

## DEJAVNIKI UGLEDA HOTELSKEGA PODJETJA IN NJIHOV VPLIV NA TURISTIČNO DESTINACIJO

Aleksandra BREZOVEC

Turistica - Visoka šola za turizem, SI-6320 Portorož, Obala 29  
e-mail: sasa.brezovec@turistica.si

### IZVLEČEK

*Preučevanje ugleda, imidža in identitete podjetij se je kot samostojno raziskovalno področje izoblikovalo šele v zadnjem desetletju. Po dosedanjih izsledkih ugled podjetij nima enovitega ozadja, kar pomeni, da se lahko dejavniki, ki vplivajo na ugled, od podjetja do podjetja razlikujejo. V pričujočem prispevku se osredotočamo na opredelitev dejavnikov ugleda hotelskih podjetij. V prvem delu s pomočjo empirične raziskave izpostavimo sklop dejavnikov ugleda hotelskih podjetij. Med njimi je tudi odgovornost hotelskega podjetja do okolja – turistične destinacije. V drugem delu prispevka s hevristično metodo osvetljujemo pomen tega dejavnika, saj predpostavljamo, da turistična destinacija hotelskemu podjetju pogojuje njegov obstoj in razvoj. Na temelju te predpostavke oblikujemo spiralni model soodvisnosti ugleda hotelskega podjetja in turistične destinacije.*

**Ključne besede:** hotel, upravljanje/obvladovanje, ugled, turistična destinacija, soodvisnost

## FATTORI CHE DETERMINANO IL BUON NOME DI UN'IMPRESA ALBERGHIERA E LORO INFLUENZA SULLA META TURISTICA

### SINTESI

*Lo studio di elementi come la reputazione, l'immagine e l'identità delle aziende è diventato campo di ricerca autonomo appena nell'ultimo decennio. Secondo i dati finora acquisiti, il buon nome di un'azienda dipende da fattori diversi da caso a caso. Il presente contributo prende in esame quelli che determinano la reputazione delle imprese alberghiere. Nella prima parte, mediante una ricerca empirica, questi fattori sono enumerati e tra loro troviamo anche il comportamento dell'impresa alberghiera nei confronti dell'ambiente – la località turistica. Nella seconda parte, con l'ausilio del metodo euristico, è illustrata la sua importanza; si presume, infatti, che l'esistenza e lo sviluppo dell'impresa alberghiera dipendano dalle condizioni in cui si trova la meta turistica. Sulla base di questa supposizione viene sviluppato un modello a spirale di interdipendenza tra la reputazione dell'impresa alberghiera e quello della località turistica.*

**Parole chiave:** albergo, gestione/controllo, reputazione, meta turistica, interdipendenza

## UVOD

Ugled kot družbeni konstrukt ovrednotene javne podobe sooblikuje človekovo zgodovino, umetnost, znanost, politiko in gospodarstvo. Pojav ugleda, ki se povezuje z najrazličnejšimi entitetami, od posameznika do države, je multidisciplinarno področje preučavanja. S področjem ugleda podjetij se v zadnjem desetletju pospešeno ukvarjajo predvsem poslovne in organizacijske vede. Dosedanja preučevanja kažejo na to, da ugled podjetij nima stalnih dejavnikov, kar lahko pripišemo svojskosti vsakega podjetja ter nenehno spreminjajočim se okoliščinam, v katerih ta delujejo.

Izhodišče naše razprave je v specifikih hotelskih podjetij, ki so kot sestavni del integralnih turističnih storitev in turistične infrastrukture v veliki meri odvisna od svojega okolja – turistične destinacije. Pogosto je prav destinacija tista, ki pogojuje hotelu strukturo gostov, vrsto storitev, razvoj in ne nazadnje sam obstoj. Hotelski menedžment je zaradi takšne soodvisnosti izpostavljen izzivom uravnotežanja interesov podjetja in destinacije.

Po uvodni konceptualni opredelitvi preučevane problematike se v prvem delu prispevka osredotočimo na oblikovanje ravni in značilnosti različnih déležnikov<sup>1</sup> hotelskega podjetja ter nakažemo možne dejavnike, na osnovi katerih si posamezni déležniki oblikujejo dobro mnenje o hotelskem podjetju. V nadaljevanju skušamo izpostaviti tiste dejavnike, ki jim hotelski menedžment pripisuje ključni pomen za ugled podjetja. S tem namenom opravimo raziskavo na primeru hotelskega menedžmenta v Sloveniji. Z izsledki raziskave opredelimo sklop dejavnikov, ki so ključni pri obvladovanju<sup>2</sup> ugleda hotelskih podjetij.

V zadnjem delu prispevka se osredotočimo na dejavnik odgovornosti podjetja do okolja in s pomočjo hevrističnega preučevanja osvetlimo njegov vpliv na turistično destinacijo.

## KONCEPTUALNI OKVIR

Za izhodiščno opredelitev dejavnikov ugleda, ki jih preučujemo na primeru hotelskih podjetij v Sloveniji, je

treba poznati splošno rabo besede ugled v slovenskem jeziku. Slovar slovenskega knjižnega jezika jo opredeljuje kot:

- "zelo dobro mnenje, ki ga ima več ljudi o kom zaradi njegovih lastnosti, dejanj...; majhen, velik ugled; mednaroden, svetoven ugled / ugled države, podjetja" (SSKJ, 1994).

Kot takšno jo lahko primerjamo z angleško rabo besede *reputation*, ki je v literaturi o ugledu najpogosteje povezana s slavo, slovesom, častjo, spoštovanjem in zaupanjem, oziroma s "splošno dobrim mnenjem, ki se nekoga drži" (Oxfordski slovar, Hayward, 1984). V novejši slovenski literaturi sicer zasledimo prevod angleške besede *reputation* v sloves (Gruban et al., 1997, 14). Menimo, da je sloves širši pojem od ugleda, saj lahko označuje različno ovrednotena mnenja in predstave o podjetju. Medtem ko lahko podjetje slovi po marsičem, tudi po negativno ovrednotenih dejanjih, ostaja ugled pozitivno, torej dobro mnenje o podjetju.

Za vsebinsko preučevanje pojava ugleda in njegovih dejavnikov pa se je, poleg terminološke opredelitve, treba opredeliti tudi glede rabe koncepta ugleda podjetja. Pri pregledu literature namreč zasledimo različne konceptualne opredelitve, kot na primer:

- računovodski koncept *dobro ime* (goodwill)<sup>3</sup> (npr. Catlett, Olson, 1968),

- enačenje ugleda z imidžem podjetja (npr. Kennedy, 1977),

- enačenje s konceptom organizacijske identitete (npr. Albert, Whetten, 1985),

- enačenje s konceptom javnega mnenja (npr. Bromley, 1993), in

- koncept ugleda kot ocena podjetja pri strani njegovih déležnikov (npr. Fombrun, 1996).

