevanju kratko predstavljamo vsakega od zgoraj naštetih načinov uvajanja ekološkega managementa in njegovo uporabnost na primeru hotelov.

### 4.1 ZELENO RAČUNOVODSTVO

Zeleno računovodstvo vključuje okoljska sredstva in temelji na nacionalnih in korporacijskih računih (bilancah). To je priljubljen izraz za okoljsko računovodstvo in računovodstvo naravnih virov (Bartelmus, 2008). Strokovnjaki so različno diskutirali potrebo po »ozelenitvi« bilanc, tj. po vključevanju okoljskih stroškov v finančne rezultate. Vendar pa se je razprava osredotočila predvsem na nacionalne dohodkovne račune, tj. njihovo implementacijo na nacionalno raven (Cairns, 2000; El Serafi, 1997; Hartwick, 2001; Markandya in Pavan, 1999; Turner in Tschirhart, 1999; Weitzman in Löfgren, 1997). Ugotovili so, da bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) sam po sebi ni idealna mera

blaginje in da obstaja nujna potreba vključitve okoljskih izdatkov kot tudi okoljske škode v račune. Vendar še ni dosežen metodološki konsenz, ali prilagoditi BDP in vključiti oceno okoljske škode, ali enostavno predstaviti okoljske podatke poleg nacionalnega računa (Markandya in Pavan, 1999).

Nacionalni računi, glavno orodje za ekonomske analize in določanje politike, še vedno ne vključujejo izčrpavanja neobnovljivih virov in tako so koristi naravnih virov obravnavane kot trenutni dohodek, v celoti namenjen za porabo. Na ta način so neobnovljivi viri obravnavani kot obnovljivi ali kot da nova odkritja nadomestijo porabljeno količino neobnovljivih virov, kar pa ni pravi način. Zato je treba izvesti prilagoditve knjiženja v nacionalnih računih, ki bi ločevale prihodke (od prodaje naravnih virov) od kapitala (naravni viri države). Ko se naravni kapital razgradi, bi mogel biti vključen v račune kot zmanjšanje dohodka v državi.

Čeprav je teoretično možno, da bi podjetniški okoljski računi sledili istim načelom kot nacionalno zeleno računovodstvo, pa to še ni v širši uporabi. Kljub temu se lahko vprašamo, ali in kako bi lahko zeleno računovodstvo aplicirali na hotele. Ker zeleno oziroma okoljsko računovodstvo temelji na izčrpanju okoljskih sredstev, tj. naravnih virov neke države ali družbe, je smiselno, da model apliciramo na ravni države, kjer se ti viri posedujejo, izčrpavajo in na ta način tudi zmanjšujejo. Na hotele pa moramo gledati drugače. Model bi lahko temeljil na izčrpanju porabe naravnih virov (na primer gradbeni material, ki bi se lahko amortiziral čez leta, poraba vode in energije). Vendar bi v tem primeru prišlo do dvojnega zajemanja, saj so ti stroški že vključeni v stroške poslovanja hotela. Poleg tega zeleno računovodstvo ne omogoča podrobnega vpogleda v trajnostni razvoj hotela. Prav tako ne moremo zajeti nekaterih pomembnih količin, kot je količina trdnih odpadkov, odpadnih voda v odtokih, deleža uporabljene obnovljive energije, pa tudi družbenih vprašanj.

## 4.2 KAZALNIKI IZ RAZVITIH MODELOV TRAJNOSTNEGA RAZVOJA

Z implementacijo trajnostnega razvoja turizma in razvojem indikatorjev ali kazalnikov so se ukvarjale številne mednarodne organizacije, najbolj odmevni so

modeli UNWTO v sodelovanju z UNEP, model, ki ga za turizem predlaga EU oziroma Evropska komisija, in model VISIT.

#### **4.2.1 Indikatorji UNWTO**

UNWTO (2004) je konceptualno opredelil trajnostni razvoj turizma, kot sledi: »Smernice trajnostnega razvoja turizma in prakse vodstva se uporabljajo za vse oblike turizma in vse tipe destinacij, vključno z masovnim turizmom in različnimi nišnimi segmenti turizma. Načela trajnosti se nanašajo na okoljske, ekonomske in družbeno-kulturne vidike razvoja turizma. Za garancijo trajnosti na dolgi rok je treba vzpostaviti primerno ravnovesje med temi tremi dimenzijami«.

Torej, trajnostni turizem mora:

- omogočati optimalno uporabo okoljskih sredstev, ki predstavljajo ključni element v razvoju turizma, ohranjajo bistvene ekološke procese ter pomagajo ohraniti naravno dediščino in biotsko raznovrstnost;
- spoštovati družbeno-kulturno avtentičnost gostiteljev, ohranjati njihovo vgrajeno in živečo kulturno dediščino in tradicionalne vrednote ter prispevati k medkulturnemu razumevanju in toleranci;
- zagotoviti življenjske, dolgoročne ekonomske operacije, ki zagotavljajo socialno-ekonomske ugodnosti vsem deležnikom in so pravično porazdeljene (vključno s stalno zaposlitvijo in priložnostmi za zaslužek), in socialne storitve za skupnosti gostiteljice ter prispevati k zmanjšanju revščine.

Da bi zagotovili kar najširšo možno participacijo in oblikovanje konsenza, zahteva trajnostni razvoj v turizmu tako zavestno sodelovanje vseh relevantnih deležnikov kot tudi močno politično vodstvo. Doseganje trajnostnega razvoja v turizmu je neprekinjen proces in zahteva stalno spremljanje vplivov, uvajanje potrebne preventivne in/ali popravne ukrepe, kadar je to potrebno. Trajnostni turizem mora tudi ohranjati visoko stopnjo zadovoljstva in zagotavljati pomembno izkušnjo turistom, dvigati njihovo zavedanje o vprašanju trajnosti in promovirati prakse trajnostnega turizma.

Glede na ta konceptualni okvir je UNWTO (2004a) izdelal izčrpen seznam indikatorjev, namenjenih za turistične destinacije v publikaciji Indikatorji trajnostnega razvoja za turistične destinacije. Čeprav so ti kazalniki primarno namenjeni destinacijam, pa jih lahko veliko apliciramo na hotele v sedanji obliki ali s prilagoditvami. Seznam najbolj uporabnih kazalnikov, prilagojenih za hotele, je v Tabeli 12.

**Tabela 12: Okoljski indikatorji za hotele, izpeljani iz indikatorjev UNWTO za destinacije**

Kategorija	Opis indikatorja (konstrukta)	Primeri kazalcev
1. Družbeni indikatorji	Zadovoljstvo turistov	Zadovoljstvo obiskovalcev (temelji na vprašalniku) Dojemanje vrednosti denarja (temelji na vprašalniku) % obiskovalcev, ki se vrnejo Število pritožb
	Zaposlovanje	Število (%) kvalificiranih zaposlenih Zadovoljstvo zaposlenih Poprečna plača (absolutna in primerjava z drugimi hoteli)
2. Ekonomski indikatorji	Sezonskost	Število turistov mesečno ali na kvartale periode (porazdeljenost čez leto) Odstotek stopnje zasedenosti po mesecih (glavna sezona proti izven sezone) in odstotek zasedenosti v najvišji sezoni (meseču ali kvartalu) % zmogljivosti, ki so odprte čez vse leto Število in odstotek delovnih mest, ki so čez vse leto ali stalno (primerjava z začasnimi delovnimi mesti) odstotek delovnih mest, ki so potrebna za manj kot 6 mesecev na leto
3. Okoljski indikatorji	Upravljanje z energijo	Poraba energije iz vseh virov per capita odstotek hotelskih obratov, ki sodelujejo v programih za ohranjanje energije ter uporabljajo politike in tehnike za varčevanje z vodo odstotek porabe energije iz obnovljivih virov Število in odstotek sob s klimatskimi napravami (hlajenje ali ogrevanje)
	Razpoložljivost in ohranjanje vode	Poraba vode (skupna porabljena količina in v litrih na turista na dan) Varčevanje z vodo (odstotek zmanjšanja, ponovno uporabljeno ali reciklirano)
	Upravljanje z odpadno vodo	odstotek odpadkov, ki se lahko uporabijo ponovno (na primarni, sekundarni ali terciarni ravni) odstotek hotelskih obratov, ki so vključeni v sistem ponovne rabe vode
	Upravljanje s trdimi odpadki	Količina odpadkov (v tonah na mesec in na osebo v letu dni) odstotek recikliranih odpadkov (različne vrste papirja, steklo, kovina itd.)

Kategorija	Opis indikatorja (konstrukta)	Primeri kazalcev
<b>4. Politični indikatorji</b>	Spremljanje Sodelovanje za trajnostni turizem	Razvijanje in spremljanje trajnostnih kazalnikov (Da/Ne) Obstoj okoljske strategije ali politike

Vir: Prirejeno po UNWTO, 2004.

#### 4.2.2 Indikatorji EU

Strategija trajnostnega razvoja EU ima tri ključne cilje: ekonomsko blaginjo, socialno varnost in kohezijo ter varstvo okolja (TSG, 2007). Sledeč tem ciljem, je Evropska komisija pozneje predlagala cilje za trajnost evropskega turizma:

- ekonomska blaginja (da bi zagotovili dolgoročno konkurenčnost, sposobnost preživetja in blaginje turističnih podjetij in destinacij; da bi zagotovili kakovostne priložnosti za delovna mesta, ki bi ponujala pošteno plačilo in pogoje za vse zaposlene ter se izognili vsem oblikam diskriminacije);
- družbena enakost in kohezija (izboljšati kakovost življenja lokalnih skupnosti s pomočjo turizma in njihovo sodelovanje pri načrtovanju in poslovanju, zagotovitev varne, zadovoljujoče in izpopolnjujoče izkušnje za obiskovalce, dostopne vsem ljudem ne glede na spol, raso, vero, invalidnost ali drugo);
- varovanje okolja in kulturne dediščine (da bi kar najbolj zmanjšali onesnaževanje in degradacijo na globalni in lokalni ravni ter uporabo omejenih sredstev s turističnimi aktivnostmi, ohranjali in krepili kulturno bogastvo in biotsko raznovrstnost ter prispevali k spoštovanju in ohranjanju obojega).

Skupina za trajnostni turizem pri Evropski komisiji (TSG, 2007) je prav tako določila poglobitve izzive za trajnost evropskega turizma, ki vključujejo zmanjševanje sezonske komponente v povpraševanju, obravnavanje vpliva turističnega prevoza, izboljševanje kakovosti delovnih mest v turizmu, vzdrževanje ter krepitev skupnosti blaginje in kakovosti življenja kljub spremembam, zmanjševanje uporabe virov in proizvodnje odpadkov, ohranjanje in dajanje vrednosti naravni in kulturni dediščini, počitnice dostopne vsem ter

uporabljeni turizem kot orodje v globalnem trajnostnem razvoju. Skupina predlaga seznam kazalcev v dokumentu Aktivnosti za bolj trajnostni evropski turizem (TSG, 2007). Kazalniki so ponovno oblikovani za destinacije, veliko pa jih lahko uporabimo tudi za hotele.

### 4.2.3 Indikatorji VISIT

Evropski model VISIT (angl. *Voluntary Initiative for Sustainability in Tourism*) je bil zasnovan, da bi demonstrirali, kako lahko turistične ekološke oznake v Evropi sodelujejo in premaknejo turistični trg proti trajnosti (The VISIT Initiative, 2004). Tisto, kar je potrebno za izvajanje trajnostne politike v turizmu, je po eni strani zavedanje in znanje o vplivih turizma na globalno in lokalno trajnost, po drugi strani pa poznavanje ter izvajanje politike in ukrepov, ki se odzivajo na ta vpliv. Pobuda tudi poudarja pomembnost izvajanja pritiskov, da postanejo vplivi vidni vsem državljanom. Na primeru turizma bi to pomenilo, da bi se okoljskih vplivov zavedli turisti, lokalni prebivalci, tisti, ki so politično odgovorni, lastniki podjetij in na splošno vsi deležniki. Vsi deležniki morajo razumeti, kako so njihove vsakdanje aktivnosti povezane s trajnostnim razvojem. Da bi opisali te odnose, pobuda VISIT meni, da bi morali najti indikatorje, ki bi bili sprejemljivi in bi izražali jasno sporočilo vsem deležnikom, da bi spremenili okolju neprijazno prakso. Iz tega razloga je projekt VISIT razvil ključne kazalnike za trajnostni razvoj turizma za destinacije v Evropi.

**Tabela 13: VISIT model indikatorjev trajnostnega razvoja turizma**

Zap. oznaka	Indikatorji – glavne skupine
A	Indikatorji politične uresničljivosti koncepta
B	Okoljski
C	Družbeno- kulturni
D	Ekonomski

Vir: Prirejeno po ECETAT, ECOTRANS, 2004.

Tako imenovani VISIT model navaja 4 osnovne skupine indikatorjev (Tabela 13):

- **indikatorji politične uresničljivosti** koncepta trajnostnega razvoja turizma so za implementacijo ključni, saj kažejo pripravljenost za

implementacijo koncepta. Brez politične pripravljenosti instrumenti ne bodo niti sprejeti, niti uporabljeni v praksi. Ključna vprašanja, na katera morajo indikatorji vplivov odgovoriti, so na primer: ali obstaja ekološki management v destinaciji, ali ima destinacija turistično strategijo trajnostnega razvoja, ali so v proces razvoja turizma vključeni vsi akterji v destinaciji. Primer za indikator politične kakovosti destinacije za udejanjanje trajnostnega razvoja bi bil razvit sistem monitoringa in poročanja o doseganju ciljev trajnostnega razvoja;

- **indikatorji naravnega okolja** merijo na primer obremenitve okolja oziroma vplive na naravno okolje zaradi turističnega transporta, zaradi pritiskov na vodne vire, proizvodnjo odpadkov ipd. V kategoriji kakovost naravnega okolja pa merijo na primer kakovost zraka, hrup in prenatrpanost, kakovost vode za kopanje ali za pitje ipd.;
- **družbeno-kulturni indikatorji** vplivov se nanašajo na primer na razvoj življenjskega standarda lokalnega prebivalstva ali na kakovost destinacije z vidika varnosti in odnosa do obiskovalcev;
- **ekonomski indikatorji** trajnostnega turističnega razvoja dajejo informacijo na primer o vplivu turizma na zaslužke lokalnega prebivalstva. Indikatorji ekonomske kakovosti (nekakovosti) pa dajejo informacijo o odvisnosti celotnega gospodarstva od turizma in sezonski variabilnost.

Seznam kazalnikov, ki ga je razvila pobuda VISIT bi se lahko uporabljal tudi za hotele. Prikazujemo jih v Tabeli 14.

**Tabela 14: VISIT-ovi kazalniki prirejeni za hotelska podjetja**

Področje	Opis indikatorja (konstrukta)	Primeri kazalcev
1. Indikatorji politične uresničljivosti koncepta trajnostnega razvoja	Obstoj lokalne politike zagotavljanja trajnostnega razvoja hotelskih podjetij	Obstoj politične strategije odločanja Obstoj strateško-akcijske ga načrta (da/ne) Področja, ki jih strateško-akcijski načrt zajema: transport, namenska uporaba površin in biotska raznolikost, energija, voda, odpadki, socialna vprašanja, ekonomska problematika
	Vključenost in sodelovanje deležnikov	So deležniki aktivno vključeni in sodelujejo pri načrtovanju, ocenjevanju in spremljanju strategije trajnostnega razvoja (da/ne) Se s tem ukvarjajo posebni oddelki in namensko zaposleni kadri (število takšnih delovnih mest)



Področje	Opis indikatorja (konstrukta)	Primeri kazalcev
	Spremljanje okoljskih standardov	Število hotelov, ki so okoljsko certificirani oziroma so v postopku pridobivanja uveljavljenih shem ekološkega managementa (kakor sta EMAS oz. ISO 14000)
<b>2.1. Turistični transport</b>	Lokalna mobilnost	Število hotelskih obratov, ki so dostopni s sredstvi javnega prevoza (oddaljeni manj kot 10 minut od najbližjega postajališča) Posebna prevozna sredstva namenjena zgolj za potrebe turistov (vrsta transportnega sredstva in maksimalna kapaciteta prepeljanih turistov na mesec)
<b>2.2. Obremenitev okolja – namenska raba tal, biotska raznovrstnost, turistične aktivnosti</b>	Sezonskost turizma	Število turistov po mesecih
	Razmerje med pozidanimi in naravnimi površinami	Pozidanost okolja v hotelske namene na km <sup>2</sup>
	Razvijanje različnih dodatnih aktivnosti za preživljanje prostega časa, ki posebej obremenjujejo okolje	Površina golf igrišč v km <sup>2</sup> Letno število obiskovalcev golf igrišča Število gliserjev in drugih pripomočkov za prakticanje vodnih športov
<b>2.3. Poraba energije</b>	Delež energije iz obnovljivih virov v celotni porabi energije Poraba energije na turista	Delež porabe energije iz obnovljivih virov v celotni porabi energije na leto. Celotna letna poraba energije deljena s številom turistov
<b>2.4. Poraba vode</b>	Trajnostna uporaba vodnih virov	Delež vode, ki prihaja iz dodatnih virov (daljnovodi, tankerji, itd.) oz. razsoljene morske vode v celotni porabi vode
	Povezanost v sisteme čiščenja vode	Procent hotelskih obratov, ki so povezani s čistilnimi napravami in vključeni v sisteme čiščenja vode
<b>2.5. Ravnanje s trdimi odpadki</b>	Delež ločenih trdih odpadkov namenjenih reciklaži	Delež ločenih trdih odpadkov v celotni količini trdih odpadkov
	Količina odloženih oz. predelanih trdih odpadkov.	Količina odloženih oz. predelanih trdih odpadkov (v tonah)
	Mesečno spremljanje količine proizvedenih odpadkov	Mesečna preglednica količine trdih odpadkov
<b>3. Družbeno-kulturni indikatorji</b>	Delež zaposlenih, ki ne prihajajo iz lokalnega okolja	Delež zaposlenih, ki ne prihajajo iz lokalnega okolja v celotnem številu zaposlenih
	Povprečno trajanje zaposlitvenih pogodb	Povprečno trajanje zaposlitvenih pogodb hotelskega osebja
<b>4. Ekonomski indikatorji</b>	Sezonsko nihanje števila zaposlenih	Število zaposlenih v visoki sezoni/število zaposlenih v nizki sezoni
	Delež, ki ga hotelsko podjetje predstavlja v BDP-ju destinacije	Delež, ki ga hotelsko podjetje predstavlja v BDP-ju destinacije
	Sezonsko nihanje zasedenosti namestitev	Mesečna preglednica števila turističnih nočitev v hotelu
	Število namestitvenih kapacitet na lokalnega prebivalca	Število namestitvenih kapacitet na lokalnega prebivalca
	Povprečna dolžina bivanja	Povprečna dolžina bivanja

Vir: Prirejeno po VISIT, 2004.

### 4.3 DOBRE PRAKSE

Kar nekaj hotelskih družb je razvilo svoje lastno okoljsko poročilo z različnimi trajnostnimi kazalniki. Nekatera od njih so Willard Intercontinental, Washington D.C. (2008), Sunwing Resort (2008), Accor (2008b) in TUI (2008). Vsa poročila imajo skupnih nekaj osnovnih kazalnikov, ki se nanašajo na vodo, energijo in ravnanje z odpadki. Poleg teh pa je vsaka skupina vključila nekaj svojih okoljskih in v nekaterih primerih tudi družbenih kazalnikov. Mi smo kot najboljši praksi izbrali prakso hotelov Accor in prakso, ki jo je za hotele razvil organizator potovanj TUI. Ta dva primera sta v nadaljevanju opisana podrobneje v Tabeli 15.

#### 4.3.1 TUI-jev okoljski program za hotele

Skupina TUI navaja, da prevzemajo odgovornost za okolje na vseh področjih delovanja (TUI, 2008a).

**Tabela 15: Okoljski kontrolni seznam TUI za hotele**

Opis indikatorja (konstrukta)	Primeri kazalcev
1. Ravnanje z odplakami	Odplake gredo v kanalizacijski sistem (Da/Ne) Mehansko ali rastlinsko čiščenje odpadnih voda (Mehansko/Rastlinsko) Čiščenje odpadnih voda(3-stopnja/Mikrobiološko)
2. Ukrepi za varčevanje z vodo	Obstoj ukrepov za varčevanje z vodo (Da/Ne)
3. Ponudba vode	Oskrba s podzemno vodo (Da/Ne in odstotek)
4. Nadzorovano ravnanje z odpadki	Uporaba vračljivih steklenic (Da/Ne)
5. Ukrepi za varčevanje z energijo	Obstoj ukrepov za varčevanje z energijo (Da/Ne)
6. Okoljska organizacija	Obstoj okoljske organizacije (Da/Ne)
7. Redne meritve porabe	Poraba vode gosta na noč (v litrih) Emisija CO <sub>2</sub> na nastanitev in letno (v tonah)
8. Okolju prijazne nabavne politike	Obstoj okolju prijazne nabavne politike (Da/Ne) Dajanje prednosti izdelkom, ki so proizvedeni lokalno (Da/Ne)
9. Uporaba biorazgradljivih čistilnih sredstev	Uporaba biorazgradljivih čistilnih sredstev (Da/Ne) Prednost dajati biorazgradljivim čistilnim sredstvom (>50 odstotek) (Da/Ne)
10. Ukrepi proti hrupu	Merjenje hrupa (Da/Ne) Izolacija sob (Da/Ne)
11. Uporaba pesticidov in zatiranje škodljivcev	Uporaba pesticidov in snovi za zatiranje škodljivcev Biološki pesticidi (Da/Ne in odstotek)
12. Kakovost obal, jezer in morja	Hotelska plaža nagrajena z »Modro zastavo« (Da/Ne) Čistilne akcije na plažah (Da/Ne)

Opis indikatorja (konstrukta)	Primeri kazalcev
<b>13. Okoljska komunikacija</b>	Obstoj okoljske komunikacije (Da/Ne) Informacije za goste o varstvu okolja (Da/Ne) Okoljske ture in izleti (Da/Ne)
<b>14. Varstvo živali in ogroženih vrst</b>	Varovanje živali (Da/Ne; Psi/mačke/drugo – kaj) Redne veterinarske kontrole (Da/Ne)
<b>15. Okoljsko certificiranje/okoljske nagrade/okoljske znamke/računovodstvo</b>	Obstoj okoljskega certificiranja/okoljskih nagrad/okoljskih znamk/računovodstvo (Da/Ne) ISO 14001 (Da/Ne; Veljavnost od/do)

Vir: TUI, 2008b.

Skupina TUI objavlja lastno okoljsko poročilo, prav tako pa s pomočjo okoljskega kontrolnega seznama preverja tudi poslovne partnerje, da bi preverili njihov okoljski management. Okoljski kazalniki temeljito preverjajo različne okoljske vidike delovanja hotela, vendar pa kontrolni seznam ne vključuje nobenega družbenega kazalnika. Skrajšan opis okoljskega kontrolnega seznama TUI za hotele je prikazan v naslednji tabeli (TUI, 2008b).

#### 4.3.2 Accorjevi indikatorji za okoljsko poročanje

Naslednji dober primer najboljše prakse je hotelska skupina Accor, ki upravlja 4.000 hotelov v 90 državah. Leta 2002 je skupina ustanovila Odbor za trajnostni razvoj. Odbor se sestane vsaka dva meseca z namenom, da preveri odločitve Accorja v zvezi z udeležanjem trajnostnega razvoja (razvoj pravične trgovine, vzpostavitev poročanja na ravni celotne skupine Accor, komunikacije itd.). Delovno mesto managerja za trajnostni razvoj so odprli leta 2002 (Accor, 2008a).

Accorjeva Okoljska listina za hotele je orodje za upravljanje okolja za vsak Accorjev hotel in ima tudi nalogo, da spodbuja in spremlja okoljsko zavezanost in odgovornost vsakega hotela. Ukrepi se nanašajo na vodstvo hotela (na primer zastavljeni cilji za omejevanje porabe), vključno s sodelavci ali njihovimi gosti (na primer predlagajo gostom, da bi ponovno uporabili brisače in rjuhe), na potrebo po razmeroma zmernih naložbah (na primer namestiti regulator za pretok vode) ali veliko bolj pomembne naložbe (na primer namestiti sončne kolektorje).

Letno poročilo sestoji iz kazalnikov, ki merijo ekonomsko, družbeno in okoljsko delovanje Accorjevih hotelov. Družbeni kazalniki so precej obširni in zajemajo naslednje kategorije: delničarje, stranke, zaposlene, dobavitelje in lokalne skupnosti. Celoten sklop Accorjevih družbenih kazalnikov lahko najdemo v letnem poročilu (Accor, 2008b). Okoljski kazalniki so razdeljeni po temah v osem skupin: voda, energija, emisije toplogrednih plinov, biotska raznovrstnost, obnavljanje virov, dviganje ozaveščenosti med zaposlenimi in strankami, okoljsko upravljanje in okoljsko certificiranje. Tabela 16 prikazuje celoten seznam Accorjevih okoljskih kazalnikov.

**Tabela 16: Accorjevi okoljski indikatorji**

Opis indikatorja (konstrukta)	Primeri kazalcev
<b>1. Upravljanje z vodo</b>	Količina porabljene vode (m <sup>3</sup> ) Obstoječi cilji za zmanjšanje porabe vode (odstotek hotelskih obratov) Mesečno spremljanje in analiza porabe vode (odstotek hotelskih obratov)
<b>2. Upravljanje z energijo</b>	Količina porabljene energije (Mwh) Pridobljena sončna energija (Mwh) Obstoječi cilji za zmanjševanje porabe energije (odstotek hotelskih obratov) Mesečno spremljanje in analiza porabe energije (odstotek hotelskih obratov)
<b>3. Emisije toplogrednih plinov</b>	Neposredne emisije (tone CO <sub>2</sub> ) Posredne emisije (tone CO <sub>2</sub> )
<b>4. Biotska raznovrstnost</b>	Zmanjševati porabo herbicidov (odstotek hotelskih obratov) Izbrati rastline, ki so prilagojene za določeno okolje (odstotek hotelskih obratov) Posaditi vsaj eno drevo na leto (odstotek hotelskih obratov) Podpirati lokalno okoljsko pobudo (odstotek hotelskih obratov)
<b>5. Ponovna uporaba virov</b>	Reciklaža papirja/kartonska embalaža (odstotek hotelskih obratov) Reciklaža papirja, časopisov in revij (odstotek hotelskih obratov) Reciklaža stekla (odstotek hotelskih obratov) Reciklaža plastične embalaže (odstotek hotelskih obratov) Reciklaža kovinske embalaže (odstotek hotelskih obratov) Reciklaža organskih odpadkov (odstotek hotelskih obratov) Omogočeno ločevanje odpadkov v hotelskih sobah (odstotek hotelskih obratov) Varno odstranjevanje hotelskih baterij (odstotek hotelskih obratov) Varno odstranjevanje baterij od strank (odstotek hotelskih obratov) Reciklaža tonerjev za tiskalnike (odstotek hotelskih obratov) Varno odstranjevanje fluorescentnih tub in žarnic (odstotek hotelskih obratov) Omejiti uporabo embalaže na enkratno uporabo (odstotek hotelskih obratov) Omejiti individualno pakiranje za higienske izdelke (odstotek hotelskih obratov)

Opis indikatorja (konstrukta)	Primeri kazalcev
<b>6. Dviganje ozaveščenosti med zaposlenimi in strankami</b>	Dvigovati ozaveščenost o okolju med zaposlenimi Vključevanja varstva okolja na vsa delovna mesta Dvigovati ozaveščenost o okolju med strankami Zagotavljanje okolju prijazne transportne alternative strankam
<b>7. Poslovanje z okoljem</b>	Povprečno število okoljskih pobud, ki potekajo
<b>8. Okoljsko certificiranje</b>	Certifikat ISO 14001 Drugi certifikati

Vir: Accor, 2008a.

## 4.4 EKOLOŠKI KODEKSI

Ekološki kodeksi so zelo popularen način uvajanja ekološkega managementa in pogosto celo prvi korak ali njegov sestavni del. Predstavljajo skupek načel, ki opredeljujejo okolju prijazne načine vedenja. V nekem smislu ekološki kodeks komunicira ekološko etiko (standarde, načela) in priporoča »pravilno«  
vedenje (načine, kako se vesti do okolja prijazno). UNWTO je izdelal etični kodeks za vedenje v turizmu (UNWTO, 2008). To je osnovni kodeks, ki ga povzemajo in konkretizirajo mnogi turistični subjekti. Tako ločimo ekološke kodekse za na primer ponudnike nastanitvenih zmogljivosti, kodekse za turiste, za organizatorje potovanj ali turistične agencije, destinacije itd.

Kodeksi se zelo razlikujejo v obsegu in vsebini: poznamo nacionalne, regionalne in mednarodne industrijske kodekse, prav tako pa poznamo tudi kodekse, ki se osredotočajo na specifične sektorje v turizmu in na različne vidike. Prostovoljni kodeksi so privlačna alternativa vsiljeni uredbi in pogosto se predlaga takšne kodekse ravnanja v prizadevanju, da bi se izognili zakonski regulativi ali pripravili prostor zanjo in olajšali prehod na nove pogoje (UNEP, 1995).

### 4.4.1 Etični kodeks v turizmu UNWTO

UNWTO je leta 1999 sprejela Etični kodeks v turizmu, ki je kodeks trajnostnega razvoja turizma. Kodeks temelji na desetih načelih, tretje načelo se v celoti nanaša na turizem kot dejavnik trajnostnega razvoja in od deležnikov zahteva:

- vsi udeleženci v turističnem razvoju moramo varovati naravno okolje z namenom, da bomo dosegli trdno, neprekinjeno in vzdržljivo

gospodarsko rast, ki bo enakovredno zadovoljila potrebe in cilje sedanjih in prihodnjih generacij;

- dati moramo prednost vsem oblikam turističnega razvoja, ki spodbujajo ohranjanje dragocenih naravnih bogastev, še posebej vode in energije, in takšnim, ki se izogibajo nepotrebnemu trošenju, vsem tem oblikam turizma pa morajo pomagati tudi državne, regionalne in krajevne oblasti;
- nihanje v številu turistov glede na čas in prostor, še zlasti zaradi šolskih počitnic in plačanih dopustov, predstavlja velik pritisk za turizem, zato bi morali uvesti bolj enakomerno razdeljene počitnice, ki bi poleg zmanjšanja pritiska turističnih dejavnosti na okolje tudi povečale pozitiven učinek na turistično dejavnost in krajevno gospodarstvo;
- turistično infrastrukturo in dejavnosti moramo oblikovati tako, da bomo zaščitili naravno dediščino, njen ekosistem in biološko raznolikost in da bomo ohranili ogrožene vrste v naravi; udeleženci v turističnem razvoju, še posebej strokovnjaki, pa bi se morali dogovoriti o uvedbi omejitev njihovih dejavnosti, še zlasti ko se te izvajajo na občutljivih območjih, kot so: puščave, polarna, visokogorska in obmorska območja, tropski gozdovi in močvirja; takšni kraji so primerni za naravne rezervate ali za zaščitena območja;
- naravni turizem in ekološki turizem sta še prav posebej koristna za obogatitev in izboljšanje položaja turizma, če seveda spoštujeta naravno dediščino in krajevno prebivalstvo in če delujeta v skladu z zmožnostmi območja.

#### **4.4.2 Ekološki kodeksi za hotele**

Kodeks UNWTO je osnova za izpeljane kodekse, ki so jih na različnih območjih in za različne ciljne skupine razvile s turizmom povezane organizacije. Med drugim v dejavnosti obstajajo tudi številni kodeksi za hotele.

#### 4.4.2.1 Primer: Ekološki kodeks IYHF za mladinske hotele

Kot primer ekološkega kodeksa za ponudnike nastanitvenih zmogljivosti navajamo ekološki kodeks Evropskega združenja mladinskih hotelov (angl. *International Youth Hostel Federation – IYHF*).

S kodeksom so se obvezali spoštovati naslednja načela:

- načelo zmanjševanja škodljivih vplivov na okolje, zmanjševanja uporabe materialov, ki so škodljivi za okolje, načelo smotrnejše porabe vode;
- načelo recikliranja: uporaba v celoti ali delno recikliranih proizvodov, recikliranje papirja, stekla, plastike in organskih odpadkov;
- načelo zmanjševanja onesnaževanja: minimiziranje onesnaževanja z učinkovitimi in ekološko sprejemljivimi metodami;
- načelo nadziranja potrošnje energije in uporabe obnovljivih virov energije;
- načela na področju transporta so spodbujanje uporabe javnih prevoznih sredstev, ogledovanje okolice s kolesi ali peš;
- varstvo narave: sodelovanje pri ohranitvi območij v območju mladinskih hotelov;
- načelo ekološkega izobraževanja: spodbujanje zaposlenih in obiskovalcev k okolju prijaznejšemu vedenju.

Za implementacijo načel je odgovoren vsak posamezen mladinski hotel, njihov napredek pa nadzira Mednarodno združenje mladinskih hotelov (IYHF, 2008).

#### 4.4.2.2 Primer: Kodeks za hotele IHEI

Primer ekološkega kodeksa za hotele in gostinska podjetja je kodeks mednarodne hotelske okoljske iniciative (angl. *International Hotels Environmental Initiative – IHEI*, IHEI, 2006). Okoljska lista pobud v hotelski in gostinski panogi izpostavlja vrsto dejavnosti, ki se izvajajo za spodbujanje okoljske prakse v hotelski dejavnosti. Te so:

- zagotavljanje praktičnih napotkov za panogo, kako izboljšati okoljsko

učinkovitost in kako to prispeva k uspešnemu poslovanju;

- razvijati okoljske priročnike in praktične smernice;
- priporočiti sisteme za spremljanje izboljšav okoljske uspešnosti in za okoljske presoje;
- spodbujanje spoštovanja najvišjih možnih standardov za okolje, ne samo neposredno v panogi, ampak tudi z dobavitelji in lokalnimi oblastmi;
- spodbujanje vključevanja v usposabljanje za okoljsko upravljanje med hotelskimi in gostinskimi šolami;
- sodelovanje z ustreznimi nacionalnimi in mednarodnimi organizacijami z namenom, da bi omogočili širšo ozaveščenost in upoštevanje pobud praks spodbujanja;
- širša izmenjava informacij in izpostavljanje dobrih praks v panogi.

V priročniku »Okoljski management za hotele – Vodnik za trajnostno delovanje« zagotavlja hotelom in drugim sorodnim panogam znanje in priporočila, kako »ozeleniti« delovanje. Osredotoča se na ključna področja, kot so upravljanje z energijo, vodo, ravnanje z odpadki, kupne in dobavne verige, varnost prehrane in okoljsko zdravje.

Čeprav kodeksi ravnanja lahko služijo kot uporabna načela in smernice za izvajanje bolj trajnostnih poslovnih praks, pa razvoj kazalnikov lahko zviša tako njihovo ustreznost kot tudi lažje in širše izvajanje v praksi. Oblikovanje kazalnikov v okviru kodeksov ravnanja za hotele bi olajšalo kvantifikacije vprašanj v zvezi s trajnostjo za hotele in spremljanje njihovih sprememb v času ter omogočalo primerjavo med različnimi hoteli.

## 4.5 EKOLOŠKI ZNAKI IN NAGRADE

Za uvajanje ekološkega managementa so primerni tudi ekološki znaki in nagrade. Spodbujajo različne okolju prijazne aktivnosti.

### 4.5.1 Ekološki znaki

Ekološki znaki informirajo o zmanjšanih negativnih vplivih na okolje Slovenski hoteli o ekoloških programih vedo malo in ne izvajajo ekoloških aktivnosti v



obsegu, ki bi jih označili kot ekološki program. Zato v nadaljevanju prikazujemo značilnosti ekoloških znakov za hotele na splošno in kratko predstavljamo dva obstoječa ekološka znaka za nastanitveni sektor, ki sta relevantna za prenos v naše razmere. Za ekološke znake pa se seveda lahko potegujejo destinacije ali hoteli (Green Globe) ali posamezni proizvodi, ki so lahko tudi turistični (na primer ekološki znak EU).