V pričujočem prispevku izhajamo iz Fombrunovega koncepta, kar pomeni, da razumemo ugled podjetja kot oceno, ki jo podjetju pripišejo ljudje, ki so z njim na kakeršenkoli način povezani. S podjetjem se namreč srečujejo posamezniki in skupine ljudi, ki prihajajo v interakcijo z različnimi elementi identitete podjetja. Vsaka interakcija s podjetjem predstavlja "trenutek resnice" (Bitner, 1995) o podjetju v očeh posameznih skupin – délež-

1 Déležniki (angl. *stakeholders*) so izraz za ljudi, ki so v kakršnihkoli odnosih s podjetjem in za katere je delovanje podjetja iz katerihkoli razlogov pomembno. Ta pojem opozarja na to, da podjetja s svojim poslovanjem ne odgovarjajo le lastnikom – delničarjem (angl. *shareholders*), temveč vsem skupinam ljudi, s katerimi so povzani neposredno ali posredno. Izraz déležniki je v slovenski literaturi že v rabi (Jančič, 1996; Gruban et al., 1997; Brezovec, 1998; Podnar, 2000).

2 V prispevku se namenoma izognemo sicer bolj uveljavljenemu prevodu angleške besede *management* v upravljanje in ga nadomestimo z izrazom obvladovanje, ki je v zvezi z doseganjem kakovosti že v uporabi. Upravljanje je dejavnost odločanja, obvladovanje pa dejavnost (odločilnega) vplivanja (SSKJ, 1994). Ker razumemo ugled kot ugodno posledico odnosa med podjetjem in njegovimi déležniki, menimo, da dejavnosti, kot so doseganje, ohranjanje, obranitev ali zapravljanje ugleda, niso povsem v domeni menedžmenta podjetja. Ugled je namreč dobro mnenje, ki se sicer podjetja "drži", vendar je kot miselni konstrukt lastno posameznikom oz. skupini posameznikov, ki si to mnenje "deli". Hotelski menedžment lahko s svojimi dejavnostmi kvečjemu odločilno vpliva na ugled podjetja, ga torej obvladuje, ne more pa ga upravljati.

3 Koncept ugleda kot dobrega imena proizvajalca je v tržni menjavi prisoten že od 16. stoletja (Perić, 1998). Dobro ime (goodwill) podjetja je v računovodskem pomenu ovrednoten del neotipljivega premoženja podjetja, ki se nanaša na pravno osebo kot celoto in ga ni mogoče delno prenesti ali odprodati kakor druge materialne in nematerialne oblike premoženja podjetja.

nikov. In z vsako interakcijo ima podjetje priložnost ustvarjati, potrjevati ali zapravljati dobro mnenje o sebi.

Za potrebe razprave o dejavnikih, ki vplivajo na ugled hotelskega podjetja, torej koncipiramo ugled podjetja kot družbeni konstrukt, ki se na osnovi interakcij podjetja z déležniki odraža kot celotna ugodna ocena (cenjenje, spoštovanje) podjetja v določenem trenutku.

### DÉLEŽNIKI KOT OCENJEVALCI HOTELSKEGA PODJETJA

Pri preučevanju ugleda podjetja se osredotočamo na nosilno vlogo njegovih déležnikov – tvorcev ugleda. Ugled je namreč socialna kategorija, nekakšen "abstrakt, ki skozi čas samostojno živi, dokler si ga deli določena skupina ljudi" (Podnar, 2000, 179). Če torej želimo opredeliti dejavnike ugleda hotelskega podjetja, moramo predhodno opredeliti déležnike, ki skozi interakcije ocenjujejo hotelsko podjetje.

Déléžniki hotelskega podjetja si ustvarijo dobro mnenje o podjetju na podlagi številnih racionalnih in iracionalnih sprejemanj dražljajev o podjetju – od neposrednih izkušenj do različnih oblik informacij o podjetju. Na osnovi interakcij oziroma informacij si mnenja o hotelskem podjetju ne ustvarjajo le hotelski gostje, temveč tudi prebivalci, ponudniki drugih storitev (in proizvodov) v kraju, investitorji, lokalna oblast, novinarji in drugi. Na osnovi ovrednotenega mnenja sprejemajo svoje odločitve, ki imajo večji ali manjši pomen

za poslovanje in obstoj hotelskega podjetja.

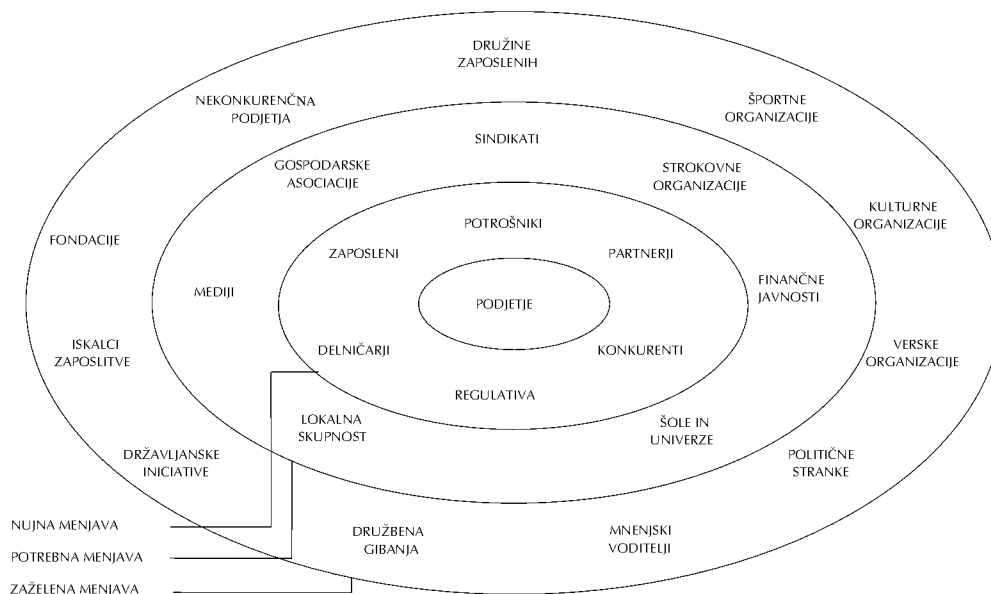
Déléžnike hotelskega podjetja, pri katerih lahko menedžment izzove oceno podjetja, lahko boljše razvrstimo na tri ravni, kot kaže slika 1.

Analogno Jančičevi opredelitvi ravni menjave med podjetjem in njegovimi déležniki oblikujemo tri kategorije déležnikov, pri katerih je hotelsko podjetje izpostavljeno ocenjevanju in s tem oblikovanju ugleda. Te kategorije so:

1. déležniki, pri katerih je dobro mnenje o hotelskem podjetju nujno (npr. gostje, delničarji, zaposleni)
2. déležniki, pri katerih je dobro mnenje o hotelskem podjetju potrebno (npr. lokalna skupnost, mediji, finančna javnost)
3. déležniki, pri katerih je dobro mnenje o hotelskem podjetju zaželeno (npr. družine zaposlenih, mnenjski voditelji, iskalci zaposlitve)

Fombrun (1996) opozarja, da mora biti podjetje, kolikor želi doseči ugled, ugodno ocenjeno pri štirih ključnih déležnikih: porabnikih, širši skupnosti, investitorjih in zaposlenih. Zato bomo za potrebe preučevanja dejavnikov ugleda hotelskega podjetja izpostavili naslednje ključne déležnike:

- hotelski gostje,
- širša skupnost – turistična destinacija,
- finančna javnost,
- zaposleni.



Sl. 1: Ravni menjave podjetja z déležniki (Jančič, 1996, 103).  
 Fig. 1: The levels of a firm's exchange with stakeholders (Jančič, 1996, 103).

### Hotelski gostje

Gostje predstavljajo za hotel nedvomno ključno javnost. Najpomembnejša naloga hotelskega podjetja do gosta je skrb za njegovo zadovoljstvo. Na ugled hotela pri gostih neposredno vplivajo dejavniki, kot so: kakovost opravljanja storitev, dejanja hotela, vedenje hotelskega osebja, videz hotela, struktura hotelskih gostov in informacijski materiali, s katerim hotel "nagovarja" goste. Posredno, a nič manj intenzivno vplivajo na ugled hotela tudi druge informacije v zvezi s hotelskim podjetjem, ki jih gostje dobijo iz okolja (govorice, objave v medijih).

### Širša skupnost – turistična destinacija

Hotelska podjetja so soodgovorna za razvoj družbenega in ohranitev naravnega okolja, v katerem delujejo. Učinki njihovega poslovanja na destinacijo se sicer pozitivno kažejo v zaposlovanju in plačevanju davkov, negativno pa v obremenjevanju okolja s prometom, hrupom ipd. Dobri odnosi s širšo skupnostjo turistične destinacije so ključnega pomena za nemoteno delovanje hotela, kažejo pa se v prizadevanjih menedžmenta za zmanjšanje in odpravljanje neželenih vplivov na okolje ter v neposrednih odnosih s krajani. Ugled, ki ga ima hotelsko podjetje med deležniki v destinaciji, je ključnega pomena za sorazvoj hotela z destinacijo.

### Finančna javnost

Preučevalci ugleda podjetij poudarjajo veliko vlogo finančne javnosti (bank, investitorjev) pri ugledu, predvsem pri oblikovanju dobrega imena (*goodwill*) kot bilančne postavke (Kline, 1996; Gruban 1997; Perić, 1998). Ugled hotelskega podjetja ustvarja pri finančni javnosti zaupanje v njegovo kreditno sposobnost in dobičkonosnost. Na ugled hotelskega podjetja pri finančni javnosti vplivajo vse informacije, ki so na voljo o podjetju, poseben poudarek pa vendar velja preučevanju kotiranja delnic na borzi in finančnih poročil. Ugled, ki ga hotelsko podjetje uživa pri finančni javnosti, vpliva na fleksibilnost poslovanja ter omogoča investicije, ki se kažejo na rasti in razvoju hotelskega podjetja.

### Zaposleni

Zaposleni ustvarjajo organizacijsko kulturo in sodijo med najpomembnejše deležnike hotelskega podjetja. Zaposleni si neposredno ustvarijo mnenje o hotelskem podjetju na osnovi obstoječe organizacijske kulture, kakovosti menedžmenta, inovativnosti, finančne stabilnosti podjetja ter njegove tržne uspešnosti. Na njihovo

mnenje o podjetju posredno vplivajo še informacije iz okolja. Dobro mnenje zaposlenih o podjetju vpliva na ponos in pripadnost hotelu ter ustvarja motivacijo za boljše delo. S pozitivnim pristopom k delu dvigujejo raven hotelskih storitev in s tem pripomorejo k večjemu zadovoljstvu gostov. Na ta način povečujejo ugled hotela tudi pri gostih.

Dobro mnenje ključnih deležnikov hotelskega podjetja se kaže v številnih pozitivnih učinkih hotelskega poslovanja: hotel si ustvari ugodnejšo strateško tržno pozicijo, dostopnejši postanejo kadrovski, materialni in finančni viri, poveča se zadovoljstvo zaposlenih in s tem pozitiven pristop k opravljanju storitev. Vse to omogoča boljše zadovoljevanje potreb in želja hotelskih gostov. Hotelsko podjetje pa ne deluje v abstraktnem ekonomskem modelu trga, kjer bi se kot ponudnik srečevalo le s povpraševalci po svojih storitvah, temveč je vpeto v svoje družbeno in naravno okolje. V skrbi za ugled se mora identificirati s svojim okoljem in graditi dobre odnose z vsemi svojimi deležniki.

### DEJAVNIKI UGLEDA HOTELSKIH PODJETIJ

Čeprav so deležniki hotelskega podjetja tisti, ki vrednotijo prejete dražljaje o njem in posredno določajo dejavnike njegovega ugleda, pa je hotelski menedžment tisti, ki lahko z upravljanjem prepoznanih dejavnikov odločilno vpliva na njegov ugled pri deležnikih. S pomočjo empirične raziskave skušamo v tem delu opredeliti dejavnike ugleda hotelskega podjetja z vidika menedžmenta.

V literaturi in objavljenih raziskavah zasledimo najpogosteje naslednje dejavnike ugleda podjetij<sup>4</sup>:

- kakovost menedžmenta,
- kakovost proizvoda/storitve,
- finančna stabilnost,
- dolgoročna investicijska vrednost podjetja,
- maksimizacija potencialov zaposlenih,
- odgovornost do okolja,
- dobri medosebni odnosi v podjetju,
- ugoden strateški položaj,
- inovativnost,
- etičnost poslovanja,
- jasni cilji,
- kooperativnost in zanesljivost.

Dosedanje študije kažejo na to, da ugled podjetij nima enovitega ozadja. Dejavniki, ki vplivajo na ugled, se od podjetja do podjetja razlikujejo tako po vsebini kot po pomembnosti. Ob tem lahko zaznamo razlike tudi v samem podjetju, ki pod različnimi vplivi spreminja svoja stališča o pomembnosti posameznega dejavnika. Na vzroke za razlike in spremembe vplivajo spreminjajoče se okoliščine, v katerih podjetja delujejo, pa tudi spremembe vrednot v podjetjih.

1 Povzeto po Bromleyju (1993), Klinetu (1996), Gregoriču (1997), Gruban et al. (1997).

Da bi ugotovili, s katerimi dejavniki ugleda upravljajo v hotelirstvu, smo izvedli dvostopenjsko raziskavo med hotelskimi menedžerji v Sloveniji.

### Raziskava dejavnikov ugleda hotelskih podjetij v Sloveniji

#### Raziskovalni problem in raziskovalni cilji

Prepoznavanje dejavnikov, ki vplivajo na ugled hotelskega podjetja, je ključnega pomena za strateško obvladovanje njegovega ugleda. Avtorji opozarjajo, da predstavlja področje obvladovanja ugleda za menedžerje sicer vitalno področje za doseganje poslovne odličnosti, istočasno pa tudi trd oreh pri upravljanju zaradi svoje multidisciplinarnosti narave (Frost, Cooke, 1999). Da bi opredelili ključna področja obvladovanja ugleda hotelskega podjetja, moramo prepoznati dejavnike, ki znotraj in zunaj podjetja vplivajo na njegov ugled. Izhodiščna teza je, da je specifičnost hotelskih podjetij v tem, da so kot sestavni del integralnega<sup>5</sup> turističnega proizvoda in turistične infrastrukture v veliki meri odvisna od turistične destinacije. Pogosto je namreč prav destinacija tista, ki pogojuje hotelu njegov obstoj, strukturo gostov in vrsto storitev. Cilj raziskave dejavnikov ugleda hotelskih podjetij v Sloveniji je zato prepoznati dejavnike njihovega ugleda ter opredeliti vlogo odnosa do destinacije pri obvladovanju ugleda.