Merila za ekološke znake za nastanitvene objekte se lahko nanašajo na vrsto elementov, kot so prisotnost ekološke politike, ravnanje z odpadki, nabava surovin v večjih količinah in okolju prijazni embalaži, uporaba čistilnih sredstev, nadzorovana poraba vode itd. Poizkus opredelitve področij ekoloških kriterijev za ekološke oznake hotelov je podan v Tabeli 17.

**Tabela 17: Kriteriji oziroma področja, ki jih obravnava večina ekoloških modelov za hotele**

Št.	Kriterij – področje
1	Izpolnjevanje zahtev nacionalne zakonodaje na področju varstva okolja
2	Prisotnost ekološke politike in ekoloških kodeksov
3	Poraba vode in ravnanje z odpadki – zmanjševanje porabe in čiščenje
4	Poraba energije – zmanjševanje
5	Ravnanje z odpadki – zmanjševanje in recikliranje
6	Pranje in pralna sredstva
7	Čiščenje in čistilna sredstva
8	Uporaba kemikalij in škodljivih snovi
9	Uporaba surovin in potrošniških dobrin (zmanjševanje in vrste), uporaba okolju prijaznih proizvodov
10	Uporaba okolju prijaznih materialov za notranjo opremo
11	Uporaba okolju prijaznih gradbenih materialov
12	Odnos do okolja v pisarni (»pisarniška ekologija«)
13	Koristi od turizma za lokalno skupnost/prebivalce
14	Zmanjševanje negativnih okoljskih vplivov pri nakupu hrane in pijače
15	Pobude za uporabo javnega transporta
16	Ekološko informiranje/vzgajanje turistov
17	Ekološko izobraževanje zaposlenih in partnerjev
18	Druge (vpliv na okolico, vpliv na lokalno kulturno dediščino)

Vir: PRELECO, 2005.

Pogosto so merila za ekološke znake širša in se ne nanašajo le na vplive na naravno okolje in naravne vire, temveč tudi na druge vplive, ki jih turizem navadno tudi obravnava pod skupnim pojmom ekološki vplivi. Takšni drugi

vplivi so na primer pozidanost pokrajine, vpliv na kulturno dediščino, vpliv na lokalno prebivalstvo ipd.

#### *4.5.1.1 Primer: Ekološki znak EU za nastanitveni sektor*

Ekološki znak EU je zelo razpoznaven, saj se že od leta 1992 uporablja za različne, ne samo turistične proizvode in označuje že nekaj sto okolju prijaznih izdelkov. Logotip je rožica, sestavljena iz 12 zvezdic, v krogu okoli črke E, ki pomeni Evropo. Zvezdice so modre in povzete iz evropske zastave. Oblika rože in zelena barva v logotipu simbolizirata naravo.

Ekološki znak EU je uradni znak za kakovost okolja, ki je priznan s strani neodvisnih organizacij in je veljaven po vsej Evropi. Trenutno so na voljo merila za enaindvajset skupin proizvodov. Vsaka država članica mora določiti pristojni organ za podeljevanje ekološkega znaka EU. Evropski znak za okolje za nastanitvene zmogljivosti je bil ustvarjen z namenom nagrajevanja nastanitvenih storitev, ki spoštujejo okolje. Predstavlja dobro ravnanje z okoljem in dodano vrednost, ko turisti izbirajo med nastanitvenimi možnostmi. Leta 2004 je Evropska komisija vzpostavila tudi merila za šotorišča. Hoteli, hiše za goste in kampi, ki imajo za logotip ekološko znamko rožo, so bili prepoznavni kot najbolj okolju prijazne namestitve v svoji okolici (EC, 2008).

Evropski ekološki znak postavlja skupno 84 kriterijev, 37 obveznih in 47 dodatnih ekoloških kriterijev. Namen meril je omejiti glavne vplive na okolje, in sicer iz treh faz v življenjskem ciklu storitve (nakup, izvajanje storitve, odpadki). Namenjena so zlasti:

- omejevanju porabe energije,
- omejevanju porabe vode,
- omejevanju količine odpadkov,
- dajanju prednosti uporabi obnovljivih virov in snovi, ki so manj nevarne za okolje,
- spodbujanju komunikacije in izobraževanju o okolju.

#### 4.5.1.2 Primer: Zeleni ključ

Skrbnik Zelenega ključa je danska organizacija HORESTA, od leta 2003 pa tudi FEE (angl. *Foundation for Environmental Education*), ki jo v Sloveniji že poznamo po znaku Modra zastava. Znak se uporablja v skandinavskih državah in v Franciji, interes za uvedbo znaka pa je izrazilo še 14 držav, ki so članice FEE. V Sloveniji bi po pooblastilu FEE prijave zbirala ista organizacija, ki izvaja tudi Modro zastavo (DOVES).

Originalni nordijski logotip zelenega znaka je krog – planet Zemlja, ki je razdeljen na dva dela. Modra barva predstavlja morje, zelena barva kopno. Med njima je tanka ločnica, ki opozarja, da moramo k vsaki odločitvi pristopati z rešitvijo, ki bo prijazna do okolja. Komercialni znak zelenega ključa ima poenostavljeno obliko ključa (Francija).

Merila se nanašajo na:

- kontrolo okolja (na primer oblikovanje ekološke politike, ciljev in njihova realizacija),
- vključevanje zaposlenih (ekološki sestanki ipd.),
- informiranje gostov o ekoloških aktivnosti podjetja in primernem ekološkem vedenju,
- porabo vode,
- pomivanje in čiščenje (uporaba čistil ipd.),
- odpadke (recikliranje, management),
- energijo (poraba, prihranki, energetski vodnik),
- prehranske izdelke (izbira okolju prijaznih),
- klimatsko napravo,
- pripadajoče parke in parkirne površine,
- zelene aktivnosti,
- administracijo.

#### 4.5.2 Okoljske nagrade

Ekološke nagrade se praviloma podeljujejo na razpisih za posebne dosežke na področju varstva okolja ali za zmanjševanje negativnih okoljskih vplivov. Tudi

okoljske nagrade se, podobno kot ekološki znaki, podeljujejo različnim nosilcem. To so lahko turistični proizvodi, destinacije, podjetja ali osebnosti. Trenutno je najbolj vidna evropska ekološka nagrada EDEN, ki se podeljuje za novonastajajoče destinacije. Evropska komisija vsako leto določi tematsko področje (na primer naravna dediščina, zaščitena območja ipd.). Obstajajo pa tudi nagrade za hotele.

#### 4.5.2.1 Primer: Ekološka nagrada turizem za jutri

Ena od prestižnejših mednarodnih nagrad na področju ekološkega turizma je ekološka nagrada turizem za jutri (angl. *The Tourism for Tomorrow Award*). Nagrado je ustanovila Federacija organizatorjev potovanj (angl. *Federation of Tour Operators*) leta 1989, da bi spodbudila aktivnosti za ohranjanje okolja s strani njihovih partnerjev, to je ponudnikov turističnih storitev. Leta 1992 je letalska družba British Airways prevzela sponzorstvo tekmovanja, leta 2003 pa je prevzel upravljanje WTTC (angl. *World Travel and Tourism Council*). Obstajajo štiri kategorije, v katerih se v posameznih letih podeljuje obravnavana nagrada, na primer za ekološko vzorno turistično destinacijo, za prispevek k ohranitvi naravnega okolja in biotske raznovrstnosti, nagrada za omogočanje koristi za lokalno prebivalstvo in podpiranje razvoja skupnosti ter globalno nagrado za najboljše prakse na področju trajnostnega turizma na širši podjetniški ravni. Ciljna skupina so destinacije, organizatorji potovanj, individualni hoteli in hotelske verige, narodni parki in aktivnosti, povezane s turizmom. Namen tekmovanja je izbira oziroma selekcija organizacij in projektov z namenom dati vzor drugim, da jim sledijo. V letu 2008 je glavni zmagovalec postal Blackstone Valley Tourism Council z ameriškega Rhode Islanda.

#### 4.5.2.2 Primer: Okoljska nagrada Emeraude – hotelir leta

Okoljska nagrada Mednarodne hotelske skupnosti in skupnosti restavracij (IH&RA) je ena od najstarejših nagrad za prepoznavanje gostoljubnosti in aktivnosti za varstvo okolja. Izvaja se v sodelovanju z Okoljskim programom Združenih Narodov – UNEP (IHRA, 2008). Ustanovljena je bila leta 1990 in je bila ena od prvih programov nagrajevanja za spodbujanje okoljske ozaveščenosti med hoteli in za prizadevanje za »ozelenitev« industrije. Program priznava

prizadevanja neodvisnih in korporacijskih hotelov ter izbira zmagovalca v vsaki kategoriji. Izbrane aplikacije so vključene v periodičnih poročilih najboljših praks.

Pod vodstvom svojega predsednika IH&RA določi posebno priznanje za hotel ali verigo za njihovo zavezanost, da presežejo njihovo pričakovanje pri varovanju okolja in zmanjšajo izpust CO<sub>2</sub>. Vsaka veriga hotelov, ali neodvisni hotel lahko pošlje svoj projekt IH&RA-i. Le-ta pa mora zadoščati naslednjim pogojem:

- poslovanje z energijo – strategije in pristopi,
- okolju prijazno delovanje hotela,
- higiena, zdravstveni management, gostinske storitve,
- politika varčevanja z vodo,
- uporaba proizvodov, ki se proizvajajo lokalno.

## 4.6 OKOLJSKI STANDARDI

Sistemi ekološkega managementa, ki vključujejo ekološko strategijo in razvoj, na primer ekološki standardi ISO in EMAS. Okoljski standardi, ki so najbolj pogosto navedeni v hotelski industriji, so ISO 14001 in EMAS.

### 4.6.1 Okoljski standardi ISO

Standardi ISO 14000 so serija mednarodnih standardov za okoljsko upravljanje. Zagotavljajo okvir za razvoj sistema za okoljsko upravljanje in podporne računovodske programe. Glavni zagon za njihov razvoj je prišel kot rezultat z okoljskega zasedanja v Riu, ki je bil leta 1992. ISO 14001 je bil prvič objavljen leta 1996 in določa aktualne zahteve za sistem okoljskega ravnanja. Nanaša se na okoljske vidike, ki jih organizacija obvladuje in za katere se lahko pričakuje, da bo imela vpliv. ISO 14001 se pogosto obravnava kot temelj standardov ISO 14000. Ne le da je ta standard najbolj znan, ampak je tudi edini standard ISO 14000, za katerega je trenutno možno certificiranje s strani zunanjih organov za certificiranje. Določa zahteve za vzpostavitev okoljske politike o določitvi okoljskih vidikov in vplivov proizvodov/aktivnosti/storitev, načrtovanje

merljivih okoljskih ciljev, delovanje in izvajanje programov za doseganje splošnih in posamičnih ciljev, preverjanje in korektivne ukrepe ter pregled vodstva. ISO 14001 se nanaša na proces in ne na sam izdelek.

#### **4.6.2 EMAS**

Ekološki management in računovodska shema (EMAS) je Evropski prostovoljni instrument, ki priznava organizacije, ki konstantno izboljšujejo okoljsko delovanje (Evropski parlament, 2007). Obstaja že od leta 1995 z več kot 3000 registriranimi lokacijami (Wenk, 2005). Registrirane organizacije so zakonsko skladne, izvajajo okoljski management in poročajo o svojem delovanju skozi publikacije, ki so neodvisno potrjene okoljske izjave. Priznani so z logom EMAS, ki zagotavlja zanesljivost podanih informacij. Shema je bila prvotno omejena na družbe v industrijskem sektorju. Od leta 2001 je bil EMAS odprt za vse gospodarske sektorje, vključno z javnimi in zasebnimi storitvami. V juliju 2008 je Evropska komisija predlagala revizijo sistema EMAS, da bi povečali udeležbo podjetij ter zmanjšali breme administracije in stroške, posebej za mala in srednje velika podjetja (Evropska komisija).

Cilj sistema EMAS je spodbujanje nenehnega izboljševanja okoljske uspešnosti organizacij:

- z vzpostavitvijo in izvajanjem sistemov okoljskega ravnanja v organizacijah,
- s sistematičnim, objektivnim in rednim vrednotenjem učinkovitosti teh sistemov,
- z zagotavljanjem informacij o okoljski uspešnosti in odprtim dialogom z javnostjo ter drugimi zainteresiranimi,
- z aktivnim vključevanjem zaposlenih v organizaciji in z začetnim ter naprednim usposabljanjem zaposlenih, ki omogoča dejavno sodelovanje pri nalogah. Predstavniki zaposlenih morajo biti prav tako vključeni (EC Regulation 761/2001).

V sistemu EMAS mora organizacija vzpostaviti in vzdrževati postopke za spremljanje in merjenje na redni bazi, ključne parametre svojega delovanja in dejavnosti, ki imajo lahko pomemben vpliv na okolje. To vključuje spremljanje

informacij, ustrezno obvladovanje delovanja ter izpolnjevanje organizacijskih splošnih in posamičnih ciljev.

Tovrstni sistemi so v tujini in Sloveniji najbolj poznani, številna podjetja so že pridobila standarde ISO, nekatera tudi ekološki standard ISO, vendar je med njimi zelo malo turističnih podjetij. Hotelske verige, ki so uvedle EMAS, so Sol Melià, Garden Hotels, Occidental Hotels, Elitor, Iberostar, Acorn and the Spanish Paradores de Turismo.

Paradores na primer izvaja izčrpno analizo vplivov na okolje z vidika porabe vode in plina, emisij, ki jih proizvajajo grelniki vode, odpadne vode in ravnanja z odpadki. Ko so meritve opravljene in je proučeno njihovo izpolnjevanje pravnih zahtev, so vzpostavljeni kazalniki ekološke uspešnosti, ki omogočajo zmanjšanje uporabe energije in vplivov njihovega delovanja na okolje (Paradores, 2008).

#### 4.7 OGLJIKOV ODTIS

Ogljikov odtis<sup>3</sup> je indikator, ki ni upoštevan v nobenem od omenjenih modelov trajnostnih indikatorjev v hotelirstvu, vendar pa v zadnjih letih postaja vedno bolj priljubljen. »Ogljikov odtis je mera količine ogljikovega dioksida proizvedenega z izgorevanjem fosilnih goriv. V poslovnih organizacijah je določena količina CO<sub>2</sub> proizvedenega direktno ali indirektno kot rezultat vsakodnevnih aktivnosti« (Grubb and Ellis Company, 2007). Izraz »ogljikov odtis« se pogosto uporablja v sklepih o omiljenju podnebnih sprememb z zmanjševanjem emisij ogljikovega dioksida. Ogljikov odtis se pravzaprav nanaša na težo ogljika v kilogramih ali tonah na osebo, oziroma aktivnost (Hammond, 2007). Indikator ogljikov odtis bi v hotelirstvu torej predstavljal celotno količino emisij ogljika (v kilogramih ali tonah), povzročenih z delovanjem hotela, v na primer enem letu.

V 2007 Sustainability Reportu je hotel Willard InterContinental v Washingtonu, D.C. (2008) uporabil indeks GEPOR (količina emisij plina, ki povzroča efekt

---

<sup>3</sup> Ogljikov odtis ali ogljikova sled (angl. *CO<sub>2</sub> footprint*).

tople grede, na zasedeno sobo na leto). Merski sistem GEPOR vključuje merila, kot so površina hotela, potrošnja elektrike in zemeljskega plina, količine uporabljene vode in podobno. Ta indeks bi lahko bil prvi korak k osnovanju merskega sistema, ki bi pozneje lahko postal standard za merjenje ogljikovega odtisa v hotelirstvu. Na podlagi državne statistike ZDA o porabi energije in predpostavki, da je površina povprečne hotelske sobe 28 kvadratnih metrov, je bilo ocenjeno, da enodnevno bivanje v hotelu pomeni porabo 29,3 kilovatne ure, kar je enako emisiji 15 kilogramov ogljikovega dioksida (Hasek, 2008).

V sodelovanju z svetovnega sklada za zaščito ogroženih živalskih vrst (WWF) bo tudi Fairmont Hotels and Resorts meril ogljikov odtis in postavil cilj za znižanje emisij CO<sub>2</sub> na ravni podjetja (Fairmont, 2008).

V letu 2007 je tudi Double Tree Hotel in Portland (Oregon) z organizacijo The Climate Trust uvedel program za kompenzacijo ogljika. Ustvarili so spletno stran z namenom seznanjanja turistov z omenjenim programom (Double Tree Hotel, 2008). Stran vsebuje informacije o programu za kompenzacijo ogljika, paketih za zelena srečanja (kongrese) in druge trajnostne programe. Na njej je mogoče najti tudi »ogljikov kalkulator«, s katerim lahko gostje ugotovijo, kakšen vpliv imajo njihovo bivanje in aktivnosti na destinaciji na globalno segrevanje. Najverjetneje je to prvi ogljikov kalkulator, ustvarjen posebej za hotele. Med drugim pove, da ena soba na noč v povprečju povzroči 10 kilogramov emisij ogljikovega dioksida, kar je za 50 odstotkov nižji izračun kot v prej navedenem primeru za ameriške hotele (Hasek, 2008). Gostje in skupine lahko denarno prispevajo organizaciji The Climate Trust, ki nakazani denar porabi za aktivnosti, povezane z zmanjšanjem ogljikovega odtisa njihovega bivanja in tako naredijo svoje bivanje v hotelu nevtralnno v smislu povzročene količine ogljikovih emisij. Donacije se uporabijo za projekte v Portlandu, ki jih financira organizacija The Climate Trust. Ti projekti zmanjšujejo celotno količino emisij ogljikovega dioksida iz naslova izboljšav v prometu, učinkovitejše rabe energije v poslovnih in bivalnih zgradbah ipd. Dobuletreejev program za zmanjšanje emisij preučuje ogljikov odtis kot odtis uporabe goriv in drugih virov, ki povzročajo nastanek ogljikovega dioksida posameznega hotela (The Corporate Social Responsibility Newswire, 2007).



Druge spletne strani, ki omogočajo kalkulacijo ogljikovega odtisa, so na primer spletna stran Climate Care (2008) in spletna stran organizacije Carbon Footprint (2008). Potrebno pa je biti pozoren, saj sta kalkulatorja bila razvita za izračun emisij CO<sub>2</sub> v gospodinjstvih. Prvi kalkulator upošteva letno porabo energije, plina, utekočinjenega plina in kurilnega olja, premoga, propana in lesenih kuriv. Steigenberger Hotel v Berlinu na spletni strani svojim gostom ponuja možnost, da si izračunajo količino emisij CO<sub>2</sub>, povzročenih na njihovem celotnem potovanju, z uporabo kalkulatorja ogljikovega odtisa (Greenmiles, 2008).

Ogljikovi odtisi so bili izračunani tudi za nekatere turistične destinacije, vključujoč Avstralijo (Forsyth in drugi, 2008), Novo Zelandijo (Becken, 2008), Malorko, Ciper (Sisman & Associates, 2007) in Whistlerin v Kanadi (Kelly in Williams, 2007). Vendar pa za zdaj še ne poznamo enotne metode za ocenitev emisij ogljikovega dioksida za destinacije. Zato se vsi zgoraj omenjeni izračuni nekoliko razlikujejo med seboj. Becken (2008) se na primer večinoma osredotoča na emisije iz turističnega mednarodnega in domačega transporta, ki po navadi prispeva največji delež celotnih emisij CO<sub>2</sub> v turizmu. Večina kalkulacij ogljikovega odtisa za turistične destinacije vključuje tako neposredne emisije CO<sub>2</sub>, kot so gorivo, uporabljeno za izletniške avtobuse, kot tudi posredne emisije CO<sub>2</sub>, ki izhajajo iz inputov, ki so uporabljeni v turističnih podjetjih (na primer elektrika, porabljena v hotelih), in druge emisije iz naslova uvoza blaga za turistične namene. Ogljikov odtis destinacije torej vključuje emisije CO<sub>2</sub>, ki izhajajo iz proizvodnje dobrin in storitev za turistične namene, proizvedene tako doma kot tudi v tujini. Forsyth in drugi (2008) podrobno opisujejo metodološke pristope za računanje ogljikovega odtisa na primeru avstralskega turizma. Prikažejo in primerjajo dva različna načina ocenjevanja emisij CO<sub>2</sub> – na podlagi proizvodnje in na podlagi potrošnje. Glavne kategorije emisij, vključene v njihove izračune na podlagi potrošnje, so predstavljene v Tabeli 18. Razlika med oceno na podlagi proizvodnje in potrošnje je, da ocena na podlagi potrošnje ne vključuje vhodnih in izhodnih storitev neavstralskih letalskih prevoznikov in emisij CO<sub>2</sub> iz uvoženih produktov, kupljenih neposredno od turistov (na primer kategorije 4, 7 in 9 v tabeli). Zato je ocena ogljikovega odtisa ob uporabi proizvodne metode nižja v primerjavi z oceno na podlagi potrošne metode. ).

**Tabela 18: Kategorije, uporabljene pri računanju ogljikovega odtisa v avstralskem turizmu, glede na porabo avstralskih in neavstralskih turistov**

<b>A) Neposredne emisije</b>
1. Neposredne emisije v turističnih sektorjih
2. Emisije, povezane z uporabo iz zasebnih motornih vozil v turistične namene
3. Emisije iz mednarodnega letalstva – avstralski prevozniki
4. Emisije iz mednarodnega letalstva – neavstralski prevozniki
<b>B) Posredne emisije</b>
5. Posredne emisije iz turističnih inputov (brez izhodnih letov)
6. Emisije iz uvoznih izdelkov
7. Emisije iz uvoznih izdelkov, neposredno kupljenih od turistov
8. Emisije iz transporta uvoznih izdelkov
9. Emisije iz mednarodnega letalstva – neavstralski prevozniki

Vir: Forsyth in drugi, 2008.

Sisman & Associates (2007) so razvili svoj način za ocenjevanje ogljikovega odtisa za turistične destinacije, ki sestoji iz vsote emisij ogljikovega dioksida vseh kategorij, prikazanih v naslednji Tabeli 20. Veliko kategorij je ustreznih za uporabo v hotelirstvu. Določili so tudi pretvorbo vsake enote energije, uporabljene pri računanju količine emisije CO<sub>2</sub>, kar je prikazano v zadnjem stolpcu Tabele 19.

**Tabela 19: Izvor odtisov CO<sub>2</sub> po Sisman & Associates**

Poraba energije	Aktivnost	Mera energije	Pretvorba v CO <sub>2</sub> <sup>4</sup>
Hotel – elektrika			
<b>Luči</b>	Osvetljava	kWh	0,43 kg CO <sub>2</sub> na kWh
<b>Klimatske naprave</b>	Pritrjene klimatske naprave in ventilatorji	kWh	0,43 kg CO <sub>2</sub> na kWh
	Mobilne klimatske naprave in ventilatorji	kWh	0,43 kg CO <sub>2</sub> na kWh
<b>Ogrevanje</b>	Ogrevanje	kWh	0,43 kg CO <sub>2</sub> na kWh
<b>Kuhanje</b>	Štedilniki	kWh	0,43 kg CO <sub>2</sub> na kWh
	Vroče plošče	kWh	0,43 kg CO <sub>2</sub> na kWh
	Toasterji	kWh	0,43 kg CO <sub>2</sub> na kWh
<b>Zmrzovanje</b>	Pritrjene naprave	kWh	0,43 kg CO <sub>2</sub> na kWh
	Posode za hlajenje	kWh	0,43 kg CO <sub>2</sub> na kWh
<b>Pralnice</b>	Pranje	kWh	0,43 kg CO <sub>2</sub> na kWh
	Sušenje	kWh	0,43 kg CO <sub>2</sub> na kWh
<b>Pijače</b>	Priprava	kWh	0,43 kg CO <sub>2</sub> na kWh

<sup>4</sup> Glede na DEFRA, 2005.

Poraba energije	Aktivnost	Mera energije	Pretvorba v CO <sub>2</sub> <sup>4</sup>
<b>Hotel – nafta in plin</b>			
Poraba nafte in plina	Poraba energije	Porabljene količine plina/nafte	Nafta: 2,68kg CO <sub>2</sub> na liter Zemeljski plin: Therms x 5,5 kg CO <sub>2</sub> ali kWh x 0,19 kg CO <sub>2</sub>
<b>Hotel – prevoz hrane</b>			
Hrana in pijača	Milje hrane	Tona kilometri	1kg CO <sub>2</sub> na tono na km
<b>Zasebni prevoz</b>			
Od doma na letališče	Avtobus/avto/vlak	Petrol	2,31 kg CO <sub>2</sub> na liter
		Diesel	2,68 kg CO <sub>2</sub> na liter
		LPG	1,51 kg CO <sub>2</sub> na liter
Od letališča do hotela	Avtobus/avto/vlak	Avtobus	0,038 kg CO <sub>2</sub> na potniški km
		Avto	Glej zgoraj
		Vlak	0,06 kg CO <sub>2</sub> na potniški km
Mednarodni prevozi	Zrak		0,102 kg CO <sub>2</sub> na potniški km
Letalski prevoz	Zrak		0,102 kg CO <sub>2</sub> na potniški km
Lokalni prevoz	Avtobus/avto/vlak	Petrol	2,31 kg CO <sub>2</sub> na liter
		Diesel	2,68 kg CO <sub>2</sub> na liter
		LPG	1,51 kg CO <sub>2</sub> na liter
Križarjenje		1-tedensko križarjenje	3000 kg CO <sub>2</sub> na potnika
		3-tedensko križarjenje	6000 kg CO <sub>2</sub> na potnika
<b>Deponiranje odpadkov</b>			
Način obravnave odpadkov	Deponiranje Toplotna obdelava	Metan in CO <sub>2</sub>	2kg CO <sub>2</sub> je ekvivalentno na kg odpadkov 0,28 tone CO <sub>2</sub> na kg odpadkov
Biološka obdelava		Poraba energije	Odvisno od vira elektrika/nafta/plin
Prevoz	Tovornjaki	Tona kilometer	0,94 kg CO <sub>2</sub> na tono na kilometer (dizel – tovornjaki)
<b>Osebj</b>			
	Nastanitev	Glej hoteli	Glej hoteli
	Prevoz	Glej hoteli	Glej hoteli
<b>Kmetijska proizvodnja</b>			
	Prevoz	Hrana kilometri	1 kg CO <sub>2</sub> na tono na kilometer. Uporaba motornih vozil kms in potrošnja goriva za tovornjake ipd.
	Poljedelstvo		Težko ocenljiva, nevtralna v primeru, ko polja niso pridobljena na račun požiganja gozdov in ko gre za kolobarjenje
<b>Najem avtomobilov/drugih vozil</b>			
	Majhen avto	Km/liter ali proizvajalčevi podatki o CO <sub>2</sub>	0,17 kg CO <sub>2</sub> na potniški km (ppkm)
	Srednji avto	Kot zgoraj	0,22 kg CO <sub>2</sub> ppkm
	Velik avto	Kot zgoraj	0,27 kg CO <sub>2</sub> ppkm
Dogodki	Konference ipd.	Veliko komponent enakih kot zgoraj	Oceniti se mora vsak dogodek posebej

Poraba energije	Aktivnost	Mera energije	Pretvorba v CO <sub>2</sub> <sup>4</sup>
<b>Voda</b>			
Ogrevanje vode		Poraba energije	Odvisno od vira: elektrika/nafta/plin
Ustekleničena voda	Predelovanje Prevoz Odstranitev		
Desalinacija		Poraba energije	0,00089 kg na liter
Bazeni	Ogrevanje/ Črpanje	Poraba energije	Odvisno od vira: elektrika/nafta/plin

Vir: Sisman & Associates, 2007.

Sisman & Associates (2007) so tudi predstavili ocenjevalno lestvico za energijsko učinkovitost hotelov, ki je prikazana v Tabeli 20. Lestvica razlikuje med luksuznimi, poslovnimi in počitniškimi hoteli. Kot lahko vidimo iz Tabele 20 so najbolj potratni luksuzni hoteli.

**Tabela 20: Energijska učinkovitost**

Vrsta hotela	Energijska učinkovitost (kWh/m <sup>2</sup> )					
	Dobro		Zadovoljivo		Slabo	
	Plin	Elektrika	Plin	Elektrika	Plin	Elektrika
<b>Luksuzni hotel (100–500 sob)</b>	Manj kot 300	Manj kot 90	300–460	90–150	Več kot 460	Več kot 150
<b>Poslovni ali počitniški hotel (50–150 sob)</b>	Manj kot 260	Manj kot 80	260–400	80–140	Več kot 400	Več kot 140
<b>Majhen hotel (20–100 sob)</b>	Manj kot 240	Manj kot 80	240–360	80–120	Več kot 360	Več kot 120

Vir: Sisman & Associates, 2007.

#### 4.8 PREDLOG MODELA

Pri oblikovanju modela za merjenje okoljske učinkovitosti hotela smo izhajali iz zgornjega teksta in zavedanja, da je ekološka učinkovitost le eden od vidikov učinkovitosti poslovanja hotelov (skupaj z ekonomsko oziroma finančno in trženjsko učinkovitostjo).

Iz predlaganih teoretičnih in praktičnih prikazov, ki smo jih v tekstu združili v šest kategorij, smo izločili indikatorje in kazalnike, ki bi jih razvili na osnovi zelenega računovodstva (Tabela 21). To pa predvsem zato, ker prihaja do prekrivanja z drugimi indikatorji in ker je model manj primeren za podjetja. Izključili smo tudi ekološke standarde, kot je okoljski standard ISO ali uvajanje EMAS v podjetje, ker gre za bolj kompleksne oblike okoljskega managementa, ki so v resnici sistem okoljskega vodenja in jih za našo raziskavo nismo nujno potrebovali. Poleg tega smo upoštevali tudi primere dobre prakse na primer Accorjevo listo okoljskih indikatorjev in kazalcev.

**Tabela 21: Predlog okoljskih indikatorjev**

Opis indikatorja (konstrukta)	Primeri kazalcev
<b>1. Upravljanje z vodo</b>	Količina porabljene vode (m <sup>3</sup> ) Obstoječi cilji za zmanjšanje porabe vode (odstotek hotelskih obratov) Mesečno spremljanje in analiza porabe vode (odstotek hotelskih obratov)
<b>2. Upravljanje z energijo</b>	Količina porabljene energije (Mwh) Pridobljena sončna energija (Mwh) Obstoječi cilji za zmanjševanje porabe energije (odstotek hotelskih obratov) Mesečno spremljanje in analiza porabe energije (odstotek hotelskih obratov)
<b>3. Emisije toplogrednih plinov</b>	Neposredne emisije (tone CO <sub>2</sub> ) Posredne emisije (tone CO <sub>2</sub> )
<b>4. Biotska raznovrstnost</b>	Zmanjševati porabo herbicidov (odstotek hotelskih obratov) Izbrati rastline, ki so prilagojene za določeno okolje (odstotek hotelskih obratov) Posaditi vsaj eno drevo na leto (odstotek hotelskih obratov) Podpirati lokalno okoljsko pobudo (odstotek hotelskih obratov)
<b>5. Ponovna uporaba virov</b>	Reciklaža papirja/kartonska embalaža (odstotek hotelskih obratov) Reciklaža papirja, časopisov in revij (odstotek hotelskih obratov) Reciklaža stekla (odstotek hotelskih obratov) Reciklaža plastične embalaže (odstotek hotelskih obratov) Reciklaža kovinske embalaže (odstotek hotelskih obratov) Reciklaža organskih odpadkov (odstotek hotelskih obratov) Omogočeno ločevanje odpadkov v hotelskih sobah (odstotek hotelskih obratov) Varno odstranjevanje hotelskih baterij (odstotek hotelskih obratov) Varno odstranjevanje baterij od strank (odstotek hotelskih obratov) Reciklaža tonerjev za tiskalnike (odstotek hotelskih obratov) Varno odstranjevanje fluorescentnih tub in žarnic (odstotek hotelskih obratov) Omejiti uporabo embalaže za enkratno uporabo (odstotek hotelskih obratov) Omejiti individualno pakiranje za higienske izdelke (odstotek hotelskih obratov)
<b>6. Dviganje ozaveščenosti med zaposlenimi in strankami</b>	Dvigovati ozaveščenost o okolju med zaposlenimi Vključevati varstvo okolja na vsa delovna mesta Dvigovati ozaveščenost o okolju med strankami Zagotavljati okolju prijazne transportne alternative strankam

Opis indikatorja (konstrukta)	Primeri kazalcev
7. Upravljanje z okoljem	Povprečno število okoljskih pobud, ki potekajo
8. Okoljsko certificiranje	Certifikat ISO 14001 Drugi certifikati

Vir: Accor, 2008b.

Hotel lahko enako uspešno uporabi tudi druge prikaze okoljskih indikatorjev, ki smo jih prikazali.

Mnogi indikatorji iz različnih modelov in aplikacij se tudi prekrivajo. V Tabeli 22 smo prilagodili model UNWTO za turistične destinacije, ki smo ga predelali za potrebe hotelov.

**Tabela 22: Osnovni kazalniki UNWTO, prilagojeni za hotele in prioritete vključevanja**

Opis indikatorja (konstrukta)	Primeri kazalcev
1. Družbeni indikator	Zadovoljstvo turistov Raven zadovoljstva obiskovalcev (temelji na vprašalniku) Dojemanje vrednosti denarja (temelji na vprašalniku) odstotek obiskovalcev, ki se vrnejo Število pritožb
	Zaposlovanje Število (odstotek) kvalificiranih zaposlenih Zadovoljstvo zaposlenih Raven prihodkov (absolutna in primerjava z drugimi hoteli)
2. Indikatorji ekonomske uspešnosti	Sezonskost Število turistov mesečno ali na kvartarne periode (porazdeljenost čez leto) Stopnje zasedenosti po mesecih (glavna sezona proti izven sezone) in odstotek zasedenosti v najvišji sezoni (meseču ali kvartalu) % zmogljivosti, ki so odprte čez vsoto leto Število in % delovnih mest, ki so čez vse leto ali stalno (primerjava z začasnimi delovnimi mesti) % delovnih mest, ki so potrebna za manj kot 6 mesecev na leto
3. Okoljski indikatorji	Upravljanje z energijo Poraba energije iz vseh virov per capita odstotek hotelskih obratov, ki sodelujejo v programih za ohranjanje energije ter uporabljajo politike in tehnike za varčevanje z vodo odstotek porabe energije iz obnovljivih virov Število in odstotek sob s klimatskimi napravami (hlajenje ali ogrevanje)
	Razpoložljivost in ohranjanje vode Poraba vode (skupna porabljena količina in v litrih na turista na dan)

	Opis indikatorja (konstrukta)	Primeri kazalcev
		Varčevanje z vodo (odstotek zmanjšanja, ponovno uporabljeno ali reciklirano)
	Upravljanje z odpadno vodo	odstotek odplak, ki se lahko uporabijo ponovno (na primarni, sekundarni ali terciarni ravni) odstotek hotelskih obratov, ki so vključeni v sistem ponovne rabe vode
	Upravljanje s trdimi odpadki	Količina odpadkov (v tonah na mesec in na osebo v letu dni) odstotek recikliranih odpadkov (različne vrste papirja, steklo, kovina itd.)
<b>4. Politični indikatorji</b>	Spremljanje	Razvijanje in spremljanje trajnostnih kazalnikov (Da/Ne)
	Sodelovanje za trajnostni turizem	Obstoj okoljske strategije ali politike

Vir: Prirejeno po UNWTO, 2004a.

Omeniti velja, da predstavljeni modeli ekološkega managementa po večini zanemarijajo področja indikatorjev kulturnega okolja, ki so prav tako temeljni del UNWTO-jeve konceptualizacije trajnostnega turizma. Zavaljo tega ter dejstva, da hoteli po svetu pogosto predstavljajo tudi stičišče lokalnega kulturnega dogajanja, smo v predlog modela kot kazalnik umestili tudi število kulturnih prireditev v hotelskem podjetju. Prav tako hoteli načeloma nudijo prvi stik gostov z lokalno kulinarično dediščino in zato kot kazalnik skrbi za ohranjanje ter širjenje lokalne kulturne tradicije predlagamo še delež avtohtonih jedi v ponudbi oddelka hrane in pijače.