#### Metodologija

Raziskavo smo izvedli leta 1997 v dveh fazah – preliminarni in osrednji. V preliminarni fazi smo izvedli polstrukturirane osebne intervjuje na ožjem vzorcu menedžerjev hotelskih podjetij v Portorožu – slovenski obmorski turistični destinaciji s stoletno hotelirsko tradicijo. Namen te faze je bil opredeliti možne dejavnike ugleda hotelskih podjetij, ki bi jih kasneje lahko zajeli v anketnem vprašalniku osrednje raziskave. V testni vzorec smo zajeli menedžerje vseh štirih hotelskih podjetij v Portorožu. Intervjuvanci so bili predstavniki celotne menedžerske strukture: glavni direktorji hotelskih podjetij, direktorji posameznih hotelov, vodje marketinga, vodje odnosov z javnostmi, vodje prodaje in vodje financ. S tem smo želeli pokriti številna področja, na katera je razpršena dejavnost bodisi zavestnega ali nezavednega obvladovanja ugleda hotelskega podjetja. V polstrukturiranih intervjujih smo se osredotočali na iskanje dejavnikov, ki lahko vplivajo na ugled hotelskega podjetja.

Izpostavljene dejavnike ugleda hotelskega podjetja smo za potrebe oblikovanja anketnega vprašalnika razvrstili v dve skupini, glede na njihovo izvorno lokacijo:

- notranji dejavniki (kakovost menedžmenta, učinkovitost tržnega komuniciranja, inovativnost, dobičkonosnost, investicijska privlačnost podjetja, kakovost storitev, finančna stabilnost, skrb za zaposlene oz. učinkovit interni marketing, maksimiranje potencialov zaposlenih, odgovornost do okolja – destinacije) ter zunanji dejavniki (investicijska privlačnost turistične destinacije, razvitost infrastrukture, vladni ukrepi).

Na osnovi razvrščenih dejavnikov smo oblikovali hipoteze za osrednjo raziskavo na širšem vzorcu hotelskih podjetij v Sloveniji. Ključna predpostavka za pričujočo razpravo je, da hotelski menedžment uvršča dejavnik odgovornosti do destinacije v sklop odločujočih notranjih dejavnikov ugleda hotelskega podjetja.

V drugi – osrednji – fazi raziskave smo z visoko strukturiranim anketnim vprašalnikom anketirali hotelske menedžerje v Sloveniji. Anketiranje je potekalo po pošti. Namen osrednje raziskave je bil oblikovati sklop odločujočih dejavnikov ugleda hotelskih podjetij in rangiranje dejavnikov po pomembnosti. Pri strukturiranju vprašalnika smo uporabili vprašanja z več možnimi odgovori, ocenjevalno lestvico, razvrstitveno lestvico in petstopenjsko Likertovo lestvico.

Osnova za enote, ki smo jih zajeli v anketiranje po pošti, je bil seznam 193 registriranih hotelov v Sloveniji. Ker je bil večji del registriranih hotelov vključenih v krovna hotelska podjetja s skupnim menedžmentom, smo se odločili za vzorec 60 hotelskih podjetij po metodi klastrov. V vzorec smo enakomerno zajeli takratna štiri strateška področja trženja slovenskega turizma – morje, gore, zdravilišča in mesta. Skupaj se je anketiranju odzvalo 25 hotelskih podjetij, kar pomeni 41% odziv. Z vzorcem smo med respondente zajeli 11 glavnih direktorjev ter 14 drugih predstavnikov (spremenljivo smo zaradi majhnosti vzorca rekodirali na kategorijo *glavni direktorji* in kategorijo *ostali*). Druge predstavnike hotelskega menedžmenta, ki so bili v podjetju pooblaščen za odgovarjanje na anketni vprašalnik, predstavljajo: direktor marketinga (9), direktor prodaje (2), pomočnik direktorja za storitvene dejavnosti (1) in skrbnik sistemske kakovosti (1). Za analizo odgovorov smo uporabili programski paket SPSS.

#### Rezultati in ugotovitve raziskave

Kot ključni rezultat raziskave smo dobili sklop dejavnikov, ki vplivajo na ugled hotelskih podjetij. Analiza

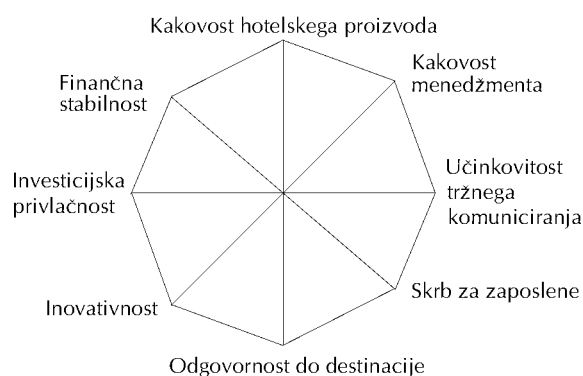
5 S stališča hotelskega podjetja je hotelska storitev zaokrožen turistični proizvod. S stališča turista pa predstavlja zaokrožen turistični proizvod "celotno doživljanje od trenutka, ko zapusti kraj stalnega bivališča, do trenutka, ko se vrne vanj" (Mihalič, 1997, 40). S stališča turista je torej hotelska storitev le del turističnega proizvoda, ki ga kupuje. Poleg transporta do destinacije uporablja turist tudi na sami destinaciji različne storitve: od prenočevanja in oskrbe s hrano in pijačo do ogleda turističnih znamenitosti, animacije, zabave in rekreacije.

anketnega vprašalnika je pokazala, da hotelski menedžment uvršča med dejavnike, ki odločujoče vplivajo na ugled, osem dejavnikov. Ti so:

- kakovost hotelskega proizvoda/storitev,
- kakovost menedžmenta,
- učinkovitost tržnega komuniciranja,
- finančna stabilnost,
- skrb za zaposlene,
- odgovornost do okolja – turistične destinacije,
- inovativnost,
- investicijska privlačnost podjetja.

Dejavnike ugleda hotelskih podjetij prikazujemo v obliki "diamanta" (Sl. 2), ki so jo razvili Gruban in soavtorji (Gruban, 1997, 19). Iz Slike 2 je razvidno, katerim dejavnikom ugleda pripisujejo pomen anketirani menedžerji hotelov v Sloveniji.

Zunanji osmerokotnik diamanta predstavlja optimalno obliko ugleda hotelskega podjetja, z grafom v sredini pa se naknadno prikažejo dosežene vrednosti spremenljivk v primeru proučevanega hotela.