Glede na zapisano smo okoljske kazalnike združili v podskupine in navedli pripadajoče kazalnike, predstavljene v Tabeli 23.

**Tabela 23: Predlog za oblikovanje vprašalnika – okoljski kazalniki**

Področje naravno okolje po podpodročjih	Kazalnik
<b>Ravnanje z energijo</b>	Poraba energije Poraba energije iz novih virov (npr. biomasa, sončna, geotermalna, vetrna energija, fotovoltaika itd.) Dodatno
<b>Ravnanje z naravnimi viri</b>	Porabe vode Reciklaža vode Dodatno:

Področje naravno okolje po podpodročjih	Kazalnik
<b>Biotska raznovrstnost</b>	Izbrati rastline, ki so prilagojene za določeno okolje (odstotek hotelskih obratov) Posaditi vsaj eno drevo na leto (odstotek hotelskih obratov) Dodatno:
<b>Ravnanje z odpadki</b>	Količina trdih odpadkov Reciklaža odpadkov Dodatno:
<b>Ekološka kakovost (okoljsko certificiranje)</b>	Standardi ekološke kakovosti (ISO 14001 certifikat) Število drugih znakov ekološke kakovosti (npr. Zeleni ključ, Zelena pika, EU marjetica, Modra zastava) Dodatno:
<b>Emisije toplogrednih vplivov</b>	Neposredne emisije CO <sub>2</sub> Posredne emisije CO <sub>2</sub> Dodatno:
<b>Okoljsko osveščanje zaposlenih</b>	Okoljske aktivnosti za zaposlene (npr. št. seminarjev ali ur okoljskega izobraževanja na zaposlenega) Dodatno:
<b>Okoljsko osveščanje gostov</b>	Okoljske aktivnosti za goste (npr. delavnice, informacije, brošure) Dodatno:

Na podoben način smo povzeli predlog družbeno-političnih kazalnikov v Tabeli 24.

**Tabela 24: Predlog za oblikovanje vprašalnika – družbeno-politični kazalniki**

Področje družbeno-politično okolje po podpodročjih	Kazalnik
<b>Zaposleni</b>	Zadovoljstvo zaposlenih (npr. delež zelo zadovoljnih zaposlenih v primerljivih razdobjih) Plače zaposlenih (npr. primerjava z drugimi hoteli) Izobraževanje zaposlenih (npr. v urah na zaposlenega na leto) Dodatno:
<b>Lokalna skupnost</b>	Sodelovanje z občino (npr. število realiziranih projektov) Dodatno:
<b>Lokalni prebivalci</b>	Sodelovanje z lokalnimi prebivalci (npr. število skupnih aktivnosti v primerljivih razdobjih) Zadovoljstvo lokalnih prebivalcev z razvojem turizma Dodatno:
<b>Nevladne okoljske organizacije</b>	Sodelovanje z nevladnimi okoljskimi organizacijami Dodatno:
<b>Politično okolje</b>	Sodelovanje podjetja pri skupni strategiji trajnostnega razvoja turizma v destinaciji (da/ne) Uresničevanje politike trajnostnega/ekološkega razvoja hotela (npr. realizacija postavljenih ciljev) Dodatno:



Glede na razmere v slovenskem hotelirstvu na področju ekološkega managementa pa smo izdelali še listo dodatnih vprašanj za slovenske hotele, ki jih prikazujemo v Tabeli 25. Ekološki management je glede na predhodne raziskave (Mihalič, 2007), ki so bile opravljene pred nekaj leti, v slovenskih hotelih relativno slabo razvit, zato predlagamo, da se zberejo podatki o aktualnem trenutnem stanju in pripravljenosti hotelirjev, da bi spremljali nekatere okoljske vidike poslovanja. Tudi v tem primeru smo ilustrativno izbrali le nekaj vprašanj. Odgovore bomo uporabili kot indikator za presojo stanja na področju ekološkega managementa v slovenskih hotelih.

**Tabela 25: Dodatna vprašanja o okoljski učinkovitosti hotelov in prioritete vključevanja**

Vprašanje	Odgovor
Ali vaše letno poročilo vključuje okoljske vidike poslovanja?	DA Navedite, katere NE
Ali spremljate okoljske indikatorje/kazalce za potrebe poročanja?	DA Navedite, katere NE
Ali imate v podjetju zaposleno osebo, ki je odgovorna za okoljski management hotela?	DA NE
Ali izračunavate odtis CO <sub>2</sub> ?	DA NE
Ali bi želeli izračunavati odtis CO <sub>2</sub> ?	DA NE
Ali imate ekološke kodekse?	DA Navedite, katere NE
Ali bi želeli imeti ekološke kodekse?	DA Navedite, katere NE
Ali uvajate ekološke znake?	DA NE
Ali bi želeli uvesti ekološki znak?	DA NE

## 5 EMPIRIČNA ŠTUDIJA O SPREMLJANJU USPEŠNOSTI POSLOVANJA V SLOVENSKEM HOTELIRSTVU

*Tanja Mihalič, Ljubica Knežević Cvelbar, Vesna Žabkar*

### 5.1 UVOD

Izoblikovani model o spremljanju uspešnosti poslovanja v slovenskem hotelirstvu temelji na dobrih praksah iz tujine ter na razvoju stroke. Na osnovi pristopa, ki je razlikoval uspešnost poslovanja z vidika ekonomskih in finančnih kazalnikov, trženjskih ter okoljskih kazalnikov, smo oblikovali strukturiran vprašalnik. Z njim smo preverjali prisotnost posameznih kazalnikov v slovenskih hotelih ter njihovo uporabnost v očeh hotelirjev.

Pričujoči tekst prikazuje rezultate raziskave in preverja odnos hotelirjev do različnih področij uspešnosti poslovanja – ekonomskega, trženjskega ter okoljskega. Vsako od področij je predstavljeno in analizirano posebej. V sklepu so strjene glavne ugotovitve.

### 5.2 MODEL MERJENJA USPEŠNOSTI

ITEF (Institut za turizem Ekonomske fakultete) je v okviru projekta *Oblikovanje modela merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij* (CRP, 2009) razvil model za merjenje uspešnosti v hotelirstvu. Model je izpeljan iz koncepta trajnostnega razvoja in obstoječih poslovnih praks na področju spremljanja uspešnosti v hotelirstvu. Na tej osnovi je izdelana lista možnih kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja za hotelska podjetja, ki je primerna za uporabo in jo bo možno tudi kvantificirati.

Ker je koncept trajnosti celovit in posega na različna ekspertna področja, smo kazalnike razdelili na naslednja tri področja:

- ekonomsko področje,
- trženjsko,

- okoljsko področje, ki se deli na področje naravnega in kulturnega okolja ter družbenopolitično področje<sup>5</sup>.

Ekonomsko področje zajema tradicionalne finančnoračunovodske kazalnike uspešnosti poslovanja hotelskega podjetja, kot so razviti v finančni zakonodaji, standardih USALI (USALI, 2006), v svetovalnih podjetjih (Horwath HTL, 2008) ali pri mednarodnih hotelskih verigah (Accor, Hilton, Marriott, Choice ipd.). Ti kazalniki pomagajo lastnikom in ostalim deležnikom spremljati finančno uspešnost poslovanja podjetja.

Med kazalniki merjenja trženjske uspešnosti hotelskih podjetij posebej izstopajo kazalniki zadovoljstva gostov. Trženjsko področje zajema kazalnike uspešnosti, kot jo zaznavajo gosti hotelskega podjetja, kazalnike prispevka trženjskih aktivnosti k doseganju poslovnih rezultatov in kazalnike doseženega položaja hotelskega podjetja na trgu.

Okoljsko področje zajema kazalce, ki so jih razvili UN WTO, evropska okoljska iniciativa VISIT ter mednarodna hotelska podjetja (na primer Accor). Področje naravnega okolja, često imenovano tudi ekološko področje, zajema indikatorje trajnostnega razvoja, ki se nanašajo na naravno in kulturno okolje. Pomagajo spremljati zmanjševanje negativnih vplivov in meriti pozitivne učinke poslovanja hotela na naravno okolje destinacije ter na njeno kulturno dediščino.

Tudi družbeno okolje moderni pristopi zajemajo znotraj ekološkega okolja, le da je v praksi manjkrat zastopano kot njegov sestavni del. To še bolj velja za politično okolje, četudi koncept UNWTO trajnostnega turizma jasno opredeljuje družbeno okolje kot enega od stebrov trajnostnega razvoja, politično okolje pa kot pomemben integralni del uresničljivosti koncepta trajnostnega razvoja. Tovrstni kazalniki pomagajo spremljati zmanjševanje negativnih vplivov na

---

<sup>5</sup> Rezultati so prikazani po treh področjih, ki se nanašajo na ekspertne skupine, ki so sodelovale v projektu: finančno-računovodska, trženjska in skupina za okoljske vidike trajnostnega turizma.

Obstoječi poslovni modeli (obravnavani STD, TBL, CSR model, glej poglavje 1) pa govorijo o treh poslovnih vidikih, ki so ekonomski, okoljski in družbeni. Predlagani model (glej poglavje 1) znotraj ekonomske dimenzije združuje finančni in trženjski vidik poslovanja, znotraj okoljske vidik naravnih virov, eko zavesti in biotske raznovrstnosti ter znotraj družbene komponente lokalno skupnost, zaposlene in politično moč ter sodelovanje.

družbeno okolje. Hkrati pomagajo tudi spremljati pozitivne učinke ali koristi za družbeno okolje, na primer pozitivne učinke na življenje domačinov. Kazalniki se v povezavi s političnim okoljem nanašajo na uresničevanje koncepta trajnosti v podjetju in destinaciji ter sodijo v kategorijo politične uresničljivosti kot na primer obstoj strategij in politik za trajnostni razvoj hotela in destinacije.

Namen raziskave je bil preveriti ali slovenska podjetja spremljajo svoje poslovanje širše z upoštevanjem koncepta trajnostnega razvoja.

Cilji raziskave so bili:

1. Preveriti katere ekonomske kazalnike poslovanja spremljajo hotelska podjetja v Sloveniji.
2. Preveriti katere okoljske (naravno in družbeno politično okolje) kazalnike poslovanja spremljajo hotelska podjetja v Sloveniji.
3. Preveriti katere trženjske kazalnike poslovanja spremljajo hotelska podjetja v Sloveniji.

### 5.3 VZOREC IN METODA

Raziskava je potekala s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika. TABELARNO smo prikazali kazalnike merjenja uspešnosti poslovanja hotelskega podjetja. Razdelili smo jih v štiri kategorije:

- ekonomski,
- trženjski,
- okoljski – naravno okolje in
- okoljski – družbeno politično okolje.

Korespondente smo zaprosili, da navedejo, katere izmed navedenih kazalnikov v podjetju spremljajo. Nato so tudi ocenili uporabnost posameznega kazalnika. Slednje smo merili s pomočjo Likertove lestvice na razponu od 1 do 5 (1 – sploh ni uporaben; 5 – zelo je uporaben) tudi v primeru, če ga niso spremljali (celoten vprašalnik je na voljo v Prilogi 1).

**Anketni vprašalnik je bil testiran v začetku marca 2009 ter na osnovi pripomb s strani testnih anketirancev dopolnjen. Spletno anketo smo izvajali od 10. marca do 10. junija 2009. Podprli smo jo s spletnim in**

telefonskim opominjanjem. Poslali smo jo 124-im hotelskim podjetjem, ki predstavljajo celotno populacijo hotelskih podjetij v Sloveniji. Zbrali smo 54 uporabnih vprašalnikov, kar predstavlja 43,55 odstotno odzivnost. V povprečju je podjetje iz vzora zaposlovalo 150 zaposlenih in imelo povprečne prihodke 778.0283 evrov v letu 2009. Vzorec je reprezentativen glede na celotno populacijo, kot prikazano v Tabeli 26.

**Tabela 26: Opis vzorca**

Kategorija hotela	Populacija glede na število sob	Vzorec glede na število sob	Značilnost (chi-square test)
3 zvezdice	38,1	35,0	0,733
4 zvezdice	51,1	55,6	
5 zvezdic	7,4	7,7	

Vir: Raziskava ITEF, 2009; SURS, 2007.

## 5.4 REZULTATI

Monitoring ali spremljanje poslovanja, vključno spremljanje uspešnosti, moramo obravnavati v širšem kontekstu strateškega in poslovnega načrtovanja. Zato smo najprej proučili prisotnost strateškega planiranja v podjetjih. Za analizo podatkov smo uporabili programsko orodje SPSS. Podatki pa so bili analizirani s pomočjo osnovne opisne statistike.

### 5.4.1 Strateško načrtovanje

Večina anketiranih hotelov ima trženjsko strategijo, ki je prisotna v največjem številu podjetij (91 odstotkov). Izdelano finančno strategijo ima 80 odstotkov podjetij, strategijo trajnostnega razvoja pa le 35 odstotkov (Tabela 27).

**Tabela 27: Delež hotelskih podjetij, ki ima oblikovane različne strategije**

Vrsta strategije	Podjetje ima strategijo v odstotkih
Finančna	80
Trženjska	91
Trajnostnega razvoja	35

Vir: Raziskava ITEF, 2009.

## 5.5 DEJANSKO SPREMLJANJE KAZALNIKOV USPEŠNOSTI IN NJIHOVA UPORABNOST

Podjetja sorazmerno dobro spremljajo finančne (ekonomske) kazalnike poslovanja, v čemer imajo tudi najdaljšo tradicijo in tudi zakonodajno osnovo (Tabela 28). Manj merijo trženjsko uspešnost, četudi imajo ti kazalniki glede na uporabnost za poslovno uspešnost podobno oziroma celo malo višjo vrednost kot finančni (razlika pa ni statistično značilna). Najmanj se meri okoljska učinkovitost. Najnižji je delež spremljanja kazalnikov, ki odražajo odnos podjetja do naravnega okolja. Slednji se podjetjem zdijo tudi najmanj uporabni.

**Tabela 28: Merjenje kazalnikov uspešnosti ter ocena njihove uporabnosti**

Kazalniki	Merjenje v odstotkih	Ocena uporabnosti (od 1 do 5)
Finančni	73,37	3,81
Trženjski	62,19	3,84
Okoljski – naravno in kulturno okolje	40,56	3,36
Okoljski – družbeno-politično okolje	57,54	3,64

Vir: Raziskava ITEF, 2009.

Obstajajo razlike med merjenjem in ocenami uporabnosti merjenja uspešnosti poslovanja (Tabela 29). Nekaterih kazalnikov v podjetjih skoraj ne spremljajo, njihova ocena uporabnosti pa je relativno visoka (na primer poraba energije iz obnovljivih virov; delež lokalnih jedi ipd.)

**Tabela 29: T-test za razlike med merjenjem uspešnosti ter uporabnostjo meritev po skupinah kazalnikov**

Par	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Na-paka	t	df	Značilnost
Merjenje – Uporabnost finančnih kazalnikov	68,39	19,32	4,55	15,01	17	0,000
Merjenje – Uporabnost trženjskih kazalnikov	58,34	14,97	3,19	18,27	21	0,000
Merjenje – Uporabnost okoljskih (naravno okolje) kazalnikov	37,19	22,97	5,74	6,47	15	0,000
Merjenje – Uporabnost okoljskih (družbenopolitičnih) kazalnikov	68,39	19,32	4,55	11,51	8	0,000

Vir: Raziskava ITEF, 2009.

### 5.5.1 Finančni (ekonomski kazalniki)

Ekonomske kazalnike, ki jih spremljajo hotelska podjetja smo razdelili v tri skupine in sicer: splošne ekonomske kazalnike, ki nam omogočajo primerjavo z drugimi ne le hotelskimi podjetji, kazalnike, ki se nanašajo poslovanje namestitvenega dela in kazalnike, ki spremljajo poslovanje drugih oddelkov hotelskega podjetja (F&B, wellness, kongresni oddelek ipd.)

Rezultati raziskave z vidika finančnih (ekonomskih) kazalnikov so prikazani v Tabeli 30: Rezultati kažejo, da slovenska hotelska podjetja najbolj pogosto spremljajo splošne ekonomske kazalnike poslovanja in to: rast prihodkov in rast dobička v primerjavi z predhodnim letom ter plačilno sposobnost podjetja. Poleg naštetih veliko število slovenskih hotelskih podjetjih spremlja tudi: dobičkonosnost sredstev, profitno maržo, zadolženost in denarni tok. Naštete kazalnike v svojih letnih poročilih spremljajo tudi velika mednarodno priznana hotelska podjetja. Slovenska podjetja so naštete kazalnike poslovanja ocenila tudi kot zelo uporabne (vse povprečne ocene uporabnosti so več kot 4).

Zanimivo pa je da med kazalniki, ki se nanašajo na poslovanje namestitvenega dela hotelskega podjetja slovenska hotelska podjetja v 96 odstotkih spremljajo stopnjo zasedenosti sob ali postelj. Poprečno ceno sobe spremlja 77 odstotkov podjetij, a samo 70 odstotkov podjetij spremlja kazalnik prihodek na razpoložljivo sobo. Navedene kazalnike poslovanja namestitvenega dela so hotelska podjetja ocenila kot uporabne (vse povprečne ocene uporabnosti so višje kot 4). Povprečna cena sobe in prihodek na razpoložljivo sobo sta zelo pomembna kazalnika poslovanja hotelskih podjetij, ki jih merijo velika mednarodna hotelska podjetja, njihovo merjenje pa priporočajo tudi USALI, Horwath HTL in Manova. Žal ne obstajajo podatki, ki bi razkrili kakšen odstotek hotelskih podjetij, dejansko spremlja navedene kazalnike v drugih državah. Glede na rezultate raziskave in visoko stopnjo uporabnosti, ki so jo navedenim kazalnikom dodelila slovenska hotelska podjetja verjamemo, da se bo razširjenost njihovega merjenja v slovenskih hotelskih podjetjih v prihodnje povečala.