**Sl. 2: Dejavniki ugleda hotelskega podjetja.**  
**Fig. 2: Hotel reputation attributes.**

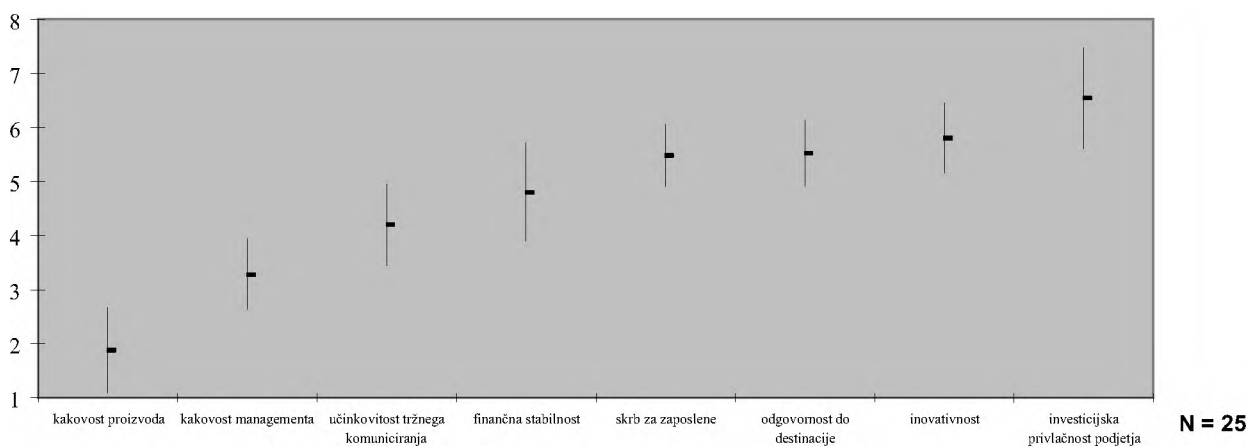
Sklop dejavnikov ugleda, ki smo ga dobili z izsledki anketiranja hotelskega menedžmenta v Sloveniji, kaže na to, da hotelski menedžment zaznava kot odločujoče tiste dejavnike, ki neposredno vplivajo na ugled podjetja pri gostih, finančnih javnostih, zaposlenih in širši skupnosti. S tem je sklop dejavnikov v skladu s Fombrunovo opredelitvijo štirih ključnih déležnikov pri oblikovanju ugleda podjetja (Fombrun, 1996). Z uvrstitvijo dejavnika odgovornosti do destinacije v sklop odločujočih notranjih dejavnikov ugleda hotelskega podjetja pa je potrjena tudi izhodiščna predpostavka raziskave.

Pri preverjanju razlik v odgovorih respondentov smo ugotovili, da se izbor dejavnikov pri respondentih z različno funkcijo v podjetju statistično pomembno ne razlikuje. Respondenti na različnih menedžerskih funkcijah precej enotno razvrščajo posamezne dejavnike ugleda hotelskega podjetja po njihovi pomembnosti.

Iz Slike 3 je razvidno, da je največ respondentov pripisalo največji pomen notranjemu dejavniku "kakovost hotelskega proizvoda/storitev". Sledijo dejavniki: kakovost menedžmenta, učinkovitost tržnega komuniciranja, finančna stabilnost, skrb za zaposlene, odgovornost do okolja – turistične destinacije, inovativnost in investicijska privlačnost podjetja.

Iz ranga dejavnikov ugotavljamo, da so se respondenti najpogosteje opredelili za tisti dejavnik, ki vpliva na ugled hotelskega podjetja neposredno pri gostih, to je kakovost proizvoda. V tem se prikazana razvrstitev dejavnikov ujema s sodobno marketinško paradigmo, da gost ostaja ključna, ne pa tudi edina javnost, pri kateri si menedžment prizadeva vzpostaviti in ohraniti dobre odnose.

Za osrednjo razpravo o vplivu dejavnikov ugleda hotela na turistično destinacijo pa izpostavljamo izsledek, da hotelski menedžerji uvrščajo dejavnik "odgovornost do okolja – turistične destinacije" na šesto mesto, torej med manj pomembne odločujoče dejavnike



**Sl. 3: Rangiranje dejavnikov, ki vplivajo na ugled hotelskega podjetja.**  
**Fig. 3: Ranking of hotel reputation attributes.**

**Tabela 1: Uvrstitev dejavnika kakovost hotelskega proizvoda/storitev.**  
**Table 1: Ranging of the hotel product/service quality factor.**

KAKOVOST PROIZVODA					
Oznaka	Vrednost	Frekvenca	Delež	Veljavni delež	Kumul. delež
	1	18	72.0	72.0	72.0
	2	3	12.0	12.0	84.0
	3	1	4.0	4.0	88.0
	4	1	4.0	4.0	92.0
	8	2	8.0	8.0	100.0
	Skupaj	25	100.0	100.0	
Aritmetična sredina 1.880		Std. napaka .397		Std. odklon 1.986	
Varianca 3.943		Stop. pogostnosti 6.354		Asimetrija 2.644	
Veljavne enote 25		Manjkajoči podatki 0			

**Tabela 2: Uvrstitev dejavnika odgovornost do okolja – turistične destinacije.**  
**Table 2: Ranging of the responsibility to the environment – tourist destination factor.**

ODGOVORNOST DO DESTINACIJE					
Oznaka	Vrednost	Frekvenca	Delež	Veljavni delež	Kumul. delež
	2	2	8.0	8.0	8.0
	3	1	4.0	4.0	12.0
	4	1	4.0	4.0	16.0
	5	7	28.0	28.0	44.0
	6	7	28.0	28.0	72.0
	7	6	24.0	24.0	96.0
	8	1	4.0	4.0	100.0
	Skupaj	25	100.0	100.0	
Aritmetična sredina 5.520		Std. napaka .306		Std. odklon 1.531	
Varianca 2.343		Stop. pogostnosti .681		Asimetrija -.912	
Veljavne enote 25		Manjkajoči podatki 0			

ugleda hotelskega podjetja. V pričujoči razpravi želimo izpostaviti prav ta dejavnik, saj sta zaradi specifičnosti hotelskega proizvoda obstoj in razvoj hotelskega podjetja neposredno odvisna od obstoja in razvoja turistične destinacije.

Vzroki za relativno nizko uvrstitev odgovornosti do destinacije kot dejavnika ugleda hotelskega podjetja ostajajo odprto vprašanje raziskave. Poleg tega, da so bili dejavniki ugleda hotelskega podjetja preučevani v specifičnem gospodarskem okolju in času (Slovenija v obdobju tranzicije, lastninjenja podjetij in reorganiziranja na turističnem trgu), ostaja odprto tudi koncipiranje pojma ugleda med respondenti. Podatek, da je večina respondentov uvrstila dejavnik "učinkovito tržno komuniciranje" na visoko tretje mesto, nakazuje možnost, da je bil ugled koncipiran bolj kot imidž, (medijska) podoba podjetja, in manj kot vrednotenje podjetja skozi druge elemente njegove identitete (npr. dejanja).

V nadaljevanju razprave osvetljujemo pomen dejavnika "odgovornost hotelskega podjetja do destinacije". Menimo namreč, da mora biti odgovornost do družbenega in naravnega okolja hotelskemu podjetju prav tako v interesu, kakor sta mu v interesu pridobivanje in zadovoljevanje gostov. Izkušnje opozarjajo, da podjetje,

ki zanemari odgovornost do okolja ali zlorabi svojo moč na okolju nesprejemljiv način, to moč na dolgi rok izgubi (Davis, 1990), saj se od takšnega podjetja slej ko prej odvrnejo tudi uporabniki njegovih izdelkov/storitev. Podjetja bi se pri celovitem obvladovanju ugleda torej morala zavedati svoje soodvisnosti z okoljem, v katerem delujejo. Ta trditev še posebej velja za hotelska podjetja, saj obstaja zaradi narave hotelskih podjetij specifična soodvisnost med ugledom podjetja in okoljem.

#### SOODVISNOST UGLEDA HOTELSKEGA PODJETJA IN TURISTIČNE DESTINACIJE

Predpostavljamo, da je zaradi specifične vpetosti hotelskega podjetja v okolje (sestavni del integralnega turističnega proizvoda in turistične infrastrukture destinacije) vloga njegovega menedžmenta v turistični destinaciji dvojna:

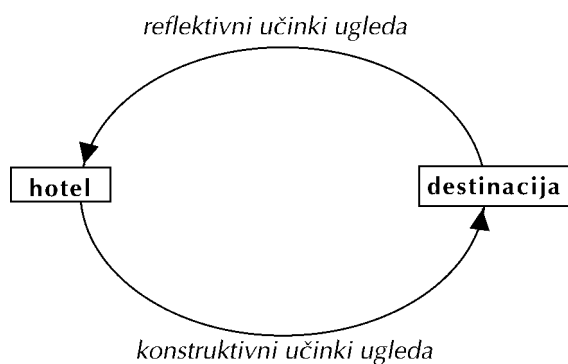
- hotelski menedžment s poslovnimi odločitvami vpliva na razvoj turistične destinacije (npr. razvije kongresno dejavnost v kraju),

- hotelski menedžment upravlja hotelsko podjetje v skladu s potrebami in možnostmi turistične destinacije (npr. upošteva zeleno strukturo in število gostov).



**Sl. 4: Primer soodvisnosti ugleda hotela in destinacije: Palace hotel in Portorož. Z izgradnjo hotela Palace leta 1910 se je Portorož začel razvijati v mondano turistično destinacijo (zasebni arhiv T. Brezovec).**

**Fig. 4: Interdependence of hotel and destination reputations: The case of the Palace Hotel and Portorož. With the construction of the elegant Palace Hotel in 1910, Portorož become a renowned tourist destination (private archive T. Brezovec).**



**Sl. 5: Interakcijska povezanost ugleda hotelskega podjetja in turistične destinacije.**

**Fig. 5: Interconnection between hotel's reputation and the reputation of tourist destination.**

V prvem primeru menedžment aktivno posega v razvoj turistične destinacije, v drugem primeru (iz ekonomskih razlogov) skrbi za sorazvoj s turistično destinacijo. V prvem primeru predstavlja gibalno razvoja

turistične destinacije, v drugem primeru se ji prilagaja. V prvem primeru vpliva na ugled destinacije, v drugem primeru ga utrjuje, izgrajuje.

Za zasnovano modela soodvisnosti med ugledom hotelskega podjetja in turistično destinacijo lahko torej postavimo naslednjo dvosmerno povezavo:

- medtem ko se ugled destinacije zrcali na ugledu hotela, lahko ugled hotela sooblikuje ugled turistične destinacije (Sl. 5).

S Sliko 5 smo ponazorili, da hotelsko podjetje na eni strani prevzema ugled destinacije, na drugi strani pa ga soustvarja. V primeru, ko hotelsko podjetje prevzema ugled destinacije, lahko govorimo o *reflektivnih* učinkih ugleda, saj se obstoječe mnenje o destinaciji "zrcali" tudi na ugledu hotela (halo efekt). V primeru, ko hotelsko podjetje ustvarja ugled destinacije, pa lahko govorimo o *konstruktivnih* učinkih ugleda, saj hotelsko podjetje s svojimi dejanji "gradi" ugled destinacije.

V teoriji lahko najdemo vsaj dva vzroka za to, da je hotelskemu menedžmentu ugled destinacije v posrednem poslovnem interesu. Oba sta implicitno opredeljena v naslednjih trditvah:

6 "Halo efekt" ugleda, ki ga opisujeta Caruana in Chircop (2000). Analogno Hanu (1989), ki govori o halo efektu imidža države porekla na imidž proizvoda. Pri nas govori Jančič (1998) o "nevidni povezavi" med ugledom države in podjetja.



- pogoj za dolgoročen obstoj in razvoj hotelskega podjetja je dolgoročen obstoj in razvoj turistične destinacije, saj se hotelske storitve izvajajo tam, kjer obstaja turistično povpraševanje (Medlik, 1994, 9),

- večja entiteta (turistična destinacija op.p.) lažje razvija svoj ugled kot manjša entiteta (hotelsko podjetje op. p.) (Gartner, 1996, 473).

Na osnovi ugotovljene povezave med destinacijo in hotelskim podjetjem sklepamo, da je ugled destinacije nekakšna "avreola",<sup>6</sup> ki odseva tudi na ugledu hotela. Hotelskemu menedžmentu je potemtakem v interesu, da turistična destinacija, v kateri deluje, uživa ugled pri relevantnih javnostih, saj mu to omogoča boljše temelje poslovanja (npr. večji obisk, višji prihodki, investicijska privlačnost).

Vzajemnosti vplivanja ugleda hotelskega podjetja in turistične destinacije pa po našem mnenju ne kaže preučevati linearno. Za linearnost so značilni koraki, ki si zaporedno in v odvisnosti sledijo in postopno vodijo do cilja. Hotelsko podjetje in turistična destinacija pa si lahko na osnovi njune interakcijske povezanosti vzajemno širita, povečujeta in podaljšujeta ugled. Vzajemnost ugleda hotelskega podjetja in destinacije torej nakazuje dinamiko in sinergijske učinke vplivanja.

Predpostavljamo, da ima dinamika vzajemnega vplivanja ugleda hotelskega podjetja in turistične destinacije svoje izhodišče v ekonomski upravičenosti obstoja hotelskega podjetja. Hotelski menedžment upravlja sredstva in potenciale zaposlenih z namenom zadovoljiti potrebe gostov in ustvariti dobiček. Ker sta število in struktura hotelskih gostov v veliki meri odvisna od tega, kako turisti dojemajo in ocenjujejo turistično destinacijo, v kateri hotel deluje, je širok, velik in dolgotrajen ugled turistične destinacije v posrednem poslovnem interesu hotelskega menedžmenta.

Ekonomska dinamika hotelskega podjetja se prenaša tudi na destinacijo. Maksimiranje prihodkov hotelskega podjetja povzroča, da se v krajevni proračun steka več finančnih prilivov (turistična taksa, davki, prihodki od izvenpenzijske porabe gostov), s čimer se poveča možnost nadaljnjih vlaganj v razvoj turistične destinacije. Svoje interese začnejo neposredno vključevati tudi dodatni turistični ponudniki (gostinci in ponudniki prireditve, razvedrila, rekreacije), ki s svojimi storitvami bogatijo in utrjujejo turistično ponudbo destinacije. Posredno vključujejo svoje interese tudi drugi ponudniki (trgovina, industrija, obrt, bančne, poštne in telekomunikacijske storitve), ki se jim zaradi razširjenega tržišča veča promet. Ne nazadnje tudi lokalno prebivalstvo destinacije, ki je zadovoljno z razvojem bivalnega okolja in dvigom kakovosti življenja, izraža svoje zadovoljstvo z odobravanjem razvojnih usmeritev turizma v kraju, odobravanjem aktivnosti hotelskih podjetij in ne nazadnje z gostoljubnostjo.

Hotelsko podjetje prispeva k ugledu turistične destinacije zavestno ali nezavedno. Glede na to, da je nje-

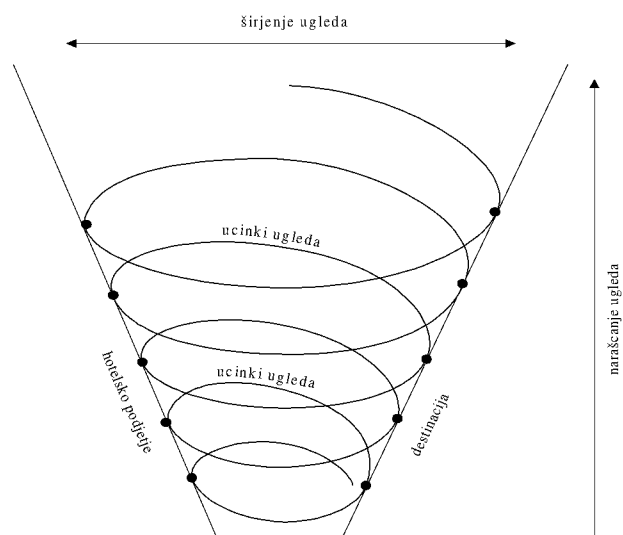
govo delovanje odvisno od turistične destinacije, je učinkoviteje, če to počne zavestno in usmerjeno, na ravni menedžmenta. Pri tem mora obvladovati dejavnike, kot so: kakovost proizvoda/storitev, kakovost menedžmenta, skrb za zaposlene, inovativnost, investicijska privlačnost, finančna stabilnost, odgovornost do destinacije, spretnost tržnega komuniciranja.

Hotelsko podjetje si z dobrim mnenjem déležnikov zagotavlja konkurenčno prednost in s tem ugodno tržno pozicijo. Ugled podjetja se nadalje kaže na pozitivnih ekonomskih učinkih podjetja. Z ugledom si zagotavlja maksimiranje prihodkov neposredno (več gostov, daljša doba bivanja, večja poraba) in posredno (kakovostni kader, investicijska privlačnost, oskrba s sredstvi ob ugodnejših pogojih). Poleg ugodnih ekonomskih učinkov pa daje širok in dolgotrajen ugled hotelskemu podjetju tudi t.i. funkcijo "družbenega zavetišča" (Grönroos, 1990; Jones, 2000), nekakšno "zalogo" dobrega mnenja, ki podjetju omogoča, da se izogne negativni presoji javnosti celo v primeru, ko zaide v krizni položaj.

Predstavljena dinamika vzajemnega vplivanja ugleda hotelskega podjetja in turistične destinacije zahteva nadgradnjo izhodiščnega prikaza vzajemne povezanosti med ugledom hotelskega podjetja in turistične destinacije (Sl. 5) v spiralno ponazoritev (Sl. 6).

Konusna spirala, ki se v obliki obrnjenega stožca širi in dviguje (Sl. 6) ponazarja dinamično vzajemno vplivanje ugleda hotelskega podjetja in turistične destinacije.

Širjenje spirale ponazarja širjenje ugleda hotelskega podjetja oziroma destinacije v javnosti, dvigovanje spirale pa naraščanje stopnje ugleda hotelskega podjetja



Sl. 6: Spiralni model soodvisnosti ugleda hotelskega podjetja in turistične destinacije.

Fig. 6: Spiral model of interdependence between hotel's reputation and tourist destination's reputation.

oziroma destinacije skozi čas. Širjenje in naraščanje ugleda v javnosti določata število ljudi, ki imajo v danem trenutku ugodno mnenje o hotelskem podjetju oziroma turistični destinaciji, ter stopnja ovrednotenja ugodnega mnenja o hotelskem podjetju oziroma turistični destinaciji.

Iz spiralnega modela soodvisnosti ugleda hotela in destinacije izhaja, da se z vsakim prispevkom hotelskega menedžmenta k ugledu destinacije, izboljšujejo izhodišča za nadaljnje obvladovanje ugleda hotela. S poslovnimi potezami, ki so obzirne do družbenega in naravnega okolja v turistični destinaciji, si hotelski menedžment omogoča dvigovanje in širjenje spirale ugleda skozi čas. Čim dlje se ugled vzpostavlja in nejuje, tem širši in večji je in tem težje ga je omajati.

### SKLEP

Hotel je člen v verigi multidisciplinarnega pojava turizma, zato se mora hotelski menedžment zavedati vpetosti hotela v turistično destinacijo in s tem vseh vplivov ugleda podjetja na destinacijo. Hotelsko podjetje si mora v skrbi za dolgoročni razvoj in obstoj prizadevati za dobre odnose in sorazvoj s turistično destinacijo.

Z razpravo o dejavnikih ugleda hotelskega podjetja in njihovem vplivu na turistično destinacijo dajemo prispevek k temu relativno mlademu področju preučevanja. Z empirično raziskavo, ki smo jo izvedli med hotelskimi menedžerji v Sloveniji, smo oblikovali sklop dejavnikov, ki po mnenju menedžmenta udločujoče vplivajo na ugled hotelskih podjetij v javnosti.

Med pomembnejše ugotovitve raziskave uvrščamo dobljen sklop dejavnikov ugleda hotelskih podjetij. Čeprav so izsledki raziskave omejeni s specifičnim področjem preučevanja pojava (hotelski menedžment v Sloveniji v obdobju tranzicije in repozicioniranja turistične ponudbe), lahko izpostavimo osem dejavnikov, ki jih hotelski menedžment pri ugledu podjetja neposredno obvladuje. Ti dejavniki so: kakovost proizvoda, kakovost menedžmenta, učinkovitost tržnega komuniciranja, finančna stabilnost, skrb za zaposlene, odgovornost do destinacije, inovativnost in investicijska privlačnost hotelskega podjetja.

Iz opredeljenega sklopa dejavnikov ugleda hotelskega podjetja sklepamo, da menedžment zaznava kot odločujoče tiste dejavnike, ki neposredno vplivajo na ugled pri gostih, finančni javnosti, zaposlenih in širši skupnosti. S tem se sklop dejavnikov ujema s teoretično opredelitvijo ključnih déležnikov pri oblikovanju ugleda podjetja.

Z uvrstitvijo dejavnika odgovornosti do destinacije v sklop odločujočih notranjih dejavnikov ugleda je bila potrjena izhodiščna predpostavka raziskave.

Na izsledkih empirične raziskave smo razvili hevriistično razpravo o soodvisnosti hotelskega podjetja in destinacije. Pomen dejavnika odgovornosti do destinacije utemeljujemo z dejstvom, da so hotelska podjetja zaradi narave storitev, ki jih ponujajo na trgu, neposredno odvisna od svojega okolja – turistične destinacije.

Za osvetlitev odvisnosti hotelskega podjetja od turistične destinacije smo izpostavili njun vzajemni vpliv pri ustvarjanju ugleda. Predpostavili smo, da obstaja med ugledom hotelskega podjetja in destinacijo dvo-smerna povezava, ki se kaže kot dinamična interakcijska povezanost ugleda hotelskega podjetja in turistične destinacije. Medtem ko ugled hotelskega podjetja sooblikuje ugled destinacije (konstruktivni učinek ugleda), se ugled turistične destinacije istočasno zrcali v ugledu hotelskega podjetja (reflektivni učinek ugleda). Hotelski menedžment tako v skrbi za ugled podjetja vpliva tudi na ugled destinacije, s tem pa si izboljšuje izhodišča za nadaljnje upravljanje.

S spiralnim modelom, ki ponazarja soodvisnost hotelskega podjetja in turistične destinacije, smo opozorili, da si lahko hotelsko podjetje ob upoštevanju dejavnika odgovornosti do destinacije skozi čas širi in dviguje svoj ugled.

Razprava na ta način prispeva k teoretičnemu preučevanju ugleda podjetij, pri čemer izpostavlja specifično hotelskih podjetij, istočasno pa ponuja aplikativne izsledke za hotelski menedžment. Ta bi moral v skrbi za dolgoročni obstoj in razvoj hotelskega podjetja zavestno obvladovati njegov ugled skozi izpostavljene dejavnike, pri tem pa se zavedati še sovplivanja ugleda hotela in njegovega okolja – turistične destinacije.

## HOTEL REPUTATION ATTRIBUTES AND THEIR IMPACT ON TOURIST DESTINATION

Aleksandra BREZOVEC

Turistica – College of Tourism, SI-6320 Portorož, Obala 29

e-mail: sasa.brezovec@turistica.si

## SUMMARY

*During the last decade, the corporate reputation has attracted the attention of management and organisation researchers. This paper discusses company' reputation attributes and contributes to this relatively young field of research by focusing on defining reputation attributes of hotel companies.*

*The specifics of hotel company lies in the fact that they very much depend on their environment – tourist destination. Namely, they are part of destination's integral tourism product and its tourism infrastructure. The structure of hotel's guests, the type and range of services offered, and even hotel's existence, are often determined by the characteristics of the destination itself. Due to this dependence, the hotel management needs to balance the interests of the hotel to those of the destination. Based on this premise, a hypothesis is made that the responsibility to destination is one of the hotels' reputation attributes.*

*The empirical research, carried out among hotel managers in Portorož (pilot study) and in other tourist destinations in Slovenia, produced a set of attributes that influence hotel's reputation. Eight attributes identified by hotel managers as important for hotel reputation include the quality of services, quality of management, marketing communication effectiveness, financial stability of the hotel company, care for the employees, responsibility to destination, innovativeness, and the investment attractiveness of hotel company. The inclusion of responsibility towards the destination confirmed the research hypothesis. The research results are limited with the specifics of the environment in which hotel managers in Slovenia operate (e.g. transition to market economy and repositioning of tourist product) and should be tested in other environments as well.*

*On the basis of the results obtained by the research, a heuristic debate on the relations between hotel's reputation and destination's reputation has been developed. The presumption was that there is a two-way relation, demonstrated as a dynamic interdependence exists between hotel's reputation and the reputation of tourist destination. A spiral model has been developed to illustrate this interdependence.*

**Key words:** hotel, management, reputation, tourist destination, interdependence

## LITERATURA

**Albert, S., Whetten, D. (1985):** Organizational Identity. V: Cummings, L., Staw, B. (eds.): Research in Organizational Behavior. Greenwich, JAI Press, 263-296.

**Bitner, M. J. (1995):** Building Service Relationships: It's All About Promises. Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 23, No 4. New York, 246-251.

**Brezovec, A. (1998):** Upravljanje z ugledom hotelskih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana, FDV, Univerza v Ljubljani.

**Bromley, D. (1993):** Reputation, Image and Impression Management. Chichester, John Wiley and Sons.

**Caruana, A., Chircop, S. (2000):** Measuring Corporate Reputation: A Case Example. Corporate Reputation Review, Vol. 3, No. 1. London, 43-57.

**Catlett, C., Olson, N. (1968):** Accounting for Goodwill. New York, AICPA.

**Davis, J. (1990):** Five proposition for social responsibility. V: Hoffman, M. (ed.): Business Ethics – Reading and Cases in Corporate Morality. New York, McGraw-Hill.

**Dowling, G. R. (1994):** Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand. London, Kogan Page.

**Fombrun, C. (1996):** Reputation. Boston, Harvard Business School Press.

**Frost, A. R., Cooke, C. (1999):** Brand v reputation: managing an intangible asset. The Journal of Brand Management, Vol.7, No.2. London, 81-87.

**Gartner, W. C. (1996):** Tourism Development: Principle, Processes, and Policies. New York, Van Nostrand Reinhold.

**Gerken, G. (1994):** Addio al marketing. Torino, ISEDI, UTEF Libreria.

- Gregorič, M. (1997):** Najuglednejša evropska podjetja v letu 1996. Marketing Magazin, januar. Ljubljana, 22-23.
- Gruban, B., Verčič, D. & F. Zavrl (1997):** Pristop k odnosom z javnostmi. Ljubljana, Pristop.
- Grönroos, C. (1990):** Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lanham, Lexington Books.
- Han, C. M. (1989):** Country image: halo or summary construct? Journal of Marketing Research, 26. Chicago, 222-229.
- Jančič, Z. (1996):** Celostni marketing. Ljubljana, Znanstvena knjižnica FDV.
- Jančič, Z. (1998):** Nevidna povezava ugleda države in podjetij. Teorija in praksa, 35, 6. Ljubljana, 1028-1041.
- Jones, G. H. (2000):** Reputation as Reservoir: Buffering Against Loss in Times of Economic Crisis. Corporate Reputation Review, Vol. 3, No 1. London, 21-29.
- Kennedy, S. (1977):** Nurturing Corporate Images. European Journal of Marketing, 11, 3. Bradford, 120-164.
- Kline, M., Močnik, U. (1996):** Kakšen je ugled slovenskih podjetij? Kapital, maj. Ljubljana, 14-15.
- Medlik, S. (1994):** The Business of Hotels. Oxford, Butterworth/Heinemann.
- Mihalič, T. (1997):** Turistična podjetja: Poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Perić, J. (1998):** Goodwill – dio kvalitete hrvatskih hotela. V: Hotelska kuća. Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, 815-822.
- Podnar, K. (2000):** Korporativna identiteta, imidž in ugled. V: Javnost – The Public. Vregov zbornik, Vol. VII. Ljubljana, 173-181.
- SSKJ (1994):** Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana.
- Van Riel, C. B. M. (1995):** Principles of Corporate Communication. London, Prentice Hall.