V zadnji skupini so kazalci merjenja uspešnosti posameznega oddelka hotelskega podjetja. Delež stroškov v prihodkih posameznega oddelka meri 75 odstotkov hotelskih podjetij. Prihodek oddelka na gosta meri manj kot polovica hotelskih podjetij, dokler prihodek oddelka na m<sup>2</sup> meri samo 14 odstotkov hotelskih podjetij. Stroškovnost (delež stroškov v prihodkih) posameznega oddelka so podjetja ocenila kot uporaben kazalnik merjenja uspešnosti, prihodek oddelka na gosta kot manj uporaben, prihodek oddelka na m<sup>2</sup> pa kot neuporaben kazalnik merjenja uspešnosti poslovanja posameznega oddelka. Glede na primere prakse v mednarodnih hotelskih verigah svetujemo bolj pogosto uporabo prvih dveh kazalnikov: stroškovnost posameznega oddelka in prihodek posameznega oddelka na gosta, saj prihodki iz naslova drugih oddelkov postajajo vse bolj pomembni za slovenska hotelska podjetja (zaradi investicij v dodatno ponudbo in produkte) in je njihovo uspešnost potrebno meriti in kontinuirano spremljati.

**Tabela 30: Finančni (ekonomski) kazalniki – razlika med merjenjem in uporabnostjo v odstotkih**

Št.	Kazalniki		Merjenje		Uporabnost	
			Aritmetična sredina	Standardni odklon	Aritmetična sredina	Standardni odklon
1	Rast prihodkov v primerjavi s prejšnjim letom	Ekonomski	0,93	0,26	4,40	0,95
2	Rast dobička v primerjavi s prejšnjim letom	Ekonomski	0,92	0,27	4,45	0,87
3	Dobičkonosnost sredstev (ROA) = čisti dobiček/sredstva	Ekonomski	0,83	0,38	4,22	0,91
4	Dobičkonosnost investiranega kapitala (ROIC) = dobiček iz poslovanja po davkih/(lastniški kapital+ finančne obveznosti)*	Ekonomski	0,69	0,47	3,81	1,01
5	Profitna marža = dobiček iz poslovanja/prihodki iz poslovanja	Ekonomski	0,80	0,40	3,94	1,07
6	EBITDAR marža = dobiček iz poslovanja pred obrestmi, davki, amortizacijo in najemninami/prihodki iz poslovanja	Ekonomski	0,64	0,48	3,98	1,18
7	Zadolženost = finančne obveznosti/kapital	Ekonomski	0,85	0,36	4,08	1,05
8	Plačilna sposobnost = kratkoročna sredstva/kratkoročne obveznosti	Ekonomski	0,92	0,27	4,26	0,92



Št.	Kazalniki		Merjenje		Uporabnost	
			Aritmetična sredina	Standardni odklon	Aritmetična sredina	Standardni odklon
9	Denarni tok = denarni tok iz poslovanja na sredstva	Ekonomski	0,82	0,39	4,07	0,96
10	Ekonomska dodana vrednost (EVA) = čisti dobiček – stroški kapitala	Ekonomski	0,54	0,50	3,55	1,20
11	Prihodek na zaposlenega	Ekonomski	0,77	0,42	3,91	1,02
12	Dodana vrednost na zaposlenega	Ekonomski	0,70	0,46	3,83	1,03
13	Prihodki od prodaje sob na razpoložljivo sobo	Ekonomski	0,70	0,46	3,84	1,16
14	Povprečna cena sobe	Ekonomski	0,77	0,43	4,00	1,14
15	Stopnja zasedenosti sob ali postelj	Ekonomski	0,96	0,19	4,44	0,73
16	Delež stroškov v prihodkih posameznega oddelka	Ekonomski	0,75	0,44	4,02	1,19
17	Prihodki oddelka na gosta	Ekonomski	0,46	0,50	3,47	1,29
18	Prihodek oddelka na m <sup>2</sup>	Ekonomski	0,14	0,40	2,00	1,30

Vir: Raziskava ITEF, 2009.

### 5.5.2 Trženjski kazalniki

Med kazalniki, s katerimi spremljamo trženjsko uspešnost hotelskega podjetja z vidika gostov (Tabela 31), prevladuje uporaba deleža stalnih gostov (ki so vsaj trikrat ali večkrat bivali v hotelu), spremljanje deleža gostov, ki se pisno oziroma uradno pritožijo, pa tudi spremljanje obiskov spletnih strani v povezavi z internetno predstavitevijo hotelskih podjetij. Vsi navedeni kazalniki so ocenjeni kot visoko uporabni (povprečne ocene so nad štiri na petstopenjski lestvici), uporabljajo pa se v več kot 80 odstotkov preučevanih primerov. Za merjenje uspešnosti z vidika gostov preučevana hotelska podjetja pogosto spremljajo še delež zadovoljnih gostov, ki je tudi ocenjen kot zelo uporaben.

Druga skupina trženjskih kazalnikov se nanaša na merjenje uspešnosti z vidika prispevka trženjskih aktivnosti in procesov. Sem sodi spremljanje poznavanja blagovne znamke hotela na najpomembnejših trgih, števila inovacij produktov ali procesov na ravni podjetja, spremljanje učinkovitosti oglaševanja in pospeševanja prodaje, spremljanje uspešnosti oglaševanja in pospeševanja prodaje ter obstoj strategije pozicioniranja na najpomembnejših trgih. Čeprav so navedeni kazalniki ocenjeni kot uporabni, jih dejansko merijo oziroma

spremljajo v manj kot polovici preučevanih primerov, z izjemo spremljanja učinkovitosti in uspešnosti oglaševanja in pospeševanja prodaje. Razveseljuje je, da v večini preučevanih primerov v hotelskih podjetjih ugotavljajo stroški oglaševanja in pospeševanja prodaje glede na prihodke iz poslovanja ter spremljajo, v kolikšni meri so bili uresničeni zastavljeni cilji. Pričakujemo, da se bo v prihodnje v skladu z razpoložljivimi viri razvilo tudi spremljanje uspešnosti z vidika poznavanja blagovne znamke na najpomembnejših trgih in oblikovanja strategij pozicioniranja na teh trgih.

Tretja skupina trženjskih kazalnikov se nanaša na merjenje uspešnosti z vidika doseženega položaja na trgu. Najbolj razširjen kazalnik s tega področja je število obiskovalcev destinacije po trgih izvora, ki je hkrati ocenjen kot zelo uporaben. Zelo uporaben, vendar manj uporabljan je kazalnik števila obiskovalcev destinacije po segmentih. Videti je, da je spremljanje obiskovalcev destinacije po segmentih (individualni, skupinski, alotmajski) zanimivo področje, ki pa presega zmožnosti zbiranja podatkov v posameznem hotelskem podjetju v destinaciji. Večina preučevanih podjetij (blizu 60 odstotkov) poleg tega spremlja še kazalnike deleža novih gostov, tržnega deleža na najpomembnejših trgih podjetja, tudi tržnega deleža po posameznih segmentih gostov, realizacijo povpraševanj in delež storna v celotnem številu rezervacij. Vse navedene kazalnike ocenjujejo kot uporabne, zato bi bilo smiselno zastaviti spremljanje obiska na ravni posamezne destinacije na način, da bi bili želeni podatki o skupnem številu obiskovalcev po segmentih razpoložljivi hotelskim podjetjem v tej destinaciji. Hotelska podjetja bi s pomočjo internih podatkov lahko spremljala tudi delež rezervacij in delež storna v celotnem številu rezervacij kot kazalnikov, ki kažejo na spremembe doseženega položaja na trgu.

V skupnem je mogoče reči, da so vsi trženjski kazalniki, vključeni v raziskavo, ocenjeni kot uporabni (vse povprečne ocene so statistično značilno večje od sredinske vrednosti na petstopenjski lestvici od 1 – kazalnik sploh ni uporaben, do 5 – kazalnik je zelo uporaben). Videti je, da se v hotelskih podjetjih zavedajo pomena spremljanja kazalnikov uspešnosti na trženjskem področju, vendar pa dejansko spremljanje odstopa od ugotovljenih potreb. Razloge za odstopanje lahko iščemo tudi v tem, da je merjenje trženjske uspešnosti kompleksno in

pogosto povezano s potrebo po dodatnih vlaganjih v raziskave med potencialnimi in dejanskimi gosti.

**Tabela 31: Trženjski kazalniki – razlika med merjenjem in uporabnostjo v odstotkih**

Št.	Kazalniki	Steber	Merjenje		Uporabnost	
			Aritmetična sredina	Standardni odklon (ocena v odstotkih)	Aritmetična sredina	Standardni odklon
1	Delež gostov v, ki ocenjuje kakovost zelo visoko	Trženjski	0,60	0,49	3,94	1,11
2	Delež gostov, ki ocenjuje razmerje koristi/cena zelo visoko	Trženjski	0,60	0,50	3,69	1,15
3	Delež zelo zadovoljnih gostov	Trženjski	0,77	0,42	4,14	1,02
4	Delež zelo zadovoljnih gostov po segmentih gostov (individualni, skupinski, alotmajski)	Trženjski	0,55	0,50	3,71	1,29
5	Delež gostov, ki se pisno oziroma uradno pritožijo	Trženjski	0,81	0,40	4,28	0,97
6	Delež stalnih gostov, ki so vsaj trikrat ali večkrat bivali v hotelu,	Trženjski	0,87	0,34	4,44	0,86
7	Delež gostov, ki bi zagotovo priporočili obisk hotela prijateljem in znancem	Trženjski	0,47	0,50	3,78	1,23
8	Število obiskov spletnih strani	Trženjski	0,83	0,38	4,08	0,99
9	Poznavanje blagovne znamke hotelskega podjetja na najpomembnejših trgih	Trženjski	0,49	0,50	3,64	1,25
10	Število inovacij produktov ali procesov na ravni podjetja	Trženjski	0,42	0,50	3,24	1,20
11	Učinkovitost oglaševanja in pospeševanja prodaje (stroški oglaševanja in pospeševanja prodaje/prihodki iz poslovanja)	Trženjski	0,70	0,46	3,98	1,11
12	Uspešnost oglaševanja in pospeševanja prodaje (v kolikšni meri so bili zastavljeni cilji doseženi)	Trženjski	0,75	0,43	3,90	1,10
13	Obstoj strategije pozicioniranja na najpomembnejših trgih	Trženjski	0,49	0,50	3,81	1,26

Št.	Kazalniki	Steber	Merjenje		Uporabnost	
			Aritmetična sredina	Standardni odklon (ocena v odstotkih)	Aritmetična sredina	Standardni odklon
14	Število obiskovalcev destinacije po trgih izvora	Trženjski	0,81	0,40	4,15	1,05
15	Število obiskovalcev destinacije po segmentih gostov (individualni, skupinski, alotmajski)	Trženjski	0,68	0,47	4,10	1,13
16	Število sob ali postelj destinacije	Trženjski	0,55	0,50	3,70	1,16
17	Delež novih gostov	Trženjski	0,58	0,50	3,80	1,17
18	Delež prihodov od prodaje novim gostom	Trženjski	0,23	0,43	3,18	1,36
19	Tržni deleži na najpomembnejših trgih podjetja	Trženjski	0,61	0,49	3,76	1,28
20	Tržni delež po segmentih gostov (individualni, skupinski, alotmajski)	Trženjski	0,60	0,49	3,74	1,29
21	Realizacija povpraševanj (delež rezervacij v celotnem številu povpraševanj)	Trženjski	0,64	0,48	3,76	1,11
22	Delež storna v celotnem številu rezervacij	Trženjski	0,62	0,49	3,57	1,19

Vir: Raziskava ITEF, 2009.

### 5.5.3 Okoljski kazalniki

Med kazalniki, ki kažejo odnos podjetja do naravnega ter kulturno-družbenega, večina hotelskih podjetij spremlja porabo energije, vode, količino odpadkov ter reciklažo (Tabela 32). Spremljajo tudi število kulturnih prireditev ter delež avtohtonih jedi v ponudbi hotela, ki sta pomembna za kakovost in specializacijo hotelske ponudbe. Vsi ti kazalniki so po mnenju podjetij tudi relevantni za spremljanje uspešnosti poslovanja in so podjetja visoko ocenila njihovo uporabnost.

Manj pa slovenski hoteli merijo posredne in neposredne emisije CO<sub>2</sub>, četudi to nekatera napredna turistična podjetja v svetu že zasledujejo. Ne samo v svetu, tudi v Sloveniji tovrstne meritve na nekaterih področjih že prodirajo v zakonodajo (avtomobili, letalska dejavnost) in imajo v povezavi z davki tudi direkten učinek na ekonomsko uspešnost poslovanja. Zato ocenjujemo, da se bo v bližnji prihodnosti to moralo spremeniti tudi v slovenskih hotelih. Dosedanje

izkušnje, ki kažejo na počasnost uvajanje ekoloških ukrepov lahko nakazujejo, da bodo podjetja tudi te meritve uvedla počasi oziroma, ko bodo v to potisnjena. V izračunavanje količin emisij jih bi lahko »prisilili« končni porabniki njihovih storitev (manj verjetno), bodisi poslovni in strateški partnerji ali ukrepi vladne politike. Slednji vključujejo vzpodbude in tudi zakonodajo. So pa podjetja uporabnost kazalnika neposredne emisije CO<sub>2</sub> ocenila z oceno nad 3 (3,07; Tabela 32), vendar še vedno precej nižje kot na primer pomen spremljanja kazalnika poraba energije (ocena uporabnosti za spremljanje uspešnosti poslovanja nad 4).

Nadaljnje področje, ki ga slovenski hoteli tudi zanemarjajo, za razliko od bolj naprednih konkurentov v tujini, je področje ekološkega označevanja z ekološkimi znaki, ISO okoljskimi standardi in ekološkimi management shemami. Povprečna ocena uporabnosti spremljanja teh kazalnikov pa je, v nasprotju z dejanskim merjenjem, relativno visoka, nad 3. Vendar je visok tudi standardni odklon (1,5 za standarde ekološke kakovosti) kar kaže, da imajo slovenski hotelirji do uporabnosti merjenja (in posredno tudi uvajanja) zelo različen odnos. Razkorak med merjenjem in oceno uporabnosti merjenja pa moramo pripisati predvsem dejstvu, da podjetja tovrstnih oblik ekološkega managementa praktično nimajo in jih zato ne morejo meriti. Nadalje, se podjetjem zdi delež avtohtonih jedi v ponudbi pomembnejši kot ponudba okoljsko kakovostnejšega in z vidika skrbi za naravno okolje certificiranega proizvoda (3,60 za jedi napram 3,11 za eko znake).

**Tabela 32: Okoljski kazalniki – razlika med merjenjem in uporabnostjo v odstotkih**

Št.	Kazalniki	Steber	Merjenje		Uporabnost	
			Aritmetična sredina	Standardni odklon	Aritmetična sredina	Standardni odklon
<b>Naravno okolje</b>						
1	<b>Poraba energije</b>	Okoljski	0,90	0,30	4,24	1,08
2	<b>Poraba energije iz novih virov (npr.: biomasa, sončna, geotermalna, vetrna energija, fotovoltaika itd.)</b>	Okoljski	0,29	0,46	3,41	1,37
3	<b>Porabe vode</b>	Okoljski	0,85	0,36	4,15	1,12
4	<b>Reciklaža vode</b>	Okoljski	0,29	0,46	3,24	1,39
5	<b>Izbrati rastline, ki so prilagojene na določeno</b>	Okoljski	0,31	0,47	3,09	1,27

Št.	Kazalniki	Steber	Merjenje		Uporabnost	
			Aritmetična sredina	Sandardni odklon	Aritmetična sredina	Sandardni odklon
	<b>okolje (odstotek hotelskih obratov)</b>					
6	Posaditi vsaj eno drevo na leto (odstotek hotelskih obratov)	Okoljski	0,23	0,43	2,67	1,22
7	Količina trdih odpadkov	Okoljski	0,54	0,50	3,53	1,25
8	Reciklaža odpadkov	Okoljski	0,54	0,50	3,55	1,13
9	Standardi ekološke kakovosti	Okoljski	0,23	0,43	3,26	1,50
10	Število drugih znakov ekološke kakovosti	Okoljski	0,19	0,40	3,11	1,26
11	Neposredne emisije CO <sub>2</sub>	Okoljski	0,22	0,42	3,07	1,36
12	Posredne emisije CO <sub>2</sub>	Okoljski	0,15	0,36	2,96	1,29
13	Okoljske aktivnosti za zaposlene (npr. št. seminarjev ali ur okoljskega izobraževanja na zaposlenega)	Okoljski	0,33	0,47	3,24	1,17
14	Okoljske aktivnosti za goste	Okoljski	0,25	0,44	3,03	1,23
15	Število kulturnih prireditev v hotelskem podjetju	Okoljski	0,62	0,49	3,56	1,05
16	Delež avtohtonih jedi v ponudbi	Okoljski	0,56	0,50	3,69	1,17
<b>Družbeno in politično okolje</b>						
1	Zadovoljstvo zaposlenih	Okoljski	0,65	0,48	4,12	1,14
2	Plače zaposlenih	Okoljski	0,78	0,42	3,82	1,13
3	Izobraževanje zaposlenih (npr. v urah na zaposlenega na leto)	Okoljski	0,69	0,47	3,74	1,15
4	Sodelovanje z občino	Okoljski	0,59	0,50	3,35	1,19
5	Sodelovanje z lokalnimi prebivalci	Okoljski	0,56	0,50	3,50	1,13
6	Zadovoljstvo lokalnih prebivalcev z razvojem turizma	Okoljski	0,49	0,50	3,45	0,99
7	Sodelovanje z nevladnimi okoljskimi organizacijami	Okoljski	0,30	0,46	3,24	1,25
8	Sodelovanje podjetja pri skupni strategiji trajnostnega razvoja turizma v destinaciji	Okoljski	0,65	0,48	3,70	1,10
9	Uresničevanje politike trajnostnega/ekološkega razvoja hotela	Okoljski	0,47	0,50	3,80	1,14

Vir: Raziskava ITEF, 2009.

Druga skupina okoljskih dejavnikov se, skladno z uporabljenim modelom ITEF-a, nanaša na družbeno politične dejavnike. Gre za vsebine, ki se v zadnjem času deloma obravnavajo tudi pod nazivom družbena odgovornost podjetij. Nekateri govorijo tudi o t.i. družbenih dejavnikih, ki se nanašajo na odnos turizma do lokalnega prebivalstva ter na družbeno (in politično) dimenzijo turizma v okolju, kjer se odvija. V našem primeru gre za odnos med hotelom in družbenim in političnim okoljem, kjer se sprejemajo za hotel relevantne odločitve. Rezultati kažejo, da sodelovanje spremlja malo več kot polovica hotelov. 49 odstotkov podjetij spremlja zadovoljstvo lokalnih prebivalcev z razvojem turizma, pomen (oziroma uporabnost) tega kazalnika pa je dosegel precej višjo vrednost, to je 3,5. Slabše je stanje na področju sodelovanja z nevladnimi organizacijami, razlika med merjenjem in uporabnostjo je tukaj največja. To sodelovanje spremlja 30 odstotkov hotelov in je za hotelirje tudi manj pomembno kot sodelovanje z lokalnimi prebivalci in občino.

Druga največja razlika med spremljanjem in uporabnostjo kazalnika uspešnosti je na področju uresničevanja politike trajnostnega (ekološkega) razvoja hotela. Manj kot polovica slovenskih hotelov izvaja monitoring politike trajnostnega ali ekološkega razvoja. Glede na to, da večina slovenskih hotelov nima sprejete strategije trajnostnega razvoja, gre verjetno za spremljanje posameznih okoljskih oziroma ekoloških aktivnosti, ki jih podjetja izvajajo ne glede na obstoj strategije.

V celoti so hotelirji boljši na področju družbeno-političnega okolja, kot na področju naravnega okolja. Na prvem področju rezultate meri 40, na drugem pa 57 odstotkov podjetij (Tabela 29). Zanimivo je, da so slovenski hotelirji vse predlagane okoljske kazalnike, z izjemo dveh (posaditi drevo in posredne emisije) z vidika ustreznosti za spremljanje uspešnosti poslovanja ocenili z ocenami nad 3 na lestvici od 1 do 5. To pomeni, da je okoljski vidik spremljanja uspešnosti za slovenske hotelirje vsaj potencialno relevanten. Da uporabnost okoljskih kazalnikov ocenjujejo višje kot njihovo dejansko uporabo, je očitno. Odstotek podjetij, ki posamezni predlagani kazalnik merijo, se giblje med 19 do 90 odstotkov, razlike v meritvah in ocenah uporabnosti so statistično značilne. Razkorak verjetno ni posledica, da določenih okoljskih aktivnosti ne bi želeli spremljati, temveč dejstva, da jih ne izvajajo in zato ne spremljajo. Lahko se

njihovega pomena za poslovanje in za uspešnost ne zavedajo, ker uspešnost poslovanja gledajo bolj ozko, torej le z ekonomskega oziroma finančnega vidika.

Raziskava predstavlja celovit sistem merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij, ki temelji na treh stebrih: ekonomskem, okoljskem in trženjskem. Iz rezultatov raziskave lahko sklepamo, da hotelska podjetja v Sloveniji spremljajo tradicionalne kazalnike merjenja ekonomskega poslovanja, ki so značilna za vsa podjetja ne glede na panogo. Razlog za to leži predvsem v dejstvu, da je spremljanje teh podatkov zakonsko obvezno. Podatkov kot so prihodek iz namestitvev na sobo ali povprečna prodajna cena sobe, ki so zelo pomembni za poslovanje hotelskih podjetij, pa večina hotelov ne razkriva. Za enkrat stoji večina podjetji na stališču, da so tovrstni podatki poslovne skrivnosti. V sosednji Avstriji, pa za hotelska podjetja neodvisno svetovalno podjetje MANOVA, zbira in analizira tovrstne podatke. Podatki niso na volji širši javnosti ampak samo hotelskim podjetjem, ki v tovrstnih raziskavah sodelujejo in so za tovrstno storitev pripravljeni plačati. Poleg navedenih obstaja še nekaj mednarodnih svetovalnih podjetij, ki zbirajo in analizirajo tovrstne podatke kot je na primer Jones Lang Lasalle. Glede na zapisano verjamemo, da bi zbiranje in analiza tovrstnih podatkov, ki se neposredno nanašajo na poslovanje hotelskih podjetij, bila koristna za slovenski hotelski sektor. Pomagala bi so-oblikovanju skupnih razvojnih strategij na ravni turističnih destinacij ter stimulirala sodelovanje med hotelskimi podjetji.

Rezultati raziskave so nadalje pokazali, da obstaja še veliko prostora za izboljšanje merjenja trženjskih kazalnikov v slovenskih hotelih. Približno polovica slovenskih hotelskih podjetij meri tovrstno uspešnost. V izjemno konkurenčnem okolju je od pomembno razumevanje želja in potreb kupcev. Organizacije, ki ne bodo sposobne slediti trendom in razumeti svoje kupce bodo na dolg rok soočene s problemom strateškega razkoraka. Zato je za slovenska hotelska podjetja od izjemnega pomena osredotočenost na kupca. V turizmu je končen proizvod izkušnja, doživetje, spomin. Neotipljivost storitve in proizvoda v turizmu predstavlja veliki izziv v procesu standardizacije. Zato je pomembno spremljati in razumeti želje gostov, ter na njih ustrezno odreagirati. Inovativen pristop k trženju in procesu oblikovanja turističnih proizvodov pa je zelo zaželen če ne nujen. Informacijska tehnologija (IT) pa je naredila velike premike na



področju komunikacijskih orodij, ki so na voljo ponudnikom v komunikaciji s kupcem. Slovenska hotelska podjetja IT orodja uporabljajo v omejenem obsegu in je na tem področju še veliko prostora za izboljšanje. Poleg tega je še veliko prostora in ne-ustvarjenih sinergij na področju sodelovanja v trženju. Hotelska podjetja bi mogla biti bolj proaktivna v procesu oblikovanja in sodelovanja v različnih mrežah na ravni destinacije in izven nje.

Na področju spremljanja okoljskih kazalnikov poslovanja je situacija dokaj slaba. Raziskava kaže, da obstaja volja in spoznanje o pomenu spremljanja okoljskih kazalnikov na deklarativni ravni. Pomena trajnostnega razvoja se večina podjetij zaveda, majhen delež pa posluje v skladu s konceptom trajnosti. Žal primerljivih raziskav na tem področju med hotelskimi podjetji v drugih državah ni, zato komparacija ni mogoča.

Predlagan model in sistem kazalnikov, ni edini in najboljši okvir za spremljanje poslovanja hotelskih podjetij. Predstavlja predlog, ki ga lahko vsako podjetje prilagodi svojim potrebam. Ponuja pa smiselni okvir za spremljanje uspešnosti hotelih podjetij po različnih področjih in pod-področjih. Model je zgrajen na principih trajnostnega razvoja in poskuša ozaveščati, da meriti samo finančno uspešnost poslovanja ni zadostno. Podjetja so korporativni državljani, ki s svojimi dejanji vplivajo na širše okolje (naravno, družbeno, kulturno ipd.) in na široko paleto deležnikov. Zato je pomembno razumeti tovrstne vplive ter maksimizirati njihove koristi za podjetje.

## SKLEP

Slovenska hotelska podjetja spremljajo celo vrsto kazalnikov na vseh proučevanih področjih. Največja je pokritost spremljanja na področju ekonomskih kazalnikov, podjetja se tudi dobro zavedajo njihovega pomena za spremljanje uspešnosti poslovanja. Nekoliko slabše je spremljanje kazalnikov na trženjskem področju, je pa prisotno zavedanje in potreba po bolj kompleksnem spremljanju trženjske uspešnosti. Največji odklon pa smo zaznali na področju spremljanja okoljskih kazalnikov, tako pri meritvah, kot pri ocenah uporabnosti kazalnikov. To indirektno kaže na nižjo okoljsko odgovornost ali tudi nizko

okoljsko osveščenost slovenskih hotelirjev, v primerjavi z njihovimi kolegi v tujini. Zavedamo pa se, da je celovit pristop k trajnostnem modelu uspešnosti poslovanja možen šele, ko podjetja sprejmejo strategijo trajnostnega razvoja. Slednje ima le 35 odstotkov hotelov (Tabela 27).

## LITERATURA IN VIRI

- Accor. (2007). Annual Report. *Accor*. Najdeno 14. decembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.accor.com/gb/upload/rapport\\_annuel/ra2007uk/index.htm](http://www.accor.com/gb/upload/rapport_annuel/ra2007uk/index.htm).
- Accor. (2008a). Accor Group. *Accor*. Najdeno 15. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.accor.com/gb/groupe/accueil.asp>.
- Accor. (2008b). The Spirit of Smiles. Environmental Report 2007. *Accor*. Najdeno 15. decembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.accor.com/gb/upload/rapport\\_annuel/ra2007uk/Index.htm](http://www.accor.com/gb/upload/rapport_annuel/ra2007uk/Index.htm).
- Accor. (2008c). Half-Year Financial Report. *Accor*. Najdeno 15. decembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.accor.com/fileadmin/user\\_upload/Contenus\\_Accor/Finance/Documentation/EN/MISEADISPORAPPORTFISEMVA2008.pdf](http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Documentation/EN/MISEADISPORAPPORTFISEMVA2008.pdf).
- Ambler, T. (2000). Marketing Metrics. *Business Strategy Review*, 11(2), 59–66.
- Ambler, T. (2003). *Marketing and the bottom line*. Second Edition. Prentice Hall.
- Avelini Holjevac, I. (1998). *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*. Opatija: Hotelijerski fakultet.
- Baker, D. A., & Crompton, J. L. (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 785–804.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411–427.
- Bartelmus, P. (2008). Green accounting. *The Encyclopedia of Earth*. Najdeno 17. decembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.eoearth.org/article/Green\\_accounting](http://www.eoearth.org/article/Green_accounting).
- Becken, S. (2008). Carbon Footprint of New Zealand Tourism. *Centre for Land, Environment & People (LEaP)*. Najdeno 15. decembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.leap.ac.nz/site/story\\_images/4906\\_CarbonFootprint\\_s16392.pdf](http://www.leap.ac.nz/site/story_images/4906_CarbonFootprint_s16392.pdf).

- Briggs, S., Sutherland, J., & Drummond, S. (2007). Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector. *Tourism Management*, 28(4), 1006–1019.
- Cairns, R. D. (2000). Sustainability accounting and green accounting. *Environment and Development Economics*, 5(1), 49–54.
- Carbon Footprint. (2008). Reducing your impact Carbon Footprint. *Carbon Footprint*. Najdeno 20. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.carbonfootprint.com/calculator.aspx>.
- Choise Hotels. (2007). *Annual Report*. Najdeno 18. decembra 2008 na spletnem naslovu [http://media.corporate-ir.net/media\\_files/irol/99/99348/2007AR.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/99/99348/2007AR.pdf).
- Chung, T., & Law, R. (2003). Developing a performance indicator for hotel websites. *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 119–125.
- Climate Care. (2008). Reducing Carbon emissions. *Climate Care*. Najdeno 1. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.climatecare.org/>.
- Davis, J. (2007). *Measuring Marketing: 103 Key Metrics Every Marketer Needs*. Singapore: John Wiley & Sons.
- DEFRA. (2005). Guidelines for company reporting on greenhouse gas emissions. *UK Department for Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA)*. Najdeno 28. decembra 2008 na spletnem naslovu [www.defra.gov.uk/environment/business/envrp/pdf/envrpgas-annexes.pdf](http://www.defra.gov.uk/environment/business/envrp/pdf/envrpgas-annexes.pdf).
- Deng, W. J. (2007). Using a revised importance-performance analysis approach: The case of Taiwanese hot springs tourism. *Tourism Management*, 28(5), 1274–1284.
- Double Tree Hotel. (2008). Hospitable. Sustainable. Responsible. *Double Tree Hotel*. Najdeno 15. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://doubletreegreen.com/>.
- Dwyer, L. (2005). Relevance of Triple Bottom Line Reporting to Achievement of Sustainable Tourism: A Scoping Study. *Tourism Review International*, 9(1), 79–93.
- EC. (2008). Greener Travel with the European Eco Label. *European Commission*. Najdeno 10. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.ecolabel-tourism.eu/>.

- EC Regulation 761/2001. Allowing voluntary participation by organizations in a Community eco-management and audit scheme (EMAS). *Official Journal of the European Union*. Najdeno 8. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2001:114:0001:0029:EN:PDF>.
- El Serafy, S. (1997). Green accounting and economic policy. *Ecological Economics*, 21(3), 217–229.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st century business*. Stony Creek, CT: New Society Publishers Ltd.
- Fairmont. (2008). World Wild Found. *Fairmont*. Najdeno 20. decembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.fairmont.com/EN\\_FA/AboutFairmont/environment/CorporatePartnerships/CorporatePartnershipsWorldWildlifeFund.htm](http://www.fairmont.com/EN_FA/AboutFairmont/environment/CorporatePartnerships/CorporatePartnershipsWorldWildlifeFund.htm).
- Fallon, P., & Schofield, P. (2006). The dynamics of destination attribute importance. *Journal of Business Research*, 59(6), 709–713.
- Forsyth, P., Hoque, S., Dwyer, L., Spurr, R., Van Ho, T., & Pambudi, D. (2008). *The Carbon Footprint of Australian Tourism*. Najdeno 21. decembra 2008 na spletnem naslovu [www.crctourism.co.au](http://www.crctourism.co.au).
- Fuchs, M., & Weiermair, K. (2004). Destination Benchmarking: An Indicator-System's Potential for Exploring Guest Satisfaction. *Journal of Travel Research*, 42(3), 212–225.
- González-Benito, Ó., & González-Benito, J. (2005). Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 797–829.
- Gomezelj Omerzel, D., & Mihalič, T. (2008). Destination competitiveness – applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29(2), 294–307.
- Greenmiles. (2008). Klimavertraeglich Leben. *Green Miles*. Najdeno 12. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.greenmiles.de/>.
- Grubb and Ellis Company. (2007). Meeting the Carbon Challenge: The Role of Commercial Real Estate Owners, Users and Managers. *Grubb & Ellis*. Najdeno 18. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.grubb-ellis.com/Research/Insights.aspx>.

- Hammond, G. (2007). Time to give due weight to the 'carbon footprint' issue. *Nature*, 445(7125), 256.
- Hartwick, J. (2001). National Accounting with Natural and Other Types of Capital. *Environmental and Resource Economics*, 19(4), 329–341.
- Hasek, G. (2008). New Metric Emerges from Willard InterContinental's Sustainability Report. *Green Lodging News*. Najdeno 12. decembra 2008 na spletnem naslovu [www.greenlodgingnews.com/Content.aspx?id=2636](http://www.greenlodgingnews.com/Content.aspx?id=2636).
- Hassan, Salah, S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239–245.
- Horwath HTL. (2008). Global leader in consulting. Najdeno 10. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://horwathhtl.com/>.
- Huang, H. C., Chu, W., & Wang, W. K. (2007). Strategic Performance Measurement and Value Drivers: Evidence from International Tourism Hotels in an Emerging Economy. *The Service Industry Journal*, 7(8), 1111–1128.
- IHEI. (2006). *International Hotels Environment Initiative*. Najdeno 12. februarja 2006 na spletnem naslovu <http://www.ihei.org>.
- IHRA. (2008). United Nations Environmental Programme – UNEP. International Hotel & Restaurant Association. Najdeno 22. decembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.ih-ra.com/advocacy/issues/org\\_briefs/unep.php](http://www.ih-ra.com/advocacy/issues/org_briefs/unep.php).
- Ingram, P. (1996). Organizational Form as a Solution to the Problem of Credible Commitment: The Evolution of Naming Strategies Among U.S. Hotel Chains, 1896–1980. *Strategic Management Journal*, 17(S1), 85–98.
- Ivankovič, G. (2004). *Računovodsko merjenje uspešnosti poslovanja v hotelirstvu*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- IYHF. (2008). Youth hostels. *International Youth Hostels Federation*. Najdeno 11. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.laj.be/html/en/international/iyhf.htm>.
- Kavčič, S., & Ivankovič, G. (2003). *Vzpostavljanje razmer za pridobivanje računovodskih in drugih podatkov potrebnih za metodologijo USALI v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Inštitut za računovodstvo in revizijo.

- Knežević Cvelbar, L., & Mihalič, T. (2007). Ownership structure as a corporate governance mechanism in Slovenian hotels = Vlastička struktura kao mehanizam korporativnog upravljanja hotelima u Sloveniji. *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 17(112), 26–51.
- Kavčič, S., Ivankovič, G., Perišič, M., Klobučar Mirovič, N., & Vidić, D. (2005). *Analiza možnosti spremljanja uspešnosti poslovanja po metodologiji HORWATH v slovenskih hotelskih podjetjih*. Ljubljana: Slovenska turistična organizacija.
- Kelly, J., & Williams, P. W. (2007). Modelling Tourism Destination Energy Consumption and Greenhouse Gas Emissions: Whistler, British Columbia, Canada. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(1), 67–90.
- Kim, H. B., & Kim, W. G. (2005). The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism Management*, 26(4), 549–560.
- Knez-Riedl, J. (2002). *Družbena odgovornost malih in srednjevelikih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Manova. (2008). Webmark Hotellerie. *Manova*. Najdeno 22. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.manova.at/index.php/de/Industries/Detail/id/71>.
- Markandya, A., & Pavan, M. (1999). *Green Accounting in Europe – Four Case Studies*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Marriot International. (2008a). *About the Marriott Fact Book*. Najdeno 13. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://ir.shareholder.com/mar/downloads/Factbook3Q08.pdf>.
- Marriot International. (2008b). *Lodging Key Operating Statistics*. Najdeno 13. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://ir.shareholder.com/mar/downloads/Factbook3Q08 KeyOperatingStats.pdf>.
- Mihalič, T. (2003). *Turistična podjetja: poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Min, H., & Min, H. (1997) Benchmarking the Quality of Hotel Services: Managerial Perspectives. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(6), 582–597.
- Min, H., Min, H., & Chung, K. (2002). Dynamic Benchmarking of Hotel Service Quality. *Journal of Services Marketing*, 16(4), 302–321.

- Mitchell, M., Curtis, A., & Davidson, P. (2008). Evaluating the process of triple bottom line reporting: Increasing the potential for change. *Local Environment*, 13(2), 67–80.
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the Bottom of »Triple Bottom Line«. *Business Ethics Quarterly*, 14(2, April 2004), 243–262.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective of the Consumer*. New York: Irvin/McGraw-Hill.
- O'Neill, J. W., Mattila, A. S., & Xiao, Q. (2006). Hotel Guest Satisfaction and Brand Performance: The Effect of Franchising Strategy. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 7(3), 25–39.
- Page, S. (2007). *Tourism Management: Managing for change*. London: Butterworth-Heinemann.
- Paradores. (2008). Hoteles deste 1928. *Paradores*, www.parador.es, 22.11.2008.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(Fall), 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications. *Journal of Marketing*, 58(1), 111.
- Phillips, P., & Louvieris, P. (2005). Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective. *Journal of Travel Research*, 44(2), 201–211.
- PRELECO. (2005). *Preliminarna raziskava o odnosu slovenskega hotelirstva do ekološke problematike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Raziskovalni center.
- Rao, V. R., & Steckel, J. H. (1998). *Analysis for Strategic Marketing*. Reading (MA): Addison Wesley.
- Rees, B. (1995). *Financial Analysis*. Second Edition. London: Prentice Hall International.



- Romih, N. (2005). *Potrebne spremembe v računovodenju hotelskega podjetja za potrebe standardov USALI na primeru Hotelov Bernardin d.d.* Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 76–89.
- Sigala, M., Jones, P., Lockwood, A., & Airey, D. (2004). Using Data Envelopment Analysis for Measuring and Benchmarking Productivity in the Hotel Sector. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 16(3), 39–60.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Chan, H., Heung, V. C. S., & Yim, F. H. K. (2006). The Effects of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in the Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(4), 407–426.
- Sisman, D. & Associates. (2007). *Tourism Destinations Carbon Footprint*. Najdeno 13. decembra 2008 na spletnem naslovu [www.thetravelfoundation.org.uk/assets/reduce%20my%20footprint/hugh's%20carbon%20footprint%20calculation%20guide.pdf](http://www.thetravelfoundation.org.uk/assets/reduce%20my%20footprint/hugh's%20carbon%20footprint%20calculation%20guide.pdf).
- Slapničar, S. (1998). *Uporaba računovodskih informacij za nadzor poslovanja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Slapničar, S., & Kuhelj-Krajnovič, E. (1999). Ugotavljanje računovodskih kazalnikov z največjo informativno vrednostjo ob pomoči faktorjske analize. *Revizor*, 10(11), 64–85.
- Snoj, B., Milfelner, B., & Gabrijan, V. (2007). An Examination of the Relationships among Market Orientation, Innovation Resources, Reputational Resources, and Company Performance in the Transitional Economy of Slovenia. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(3), 151–164.
- Sunwing Resort. (2008). *Environmental Report 2007/2008*. Najdeno 15. decembra 2008 na spletnem naslovu [www.ving.se/mytimages/siteid1/pdf/swr\\_environment\\_2007.pdf](http://www.ving.se/mytimages/siteid1/pdf/swr_environment_2007.pdf).
- SURS. (2008). Prenočitvene zmogljivosti po vrstah občin in po vrstah nastanitvenih objektov, Slovenija, letno. *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 15. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2164502S&ti=&path>

=../Database/Ekonomsko/21\_gostinstvo\_turizem/02\_21645\_nastanitev\_letno/&lang=2, 15.12.2008.

- The Corporate Social Responsibility Newswire. (2007). Doubletree Hotel in Portland, Ore. Encourages Travelers to Go Carbon-Free. *CSRwire*. Najdeno 11. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.csrwire.com/News/8231.html>.
- The VISIT Initiative. (2004). *Tourism eco-labelling in Europe – moving the market towards sustainability*. Saarbrücken, Germany.
- Truong, T. H., & Foster, D. (2006). Using HOLSAT to evaluate tourist satisfaction at destinations: The case of Australian holidaymakers in Vietnam. *Tourism Management*, 27(5), 842–855.
- Tse, A., Sin, L., Yim, F., & Heung, V. (2005). Market Orientation and Hotel Performance. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 1145–1147.
- TSG. (2007). *Action for More Sustainable European Tourism*. Tourism Sustainability Group. Brussels: European Commission.
- TUI. (2008a). TUI AG Homepage. *Touristik Union International*. Najdeno 10. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.tui-group.com/en/>.
- TUI. (2008b). Hotel Environmental Checklist. *Turistik Union International*. Najdeno 15. decembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.tuigroup.com/media/nachhaltige\\_entwicklung/umwelt/archiv\\_umwelt/Download/12+16+Checkliste+engl+A4.pdf](http://www.tuigroup.com/media/nachhaltige_entwicklung/umwelt/archiv_umwelt/Download/12+16+Checkliste+engl+A4.pdf).
- Turner, P., & Tschirhart, J. (1999). Green accounting and the welfare gap. *Ecological Economics*, 30(1), 161–175.
- UN. (1992). Agenda 21: Earth Summit – The United Nations Programme of Action from Rio. *United Nations*. Najdeno 16. decembra 2008 na spletnem naslovu [www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/english/agenda21toc.htm](http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/english/agenda21toc.htm).
- UNEP. (1995). Environmental Codes of Conduct for Tourism. *UNEP Industry and Environment Technical Report, No. 29*. Paris: UNEP.
- UNWTO. (2004a). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook*. Madrid: World Tourism Organization.
- UNWTO. (2004b). Sustainable Development of Tourism. *United Nations World Tourism Organisation*. Najdeno 15. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.unwto.org/sdt/mission/en/mission.php?op=1>.

- UNWTO. (2008). Global Code of Ethics. *United Nations World Tourism Organisation*. Najdeno 15. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.unwto.org/ethics/index.php>.
- USALI. (2006). *Uniform System Of Accounts For The Lodging Industry*. Tenth Edition. The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association.
- Van Clay, F. (2004). The Triple Bottom Line and Impact Assessment: How Do TBL, EIA, SIA, SEA And EMS Relate to Each Other? *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 6(3), 265–288.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Weitzman, M. L., & Löfgren, K. G. (1997). On the Welfare Significance of Green Accounting as Taught by Parable. *Journal of Environmental Economics and Environment*, 32(2), 139–153.
- Wenk, M. S. (2005). *The European Union's Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)*. Dordrecht: Springer.
- Willard Intercontinental Washington. (2008). 2007 Sustainability Report. *Willard Intercontinental Washington*. Najdeno 15. decembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.willarddc.com/sd/docs/Willard\\_InterContinental\\_SR2007.pdf](http://www.willarddc.com/sd/docs/Willard_InterContinental_SR2007.pdf).
- World of TUI. (2004). *Group Environmental Reporting 2003/2004*. Hanover: TUI AG Group Corporate Environmental Management.
- WTO, WTTC, EC. (1996). Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry. *World Tourism Organization*. Najdeno 15. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.world-tourism.org/sustainable/publications.htm>.
- Wyndham Worldwide. (2007). 2007 Year Report. *Wyndham Worldwide*. Najdeno 18. decembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.wyndhamworldwide.com/investors/show\\_release.cfm?id=156](http://www.wyndhamworldwide.com/investors/show_release.cfm?id=156).
- Yilmaz, Y., & Bititci, U. S. (2006). Performance measurement in tourism: A value chain model. *Management*, 18(4), 341–349.

## SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

AHP – Analytical Hierarchy Process  
BDP – bruto domači proizvod  
BSC – Balanced Score Card  
CR – Corporate Responsibility  
CSR – Corporate Social Responsibility  
DEFRA – Department for Environment, Food and Rural Affairs  
DOVES – Društvo za okoljevarstveno vzgojo Evrope v Sloveniji  
EC – European Community  
EMAS – ECO - Management and Audit Scheme  
F&B – Food and Beverage  
FEE – Foundation for Environmental Education  
FEE – Foundation for Environmental Education  
HORESTA – Hotel -, Restaurant- og Turisterhvervet  
HORESTA – Hotels and Restaurants Association?  
HP – hotelska podjetja  
IH&RA – International Hotel & Restaurant Association  
IHEI – International Hotels Environmental Initiative  
ITEF – Institut za turizem Ekonomske fakultete  
ISO – International Standardisation Organization  
IYHF – International Youth Hostel Federation  
RNUST – Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2013  
RS – Republika Slovenija  
SR – Social Responsibility  
SRS – slovenski računovodski standardi  
STD – Sustainable Tourism Development

SURS – statistični urad Republike Slovenije  
TBL – Triple Bottom Line  
TUI – Touristik Union International  
UNEP – United Nations Environmental Program  
UNWTO – United Nations World Tourism Organization  
USALI – Unified System of Accounts for the Lodging Industry  
VISIT – Voluntary Initiative for Sustainability in Tourism  
VISIT – Voluntary Initiative for Sustainability in Tourism  
WACC – Weighted Average Cost of Capital  
WTTC – World Travel and Tourism Council  
WWF – World Wildlife Fund

## SLOVARČEK IZRAZOV IN PREVODOV

Analytical Hierarchy Process – postopek analitične hierarhije

Balanced Score Card – uravnotežen sistem kazalnikov

Corporate Social Responsibility (CRS) – korporativna družbena odgovornost

ECO - Management and Audit Scheme – ekološka management in računovodska shema

Sustainable Tourism Development (STD) – trajnostni turistični razvoj

Triple Bottom Line (TBL) – model trojnega izida

Uniform system of account for the lodging industry – enotni sistem računov v namestitveni dejavnosti

## **PRILOGA**

### **Priloga 1: Anketni vprašalnik**

VPRAŠALNIK – MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA HOTELSKIH  
PODJETIJ

OSNOVNE INFORMACIJE O HOTELSKEM PODJETJU

Matična številka podjetja

--	--	--	--	--	--	--	--

Podjetje in sedež gospodarske družbe oz. podjetja:

---

---

Ime in priimek osebe, ki izpolnjuje ta vprašalnik (neobvezno):

---

**Telefon:** \_\_\_\_\_

**Oddelek/sektor:** \_\_\_\_\_

1 in 2 \* 3\* 4\* 5\*

Število hotelov v hotelskem podjetju

Število sob v hotelskem podjetju



Ali imate finančno strategijo podjetja?

DA NE

Ali imate trženjsko strategijo podjetja?

DA NE

Ali imate strategijo trajnostnega in ekološkega razvoja podjetja?

DA NE

#### MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

V spodnjih vprašanjih so prikazani kazalniki merjenja uspešnosti poslovanja hotelskega podjetja, ki temeljijo na mednarodni teoriji in praksi. Anketa je v štirih delih, saj so kazalniki razdeljeni na 4 področja:

- ekonomsko,
- trženjsko,
- naravno in kulturno ter
- družbeno politično.

Prosimo Vas, da opredelite, katere izmed navedenih kazalnikov EKONOMSKEGA, TRŽENJSKEGA, NARAVNEGA IN KULTURNEGA TER DRUŽBENO-POLITIČNEGA PODROČJA spremljate v vašem podjetju. Ocenite uporabnost kazalnika (1 – sploh ni uporaben; 5 – zelo je uporaben) tudi v primeru, če ga ne spremljate.

Kazalnik – ekonomsko področje	Spremljamo	Uporabnost kazalnika (1 – sploh ni uporaben; 5 – zelo je uporaben)
Rast prihodkov v primerjavi s prejšnjim letom	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Rast dobička v primerjavi s prejšnjim letom	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Dobičkonosnost sredstev (ROA) = čisti dobiček/sredstva	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Dobičkonosnost investiranega kapitala (ROIC) = dobiček iz poslovanja po davkih/(lastniški kapital + finančne obveznosti)*	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Profitna marža = dobiček iz poslovanja/prihodki iz poslovanja	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
EBITDAR marža = dobiček iz poslovanja pred obrestmi, davki, amortizacijo in najemninami/prihodki iz poslovanja	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Zadolženost = finančne obveznosti/kapital	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Plačilna sposobnost = kratkoročna sredstva/kratkoročne obveznosti	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Denarni tok = denarni tok iz poslovanja na sredstva	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Ekonomska dodana vrednost (EVA) = čisti dobiček – stroški kapitala	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Prihodek na zaposlenega	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Dodana vrednost na zaposlenega	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

Kazalnik – ekonomsko področje	Spremljamo	Uporabnost kazalnika (1 – sploh ni uporaben; 5 – zelo je uporaben)
Prihodki od prodaje sob na razpoložljivo sobo	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Povprečna cena sobe	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Stopnja zasedenosti sob ali postelj	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Delež stroškov v prihodkih posameznega oddelka	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Prihodki oddelka na gosta	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Prihodek oddelka na m <sup>2</sup>	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Ali spremljate še kakšen drug kazalnik, ki bi ga bilo potrebno vključiti v nabor	DA NE	Opis:

Kazalnik – področje trženja	Spremljamo	Uporabnost kazalnika (1 – sploh ni uporaben; 5 – zelo je uporaben)
Delež gostov, ki ocenjuje kakovost zelo visoko	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Delež gostov, ki ocenjuje razmerje koristi/cena zelo visoko	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Delež zelo zadovoljnih gostov	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Delež zelo zadovoljnih gostov po segmentih gostov (individualni, skupinski, alotmajski)	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

Kazalnik – področje trženja	Spremljamo	Uporabnost kazalnika (1 – sploh ni uporaben; 5 – zelo je uporaben)
Delež gostov, ki se pisno oziroma uradno pritožijo	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Delež stalnih gostov, ki so vsaj trikrat ali večkrat bivali v hotelu,	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Delež gostov, ki bi zagotovo priporočili obisk hotela prijateljem in znancem	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Število obiskov spletnih strani	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Poznavanje blagovne znamke hotelskega podjetja na najpomembnejših trgih	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Število inovacij produktov ali procesov na ravni podjetja	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Učinkovitost oglaševanja in pospeševanja prodaje (stroški oglaševanja in pospeševanja prodaje/prihodki iz poslovanja)	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Uspešnost oglaševanja in pospeševanja prodaje (v kolikšni meri so bili zastavljeni cilji doseženi)	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Obstoj strategije pozicioniranja na najpomembnejših trgih	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Število obiskovalcev destinacije po trgih izvora	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Število obiskovalcev destinacije po segmentih gostov (individualni, skupinski, alotmajski)	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Število sob ali postelj destinacije	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

Kazalnik – področje trženja	Spremljamo	Uporabnost kazalnika (1 – sploh ni uporaben; 5 – zelo je uporaben)
Delež novih gostov	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Delež prihodov od prodaje novim gostom	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Tržni deleži na najpomembnejših trgih podjetja	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Tržni delež po segmentih gostov (individualni, skupinski, alotmajski)	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Realizacija povpraševanj (delež rezervacij v celotnem številu povpraševanj)	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Delež storna v celotnem številu rezervacij	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Ali spremljate še kakšen drug kazalnik, ki bi ga bilo potrebno vključiti v nabor?	DA NE	Opis:

Kazalnik – področje naravnega in kulturnega okolja	Spremljamo	Uporabnost kazalnika (1 – sploh ni uporaben; 5 – zelo je uporaben)
Poraba energije	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Poraba energije iz novih virov (npr.: biomasa, sončna, geotermalna, vetrna energija, fotovoltaika itd.)	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Porabe vode	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Reciklaža vode	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

Kazalnik – področje naravnega in kulturnega okolja	Spremljamo	Uporabnost kazalnika (1 – sploh ni uporaben; 5 – zelo je uporaben)
Izbrati rastline, ki so prilagojene na določeno okolje (% hotelskih obratov)	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Posaditi vsaj eno drevo na leto (% hotelskih obratov)	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Količina trdih odpadkov	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Reciklaža odpadkov	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Standardi ekološke kakovosti (ISO 14001 certifikat)	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Število drugih znakov ekološke kakovosti (npr. Zeleni ključ, Zelena pika, EU marjetica, Modra zastava)	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Neposredne emisije CO <sub>2</sub>	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Posredne emisije CO <sub>2</sub>	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Okoljske aktivnosti za zaposlene (npr. št. seminarjev ali ur okoljskega izobraževanja na zaposlenega)	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Okoljske aktivnosti za goste (npr. delavnice, informacije, brošure)	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Število kulturnih prireditev v hotelskem podjetju	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Delež avtohtonih jedi v ponudbi	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

Kazalnik – področje naravnega in kulturnega okolja	Spremljamo	Uporabnost kazalnika (1 – sploh ni uporaben; 5 – zelo je uporaben)
Ali spremljate še kakšen drug kazalnik, ki bi ga bilo potrebno vključiti v nabor?	DA NE	Opis:

Kazalnik – področje družbeno-političnega okolja	Spremljamo	Uporabnost kazalnika (1 – sploh ni uporaben; 5 – zelo je uporaben)
Zadovoljstvo zaposlenih (npr. delež zelo zadovoljnih zaposlenih v primerljivih razdobjih)	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Plače zaposlenih (npr. primerjava z drugimi hoteli)	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Izobraževanje zaposlenih (npr. v urah na zaposlenega na leto)	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Sodelovanje z občino (npr. število realiziranih projektov)	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Sodelovanje z lokalnimi prebivalci (npr. število skupnih aktivnosti v primerljivih razdobjih)	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Zadovoljstvo lokalnih prebivalcev z razvojem turizma	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Sodelovanje z nevladnimi okoljskimi organizacijami	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Sodelovanje podjetja pri skupni strategiji trajnostnega razvoja turizma v destinaciji	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Uresničevanje politike trajnostnega/ekološkega razvoja hotela	DA NE	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

Kazalnik – področje družbeno-političnega okolja	Spremljamo	Uporabnost kazalnika (1 – sploh ni uporaben; 5 – zelo je uporaben)
(npr. realizacija postavljenih ciljev)		
Ali spremljate še kakšen drug kazalnik, ki bi ga bilo potrebno vključiti v nabor?	DA NE	Opis: