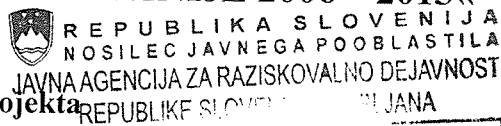


ZAKLJUČNO POROČILO
O REZULTATIH OPRAVLJENEGA RAZISKOVALNEGA DELA
NA PROJEKTU V OKVIRU CILJNEGA RAZISKOVALNEGA
PROGRAMA (CRP) »KONKURENČNOST SLOVENIJE 2006 – 2013«



I. Predstavitev osnovnih podatkov raziskovalnega projekta

1. Naziv težišča v okviru CRP:

Konkurenčno gospodarstvo in hitrejša rast

Prejeto:

18-09-2009

0112

Številka zadeve:

851131/1208

Vrednost:

2. Šifra projekta:

V5-0413

3. Naslov projekta:

Oblikovanje modela merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij

3. Naslov projekta

3.1. Naslov projekta v slovenskem jeziku:

Oblikovanje modela merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij

3.2. Naslov projekta v angleškem jeziku:

Defining the model for measuring the performance in hotel companies

4. Ključne besede projekta

4.1. Ključne besede projekta v slovenskem jeziku:

uspešnost, hotelirstvo, trajnostni razvoj, ekonomska, okoljska, trženjska uspešnost poslovanja, Slovenija

4.2. Ključne besede projekta v angleškem jeziku:

efficiency, hotel industry, sustainable development, economic, environmental and marketing business performance, Slovenia

5. Naziv nosilne raziskovalne organizacije:

10 Univerza v Ljubljani (0584 - članica Ekonomska fakulteta)

5.1. Seznam sodelujočih raziskovalnih organizacij (RO):

/

6. Sofinancer/sofinancerji:

Ministrstvo za gospodarstvo

7. Šifra ter ime in priimek vodje projekta:

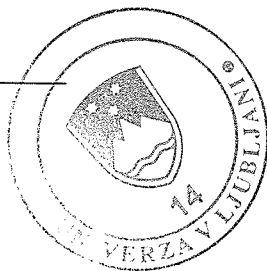
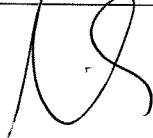
6912

prof. dr. Tanja Mihalič

Datum: 16.7.2009

Podpis vodje projekta:

prof. dr. Tanja Mihalič



Podpis in žig izvajalca:

~~prof. dr. Andreja Kocijancič, rektorica~~

zanjo po pooblastilu

prof. dr. Dušan Mrarnor, dekan



II. Vsebinska struktura zaključnega poročila o rezultatih raziskovalnega projekta v okviru CRP

1. Cilji projekta:

1.1. Ali so bili cilji projekta doseženi?

- a) v celoti
 b) delno
 c) ne

Če b) in c), je potrebna utemeljitev.

1.2. Ali so se cilji projekta med raziskavo spremenili?

- a) da
 b) ne

Če so se, je potrebna utemeljitev:

2. Vsebinsko poročilo o realizaciji predloženega programa dela¹:

Izvedba po načrtovanih fazah

1. faza:

Načrtovano:

- Definiranje modela na podlagi pregleda mednarodne teorije in prakse
- Opredelitev kazalcev za merjenje uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij v mednarodni teoriji in praksi.
- Definiranje modela na podlagi opredeljenih kazalcev.

Izvedeno:

Izdelana so bila pisna poročila pregleda literature in mednarodnih praks ter predlogi modelov za merjenje uspešnosti na ekonomskem, trženjskem in okoljskem področju. Izdelana je bila baza kazalnikov ter izvedena njihova prioritizacija ter po področjih prvi predlog kazalnikov za izdelavo vprašalnika. Vprašalnik je bil usklajen med omenjenimi področji (skupinami) ter ponovno pregledan in usklajen na fokusnih delavnicah. Nato je bil vprašalnik testiran na izbranih predstavnikih hotelirstva. Sledil je še en krog poenotenja izrazoslovja, nato je bil izdelan končen model kazalnikov.

2. faza: Izvedba kvantitativne raziskave

Načrtovano: Oblikovanje e-vprašalnika na podlagi definiranega modela v prvi fazi izvedbe projekta

- Analiza pridobljenih rezultatov

Izvedeno:

Izdelan in testiran je bil spletni vprašalnik, izvedena spletna, telefonsko podprta anketa ter analiza rezultatov in priprava pisnega poročila o rezultatih.

3. faza: Oblikovanje modela za merjenje uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij v Sloveniji

Načrtovano:

- Opredelitev kazalcev za merjenje uspešnosti, ki jih uporabljajo slovenska hotelska podjetja ne pa tudi mednarodna praksa
- Predlog modela za merjenje uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij, ki bo upošteval mednarodne prakse in lokalno specifiko

Izvedeno:

- Rezultati analize ne kažejo občutnih razlik in s tem potrebe po posebnem modelu za slovenska hotelska podjetja. Izdelan model je primeren za slovenske hotele. Posamezna odstopanja (nespremljanje ali nizko ovrednotena vrednost posameznega kazalca) pa bo potrebno odpraviti z ukrepi ekonomske politike in osveščanju hotelskega sektorja o okoljski in družbeni odgovornosti ter naprednejših modelih poslovanja, ki so ekonomsko in trženjsko ter okoljsko napredno naravnani.

4. faza: Diseminacija rezultatov

Načrtovano:

- Priprava poročila v katerem bo predstavljen model merjenja uspešnosti poslovanja

¹ Potrebno je napisati vsebinsko raziskovalno poročilo, kjer mora biti na kratko predstavljen program dela z raziskovalno hipotezo in metodološko-teoretičen opis raziskovanja pri njenem preverjanju ali zavračanju vključno s pridobljenimi rezultati projekta.

slovenskih hotelskih podjetij.

- Izvedba delavnice za zainteresirana hotelska podjetja (predstavitev modela).
- Diseminacija rezultatov med širšo strokovno in znanstveno javnostjo z udeležbo na strokovnih in znanstvenih srečanjih in pripravo znanstvenih, strokovnih in poljudnih člankov.

Izvedeno:

Pisno poročilo, ki predstavlja obstoječe modele in razvoj modela raziskave, rezultate izvedene raziskave z analizo na vzorcu slovenskih podjetij. Predstavitev raziskave na MG (naročnik) ter verifikacija in promocija projekta v Bruslju (TSG).

3. Izkoriščanje dobljenih rezultatov:

3.1. Kakšen je potencialni pomen² rezultatov vašega raziskovalnega projekta za:

- a) odkritje novih znanstvenih spoznanj;
- b) izpopolnitev oziroma razširitev metodološkega instrumentarija;
- c) razvoj svojega temeljnega raziskovanja;
- d) razvoj drugih temeljnih znanosti;
- e) razvoj novih tehnologij in drugih razvojnih raziskav.

3.2. Označite s katerimi družbeno-ekonomskimi cilji (po metodologiji OECD-ja) sovpadajo rezultati vašega raziskovalnega projekta:

- a) razvoj kmetijstva, gozdarstva in ribolova - Vključuje RR, ki je v osnovi namenjen razvoju in podpori teh dejavnosti;
- b) pospeševanje industrijskega razvoja - vključuje RR, ki v osnovi podpira razvoj industrije, vključno s proizvodnjo, gradbeništvom, prodajo na debelo in drobno, restavracijami in hoteli, bančništvom, zavarovalnicami in drugimi gospodarskimi dejavnostmi;
- c) proizvodnja in racionalna izraba energije - vključuje RR-dejavnosti, ki so v funkciji dobave, proizvodnje, hranjenja in distribucije vseh oblik energije. V to skupino je treba vključiti tudi RR vodnih virov in nuklearne energije;
- d) razvoj infrastrukture - Ta skupina vključuje dve podskupini:
 - transport in telekomunikacije - Vključen je RR, ki je usmerjen v izboljšavo in povečanje varnosti prometnih sistemov, vključno z varnostjo v prometu;
 - prostorsko planiranje mest in podeželja - Vključen je RR, ki se nanaša na skupno načrtovanje mest in podeželja, boljše pogoje bivanja in izboljšave v okolju;
- e) nadzor in skrb za okolje - Vključuje RR, ki je usmerjen v ohranjanje fizičnega okolja. Zajema onesnaževanje zraka, voda, zemlje in spodnjih slojev, onesnaženje zaradi hrupa, odlaganja trdnih odpadkov in sevanja. Razdeljen je v dve skupini:
- f) zdravstveno varstvo (z izjemo onesnaževanja) - Vključuje RR - programe, ki so usmerjeni v varstvo in izboljšanje človekovega zdravja;
- g) družbeni razvoj in storitve - Vključuje RR, ki se nanaša na družbene in kulturne probleme;
- h) splošni napredek znanja - Ta skupina zajema RR, ki prispeva k splošnemu napredku znanja in ga ne moremo pripisati določenim ciljem;
- i) obramba - Vključuje RR, ki se v osnovi izvaja v vojaške namene, ne glede na njegovo vsebino, ali na možnost posredne civilne uporabe. Vključuje tudi varstvo (obrambo) pred naravnimi nesrečami.

² Označite lahko več odgovorov.

3.3. Kateri so **neposredni rezultati** vašega raziskovalnega projekta glede na zgoraj označen potencialni pomen in razvojne cilje?

Rezultati projekta bodo imeli tudi dolgoročne učinke na slovensko turistično gospodarstvo med katere lahko naštejemo naslednje:

- enotno metodologijo, ki bo omogočala primerljivost poslovanja slovenskih hotelskih podjetij med sabo;
- metodologijo, ki bo omogočala primerljivost poslovanja hotelskih podjetij v Sloveniji z konkurenco v tujini;
- metodologijo, ki bo opozorila državo na potrebne spremembe v računovodskem in statističnem (ekonomskem, okoljskem in trženjskem) poročanju slovenskih hotelskih podjetij, ki bi olajšale primerljivost uspešnosti poslovanja (med sabo in s tujo konkurenco).
- dolgoročno transparentno in realno spremljanje poslovanja hotelskih podjetij, lahko vpliva na povečanje uspešnosti hotelskega sektorja, ki bo posredno vplivalo na izboljšanje konkurenčnega položaja Slovenije, kot turistične destinacije, v svetu
- splošni napredek, predvsem na področju okoljske in družbene odgovornosti v hotelskem sektorju
- diseminacijo znanja o pojmovanju uspešnosti z vidika trajnosti in s tem možnost za implementacijo naprednejših modelov poslovanja.

3.4. Kakšni so lahko **dolgoročni rezultati** vašega raziskovalnega projekta glede na zgoraj označen potencialni pomen in razvojne cilje?

- izboljšana učinkovitost poslovanja v hotelskem sektorju, ki ne upošteva zgolj finančno-ekonomskega vidika, temveč tudi okoljski vidik ter vidik družbene odgovornosti
- implementacija naprednejših modelov poslovanja
- poslovanje po načelih trajnosti in s tem pozitivni družbeni, okoljski in ekonomski učinki
- primerjalno analiziranje poslovanja slovenskih podjetij s tujimi in s tem postavitev osnove za prenos dobrih praks

3.5. Kje obstaja verjetnost, da bodo vaša znanstvena spoznanja deležna zaznavnega odziva?

- a) v domačih znanstvenih krogih;
- b) v mednarodnih znanstvenih krogih;
- c) pri domačih uporabnikih;
- d) pri mednarodnih uporabnikih.

3.6. Kdo (poleg sofinancerjev) že izraža interes po vaših spoznanjih oziroma rezultatih?

- hotelski sektor
- strokovna javnost

3.7. Število diplomantov, magistrstov in doktorjev, ki so zaključili študij z vključenostjo v raziskovalni projekt?

- na projektu sodeluje 1 magistrski študent mednarodnega skupnega programa EMTM (European master in tourism management), ki je vodil spletno in telefonsko anketiranje in bo magistriral na osnovi podatkov iz baze, ki je nastala v okviru projekta
- enako se vključuje tudi dodiplomska študentka, ki je pomagala pri anketiranju in motiviranju podjetij iz severo-vzhodnega dela Slovenije za sodelovanje in bo iz delnih rezultatov raziskave pripravila diplomsko delo
- na projektu je sodelovala tudi tuja doktorska študentka, ki študira turizem z okoljsko-ekonomskega vidika in je bila gostujoči študent na EF (turizem) v času študija

4. Sodelovanje z tujimi partnerji:

4.1. Navedite število in obliko formalnega raziskovalnega sodelovanja s tujimi raziskovalnimi inštitucijami.

Formalnega (pogodbenega) sodelovanja s projektom ni bilo.

Drugo mednarodno sodelovanje:

TRINET - raziskovalna mreža preko 1000 turističnih akademikov, raziskovalcev ter praktikov za preverjanje idej

- sodelovanje v okviru TSG (Tourism Sustainability Group) pri Evropski komisiji, kjer smo verificirali model indikatorjev znotraj skupine TSG (ekonomski, okoljski in socialno-kulturni pristop k turističnemu poslovanju)

4.2. Kakšni so rezultati tovrstnega sodelovanja?

- rezultati sodelovanja z TRINET mrežo so pomoč pri zbiranju in iskanju virov in svetovanje (preverjanje) ter izmenjava idej in rezultatov raziskovanj

- rezultati sodelovanja s TSG so verifikacija modela indikatorjev ter promocija slovenskega hotelskega in raziskovalnega sektorja v Bruslju

5. Bibliografski rezultati³ :

Za vodjo projekta in ostale raziskovalce v projektni skupini priložite bibliografske izpise za obdobje zadnjih treh let iz COBISS-a) oz. za medicinske vede iz Inštituta za biomedicinsko informatiko. Na bibliografskih izpisih označite tista dela, ki so nastala v okviru pričujočega projekta.

³ Bibliografijo raziskovalcev si lahko natisnete sami iz spletne strani: <http://www.izum.si/>

6. Druge reference⁴ vodje projekta in ostalih raziskovalcev, ki izhajajo iz raziskovalnega projekta:

- predstavitev delnih rezultatov in poteka raziskave na Ministrstvu za gospodarstvo, Direktorat za turizem (naročnik), (sestaneq 1.4.2009)
- predstavitev oziroma prenos modela indikatorjev (področja) Bruslju, junij 2009 (sestaneq TSG 4.6. in 29.6.2009)

⁴ Navedite tudi druge raziskovalne rezultate iz obdobja financiranja vašega projekta, ki niso zajeti v bibliografske izpise, zlasti pa tiste, ki se nanašajo na prenos znanja in tehnologije. Navedite tudi podatke o vseh javnih in drugih predstavitvah projekta in njegovih rezultatov vključno s predstavitvami, ki so bile organizirane izključno za naročnika/naročnike projekta.

V5-0413

Dr. Tanja Mihalič (urednica)

**OBLIKOVANJE MODELA
MERJENJA USPEŠNOSTI
POSLOVANJA HOTELSKIH
PODJETIJ**

Ljubljana, 2009

Dr. Tanja Mihalič (ur.): *Oblikovanje modela merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij*

Založnik: Raziskovalni center v sodelovanju z Institutom za turizem Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani – raziskovalno poročilo

Lektorica: Irena Sotlar

Naročnik: Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije in Ministrstvo za gospodarstvo

Projekt: CRP »KONKURENČNOST SLOVENIJE 2006-2013«, Konkurenčno gospodarstvo in hitrejša rast, Oblikovanje modela merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij, Šifra: V5-0413

Vodja projekta: dr. Tanja Mihalič

Sodelavci: dr. Ljubica Kneževič Cvelbar, dr. Marko Pahor, dr. Sergeja Slapničar, dr. Vesna Žabkar, dr. Tanja Dmitrovič, dr. Tomaž Kolar, mag. Ivana Logar, dr. Maja Makovec Benčič, Kir Kuščer, univ. dipl. ekon.

Ključne besede: uspešnost, hotelirstvo, trajnostni razvoj, ekonomska, okoljska, trženjska uspešnost poslovanja, Slovenija

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

UVOD	1
1 TANJA MIHALIČ: SODOBNA OPREDELITEV RAZVOJA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA	5
2 LJUBICA KNEŽEVIČ CVELBAR, SERGEJA SLAPNIČAR, MARKO PAHOR: TEORETIČNI IN APLIKATIVNI PRISTOPI ZA SPREMLJANJE EKONOMSKE USPEŠNOSTI POSLOVANJA	15
3 VESNA ŽABKAR, TANJA DMITROVIČ, TOMAŽ KOLAR, MAJA MAKOVEC BRENČIČ: TEORETIČNI IN APLIKATIVNI PRISTOPI ZA SPREMLJANJE TRŽENJSKE USPEŠNOSTI	33
4 TANJA MIHALIČ, IVANA LOGAR: TEORETIČNI IN APLIKATIVNI PRISTOPI ZA SPREMLJANJE OKOLJSKE USPEŠNOSTI	43
5. TANJA MIHALIČ, LJUBICA KNEŽEVIČ CVELBAR, VESNA ŽABKAR: EMPIRIČNA ŠTUDIJA O SPREMLJANJU USPEŠNOSTI POSLOVANJA V SLOVENSKEM HOTELIRSTVU	77
VIRI IN LITERATURA	92
KAZALO TABEL IN SLIK V BESEDILU	99
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC	101
SLOVARČEK IZRAZOV IN PREVODOV	103
PRILOGE	104

UVOD

Zavedanje o okoljskih problemih, klimatskih spremembah in 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 spremni 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 in je legitimna za tradicionalne in moderne kapitaliste. Vendar za moderna podjetja ni več zadostna. Koncept bolj odgovornega poslovanja je v javni in zasebni sektor vidneje prodril že v sedemdesetih letih, hkrati z zavedanjem o okoljskih problemih in družbeni odgovornosti 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.

Temeljnji strateški dokument razvoja turizma (RNUST, 2007) postavlja nove prioritete razvoja ter na prvo mesto postavlja koncept trajnostnega razvoja. 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 ter politično okolje.

Koncept trajnostnega razvoja je v turizmu predvsem predmet obravnave na področju destinacij kot zaokroženih celic trajnostnega razvoja. Hkrati pa 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 (STD – sustainable tourism development) o modelu korporativne družbene odgovornosti (SCR – social corporate responsibility), o modelu trojnega izida (TBL – tripple botom line), globalne odgovornosti oziroma državljanstva (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.

Pričujoči projekt OBLIKOVANJE MODELA MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA HOTELSKIH PODJETIJ zato koncept uspešnosti opredeljuje z vidika vesplošno aktualnih poslovnih modelov, ki temeljijo na konceptu trajnostnega razvoja. Pričujoče poročilo 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 model 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 študije je bil oceniti stanje na področju uveljavljanja vseh treh enako pomembnih poslovnih smeri, hkrati pa tudi spodbuditi razmišljanje in dialog s slovenskimi hotelskimi podjetji. Projekt naj bi tudi povečal zavedanje in osveščenost o trojnem vidiku modernega poslovanja in prispeval k znanju, kako vse tri vidike vgraditi v poslovanje hotelov. Upamo, da bo prispeval k modernizaciji prevladujočega, pretežno tradicionalno ekonomsko naravnega poslovnega modela v slovenskem hotelirstvu.

Tanja Mihalič,
urednica
Ljubljana, september 2009

1 TANJA MIHALIČ: SODOBNA OPREDELITEV RAZVOJA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA

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.¹

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 (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 (social corporate responsibility) model. Slednji temelji na etiki in prav tako poleg tradicionalne ekonomske vključuje tudi druženo in tudi ekonomsko komponento poslovanja. Torej so si vsi trije modelu, 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.

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

² Radisson poslovne prihodke prikazuje po odsekih:

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

Med kazalniki pa uporabljajo:

- prihodek na razpoložljivo sobo in

V nadaljevanju kratko pojasnujemo navedene koncepte oziroma poslovne modele.

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 tej definiciji 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: 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)

Družnema 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 (corporate social responsibility). V rabi pa so tudi drugi nazivi, kot napr. CR (corporate responsibility, SR (social responsibility), model odgovornega poslovanja, model trajnostne odgovornosti, ki se nanaša na koncepte trajnostnega razvoja.

Model 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 kocept CSR predvideva celo aktivno vlogo podjetij v javnem interesu. Kot npr. 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, ki je neke vrste v poslovni jezik prevedena in v računovodske kategorije operacionalizirana različica konceptov trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti SR. Že sedaj uporablja veliko število podjetji. V prihodnje lahko pričakujemo, da se bo število podjetji, ki merijo uspešnost poslovanja s pomočjo modela trojnega izida še znatno povečevalo.

1.3 Model merjenja uspešnosti poslovanja

Predlagamo, da model merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetjih v Sloveniji temelji na konceptu trajnosinega razvoja. V tem primeru se lahko nslonimo na vse tri obravnavane koncepte. Skladno s tem predlagamo, da model trojnega izida, prirejen za hotelska podjetja spremlja:

- ekonomski (finančni in trženjski),
- okoljski (naravno in kuturno 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 & MacDonald, 2003) 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 dedišnine in biotke raznovrstnosti	Moderni (neekonomski)	Okoljski	Naravni viri in eko izobraževanje/zavest	
				Biotska raznovrstnost	
Družbeni in kulturni steber	Človekove pravice, eneke možnosti in porazdelitev koristi, družbeno-kulturna avtentičnost in zaščita			Družbeni	Lokalno prebivalstvo, (vključno zaposleni) in kulturna dediščina
					Moč za ukrepanje, sodelovanje...
Zahteva po zadovoljstvu obiskovalcev	Trženjski indikatorji				
Zahteva po ekološkem ževanju in dvigovanju ekološke zavesti	Ekološko izobraževanje, dvigovanje okoljske zavesti				
Zahteva po političnem elementu	Politične competence 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, da bi opredelili, 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 et al., 2008).

1.3.1 Področje ekonomskega poslovanja in izida

Ekonomsko področje zajema tradicionalne finančnoračunovodske indikatorje uspešnosti poslovanja hotelskega podjetja. Če upoštevamo USALI (USALI, 2006), Horwath International (Howath and Horwath, 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 profit 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 uspešnosti pozitivno korelirani (Sigala eta II, 2004, Huang & 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, hkrati pa je na področju kazalnikov uspešnosti poslovanja težko govoriti o poenotenju oz. standardizaciji. 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.

1.3.3 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.

1.3.4 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, npr. 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 npr. 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 LJUBICA KNEŽEVIČ CVELBAR, SERGEJA SLAPNIČAR, MARKO PAHOR: TEORETIČNI IN APLIKATIVNI PRISTOPI ZA SPREMLJANJE EKONOMSKE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

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 (uniform system of accounts for the lodging industry) enotni sistem računov v namestitveni dejavnosti. 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
Rast poslovanja	Rast prihodkov	Primerjava s prejšnjimi leti ali poljubnim intervalom	v %
	Rast dobička	Primerjava s prejšnjimi leti ali poljubnim intervalom	v %
Struktura prihodkov in odhodkov	Struktura prihodkov	Vrednost posamezne kategorije v skupni vrednosti prihodkov	v %
	Struktura odhodkov	Vrednost posamezne kategorije v skupni vrednosti stroškov	v %
Dobičkonosnost	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 %
Obračanje sredstev	Obračanje poslovnih sredstev	Prihodki iz poslovanja/ poslovna sredstva	v %
Zadolženost	Zadolženost	Finančni dolg/kapital	v %
Rezultati poslovanja na zaposlenega ali gosta	Dodana vrednost na zaposlenega	(Prihodki iz poslovanja – stroški materiala, storitev in dela)/št. zaposlenih	v EUR
	Povprečen strošek dela na zaposlenega	Stroški dela/št. zaposlenih	v EUR
	Prihodek na zaposlenega	Prihodki/št. zaposlenih	v EUR
	Dodana vrednost na gosta	(Prihodki iz poslovanja – stroški materiala, storitev in dela)/št. gostov	v EUR
	Prihodek na gosta	Prihodki/št. gostov	v EUR
Ustvarjena vrednost za lastnike	Ekonomska dodana vrednost	(ROIC – WACC)* Vloženi kapital	v EUR
	Prosti denarni tok	Prosti denarni tok/sredstva	v %

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

Vir: Slapničar, 1998, Slapničar in Kuhelj, 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)².

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.

² Radisson poslovne prihodke prikazuje po odsekih:

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

Med kazalniki pa 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).

Romih (2005) na primeru hotelov Bernandin, 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 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
Kazalniki kratkoročne plačilne sposobnosti	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 %
Kazalniki dolgoročne plačilne sposobnosti	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 %
Kazalniki aktivnosti	Kazalnik obračanja zalog hrane	Stroški po nabavnih cenah za obdobje/povprečna zaloga hrane v obdobju	v %
Kazalniki dobičkonosnosti	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.

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

Podpodročje	Opis kazalca	Izračun kazalca	Prikaz kazalca
Kazalci uspešnosti poslovanja na sobo	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
Kazalci uspešnosti poslovanja oddelka F&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 %
Kazalci uspešnosti poslovanja na zaposlenega	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.

Tabela 4: Kazalci USUALI za nastanitveni del

(1)	Skupno število vseh sob v hotelu
	Sobe, ki niso na razpolago za najem:
(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)
	Število zasedenih sob
(7)	Individualni gosti
(8)	Skupinski gosti
(9)	Alotmajske 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)
	Stopnje zasedenosti
(15)	Individualni gosti (7/6*100)
(16)	Skupinski gosti (8/6*100)
(17)	Alotmajske gosti (9/6*100)
(18)	Promocijski gosti (10/6*100)
	Število gostov
(19)	Individualni gosti
(20)	Skupinski gosti
(21)	Alotmajske 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.

Tabela 5: Kazalci USUALI za posamezne oddelke

Zmogljivosti restavracije	Število sedežev Statistika obrokov Vrsta obroka (zajtrk, kosilo, večerja) Število obrokov Povprečni prihodek na obrok
Zmogljivosti sedežev v dvoranh	Število sedežev Prihodki od prodaje sedežev
Oddelek prenočevanja	Skupni prihodek na zasedeno sobo
Banketi	Banketne površine v m ² Prihodki od prodaje banketov na m ² Število in povprečen prihodek na sedež
Zaloge	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 RevPAR in Total RevPAR;

- plače in drugi stroški na razpoložljivo sobo.

Kot primer poročila, narejenega s strani hotelov Horwath International, navajamo merjenje uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij v Črni gori (Horwath, 2005). Raziskava je bila narejena po standardni metodologiji Horwath Industry Survey, ki se dela za posamezno tržišče. Inštrument raziskave je vprašalnik, ki je značilno krajši kot vprašalnik, ki se uporablja pri raziskavi Horwath Worldwide Hotel Industry Study, in zajema približno 20 vprašanj, ki se nanašajo na fizično stanje objektov, tehnično opremljenost, zaposlenost ter tržno in finančno uspešnost poslovanja.

Kot finančne mere uspešnosti poslovanja so bile uporabljene³:

- neto poslovni prihodek,
- načrtovane investicije na hotel,
- prihodek na razpoložljivo sobo,
- povprečna cena sobe,
- stopnja zasedenosti,
- povprečno število zaposlenih na sobo,
- mesečni stroški dela na zaposlenega,
- skupni prihodki na zaposlenega,

³ Poleg navedenih finančnih kazalnikov je bila narejena tudi analiza gostov. Segmenti gostov so bili v nadaljevanju razdeljeni na: počitniško alotmajske, poslovne skupinske, počitniško individualne, poslovno individualne, počitniško skupinske, druge segmente. Poleg tega je bila narejena analiza virov vnaprej narejenih rezervacij. Kot možnosti so bile navedene: direktna rezervacija, organizator potovanj, turistični posrednik, internet, CRS, transportno podjetje ali druge internetne strani. Narejena je bila tudi analiza deleža zaposlenih po posameznih oddelkih ter pregled fizičnih zmogljivosti: števila sob in ležišč, števila restavracij in sedežev, števila barov in sedežev ipd. Del analize so bili tudi sezonska značilnost ponudbe in stopnje zasedenosti kapacitet.

- stroški dela v % od skupnih prihodkov,
- dobiček ali izguba pred davki v % od skupnih prihodkov,
- delež domačih gostov,
- delež tujih gostov,
- delež gostov po najbolj pomembnih tujih trgih,
- delež gostov glede na segment (poslovni, individualni, alotmani in skupine, drugi segmenti),
- povprečna starost hotela,
- obdobje od zadnje obnove.

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

e 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 cena sobe,
- povprečno cena 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. Poleg navedene študije sta Kavčič in Ivankovič (2003) naredili pregled možnosti uvedbe standardov USALI za spremljanje poslovanja hotelskih podjetij v Sloveniji. Navedenih kazalnikov v tem poročilu ne bomo predstavljali, ker so že predstavljeni kazalniki, ki jih priporoča USALI.

Tabela 6: Izbrani kazalniki merjenja uspešnosti hotelskih podjetij

Podpodročje	Opis kazalca	Izračun kazalca	Prikaz kazalca
Temeljni kazalniki stanja financiranja	Stopnja lastniškosti financiranja	Kapital/obveznosti do virov sredstev	v %
Temeljni kazalniki stanja financiranja	Stopnja dolžniškosti financiranja	Dolgovi/obveznosti do virov sredstev	v %
	Stopnja razmejnosti financiranja	Vsota rezervacij in kratkoročnih pasivnih časovnih razmejitev ter dolgoročnih pasivnih časovnih razmejitev/obveznosti do virov sredstev	v %
Temeljni kazalniki stanja investiranja	Stopnja lastniškosti financiranja	Dolgovi/kapital	v %
	Stopnja osnovnosti investiranja	Osnovna sredstva (po knjigovodski vrednosti)/sredstva	v %
Temeljni kazalniki stanja investiranja	Stopnja dolgoročnosti investiranja	Vsota osnovnih sredstev in dolgoročnih aktivnih razmejitev (po knjigovodski vrednosti), naložbenih nepremičnin, dolgoročnih finančnih naložb in dolgoročnih poslovnih terjatev/sredstva	v %
Kazalniki plačilne sposobnosti	Koeficient kapitalne pokritosti osnovnih sredstev	Kapital/osnovna sredstva po knjigovodski vrednosti	v %
	Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti	Likvidna sredstva/kratkoročne obveznosti	v %
Kazalniki plačilne sposobnosti	Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti	Likvidna sredstva + kratkoročne terjatve/kratkoročne obveznosti	v %
	Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti	kratkoročna sredstva/kratkoročne obveznosti	v %
Kazalniki gospodarnosti	Koeficient gospodarnosti poslovanja	Poslovni prihodki/poslovni odhodki	v %
	Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	čisti dobiček v poslovnem letu/povprečni kapital (brez čistega poslovnega izida preučevanega leta)	v %
Kazalniki donosnosti in dohodkovnosti	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 et al., 2005

Poleg navedenih je Mihalič (2003) tudi opredelila kazalnike uspešnosti poslovanja podjetij, ki jih lahko razdelimo na splošne in specifične za

hotelska podjetja. 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
Kazalniki likvidnosti	Koeficient tekoče likvidnosti	Kratkoročna sredstva/kratkoročni dolgovi	v %
	Pospešeni koeficient likvidnosti	Kratkoročna sredstva – zaloge/kratkoročne obveznosti	v %
Kazalniki obračanja zalog	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 %
Kazalniki obračanja terjatev	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
Kazalniki obračanja sredstev	Kazalniki obračanja osnovnih sredstev	Prihodki od prodaje/povprečna osnovna sredstva	v %
	Koeficient obračanja sredstev	Prihodki od prodaje/povprečno stanje sredstev	v %
Kazalniki dolgoročne zadolženosti	Koeficient dolgoročne plačilne sposobnosti	Sredstva/obveznosti	v %
	Koeficient dolgoročne zadolženosti	(Dolgoročni krediti/lastniški kapital + dolgoročni krediti) * 100	v %
Kazalniki donosnosti	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 predstavljeni v tabeli 8.

Tabela 8: Značilni kazalci merjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij.

Kategorija	Opis indikatorja (konstrukta)	Izračun kazalca	Prikaz kazalca
Kazalci uspešnosti poslovanja oddelka F&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 %
Kazalci uspešnosti poslovanja na sobo	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
Kazalci uspešnosti na zaposlenega	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. V svetu je bilo v letu 2005 približno 17 milijonov hotelskih sob, od tega 6,3 milijona v ZDA, 6,1 milijona v Evropi in 4,1 milijona v Aziji (Page, 2007). Letna stopnja rasti števila hotelskih sob v svetu pa je triodstotna. Največja svetovna hotelirska družba je InterContinental Hotels Group, ki ima v lasti ali upravljanju nekaj več kot 534 tisoč sob po vsem svetu (HotelExecutive, 2003). Zanimivo pa je, da ima kar osem od desetih največjih mednarodnih hotelskih podjetij sedež v ZDA. To si lahko razlagamo s tem, da je kar 60% vseh hotelskih sob v ZDA v lasti ali upravljanju mednarodnih hotelskih verig. Ta odstotek je v Evropi bistveno nižji in na primer v skandinavskih državah znaša manj kot 10 odstotkov (Page, 2007). Po podatkih SURS (2008) je bilo v Sloveniji leta 2007 15.221 hotelskih sob.

Tabela 9: Mednarodna hotelska podjetja po velikosti

Pozicija	Podjetje	Država	Število hotelov	Število sob
1	InterContinental Hotels Group	VB	3.540	534.202
2	Wyndham Worldwide	ZDA	6.396	520.860
3	Marriott International	ZDA	2.600	478.000
4	Accor	FR	3.973	463.427
5	Choice	ZDA	4.977	403.806
6	Hilton Corporation	ZDA	2.259	358.408
7	Best Western	ZDA	4.114	309.236
8	Starwood	ZDA	733	230.667
9	Carlson Hospitality Worldwide	ZDA	890	147.093
10	Global Hyatt	ZDA	356	111.474

Vir: Šprajc (2008), povzeto po HotelExecutive (2008).

Če pogledamo, kako mednarodna hotelska podjetja ocenjujejo svojo uspešnost poslovanja, lahko hitro ugotovimo, da je večina izbranih mer za merjenje uspešnosti prilagojena značilnostim panoge. 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 10: 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 razložljivo 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	Povprečna cena sobe	Nove sobe
7	Prihodek na razpoložljivo sobo glede na segment in trg	Prihodek na gosta		Zaslужek 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.

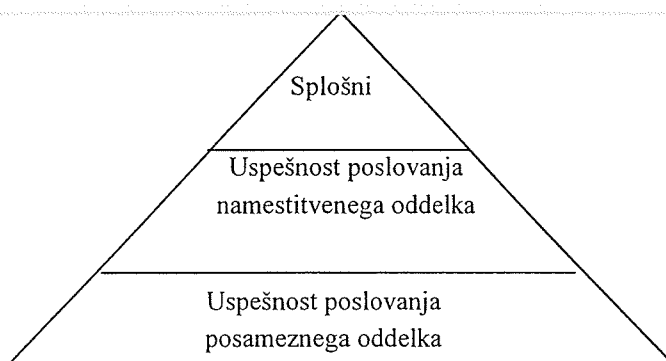
2.7 Predlog izbranih in mednarodno primerljivih kazalnikov merjenja ekonomske uspešnosti poslovanja

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. 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.

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

Ekonomsko področje	Ekonomski kazalci	Izračun
Splošni kazalci merjenja uspešnosti poslovanja	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)/št. zaposlenih	
Merjenje uspešnosti poslovanja namestitvenega dela	Prihodek na razpoložljivo sobo	Prihodek od prodaje sob/število razpoložljivih sob
	Povprečna cena sobe	Prihodek od prodaje/število plačanih sob v letu
	Stopnja zasedenosti	(Zasedene sobe/število razpoložljivih sob) * 100
Merjenje uspešnosti poslovanja posameznega oddelka (hrana in pijača, wellness, kongresi, igralništvo ipd.)	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 ²	Prihodki od posameznega oddelka/površina posameznega oddelka

3 VESNA ŽABKAR, TANJA DMITROVIČ, TOMAŽ KOLAR, MAJA MAKOVEC BRENČIČ: TEORETIČNI IN APLIKATIVNI PRISTOPI ZA SPREMLJANJE TRŽENJSKE USPEŠNOSTI

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; Mihalič in Dmitrovič, 2000; Omerzelj Gomezelj in Mihalič, 2007) 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 et al., 2007; Sigala et al., 2004). Med ključne kazalnike uspešnosti poslovanja s trženjskega vidika sodijo kazalniki za merjenje zadovoljstva, zvestobe in zaznane vrednosti pri turistih, prispevek trženjskih aktivnosti (npr. trženjskega komuniciranja) k doseženim poslovnim rezultatom podjetja, moč blagovne znamke in dosežen položaj na trgu (tržni delež) (Rust et al., 2004; Snoj et al., 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 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 področja:

- 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 poglavitne 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 et al., 1985, 1988, 1994). Vendar bomo za potrebe raziskave preverjali zgolj poročano merjenje relativne kakovosti v primerjavi s poglavitnimi konkurenti z vidika presoje respondentov (trženjskih managerjev v hotelskih podjetjih). Briggs et al. (2007) so z raziskavo med hotelskim osebjem 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 (ang. analytical hierarchy process, Saaty, 1980, Min et al., 2002 in Min et al., 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 et al., 1985, Oliver, 1997). Odjemalec lahko uporablja osebne cilje, potrebe ali pričakovanja kot osnovo za presojo izpolnitve (Parasuraman et al., 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 et al., 2006). Kim in Kim (2005) ugotavljata tudi, da uspeh izhaja iz pravilega 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 et al. (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 (Ambler, 2000, Brown, 1996); zavedanje ciljev podjetja, pripadnost, empatija z blagovno znamko podjetja,

- inovativnost in razvoj; podpora/viri za inovacije, želja po učenju, število in % inovacij, % 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 (Narver, Slater, 1990),
- ciljne strategije (pozicioniranje podjetja).

Zaposleni v podjetju predstavljajo najpomembnejše premoženje/vir vsakega podjetja (Armstrong, 1978; Li; Zhao in Liu, 2006). Med nefinančnimi merili je zadovoljstvo zaposlenih pokazatelj temeljnega odnosa med podjetjem in zaposlenimi (Tangem, 2003). V sistemu uravnoteženih kazalnikov (Kaplan in Norton, 1996) so pomembni notranji procesi s poudarkom na ravnanju z ljudmi ter učenju in prenosu znanj. Z zadovoljstvom pri delu in posledično uspešnostjo poslovanja podjetja se ukvarjajo Idaszak in Drasgow (1987); Buys, Olckers, in Schaap (2007), s konkurenčnimi prednostmi in človeškimi viri pa Maybey, Salaman in Storey (1998); Karami, Analoui in Cusworth (2004); Wang in Shyu (2006) ter drugi.

Na področju povezav med trženjem in inovacijami številni avtorji (Laitinen, 2004; Aldas-Manzano, Kuster in Vila, 2005, v Rašković; Makovec Brenčič, Pfajfar, 2008) izpostavljajo njuno prepletenost in povezanost. Han, Kim in Srivastava (1998) so v svoji raziskavi povezali visoko stopnjo trženjske osredotočenosti z doseganjem višje stopnje inovativnosti, ki naj bi v nadaljevanju vodila tudi v doseganje boljših poslovnih rezultatov. Višje stopnje inovacijskih aktivnosti vodijo tudi v boljše rezultate na trgu v obliki rastoče prodaje in višjih tržnih deležev (Damanpour in Evan, 1984; Zahra, Belardino in Boxx, 1988; Damanpour, Szabat in Evan, 1989; Khan in Manopichetwattana, 1989; Agarwal, Erramilli in Dev, 2003).

Trženjska metrika zajema vrsto elementov trženjskega spleta oziroma vložkov v trženjske procese in aktivnosti, ki se nanašajo na trženjski splet,

in sicer obseg oglaševanja, učinkovitost oglaševanja, pospeševanje prodaje – oblike aktivnosti, paketi ugodnosti (celotno, po tržnih poteh), vložki v pridobivanje novih kupcev, delež prodanih (realiziranih) ponudb po tržnih poteh (po donosnosti, tržnih deležih), pokritost trga s tržnimi potmi (agencije, zastopniki), tržni potencial prodajnih mest, število prodanih ponudb ob znižanjih in zadovoljstvo členov tržnih poti (vključenost v sisteme in kulturo) (Kotler et al., 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.

Procesni vidik/medfunkcijska povezanost: kot vir dolgoročne konkurenčne prednosti – Walker et al., 2006; večina sodobne literature, ki temelji na preučevanju povezanosti posameznih funkcij v podjetjih, po mnenju Humphreysa, McAdama in Leckeyja (2005) vsebinsko izhaja iz modelov Milesa in Snowa (1984) ter Schulerja in Jacksona (1987).

Ciljne strategije (pozicioniranje podjetja) so po Schulerju in Jacksonu (1987) sistematične in povezane odločitve, ki omogočajo podjetju oblikovanje in vzdrževanje konkurenčne prednosti pred drugimi konkurenti. Porter (1980, 1985) ter Besanko, Dranove in Shanley (2000) med generične poslovne strategije sicer uvrščajo (1) cenovno vodstvo, (2) diferenciacijo, (3) osredotočanje (na tržne niše), poleg tega pa tudi (4) sinergije in (5) inovacije.

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. Npr. 10-odstotni tržni delež nakazuje povsem drugačno uspešnost v primeru, da ima vodilni konkurent 50-odstotni tržni delež, kot v primeru, da je ta delež 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 (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 12.

Tabela 12: 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)	Opredelitev 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 TANJA MIHALIČ, IVANA LOGAR: TEORETIČNI IN APLIKATIVNI PRISTOPI ZA SPREMLJANJE OKOLJSKE USPEŠNOSTI

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 projekta 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 CO₂.

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 and Pavan, 1999; Turner and Tschirhart, 1999;

Weitzman and 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 and Pavan, 1999).

Nacionalni računi, glavno orodje za ekonomske analize in določanje politike, še vedno ne vključujejo izčrpanja 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 (npr. 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 nižnimi 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 13.

Tabela 13: 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 Povprečna plača (absolutna in primerjava z drugimi hoteli)
2. Ekonomski indikatorji	Sezonskost	Število turistov mesečno ali na kvartale periode (porazdeljenost čez leto) Stopnje zasedenosti po mesecih (glavna sezona proti izven sezone) in % zasedenosti v najvišji sezoni (meseču ali kvartalu) % zmogljivosti, ki so odprte čez vse 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 % hotelskih obratov, ki sodelujejo v programih za ohranjanje energije ter uporabljajo politike in tehnike za varčevanje z vodo % porabe energije iz obnovljivih virov Število in % 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 (% zmanjšanja, ponovno uporabljeno ali reciklirano)
	Upravljanje z odpadno vodo	% odplak, ki se lahko uporabijo ponovno (na primarni, sekundarni ali terciarni ravni) % 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) % recikliranih odpadkov (različne vrste papirja, steklo, kovina itd.)
4. Politični indikatorji	Spremljanje	Razvijanje in spremljanje trajnostnih kazalnikov (Da/Ne)
	Sodelovanje za trajnostni turizem	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 uporabljati 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 (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 14: 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 14):

- **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 uporabljani v praksi. Ključna vprašanja, na katera morajo indikatorji vplivov odgovoriti, so npr.: 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 npr. 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 npr. kakovost zraka, hrup in prenatrpanost, kakovost vode za kopanje ali za pitje

ipd.;

- **družbeno-kulturni indikatorji** vplivov se nanašajo npr. na razvoj življenjskega standarda lokalnega prebivalstva ali na kakovost destinacije z vidika varnosti in odnosa do obiskovalcev;
- **ekonomski indikatorji** trajnostnega turističnega razvoja dajejo informacijo npr. o vplivu turizma na zasluge 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 pobuda VISIT bi se lahko uporabljal tudi za hotele.

Tabela 15: 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-akcijskega 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)
	Spremljanje okoljskih standardov	-Število hotelov, ki so okoljsko certificirani oziroma so v postopku pridobivanja uveljavljenih shem ekološkega managementa (kakor sta EMAS oz. ISO 14000)
2.1. Turistični transport	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)
2.2. Obremenitev okolja – namenska raba tal, biotska raznovrstnost, turistične aktivnosti	Sezonskost turizma	-Število turistov po mesecih
	Razmerje med pozidanimi in naravnimi površinami	-Pozidanost okolja v hotelske namene na km ²
	Razvijanje različnih dodatnih aktivnosti za preživljanje prostega časa, ki posebej obremenjujejo okolje	-Površina golf igrišč v km ² -Letno število obiskovalcev golf igrišča -Število gliserjev in drugih pripomočkov za prakticanje vodnih športov
2.3. Poraba energije	Delež energije iz obnovljivih virov v celotni porabi energije	-Delež porabe energije iz obnovljivih virov v celotni porabi energije na leto.
	Poraba energije na turista	-Celotna letna poraba energije deljena s številom turistov
2.4. Poraba vode	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

Področje	Opis indikatorja (konstrukta)	Primeri kazalcev
2.5. Ravnanje s trdimi odpadki	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
3. Družbeno-kulturni indikatorji	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
4. Ekonomski indikatoji	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 V ISIT, 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.

4.3.1 TUI-jev okoljski program za hotele

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

Tabela 16: 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 %)
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 ₂ 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 %) (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 %)
12. Kakovost obal, jezer in morja	Hotelska plaža nagrajena z »Modro zastavo« (Da/Ne) Čistilne akcije na plažah (Da/Ne)
13. Okoljska komunikacija	Obstoj okoljske komunikacije (Da/Ne) Informacije za goste o varstvu okolja (Da/Ne) Okoljske ture in izleti (Da/Ne)
14. Varstvo živali in ogroženih vrst	Varovanje živali (Da/Ne; Psi/mačke/drugo – kaj) Redne veterinarske kontrole (Da/Ne)
15. Okoljsko certificiranje/okoljske nagrade/okoljske znamke/računovodstvo	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 (npr. zastavljeni cilji za omejevanje porabe), vključno s sodelavci ali njihovimi gosti (npr. predlagajo gostom, da bi ponovno uporabili brisače in rjuhe), na potrebo po razmeroma zmernih naložbah (npr. namestiti regulator za pretok vode) ali veliko bolj pomembne naložbe (npr. 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. Naslednja tabela prikazuje celoten seznam Accorjevih okoljskih kazalnikov.

Tabela 17: Accorjevi okoljski indikatorji

Opis indikatorja (konstrukta)	Primeri kazalcev
1. Upravljanje z vodo	Količina porabljene vode (m ³) Obstoječi cilji za zmanjšanje porabe vode (% hotelskih obratov) Mesečno spremljanje in analiza porabe vode (% hotelskih obratov)
2. Upravljanje z energijo	Količina porabljene energije (Mwh) Pridobljena sončna energija (Mwh) Obstoječi cilji za zmanjševanje porabe energije (% hotelskih obratov) Mesečno spremljanje in analiza porabe energije (% hotelskih obratov)
3. Emisije toplogrednih plinov	Neposredne emisije (tone CO ₂) Posredne emisije (tone CO ₂)
4. Biotska raznovrstnost	Zmanjševati porabo herbicidov (% hotelskih obratov) Izbrati rastline, ki so prilagojene za določeno okolje (% hotelskih obratov) Posaditi vsaj eno drevo na leto (% hotelskih obratov) Podpirati lokalno okoljsko pobudo (% hotelskih obratov)
5. Ponovna uporaba virov	Reciklaža papirja/kartonska embalaža (% hotelskih obratov) Reciklaža papirja, časopisov in revij (% hotelskih obratov) Reciklaža stekla (% hotelskih obratov) Reciklaža plastične embalaže (% hotelskih obratov) Reciklaža kovinske embalaže (% hotelskih obratov) Reciklaža organskih odpadkov (% hotelskih obratov) Omogočeno ločevanje odpadkov v hotelskih sobah (% hotelskih obratov) Varno odstranjevanje hotelskih baterij (% hotelskih obratov) Varno odstranjevanje baterij od strank (% hotelskih obratov) Reciklaža tonerjev za tiskalnike (% hotelskih obratov) Varno odstranjevanje fluorescentnih tub in žarnic (% hotelskih obratov) Omejiti uporabo embalaže na enkratno uporabo (% hotelskih obratov) Omejiti individualno pakiranje za higienske izdelke (% hotelskih obratov)
6. Dviganje ozaveščenosti med zaposlenimi in strankami	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
7. Poslovođenje z okoljem	Povprečno število okoljskih pobud, ki potekajo
8. Okoljsko certificiranje	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 npr. 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 možnostmi 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 (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. Kot je pokazala preliminarna študija (PRELECO, 2005), slovenski hoteli o ekoloških programih vedo malo in ne izvajajo ekoloških aktivnosti v obsegu, ki bi jih označili kot ekološki program.⁴ 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 tudi destinacije (Green Globe) ali posamezni proizvodi, ki so lahko tudi turistični (npr. 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 naslednji tabeli.

⁴ Samo eno slovensko turistično podjetje ima mednarodno priznan ekološki znak EU (stanje 15. 12. 2008).

Tabela 18: Kriteriji oz. 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 odplakami – 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	Drugo (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

Zelenemu ključu se trenutno obeta prodor v več evropskih držav. Skrbnik je sicer danska organizacija HORESTA, od leta 2003 pa tudi FEE (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 (npr. 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),
- prehrambne 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 (npr. 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 (The Tourism for Tomorrow Award). Nagrado je ustanovila Federacija organizatorjev potovanj (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 (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 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 CO₂. 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. Zaradi tega mogoče ni najboljša izbira za oblikovanje trajnostnih kazalnikov.

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, omenjenih pod točko a). 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 odtis⁵ 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 CO₂ 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 npr. enem letu.

V 2007 Sustainability Reportu je hotel Willard InterContinental v Washingtonu, D.C. (2008) uporabil indeks GEPOR (količina emisij plina, ki povzroča efekt 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 WWF bo tudi Fairmont Hotels and Resorts meril ogljikov odtis in postavil cilj za znižanje emisij CO₂ 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

⁵ Ogljikov odtis ali ogljikova sled (angl. CO₂ footprint).

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 nevtrarno 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). Čeprav ta kalkulatorja nista bila razvita za uporabo v hotelirstvu, med drugim nudita izračun emisij CO₂ v gospodinjstvu, kar pomeni da ju lahko uporabimo tudi za hotele. 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 CO₂, 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 et al., 2008), Novo Zelandijo (Becken, 2008), Malorko, Ciper (Sisman & Associates, 2007) in Whistlerin v Kanadi (Kelly and 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

CO₂ v turizmu. Večina kalkulacij ogljikovega odtisa za turistične destinacije vključuje tako neposredne emisije CO₂, kot so gorivo, uporabljeno za izletniške avtobuse, kot tudi posredne emisije CO₂, 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 CO₂, ki izhajajo iz proizvodnje dobrin in storitev za turistične namene, proizvedene tako doma kot tudi v tujini. Forsyth et al. (2008) podrobno opisujejo metodološke pristope za računanje ogljikovega odtisa na primeru avstralskega turizma. Prikažejo in primerjajo dva različna načina ocenjevanja emisij CO₂ – na podlagi proizvodnje in na podlagi potrošnje. Glavne kategorije emisij, vključene v njihove izračune na podlagi potrošnje, so predstavljene v tabeli. 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 CO₂ iz uvoženih produktov, kupljenih neposredno od turistov (npr. 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 (54,4 Mt in 61,5 Mt posamezno v primeru avstralskega turizma).

Tabela 19: Kategorije, uporabljene pri računanju ogljikovega odtisa v avstralskem turizmu, glede na porabo avstralskih in neavstralskih turistov

A) Neposredne emisije
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) Posredne emisije
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 et al. (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. Veliko kategorij je ustreznih za uporabo v hotelirstvu. Določili so tudi pretvorbo vsake enote energije, uporabljene pri računanju količine emisije CO₂, kar je prikazano v tabeli v zadnjem stolpcu.

Tabela 20: Izvor odtisov CO₂ po Sisman & Associates

Poraba energije	Aktivnost	Mera energije	Pretvorba v CO ₂ ⁶
<i>Hotel - elektrika</i>			
Luči	Osvetljava	kWh	0,43 kg CO ₂ na kWh
Klimatske naprave	Pritrjene klimatske naprave in ventilatorji	kWh	0,43 kg CO ₂ na kWh
	Mobilne klimatske naprave in ventilatorji	kWh	0,43 kg CO ₂ na kWh
Ogrevanje	Ogrevanje	kWh	0,43 kg CO ₂ na kWh
Kuhanje	Štedilniki	kWh	0,43 kg CO ₂ na kWh
	Vroče plošče	kWh	0,43 kg CO ₂ na kWh
	Toasterji	kWh	0,43 kg CO ₂ na kWh
Zmrzovanje	Pritrjene naprave	kWh	0,43 kg CO ₂ na kWh
	Posode za hlajenje	kWh	0,43 kg CO ₂ na kWh
Pralnice	Pranje	kWh	0,43 kg CO ₂ na kWh
	Sušenje	kWh	0,43 kg CO ₂ na kWh
Pijače	Priprava	kWh	0,43 kg CO ₂ na kWh
<i>Hotel – nafta in plin</i>			
Poraba nafte in plina	Poraba energije	Porabljene količine plina/nafte	Nafta: 2,68kg CO ₂ na liter Zemeljski plin: Therms x 5,5 kg CO ₂ ali kWh x 0,19 kg CO ₂
<i>Hotel – prevoz hrane</i>			
Hrana in pijača	Milje hrane	Tona kilometri	1kg CO ₂ na tono na km
<i>Zasebni prevoz</i>			
Od doma na letališče	Avtobus/avto/vlak	Petrol Diesel LPG	2,31 kg CO ₂ na liter 2,68 kg CO ₂ na liter 1,51 kg CO ₂ na liter
Od letališča do hotela	Avtobus/avto/vlak	Avtobus Avto Vlak	0,038 kg CO ₂ na potniški km Glej zgoraj 0,06 kg CO ₂ na potniški km
Mednarodni prevozi	Zrak		0,102 kg CO ₂ na potniški km
Letalski prevoz	Zrak		0,102 kg CO ₂ na potniški km
Lokalni prevoz	Avtobus /avto/vlak	Petrol Diesel LPG	2,31 kg CO ₂ na liter 2,68 kg CO ₂ na liter 1,51 kg CO ₂ na liter
Križarjenje		1-tedensko križarjenje 3-tedensko križarjenje	3000 kg CO ₂ na potnika 6000 kg CO ₂ na potnika
<i>Deponiranje odpadkov</i>			

⁶ Glede na DEFRA, 2005.

Poraba energije	Aktivnost	Mera energije	Pretvorba v CO ₂ ⁶
Način obravnave odpadkov	Deponiranje	Metan in CO ₂	2kg CO ₂ je ekvivalentno na kg odpadkov
	Toplotna obdelava		0,28 tone CO ₂ na kg odpadkov
Biološka obdelava		Poraba energije	Odvisno od vira elektrika/nafta/plin
Prevoz	Tovornjaki	Tona kilometer	0,94 kg CO ₂ na tono na kilometer (dizel – tovornjaki)
<i>Osebj</i>			
	Nastanitev	Glej hoteli	Glej hoteli
	Prevoz	Glej hoteli	Glej hoteli
<i>Kmetijska proizvodnja</i>			
	Prevoz	Hrana kilometri	1 kg CO ₂ 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
<i>Najem avtomobilov/drugih vozil</i>			
	Majhen avto	Km/liter ali proizvajalčevi podatki o CO ₂	0,17 kg CO ₂ na potniški km (ppkm)
	Srednji avto	Kot zgoraj	0,22 kg CO ₂ ppkm
	Velik avto	Kot zgoraj	0,27 kg CO ₂ ppkm
Dogodki	Konference ipd.	Veliko komponent enakih kot zgoraj	Oceniti se mora vsak dogodek posebej
<i>Voda</i>			
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 21.

Tabela 21: Energijska učinkovitost

Vrsta hotela	Energijska učinkovitost (kWh/m ₂)					
	Dobro		Zadovoljivo		Slabo	
	Plin	Elektrika	Plin	Elektrika	Plin	Elektrika
Luksuzni hotel (100–500 sob)	Manj kot 300	Manj kot 90	300–460	90–150	Več kot 460	Več kot 150
Poslovni ali počitniški hotel (50–150 sob)	Manj kot 260	Manj kot 80	260–400	80–140	Več kot 400	Več kot 140
Majhen hotel (20–100 sob)	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 zahtev projekta, kjer je bila 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. 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 naš projekt nismo nujno potrebovali.

Druge kategorije in podkategorije se nam zdijo enako primerne za sestavo končnega modela za spremljanje okoljskega ravnanja hotelov. Posamezna hotelska hiša jih lahko poljubno uporabi in prilagodi za potrebe okoljskega poročanja. Tako lahko hotel povzame na primer Accorjevo listo okoljskih indikatorjev in kazalcev. V naslednji tabeli jo ponovno prikazujemo, skupaj s priporočili za vključevanje posameznih kazalcev za spremljanje okoljske učinkovitosti in napredka.

Tabela 22: Accorjevi okoljski indikatorji in prioritete vključevanja

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

Tabela 23: Osnovni kazalniki UNWTO, prilagojeni za hotele in prioritete vključevana

	Opis indikatorja (konstrukta)	Primeri kazalcev
1. Družbeni indikator	Zadovoljstvo turistov	Raven zadovoljstva obiskovalcev (temelji na vprašalniku) Dojemanje vrednosti denarja (temelji na vprašalniku) % obiskovalcev, ki se vrnejo Število pritožb
	Zaposlovanje	Število (%) 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 % zasedenosti v najvišji sezoni (meseču ali kvartalu) % zmogljivosti, ki so odprte čez vso 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 % hotelskih obratov, ki sodelujejo v programih za ohranjanje energije ter uporabljajo politike in tehnike za varčevanje z vodo % porabe energije iz obnovljivih virov Število in % 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 (% zmanjšanja, ponovno uporabljeno ali reciklirano)
	Upravljanje z odpadno vodo	% odplak, ki se lahko uporabijo ponovno (na primarni, sekundarni ali terciarni ravni) % 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) % recikliranih odpadkov (različne vrste papirja, steklo, kovina itd.)
4. Politični indikatorji	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 zanemarjajo področja indikatorjev kulturnega okolja, ki so prav tako temeljni del UNWTO-jeve konceptualizacije trajnostnega turizma. Zavoljo 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 kulinarčno dediščino in zato kot kazalnik skrbi za ohranjanje ter širjenje lokalne kulturne tradicije predlagamo še delež avtohtonih jedi v ponudbi oddelka hrane in pijače.

Tabela 24: Predlog za oblikovanje vprašalnika – okoljski kazalniki

Področje naravno okolje po podpodročjih	Kazalnik
Ravnanje z energijo	Poraba energije
	Poraba energije iz novih virov - (npr. biomasa, sončna, geotermalna, vetrna energija, fotovoltaika itd.)
	Dodatno:
Ravnanje z naravnimi viri	Porabe vode
	Reciklaža vode
	Dodatno:
Biotska raznovrstnost	Izbrati rastline, ki so prilagojene za določeno okolje (% hotelskih obratov)
	Posaditi vsaj eno drevo na leto (% hotelskih obratov)
	Dodatno:
Ravnanje z odpadki	Količina trdih odpadkov
	Reciklaža odpadkov
	Dodatno:
Ekološka kakovost (okoljsko certificiranje)	Standardi ekološke kakovosti (ISO 14001 certifikat)
	Število drugih znakov ekološke kakovosti (npr. Zeleni ključ, Zelena pika, EU marjetica, Modra zastava)
	Dodatno:
Emisije toplogrednih vplivov	Neposredne emisije CO ₂
	Posredne emisije CO ₂
	Dodatno:
Okoljsko osveščanje zaposlenih	Okoljske aktivnosti za zaposlene (npr. št. seminarjev ali ur okoljskega izobraževanja na zaposlenega)
	Dodatno:
Okoljsko osveščanje gostov	Okoljske aktivnosti za goste (npr. delavnice, informacije, brošure)
	Dodatno:

Tabela 25: Predlog za oblikovanje vprašalnika – družbeno-politični kazalniki

Področje družbeno- politično okolje po podpodročjih	Kazalnik
Zaposleni	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:
Lokalna skupnost	Sodelovanje z občino (npr. število realiziranih projektov)
	Dodatno:
Lokalni prebivalci	Sodelovanje z lokalnimi prebivalci (npr. število skupnih aktivnosti v primerljivih razdobjih)
	Zadovoljstvo lokalnih prebivalcev z razvojem turizma
	Dodatno:
Nevladne okoljske organizacije	Sodelovanje z nevladnimi okoljskimi organizacijami
	Dodatno:
Politično okolje	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. Ekološki management je glede na predhodne raziskave, 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 26: Dodatna vprašanja o okoljski učinkovitosti hotelov in prioritete vključevanja

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

5. TANJA MIHALIČ, LJUBICA KNEŽEVIČ CVELBAR, VESNA ŽABKAR: EMPIRIČNA ŠTUDIJA O SPREMLJANJU USPEŠNOSTI POSLOVANJA V SLOVENSKEM HOTELIRSTVU

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 področje⁷.

Ekonomsko področje zajema tradicionalne finančnoračunovodske kazalnike uspešnosti poslovanja hotelskega podjetja, kot so razviti v finančni zakonodaji, standardih USALI (USALI, 2006), v svetovalnih podjetjih (Howath and Horwath, 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 (npr. 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.

⁷ 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.

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 družbeno okolje. Hkrati pomagajo tudi spremljati pozitivne učinke ali koristi za družbeno okolje, npr. 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 npr. obstoj strategij in politik za trajnostni razvoj hotela in destinacije.

5.3 Vzorec in metoda

Raziskava je potekala s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika. Tabela 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.

Anketni vprašalnik je bil testiran v začetku marca ter na osnovi pripomb s strani testnih anketirancev dopolnjen. Spletno anketo smo izvajali od 10. marca do 10. junija. Podprli smo jo s spletnim in telefonskim opominjanjem. Poslali smo jo 124-im hotelskim podjetjem in zbrali 54 uporabnih vprašalnikov, kar predstavlja 43,55 odstotno odzivnost. Vzorec ocenjujemo kot reprezentativen, kot razvidno iz spodnje Tabele.

Tabela 27: Opis vzorca

Značilnost	Populacija	Vzorec	Pokritost
Število hotelskih podjetij	124	54	43,55
Število hotelov	186	131	67,74
Število postelj	32.759	18.341	55,99

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.

5.4.1 Strateško načrtovanje

Mnoga hotelska podjetja k poslovanju ne pristopajo strateško. Večina anketiranih hotelov nima osnovnih strateških dokumentov, večina podjetij 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 28).

Tabela 28: Delež hotelskih podjetij, ki ima oblikovane različne strategije

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

Vir: Raziskava ITEF, 2009.

5.4.2 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 29). Manj merijo trženjsko uspešnost, četudi imajo ti kazalniki glede na uporabnost za poslovno uspešnost podobno oziroma celo

malo višjo vrednost kot finančni. 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 29: Merjenje kazalnikov uspešnosti ter ocena njihove uporabnosti

Kazalniki	Merjenje v %	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 30). Nekaterih kazalnikov v podjetjih skoraj ne spremljajo, njihova ocena uporabnosti pa je relativno visoka. Možne razloge za razkorak navajamo v nadaljevanju.

Tabela 30: T-test za razlike med merjenjem uspešnosti ter uporabnostjo meritev po skupinah kazalnikov

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

Vir: Raziskava ITEF, 2009.

5.4.2.1 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 so pokazali, 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 podjetij 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 našete 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 and Horwath in Manova. 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 m² 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 m² pa kot neuporaben kazalnik merjenja uspešnosti poslovanja posameznega oddelka. Glede na primere mednarodne prakse 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 in je njihovo uspešnost potrebno meriti in kontinuirano spremljati.

Tabela 31: Finančni (ekonomski) kazalniki – razlika med merjenjem in uporabnostjo v %

Št.	Kazalnik	Merjenje		Uporabnost	
		Aritmetična sredina	Standardni odklon	Aritmetična sredina	Standardni odklon
1	Rast prihodkov v primerjavi s prejšnjim letom	0,93	0,26	4,40	0,95
2	Rast dobička v primerjavi s prejšnjim letom	0,92	0,27	4,45	0,87
3	Dobičkonosnost sredstev (ROA) = Čisti dobiček / sredstva	0,83	0,38	4,22	0,91
4	Dobičkonosnost investiranega kapitala (ROIC) = dobiček iz poslovanja po davkih/ (lastniški kapital+ finančne obveznosti)*	0,69	0,47	3,81	1,01
5	Profitna marža = Dobiček iz poslovanja / prihodki iz poslovanja	0,80	0,40	3,94	1,07
6	EBITDAR marža = dobiček iz poslovanja pred obrestmi, davki, amortizacijo in najemninami /prihodki iz poslovanja	0,64	0,48	3,98	1,18
7	Zadolženost = Finančne obveznosti / kapital	0,85	0,36	4,08	1,05
8	Plačilna sposobnost = Kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti	0,92	0,27	4,26	0,92
9	Denarni tok = Denarni tok iz poslovanja na sredstva	0,82	0,39	4,07	0,96
10	Ekonomska dodana vrednost (EVA) = Čisti dobiček – stroški kapitala	0,54	0,50	3,55	1,20
11	Prihodek na zaposlenega	0,77	0,42	3,91	1,02
12	Dodana vrednost na zaposlenega	0,70	0,46	3,83	1,03
13	Prihodki od prodaje sob na razpoložljivo sobo	0,70	0,46	3,84	1,16
14	Povprečna cena sobe	0,77	0,43	4,00	1,14
15	Stopnja zasedenosti sob ali postelj	0,96	0,19	4,44	0,73
16	Delež stroškov v prihodkih posameznega oddelka	0,75	0,44	4,02	1,19
17	Prihodki oddelka na gosta	0,46	0,50	3,47	1,29
18	Prihodek oddelka na m ²	0,14	0,40	2,00	1,30

Vir: Raziskava ITEF, 2009.

5.4.2.2 Trženjski kazalniki

Med kazalniki, s katerimi spremljamo trženjsko uspešnost hotelskega podjetja z vidika gostov (Tabela 32), prevladuje uporaba deleža stalnih gostov (ki so vsaj trikrat ali večkrat bivali v hotelu), spremljanje deleža gostov, ki se pisno oz. uradno pritožijo, pa tudi spremljanje obiskov spletnih strani v povezavi z internetno predstavitvijo 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 oz. spremljajo v manj kot polovici preučevanih primerov, z izjemo spremljanja učinkovitosti in uspešnosti oglaševanja in pospeševanja prodaje. Razveseljujoče 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%) 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 32: Trženjski kazalniki – razlika med merjenjem in uporabnostjo v %

Št.	Kazalniki	Merjenje		Uporabnost	
		Aritmetična sredina	Standardni odklon (ocena v %)	Aritmetična sredina	Standardni odklon
1	Delež gostov v, ki ocenjuje kakovost zelo visoko	0,60	0,49	3,94	1,11
2	Delež gostov, ki ocenjuje razmerje koristi/cena zelo visoko	0,60	0,50	3,69	1,15
3	Delež zelo zadovoljnih gostov	0,77	0,42	4,14	1,02
4	Delež zelo zadovoljnih gostov po segmentih gostov (individualni, skupinski, alotmajski)	0,55	0,50	3,71	1,29
5	Delež gostov, ki se pisno oziroma uradno pritožijo	0,81	0,40	4,28	0,97
6	Delež stalnih gostov, ki so vsaj trikrat ali večkrat bivali v hotelu,	0,87	0,34	4,44	0,86
7	Delež gostov, ki bi zagotovo priporočili obisk hotela prijateljem in znancem	0,47	0,50	3,78	1,23
8	Število obiskov spletnih strani	0,83	0,38	4,08	0,99
9	Poznavanje blagovne znamke hotelskega podjetja na najpomembnejših trgih	0,49	0,50	3,64	1,25
10	Število inovacij produktov ali procesov na ravni podjetja	0,42	0,50	3,24	1,20
11	Učinkovitost oglaševanja in pospeševanja prodaje (stroški oglaševanja in pospeševanja prodaje/prihodki iz poslovanja)	0,70	0,46	3,98	1,11
12	Uspešnost oglaševanja in pospeševanja prodaje (v kolikšni meri so bili zastavljeni cilji doseženi)	0,75	0,43	3,90	1,10
13	Obstoj strategije pozicioniranja na najpomembnejših trgih	0,49	0,50	3,81	1,26
14	Število obiskovalcev destinacije po trgih izvora	0,81	0,40	4,15	1,05

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

Vir: Raziskava ITEF, 2009.

5.4.2.3 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 33). 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 CO₂, 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 CO₂ ocenila z oceno nad 3 (3,07; Tabela 33)., vendar še vedno precej nižje kot npr. 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. Trenutno ima v Sloveniji ekološki znak za hotele, marjetico Evropske unije, le eno nastanitveno podjetje. Drugih priznanih okoljskih znakov za hotele pa v Sloveniji ne najdemo. Nekateri, redki slovenski hoteli kažejo interes za ekološki znak Modra zastava, s katerim je letos označenih osem slovenskih kopališč in dve marini. Tudi ISO standardi so v hotelih manj prisotni. 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 33: Okoljski kazalniki – razlika med merjenjem in uporabnostjo v %

Št.	Kazalniki	Merjenje		Uporabnost	
		Aritmetična sredina	Standardni odklon	Aritmetična sredina	Standardni odklon
<i>Naravno okolje</i>					
1	Poraba energije	0,90	0,30	4,24	1,08
2	Poraba energije iz novih virov (npr.: biomasa, sončna, geotermalna, vetrna energija, fotovoltaika itd.)	0,29	0,46	3,41	1,37
3	Porabe vode	0,85	0,36	4,15	1,12
4	Reciklaža vode	0,29	0,46	3,24	1,39
5	Izbrati rastline, ki so prilagojene na določeno okolje (% hotelskih obratov)	0,31	0,47	3,09	1,27
6	Posaditi vsaj eno drevo na leto (% hotelskih obratov)	0,23	0,43	2,67	1,22
7	Količina trdih odpadkov	0,54	0,50	3,53	1,25
8	Reciklaža odpadkov	0,54	0,50	3,55	1,13
9	Standardi ekološke kakovosti	0,23	0,43	3,26	1,50
10	Število drugih znakov ekološke kakovosti	0,19	0,40	3,11	1,26
11	Neposredne emisije CO2	0,22	0,42	3,07	1,36
12	Posredne emisije CO2	0,15	0,36	2,96	1,29
13	Okoljske aktivnosti za zaposlene (npr. št. seminarjev ali ur okoljskega izobraževanja na zaposlenega)	0,33	0,47	3,24	1,17
14	Okoljske aktivnosti za goste	0,25	0,44	3,03	1,23
15	Število kulturnih prireditev v hotelskem podjetju	0,62	0,49	3,56	1,05
16	Delež avtohtonih jedi v ponudbi	0,56	0,50	3,69	1,17
<i>Družbeno in politično okolje</i>					
1	Zadovoljstvo zaposlenih	0,65	0,48	4,12	1,14
2	Plače zaposlenih	0,78	0,42	3,82	1,13
3	Izobraževanje zaposlenih (npr. v urah na zaposlenega na leto)	0,69	0,47	3,74	1,15
4	Sodelovanje z občino	0,59	0,50	3,35	1,19
5	Sodelovanje z lokalnimi prebivalci	0,56	0,50	3,50	1,13
6	Zadovoljstvo lokalnih prebivalcev z razvojem turizma	0,49	0,50	3,45	0,99
7	Sodelovanje z nevladnimi okoljskimi organizacijami	0,30	0,46	3,24	1,25
8	Sodelovanje podjetja pri skupni strategiji trajnostnega razvoja turizma v destinaciji	0,65	0,48	3,70	1,10
9	Uresničevanje politike trajnostnega/ekološkega razvoja hotela	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 (oz. 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.

5.5 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. Slednjo ima le 35 odstotkov hotelov (Tabela 28).

VIRI IN LITERATURA

1. Accor (2007) *Annual Report*.
http://www.accor.com/gb/upload/rapport_annuel/ra2007uk/index.htm,
14.12.2008.
2. Accor (2008a) *Accor Group*. Accor.
<http://www.accor.com/gb/groupe/accueil.asp>, 15. 12. 2008.
3. Accor (2008b) *The Spirit of Smiles. Environmental Report 2007*.
Accor.
http://www.accor.com/gb/upload/rapport_annuel/ra2007uk/Index.htm, 15.
12. 2008.
4. Accor (2008c) *Half-Year Financial Report*.
http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Documentation/EN/MISEADISPORAPPORTFISEMVA2008.pdf,
15.12.2008.
5. Ambler, T. (2000) Marketing Metrics. *Business Strategy Review*,
11(2), 59-66.
6. Ambler, T. (2003) *Marketing and the bottom line*. Second Edition.
Prentice Hall.
7. Avelini Holjevac, I. (1998) *Kontroling: upravljanje poslovnim
rezultatom*. Opatija: Hotelijerski fakultet.
8. Baker, D. A., and Crompton, J. L. (2000) Quality, satisfaction and
behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 785-804.
9. 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.
10. Bartelmus, P. (2008) Green accounting. *The Encyclopedia of
Earth*. http://www.eoearth.org/article/Green_accounting, 17.12.2008.
11. Becken, S. (2008) *Carbon Footprint of New Zealand Tourism*.
http://www.leap.ac.nz/site/story_images/4906_CarbonFootprint_sl6392.pdf,
15.12.2008.
12. Briggs, S., Sutherland, J., and Drummond, S. (2007) Are hotels
serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish
hotel sector. *Tourism Management*, 28(4), 1006-1019.
13. Cairns, R.D. (2000). Sustainability accounting and green
accounting. *Environment and Development Economics*, 5, 49-54.
14. Carbon Footprint (2008) *Reducing your impact Carbon Footprint*.
<http://www.carbonfootprint.com/calculator.aspx>, 20. 11. 2008.

15. Choise Hotels (2007) *Annual Report*. http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/99/99348/2007AR.pdf, 18.12.2008.
16. Chung, T., and Law, R. (2003) Developing a performance indicator for hotel websites. *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 119–125.
17. Climate Care (2008) *Reducing Carbon emissions*. Climate Care. <http://www.climatecare.org/>, 1. 12. 2008.
18. Davis, J (2007) *Measuring Marketing: 103 Key Metrics Every Marketer Needs*. John Wiley & Sons.
19. DEFRA. (2005) *Guidelines for company reporting on greenhouse gas emissions*. UK Department for Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA), www.defra.gov.uk/environment/business/envrpgas-annexes.pdf, 28. 12. 2008.
20. Deng, W. J. (2007) Using a revised importance-performance analysis approach: The case of Taiwanese hot springs tourism. *Tourism Management*, 28(5), 1274–1284.
21. Double Tree Hotel (2008) *Hospitable. Sustainable. Responsible. Double Tree Hotel*. URL: <http://doubletreegreen.com/>, 15. 12. 2008.
22. Dwyer, L. (2005) Relevance of Triple Bottom Line Reporting to Achievement of Sustainable Tourism: A Scoping Study. *Tourism Review International*, Vol. 9, 00–00.
23. EC (2008) *Greener Travel with the European Eco Label*. European Commission. URL: <http://www.ecolabel-tourism.eu/>, 10. 12. 2008.
24. EC Regulation 761/2001. *Allowing voluntary participation by organizations in a Community eco-management and audit scheme (EMAS)*. Official Journal of the European Union, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2001:114:0001:0029:EN:PDF>, 08.12.2008.
25. El Serafy, S. (1997) Green accounting and economic policy. *Ecological Economics*, 21, 217–229.
26. Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st century business*. Stony Creek, CT: New Society Publishers Ltd.
27. Fairmont. (2008) *World Wild Found*. Fairmont, http://www.fairmont.com/EN_FA/AboutFairmont/environment/CorporatePartnerships/CorporatePartnershipsWorldWildlifeFund.htm. 20. 12. 2008.
28. Fallon, P., and Schofield, P. (2006) The dynamics of destination attribute importance. *Journal of Business Research*, 59(6), 709–713.
29. Forsyth, P., Hoque, S., Dwyer, L., Spurr, R., Van Ho, T., Pambudi, D. (2008). *The Carbon Footprint of Australian Tourism*, www.crctourism.co.au, 21.12.2008

30. Fuchs, M., and Weiermair, K. (2004) Destination Benchmarking: An Indicator-System's Potential for Exploring Guest Satisfaction. *Journal of Travel Research*, 42(3), 212–225.
31. González-Benito, Ó., and 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.
32. Greenmiles. (2008) *Klimaverträglich Leben*. Green Miles. <http://www.greenmiles.de/>, 12. 12. 2008.
33. Grubb, and Ellis Company (2007) *Meeting the Carbon Challenge: The Role of Commercial Real Estate Owners, Users and Managers*. <http://www.grubb-ellis.com/Research/Insights.aspx>, 18.12.2008.
34. Hammond, G. (2007). Time to give due weight to the 'carbon footprint' issue. *Nature*, 445, 256.
35. Hartwick, J. (2001) National Accounting with Natural and Other Types of Capital. *Environmental and Resource Economics*, 19, 329–341.
36. Hasek, G. (2008) *New Metric Emerges from Willard InterContinental's Sustainability Report*. www.greenlodgingnews.com/Content.aspx?id=2636, 12.12.2008.
37. Hassan, Salah, S. (2000) Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel research*, 38(3), 239–245.
38. Horwath International (2005) *Horwath Hotel Industry Survey Montenegro 2005*. Ministry of Tourism of Republic of Montenegro.
39. <http://www.ih-ra.com>, 18.12.2008.
40. 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.
41. IHEI (2006) *International Hotels Environment Initiative*, <http://www.ihei.org> , 12. 2. 2006.
42. IHRA (2008) *United Nations Environmental Programme- UNEP. International Hotel / Restaurant Association*, http://www.ih-ra.com/advocacy/issues/org_briefs/unep.php , 22. 11. 2008.
43. 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, pp. 85–98.
44. Ivankovič, G. (2004) *Računovodsko merjenje uspešnosti poslovanja v hotelirstvu*, Doktorska disertacija, Ljubljana.
45. IYHF (2008) *Youth hostels*. International Youth Hostels Federation, <http://www.laj.be/html/en/international/iyhf.htm> , 11. 12. 2008.

46. Kavčič, S in 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.
47. Kavčič, S., Ivankovič, G., Perišič, M., Klojučar Mirovič, N., Vidič, D. (2001) *Analiza možnosti spremljanja uspešnosti poslovanja po metodologiji HORWATH v slovenskih hotelskih podjetjih*, Ljubljana : Slovenska turistična organizacija.
48. Kelly, J., and Williams, P.W. (2007) Modelling Tourism Destination Energy Consumption and Greenhouse Gas Emissions. Whistler, British Columbia, Canada. *Journal of Sustainable Tourism*, 15, pp. 67–90.
49. Kim, H. B., and Kim, W. G. (2005) The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism Management*, vol. 26, no. 4, pp. 549–560.
50. Knez-Riedl, J. (2002) *Družbena odgovornost malih in srednjevelikih podjetij*. Ekonomsko- poslovna fakulteta Maribor.
51. Manova (2008) *Webmark Hotellerie*. <http://www.manova.at/index.php/de/Industries/Detail/id/71>, 22.12.2008.
52. Markandya, A., Pavan, M. (1999) *Green Accounting in Europe – Four Case Studies*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
53. Marriot International (2008a) *About the Marriott Fact Book*. <http://ir.shareholder.com/mar/downloads/Factbook3Q08.pdf>, 13.12.2008.
54. Marriot International (2008b) *Lodging Key Operating Statistics*. <http://ir.shareholder.com/mar/downloads/Factbook3Q08KeyOperatingStats.pdf>, 13.12.2008.
55. Martínez Caro, L., and Martínez García, J. A. (2008) Developing a multidimensional and hierarchical service quality model for the travel agency industry. *Tourism Management*, vol. 29, no. 4, pp. 706–720.
56. Mihalič, T. (2003) *Turistična podjetja : poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Min, H., and Min, H. (1997) Benchmarking the Quality of Hotel Services: Managerial Perspectives. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 14, no. 6, pp. 582–597.
58. Min, H., Min, H., and Chung, K. (2002) Dynamic Benchmarking of Hotel Service Quality. *Journal of Services Marketing*, vol. 16, no. 4, pp. 302–321.
59. Mitchell, M, Curtis, A & Davidson, P. (2008) Evaluating the process of triple bottom line reporting: Increasing the potential for change. *Local Environment*, Vol. 13, No. 2, 67–80.
60. Norman, W. & Macdonald, C. (2003) Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line" *Business Ethics Quarterly*, April 2004.

61. Oliver, R. L. (1997) *Satisfaction: A Behavioral Perspective of the Consumer*. New York: Irvin/McGraw-Hill.
62. O'Neill, J. W., Mattila, A. S., and Xiao, Q. (2006) Hotel Guest Satisfaction and Brand Performance: The Effect of Franchising Strategy. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, vol. 7, no. 3.
63. Page, S. (2007) *Tourism Management: managing for change*. Londob: Butterworth-Heinemann.
64. Paradores (2008) Hoteles deste 1928. Paradores, www.parador.es, 22. 11. 2008.
65. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. (1985) A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(Fall), pp. 41–50.
66. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. (1988) SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, vol. 64, no. 1, pp. 12–40.
67. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. (1994) Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications. *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 1, pp. 111.
68. Phillips, P., and Louvieris, P. (2005) Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perceptive. *Journal of Travel research*, vol. 44, no. 2, pp. 201–211.
69. PRELECO (2005) *Preliminarna raziskava o odnosu slovenskega hotelirstva do ekološke problematike*, Raziskovalni center, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
70. Rao, V. R., and Steckel, J. H. (1998) *Analysis for Startegic Marketing*. Reading (MA) : Addison Wesley.
71. Rees, B. (1995) *Financial Analysis*. Second Edition. London : Prentice Hall International.
72. Romih, N. (2005) *Potrebne spremembe v računovodenju hotelskega podjetja za potrebe standardov USALI na primeru Hotelov Bernardin d.d.*, magistrsko delo: Ljubljana.
73. Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., and Srivastava, R. K. (2004) Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, vol. 68, no. 4, pp. 76–89.
74. Shang, J.-K., Hung, W.T., Lo, C.F., and Wang, F.C. (2008) Ecommerce and hotel performance: three-stage DEA analysis. *Service Industries Journal*, vol. 28, no. 4, pp. 529–540.
75. Sigala, M., Jones, P., Lockwood, A., and Airey, D. (2004) Using Data Envelopment Analysis for Measuring and Benchmarking Productivity in the Hotel Sector. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 16, no. 3, pp. 39–60.

76. Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Chan, H., Heung, V. C. S., and Yim, F. H. K. (2006) The Effects of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in the Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 30, no. 4, pp. 407–426.
77. Sisman, D. & Associates (2007) *Tourism Destinations Carbon Footprint.*, www.thetravelfoundation.org.uk/assets/reduce%20my%20footprint/hugh's%20carbon%20footprint%20calculation%20guide.pdf, 13.12.2008.
78. Slapničar, S. (1998) *Uporaba računovodskih informacij za nadzor posloводства*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
79. Slapničar, S., Kuhelj-Krajnovič, E. (1999) Ugotavljanje računovodskih kazalnikov z največjo informativno vrednostjo ob pomoči faktorске analize. *Revizor*, vol. 10, no. 11, pp. 64–85.
80. Snoj, B., Milfelner, B., and 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*.
81. Sunwing Resort (2008) Environmental Report 2007/2008. www.ving.se/mytimages/siteid1/pdf/swr_environment_2007.pdf , 15. 12. 2008.
82. SURS (2008) Prenočitvene zmogljivosti po občinah in vrstah nastanitvenih objektov, Slovenija, letno.
83. The Corporate Social Responsibility Newswire (2007). *Doubletree Hotel in Portland, Ore. Encourages Travelers to Go Carbon-Free.* <http://www.csrwire.com/News/8231.html>, 11.12.2008.
84. The VISIT Initiative (2004) *Tourism eco-labelling in Europe – moving the market towards sustainability*. Saarbrücken, Germany.
85. Tribe, J., and Snaith, T. (1998) From SERVQUAL to HOLSAT: holiday satisfaction in Varadero, Cuba. *Tourism Management*, vol. 19, no. 1, pp. 25–34.
86. Truong, T. H., and Foster, D. (2006) Using HOLSAT to evaluate tourist satisfaction at destinations: The case of Australian holidaymakers in Vietnam. *Tourism Management*, vol. 27, no. 5, pp. 842–855.
87. Tse, A., Sin, L., Yim, F., and Heung, V. (2005) Market Orientation and Hotel Performance. *Annals of Tourism Research*, vol. 32, no. 4, pp. 1145–1147.
88. TSG (2007) *Action for More Sustainable European Tourism*. Tourism Sustainability Group. European Commission, Brussels.
89. TUI (2008a.) TUI AG Homepage. Touristik Union International. <http://www.tui-group.com/en/> , 10. 12. 2008.
90. TUI (2008b.) Hotel Environmental Checklist. Turistik Union International.

- http://www.tuigroup.com/media/nachhaltige_entwicklung/umwelt/archiv_umwelt/Download/12+16+Checkliste+engl+A4.pdf , 15. 12. 2008.
91. Turner, P., and Tschirhart, J. (1999) Green accounting and the welfare gap. *Ecological Economics*, vol. 30, pp. 161–175.
92. UN (1992) *Agenda 21: Earth Summit – The United Nations Programme of Action from Rio*. www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/english/agenda21toc.htm, 16.12.2008.
93. UNEP (1995) *Environmental Codes of Conduct for Tourism*. Paris: UNEP. UNEP Industry and Environment Technical Report, no. 29.
94. UNWTO (2004a) *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook*. Madrid: World Tourism Organization.
95. UNWTO (2004b) *Sustainable Development of Tourism*. <http://www.unwto.org/sdt/mission/en/mission.php?op=1>, 15.12.2008.
96. UNWTO (2008) *Global Code of Ethics*. United Nations World Tourism Organisation. URL: <http://www.unwto.org/ethics/index.php> , 15. 12. 2008.
97. USALI (2006) *Uniform System Of Accounts For The Lodging Industry*. The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association , Tenth Edition.
98. Van Clay, F. (2004) The Triple Bottom Line and Impact Assesment: How Do TBL, EIA, SIA, SEA And EMS Relate to Each Other? *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, Vol. 6, No. 3, 265–288.
99. Venkatraman, N., and Ramanujam, V. (1986) Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*, vol. 11, no. 4, pp. 801–814.
100. Weitzman, M. L., and Löfgren, K. G. (1997) On the Welfare Significance of Green Accounting as Taught by Parable. *Journal of Environmental Economics and Environment*, vol. 32, pp. 139–153.
101. Wenk, M. S. (2005) *The European Union's Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)*. Dordrecht: Springer.
102. Willard Intercontinental Washington (2008) *2007 Sustainability Report*. http://www.willarddc.com/sd/docs/Willard_InterContinental_SR2007.pdf, 15. 12. 2008.
103. World of TUI (2004) *Group Environmental Reporting 2003/2004*. Hanover: TUI AG Group Corporate Environmental Management.
104. WTO, WTTC, EC (1996) *Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry*. <http://www.world-tourism.org/sustainable/publications.htm>, 15. 12. 2008.

105. Wyndham Worldwide (2007) *2007 Year Report*.
http://www.wyndhamworldwide.com/investors/show_release.cfm?id=156,
18.12.2008.

106. Yilmaz, Y., and Bititci, U. S. (2006) Performance measurement in
tourism: a value chain model. *Management*, vol. 18, no. 4, pp. 341–349.

KAZALO TABEL IN SLIK V BESEDILU

TABELA 1: RAČUNOVODSKO-FINANČNI KAZALCI POSLOVANJA	16
TABELA 2: SPLOŠNI KAZALCI MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PO USALI	19
TABELA 3: KAZALCI IN KAZALNIKI USALI, PRILAGOJENI ZA HOTELSKO PODJETJE	20
TABELA 4: KAZALCI USUALI ZA NASTANITVENI DEL	21
TABELA 5: KAZALCI USUALI ZA POSAMEZNE ODDELKE	22
TABELA 6: IZBRANI KAZALNIKI MERJENJA USPEŠNOSTI HOTELSKIH PODJETIJ	26
TABELA 7: SPLOŠNI KAZALCI MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA HOTELSKIH PODJETIJ	27
TABELA 8: ZNAČILNI KAZALCI MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA HOTELSKIH PODJETIJ.	28
TABELA 9: MEDNARODNA HOTELSKA PODJETJA PO VELIKOSTI	29
TABELA 10: KAZALCI USPEŠNOSTI V MEDNARODNIH HOTELSKIH PODJETJIH	30
TABELA 11: PREDLOG KAZALNIKOV ZA MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA HOTELSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI	32
TABELA 12: PREDLOG MODELA KAZALNIKOV ZA MERJENJE TRŽENJSKE USPEŠNOSTI POSLOVANJA HOTELSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI	41
TABELA 13: OKOLJSKI INDIKATORJI ZA HOTELE, IZPELJANI IZ INDIKATORJEV UNWTO ZA DESTINACIJE	46
TABELA 14: VISIT MODEL INDIKATORJEV TRAJNOSTNEGA RAZVOJA TURIZMA	48
TABELA 15: VISIT-OVI KAZALNIKI PRIREJENI ZA HOTELSKA PODJETJA	50
TABELA 16: OKOLJSKI KONTROLNI SEZNAM TUI ZA HOTELE	52
TABELA 17: ACCORJEVI OKOLJSKI INDIKATORJI	54
TABELA 18: KRITERIJI OZ. PODROČJA, KI JIH OBRAVNAVA VEČINA EKOLOŠKIH MODELOV ZA HOTELE	59

TABELA 19: KATEGORIJE, UPORABLJENE PRI RAČUNANJU OGLJIKOVEGA ODTISA V AVSTRALSKEM TURIZMU, GLEDE NA PORABO AVSTRALSKIH IN NEAVSTRALSKIH TURISTOV	67
TABELA 20: IZVOR ODTISOV CO ₂ PO SISMAN & ASSOCIATES	68
TABELA 21: ENERGIJSKA UČINKOVITOST	70
TABELA 22: ACCORJEVI OKOLJSKI INDIKATORJI IN PRIORITETE VKLJUČEVANJA	71
TABELA 23: OSNOVNI KAZALNIKI UNWTO, PRILAGOJENI ZA HOTELE IN PRIORITETE VKLJUČEVANA	72
TABELA 24: PREDLOG ZA OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA – OKOLJSKI KAZALNIKI	73
TABELA 25: PREDLOG ZA OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA – DRUŽBENO- POLITIČNI KAZALNIKI	74
TABELA 26: DODATNA VPRAŠANJA O OKOLJSKI UČINKOVITOSTI HOTELOV IN PRIORITETE VKLJUČEVANJA	75
TABELA 27: OPIS VZORCA	80
TABELA 28: DELEŽ HOTELSKIH PODJETIJ, KI IMA OBLIKOVANE RAZLIČNE STRATEGIJE	80
TABELA 29: MERJENJE KAZALNIKOV USPEŠNOSTI TER OCENA NJIHOVE UPORABNOSTI	81
TABELA 30: T-TEST ZA RAZLIKE MED MERJENJEM USPEŠNOSTI TER UPORABNOSTJO MERITEV PO SKUPINAH KAZALNIKOV	81
TABELA 31: FINANČNI (EKONOMSKI) KAZALNIKI – RAZLIKA MED MERJENJEM IN UPORABNOSTJO V %	83
TABELA 32: TRŽENJSKI KAZALNIKI – RAZLIKA MED MERJENJEM IN UPORABNOSTJO V %	86
TABELA 33: OKOLJSKI KAZALNIKI – RAZLIKA MED MERJENJEM IN UPORABNOSTJO V %	89
SLIKA 1: MODEL TRAJNOSTNE USPEŠNOSTI POSLOVANJA	10
SLIKA 2: IZBRANI KAZALCI ZA SPREMLJANJE EKONOMSKE USPEŠNOSTI POSLOVANJA HOTELSKIH PODJETIJ	31

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 Bevarage
- 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

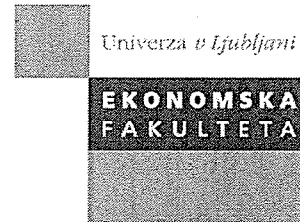
- IYHF – International Youth Hostel Federation
- RNUST – Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007 - 2013
- RS – Republika Slovenija
- SR – Social Responsibility
- SRS – slovenski računovodski standardi
- STD – Sustainable Tourism Development
- SURS – statistični urad Republike Slovenije
- 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

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik



Spoštovani!

Na Vas naslavljamo vprašalnik o merjenju uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij v Sloveniji. Vprašalnik je del raziskave, ki jo izvajamo v okviru ciljnega raziskovalnega projekta, ki ga financirajo Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem in Agencija za razvoj RS, izvaja pa Ekonomska fakulteta v Ljubljani.

Namen raziskave je predlagati mednarodno primerljiv in praktično uporaben model za merjenje uspešnosti poslovanja slovenskih hotelskih podjetij. Predlagani model bo v skladu z mednarodno teorijo in prakso ter bo prilagojen razmeram poslovanja v slovenskih hotelskih podjetjih. Korist raziskave bo v prvi vrsti primerljivost rezultatov poslovanja med slovenskimi hotelskimi podjetji in konkurenco v tujini. Zelo bi bili veseli, če bi se odzvali našemu povabilu za sodelovanje in si vzeli toliko časa, da vprašalnik izpolnite.

Podatke, pridobljene z vašimi odgovori, bomo uporabili izključno za agregatne analize. Pri tem bomo upoštevali varovanje poslovnih skrivnosti in ime podjetja bo ostalo tajno.

V upanju na vaš čim prejšnji odgovor se vam zanj vnaprej zahvaljujemo. V primeru, da imate kakršnekoli težave ali vprašanja, se lahko obrnete na prof. dr. Tanjo Mihalič (tanja.mihalic@ef.uni-lj.si), na doc. dr. Ljubico Knežević Cvelbar (ljubica.knezevic@ef.uni-lj.si) ali na Miho Bratca (ITEF@ef.uni-lj.si).

Še enkrat se vam zahvaljujemo za vaše razumevanje in pripravljenost za sodelovanje.

Nosilec (vodja) projekta:

Prof.dr. Tanja Mihalič

Spremljevalka projekta s strani naročnika:

mag. Mateja Tomin Vučkovič

Direktorat za turizem

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/sector: _____

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"/>
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 ²	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; 5 – zelo je uporaben)
Delež gostov v, 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"/>

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"/>
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 stoma 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"/>
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 ₂	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 ₂	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"/>
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 (npr. realizacija postavljenih ciljev)	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:

COBISS Kooperativni online bibliografski sistem in servisi COBISS**TANJA MIHALIČ [06912]****Osebna bibliografija za obdobje 2005-2009****ČLANKI IN DRUGI SESTAVNI DELI****1.01 Izvirni znanstveni članek**

1. SLAK, Nataša, MIHALIČ, Tanja, BEDNARIK, Jakob. Karakteristike i ponašanje na putovanju slovenskih sportskih turista = Characteristics and travel behaviour of Slovenian sport tourists. *Acta tur. (Zagreb)*, dec. 2005, vol. 17, no. 2, str. 110-129. [COBISS.SI-ID 31436386]
2. KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, MIHALIČ, Tanja. Ownership structure as a corporate governance mechanism in Slovenian hotels. *Croat. econ. surv.*, 2007, no. 10, str. 67-92. [COBISS.SI-ID 17736678]
3. NEMEC RUDEŽ, Helena, MIHALIČ, Tanja. Intellectual capital in the hotel industry : a case study from Slovenia. *International Journal of Hospitality Management*. [Print ed.], March 2007, vol. 26, no. 1, str. 188-199. [COBISS.SI-ID 823518]
4. KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, MIHALIČ, Tanja. Ownership structure as a corporate governance mechanism in Slovenian hotels = Vlastička struktura kao mehanizam korporativnog upravljanja hotelima u Sloveniji. *Privred. kret. ekon. polit.*, jesen 2007, god. 17, br. 112, str. 26-51. [COBISS.SI-ID 17573606]
5. MIHALIČ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica. Vlastička struktura hotela kao čimbenik konkurentnosti : slučaj slovenske hotelske industrije = Hotel ownership structure as a competitiveness factor : the case of the Slovenia hotel industry. *Acta tur. (Zagreb)*, Dec. 2008, vol. 20, no. 2, str. 173-199. [COBISS.SI-ID 18295782]
6. SEDMAK, Gorazd, MIHALIČ, Tanja. Authenticity in mature seaside resorts. *Ann. tour. res.*. [Print ed.], 2008, vol. 35, no. 5, str. 1007-1031. [COBISS.SI-ID 1023454]
7. GOMEZELJ OMERZEL, Doris, MIHALIČ, Tanja. Destination competitiveness - applying different models, the case of Slovenia. *Tour. manage. (1982)*. [Print ed.], 2008, vol. 29, no. 2, str. 294-307. [COBISS.SI-ID 2486999]

1.04 Strokovni članek

8. MIHALIČ, Tanja. Ocena dobro, ocena slabo. *Aerodrom Ljubljana*, 2005, št. 23, str. 26-27. [COBISS.SI-ID 15393254]
9. MIHALIČ, Tanja. Praznik turizma. *Lipov list*, maj/jun. 2005, letn. 47, št. 5/6, str. 76. [COBISS.SI-ID 15736806]
10. ŠKRLJ, Žiga, MIHALIČ, Tanja. Nemaški ekoturistični trg : skupne značilnosti ekoturistov. *Lipov list*, jan.-feb. 2006, letn. 48, št. 1/2, str. 18-20, ilustr. [COBISS.SI-ID 16146406]
11. MIHALIČ, Tanja. Sloveniji pripadlo 44. mesto : poročilo o konkurenčnosti turizma WEF. *Finance*. [Tiskana izd.], 16. mar. 2007, št. 52, str. 26. [COBISS.SI-ID 16981734]
12. MIHALIČ, Tanja. MICE vs industrija srečanj = MICE vs meetings industry. *Kongres*, jul./Jul. 2007, št./no. 2, str. 66-69. [COBISS.SI-ID 17225958]
13. MIHALIČ, Tanja. WEF indeks konkurenčnosti turizma : prvo poročilo. *Lipov list*, mar./apr. 2007, letn. 49, št. 3/4, str. 48-50, ilustr. [COBISS.SI-ID 17152742]
14. MIHALIČ, Tanja. Za trajnostni razvoj evropskega turizma : evropski dokument v javni obravnavi. *Lipov list*, mar./apr. 2007, letn. 49, št. 3/4, str. 58, ilustr. [COBISS.SI-ID 17098470]
15. MIHALIČ, Tanja. Klimatske spremembe opozarjajo = Climate change is a warning. *Kongres*, apr./Apr. 2008, letn./Vol. 2, št./no. 2, str. 38-39. [COBISS.SI-ID 17755878]
16. MIHALIČ, Tanja. Potovalni trg temelji na zaupanju = The travel sector is based upon trust. *Kongres*, dec./Dec. 2008, št./no. 5, letn./Vol. 2, str. 40-41. [COBISS.SI-ID 18193126]
17. MIHALIČ, Tanja. Trendi in konkurenčnost : turistična destinacija Slovenija. *Lipov list*, 2008, letn. 50, št. 1/2, str. 10-11. [COBISS.SI-ID 17727462]
18. MIHALIČ, Tanja. Indeks turističnega zaupanja. *Turizem*. [Slovenska izd.], jan./mar. 2008, letn. 12, št. 92, str. 26-27. [COBISS.SI-ID 17796582]
19. MIHALIČ, Tanja. Trajnostni razvoj evropskega turizma. *Turizem*. [Slovenska izd.], maj/jun. 2008, letn. 12, št. 93, str. 11-12. [COBISS.SI-ID 17819878]

1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci

20. MIHALIČ, Tanja. Impact of EU entry on hotels' ICT profiles in terms of competitiveness resources - the case of the Slovenian hotel industry. V: COBANOGU, Cihan (ur.), FREW, Andrew J. (ur.). *Proceedings of the Hospitality Information Technology Association Conference, Orlando, Florida, June 24-25, 2007*. Mesa: Hospitality Information Technology Association, 2007, str. 81-104. [COBISS.SI-ID 17170918]
21. MIHALIČ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica. Hotel ownership structure as a competitiveness factor : the case of the Slovenian hotel industry. V: *An enterprise odyssey: tourism - governance and entrepreneurship*. [Compact disc ed.]. Zagreb: Faculty of Economics and Business, 2008, str. 1837-1849. [COBISS.SI-ID 17872358]
22. KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, MIHALIČ, Tanja. Ownership efficiency in Slovene hospitality industry. V: *See change : tourism hospitality in a dynamic world*. Curtin: University of Technology, 2009, 22 str. [COBISS.SI-ID 18508518]

1.09 Objavljeni strokovni prispevek na konferenci

23. MIHALIČ, Tanja. Trajnostni razvoj turizma in klimatske spremembe : izhodišča za javno razpravo o novem dokumentu TSG Aktivnosti za trajnostni razvoj evropskega turizma in klimatskih spremembah. V: FALETIČ, Mateja (ur.), ČERNE, Meta (ur.). *Podnebne spremembe in vplivi na razvoj turizma : zbornik : [zbornik referatov s posveta Podnebne spremembe in vplivi razvoja turizma]*, (Turistična misel, 22). Ljubljana: Državni svet Republike Slovenije, 2007, str. 37-41. [COBISS.SI-ID 17516774]

1.12 Objavljeni povzetek znanstvenega prispevka na konferenci

24. MIHALIČ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica. Hotel ownership structure as a competitiveness factor : the case of the Slovenian hotel industry. V: GALETIČ, Lovorka (ur.), ČAVLEK, Nevenka (ur.). *Proceedings*. Zagreb: Faculty of Economics and Business, 2008, str. 281-282. [COBISS.SI-ID 17872614]

1.16 Samostojni znanstveni sestavek ali poglavje v monografski publikaciji

25. MIHALIČ, Tanja. Slovenia. V: AIREY, David (ur.), TRIBE, John (ur.). *An international handbook of tourism education*, (Advances in tourism research). Amsterdam [etc.]: Elsevier, 2005, str. 241-255. [COBISS.SI-ID 15880934]

26. MIHALIČ, Tanja. Nature-based products, ecotourism and adventure tourism. V: BUHALIS, Dimitrios (ur.), COSTA, Carlos (ur.). *Tourism business frontiers : consumers, products and industry*. Oxford [etc.]: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006, str. 111-117. [COBISS.SI-ID 15812326]

27. MIHALIČ, Tanja. Konkurenčnost turistične destinacije Slovenija. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.), HADŽI VASILEVA MARKOVSKA, Verica. *Prestrukturiranje podjetij v globalizaciji*. V Ljubljani: Časnik Finance, 2007, str. 191-205. [COBISS.SI-ID 17458918]

28. MIHALIČ, Tanja. ITC and productivity - the case of the Slovenian travel industry. V: KELLER, Peter (ur.), BIEGER, Thomas (ur.). *Productivity in tourism : fundamentals and concepts for achieving growth and competitiveness*, (International tourism research and concepts, vol. 2). Berlin: Erich Schmidt, 2007, str. 167-187. [COBISS.SI-ID 17212390]

1.17 Samostojni strokovni sestavek ali poglavje v monografski publikaciji

29. MIHALIČ, Tanja. Turismo nella Slovenia membro dell'Unione Europea. V: *Il Sistema Po-Matilde : programma di sviluppo turistico-culturale dell'area matildica : a tourist and cultural development program of the Matilde di Canossa territory*. Quistello: Coordinamento Sistema Po-Matilde, 2005, str. 29-34. [COBISS.SI-ID 16348646]

30. MIHALIČ, Tanja, TKALČIČ, Marjan, BERČIČ, Herman, PIŠOT, Rado. Turizem in šport - organiziranost in strategija športnega turizma in turističnega športa. V: MIHALIČ, Tanja (ur.). *Šport in turizem : šport kot element razvoja turizma v Sloveniji - valorizacija športa v turistične namene, športno-turistični proizvodi, trženje in strategija*. Ljubljana: Raziskovalni center Ekonomske fakultete, 2005, str. 10-22. [COBISS.SI-ID 15976934]

31. BERČIČ, Herman, MIHALIČ, Tanja. Šport kot element razvoja turizma v Sloveniji. V:

MIHALIČ, Tanja (ur.). *Šport in turizem : šport kot element razvoja turizma v Sloveniji - valorizacija športa v turistične namene, športno-turistični proizvodi, trženje in strategija*. Ljubljana: Raziskovalni center Ekonomske fakultete, 2005, str. 23-30. [COBISS.SI-ID 15977190]

32. MIHALIČ, Tanja, ZURC, Joca. Delfi analiza primernosti slovenskih področij in infrastrukture za športni turizem, priprave športnikov ter športno-turistične prireditve. V: MIHALIČ, Tanja (ur.). *Šport in turizem : šport kot element razvoja turizma v Sloveniji - valorizacija športa v turistične namene, športno-turistični proizvodi, trženje in strategija*. Ljubljana: Raziskovalni center Ekonomske fakultete, 2005, str. 36-80. [COBISS.SI-ID 15977446]

33. MIHALIČ, Tanja, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, ŽABKAR, Vesna, BAJDE, Domen. Analiza zadovoljstva tujih gostov v slovenskih zimsko-športnih središčih v zimski sezoni 2003/2004. V: MIHALIČ, Tanja (ur.). *Šport in turizem : šport kot element razvoja turizma v Sloveniji - valorizacija športa v turistične namene, športno-turistični proizvodi, trženje in strategija*. Ljubljana: Raziskovalni center Ekonomske fakultete, 2005, str. 128-140. [COBISS.SI-ID 15977702]

1.19 Recenzija, prikaz knjige, kritika

34. MIHALIČ, Tanja. Book review : [A. Lanza, A. Markandya, F. Pigliaru, The economics of the tourism and sustainable development]. *Tour. manage. (1982)*. [Print ed.], 2007, vol. 28, no. 3, str. 924-926. [COBISS.SI-ID 17028582]

35. MIHALIČ, Tanja. Book review : [Cases in sustainable tourism. An Eexperimental approach to making decisions. Irene M. Herremans. The Haworth Hospitality Press, New York, 2006]. *Tour. manage. (1982)*. [Print ed.], 2007, vol. 28, no. 5, str. 1372-1373. [COBISS.SI-ID 17154790]

36. MIHALIČ, Tanja. A. Holden, Environment and tourism , Routledge, London (2007) ISBN 978-0-415-39955-5 274 p., \$41.95(Pbk) : book review. *Tour. manage. (1982)*. [Print ed.], 2008, 2 str., doi: [10.1016/j.tourman.2008.05.006](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.05.006). [COBISS.SI-ID 17885926]

37. MIHALIČ, Tanja. Tourism policy and planning : yesterday, today, and tomorrow : by David Edgell, Maria DelMastro Allen, Ginger Smith, and Jason Swanson. Elsevier <<http://www.elsevier.com>> 2008, XVII + 422 pp (photographs, tables, figures, bibliography, index). [EUR] 42.95 Pbk. ISBN No: 978-0-7506-8557-3. *Ann. tour. res.*. [Print ed.], Jan. 2009, vol. 36, no. 1, str. 157-158. [COBISS.SI-ID 18378982]

38. MIHALIČ, Tanja. Environment and tourism, A. Holden. Routledge, London (2007). 274 p., \$41.95(Pbk), ISBN: 978-0-415-39955-5. *Tour. manage. (1982)*. [Print ed.], Apr. 2009, vol. 30, no. 2, str. 313-314. [COBISS.SI-ID 18345702]

1.20 Predgovor, spremna beseda

39. MIHALIČ, Tanja. Zgodba o knjigi in drevesu. V: PAVŠER, Nada (ur.). *Ekošola kot način življenja : 10 let*. [Portorož]: Društvo za okoljevarstveno vzgojo Evrope v Sloveniji (DOVES), 2006, str. 5. [COBISS.SI-ID 16349158]

40. MIHALIČ, Tanja. Svetu za turizem na pot : uvodnik. *Lipov list*, mar./apr. 2007, letn. 49, št. 3/4, str. 39. [COBISS.SI-ID 17101030]

41. MIHALIČ, Tanja, KOČEVAR, Mitja. Napovedi o razvoju turizma najbolj črnogleda doslej : v slovenskem turizmu krizo očitno podcenjujejo, saj je naš indeks zaupanja veliko bolj optimističen kot evropski in svetovni. *Dnevnik*, 10. nov. 2008, leto 58, št. 260, str. 2. [COBISS.SI-ID 18130150]

1.22 Intervju

42. MIHALIČ, Tanja. Konkurenca največja pri organizaciji manjših dogodkov. *Finance*. [Tiskana izd.], 21. sep. 2005, št. 183, str. 20. [COBISS.SI-ID 15796454]
43. PRETNAR, Bojan, SAVIČ, Nenad, MIHALIČ, Tanja, CVIKL, Helena. Kaj menite o Banki turističnih priložnosti Slovenije?. *Finance*. [Tiskana izd.], 15. dec. 2006, št. 241, str. 34. [COBISS.SI-ID 16812262]
44. MIHALIČ, Tanja. Zapletene so še poti do informacij na spletu : "Ponudba prek interneta je pri nas še preskromna. Čez veliko lužo, na primer v ZDA, rezervirajo turisti svoje počitnice ali potovanje v kar 80 odstotkih po internetu, " pravi dr. Tanja Mihalič. *Večer (Marib.)*. [Tiskana izd.], 4. okt. 2006, leto 62, št. 230, str. 33. [COBISS.SI-ID 16604390]
45. MIHALIČ, Tanja. Podnebne spremembe so (lahko) priložnost, če se jim turizem prilagodi. *Delo FT*, 21. maj 2007, št. 49, str. 13. [COBISS.SI-ID 17111526]
46. MIHALIČ, Tanja. Na ekonomski fakulteti kmalu do treh diplom hkrati. *Finance*. [Tiskana izd.], 14. feb. 2007, št. 30, str. 27. [COBISS.SI-ID 16926950]
47. MIHALIČ, Tanja, KOŠNIK, Bojana. Poslovni hotel samo za poslovneže. *Finance*. [Tiskana izd.], 19. okt. 2007, št. 201, str. 28. [COBISS.SI-ID 17386470]
48. MIHALIČ, Tanja. Pri menedžmentu nismo konkurenčni : turistična destinacija Slovenija. *Finance*. [Tiskana izd.], 12. nov. 2007, št. 215, str. 28-29. [COBISS.SI-ID 17471974]
49. MIHALIČ, Tanja, LEBE, Sonja Sibila. Naložbe tudi za mehkejši del slovenske turistične ponudbe. *Večer (Marib.)*. [Tiskana izd.], 24. jan. 2007, letn. 63, št. 19, str. 33. [COBISS.SI-ID 9003804]
50. PINTAR, Damjan, PŠENIČNIK, Stanislav, HRIBAR, Marjan, PICIGA, Dimitrij, MIHALIČ, Tanja. Na ledu so se znašli tudi nekateri projekti, ki so že imeli zagotovljen "evropski" denar. *Delo FT*, 10. nov. 2008, št. 125, str. 4-5, ilustr. [COBISS.SI-ID 18131430]
51. MIHALIČ, Tanja. Četudi je potolčen si vselej opomore. *Delo FT*, 10. nov. 2008, št. 125, str. 5. [COBISS.SI-ID 18140134]

MONOGRAFIJE IN DRUGA ZAKLJUČENA DELA

2.02 Strokovna monografija

52. MIHALIČ, Tanja. *Informacijska in komunikacijska tehnologija (IKT) in konkurenčnost slovenskega hotelirstva : informacija za poslovno javnost*, (EF študije o turizmu). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2007. VI, 42 str., ilustr. ISBN 978-961-240-119-1. [COBISS.SI-ID 235254272]
53. MIHALIČ, Tanja, KUŠČER, Kir. *Indeks turističnega zaupanja 2008 - 2 : ekonomski rezultati in priložnosti slovenskega turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2008. 7 str., ilustr. ISBN 978-961-240-138-2. [COBISS.SI-ID 239576064]

54. MIHALIČ, Tanja, KUŠČER, Kir. *Indeks turističnega zaupanja 2008 - 3 : ekonomski rezultati in priložnosti slovenskega turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2008. 8 str., ilustr. ISBN 978-961-240-144-3. [COBISS.SI-ID 241560576]

55. MIHALIČ, Tanja, KUŠČER, Kir. *Indeks turističnega zaupanja : ekonomski rezultati in priložnosti slovenskega turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2008. 6 str., ilustr. ISBN 978-961-240-129-0. [COBISS.SI-ID 237629696]

56. MIHALIČ, Tanja, KUŠČER, Kir. *Tourism confidence index 2008 - 1 : economic performance and opportunities of Slovene tourism*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2008. 6 str., ilustr. [COBISS.SI-ID 17933542]

57. MIHALIČ, Tanja, KUŠČER, Kir. *Indeks turističnega zaupanja 2009 - 1 : ekonomski rezultati in priložnosti slovenskega turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Inštitut za turizem, 2009. ISBN 978-961-240-160-3. http://www.slovenia.info/?ps_indeks_turisticnega_zaupanja=0&Ing=1. [COBISS.SI-ID 244272128]

58. MIHALIČ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, PAHOR, Marko, KUŠČER, Kir. *Ocena izvedljivosti projekta ZOI Bled 2018*. 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2009. 113 str., 29 str., ilustr. ISBN 978-961-240-157-3. [COBISS.SI-ID 244096768]

2.03 Univerzitetni ali visokošolski učbenik z recenzijo

59. MIHALIČ, Tanja. *Tourism and its environments : ecological, economic and political sustainability issues*, (EF, Učbenik). 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. VI, II, 92 str., 18, [6] str. pril., ilustr. ISBN 961-240-099-7. ISBN 978-961-240-099-6. [COBISS.SI-ID 229683200]

60. MIHALIČ, Tanja. *Trajnostni turizem*. 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 149 str., ilustr. ISBN 961-240-096-2. ISBN 978-961-240-096-5. [COBISS.SI-ID 229038080]

61. MIHALIČ, Tanja. *Turizem : ekonomski vidiki*, (EF, Učbenik). 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2008. VI, 253 str., graf. prikazi. ISBN 978-961-240-127-6. [COBISS.SI-ID 237408000]

2.05 Drugo učno gradivo

62. MIHALIČ, Tanja. *Vodnik po ekonomiki turizma*, (EF, Vodnik po predmetu). 2. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. [156] str. loč. pag., ilustr. ISBN 961-6430-59-9. [COBISS.SI-ID 222057472]

2.12 Končno poročilo o rezultatih raziskav

63. SIRŠE, Janez, MIHALIČ, Tanja, RADIKON, Anuška. *Priprava modela za spremljanje konkurenčnosti turističnih destinacij na osnovi strateškega koncepta trajnostnega razvoja turizma v Sloveniji : končno poročilo o izvajanju projekta CRP Konkurenčnost Slovenije 2001-2006*. Ljubljana: Mednarodni inštitut za turizem, 2005 [i. e.] 2006. II, 48 f., graf. prikazi, tabele. ISBN 961-6595-02-4. [COBISS.SI-ID 225585664]

64. MIHALIČ, Tanja. *Šport kot element razvoja turizma v Sloveniji - valorizacija športa v turistične namene, športno-turistični proizvodi, trženje in strategija : zaključno poročilo o rezultatih opravljenega raziskovalnega dela na projektu v okviru ciljnega raziskovalnega projekta (CRP)*

"Konkurenčnost Slovenije 2001-2006". Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 12 str. [COBISS.SI-ID 15805926]

65. DENMAN, Richard, MIHALIČ, Tanja. *Action for more sustainable European tourism : report of the Tourism Sustainability Group*. Brussels: European Commission, 2007. 50 str., tabele. http://ec.europa.eu/enterprise/services/tourism/doc/tsg/TSG_Final_Report.pdf. [COBISS.SI-ID 17227750]

66. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, KOLAR, Tomaž, KONEČNIK RUZZIER, Maja, MIHALIČ, Tanja, OGRAJENŠEK, Irena, ROJŠEK, Iča, VIDA, Irena, ŽABKAR, Vesna, GABRIJAN, Vladimir, MILFELNER, Borut, MUMEL, Damijan, OGORELC, Anton, PISNIK KORDA, Aleksandra, SNOJ, Boris. *Metodologija za stalno spremljanje zadovoljstva turistov : priročnik : [ARRS-RI-CRP-VP-2007-II, šifra projekta V5-0206]*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem, 2007. 50 str., ilustr. http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Prirocnik-metodologija_za_merjenje_zadovoljstva_EF_splet.pdf. [COBISS.SI-ID 17695462]

67. THYKIER, Lars Peter, RETI, Agnes, MIHALIČ, Tanja, REMMERS, Germaine, ELISS BELL, Malcolm, IANNIELLO, Francesco, VINOLAS, Sonia. *Results of the TSG working group on the industry : interim - preliminary*. Brussels: European Commission, 2007. 9 str., tabele. [COBISS.SI-ID 17229286]

2.13 Elaborat, predštudija, študija

68. MIHALIČ, Tanja. *Sustainable tourism development responsibility + knowledge model : paper produced for Tourism Sustainability Group of the European Commission*. Brussels: European Commission, 2007. 6 str. [COBISS.SI-ID 17228774]

69. SIRŠE, Janez, MIHALIČ, Tanja, URAN, Maja. *Program celovitega spodbujanja kakovosti v turizmu*. Ljubljana: Mednarodni inštitut za turizem, 2006. 97 str., graf. prikazi. ISBN 961-6595-01-6. [COBISS.SI-ID 225585408]

IZVEDENA DELA (DOGODKI)

3.11 Radijski ali TV dogodek

70. MIHALIČ, Tanja. *Hvalimo - grajamo : bio hotel : komentar v oddaji Turistika, TV Slovenija 1, 14. september 2005*. Ljubljana: RTV Slovenija, 2005. [COBISS.SI-ID 15796966]

71. MIHALIČ, Tanja. *Hvalimo - grajamo : blejska kremšnita : komentar v oddaji Turistika, TV Slovenija 1, 1. junij 2005*. Ljubljana: RTV Slovenija, 2005. [COBISS.SI-ID 15796710]

72. MIHALIČ, Tanja. *Promocija slovenskega turizma : izjava v Aktualno informativni oddaji Izzivi, TV Slovenija 1, 29. maj 2006*. Ljubljana: RTV Slovenija, 2006. [COBISS.SI-ID 16348134]

3.14 Predavanje na tuji univerzi

73. MIHALIČ, Tanja. *Environments in tourism : lecture on the University of Applied Sciences,*

School of International Business, Bremen, 10th-22nd January 2005. Bremen: School of International Business, 2005. [COBISS.SI-ID [15341286](#)]

74. MIHALIČ, Tanja. *Turizam i okoliš : predavanje na Veleučilištu u Karlovcu, Študij MBA i Ugostiteljstvo, 6. 6. 2006.* Karlovac: Veleučilište, 2006. [COBISS.SI-ID [16347622](#)]

3.15 Prispevek na konferenci brez natisa

75. MIHALIČ, Tanja. *Konkurenčnost turističnih agencij : predstavljeno na okrogli mizi Reševanje sporov med potrošniki in turističnimi agencijami, Ljubljana, 16. maj 2006.* Ljubljana: Gospodarska zbornica, 2006. [COBISS.SI-ID [16301542](#)]

76. MIHALIČ, Tanja. *Turizem in okolje : predstavljeno na posvetu Društva za okoljevarstveno vzgojo Evrope v Sloveniji (DOVES) "Kakovost okolja in turizem", Portorož, sejem Internautica 2006, 13. maj 2006.* Portorož: DOVES, 2006. [COBISS.SI-ID [16347878](#)]

77. MIHALIČ, Tanja, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, BAJDE, Domen, ŽABKAR, Vesna. *Zadovoljstvo tujih gostov v slovenskih zimsko-športnih središčih v zimski sezoni 2003/2004 : predstavljeno na posvetu "Zakaj slovenski gorsko turistični centri zaostajajo v razvoju v primerjavi s sličnimi v sosednjih alpskih deželah?", Ljubljana, 16. marec 2006.* Ljubljana: GZS, 2006. [COBISS.SI-ID [16382950](#)]

78. MIHALIČ, Tanja. *Aktivnosti za trajnejši razvoj evropskega (in slovenskega) turizma : predstavljeno na posvetu "Trajnostni turizem in klimatske spremembe" v okviru sejma Internautica, Portorož, 12. maj 2007.* Portorož: Društvo za okoljevarstveno vzgojo Evrope v Sloveniji, 2007. [COBISS.SI-ID [17152998](#)]

79. MIHALIČ, Tanja. *Addressing climate change at global, European and Slovenian level : presented at the 50th FIJET World Congress, Ljubljana, 18th October 2008.* Ljubljana: World Federation of Journalist and Travel Writers, 2008. [COBISS.SI-ID [18087142](#)]

80. MIHALIČ, Tanja. *Ownership structure and demand for new business models in Slovene hotel industry : presented at the 58th Aiest Conference, Whistler, Canada, 7th-11th September 2008.* Burnaby: Simon Fraser University, 2008. [COBISS.SI-ID [17985766](#)]

81. KUŠČER, Kir, MIHALIČ, Tanja. *Turistični barometer UN WTO in indeks turističnega zaupanja : predstavljeno na 5. Seminarju trženjskih raziskav v turizmu, Ljubljana, 5. novembra 2008.* Ljubljana: Slovenska turistična organizacija, 2008. [COBISS.SI-ID [18127334](#)]

82. MIHALIČ, Tanja. *UNWTO tourism confidence index : experience from Slovenia : presented at the UNWTO. ULYSSES Conference 2008 "Education and knowledge management: meeting future challenges", Madrid, 28th-29th May 2008.* Madrid: UNWTO Education and Science Council, 2008. [COBISS.SI-ID [17861350](#)]

3.16 Vabljeno predavanje na konferenci brez natisa

83. MIHALIČ, Tanja. *Smeri bodočega razvoja turizma na Slovenskem - ekološki management v hotelih : predstavljeno na Gostinsko turističnem zboru na temo Turizem danes in jutri, Portorož, 10. oktober 2005.* Ljubljana: Turistična zveza Slovenije: Združenje za turizem in gostinstvo; Portorož: Turistica, 2005. [COBISS.SI-ID [15828966](#)]

84. MIHALIČ, Tanja. *Trajnostni razvoj evropskega turizma : predstavljeno na konferenci Predstavitev aktivnosti za trajnostni evropski turizem, Lipica, 15. april 2008*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, 2008. [COBISS.SI-ID 17883878]

3.25 Druga izvedena dela

85. MIHALIČ, Tanja. *Javna razprava o poročilu TSG za bolj trajnostni evropski turizem : predstavljeno na okrogli mizi Trajnostni turizem - obravnavanje poročila: "Action for sustainable European tourism", Ljubljana, 11. junij 2007*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem, 2007. [COBISS.SI-ID 17187558]

SEKUNDARNO AVTORSTVO

Urednik

86. MIHALIČ, Tanja (ur.). *Šport in turizem : šport kot element razvoja turizma v Sloveniji - valorizacija športa v turistične namene, športno-turistični proizvodi, trženje in strategija*. Ljubljana: Raziskovalni center Ekonomske fakultete, 2005. 192 str., graf. prik. ISBN 961-240-066-0. [COBISS.SI-ID 223115008]

Mentor pri doktorskih disertacijah

87. SEDMAK, Gorazd. *Pomen avtentičnosti turističnega proizvoda - primer destinacije Piran : doktorska disertacija*. Ljubljana: [G. Sedmak], 2006. XIV, 216 str., LV str. pril., tabele, graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 16475622]

88. SLAK, Nataša. *Primernost turistične ponudbe destinacije za povpraševanje športno-aktivnega turista - primer Slovenije : doktorska disertacija*. Ljubljana: [N. Slak], 2008. IV, 170 str., tabele, graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 17864422]

Mentor pri magistrskih delih

89. GOMEZELJ OMERZEL, Doris. *Konkurenčnost Slovenije kot turistične destinacije : magistrsko delo*. Ljubljana: [D. Gomezelj Omerzel], 2005. 102 str., 38 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/gomezelj504.pdf>. [COBISS.SI-ID 15344870]

90. TRIPATHY, Asit Kumar. *Tourism development in Orissa : master degree thesis*. Ljubljana: [A.K. Tripathy], 2005. X, 90 str., tabele, zvd. [COBISS.SI-ID 16535270]

91. JAIN, Rajeev Kumar. *Cultural and commercial aspects of film festivals : the case of International Film Festival of India (IFFI) : master degree thesis*. New Delhi: [R. K. Jain], 2006. III, 83 str., tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/jain3-B-06.pdf>. [COBISS.SI-ID 16982758]

92. MULIČ, Katja. *Ekonometrična analiza in napovedovanje turističnega povpraševanja, usmerjenega v Slovenijo : magistrsko delo*. Ljubljana: [K. Mulič], 2006. IV, 106 str., XI str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/mulic2807.pdf>. [COBISS.SI-ID 16349414]

93. RAVID, Irit. *Competitiveness of Slovenia as a tourist destination : the perspective of the international community : master's degree thesis*. Ljubljana: [I. Ravid], 2008. X, 78 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 17861606]

94. VELKAVRH, Tina. *Ekološki management v slovenskih hotelih s poudarkom na ekološkem označevanju : magistrsko delo*. Ljubljana: [T. Velkavrh], 2008. IV, 102 str., XIII str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/velkavrh3725.pdf>. [COBISS.SI-ID 18284518]

95. CHEN, Hao. *The impact of 2008 Beijing Olympic Games on Chinese tourism : the model for measurement : master's thesis*. Ljubljana: [H. Chen], 2008. IV, 90 str., graf. prikazi, tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/chen150-B.pdf>. [COBISS.SI-ID 18416102]

96. NOČ, Polonca. *Primerjalna analiza trženjskega spleta hotelov Jezero in Jelovica : magistrsko delo*. Ljubljana: [P. Noč], 2008. 80 str., 30 str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/noc3562.pdf>. [COBISS.SI-ID 17882342]

97. HORVAT, Sandra. *Sofinanciranje projektov iz evropskih virov : primer turističnega kompleksa Plavi horizont v Črni gori : magistrsko delo*. Ljubljana: [S. Horvat], 2008. IV, 63 str., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/horvat120-B.pdf>. [COBISS.SI-ID 17912038]

98. RUPAR, Robert. *Vpliv nizko stroškovnega letalskega prevoznika Easyjet na slovenski turizem : magistrsko delo*. Ljubljana: [R. Rupar], 2008. VI, 97 str., 8 str. pril., graf. prikazi, tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/rupar3639.pdf>. [COBISS.SI-ID 18126566]

99. TERLEVIĆ, Maja. *Odnos javnega in zasebnega sektorja na področju slovenskega turizma do podnebnih sprememb : magistrsko delo*. Ljubljana: [M. Terlević], 2009. VII, 58 str., 10 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 18561254]

100. BUH, Špela. *Trajnostni razvoj turizma na Zelenortskih otokih : magistrsko delo*. Ljubljana: [Š. Buh], 2009. 85 str., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/buh3803.pdf>. [COBISS.SI-ID 18549990]

Mentor pri specialističnih delih

101. NOVAK IPAVEC, Nataša. *Strateške povezave slovenskih hotelov na področju ekološkega managementa : specialistično delo*. Ljubljana: [N. Novak Ipavec], 2006. IV, 57 str., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/novak3066.pdf>. [COBISS.SI-ID 16667622]

102. TOLAR, Tomaž. *Vpliv nizkstroškovnih letalskih povezav na sezonsko variabilnost in povečanje turističnega prometa v Sloveniji : specialistično delo*. Ljubljana: [T. Tolar], 2007. 56 str., 25 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 17118694]

Mentor pri diplomskih delih

103. ANTONIĆ, Blaž. *Izbrani dejavniki povpraševanja tujih turistov po Sloveniji : diplomsko delo*. Ljubljana: [B. Antonić], 2005. 36 str., 15 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/antonice1728.pdf. [COBISS.SI-ID 15426790]

104. KORDIŠ, Uršula. *Poslovni načrt: Prenočišča Maček : diplomsko delo*. Ljubljana: [U. Kordiš],

2005. 37 str., [26] str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/brez_objave.htm.
[COBISS.SI-ID 16014822]

105. ROZMAN, Irena Janja. *Dejavniki turističnega povpraševanja Italijanov po Sloveniji : diplomsko delo*. Ljubljana: [I. J. Rozman], 2007. 43 str., 8 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/rozman2913.pdf. [COBISS.SI-ID 17309158]

106. ÖRI, Alenka. *Izbrani dejavniki turističnega povpraševanja tujcev po Sloveniji : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Öri], 2007. 41 str., 17 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/ori2657.pdf. [COBISS.SI-ID 16973542]

107. MEDVED, Primož. *Primerjalna analiza slovenskega in italijanskega ruralnega turističnega grozda : diplomsko delo*. Ljubljana: [P. Medved], 2007. 38 str., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/medved2776.pdf. [COBISS.SI-ID 17172710]

108. VRBETIČ, Katja. *Rast in razvoj majhnega družinskega podjetja - Hotel pri Belokranjcu** : diplomsko delo*. Ljubljana: [K. Vrbetič], 2007. 44 str., 6 str. pril., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/vrbetic2708.pdf. [COBISS.SI-ID 17085414]

109. GRUBLJEŠIČ, Tanja. *Slovenski organizatorji potovanj in etični turizem : diplomsko delo*. Ljubljana: [T. Grublješič], 2007. 61 str., 16 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/grubljesic3006.pdf. [COBISS.SI-ID 17390054]

110. MARKELJ, Urška. *Mednarodne hotelske verige in vstop hotelske verige Accor v Slovenijo : diplomsko delo*. Ljubljana: [U. Markelj], 2008. 43 str., 8 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/markelj3260.pdf. [COBISS.SI-ID 17835238]

Komentor pri magistrskih delih

111. ROGAČ, Andreja. *Vloga in pomen razvoja turistične destinacije Portorož za Istrabenz : magistrsko delo*. Ljubljana: [A. Rogač], 2005. 85 str., 14 str. pril., tabele, graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 16000486]

112. MEŽNAR, Marija. *Ekonomski učinki vključevanja športnih vsebin v celovito ponudbo športnega centra Pohorje : magistrsko delo*. Ljubljana: [M. Mežnar], 2006. 79 f., ilustr., tabele, graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 2880177]

113. ZAJEC, Jernej. *Ugotavljanje ciljnih tržnih segmentov v turizmu : magistrsko delo*. Ljubljana: [J. Zajec], 2006. 92 str., 6 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 16400614]

114. ŠULIGOJ, Aleš. *Posebnosti trženja nizko stroškovnih letalskih prevoznikov : magistrsko delo*. Ljubljana: [A. Šuligoj], 2008. V, 81 str., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/suligoj3679.pdf>. [COBISS.SI-ID 18139110]

Komentor pri specialističnih delih

115. FAKIN, Borut. *Strategija trženja turističnega podjetja na primeru hotelskega kompleksa Salinera II : specialistično delo*. Ljubljana: [B. Fakin], 2007. 64 str., 11 str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/fakin3478.pdf>. [COBISS.SI-ID 17638630]

Drugo

116. TRNOVEC, Barbara. Od sladkega brezdelja do prisilnega počitka. *Dnevnikov objektiv*, 8. nov. 2008, leto 58, št. 259, str. 22-23. [COBISS.SI-ID 18130918]

117. AMBROŽ, Nina. Delavski turizem je za mnoge edina možnost dopusta : zanimanje za cenovno ugodne počitniške kapacitete podjetij je med delavci veliko, državnih spodbud je malo. *Večer (Marib.)*. [Tiskana izd.], 7. maj 2008, letn. 64, št. 104, str. 33, fotogr. [COBISS.SI-ID 17785574]

NERAZPOREJENO

118. MIHALIČ, Tanja. *Agenda 21 za evropski trajnostni turizem, Utemeljitev in nabor instrumentov*. Ljubljana: Raziskovalni center Ekonomske fakultete, 2006. ISBN 961-240-088-1. [COBISS.SI-ID 226543872]

119. MIHALIČ, Tanja, KUŠČER, Kir. *Indeks turističnega zaupanja 2009 - 2 : ekonomski rezultati in priložnosti slovenskega turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Inštitut za turizem, 2009. ISBN 978-961-240-155-9. http://www.slovenia.info/?ps_indeks_turisticnega_zaupanja=0&Ing=1. [COBISS.SI-ID 246606336]

Zahteva za izpis bibliografije je bila poslana z računalnika: 193.2.96.153

Izpis bibliografskih enot: vse bibliografske enote

Izbrani format bibliografske enote: ISO 690

Vir bibliografskih zapisov: Vzajemna baza podatkov COBISS.SI/COBIB.SI, 15. 7. 2009

COBISS Kooperativni online bibliografski sistem in servisi COBISS

MAJA MAKOVEC BRENČIČ [15496]

Osebna bibliografija za obdobje 2005-2009

ČLANKI IN DRUGI SESTAVNI DELI

1.01 Izvirni znanstveni članek

1. SHOHAM, Aviv, MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Value, price consciousness, and consumption frugality : an empirical study. *J. int. consum. mark.*, 2005, vol. 17, no. 1, str. 55-69. [COBISS.SI-ID 15179238]
2. VIRANT, Vesna, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, SHOHAM, Aviv. Standardizacija ali adaptacija procesov : trženjski izziv slovenskim mednarodno delujočim podjetjem. *Akad. MM*, 2007, št. 11, str. 35-39, ilustr. [COBISS.SI-ID 17135590]
3. BIEMANS, Wim G., MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Designing the marketing-sales interface in B2B firms. *Eur. j. mark.* [Print ed.], 2007, vol. 41, no. 3/4, str. 257-273. [COBISS.SI-ID 16998374]
4. RAŠKOVIĆ, Matevž, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, PFAJFAR, Gregor. Trikotnik trženja človeških virov in inovacij v najboljših slovenskih zaposlovalcih = The triangle of marketing, human resources management and innovation in best Slovene employers. *Akad. MM*, dec. 2008, letn. 8, št. 12, str. 19-33, ilustr. [COBISS.SI-ID 18168294]
5. RUVIO, Ayalla, SHOHAM, Aviv, MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Consumers' need for uniqueness : short-form scale development and cross-cultural validation. *Int. mark. rev.* [Print ed.], 2008, vol. 25, no. 1, str. 33-53. [COBISS.SI-ID 17696230]
6. SHOHAM, Aviv, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, VIRANT, Vesna, RUVIO, Ayalla. International standardization of channel management and its behavioral and performance outcomes. *J. int. mark. (East Lansing Mich.)*, 2008, vol. 16, no. 2, str. 120-151. [COBISS.SI-ID 17704166]
7. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, EKAR, Aleš, VIRANT, Vesna. The influence of relationship marketing components on export performance: a comparison of transitional vs. established markets = Vpliv sestavin trženja na podlagi odnosov na izvozno uspešnost podjetij: primerjava razvitih trgov in trga v tranziciji. *Naše gospod.*, 2008, letn. 54, št. 5/6, str. 9-18. [COBISS.SI-ID 9650972]
8. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, RAŠKOVIĆ, Matevž, ŠKERLAVAJ, Miha. Odnosi med zaposlenimi in podjetji in njihov vpliv na uspešnost poslovanja : rezultati raziskave Zlata nit 2007. *Teor. praksa*, nov.-dec. 2008, letn. 45, št. 6, str. 728-751, ilustr. [COBISS.SI-ID 28030813]

9. DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, KOLAR, Tomaž, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena, ŽABKAR, Vesna. Conceptualizing tourist satisfaction at the destination level. *International journal of culture, tourism and hospitality research*, 2009, vol. 3, bo. 2, str. 116-126. [COBISS.SI-ID [18549734](#)]

10. ŽABKAR, Vesna, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, DMITROVIĆ, Tanja. Modelling perceived quality, visitor satisfaction and behavioural intentions at the destination level. *Tour. manage. (1982)*. [Print ed.], 2009, 10 str., doi: 10.1016/j.tourman.2009.06.005. [COBISS.SI-ID [18588646](#)]

1.04 Strokovni članek

11. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Slovenija kot blagovna znamka. *Dnevnik*, 9. mar. 2005, leto 55, št. 66, pril. str. 41, avtoričina fotografija. [COBISS.SI-ID [15316966](#)]

12. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Globalizacija, trženje in slovenska podjetja. *Dnevnik*, 4. apr. 2005, leto 55, št. 91, str. 22, avtoričina fotografija. [COBISS.SI-ID [15364070](#)]

13. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Amebično gibanje s posluhom za kupca : preživeti na trgu. *Dnevnik*, 8. jan. 2005, leto 55, št. 7, str. 29. [COBISS.SI-ID [15166182](#)]

14. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Koliko je prepoznavna blagovna znamka Slovenija : izzivi mednarodnega poslovanja : izdelki dosegajo nižjo ceno tudi zato, ker ne predstavljajo visokovrednotene blagovne znamke države. *Dnevnik*, 24. jan. 2005, leto 55, št. 23, str. 18, avtoričina fotografija. [COBISS.SI-ID [15189990](#)]

15. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Se v resnici zavedamo pomena blagovne znamke? : med izzivi mednarodnih trgov. *Dnevnik*, 28. feb. 2005, leto 55, št. 57, str. 18, avtoričina fotografija. [COBISS.SI-ID [15287782](#)]

16. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Koliko še veljajo blagovne znamke?. *Erevir*, 21. nov. 2006. <http://www.erevir.com/Moduli/Clanki/Clanek.aspx?ModulID=1&KategorijaID=11&ClanekID=319>. [COBISS.SI-ID [16721382](#)]

17. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Živeti spremembe v trženju. *Finance*. [Tiskana izd.], 22. maj 2006, št. 95, str. 26. [COBISS.SI-ID [16295142](#)]

18. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Kako prepoznavne in (ne)globalne so slovenske blagovne znamke. *Finance*. [Tiskana izd.], 11. sep. 2006, št. 174, str. 40. [COBISS.SI-ID [16513254](#)]

19. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Ustvarjalno prilagajanje kupcem. *Manag. +*, Apr. 2006, str. 15-17. [COBISS.SI-ID [16219622](#)]

20. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Drzni, inovativni, brez zavisti?. *Prepletanje*, Okt. 2006, str. 38-40. [COBISS.SI-ID [16658662](#)]

21. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Blagovne znamke v športu ali šport kot blagovna znamka?. *Sporto magazin*, okt. 2006, št. 1, str. 49. [COBISS.SI-ID [16698854](#)]

22. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Mednarodno trženje največjih : še je prostor za rast!. *Finance*. [Tiskana izd.], 17. sep. 2007, št. 177, str. 40-41. [COBISS.SI-ID [17324006](#)]

23. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Gradnja kulture mednarodnega poslovanja v podjetju Esotech -

- neizmeren izziv rasti podjetja. *Infotech*, 2007, letn. 20, str. 10. [COBISS.SI-ID 16879846]
24. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Si predstavljate, da je metrike preveč?. *MM, Media mark. (Slov. izd.)*. [Slovenska izd.], jun. 2007, leto 27, št. 314, str. 4. [COBISS.SI-ID 17168614]
25. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Smeri razvoja. *MM, Media mark. (Slov. izd.)*. [Slovenska izd.], jan. 2008, leto 28, št. 321, str. 5. [COBISS.SI-ID 17638886]
26. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Ostrostrelci poznajo svoje tarče. *MQ*, sep. 2007, št. 04, str. 14-15. [COBISS.SI-ID 17341414]
27. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Trženje v športu in prek športa : izziv slovenskim podjetjem in vsem, ki se zavedajo pomena športa!. *Olimpijski krogi*, nov. 2007, str. 10. [COBISS.SI-ID 17543142]
28. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Upravljanje z ugledom in blagovnimi znamkami : kako vpliva na tržne učinke?. *Pisar na kvadrat*, avg. 2007, št. 4, str. 23-24. [COBISS.SI-ID 17408998]
29. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Hitri obrati inovativnih trženjskih zgodb. *Prepletanje*, okt. 2007, str. 27-29. [COBISS.SI-ID 17396966]
30. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Trženje in tržno komuniciranje v športu. *Večer (Marib.)*. [Tiskana izd.], 5. nov. 2007, leto 63, št. 254, str. 8. [COBISS.SI-ID 17408742]
31. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Zakaj morajo gazele mednarodno rasti? : večina slovenskih malih in srednje velikih podjetij ima največji potencial mednarodne rasti zaradi svoje fleksibilnosti, prilagodljivosti pa tudi dobre razvojne in tehnološke naravnosti, temelječe na znanju in razlikujočih se sposobnostih zaposlenih. *Dnevnik*, 24. nov. 2008, leto 58, št. 272, str. 20. [COBISS.SI-ID 18171110]
32. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Izzivi brand menedžerjev : Maja Makovec Brenčič. *Kapital (Maribor, Tisk. izd.)*. [Tiskana izd.], 29. sep. 2008, letn. 18, št. 452, str. 74-75. [COBISS.SI-ID 18020326]
33. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Največja vrednost za nas in za kupca. *MM, Media mark. (Slov. izd.)*. [Slovenska izd.], mar. 2008, leto 28, št. 323, str. 4. [COBISS.SI-ID 17731558]
34. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Zakaj so športniki zanimivi za podjetja?. *MQ*, okt. 2008, št. 08, str. 8-10. [COBISS.SI-ID 18016230]
35. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Priložnost Slovenije je v nas, v ljudeh. *Prepletanje*, sep. 2008, str. 68-70. [COBISS.SI-ID 17988070]
36. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Sponzorstva kot del integriranega trženjskega komuniciranja v športu. *Sokol (1999)*, okt. 2008, letn. 11, str. 10-11. [COBISS.SI-ID 18057446]
37. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Športnik kot blagovna znamka. *Sokol (1999)*, sep. 2008, letn. 11, str. 10-11. [COBISS.SI-ID 17985510]
38. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Kdo je porabnik. *Trgovinski odsev*, 2008, str. 25. [COBISS.SI-ID 18035942]
39. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, RAŠKOVIĆ, Matevž. Trikotnik zadovoljstva, uspeha in rasti. *Zlata nit ...*, 2008, str. 21-23. [COBISS.SI-ID 17806566]

40. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, RAŠKOVIČ, Matevž. Trikotnik IN-Č-TR dobiva notranjo moč. *Dnevnik*, 7. mar. 2009, leto 59, št. 55, str. 41. [COBISS.SI-ID [18369254](#)]
41. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Družba in gospodarstvo na razpotju sprememb. *Dnevnik*, 2. apr. 2009, leto 59, št. 77, str. 20. [COBISS.SI-ID [18427110](#)]
42. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Z ustvarjanjem novih vrednosti nad krizo. *Glas gospod.*, jan. 2009, [Št.] [1], str. 58-59, fotografija. [COBISS.SI-ID [18276070](#)]
43. ZORKO, Andraž, MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Ko se srečata previdni porabnik in (zmerno) optimistični tržnik. *MM, Media mark. (Slov. izd.)*. [Slovenska izd.], maj 2009, leto 29, št. 337, str. 30-31. [COBISS.SI-ID [18520550](#)]
44. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Neizrabljene priložnosti? : strategija trženja v podjetju in šport. *Sokol (1999)*, feb. 2009, letn. 12, št. 2, str. 9-11. [COBISS.SI-ID [18316518](#)]
45. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, RAŠKOVIČ, Matevž. IN-Č-TR dobiva svojo notranjo moč, neotipljivi viri, ki jih poseblja prav človek, pa svojo vrednost na trgu. *Zlata nit ...*, 2008/09, str. 21-22. [COBISS.SI-ID [18444774](#)]

1.05 Poljudni članek

46. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Gorenje - znamka vizije in odgovornosti. *Pika na G*, mar./apr. 2008, št. 2, letn. 13, str. 33. [COBISS.SI-ID [17791206](#)]

1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci

47. BIEMANS, Wim G., MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Designing effective marketing-sales interfaces for superior customer value creation. V: 21st Annual IMP Conference, Rotterdam, 1st-3rd September 2005. *Dealing with dualities : proceedings*. Rotterdam: RSM Erasmus University, 2005, 9 str. [COBISS.SI-ID [15707366](#)]
48. VIRANT, Vesna, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, SHOHAM, Aviv. Standardizacija ali adaptacija : trženjski izziv slovenskim mednarodno delujočim podjetjem. V: Jubilejna 10. slovenska marketinška konferenca, torek, 31. maja, in sredo, 1. junija 2005, GH Bernardin, Portorož. *Prvo leto v EU - kako so marketinške strategije prestale preizkušnjo? : e-zbornik prispevkov*. [Compact disc ed.]. Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije: = Slovenian marketing association: Finance, 2005, str. 61-66. [COBISS.SI-ID [15605478](#)]
49. MOCKAITIS, Audra I., KRIAUCIUNAS, Aldas P., MAKOVEC BRENČIČ, Maja, NICOLESCU, Luminita. An investigation into the capabilities that influence the internationalization of Central and Eastern European SMEs. V: *EIBA 2006 : conference proceedings*. [Compact disc ed.]. Fribourg: Faculty of Economics and Social Sciences, 2006, 34 str. [COBISS.SI-ID [16900838](#)]
50. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, EKAR, Aleš, VIRANT, Vesna. Relational variables and export performance : the case of transitional vs. established markets. V: SNOJ, Boris (ur.), MILFELNER, Borut (ur.). *1st International Scientific Marketing Theory Challenges in Transitional Societies Conference, Maribor, Slovenia, September 20th-21th, 2007*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2007, str. 71-78. [COBISS.SI-ID [17315046](#)]
51. ŽABKAR, Vesna, DMITROVIČ, Tanja, KNEŽEVIČ CVELBAR, Ljubica, MAKOVEC

BRENČIČ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena. Understanding perceived service quality and customer satisfaction in tourism : a case of Slovenia. V: SNOJ, Boris (ur.), MILFELNER, Borut (ur.). *1st International Scientific Marketing Theory Challenges in Transitional Societies Conference, Maribor, Slovenia, September 20th-21th, 2007*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2007, str. 167-174. [COBISS.SI-ID [17314278](#)]

52. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, EKAR, Aleš, VIRANT, Vesna. Influence of relationship marketing components on export performance : a comparison of developed and emerging markets. V: BATT, Peter J. (ur.), PURCHASE, Sharon (ur.). *International markets and processes : proceedings of the third meeting of the IMP Group in Asia, Phuket, Thailand, December 9-13, 2007*. Perth: Curtin University of Technology, 2007, 15 str. [COBISS.SI-ID [17542374](#)]

53. DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, KOLAR, Tomaž, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena, ŽABKAR, Vesna. How to measure tourist satisfaction at the destination level : conceptualisation of the standard model. V: ANDREU, Luisa (ur.), GNOTH, Juergen (ur.), KOZAK, Metin (ur.). *Proceedings of the 2007 Advances in Tourism marketing Conference, Valencia, Spain, 10th-12th September 2007*. Valencia: Universitat, 2007, 12 str. [COBISS.SI-ID [17302502](#)]

54. RAŠKOVIĆ, Matevž, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, KRŽIŠNIK, Špela. Comparing leadership practices from Slovenia and Portugal : Matevž Raškovič, Maja Makovec Brenčič, Špela Kržišnik. V: *Global management 2008 : proceedings of the IASK International Conference, Porto, Portugal, 13th-15th October 2008*. Porto: International Association for the Scientific Knowledge, 2008, str. 155-165. [COBISS.SI-ID [18059238](#)]

55. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, RAŠKOVIĆ, Matevž, PFAJFAR, Gregor. The re-enforcing triangle of marketing, innovation and human resources : the case of Slovenian companies. V: OZETIĆ DOŠEN, Đurđana (ur.), KRUPKA, Zoran (ur.), ŠKARE, Vatroslav (ur.). *Marketing theory challenges in transitional societies : edited by Đurđana Ozetić Došen, Zoran Krupka and Vatroslav Škare*. Zagreb: Faculty of Economics and Business, 2008, str. 147-155. [COBISS.SI-ID [18018790](#)]

56. PFAJFAR, Gregor, RAŠKOVIĆ, Matevž, MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Odnos med inovacijami, upravljanjem z ljudmi ter organizacijsko kulturo : empirična študija = The relationship between innovation, human resource management and organizational culture : an empirical study. V: RUSJAN, Borut (ur.), KOVAČ, Jure (ur.), ROZMAN, Rudi (ur.). *Vloga kulture v združbah (organizacijah) : zbornik referatov*. Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management; v Ljubljani: Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 2008, str. 122-136. [COBISS.SI-ID [18003174](#)]

57. BIEMANS, Wim G., MAKOVEC BRENČIČ, Maja, MALSHE, Avinash. The elusive search of a perfect sales-marketing interface. V: *Marketing & the core disciplines : rediscovering references?*. [Brussels]: European Marketing Academy; Nantes: Audencia School of Management, 2009, 8 str. [COBISS.SI-ID [18531302](#)]

1.12 Objavljeni povzetek znanstvenega prispevka na konferenci

58. BIEMANS, Wim G., MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Designing effective marketing-sales interfaces for superior customer value creation. V: 21st Annual IMP Conference, Rotterdam, 1st-3rd September 2005. *Dealing with dualities : abstracts*. Rotterdam: RSM Erasmus University, 2005, str. 18. [COBISS.SI-ID [15706854](#)]

59. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, SHOHAM, Aviv, VIRANT, Vesna. Standardization versus adaptation of processes : decentralization, cooperation, and commitment in exporting. V:

- DEMORANVILLE, Carol W. (ur.). 2005 World Marketing Congress Academy of Marketing Science, Muenster, Germany, July 6-9, 2005. *Marketing in an inter-connected world : opportunities and challenges*. Muenster: Academy of Marketing Science, 2005, str. 68. [COBISS.SI-ID 15593958]
60. VIRANT, Vesna, MAKOVEC BRENCIČ, Maja, SHOHAM, Aviv. Standardizacija ali adaptacija : trženjski izziv slovenskim mednarodno delujočim podjetjem. V: Jubilejna 10. Slovenska marketinška konferenca, Portorož, 31. maj in 1. junij 2005. *Prvo leto v EU - kako so marketinške strategije prestale preizkušnjo?*. Ljubljana: Finance: Društvo za marketing Slovenije, 2005, f. 61. [COBISS.SI-ID 15595238]
61. BIEMANS, Wim G., MAKOVEC BRENCIČ, Maja. Marketing-sales interfaces in B2B firms : a comparison of Dutch and Slovenian firms. V: *Thinking big, thinking different : contributions and challenges in B-to-B research*. University Park: The Pennsylvania State University: Institute for the Study of business Markets (ISBM), 2006, [1] str. [COBISS.SI-ID 16644070]
62. DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, MAKOVEC BRENCIČ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena, ŽABKAR, Vesna. Delineating customer satisfaction from perceived service quality at the level of a tourist destination. V: European Survey Research Association. *Book of abstracts*. Prague: ESRA, 2007, str. 229-230. [COBISS.SI-ID 17186022]
63. MAKOVEC BRENCIČ, Maja, EKAR, Aleš, VIRANT, Vesna. Influence of relationship marketing components on export performance : a comparison of developed and emerging markets. V: BATT, Peter J. (ur.). *International markets and processes : book of abstracts*. Perth: Curtin University of Technology, 2007, str. [17]. [COBISS.SI-ID 17542886]
64. DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, KOLAR, Tomaž, MAKOVEC BRENCIČ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena, ŽABKAR, Vesna. How to measure tourist satisfaction at the destination level : conceptualisation of the standard model. V: ANDREU, Luisa (ur.), GNOTH, Juergen (ur.), KOZAK, Metin (ur.). *Proceedings of the 2007 Advances in Tourism marketing Conference, Valencia, Spain, 10th-12th September 2007 : [Abstracts]*. Valencia: Universitat, 2007, str. 43. [COBISS.SI-ID 17303270]
65. MAKOVEC BRENCIČ, Maja. Učinkovitost marketinga za uspešnost podjetja. V: MAKOVEC BRENCIČ, Maja (ur.), HVALA, Primož (ur.). 12. slovenska marketinška konferenca, Portorož, 29. in 30. maj 2007. *Zbornik prispevkov*. 1. natis. Ljubljana: Časnik Finance, 2007, str. 9-10. [COBISS.SI-ID 17134822]
66. BIEMANS, Wim G., MAKOVEC BRENCIČ, Maja, MALSHE, Avinash. The changing marketing-sales interface. V: ISBM Academic Conference 2008, San Diego, August 6-7, 2008. *Advances in B-to-B marketing*. University Park: Institute of the Study of Business Markets, 2008, str. 34-35. [COBISS.SI-ID 17936102]
67. MAKOVEC BRENCIČ, Maja. PR as a forefront of integral marketing approach : do firms understand its role?. V: *BledCom 2008 : [15th Bledcom conference, 4th-5th July 2008]*. Ljubljana: Pristop, 2008. http://www.bledcom.com/uploads/papers08/Maja_Makovec_Brencic.PPT. [COBISS.SI-ID 17886694]
68. PFAJFAR, Gregor, MAKOVEC BRENCIČ, Maja. Relationship marketing, distribution channels, and export performance : the case of a Slovenian retailer in the Croatian market. V: *An interactive perspective on business in practice and business theory : abstracts : proceedings from the 24th IMP Conference, Uppsala, Sweden, 4th-6th September 2008*. Uppsala: University, 2008, str. 74. [COBISS.SI-ID 17986278]
69. PFAJFAR, Gregor, MAKOVEC BRENCIČ, Maja. Relationship marketing in emerging markets :

the case of Slovenian retailer in the Croatian market. V: KAŠE, Tamara (ur.). *Managing diversity : European destiny and hope : conference proceedings*. Ljubljana: Faculty of Economics, 2008, str. 151. [COBISS.SI-ID 17804262]

70. ŽABKAR, Vesna, OGRAJENŠEK, Irena, DMITROVIČ, Tanja, MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Achiving cross-national equivalences in survey measurement of tourist satisfaction : methodological challenges and an empirical investogation. V: LUSA, Lara (ur.), STARE, Janez (ur.). *International Conference Applied Statistics 2008, September 21-24, 2008, Ribno. Program and abstracts*. Ljubljana: Statistical Society of Slovenia, 2008, str. 80. [COBISS.SI-ID 17993702]

71. RAŠKOVIČ, Matevž, MAKOVEC BRENČIČ, Maja. The role of SID export and development bank on supporting Slovene trade and outward investemnt flows : experience from Slovenia. V: *7th International Conference Economic Integrations, Competition and Cooperation, April 2-3, 2009, Opatija - Croatia : [book of abstracts]*. Rijeka [etc.]: Faculty of Economics [etc.], 2009, str. 38. [COBISS.SI-ID 18495974]

72. BIEMANS, Wim G., MAKOVEC BRENČIČ, Maja, MALSHE, Avinash. The elusive search of a perfect sales-marketing interface. V: HELFER, Jean-Pierre (ur.), NICOLAS, Jean-Louis (ur.). *Conference proceedings*. [Brussels]; European Marketing Academy; Nantes: Audencia School of Management, 2009, str. 100. [COBISS.SI-ID 18530790]

1.13 Objavljeni povzetek strokovnega prispevka na konferenci

73. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, ŽABKAR, Vesna. Metodologija za stalno spremljanje zadovoljstva turistov - predstavitev rezultatov projekta. V: *Strokovno gradivo 2007*. Ljubljana: Slovenska turistična organizacija, 2007, str. 43. [COBISS.SI-ID 17514982]

1.16 Samostojni znanstveni sestavek ali poglavje v monografski publikaciji

74. KULJAJ, Aleksander, MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga z vidika slovenskih managerjev. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.), ALEKSIČ, Ana, GER, Güliz. *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. 1. natis. V Ljubljani: Časnik Finance, 2005, str. 469-483. [COBISS.SI-ID 15902438]

75. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, ROJŠEK, Iča. Marketing in Slovenia : changes and challenges. V: MARINOV, Marin (ur.). *Marketing in the emerging markets of Central and Eastern Europe : the Balkans*. New York: Palgrave Macmillan, 2005, str. 128-152. [COBISS.SI-ID 15657446]

76. PRAŠNIKAR, Janez, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, KNEŽEVIČ CVELBAR, Ljubica. Exploring the challenge of destination management : comparison of the supply and demand characteristics in four destinations in North Adriatic and Gorica region. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.). *Competitiveness, social responsibility and economic growth*. New York: Nova Science, 2006, str. 245-267. [COBISS.SI-ID 16410342]

77. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, ČATER, Tomaž, LAVRENČIČ, Andreja, PERŠIČ, Luka. Konceptualni model izbire vstopa na nove trge : primer vstopa banke na trge južne in vzhodne Evrope. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.), BAJDE, Domen. *Priložnosti finančnega sektorja v tranzicijskih državah*. 1. natis. V Ljubljani: Časnik Finance, 2006, str. 193-213. [COBISS.SI-ID 16729574]

78. KULJAJ, Aleksander, MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Chinese negotiating style : Slovenian managers perspective. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.). *New emerging*

economies and their culture. New York: Nova Science Publ., cop. 2007, str. 307-318. [COBISS.SI-ID 17421030]

79. LISJAK, Monika, MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Building a competitive advantage in a mature industry : the case of Gorenje. V: CZINKOTA, Michael R., RONKAINEN, Ilkka A., MOFFETT, Michael H. *International business*. European ed. Chichester (UK) [etc.]: J. Wiley, cop. 2009, str. 500-505. [COBISS.SI-ID 18424550]

1.17 Samostojni strokovni sestavek ali poglavje v monografski publikaciji

80. MIHALIČ, Tanja, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, ŽABKAR, Vesna, BAJDE, Domen. Analiza zadovoljstva tujih gostov v slovenskih zimsko-športnih središčih v zimski sezoni 2003/2004. V: MIHALIČ, Tanja (ur.). *Šport in turizem : šport kot element razvoja turizma v Sloveniji - valorizacija športa v turistične namene, športno-turistični proizvodi, trženje in strategija*. Ljubljana: Raziskovalni center Ekonomske fakultete, 2005, str. 128-140. [COBISS.SI-ID 15977702]

81. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, DOLER, Jure. Trženje v športu. V: GERLOVIČ, Dušan (ur.), MAKOVEC BRENČIČ, Maja. *Šport : trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, kadri v športu, šport v lokalni skupnosti, zavarovanje v športu*. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije, 2008, str. 12-43. [COBISS.SI-ID 18278118]

1.19 Recenzija, prikaz knjige, kritika

82. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Trženje kot investicija za dolgoročno uspešnost celotnega podjetja : Marketing payback - is your marketing profitable?; Robert Shaw, David Merrick, FT Prentice Hall, Pearson Education, 2005. *MM, Media mark. (Slov. izd.)*. [Slovenska izd.], apr. 2007, leto 27, št. 312, str. 32. [COBISS.SI-ID 17069030]

83. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Več spodbud, kako izboljšati prodajo : mag. Amadea Dobovišek: Strateško vodenje prodaje - ključ za učinkovito uresničevanje tržnih strategij; GV zalžba, zbirka Manager. *MM, Media mark. (Slov. izd.)*. [Slovenska izd.], nov. 2007, leto 27, št. 319, str. 26. [COBISS.SI-ID 17484262]

84. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. O knjigi. V: DOBOVIŠEK, Amadea. *Strateško vodenje prodaje : ključ za učinkovito uresničevanje tržnih strategij*, (Zbirka Manager). Ljubljana: GV Založba, 2007, str. 11-12. [COBISS.SI-ID 17470694]

85. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur : avtor: prof. dr. Tone Hrastelj. *Akad. MM*, dec. 2008, letn. 8, št. 12, str. 99-100, ilustr. [COBISS.SI-ID 18169062]

86. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Odličen pripomoček : Klemen Podnar, Urška Golob, Zlatko Jančič: Temelji marketinškega načrta; FDV, 2007, zbirka: Marketing & odnosi z javnostmi (MOJ). *MM, Media mark. (Slov. izd.)*. [Slovenska izd.], jan. 2008, leto 28, št. 321, str. 24. [COBISS.SI-ID 17752038]

87. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Trženje kot celostni preplet procesov : Graham Hooley, Nigel F. Piercy, Brigitte Nicoulaud: Marketing strategy and competitive positioning; FT Prentice Hall, 2008 (4. izdaja). *MM, Media mark. (Slov. izd.)*. [Slovenska izd.], mar. 2008, leto 28, št. 323, str. 31. [COBISS.SI-ID 17731814]

1.20 Predgovor, spremna beseda

88. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Živeti spremembe v marketingu : inovativnost kot točka globalnega in lokalnega preboja. V: MAKOVEC BRENČIČ, Maja (ur.), HVALA, Primož (ur.). 11. Slovenska marketinška konferenca, Portorož, 30. in 31. maj 2006. *Zbornik prispevkov*. 1. natis. Ljubljana: Časnik Finance, 2006, str. 7-8. [COBISS.SI-ID 16331238]
89. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, TADEL, Boštjan. Akademiji MM na pot. *Akad. MM*, dec. 2008, letn. 8, št. 12, str. 5, ilustr. [COBISS.SI-ID 18169830]
90. NOVAK, Marjan, MAKOVEC BRENČIČ, Maja. 13. Akademiji MM na pot. *Akad. MM*, maj 2009, letn. 9, št. 13, str. 5, ilustr. [COBISS.SI-ID 18543078]

1.22 Intervju

91. ŽABKAR, Vesna, MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Globalnih znamk nimamo, močnih regionalnih pa veliko : širše prepoznavne so na primer Gorenje, Trimco, Adria Mobil, Alpina, v jugovzhodni regiji Mercator, Droga Kolinska, Laško, Union, močni na medorganizacijskih trgih so Kolektor, Domel, Cimos, razsežnost globalnosti pa ima na primer tudi Seaway. *Finance*. [Tiskana izd.], 9. jan. 2006, št. 5, str. 22. [COBISS.SI-ID 16033766]
92. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Pogoj za uspešnost je inovativnost : za konkurenčno tekmo ni dovolj inovativnost le v trženju, takšne morajo biti tudi vse funkcije in procesi, ki podpirajo trženje : intervju s predsednico programskega sveta Slovenske marketinške konference Majo Makovec Brenčič. *Finance*. [Tiskana izd.], 19. apr. 2006, št. 75, str. 19. [COBISS.SI-ID 16237798]
93. SAJE, Mitja, MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Kariera na Kitajskem : intervju: prof. dr. Mitja Saje in doc. dr. Maja Makovec Brenčič. *Mojedelo.com*. [Tiskana izd.], jun. 2006, no. 18, str. [19]-23. [COBISS.SI-ID 16353766]
94. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Vsi konkuriramo v enem samem prostoru - na globalnem trgu. *Delo FT*, 7. maj 2007, št. 47, str. 8-9. [COBISS.SI-ID 17066470]
95. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Vabljeni tudi finančniki. *Finance*. [Tiskana izd.], 21. mar. 2007, št. 55, str. 18. [COBISS.SI-ID 17013478]
96. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Vabljeni tudi finančniki : predsednica programskega sveta 12. SMK Maja Makovec Brenčič pravi, da je trženje vzvod celotne uspešnosti podjetja. *Finance*. [Tiskana izd.], 21. mar. 2007, št. 55, str. 18. [COBISS.SI-ID 16994022]
97. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Hitri in drzni dosegajo višjo dodano vrednost : Maja Makovec Brenčič, Ekonomska fakulteta v Ljubljani : [intervju]. *Finance*. [Tiskana izd.], 30. nov. 2007, št. 229, str. 27. [COBISS.SI-ID 17491430]
98. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, URANC, Aleksander, ŽABKAR, Vesna. Ko se blagovne znamke poročijo. *MQ*, mar. 2007, št. 02, str. 12-15. [COBISS.SI-ID 17008870]
99. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Ali bo uvedba študija managementa v športu dvignila nivo kakovosti slovenskega športa. *Sokol (1999)*, okt. 2007, letn. 10, št. 10, str. 10-13, ilustr. [COBISS.SI-ID 3104177]
100. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Slovenske znamke so precej zamudile. *Delo FT*, 14. apr. 2008,

št. 95, str. 6-7. [COBISS.SI-ID [17747174](#)]

101. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, DOKL ZALOŽNIK, Magda, RENKO, Erik, ŠTULAR, Janja. Navidezno nakupovanje ne koristi samo trgovcem. *Delo FT*, 19. maj 2008, št. 100, str. 10-11. [COBISS.SI-ID [17805798](#)]

102. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Nove vrednosti za kupca. *Delo FT*, 8. sep. 2008, št. 116, str. 14-15. [COBISS.SI-ID [17992422](#)]

103. ŽABKAR, Vesna, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, URANC, Aleksander, SUHADOLC, Elizabeta, URANJEK, Barbara, LEVIČNIK OBLAK, Špela. Pomembni so trženjski cilji in poti do njih. *Delo FT*, 22. sep. 2008, št. 118, str. 17. [COBISS.SI-ID [17993958](#)]

104. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, RAŠKOVIČ, Matevž. Vse se začne in konča pri človeku : pogovor: dr. Maja Makovec Brenčič in mag. Matevž Raškovič o trikotniku, ki ga tvori povezanost inovacij, človeških virov in trženja. *Dnevnik*, 18. okt. 2008, leto 58, št. 243, str. 24. [COBISS.SI-ID [18057702](#)]

105. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Trženje ni samo tržno komuniciranje in ne samo prodaja. Je mnogo več kot to : [trženje] : mala in srednja podjetja imajo pogosto neko posebno prednost pri izdelku, storitvi, procesu, a jo redko povezujemo s trženjem. *Finance*. [Tiskana izd.], 4. apr. 2008, št. 65, str. 38-39, ilustr. [COBISS.SI-ID [17732838](#)]

106. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, CVETKO, Uroš. Razumevanje trženja se izboljšuje : [intervju] : nova predsednica in podpredsednik Društva za marketing Slovenije navijata za večjo profesionalizacijo delovanja društva. *Finance*. [Tiskana izd.], 16. apr. 2008, št. 73, str. 18-19, ilustr. [COBISS.SI-ID [17752550](#)]

107. MASTEN, Igor, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, BERK SKOK, Aleš. Pozni menedžerski prevzemniki v večjih težavah. *Finance*. [Tiskana izd.], 23. apr. 2008, št. 78, str. 5, ilustr. [COBISS.SI-ID [17764582](#)]

108. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Piar in trženje sta soodvisna. *Finance*. [Tiskana izd.], 23. jul. 2008, št. 140, str. 18. [COBISS.SI-ID [17907430](#)]

109. PISNIK KORDA, Aleksandra, SILA, Iztok, URANC, Aleksander, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, HVALA, Primož. Znamke z visoko vrednostjo. *Finance*. [Tiskana izd.], 14. okt. 2008, št. 198, str. 27. [COBISS.SI-ID [9634588](#)]

110. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Šport in športniki so lahko odlični komunikatorji vrednot podjetja : [intervju] : Maja Makovec Brenčič predstavlja posebnosti trženja v športu. *Finance*. [Tiskana izd.], 7. nov. 2008, št. 215, str. 27. [COBISS.SI-ID [18119654](#)]

111. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Trženje ima priložnost, da dokaže svojo vrednost. *MM, Media mark. (Slov. izd.)*. [Slovenska izd.], nov. 2008, leto 28, št. 331, str. 26-28. [COBISS.SI-ID [18192614](#)]

112. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Zdaj je čas za lasersko trženje. *Indirekt*. [Tiskana izd.], 20. mar. 2009, leto 5, str. 9. [COBISS.SI-ID [18398182](#)]

113. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Marketingu dobro kaže : pogovor s predsednico Društva za marketing Slovenije. *Večer (Marib.)*. [Tiskana izd.], 14. maj 2009, letn. 65, št. 109, str. 13, fotogr. [COBISS.SI-ID [18514150](#)]

1.25 Drugi članki ali sestavki

114. MAKOVEC BRENCIČ, Maja. The Slovenian story of marketing - who is marketing academia and what do we do?. *The EMAC Chronicle*. [Print ed.], 2008, no. 3, str. 22. [COBISS.SI-ID 17846758]

MONOGRAFIJE IN DRUGA ZAKLJUČENA DELA

2.03 Univerzitetni ali visokošolski učbenik z recenzijo

115. HRASTELJ, Tone, MAKOVEC BRENCIČ, Maja. *Mednarodno trženje*, (EF, Skripta). 3. dopol. in poprav. izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. II, 124 str., ilustr. ISBN 961-6430-69-6. [COBISS.SI-ID 223089152]

116. MAKOVEC BRENCIČ, Maja, LISJAK, Monika, PFAJFAR, Gregor, EKAR, Aleš. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 175 str., ilustr. ISBN 961-240-094-6. ISBN 978-961-240-094-1. [COBISS.SI-ID 228554752]

117. HRASTELJ, Tone, MAKOVEC BRENCIČ, Maja. *Mednarodno trženje*, (EF, Skripta). 3. dopol. in poprav. izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. II, 124 str., ilustr. ISBN 961-6430-69-6. ISBN 978-961-6430-69-2. [COBISS.SI-ID 228604416]

2.05 Drugo učno gradivo

118. BOVHA PADILLA, Simona, MAKOVEC BRENCIČ, Maja, EKAR, Aleš, TRATNJEK, Brigita. *Mednarodno poslovanje : gradivo za vaje*. 2. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 94 str., [27] str. pril., graf. prikazi, tabele. ISBN 961-240-010-5. ISBN 978-961-240-010-1. [COBISS.SI-ID 228604672]

2.12 Končno poročilo o rezultatih raziskav

119. MAKOVEC BRENCIČ, Maja, DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, KOLAR, Tomaž, KONEČNIK RUZZIER, Maja, MIHALIČ, Tanja, OGRAJENŠEK, Irena, ROJŠEK, Iča, VIDA, Irena, ŽABKAR, Vesna, GABRIJAN, Vladimir, MILFELNER, Borut, MUMEL, Damijan, OGORELC, Anton, PISNIK KORDA, Aleksandra, SNOJ, Boris. *Metodologija za stalno spremljanje zadovoljstva turistov : priročnik : [ARRS-RI-CRP-VP-2007-II, šifra projekta V5-0206]*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem, 2007. 50 str., ilustr. http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Prirocnik-metodologija_za_merjenje_zadovoljstva_EF_splet.pdf. [COBISS.SI-ID 17695462]

2.30 Zbornik strokovnih ali nerecenziranih znanstvenih prispevkov na konferenci

120. 11. Slovenska marketinška konferenca, Portorož, 30. in 31. maj 2006, MAKOVEC BRENCIČ, Maja (ur.), HVALA, Primož (ur.). *Zbornik prispevkov*. 1. natis. Ljubljana: Časnik Finance, 2006. 191 str., ilustr. ISBN 961-6541-08-0. [COBISS.SI-ID 226787328]

IZVEDENA DELA (DOGODKI)**3.11 Radijski ali TV dogodek**

121. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, ALKALAJ, Mišo, ULE, Andrej. *Kaj nam sporoča "konzumcshaf"? : pogovor v oddaji Intelekt, Radio Slovenia 1, 23. december 2008*. Ljubljana: RTV Slovenija, 2008. [COBISS.SI-ID 18277862]

3.14 Predavanje na tuji univerzi

122. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. *International business course : lecture on Estonian Business School, Tallinn, 19th-22nd September 2006*. Tallinn: Estonian Business School, 2006. [COBISS.SI-ID 16597734]

123. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. *How to do business in Slovenia : guest lectures at the Postgraduate Programme in International Business and Marketing, 7th February 2007*. Birmingham: University, Business School, 2007. [COBISS.SI-ID 16898534]

3.15 Prispevek na konferenci brez natisa

124. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, BOBINAC, Franjo, MARINAC, Darko, MUDRINIČ, Ivica, ŽERKO, Ivan. *Regionalni izzivi trženja : smo resnično pripravljeni na prihodnost? : omizje na Philip Kotler Nove marketinške strategije in prodajne taktike: kako zmagovati danes?, Ljubljana, 20. maj 2005 = Regional challenges of marketing and its future : are we ready to move on? : round table on Philip Kotler's New marketing and sales strategies and tactics: how to compete today?, Ljubljana, May 20, 2005*. Ljubljana: GV izobraževanje, 2005. [COBISS.SI-ID 15594726]

125. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. *Trženje kot prednost in ovira slovenskim multinacionalkam : predstavljeno na okrogli mizi ob izidu knjige Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke, Ljubljana, 29. september 2005*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2005. [COBISS.SI-ID 15818214]

126. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. *Osnove trženja in trženje v športu : referat na 3. mednarodni konferenci o športnem marketing Sporto, Maribor, 20.-21. november 2006*. Ljubljana: Olimpijski komite Slovenije, 2006. [COBISS.SI-ID 16721894]

127. MIHALIČ, Tanja, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, BAJDE, Domen, ŽABKAR, Vesna. *Zadovoljstvo tujih gostov v slovenskih zimsko-športnih središčih v zimski sezoni 2003/2004 : predstavljeno na posvetu "Zakaj slovenski gorsko turistični centri zaostajajo v razvoju v primerjavi s sličnimi v sosednjih alpskih deželah?", Ljubljana, 16. marec 2006*. Ljubljana: GZS, 2006. [COBISS.SI-ID 16382950]

128. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. *Do relationship variables have impact on export performance? : presented at the Research seminar at University of Birmingham, Business School, 7th February 2007*. Birmingham: University, Business School, 2007. [COBISS.SI-ID 16898790]

129. BIEMANS, Wim G., MAKOVEC BRENČIČ, Maja. *The evolving marketing-sales interface in Dutch and Slovenian B2B firms : presented at the 2nd International Conference on Business Market Management "Trends and Developments in B2B Marketing", Delft, 25th-27th March 2007*. Delft: University of Technology, 2007. [COBISS.SI-ID 17134310]

130. DMITROVIČ, Tanja, MAKOVEC BRENČIČ, Maja. *How to improve marketing and sales of new products in domestic and international markets? : sales and area managers perspective : presented at the Sales Net Trimo, Beograd, 10th and 11th November 2007*. Trebnje: Trimo, 2007. [COBISS.SI-ID [17447142](#)]
131. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. *Internacionalizacija i marketing : stalni izazov slovenačkih banaka : prezentacija na Kopaonik biznis forumo 2007, Dan investitora iz Slovenije, Kopaonik, 7.-9.3.2007*. Beograd: Savez ekonomista Srbije, 2007. [COBISS.SI-ID [16965606](#)]
132. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. *Internationalization of Slovenian firms : trends and challenges : presented at the Europa Forum Conference, Ljubljana, 20th June 2007*. Ljubljana: Bank Austria Creditanstalt, 2007. [COBISS.SI-ID [17168358](#)]
133. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. *Vpliv globalnih porabniških trendov - kako naj nanje odgovori Gorenje? : predavanje na XIV. Seminarju za poslovodstvo skupine Gorenje, Portorož, 4.-6. april 2007*. Velenje: Gorenje, 2007. [COBISS.SI-ID [17031910](#)]
134. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. *Je oblikovanje novi P v trženjskem spletu - ali morda kar (nujni) del trženjske naravnosti? : predavanje na posvetu Vloga in pomen oblikovanja v pohištveni industriji - soočenje oblikovalcev in pohištvene industrije, Ljubljana, 4. november 2008*. Ljubljana: Združenje lesne in pohištvene industrije: Center za konkurenčnost pri GZS, 2008. [COBISS.SI-ID [18112486](#)]
135. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. *Trženje v Sloveniji in svetu : kje smo in kje bi morali biti : predstavljeno na srečanju Kluba marketinških direktorjev Društva za marketing Slovenije, Ljubljana, 13. november 2008*. Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije, 2008. [COBISS.SI-ID [18143206](#)]
136. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. *Trženjska naravnost : izziv mednarodne rasti IMPOL-a : predavanje na Razvojni konferenci IMPOL-a, Maribor, 10. oktober 2008*. Maribor: IMPOL, 2008. [COBISS.SI-ID [18112742](#)]
137. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. *Od ideje do kupcev ali kako uspešno in učinkovito tržiti? : predstavljeno na 1. Evropskem tednu podjetništva 2009, Ljubljana, 6. maj 2009*. Ljubljana: JAPTI, 2009. [COBISS.SI-ID [18477542](#)]
138. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, RAŠKOVIČ, Matevž. *Uspeh na trgu središči človek : rezultati Zlate niti : predstavljeno na 2. Forumu kadrovske konferenci, Ljubljana, 9. april 2009*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 2009. [COBISS.SI-ID [18444518](#)]

3.16 Vabljeni predavanja na konferenci brez natisa

139. MARHL, Marko, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, KLADIS, Dionysis, HERRENS, Nikolass, IVOŠEVIČ, Vanja. *Alternatives to an external QA system : presentations and discussion at the plenary session 5, at the conference "Quality higher education: here, there, anywhere? Developing external quality assurance, Rogaška Slatina, Slovenia, 30th November - 1st December 2007*. Rogaška slatina, 2007. [COBISS.SI-ID [15748360](#)]
140. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. *Odnosi s kupci in odjemalci : kako jih razvijati in upravljati? : predstavljeno na srečanju Tržne mreže NPS, Ljubljana, 12. julij 2008*. Ljubljana: NPS, 2008. [COBISS.SI-ID [17893862](#)]
141. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. *Merjenje kakovosti programov - ključ za mednarodno*

akreditacijo : vabljeno predavanje na Posvetu Univerze v Ljubljani "Evalvacija prenovljenih študijskih programov in primeri dobre prakse", Ljubljana, 25. marec 2009. Ljubljana: Univerza, 2009. [COBISS.SI-ID 18424294]

3.25 Druga izvedena dela

142. MAKOVEC BRENČIČ, Maja. *Kako izboljšati sodelovanje prodaja-trženje-raziskave? : vodenje sekcije na Prodajni konferenci Sales Summit 08 "Strateški zasuk prodaje h kupcem naših kupcev"*, Ljubljana, 5. februar 2008. Ljubljana: Finance-Akademija, 2008. [COBISS.SI-ID 17641702]

SEKUNDARNO AVTORSTVO

Urednik

143. 11. Slovenska marketinška konferenca, Portorož, 30. in 31. maj 2006, MAKOVEC BRENČIČ, Maja (ur.), HVALA, Primož (ur.). *Zbornik prispevkov*. 1. natis. Ljubljana: Časnik Finance, 2006. 191 str., ilustr. ISBN 961-6541-08-0. [COBISS.SI-ID 226787328]

144. PFAJFAR, Gregor, KAŠE, Tamara (ur.), MAKOVEC BRENČIČ, Maja (ur.). *Zbornik prispevkov Študentske poslovne konference 2006 = Conference proceedings Student Business Conference 2006*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Pedagoški center, 2006. 59 str. ISBN 961-240-081-4. [COBISS.SI-ID 224997120]

145. 12. slovenska marketinška konferenca, Portorož, 29. in 30. maj 2007, MAKOVEC BRENČIČ, Maja (ur.), HVALA, Primož (ur.). *Zbornik prispevkov*. 1. natis. Ljubljana: Časnik Finance, 2007. 211 str., ilustr. ISBN 978-961-6541-15-2. [COBISS.SI-ID 232964096]

146. BONUTTI, Mateja, STREHAR, Vesna (ur.), MAKOVEC BRENČIČ, Maja (ur.). *Zbornik prispevkov Študentske poslovne konference 2007 = Conference proceedings*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Pedagoški center Ekonomske fakultete, 2007. 55 str. ISBN 978-961-240-108-5. [COBISS.SI-ID 231554304]

147. CVETKOVIČ, Jasmina, MAKOVEC BRENČIČ, Maja (ur.). *Stvaranje marke grada Karlovca u međunarodnom okruženju : završni rad*. Rijeka: [J. Cvetković], 2008. 104 f., tabele. [COBISS.SI-ID 18007014]

148. POLJŠAK, Jure, MAKOVEC BRENČIČ, Maja (ur.). *Zbornik prispevkov Študentske poslovne konference 2008 = Conference proceedings*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Pedagoški center, 2008. 55 str., graf. prikazi. ISBN 978-961-240-130-6. [COBISS.SI-ID 237694976]

149. LESKOVEC, Tina, MAKOVEC BRENČIČ, Maja (ur.). *Zbornik prispevkov Študentske poslovne konference 2009 = Conference proceedings*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Pedagoški center Ekonomske fakultete, 2009. 51 str. ISBN 978-961-240-158-0. [COBISS.SI-ID 244164864]

150. *Akademija MM*. Makovec Brenčič, Maja (član uredniškega odbora 2008-). Ljubljana: Marketing magazin, 1997-2003. ISSN 1408-1652. [COBISS.SI-ID 65123840]

Mentor pri doktorskih disertacijah

151. EKAR, Aleš. *Trženje na podlagi odnosov kot dejavnik internacionalizacije slovenskih podjetij na medorganizacijskih trgih : doktorska disertacija*. Ljubljana: [A. Ekar], 2007. IX, 290 str., IX str. pril., tabele. [COBISS.SI-ID 17490150]

Mentor pri magistrskih delih

152. ČIRJAKOVIČ, Jelena. *Globalni izzivi trženja na trgu digitalnih skladb : magistrsko delo*. Ljubljana: [J. Čirjakovič], 2005. 88 str., [4] str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/cirjakovic2701.pdf>. [COBISS.SI-ID 15856870]

153. LISJAK, Monika. *Izkustvene skupnosti kot vir konkurenčnih prednosti podjetja : magistrsko delo*. Ljubljana: [M. Lisjak], 2005. 83 str., 33 str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/lisjak220.pdf>. [COBISS.SI-ID 15446502]

154. STRGAR, Veronika. *Partnersko povezovanje blagovnih znamk (co-branding) kot trženjska strategija mednarodnega podjetja : magistrsko delo*. Ljubljana: [V. Strgar], 2005. IV, 101 str., 4 str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/strgar517.pdf>. [COBISS.SI-ID 15412198]

155. HROVAT, Mirko. *Trženjska strategija blagovne znamke Cockta na trgih nekdanje Jugoslavije : izzivi standardizacije in adaptacije : magistrsko delo*. Ljubljana: [M. Hrovat], 2005. 79 str., 11 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 15593446]

156. ŠKORC, Nataša. *Vpliv podobe vrhunškega športnika na blagovno znamko : magistrsko delo*. Ljubljana: [N. Škorc], 2005. 90 str., I str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/skorc2745.pdf>. [COBISS.SI-ID 15964646]

157. KULJAJ, Aleksander. *Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga : magistrsko delo*. Ljubljana: [A. Kuljaj], 2005. III, 123 str., 44 str. pril., tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/kuljaj503.pdf>. [COBISS.SI-ID 15387366]

158. BEVC, Boris. *Analiza možnosti investicijskega vstopa podjetja Jata Emona na trg Bosne in Hercegovine : magistrsko delo*. Litija: [B. Bevc], 2006. 90 str., 13 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 16239078]

159. MUKANOV, Blagoja. *The model of busines buying behavior : the case of Skopje Fair as provider of meeting services : master's degree thesis*. Ljubljana: [B. Mukanov], 2006. VI, 144 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 16771558]

160. SLOKAR, Lea. *Tržni potencial Velike Britanije za slovenska vina : primer Goriška Brda = UK market potential for Slovenian wine : case study of the internationalisation process of the Slovenian wine producer Goriška Brda : magistrsko delo*. Ljubljana: [L. Slokar], 2006. IV, 90 str., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/slokar2797.pdf>. [COBISS.SI-ID 16149478]

161. KRAMAR, Tanja. *Značilnosti ruskega pogajalskega sloga : magistrsko delo*. Ljubljana: [T. Kramar], 2006. 77 str., 46 str. pril., tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/kramar2953.pdf>. [COBISS.SI-ID 16435942]

162. KRAŠOVEC, Zdenka. *Značilnosti slovenskega pogajalca v nabavnih procesih : primer*

podjetja Trimo : magistrsko delo. Ljubljana: [Z. Krašovec], 2006. IV, 107 str., 44 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 16400358]

163. TIŠLER, Aleš. *Industrijska lastnina kot trženjski vir konkurenčnih prednosti : magistrsko delo.* Ljubljana: [A. Tišler], 2007. IV, 93 str., 27 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 16948454]

164. ULE, Dejan. *Strategija razvoja blagovne znamke Alveus na mednarodnih trgih : magistrsko delo.* Ljubljana: [D. Ule], 2007. IV, 90 str., III str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/ule3286.pdf>. [COBISS.SI-ID 17211110]

165. PFAJFAR, Gregor. *Vstop Merkurja na hrvaški trg s profesionalnimi orodji podjetja Hoffmann = Merkur's entry into Croatian market with professional tools of Hoffmann Group : magistrsko delo.* Ljubljana: [G. Pfajfar], 2007. VI, 154 str., 136 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 17449190]

166. LUKETINA, Nataša. *Analiza možnosti trženja Freestyler naprave in Freestyler vadbenega koncepta na slovenskem trgu : magistrsko delo.* Ljubljana: [N. Luketina], 2008. II, 65 str., 5 str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/lukecina163-B.pdf>. [COBISS.SI-ID 18109670]

167. MEGUŠAR, Alenka. *Izzivi liberalizacije trga z zemeljskim plinom : odnosi s ključnimi odjemalci na medorganizacijskih trgih : magistrsko delo.* Ljubljana: [A. Megušar], 2008. 72 str., 10 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 17823206]

168. ŠTERK, Maja. *Kulturološka razsežnost in pogajanja v mednarodnem trženju : primer Izraela : magistrsko delo.* Ljubljana: [M. Šterk], 2008. IV, 88 str., 15 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 18237926]

169. NOVAK RESMAN, Mateja. *Merjenje zadovoljstva odjemalcev podjetja Veyance Technologies Europe : magistrsko delo.* Ljubljana: [M. Novak Resman], 2008. II, 82 str., 6 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/novak3701.pdf>. [COBISS.SI-ID 18192870]

170. GRILJ, Miha. *Možnosti trženja kardiovaskularnih zdravil na izbranih trgih držav JV Azije : magistrsko delo.* Ljubljana: [M. Grilj], 2008. III, 72 str., 8 str. pril., graf. prikazi, tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/grilj145-B.pdf>. [COBISS.SI-ID 18046438]

171. CEJ, Valentina. *Politično tveganje v mednarodnem poslovanju podjetij : magistrsko delo.* Ljubljana: [V. Cej], 2008. 87 str., 10 str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/cej3501.pdf>. [COBISS.SI-ID 17684710]

172. DOLER, Jure. *Pomen blagovnih znamk v športu : primer nogometa : magistrsko delo.* Ljubljana: [J. Doler], 2008. 96 str., 3 str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/doler3477.pdf>. [COBISS.SI-ID 17621734]

173. KLEPEC, Matej. *Pomen oblikovanja blagovne znamke države : primer Makedonije : magistrsko delo.* Ljubljana: [M. Klepec], 2008. 83 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 17887462]

174. ŠOLAR BAVDAŽ, Petra. *Posebnosti trženja bioloških zdravil na slovenskem trgu : magistrsko delo.* Ljubljana: [P. Šolar Bavdaž], 2008. III, 92 str., 18 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 18017510]

175. RUTAR, Ines. *Posebnosti trženja na avtomobilskem trgu Ruske federacije : primer podjetja*

- Riko : magistrsko delo*. Ljubljana: [I. Rutar], 2008. III, 102 str., 36 str. pril., tabele, graf. prikazi, zvd. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 18191846]
176. ŠULIGOJ, Aleš. *Posebnosti trženja nizko stroškovnih letalskih prevoznikov : magistrsko delo*. Ljubljana: [A. Šuligoj], 2008. V, 81 str., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/suligoj3679.pdf>. [COBISS.SI-ID 18139110]
177. BARABA, Anita. *Povezovanje trženjsko-komunikacijskih aktivnosti v mednarodnem podjetju Intereuropa : magistrsko delo*. Ljubljana: [A. Baraba], 2008. VI, 92 str., 50 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 18094566]
178. RUPNIK, Jerneja. *Razvoj blagovne znamke M SORA : magistrsko delo*. Ljubljana: [J. Rupnik], 2008. 85 str., 11 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/rupnik3510.pdf>. [COBISS.SI-ID 17698278]
179. BALEK, Sanda. *Razvoj trženjske strategije podjetja ROTO na hrvaškem trgu : magistrsko delo*. Ljubljana: [S. Balek], 2008. 79 str., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/balek89-B.pdf>. [COBISS.SI-ID 17675238]
180. ZELIČ, Urška. *Strategija internacionalizacije svetovalnega podjetja Alianta : magistrsko delo*. Ljubljana: [U. Zelič], 2008. II, 79 str., 9 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 18092774]
181. LAVRENČIČ, Monika. *Analiza možnosti vstopa podjetja Studio Moderna na kazahstanski trg : magistrsko delo*. Ljubljana: [M. Lavrenčič], 2009. III, 70 str., 11 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/lavrencic212-B.pdf>. [COBISS.SI-ID 18412006]
182. DOBNIKAR NOVAK, Doris. *Analiza zadovoljstva turistov v turistični destinaciji Ljubljana : magistrsko delo*. Ljubljana: [D. Dobnikar Novak], 2009. IV, 75 str., 30 str. pril., graf. prikazi, tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/dobnikar234-B.pdf>. [COBISS.SI-ID 18548710]
183. NASTRAN, Karmen. *Možnosti trženja EC puhal na trgih EU in ZDA pri kupcih medicinskih zračnih postelj : magistrsko delo*. Ljubljana: [K. Nastran Mohorič], 2009. II, 87 str., 4 str., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 18536934]
184. KERŽAR, Karmen. *Razvoj trženjske strategije pravične trgovine : magistrsko delo*. Ljubljana: [K. Keržar], 2009. III, 97 str., 10 str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/kerzar3796.pdf>. [COBISS.SI-ID 18537190]
185. POVŠE, Aleksandra. *Razvoj tržne naravnosti podjetja ETI : magistrsko delo*. Ljubljana: [A. Povše], 2009. IV, 75 str., 27 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 18559718]
186. DEJAK, Katarina. *Strategija razvoja in ponovnega umeščanja blagovne znamke Trimoraster na mednarodnih trgih : magistrsko delo*. Ljubljana: [K. Dejak], 2009. III, 72 str., 9 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 18546406]
187. ZUPANČIČ, David. *Vpliv zunanjih dejavnikov na poslovanje farmacevtskih podjetij : primer podjetja Krka na bolgarskem trgu : magistrsko delo*. Ljubljana: [D. Zupančič], 2009. IV, 90 str., 19 str. pril., tabele, graf. prikazi, zvd. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 18584294]
188. RESMAN, Janez. *Vrednost blagovne znamke Elan na trgih Zahodnega Balkana : magistrsko delo*. Ljubljana: [J. Resman], 2009. III, 91 str., 10 str. pril., tabele, graf. prikazi.

http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 18336486]

Mentor pri specialističnih delih

189. JANKOVIČ, Marija. *Možnosti zmanjševanja tveganja pri poslovanju z Bosno in Hercegovino s storitvami Slovenske izvozne družbe : specialistično delo*. Ljubljana: [M. Jankovič], 2005. 82 str., 17 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/jankovic2762.pdf>. [COBISS.SI-ID 16002790]

190. DELOVEC, Klavdija. *Zvestoba slovenskih kupcev avtomobilskim blagovnim znamkam : specialistično delo*. Ljubljana: [K. Delovec], 2005. III, 64 str., 9 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/delovec88.pdf>. [COBISS.SI-ID 15319526]

191. JOVIĆ, Mojca. *Analiza možnosti trženja generičnih zdravil na trgu Ruske federacije : vidik evropskih ponudnikov : specialistično delo*. Ljubljana: [M. Jović], 2006. 75 str., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/jovic2959.pdf>. [COBISS.SI-ID 16442854]

192. ŠVAGELJ, David Bor. *Posebnosti trženja spletne trgovine na primeru podjetja Colby : specialistično delo*. V Ljubljani: [D. B. Švagelj], 2007. 67 str., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/svagelj3167.pdf>. [COBISS.SI-ID 16948966]

193. FAKIN, Borut. *Strategija trženja turističnega podjetja na primeru hotelskega kompleksa Salinera II : specialistično delo*. Ljubljana: [B. Fakin], 2007. 64 str., 11 str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/fakin3478.pdf>. [COBISS.SI-ID 17638630]

194. HUMAR, Mitja. *Analiza možnosti razvoja trga z rezanim lesom na območju Severne Afrike : specialistično delo*. Ljubljana: [M. Humar], 2009. III, 60 str., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/humar3845.pdf>. [COBISS.SI-ID 18563046]

Mentor pri diplomskih delih

195. KOMEL, Janja. *Analiza češkega in slovaškega trga čaja : diplomsko delo*. Ljubljana: [J. Komel], 2005. 51 str., 16 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/komel1778.pdf. [COBISS.SI-ID 15627494]

196. MILOŠEVIĆ, Maja. *Analiza edinstvenosti nakupnega obnašanja slovenskih porabnikov : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Milošević], 2005. 42 str., 25 str. pril., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 15619046]

197. ŠABIĆ, Jasmina. *Analiza možnosti vstopa Mercator, d.d. na ukrajinski trg : diplomsko delo*. Ljubljana: [J. Šabić], 2005. 46 str., [30] str. pril., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/sabic1918.pdf. [COBISS.SI-ID 15697638]

198. ŽIVEC, Lucija Živa. *Izzivi trženja športne dejavnosti Avto-moto zveze Slovenije : diplomsko delo*. Ljubljana: [L.Ž. Živec], 2005. 45 str., 20 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/zivec1766.pdf. [COBISS.SI-ID 15619302]

199. JOVIĆ, Nenad. *Mednarodna primerjava omejitev oglaševanja alkohola : diplomsko delo*. Ljubljana: [N. Jović], 2005. 42 str., 8 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/jovic1970.pdf. [COBISS.SI-ID 15971558]

- 200.** PIPAN, Špela. *Možnosti rasti in razvoja trženja opažnih plošč na španskem trgu : primer podjetja LIP Bled d.d. : diplomsko delo.* Ljubljana: [Š. Pipan], 2005. 46 str., 12 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/pipan1850.pdf. [COBISS.SI-ID 15658982]
- 201.** KISOVAR, Urban. *Možnosti vstopa in trženja mulčerja in okopalnika podjetja Tehnos na ruskem trgu : diplomsko delo.* Ljubljana: [U. Kisovar], 2005. 43 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kisovar2020.pdf. [COBISS.SI-ID 16006118]
- 202.** VUKMAN, Polona. *Muslimani kot porabniki z vidika švedskega trga oblačil : diplomsko delo.* Ljubljana: [P. Vukman], 2005. 47 str., 4 str. pril., graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 15971302]
- 203.** CVIKL, Mateja. *Obnašanje porabnikov v knjigarnah in papirnicah : diplomsko delo.* Ljubljana: [M. Cvikl], 2005. 39 str., X str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/cvikl1852.pdf. [COBISS.SI-ID 15669222]
- 204.** IVANETIČ ULE, Tamara. *Ponovno umeščanje blagovne znamke Alveus na trgu Ruske federacije : diplomsko delo.* Ljubljana: [T. Ivanetič Ule], 2005. 45 str., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/ivanetic1686.pdf. [COBISS.SI-ID 15387878]
- 205.** VARŠEK, Staša. *Primerjava nemškega in italijanskega pogajalskega sloga z vidika slovenskih pogajalcev : diplomsko delo.* Ljubljana: [S. Varšek], 2005. 46 str., 50 str. pril., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/varsek1723.pdf. [COBISS.SI-ID 15410918]
- 206.** GOJKOVIČ, Aleksandra. *Raziskava možnosti vstopa Iskre Prins d.d. na trg Ruske federacije : diplomsko delo.* Ljubljana: [A. Gojkovič], 2005. 39 str., X str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/gojkovic1851.pdf. [COBISS.SI-ID 15668966]
- 207.** VAHEN, Marko. *Razvoj celovite strategije e-poslovanja v globalno usmerjenih turističnih agencijah : diplomsko delo.* Ljubljana: [M. Vahen], 2005. 46 str., II str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/vahen2029.pdf. [COBISS.SI-ID 16009446]
- 208.** TROBEC, Irena. *Trženjski vidiki globalizacije športa : diplomsko delo.* Ljubljana: [I. Trobec], 2005. 46, I str., 9 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/trobec1753.pdf. [COBISS.SI-ID 15612134]
- 209.** ZADEL, Marko. *Uveljavljanje blagovne znamke Tom na nemškem trgu oblazinjenega sedežnega pohištva : diplomsko delo.* Ljubljana: [M. Zadel], 2005. 47 str., 2 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/zadel2030.pdf. [COBISS.SI-ID 16009702]
- 210.** MARJETIČ, Anja. *Vpliv multimodalnega transporta na procese mednarodnega poslovanja : diplomsko delo.* Ljubljana: [A. Marjetič], 2005. 46 str., 14 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/marjetic1698.pdf. [COBISS.SI-ID 15399142]
- 211.** BELAC, Zoran. *Analiza možnosti trženja vlakovne garniture AVE podjetja Mehano na španskem trgu : diplomsko delo.* Ljubljana: [Z. Belac], 2006. 46 str., 10 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/belac2457.pdf. [COBISS.SI-ID 16740326]
- 212.** MUHAREMOVIČ, Sabina. *Analiza privlačnosti hrvaškega trga jekla : primer podjetja Merkur, d.d. : diplomsko delo.* Ljubljana: [S. Muharemovič], 2006. 51 str., 10 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 16740838]
- 213.** PODBORŠEK, Gregor. *Analiza strategije nastopa Gorenja na ruskem trgu : diplomsko delo.* Ljubljana: [G. Podboršek], 2006. 47 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/podborsek1723.pdf. [COBISS.SI-ID 16009446]

lj.si/u_diplome/podborsek2458.pdf. [COBISS.SI-ID [16740582](#)]

- 214.** FARČNIK, Tim. *Posebnosti trženja športne prireditve : primer Festival kolesarstva : diplomsko delo*. Ljubljana: [T. Farčnik], 2006. 50 str., 9 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/farcnik2217.pdf. [COBISS.SI-ID [16266982](#)]
- 215.** VALENČIČ, Matjaž. *Pozicioniranje blagovne znamke Matrix na slovenskem trgu : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Valenčič], 2006. 46 str., 10, [32] str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/valencic2361.pdf. [COBISS.SI-ID [16549094](#)]
- 216.** RAKOVEC PODOBNIK, Mateja. *Spremembe tehnik mednarodnega poslovanja ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo : primer Merkur : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Rakovec Podobnik], 2006. 46 str., 44 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/rakovec2510.pdf. [COBISS.SI-ID [16833510](#)]
- 217.** UŠAJ, Saša. *Standardizacija in adaptacija v mednarodnem trženjskem komuniciranju : primeri slovenskih predelovalnih podjetij : diplomsko delo*. Ljubljana: [S. Ušaj], 2006. 45 str. 7 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/usaj2542.pdf. [COBISS.SI-ID [16850662](#)]
- 218.** STOJAKOVIČ, Sanja. *Strategija trženja delikatesnih specialitet in pripravljenih jedi na primeru Mercator, d.d. : diplomsko delo*. Ljubljana: [S. Stojakovič], 2006. 46 str., 10 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/stojakovic2543.pdf. [COBISS.SI-ID [16850918](#)]
- 219.** GODEC, Jurij. *Trženjska strategija vstopa Pivovarne Union na hrvaški trg : diplomsko delo*. Ljubljana: [J. Godec], 2006. 44 str., 7 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/godec2362.pdf. [COBISS.SI-ID [16549350](#)]
- 220.** BRATKOVIČ, Tina. *Tveganja in varnost logističnih verig v globalnem poslovanju : diplomsko delo*. Ljubljana: [T. Bratkovič], 2006. 50 str., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/bratkovic2325.pdf. [COBISS.SI-ID [16483814](#)]
- 221.** ZADEL, Martin. *Analiza možnosti vstopa Cimos d.d. na kitajski in indijski trg avtomobilske industrije : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Zadel], 2007. 46 str., 3 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/zadel2850.pdf. [COBISS.SI-ID [17235942](#)]
- 222.** HVALA, Darinka. *Analiza možnosti vstopa podjetja OpenAd na švedski trg : diplomsko delo*. Ljubljana: [D. Hvala], 2007. 45 str., 7 str. pril., tabele. [COBISS.SI-ID [17235174](#)]
- 223.** SKERBIŠ, Dušan. *Analiza možnosti vstopa podjetja TOM Oblazinjeno pohišstvo d.o.o. Mokronog na danski in švedski trg : diplomsko delo*. Ljubljana: [D. Skerbiš], 2007. 45 str., 2 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/skerbis2709.pdf. [COBISS.SI-ID [17085926](#)]
- 224.** LIKAR, Polona. *Analiza pričakovanj potencialnih odjemalcev podjetja Hidria Rotomatika, oddelek Fino štancanje : diplomsko delo*. Ljubljana: [P. Likar], 2007. 50 str., 44 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/likar2661.pdf. [COBISS.SI-ID [16975334](#)]
- 225.** RIHAR, Katja. *Analiza privlačnosti indijskega trga nepremičnin : primer podjetja Trimo : diplomsko delo*. Ljubljana: [K. Rihar], 2007. 48 str., 13 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/rihar2851.pdf. [COBISS.SI-ID [17236198](#)]
- 226.** POLJANEC, Gorazd. *Analiza vstopa IMP Klime na poljski trg : diplomsko delo*. Ljubljana: [G. Poljanec], 2007. 44 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/poljanec2660.pdf. [COBISS.SI-ID [16974822](#)]

227. SIMONČIČ, Tjaša. *Analiza zadovoljstva odjemalcev z ALU programom podjetja Iskra PIO : diplomsko delo*. Ljubljana: [T. Simončič], 2007. 48 str., 24 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/simoncic2887.pdf. [COBISS.SI-ID 17298150]
228. BENEDIČIČ, Damir. *Celovite rešitve kot konkurenčna prednost podjetja, primer Trimo d.d. : diplomsko delo*. Ljubljana: [D. Benedičič], 2007. 50 str., 42 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/benedicic2852.pdf. [COBISS.SI-ID 17236454]
229. GORŠIČ, Primož. *Internacionalizacija podjetja LifeClass Hotels & Resorts : diplomsko delo*. Ljubljana: [P. Goršič], 2007. 45 str., 16 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/gorsic3029.pdf. [COBISS.SI-ID 17406438]
230. STOJANOVIĆ, Danijela. *Kulturološke posebnosti japonskega poslovanja : diplomsko delo*. Ljubljana: [D. Stojanović], 2007. III, 46 str., 22 str. pril., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/stojanovic2754.pdf. [COBISS.SI-ID 17129446]
231. TRAMPUŠ, Urška. *Možnosti trženja izdelka QBOX na slovenskem trgu : diplomsko delo*. Ljubljana: [U. Trampuš], 2007. 46 str., 55 str. pril., graf. prikazi, tabela. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/trampus3086.pdf. [COBISS.SI-ID 17540838]
232. GRŽINIČ, Luka. *Možnosti vstopa blagovne znamke Benquick na francoski trg : diplomsko delo*. Ljubljana: [L. Gržinič], 2007. 41 str., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/grzinic3132.pdf. [COBISS.SI-ID 17576422]
233. FINK, Urša. *Navidezno nakupovanje na primeru trgovine na drobno : diplomsko delo*. Ljubljana: [U. Fink], 2007. 46 str., 10 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/fink3001.pdf. [COBISS.SI-ID 17387494]
234. LOGAR, Petra. *Prodor Kitajske na evropski trg tekstilnih izdelkov : diplomsko delo*. Ljubljana: [P. Logar], 2007. 47 str., 10 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/logar3000.pdf. [COBISS.SI-ID 17387238]
235. OKOREN, Uroš. *Razvoj trženjske strategije Košarkarskega kluba Olimpija : diplomsko delo*. Ljubljana: [U. Okoren], 2007. II, 54 str., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/okoren3134.pdf. [COBISS.SI-ID 17576934]
236. ŠTRUC, Bojan. *Slovenski avtomobilski grozd GIZ ACS kot vzvod internacionalizacije podjetja Štruc Management, s.p. : diplomsko delo*. Ljubljana: [B. Štruc], 2007. 48 str., 4 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/struc2710.pdf. [COBISS.SI-ID 17096422]
237. ŽERJAV, Mirjam. *Trženje na podlagi odnosov : primer celovite rešitve v izbranem podjetju : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Žerjav], 2007. 43 str., 1 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/zerjav2638.pdf. [COBISS.SI-ID 16958950]
238. LEMUT, Anja. *Trženjski splet širitve prodaje hidravličnih cilindrov podjetja Sinoslo na področju Šanghaja : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Lemut], 2007. 45 str., 13 str. pril., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/lemut2849.pdf. [COBISS.SI-ID 17235686]
239. MURMAYER, Urban. *Vpliv kulturoloških dejavnikov na strategijo internacionalizacije podjetij : diplomsko delo*. Ljubljana: [U. Murmayer], 2007. 45 str., 12 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/murmayer3041.pdf. [COBISS.SI-ID 17411046]
240. VUJIN, Marina. *Vpliv medkulturoloških razlik na poslovna pogajanja : primer Japoncev in Američanov : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Vujin], 2007. 46 str., 21 str. pril., tabele.

http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/vujin3133.pdf. [COBISS.SI-ID 17576678]

241. VIDMAR, Ana. *Zavarovanje izvoznih kreditov preko Slovenske izvozne družbe kot oblika spodbujanja vstopa slovenskih podjetij na trg Ruske federacije : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Vidmar], 2007. 43 str., 19 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/vidmar2737.pdf. [COBISS.SI-ID 17121510]
242. URH, Maja. *Analiza kakovosti storitev pri prodaji izbranih znamk avtomobilov : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Urh], 2008. II, 45 str., 8 str. pril., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/urh3506.pdf. [COBISS.SI-ID 18163430]
243. PANGERČIČ, Damjana. *Analiza trga prehranskih dopolnil na slovenskem trgu : primer podjetja Medex : diplomsko delo*. Ljubljana: [D. Pangerčič], 2008. II, 26 str., 10 str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/pangercic51.pdf>. [COBISS.SI-ID 18114790]
244. LIU, Yan. *Export practice and management between China and EU market : the case of TOP tapes export to EU market : diploma thesis*. Ljubljana: [Y. Liu], 2008. II, 46 str., 16 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/liu3453.pdf. [COBISS.SI-ID 18028774]
245. PAHOR, Melania. *The internationalization process of a Slovenian company : the case of Lek : diploma thesis*. Ljubljana: [M. Pahor], 2008. II, 46 str., 9 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 18029286]
246. MLINŠEK, Anja. *Moderne oblike zavarovanja plačil in obvladovanje mednarodnega kreditnega tveganja : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Mlinšek], 2008. II, 26 str., 9 str. pril., graf. prikazi, obrazci. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/mlinsek53.pdf>. [COBISS.SI-ID 18115302]
247. BERAKOVIČ, Tjaša. *Možnosti trženja pisala Pilot Frixion Ball na trgu Bosne in Hercegovine : diplomsko delo*. Ljubljana: [T. Berakovič], 2008. II, 26 str., 8 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/berakovic52.pdf>. [COBISS.SI-ID 18114534]
248. KORPAR, Maja. *Posebnosti pogajanj slovenskih poslovnežev na izbranih trgih Latinske Amerike : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Korpar], 2008. 49 str., 52 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/korpar3204.pdf. [COBISS.SI-ID 17724390]
249. HUSAR, Ana. *Razvoj trženjske strategije Arena Vodafone live : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Husar], 2008. III, 47 str., 2 str. pril., graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/husar3623.pdf. [COBISS.SI-ID 18328806]
250. BARTOL, Rok. *Trženjsko komuniciranje v športu : primer nogometa : diplomsko delo*. Ljubljana: [R. Bartol], 2008. II, 25 str., 3 str. pril., graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/bartol95.pdf>. [COBISS.SI-ID 18158566]
251. KREGAR, Simon. *Vpliv priobalnega pomorskega prometa na delovanje oskrbovalnih verig v EU : diplomsko delo*. Ljubljana: [S. Kregar], 2008. 45 str., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kregar3152.pdf. [COBISS.SI-ID 17617638]
252. TORI, Urška. *Značilnosti brazilskega pogajalskega sloga : diplomsko delo*. Ljubljana: [U. Tori], 2008. 42 str., 60 str. pril., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 17649894]
253. TOMAŽIČ, Brigita. *Analiza zadovoljstva odjemalcev : primer podjetja Plama-pur, d.d. : diplomsko delo*. Ljubljana: [B. Tomažič], 2009. II, 49 str., 33 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/tomazic3807.pdf. [COBISS.SI-ID 18554598]

254. DRAŠKOVIČ, Petra. *Trženjski koncept hitre mode: Zara : diplomsko delo*. Ljubljana: [P. Draškovič], 2009. II, 55 str., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/draskovic3806.pdf. [COBISS.SI-ID 18554342]

Mentor - drugo

255. LAPAJNE, Petra. Analiza sposobnosti in pripravljenosti slovenskih podjetij za vstop in delovanje na trgu Ruske federacije = An analysis of the ability of Slovenian firms to compete on the Russian market. V: KAŠE, Tamara (ur.), LAPAJNE, Petra. *Zbornik prispevkov Študentske poslovne konference 2005*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Pedagoški center, 2005, str. 1-3. [COBISS.SI-ID 15261158]

Avtor dodatnega besedila

256. LAPAJNE, Petra, KAŠE, Tamara (ur.). *Zbornik prispevkov Študentske poslovne konference 2005*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Pedagoški center, 2005. 49 str., 30 cm. ISBN 961-240-040-7. [COBISS.SI-ID 218820608]

Komentor pri magistrskih delih

257. ŠULIGOJ, Miha. *Upravljanje odnosov s strateškimi kupci Slovenskega orodjarskega grozda (SOG) z uporabo interneta : magistrsko delo*. Ljubljana: [M. Šuligoj], 2005. 87 str., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/suligoj532.pdf>. [COBISS.SI-ID 15538918]

258. DŽANIČ, Edna. *Financiranje nepremičnin z leasingom v slovenskih podjetjih : magistrsko delo*. Ljubljana: [E. Džanič], 2005. V, 93 str., 41 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/dzanic2777.pdf>. [COBISS.SI-ID 16057062]

259. NOVAK, Anita. *Informatizacija procesov upravljanja odnosov s strankami : magistrsko delo*. Ljubljana: [A. Novak], 2006. 101 str., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/novak2858.pdf>. [COBISS.SI-ID 16297958]

Pisec recenzij

260. BAČOVIČ-DOLINŠEK, Olivera. *9 korakov učinkovitega komuniciranja : pot prosvetljenja*. 1. natis. Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi: Informa Echo, 2007. 427 str., ilustr. ISBN 978-961-90870-5-3. ISBN 978-961-91046-1-3. [COBISS.SI-ID 233123584]

Drugo

261. ZUPANIČ, Jelka. Biznis po študentsko : bosta svežina študentskih zamisli in uporabnost projektov tudi na tokratni študentski poslovni konferenci ljubljanske ekonomske fakultete prepričali investitorje?. *Večer (Marib.)*. [Tiskana izd.], 6. mar. 2008, letn. 64, št. 54, str. 10, fotogr. [COBISS.SI-ID 17688550]

262. PAVLIN, Barbara. Nakupi so bolj premišljeni in načrtovani, podjetja pa nižajo sredstva za trženje : trženjski monitor, nov kazalnik na slovenskem trgu. *Delo FT*, 4. maj 2009, št. 148, str. 11, fotografiji. [COBISS.SI-ID 18473702]

NERAZPOREJENO

263. BOVHA PADILLA, Simona, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, EKAR, Aleš, PFAJFAR, Gregor, RAŠKOVIĆ, Matevž, TRATNJEK, Brigita. *Mednarodno poslovanje : gradivo za vaje. 2.* dopolnjena izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2008. 140 str., ilustr., tabele. ISBN 978-961-240-147-4. [COBISS.SI-ID 242532096]

Zahteva za izpis bibliografije je bila poslana z računalnika: 193.2.96.153

Izpis bibliografskih enot: vse bibliografske enote

Izbrani format bibliografske enote: ISO 690

Vir bibliografskih zapisov: Vzajemna baza podatkov COBISS.SI/COBIB.SI, 15. 7. 2009

COBISS Kooperativni online bibliografski sistem in servisi COBISS

TANJA DMITROVIĆ [11975]

Osebna bibliografija za obdobje 2005-2009

ČLANKI IN DRUGI SESTAVNI DELI

1.01 Izvirni znanstveni članek

1. VIDA, Irena, DMITROVIĆ, Tanja. Primerjava družbenopsiholoških in demografskih dejavnikov etnocentrizma na Hrvaškem in v Bosni in Hercegovini. *Econ. bus. rev.*, dec. 2006, vol. 8, p. št., str. 91-105, ilustr. [COBISS.SI-ID 16976102]
2. DMITROVIĆ, Tanja, VIDA, Irena. An examination of cross-border shopping behaviour in South-East Europe. *Eur. j. mark.* [Print ed.], 2007, vol. 41, no. 3/4, str. 382-395. [COBISS.SI-ID 17002470]
3. DMITROVIĆ, Tanja, VIDA, Irena. Saliency of product origin information in consumer choices. *Management (Split)*, 2007, vol. 12, no. 2, str. 1-23. <http://www.efst.hr/management/Vol12No2-2007/1-Dmitrovic-Vida.doc>. [COBISS.SI-ID 17524198]
4. VIDA, Irena, DMITROVIĆ, Tanja, OBADIA, Claude. The role of ethnic affiliation in consumer ethnocentrism. *Eur. j. mark.* [Print ed.], 2008, vol. 42, no. 3/4, str. 327-343. [COBISS.SI-ID 17740006]
5. DMITROVIĆ, Tanja, VIDA, Irena. The role of product nationality in purchase behaviour. *Ekonomika istraživanja*, lip. 2009, vol. 22, no. 2, str. 25-39, ilustr. [COBISS.SI-ID 18568166]
6. DMITROVIĆ, Tanja, VIDA, Irena, REARDON, James. Purchase behavior in favor of domestic products in the West Balkans : Tanja Dmitrović, Irena Vida, James Reardon. *Int. bus. rev.* [Print ed.], 2009, 13 str., doi: 10.1016/j.ibusrev.2009.05.003. [COBISS.SI-ID 18542054]
7. DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, KOLAR, Tomaž, MAKOVEC BREŇČIĆ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena, ŽABKAR, Vesna. Conceptualizing tourist satisfaction at the destination level. *International journal of culture, tourism and hospitality research*, 2009, vol. 3, bo. 2, str. 116-126. [COBISS.SI-ID 18549734]
8. ŽABKAR, Vesna, MAKOVEC BREŇČIĆ, Maja, DMITROVIĆ, Tanja. Modelling perceived quality, visitor satisfaction and behavioural intentions at the destination level. *Tour. manage. (1982)*. [Print ed.], 2009, 10 str., doi: 10.1016/j.tourman.2009.06.005. [COBISS.SI-ID 18588646]

1.04 Strokovni članek

9. DMITROVIĆ, Tanja. Kaj je trgovina. *Trgovinski odsev*, 2008, str. 9. [COBISS.SI-ID 18036198]

1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci

10. DMITROVIĆ, Tanja, VIDA, Irena. The importance of domestic origin in purchasing behavior : does a product category matter?. V: *6th International Conference Enterprise in transition, Split-Bol, 26th-28th May 2005*. [Compact disc ed.]. Split: Faculty of Economics, 2005, 12 str. [COBISS.SI-ID 15522534]

11. DMITROVIĆ, Tanja, FERBAR, Liljana, KOŠAK, Marko. Vertical product differentiation in banking : preliminary investigation for Slovenia. V: *6th International Conference Enterprise in transition, Split-Bol, 26th-28th May 2005*. [Compact disc ed.]. Split: Faculty of Economics, 2005, 18 str. [COBISS.SI-ID 15524838]

12. FERBAR, Liljana, DMITROVIĆ, Tanja, KOŠAK, Marko. Optimizacija kakovosti v bančništvu = Quality optimisation in banking. V: NOVAKOVIĆ, Aleksander (ur.), SCHLAMBERGER, Niko (ur.), INDIHAR ŠTEMBERGER, Mojca (ur.), POŽENEL, Jasna (ur.), BAJEC, Marko (ur.). *DSI - Dnevi slovenske informatike 2005, Portorož, Slovenija, 13.-15. april. Informatika kot temelj povezovanja : zbornik posvetovanja*. Ljubljana: Slovensko društvo Informatika, 2005, str. 472-477. [COBISS.SI-ID 15395302]

13. VIDA, Irena, DMITROVIĆ, Tanja, REARDON, James. Consumer domestic purchase behavior in newly transitioning post war economies. V: DEMORANVILLE, Carol W. (ur.). *2005 World Marketing Congress Academy of Marketing Science, Muenster, Germany, July 6-9, 2005. Marketing in an inter-connected world : opportunities and challenges*. Muenster: Academy of Marketing Science, 2005, str. 408-412. [COBISS.SI-ID 15594470]

14. VIDA, Irena, DMITROVIĆ, Tanja. Nakupovanje v tujini - trženjska priložnost na domačem trgu?. V: Jubilejna 10. slovenska marketinška konferenca, torek, 31. maja, in sredo, 1. junija 2005, GH Bernardin, Portorož. *Prvo leto v EU - kako so marketinške strategije prestale preizkušnjo? : e-zbornik prispevkov*. [Compact disc ed.]. Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije: = Slovenian marketing association: Finance, 2005, str. 120-125. [COBISS.SI-ID 15605734]

15. VIDA, Irena, DMITROVIĆ, Tanja. The role of ethnic affiliation in consumer ethnocentrism. V: PODNAR, Klement (ur.), JANIČIČ, Zlatko (ur.). *11th International Conference on Corporate and Marketing Communications. Contemporary issues in corporate and marketing communications : towards a socially responsible future*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede: Pristop, 2006, str. 264-265. [COBISS.SI-ID 16253414]

16. ŽABKAR, Vesna, DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena. Understanding perceived service quality and customer satisfaction in tourism : a case of Slovenia. V: SNOJ, Boris (ur.), MILFELNER, Borut (ur.). *1st International Scientific Marketing Theory Challenges in Transitional Societies Conference, Maribor, Slovenia, September 20th-21th, 2007*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2007, str. 167-174. [COBISS.SI-ID 17314278]

17. DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, KOLAR, Tomaž, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena, ŽABKAR, Vesna. How to measure tourist satisfaction at the destination level : conceptualisation of the standard model. V: ANDREU, Luisa (ur.), GNOTH, Juergen (ur.), KOZAK, Metin (ur.). *Proceedings of the 2007 Advances in Tourism marketing*

Conference, Valencia, Spain, 10th-12th September 2007. Valencia: Universitat, 2007, 12 str. [COBISS.SI-ID [17302502](#)]

18. DMITROVIĆ, Tanja, ŽABKAR, Vesna. Assessing the quality of tourism supply bz using formative indicators : implications for destination management. V: *Conference Advances in Tourism Economics 2009, Lisbon, 23rd-24th April 2009*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa, 2009, 24 str. [COBISS.SI-ID [18471654](#)]

1.12 Objavljeni povzetek znanstvenega prispevka na konferenci

19. DMITROVIĆ, Tanja, VIDA, Irena. The importance of domestic origin in purchasing behavior : does a product category matter?. V: *Enterprise in transition : proceedings : book of extended abstracts*. Split: University of Split, Faculty of Economics, 2005, str. 67-69. [COBISS.SI-ID [15522278](#)]

20. DMITROVIĆ, Tanja, FERBAR, Liljana, KOŠAK, Marko. Vertical product differentiation in banking : preliminary investigation for Slovenia. V: *Enterprise in transition : proceedings : book of extended abstracts*. Split: University of Split, Faculty of Economics, 2005, str. 154-156. [COBISS.SI-ID [15524582](#)]

21. DMITROVIĆ, Tanja, VIDA, Irena. Nakupovanje v tujini - trženjska priložnost na domačem trgu?. V: Jubilejna 10. Slovenska marketinška konferenca, Portorož, 31. maj in 1. junij 2005. *Prvo leto v EU - kako so marketinške strategije prestale preizkušnjo?*. Ljubljana: Finance: Društvo za marketing Slovenije, 2005, f. 120. [COBISS.SI-ID [15595494](#)]

22. VIDA, Irena, OBADIA, Claude, DMITROVIĆ, Tanja. Factors underlying ethnocentricity and its outcomes in a multi-ethnic state. V: GREWAL, Dhruv (ur.), LEVY, Michael (ur.), KRISHNAN, Ramayya (ur.). *Enhancing knowledge development in marketing*, (AMA educators' proceedings, Vol. 17). [Compact disc ed.]. Chicago: American Marketing Association, 2006, str. 179-180. [COBISS.SI-ID [16460518](#)]

23. DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena, ŽABKAR, Vesna. Delineating customer satisfaction from perceived service quality at the level of a tourist destination. V: European Survey Research Association. *Book of abstracts*. Prague: ESRA, 2007, str. 229-230. [COBISS.SI-ID [17186022](#)]

24. DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, KOLAR, Tomaž, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena, ŽABKAR, Vesna. How to measure tourist satisfaction at the destination level : conceptualisation of the standard model. V: ANDREU, Luisa (ur.), GNOTH, Juergen (ur.), KOZAK, Metin (ur.). *Proceedings of the 2007 Advances in Tourism marketing Conference, Valencia, Spain, 10th-12th September 2007 : [Abstracts]*. Valencia: Universitat, 2007, str. 43. [COBISS.SI-ID [17303270](#)]

25. ŽABKAR, Vesna, OGRAJENŠEK, Irena, DMITROVIĆ, Tanja, MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Achiving cross-national equivalences in survey measurement of tourist satisfaction : methodological challenges and an empirical investogation. V: LUSA, Lara (ur.), STARE, Janez (ur.). *International Conference Applied Statistics 2008, September 21-24, 2008, Ribno. Program and abstracts*. Ljubljana: Statistical Society of Slovenia, 2008, str. 80. [COBISS.SI-ID [17993702](#)]

MONOGRAFIJE IN DRUGA ZAKLJUČENA DELA

2.01 Znanstvena monografija

26. VIDA, Irena, DMITROVIĆ, Tanja. *Product nationality, consumer ideologies and consumption : an appraisal of the literature with illustration of empirical work in South-East Europe*. 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2009. III, 131 str., ilustr. ISBN 978-961-240-162-7. [COBISS.SI-ID 244962048]

2.12 Končno poročilo o rezultatih raziskav

27. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, KOLAR, Tomaž, KONEČNIK RUZZIER, Maja, MIHALIČ, Tanja, OGRAJENŠEK, Irena, ROJŠEK, Iča, VIDA, Irena, ŽABKAR, Vesna, GABRIJAN, Vladimir, MILFELNER, Borut, MUMEL, Damijan, OGORELC, Anton, PISNIK KORDA, Aleksandra, SNOJ, Boris. *Metodologija za stalno spremljanje zadovoljstva turistov : priročnik : [ARRS-RI-CRP-VP-2007-II, šifra projekta V5-0206]*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem, 2007. 50 str., ilustr. http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Prirocnik-metodologija_za_merjenje_zadovoljstva_EF_splet.pdf. [COBISS.SI-ID 17695462]

IZVEDENA DELA (DOGODKI)

3.15 Prispevek na konferenci brez natisa

28. DMITROVIĆ, Tanja, MAKOVEC BRENČIČ, Maja. *How to improve marketing and sales of new products in domestic and international markets? : sales and area managers perspective : presented at the Sales Net Trimio, Beograd, 10th and 11th November 2007*. Trebnje: Trimio, 2007. [COBISS.SI-ID 17447142]

SEKUNDARNO AVTORSTVO

Urednik

29. *Akademija MM*. Dmitrović, Tanja (urednik 2007, član uredniškega odbora 2007-). Ljubljana: Marketing magazin, 1997-2003. ISSN 1408-1652. [COBISS.SI-ID 65123840]

Mentor pri magistrskih delih

30. BLATNIK, Stanislav. *Grozdenje in konkurenčnost dobaviteljev avtomobilske industrije v Sloveniji : magistrsko delo*. Ljubljana: [S. Blatnik], 2005. III, 80 str., [59] str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/blatnik2818.pdf>. [COBISS.SI-ID 16217318]

31. KOVAČIČ, Anita. *Trženje in vrednosti premoženja slovenskih podjetij : magistrsko delo*. Ljubljana: [A. Kovačič], 2005. 84 str., 49 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/kovacic2690.pdf>. [COBISS.SI-ID 15848678]

32. MUŽEVIČ, Andrej. *Trženje na podlagi baz podatkov : oblikovanje poslovnega modela za podjetje Interbora : magistrsko delo*. Ljubljana: [A. Muževič], 2005. 91 str., 9 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 15698406]
33. ČRNIGOJ, Polonca. *Oblikovanje strategije nabave v trgovskem podjetju Topdom : magistrsko delo*. Ljubljana: [P. Črnigoj], 2007. 87 str., 9 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/crnigoj3457.pdf>. [COBISS.SI-ID 17707750]
34. VOVK, Rok. *Oblikovanje trženjske strategije za zdravila za samozdravljenje : magistrsko delo*. Ljubljana: [R. Vovk], 2007. IV, 86 str., 20 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 17241574]
35. PRIMOŽIČ, Rok. *Pomen zasebnosti in varnosti pri ustvarjanju zaupanja na internetu : magistrsko delo*. Ljubljana: [R. Primožič], 2007. III, 98 str., XXIII str. pril., graf. prikazi, tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/primozic3332.pdf>. [COBISS.SI-ID 17320934]
36. STEPIŠNIK, Polona. *Segmentiranje odjemalcev z uporabo analize nedavnosti, pogostnosti in vrednosti nakupov : primer Mladinska knjiga Založba : magistrsko delo*. Ljubljana: [P. Stepišnik], 2008. IV, 83 str., 1 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 17899238]
37. KOS, Gorazd. *Svetovni splet kot tržna pot za prodajo zdravil brez recepta v Sloveniji : magistrsko delo*. Ljubljana: [G. Kos], 2008. IV, 91 str., 10 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/kos3635.pdf>. [COBISS.SI-ID 18068454]
38. GRABRIJAN, Robert. *Vpliv dolžine oglasov na prihodke komercialne televizijske postaje : magistrsko delo*. Ljubljana: [R. Grabrijan], 2008. II, 65 str., 16 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 18019558]
39. ZAJC, Vanja. *Vpliv vizualne podobe izdelkov s trgovinsko blagovno znamko na nakupne odločitve : magistrsko delo*. Ljubljana: [V. Zajc], 2008. 63 str., 7 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/zajc125-B.pdf>. [COBISS.SI-ID 17921766]

Mentor pri specialističnih delih

40. PRIMOŽIČ, Rok. *Internet in pravica do zasebnosti : specialistično delo*. Ljubljana: [R. Primožič], 2005. II, 67 str., III str. pril., graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/primozic122.pdf>. [COBISS.SI-ID 15697894]

Mentor pri diplomskih delih

41. KOVAČIČ, Jasmina. *Državne pomoči v izbranih državah Evropske unije : diplomsko delo*. Ljubljana: [J. Kovačič], 2005. IV, 41 str., 14 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kovacic1730.pdf. [COBISS.SI-ID 15430374]
42. HOJČ, Natan. *Tržna raziskava za revijo Maximum Performance : diplomsko delo*. Ljubljana: [N. Hojč], 2005. 39 str., 14 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/hojc1755.pdf. [COBISS.SI-ID 15612646]
43. DONČIĆ, Margareta. *Vpliv zadovoljstva porabnikov na njihovo ponakupno vedenje : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Dončić], 2005. 46 str., 23 str. pril., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/doncic1755.pdf. [COBISS.SI-ID 15612646]

lj.si/u_diplome/doncic1741.pdf. [COBISS.SI-ID 15434982]

44. OBRADOVIĆ, Nina. *Analiza konkurence na področju poslovnih izobraževanj v Sloveniji : diplomsko delo*. Ljubljana: [N. Obradović], 2006. 43 str., 13 str. pril., 1 zvd., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/obradovic2487.pdf. [COBISS.SI-ID 16808678]
45. STIJEPIĆ, Marko. *Spletna trgovina kot oblika vstopa na tuje trge : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Stijepić], 2006. 46 str., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/stijepic2349.pdf. [COBISS.SI-ID 16536806]
46. KOŠNJEK, Tina. *Vpliv cenovne akcije pospeševanja prodaje na izbiro blagovne znamke v podjetju Merkur, d.d. : diplomsko delo*. Ljubljana: [T. Košnjek], 2006. 58 str., 26 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kosnjek2523.pdf. [COBISS.SI-ID 16846054]
47. BOŽIČ, Ana. *Vpliv zadovoljstva kupcev na njihovo zavezanost podjetju Hilti Slovenija d.o.o. : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Božič], 2006. 47 str., 30 str. pril., graf. prikazi, tabele. [COBISS.SI-ID 16808422]
48. STANIŠA, Tanja. *Vpliv pojava diskontnih trgovcev na prodajo izdelka trgovskih blagovnih znamk : diplomsko delo*. Ljubljana: [T. Staniša], 2007. 41 str., 8 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/stanisa3097.pdf. [COBISS.SI-ID 17548262]
49. SLUGA, Jure. *Trimov tehnološki park Vyazniki - pospeševalec vstopanja slovenskih podjetij na ruski trg : diplomsko delo*. Ljubljana: [J. Sluga], 2008. 40 str., 4 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/sluga3155.pdf. [COBISS.SI-ID 17627110]
50. MENDIŽEVEC, Aleš. *Vpliv spletne prodaje končnim uporabnikom na posrednike na tržni poti : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Mendiževc], 2008. II, 23 str., 3 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/mendizevec118.pdf>. [COBISS.SI-ID 18300902]
51. BANOVIĆ, Ivana. *Neposredno trženje kot podpora osebni prodaji : primer Era Koplas d.o.o. : diplomsko delo*. Ljubljana: [I. Banović], 2009. II, 45 str., 15 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 18393574]
52. GEČ, Petra. *Primerjalna analiza zaznanih značilnosti znamk : blagovne znamke LCA zelene doline in trgovskih blagovnih znamk : diplomsko delo*. Ljubljana: [P. Geč], 2009. III, 43 str., 10 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/gec3766.pdf. [COBISS.SI-ID 18491110]
53. FERHATOVIĆ, Edina. *Zvestoba in življenjska vrednost odjemalcev : primer podjetja Bisnode : diplomsko delo*. Ljubljana: [E. Ferhatović], 2009. II, 45 str., 2 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/ferhatovic3762.pdf. [COBISS.SI-ID 18485990]

Komentor pri magistrskih delih

54. VODUŠEK, Matjaž. *Informacijska podpora trženju storitev s poudarkom na trženju telekomunikacijskih storitev : magistrsko delo*. Ljubljana: [M. Vodusek], 2005. III, 92 str., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/vodusek2764.pdf>. [COBISS.SI-ID 16023270]
55. KOZOROG, Tomaž. *Management odnosov z odjemalci na medorganizacijskem trgu - primer podjetja TTK : magistrsko delo*. Ljubljana: [T. Kozorog], 2006. 73 str., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/kozorog3035.pdf>. [COBISS.SI-ID 16629734]

Drugo

56. KRIŽNIK, Božena. Z dokazi za domnevne kršitve bodo težave : ekonomistka o oblikovanju cen. *Delo FT*, 14. jan. 2008, št. 82, str. 7. [COBISS.SI-ID [17591014](#)]

Zahteva za izpis bibliografije je bila poslana z računalnika: 193.2.96.153

Izpis bibliografskih enot: vse bibliografske enote

Izbrani format bibliografske enote: ISO 690

Vir bibliografskih zapisov: Vzajemna baza podatkov COBISS.SI/COBIB.SI, 15. 7. 2009

COBISS Kooperativni online bibliografski sistem in servisi COBISS**LJUBICA KNEŽEVIĆ CVELBAR [26020]****Osebna bibliografija za obdobje 2005-2009****ČLANKI IN DRUGI SESTAVNI DELI****1.01 Izvirni znanstveni članek**

1. KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, MIHALIČ, Tanja. Ownership structure as a corporate governance mechanism in Slovenian hotels. *Croat. econ. surv.*, 2007, no. 10, str. 67-92. [COBISS.SI-ID 17736678]
2. KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica. Influence of the company performance and ownership structure on CEO turnover : the evidence of Slovenia. *Organizacija (Kranj)*, jan. 2007, letn. 40, št. 1, str. 5-16, ilustr. [COBISS.SI-ID 17085670]
3. KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, MIHALIČ, Tanja. Ownership structure as a corporate governance mechanism in Slovenian hotels = Vlastička struktura kao mehanizam korporativnog upravljanja hotelima u Sloveniji. *Privred. kret. ekon. polit.*, jesen 2007, god. 17, br. 112, str. 26-51. [COBISS.SI-ID 17573606]
4. MIHALIČ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica. Vlastička struktura hotela kao čimbenik konkurentnosti : slučaj slovenske hotelske industrije = Hotel ownership structure as a competitiveness factor : the case of the Slovenia hotel industry. *Acta tur. (Zagreb)*, Dec. 2008, vol. 20, no. 2, str. 173-199. [COBISS.SI-ID 18295782]
5. KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, DOMADENIK, Polona, PRAŠNIKAR, Janez. Performance, ownership, and management turnover in privatized Slovenian companies. *East. Europ. econ.*, Jul./Aug. 2008, vol. 46, no. 4, str. 77-93. [COBISS.SI-ID 17782246]
6. MARC, Mojca, CVELBAR, Uroš, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica. Innovations in Slovenian electronics industry = Inovacije v slovenski elektronski industriji. *Inf. MIDEM*, dec. 2008, letn. 38, št. 4, str. 289-296. [COBISS.SI-ID 18527462]
tipologija 1.08 -> 1.01
7. DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, KOLAR, Tomaž, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena, ŽABKAR, Vesna. Conceptualizing tourist satisfaction at the destination level. *International journal of culture, tourism and hospitality research*, 2009, vol. 3, bo. 2, str. 116-126. [COBISS.SI-ID 18549734]

1.02 Pregledni znanstveni članek

8. KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica. The relationship between supervisory board structure and CEO turnover: the empirical evidence of Slovenia = Povezava med sestavo nadzornega sveta in zamenjavo menedžmenta: primer Slovenije. *Naše gospod.*, 2007, letn. 53, št. 5/6, str. 53-62. [COBISS.SI-ID [9331228](#)]

1.04 Strokovni članek

9. KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica. Vplivi igralništva na družbeno in ekonomsko okolje : pozitivni in negativni učinki. *Lipov list*, 2007, letn. 49, št. 9/10, str. 18-19. [COBISS.SI-ID [17684454](#)]

1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci

10. ŽABKAR, Vesna, DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena. Understanding perceived service quality and customer satisfaction in tourism : a case of Slovenia. V: SNOJ, Boris (ur.), MILFELNER, Borut (ur.). *1st International Scientific Marketing Theory Challenges in Transitional Societies Conference, Maribor, Slovenia, September 20th-21th, 2007*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2007, str. 167-174. [COBISS.SI-ID [17314278](#)]

11. KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, DOMADENIK, Polona, PRAŠNIKAR, Janez. Management turnover as a corporate governance mechanism in privatized Slovenian companies. V: *Enterprise in transition : proceedings*. [Compact disc ed.]. Split: University of Split, Faculty of Economics, 2007, 17 str. [COBISS.SI-ID [17140966](#)]

12. DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, KOLAR, Tomaž, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena, ŽABKAR, Vesna. How to measure tourist satisfaction at the destination level : conceptualisation of the standard model. V: ANDREU, Luisa (ur.), GNOTH, Juergen (ur.), KOZAK, Metin (ur.). *Proceedings of the 2007 Advances in Tourism marketing Conference, Valencia, Spain, 10th-12th September 2007*. Valencia: Universitat, 2007, 12 str. [COBISS.SI-ID [17302502](#)]

13. MIHALIČ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica. Hotel ownership structure as a competitiveness factor : the case of the Slovenian hotel industry. V: *An enterprise odyssey: tourism - governance and entrepreneurship*. [Compact disc ed.]. Zagreb: Faculty of Economics and Business, 2008, str. 1837-1849. [COBISS.SI-ID [17872358](#)]

14. MARC, Mojca, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, CVELBAR, Uroš. Evaluation of innovations in Slovenian electronics industry. V: AMON, Slavko (ur.), MOZETIČ, Miran (ur.), ŠORLI, Iztok (ur.). 44th International Conference on Microelectronics, Devices and Materials and the Workshop on Advanced Plasma Technologies, September 17. - September 19. 2008, Fiesa, Slovenia. *Proceedings*. Ljubljana: MIDEM - Society for Microelectronics, Electronic Components and Materials, 2008, str. 133-137. [COBISS.SI-ID [22005799](#)]

15. KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, MIHALIČ, Tanja. Ownership efficiency in Slovene hospitality industry. V: *See change : tourism hospitality in a dynamic world*. Curtin: University of Technology, 2009, 22 str. [COBISS.SI-ID [18508518](#)]

1.12 Objavljeni povzetek znanstvenega prispevka na konferenci

16. DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena, ŽABKAR, Vesna. Delineating customer satisfaction from perceived service quality at the level of a tourist destination. V: European Survey Research Association. *Book of abstracts*. Prague: ESRA, 2007, str. 229-230. [COBISS.SI-ID [17186022](#)]

17. KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, DOMADENIK, Polona, PRAŠNIKAR, Janez. Management turnover as a corporate governance mechanism in privatized Slovenian companies. V: *Enterprise in transition : proceedings : book of extended abstracts*. Split: University of Split, Faculty of Economics, cop. 2007, str. 84-87. [COBISS.SI-ID [17140710](#)]

18. DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, KOLAR, Tomaž, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena, ŽABKAR, Vesna. How to measure tourist satisfaction at the destination level : conceptualisation of the standard model. V: ANDREU, Luisa (ur.), GNOTH, Juergen (ur.), KOZAK, Metin (ur.). *Proceedings of the 2007 Advances in Tourism marketing Conference, Valencia, Spain, 10th-12th September 2007 : [Abstracts]*. Valencia: Universitat, 2007, str. 43. [COBISS.SI-ID [17303270](#)]

19. MIHALIČ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica. Hotel ownership structure as a competitiveness factor : the case of the Slovenian hotel industry. V: GALETIĆ, Lovorka (ur.), ČAVLEK, Nevenka (ur.). *Proceedings*. Zagreb: Faculty of Economics and Business, 2008, str. 281-282. [COBISS.SI-ID [17872614](#)]

1.16 Samostojni znanstveni sestavek ali poglavje v monografski publikaciji

20. KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, LISJAK, Monika, CIZELJ, Jana, ČAMPA, Marjeta, JELERČIČ, Jure, LAJOVIĆ, Til, ZBAČNIK, Barbara. Strateška usklajenost podjetja Droga Kolinska. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.), ALEKSIĆ, Ana, GER, Güliz. *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. 1. natis. V Ljubljani: Časnik Finance, 2005, str. 223-251. [COBISS.SI-ID [15896550](#)]

21. LISJAK, Monika, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, FRANCA, Valentina, GORENČIČ, Alenka, NOVAK, Miha, OGOREVC, Andrej, PESTOTNIK, Matej. Kulturna usklajenost podjetja Droga Kolinska. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.), ALEKSIĆ, Ana, GER, Güliz. *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. 1. natis. V Ljubljani: Časnik Finance, 2005, str. 253-270. [COBISS.SI-ID [15896806](#)]

22. PRAŠNIKAR, Janez, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica. Exploring the challenge of destination management : comparison of the supply and demand characteristics in four destinations in North Adriatic and Gorica region. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.). *Competitiveness, social responsibility and economic growth*. New York: Nova Science, 2006, str. 245-267. [COBISS.SI-ID [16410342](#)]

23. KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, DOMADENIK, Polona, PRAŠNIKAR, Janez. Zamenjava managerjev kot dejavnik vladanja v privatiziranih slovenskih podjetjih. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.), BAJDE, Domen. *Priložnosti finančnega sektorja v tranzicijskih državah*. 1. natis. V Ljubljani: Časnik Finance, 2006, str. 255-271. [COBISS.SI-ID [16730598](#)]

24. KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, LISJAK, Monika. Strategic and cultural fit assessment in a diversfield company : Droga Kolinska case - possible entry into Turkish market. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.). *New emerging economies and their culture*. New York: Nova Science Publ., cop. 2007, str. 155-176. [COBISS.SI-ID [17419750](#)]

25. PRAŠNIKAR, Janez, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, PAHOR, Marko. Dolenjska in Bela krajina. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.), HADŽI VASILEVA MARKOVSKA, Verica. *Prestrukturiranje podjetij v globalizaciji*. V Ljubljani: Časnik Finance, 2007, str. 283-308. [COBISS.SI-ID 17462758]

MONOGRAFIJE IN DRUGA ZAKLJUČENA DELA

2.02 Strokovna monografija

26. MIHALIČ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, PAHOR, Marko, KUŠČER, Kir. *Ocena izvedljivosti projekta ZOI Bled 2018*. 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2009. 113 str., 29 str., ilustr. ISBN 978-961-240-157-3. [COBISS.SI-ID 244096768]

2.08 Doktorska disertacija

27. KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica. *Influence of corporate governance mechanisms on management turnover: the case of Slovenia = Vpliv dejavnikov vladanja podjetij na zamenjavo managerjev: primer Slovenije : Ph.D. dissertation*. Ljubljana: [L. Knežević Cvelbar], 2006. 193 str., X str. pril., tabele, graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 16434662]

2.12 Končno poročilo o rezultatih raziskav

28. PRAŠNIKAR, Janez, PAHOR, Marko, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica. *Analiza vpliva igralniške dejavnosti na gospodarsko in družbeno okolje v občini Nova Gorica*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 74 f., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/VplivIgralnistvaNaOkoljeVMONG.pdf>. [COBISS.SI-ID 1184846]

29. PRAŠNIKAR, Janez, PAHOR, Marko, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica. *Analiza vpliva igralniške dejavnosti na gospodarsko in družbeno okolje v občini Nova Gorica*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/VplivIgralnistvaNaOkoljeVMONG.pdf>. [COBISS.SI-ID 16028134]

30. JAKLIČ, Marko, ZAGORŠEK, Hugo, PAHOR, Marko, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica. *Analiza upravičenosti spremembe obdavčitve posameznih iger na srečo v Sloveniji : zaključno poročilo Študije igralniške dejavnosti : šifra: 4302-3/2006 : naročnik Ministrstvo za finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 143 str. [COBISS.SI-ID 17316326]

31. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, KOLAR, Tomaž, KONEČNIK RUZZIER, Maja, MIHALIČ, Tanja, OGRAJENŠEK, Irena, ROJŠEK, Iča, VIDA, Irena, ŽABKAR, Vesna, GABRIJAN, Vladimir, MILFELNER, Borut, MUMEL, Damijan, OGORELC, Anton, PISNIK KORDA, Aleksandra, SNOJ, Boris. *Metodologija za stalno spremljanje zadovoljstva turistov : priročnik : [ARRS-RI-CRP-VP-2007-II, šifra projekta V5-0206]*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem, 2007. 50 str., ilustr. http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Prirocnik-metodologija_za_merjenje_zadovoljstva_EF_splet.pdf. [COBISS.SI-ID 17695462]

32. LOJPUR, Anđelko, DOMADENIK, Polona, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, KOMAN, Matjaž, PRAŠNIKAR, Janez (ur.). *Efeti privatizacije u Crnoj Gori*, (Analiza efekata dosadašnje

privatizacije u Crnoj Gori, sv. 4). Podgorica: Ekonomski fakultet; Beograd: Ekonomski fakultet; Ljubljana: Ekonomska fakulteta, [2008]. 47 str., graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 18299110]

2.13 Elaborat, predstudija, študija

33. SIRŠE, Janez, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, SEVER, Drago, BEDRAČ, Gorazd. *Program razvoja planinskega turizma u Crnoj gori*. Ljubljana: Mednarodni institut za turizam, 2006. III, 171 str., ilustr. ISBN 961-6595-04-0. [COBISS.SI-ID 225586176]

IZVEDENA DELA (DOGODKI)

3.15 Prispevek na konferenci brez natisa

34. PRAŠNIKAR, Janez, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, LOJPUR, Anđelko, JOVOVIĆ, Milorad. *Challenges for the corporate governance system in Montenegro : presented at the 8th International Conference "Challenges of Europe: Financial Crisis and Climate Change", May 21-23, 2009, Split-Bol, Croatia*. Split: Faculty of Economics, 2009. [COBISS.SI-ID 18538726]

3.25 Druga izvedena dela

35. OGRAJENŠEK, Irena, JAKLIČ, Andreja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica. *Case study workshop : workshop at the Ljubljana Summer School 2005 "Take the best from East & West", Ljubljana, 4th-16th July 2005*. Ljubljana: Faculty of Economics, 2005. [COBISS.SI-ID 15618278]

36. OGRAJENŠEK, Irena, JAKLIČ, Andreja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica. *Introduction to project work FDI : workshop at the Ljubljana Summer School 2005 "Take the best from East & West", Ljubljana, 4th-16th July 2005*. Ljubljana: Faculty of Economics, 2005. [COBISS.SI-ID 15618022]

37. OGRAJENŠEK, Irena, JAKLIČ, Andreja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica. *Presentation and evaluation of case studies : project work at the Ljubljana Summer School 2005 "Take the best from East & West", Ljubljana, 4th-16th July 2005*. Ljubljana: Faculty of Economics, 2005. [COBISS.SI-ID 15622374]

SEKUNDARNO AVTORSTVO

Mentor pri specialističnih delih

38. ŠENK, Jona. *Poslovni načrt ustanovitve organizatorja potovanj "Day Off" : specialistično delo*. Ljubljana: [J. Šenk], 2008. 62 str., 29 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/senk3720.pdf>. [COBISS.SI-ID 18240230]

Mentor pri diplomskih delih

39. DEVETAK, Lucija. *Timeshare v Sloveniji : primer Suit hotela Klass : diplomsko delo*. Ljubljana: [L. Devetak], 2007. 44 str., 3 str. pril, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/devetak2875.pdf. [COBISS.SI-ID 17284070]
40. ŽUNEC, Katja. *Analiza konkurenčnosti turistične destinacije : primer Koroške : diplomsko delo*. Ljubljana: [K. Žunec], 2008. III, 26 str., 8 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/zunec39.pdf>. [COBISS.SI-ID 18086886]
41. ALEKSIČ, Ines. *Destinacijski management - destinacija Dolenjska : diplomsko delo*. Ljubljana: [I. Aleksič], 2008. II, 37 str., 1 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/aleksic3354.pdf. [COBISS.SI-ID 17947366]
42. FEKONJA, Tadej. *Measuring the efficiency of Slovenian hotels : diploma thesis*. Ljubljana: [T. Fekonja], 2008. II, 27 str., 10 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/fekonja68.pdf>. [COBISS.SI-ID 18124774]
43. GALIČ, Lucija. *Merjenje uspešnosti poslovanja slovenskih hotelskih podjetij : diplomsko delo*. Ljubljana: [L. Galič], 2008. II, 30 str., 4 str. pril., tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/galic40.pdf>. [COBISS.SI-ID 18087398]
44. KLINAR, Lena. *Trženje turističnih produktov v okviru družbe HIT Alpine v destinaciji Kranjska Gora : diplomsko delo*. Ljubljana: [L. Klinar], 2009. II, 39 str., 13 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/klinar3786.pdf. [COBISS.SI-ID 18532070]

Zahteva za izpis bibliografije je bila poslana z računalnika: 193.2.96.153

Izpis bibliografskih enot: vse bibliografske enote

Izbrani format bibliografske enote: ISO 690

Vir bibliografskih zapisov: Vzajemna baza podatkov COBISS.SI/COBIB.SI, 15. 7. 2009

COBISS Kooperativni online bibliografski sistem in servisi COBISS**VESNA ŽABKAR [15495]****Osebna bibliografija za obdobje 2005-2009****ČLANKI IN DRUGI SESTAVNI DELI****1.01 Izvirni znanstveni članek**

1. ČATER, Barbara, ŽABKAR, Vesna. Examination of co-operative norms, beliefs in interpersonal trustworthiness, complementary capabilities and realised competitive advantages in business-to-business relationships. *Econ. bus. rev.*, February 2006, vol. 8, no. 1, str. 19-36, ilustr. [COBISS.SI-ID 16211174]
2. ŽABKAR, Vesna, VELEPEC TORKAR, Katja. Pomen zaupanja v trženjskih odnosih med naročniki in raziskovalci v slovenskih podjetjih. *Akad. MM*, 2007, št. 11, str. 19-23, ilustr. [COBISS.SI-ID 17135334]
3. KOLAR, Tomaž, ŽABKAR, Vesna. The meaning of tourists' authentic experiences for the marketing of cultural heritage sites. *Econ. bus. rev.*, October 2007, vol. 9, no. 3, str. 235-256, tabele. [COBISS.SI-ID 17518566]
4. PRAŠNIKAR, Janez, ŽABKAR, Vesna, RAJKOVIČ, Tanja. Should Italians, Croats and Slovenes work together in developing a Northern Adriatic tourist destinations?. *South East European journal of economics and business*, Nov. 2007, str. 57-68. [COBISS.SI-ID 17557990]
5. HOČEVAR, Nina, ŽABKAR, Vesna, MUMEL, Damijan. Učinci sudjelovanja vrhovnog menadžmenta u integriranoj marketinškoj komunikaciji = Effects of top management involvement in integrated marketing communications. *Tržište (Zagreb)*, 2007, god. 19, br. 2, str. [159]-171. [COBISS.SI-ID 9381148]
6. KOŠMELJ, Katarina, ŽABKAR, Vesna. A methodology for identifying time-trend patterns : an application to the advertising expenditure of 28 European countries in the 1994-2004 period. *Metodol. zv. (Tisk. izd.)*. [Tiskana izd.], 2008, vol. 5, no. 2, str. 161-171, ilustr. [COBISS.SI-ID 17992934]
7. ŽABKAR, Vesna, JANČIČ, Zlatko. Marketing decision-makers in Slovenia: empirical evidence of the importance of marketing function = Marketinški odločevalci v Sloveniji: empirična preverba pomena marketinške funkcije. *Naše gospod.*, 2008, letn. 54, št. 5/6, str. 3-8. [COBISS.SI-ID 9650716]

8. JERMAN, Damjana, ZAVRŠNIK, Bruno, ŽABKAR, Vesna. Uspešnost tržnega komuniciranja na medorganizacijskih trgih = The effectiveness of marketing communications on the business-to-business markets. *Akad. MM*, maj 2009, letn. 9, št. 13, str. 63-74. [COBISS.SI-ID 18526950]
9. ČATER, Barbara, ŽABKAR, Vesna. Antecedents and consequences of commitment in marketing research services : the client's perspective. *Ind. mark. manage.* [Print ed.], 2009, 13 str., doi: 10.1016/j.indmarman.2007.10.004. [COBISS.SI-ID 18541798]
10. DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, KOLAR, Tomaž, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena, ŽABKAR, Vesna. Conceptualizing tourist satisfaction at the destination level. *International journal of culture, tourism and hospitality research*, 2009, vol. 3, bo. 2, str. 116-126. [COBISS.SI-ID 18549734]
11. VESEL, Patrick, ŽABKAR, Vesna. Managing customer loyalty through the mediating role of satisfaction in the DIY retail loyalty program. *J. retail. consum. serv.* [Print ed.], 11 str., doi: 10.1016/j.jretconser.2009.05.002. [COBISS.SI-ID 18569190]
12. ŽABKAR, Vesna, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, DMITROVIĆ, Tanja. Modelling perceived quality, visitor satisfaction and behavioural intentions at the destination level. *Tour. manage. (1982)*. [Print ed.], 2009, 10 str., doi: 10.1016/j.tourman.2009.06.005. [COBISS.SI-ID 18588646]
13. ŽABKAR, Vesna, HOSTA, Maja. Segmenti u marketingu na temelju percepcije značaja marketinških znanja i vještina = Segments of marketers based on a perceived importance of marketing knowledge and skills. *Tržište (Zagreb)*, 2009, god. 21, br. 1, str. [43]-54, tabele. [COBISS.SI-ID 18561510]

1.04 Strokovni članek

14. ŽABKAR, Vesna, ZBAČNIK, Barbara. Marginalizacija trženja? : Ne povsod!. *Manag. +*, jun. 2006, št. 3, str. 15-17. [COBISS.SI-ID 16346086]
15. ŽABKAR, Vesna. Merjenje učinkovitosti oglaševanja še v povojih : raziskava Inštituta za trženje EF je pokazala, da je pri merjenju učinkovitosti tržnega komuniciranja v podjetjih še veliko prostora za izboljšanje. *Manager (Ljublj.)*, dec. 2006, št. 12, str. 52, ilustr. [COBISS.SI-ID 16774886]
16. ŽABKAR, Vesna. Vloga tržnega komuniciranja in trženja v podjetjih v Sloveniji. *MM, Media mark. (Slov. izd.)*. [Slovenska izd.], mar. 2006, leto 26(03), št. 299, str. 51-52, ilustr. [COBISS.SI-ID 16215526]
17. ŽABKAR, Vesna. O uspešnosti in učinkovitosti trženjskih komunikacij za podjetja v Sloveniji. *MM, Media mark. (Slov. izd.)*. [Slovenska izd.], nov. 2006, leto 26(11), št. 307, str. 32, ilustr. [COBISS.SI-ID 16774374]
18. ŽABKAR, Vesna. Onstran kreativnosti - kaj storiti, ko ni več okvirov, zunaj katerih bi razmišljali?. *MM, Media mark. (Slov. izd.)*. [Slovenska izd.], mar. 2007, leto 27, št. 311, str. 33. [COBISS.SI-ID 17019878]
19. LESKOVEC, Darja, ŽABKAR, Vesna. Oblikovanje spletne skupnosti na primeru spletnega mesta videolectures.net = Designing online community for web portal videolectures.net. *Akad. MM*, maj 2009, letn. 9, št. 13, str. 101-111. [COBISS.SI-ID 18527206]

1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci

20. PRAŠNIKAR, Janez, ŽABKAR, Vesna, RAJKOVIČ, Tanja. Expectations and performance evaluation of summer guests in the region of northern Adriatic. V: *6th Asia-Pacific Industrial Engineering and Management Conference, Metro Manila, Philippines, 4-7 December 2005 : operational excellence towards regional cooperation*. [Paranaque: Philippine Institute of Industrial Engineers], 2005, 28 str. [COBISS.SI-ID [15993062](#)]
21. HOČEVAR, Nina, MUMEL, Damijan, SNOJ, Boris, ŽABKAR, Vesna. Profile of integrated marketing communications management - PRIMCM. V: PODNAR, Klement (ur.), JANČIČ, Zlatko (ur.). 11th International Conference on Corporate and Marketing Communications. *Contemporary issues in corporate and marketing communications : towards a socially responsible future*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede: Pristop, 2006, str. 230-232. [COBISS.SI-ID [16252902](#)]
22. ŽABKAR, Vesna. Effectiveness and efficiency of marketing communications in companies from the emerging market of Slovenia. V: PODNAR, Klement (ur.), JANČIČ, Zlatko (ur.). 11th International Conference on Corporate and Marketing Communications. *Contemporary issues in corporate and marketing communications : towards a socially responsible future*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede: Pristop, 2006, str. 233-235. [COBISS.SI-ID [16253158](#)]
23. ŽABKAR, Vesna, KONEČNIK RUZZIER, Maja, KOLAR, Tomaž, SIRŠE, Janez. Foundations of transnational marketing strategy for tourism destinations based on cultural heritage tourism. V: *An enterprise odyssey: integration or disintegration*. [Compact disc ed.]. Zagreb: Faculty of Economics and Business, 2006, 10 str. [COBISS.SI-ID [16369382](#)]
24. PRAŠNIKAR, Janez, ŽABKAR, Vesna, RAJKOVIČ, Tanja. Analiza izbire turistične destinacije z vidika poletnih gostov v severnem Jadranu = Expectations and performance evaluation of summer guests in the region of northern Adriatic. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.). *Management sprememb : zbornik 25. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 15.-17. marec 2006 : proceedings of the 25th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 15th-17th 2006*. Kranj: Moderna organizacija, 2006, str. 1080-1101. [COBISS.SI-ID [16221158](#)]
25. ŽABKAR, Vesna, ČATER, Barbara, VELEPEC TORKAR, Katja. Changes in perceptions of trust and commitment among marketing researches and their clients after joining the EU. V: *Opening the network : new perspectives in industrial marketing and purchasing*. [Compact disc ed.]. Milan: Universita Bocconi, 2006, 11 str. <http://www.impgroup.org/uploads/papers/5802.pdf>. [COBISS.SI-ID [16526310](#)]
26. HOČEVAR, Nina, MUMEL, Damijan, ŽABKAR, Vesna. Centralization and top management involvement as determinant of IMC. V: SNOJ, Boris (ur.), MILFELNER, Borut (ur.). *1st International Scientific Marketing Theory Challenges in Transitional Societies Conference, Maribor, Slovenia, September 20th-21th, 2007*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2007, str. 29-36. [COBISS.SI-ID [17319910](#)]
27. ŽABKAR, Vesna, DMITROVIČ, Tanja, KNEŽEVIČ CVELBAR, Ljubica, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena. Understanding perceived service quality and customer satisfaction in tourism : a case of Slovenia. V: SNOJ, Boris (ur.), MILFELNER, Borut (ur.). *1st International Scientific Marketing Theory Challenges in Transitional Societies Conference, Maribor, Slovenia, September 20th-21th, 2007*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2007, str. 167-174. [COBISS.SI-ID [17314278](#)]
28. ŽABKAR, Vesna, JANČIČ, Zlatko. Who's the boss in Slovenian marketing? Empirical evidences of the importance of marketing function. V: SNOJ, Boris (ur.), MILFELNER, Borut (ur.).

- 1st International Scientific Marketing Theory Challenges in Transitional Societies Conference, Maribor, Slovenia, September 20th-21th, 2007.* Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2007, str. 175-183. [COBISS.SI-ID 17314534]
29. DLAČIĆ, Jasmina, ŽABKAR, Vesna. Customer orientation, customer satisfaction and performance : the case of Croatia. V: *Enterprise in transition : proceedings*. [Compact disc ed.]. Split: University of Split, Faculty of Economics, 2007, 18 str. [COBISS.SI-ID 17141990]
30. ŽABKAR, Vesna. Advertising education in Central and Eastern Europe : a case study. V: *European Commercial Communications Conference 2007, Brussels, 27th-28th April 2007*. Brussels: European Foundation for Commercial Communications Education, 2007, 8 str. http://www.eacaeducation.eu/pdf/Vesna_Zabkar.pdf. [COBISS.SI-ID 17144038]
31. ŽABKAR, Vesna, KOŠMELJ, Katarina. Time-trend patterns in advertising expenditure for Central, Eastern and other European countries. V: SPRINGER, Reiner (ur.), CHADRABA, Petr (ur.). *Proceedings of the 15th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central & Eastern Europe, Vienna, November 29-December 1, 2007*. Chicago: DePaul University, Department of Marketing, College of Commerce; Vienna: University of Economics and Business Administration, Institute of International Business, 2007, str. 542-549. [COBISS.SI-ID 17540582]
32. DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, KOLAR, Tomaž, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena, ŽABKAR, Vesna. How to measure tourist satisfaction at the destination level : conceptualisation of the standard model. V: ANDREU, Luisa (ur.), GNOTH, Juergen (ur.), KOZAK, Metin (ur.). *Proceedings of the 2007 Advances in Tourism marketing Conference, Valencia, Spain, 10th-12th September 2007*. Valencia: Universitat, 2007, 12 str. [COBISS.SI-ID 17302502]
33. HOČEVAR, Nina, ŽABKAR, Vesna, MUMEL, Damijan. Top management involvement as determinant of IMC. V: NEAL, Mark (ur.), JONES, Colin J. (ur.). *Proceedings of the International Colloquium on Business & Management (ICBM) 2007, 19th-22nd November 2007, Bangkok, Thailand*. [S.l.: s.n.], 2007, [8] str. [COBISS.SI-ID 9306140]
34. HOČEVAR, Nina, ŽABKAR, Vesna, MUMEL, Damijan. Top management involvement as determinant of IMC. V: *Refereed conference proceedings, (Program & proceedings)*. [S.l.]: [S.n.], 2007, 9 str. [COBISS.SI-ID 9306652]
35. ŽABKAR, Vesna. Učinkovitost in uspešnost trženjskega komuniciranja : primerjava primerov Effie 2002-2006. V: MAKOVEC BRENČIČ, Maja (ur.), HVALA, Primož (ur.). 12. slovenska marketinška konferenca, Portorož, 29. in 30. maj 2007. *Zbornik prispevkov*. 1. natis. Ljubljana: Časnik Finance, 2007, str. 83-93. [COBISS.SI-ID 17135078]
36. ŽABKAR, Vesna, HOSTA, Maja. On the importance of marketing knowledge and skills for marketers. V: OZETIĆ DOŠEN, Đurđana (ur.), KRUPKA, Zoran (ur.), ŠKARE, Vatroslav (ur.). *Marketing theory challenges in transitional societies : edited by Đurđana Ozetić Došen, Zoran Krupka and Vatroslav Škare*. Zagreb: Faculty of Economics and Business, 2008, str. 335-341. [COBISS.SI-ID 18019302]
37. ŽABKAR, Vesna, KOLAR, Tomaž. Values, personality types and consumer attitudes : implications for CEE countries. V: SPRINGER, Reiner (ur.), CHADRABA, Petr (ur.). *Proceedings of the 16th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central & Eastern Europe, Vienna, December 4-6, 2008*. Vienna: University of Economics and Business Administration, Institute of International Business, 2008, str. 437-448. [COBISS.SI-ID 18213862]
38. JERMAN, Damjana, ŽABKAR, Vesna, ZAVRŠNIK, Bruno. Načini določanja proračuna tržnega

komuniciranja v podjetjih v Sloveniji. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.), JEREB, Eva (ur.), KERN, Tomaž (ur.), KLJAJIČ, Mirosljub (ur.), PAGON, Milan (ur.), VUKOVIČ, Goran (ur.). 27. mednarodna znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008. *Znanje za trajnostni razvoj : zbornik 27. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008 : proceedings of the 27th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 19th-21th, 2008*. Kranj: Moderna organizacija, 2008, str. 894-901. [COBISS.SI-ID 2647767]

39. DMITROVIĆ, Tanja, ŽABKAR, Vesna. Assessing the quality of tourism supply bz using formative indicators : implications for destination management. V: *Conference Advances in Tourism Economics 2009, Lisbon, 23rd-24th April 2009*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa, 2009, 24 str. [COBISS.SI-ID 18471654]

40. PISNIK KORDA, Aleksandra, SNOJ, Boris, ŽABKAR, Vesna. Antecedents and outcomes of perceived value : evidence from a transition economy in Central Europe. V: *Marketing & the core disciplines : rediscovering references?*. [Brussels]: European Marketing Academy; Nantes: Audencia School of Management, 2009, 9 str. [COBISS.SI-ID 18590694]

41. ŽABKAR, Vesna, JANČIČ, Zlatko. Advertising effectiveness evaluation in turbulent market environment. V: TERLUTTER, Ralf (ur.). *Proceeding of the 8th ICORIA International Conference on Research Advertising, [Klagenfurt, June 25-27, 2009]*. [Amsterdam]: European Advertising Academy; Klagenfurt: Alpe-Adria Universität, 2009, [10] str. [COBISS.SI-ID 18591462]

1.12 Objavljeni povzetek znanstvenega prispevka na konferenci

42. ŽABKAR, Vesna, KOŠMELJ, Katarina. Clustering time varying data of European advertising expenditures. V: BATAGELJ, Vladimir (ur.), FERLIGOJ, Anuška (ur.), ŽIBERNA, Aleš (ur.). *Data science and classification : program and abstracts*. Ljubljana: Center of Methodology and Informatics, Institute of Social Sciences at Faculty of Social Sciences, 2006, str. 175. [COBISS.SI-ID 4727673]

43. ŽABKAR, Vesna, KONEČNIK RUZZIER, Maja, KOLAR, Tomaž, SIRŠE, Janez. Foundations of transnational marketing strategy for tourism destinations based on cultural heritage tourism. V: GALETIČ, Lovorka (ur.). *An enterprise odyssey: integration or disintegration : proceedings*. Zagreb: Faculty of Economics and Business, 2006, str. 222-223. [COBISS.SI-ID 16375526]

44. PRAŠNIKAR, Janez, ŽABKAR, Vesna, RAJKOVIČ, Tanja. Analiza izbire turistične destinacije z vidika poletnih gostov v severnem Jadranu = Expectations and performance evaluation of summer guests in the region of northern Adriatic. V: RAJKOVIČ, Vladislav (ur.). *Management sprememb : zbornik povzetkov referatov 25. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 15.-17. marec 2006 : book of abstracts of the 25th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March 15th-17th, 2006*. Kranj: Moderna organizacija, 2006, str. 135-136. [COBISS.SI-ID 16221670]

45. ŽABKAR, Vesna, ČATER, Barbara, VELEPEC TORKAR, Katja. Changes in perceptions of trust and commitment among marketing researches and their clients after joining the EU. V: *Opening the network : new perspectives in industrial marketing and purchasing*. Milan: Università Bocconi, 2006, str. 154. [COBISS.SI-ID 16526822]

46. DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena, ŽABKAR, Vesna. Delineating customer satisfaction from perceived service quality at the level of a tourist destination. V: European Survey Research Association. *Book of abstracts*. Prague: ESRA, 2007, str. 229-230. [COBISS.SI-ID 17186022]

47. DLAČIĆ, Jasmina, ŽABKAR, Vesna. Customer orientation, customer satisfaction and performance : the case of Croatia. V: *Enterprise in transition : proceedings : book of extended abstracts*. Split: University of Split, Faculty of Economics, cop. 2007, str. 150-152. [COBISS.SI-ID 17141734]
48. DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, KOLAR, Tomaž, MAKOVEC BREŇČIČ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena, ŽABKAR, Vesna. How to measure tourist satisfaction at the destination level : conceptualisation of the standard model. V: ANDREU, Luisa (ur.), GNOTH, Juergen (ur.), KOZAK, Metin (ur.). *Proceedings of the 2007 Advances in Tourism marketing Conference, Valencia, Spain, 10th-12th September 2007 : [Abstracts]*. Valencia: Universitat, 2007, str. 43. [COBISS.SI-ID 17303270]
49. ŽABKAR, Vesna, OGRAJENŠEK, Irena, DMITROVIĆ, Tanja, MAKOVEC BREŇČIČ, Maja. Achiving cross-national equivalences in survey measurement of tourist satisfaction : methodological challenges and an empirical investogation. V: LUSA, Lara (ur.), STARE, Janez (ur.). *International Conference Applied Statistics 2008, September 21-24, 2008, Ribno. Program and abstracts*. Ljubljana: Statistical Society of Slovenia, 2008, str. 80. [COBISS.SI-ID 17993702]
50. JERMAN, Damjana, ŽABKAR, Vesna, ZAVRŠNIK, Bruno. Načini določanja proračuna tržnega komuniciranja v podjetjih v Sloveniji = Methods for allocation marketing communications budgets in the companies in Slovenia. V: *Znanje za trajnostni razvoj : zbornik povzetkov referatov 27. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 19.-21. marec 2008 : book of abstracts of the 27th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 19th-21st 2008*. Kranj: Moderna organizacija, 2008, str. 192. [COBISS.SI-ID 9451548]
51. PISNIK KORDA, Aleksandra, SNOJ, Boris, ŽABKAR, Vesna. Antecedents and outcomes of perceived value : evidence from a transition economy in Central Europe. V: HELFER, Jean-Pierre (ur.), NICOLAS, Jean-Louis (ur.). *Conference proceedings*. [Brussels]; European Marketing Academy; Nantes: Audencia School of Management, 2009, str. 166. [COBISS.SI-ID 18590950]

1.13 Objavljeni povzetek strokovnega prispevka na konferenci

52. MAKOVEC BREŇČIČ, Maja, ŽABKAR, Vesna. Metodologija za stalno spremljanje zadovoljstva turistov - predstavitev rezultatov projekta. V: *Strokovno gradivo 2007*. Ljubljana: Slovenska turistična organizacija, 2007, str. 43. [COBISS.SI-ID 17514982]

1.16 Samostojni znanstveni sestavek ali poglavje v monografski publikaciji

53. ŽABKAR, Vesna, RAŠKOVIĆ, Matevž, ŠTRUKELJ, Miha, VALENTIN, Aleksander. Analiza zadovoljstva komitentov s storitvami bank v Sloveniji. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.), BAJDE, Domen. *Priložnosti finančnega sektorja v tranzicijskih državah*. 1. natis. V Ljubljani: Časnik Finance, 2006, str. 133-151. [COBISS.SI-ID 16728038]
54. ŽABKAR, Vesna, VALENTIN, Aleksander, RAŠKOVIĆ, Matevž. Raziskava zadovoljstva gostov v Termah Krka, d.o.o. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.), HADŽI VASILEVA MARKOVSKA, Verica. *Prestrukturiranje podjetij v globalizaciji*. V Ljubljani: Časnik Finance, 2007, str. 221-238. [COBISS.SI-ID 17460198]
55. ŽABKAR, Vesna, KOŠMELJ, Katarina. Time-trend patterns in advertising expenditure for Central, Eastern and other European countries. V: CHADRABA, Petr (ur.), SPRINGER, Reiner (ur.). *Business strategies for economies in transition : book of readings on CEE countries*.

Newcastle: Cambridge Scholars, 2008, str. 241-252. [COBISS.SI-ID 18343398]

56. ŽABKAR, Vesna. Ugled kot pomemben marketinški vir v podjetjih v Sloveniji. V: PISNIK KORDA, Aleksandra (ur.), MILFELNER, Borut (ur.), MILFELNER, Borut, PISNIK KORDA, Aleksandra, SNOJ, Boris, ŽABKAR, Vesna, IRŠIČ, Matjaž, KOLAR, Iztok, GABRIJAN, Vladimir, JAGRIČ, Timotej. *Marketinški viri podjetij v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2008, str. 63-71. [COBISS.SI-ID 9805596]

1.17 Samostojni strokovni sestavek ali poglavje v monografski publikaciji

57. MIHALIČ, Tanja, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, ŽABKAR, Vesna, BAJDE, Domen. Analiza zadovoljstva tujih gostov v slovenskih zimsko-športnih središčih v zimski sezoni 2003/2004. V: MIHALIČ, Tanja (ur.). *Šport in turizem : šport kot element razvoja turizma v Sloveniji - valorizacija športa v turistične namene, športno-turistični proizvodi, trženje in strategija*. Ljubljana: Raziskovalni center Ekonomske fakultete, 2005, str. 128-140. [COBISS.SI-ID 15977702]

1.22 Intervju

58. ŽABKAR, Vesna, MAKOVEC BRENČIČ, Maja. Globalnih znamk nimamo, močnih regionalnih pa veliko : širše prepoznavne so na primer Gorenje, Trimo, Adria Mobil, Alpina, v jugovzhodni regiji Mercator, Droga Kolinska, Laško, Union, močni na medorganizacijskih trgih so Kolektor, Domel, Cimos, razsežnost globalnosti pa ima na primer tudi Seaway. *Finance*. [Tiskana izd.], 9. jan. 2006, št. 5, str. 22. [COBISS.SI-ID 16033766]

59. ŽABKAR, Vesna. Vsako merjenje še ni metrika. *MM, Media mark. (Slov. izd.)*. [Slovenska izd.], maj 2007, leto 27, št. 313, str. 5-6, fotografija. [COBISS.SI-ID 17137638]

60. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, URANC, Aleksander, ŽABKAR, Vesna. Ko se blagovne znamke poročijo. *MQ*, mar. 2007, št. 02, str. 12-15. [COBISS.SI-ID 17008870]

61. ŽABKAR, Vesna, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, URANC, Aleksander, SUHADOLC, Elizabeta, URANJEK, Barbara, LEVIČNIK OBLAK, Špela. Pomembni so trženjski cilji in poti do njih. *Delo FT*, 22. sep. 2008, št. 118, str. 17. [COBISS.SI-ID 17993958]

MONOGRAFIJE IN DRUGA ZAKLJUČENA DELA

2.12 Končno poročilo o rezultatih raziskav

62. OGRAJENŠEK, Irena, ŽABKAR, Vesna. *Segmenting members of a retailer loyalty programme using personnel-related service quality dimensions = Segmentiranje članov programa zvestobe na osnovi vpliva prodajnega osebja na zaznano kakovost storitev v trgovini na drobno*, (Delovni zvezki, no. 173). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 22 str., tabele. ISBN 961-240-054-7. http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti/wp/Ogr_Zab_Working%20Paper_submitted.doc. [COBISS.SI-ID 222017792]

63. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, DMITROVIČ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, KOLAR, Tomaž, KONEČNIK RUZZIER, Maja, MIHALIČ, Tanja, OGRAJENŠEK, Irena, ROJŠEK, Iča, VIDA, Irena, ŽABKAR, Vesna, GABRIJAN, Vladimir, MILFELNER, Borut,

MUMEL, Damijan, OGORELC, Anton, PISNIK KORDA, Aleksandra, SNOJ, Boris. *Metodologija za stalno spremljanje zadovoljstva turistov : priročnik : [ARRS-RI-CRP-VP-2007-II, šifra projekta V5-0206]*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem, 2007. 50 str., ilustr. http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Prirocnik-metodologija_za_merjenje_zadovoljstva_EF_splet.pdf. [COBISS.SI-ID 17695462]

IZVEDENA DELA (DOGODKI)

3.15 Prispevek na konferenci brez natisa

64. MIHALIČ, Tanja, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, BAJDE, Domen, ŽABKAR, Vesna. *Zadovoljstvo tujih gostov v slovenskih zimsko-športnih središčih v zimski sezoni 2003/2004 : predstavljeno na posvetu "Zakaj slovenski gorsko turistični centri zaostajajo v razvoju v primerjavi s sličnimi v sosednjih alpskih deželah?"*, Ljubljana, 16. marec 2006. Ljubljana: GZS, 2006. [COBISS.SI-ID 16382950]

SEKUNDARNO AVTORSTVO

Urednik

65. *Akademija MM*. Žabkar, Vesna (član uredniškega odbora 2008-). Ljubljana: Marketing magazin, 1997-2003. ISSN 1408-1652. [COBISS.SI-ID 65123840]

Mentor pri doktorskih disertacijah

66. KONEČNIK RUZZIER, Maja. *Customer-based brand equity for tourism destination : conceptual model and its empirical verification : doctoral dissertation*. Ljubljana: [M. Konečnik], 2005. IX, 250 str., XVI str. pril., tabele, graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 15413478]

67. ČATER, Barbara. *Zavezanost v odnosih med trženjskoraziskovalnimi agencijami in naročniki raziskav : doktorska disertacija*. Ljubljana: [B. Čater], 2006. VII, 246 str., 16, 24 str. pril., tabele. [COBISS.SI-ID 16475366]

68. VESEL, Patrick. *Kakovost trženjskih odnosov na področju trgovine na drobno : konceptualni model in empirična preverba : doktorska disertacija*. Ljubljana: [P. Vesel], 2008. 228 str., XIV, A-M str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/doktor/vesel3.pdf>. [COBISS.SI-ID 18067174]

69. VERSTOVŠEK, Sintija. *Analiza ravnanja odnosov z odjemalci - CRM (customer relationship management) kot oblika modernega trženja, konceptualni model ključnih dejavnikov uspeha CRM in empirična preverba : doktorska disertacija*. Ljubljana: [S. Verstovšek], 2009. VI, 218 str., 13 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/doktor/verstovsek271.pdf>. [COBISS.SI-ID 18461926]

Mentor pri magistrskih delih

70. HABJAN, Rok. *Analiza in prenova blagovnih znamk podjetja Ilirija : magistrsko delo*. Ljubljana: [R. Habjan], 2005. 92 str., 9 str. pril., tabele, graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 15597542]
71. DLAČIČ, Jasmina. *Orijentacija prema potrošačima u hrvatskim poduzećima : magistrsko delo*. Ljubljana: [J. Dlačić], 2005. 98 str., 13 str. pril., graf. prikazi, tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/dlacic2687.pdf>. [COBISS.SI-ID 15847654]
72. HITI, Matija. *Sistem za posredovanje spletnih oglasov na lokalnem trgu : magistrsko delo*. Ljubljana: [M. Hiti], 2005. 77 str., I str. pril., graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/hiti2685.pdf>. [COBISS.SI-ID 15846630]
73. RENKO, Erik. *Uporabnost spletnega anketiranja v trženjskem raziskovanju : magistrsko delo*. Ljubljana: [E. Renko], 2005. 87 str., 20 str. pril., graf. prikazi, tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/renko2686.pdf>. [COBISS.SI-ID 15847398]
74. KRAMAR, Katarina. *Vedenje gledalcev med oglasnim blokom na televiziji : magistrsko delo*. Ljubljana: [K. Kramar], 2005. 105 str., 23 str. pril., tabele, graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 15961318]
75. KLJAJIČ, Marjeta. *Vpliv trženjskega komuniciranja na povpraševanje po (žganih) alkoholnih pijačah : magistrsko delo*. Ljubljana: [M. Kljajič], 2005. 87 str., 21 str. pril., graf. prikazi, tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/kljajic2660.pdf>. [COBISS.SI-ID 15844326]
76. BAN, Sandra. *Elektronsko trženjsko komuniciranje s poudarkom na spletnih dnevnikih in RSS (really simple syndication) : magistrsko delo*. Ljubljana: [S. Ban], 2006. III, 85 str., LXXI str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/ban2843.pdf>. [COBISS.SI-ID 16258022]
77. BERVAR, Anja. *Pospeševanje prodaje v farmacevtskem podjetju : primer analgetikov na recept : magistrsko delo*. V Ljubljani: [A. Bervar], 2006. 79 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 16860134]
78. ZBAČNIK, Barbara. *Povezanost vloge in pomena trženja z uspešnostjo poslovanja podjetij v Sloveniji : magistrsko delo*. Ljubljana: [B. Zbačnik], 2006. VI, 83 str., 23 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 16637926]
79. TURKOVIČ, Dolores. *Stališča strokovnjakov do neposrednega odzivnega trženja prek televizije : magistrsko delo*. Ljubljana: [D. Turkovič], 2006. 89 str., 50 str. pril. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/turkovic3024.pdf>. [COBISS.SI-ID 16620518]
80. ROLIH, Robert. *Trženje s pomočjo spletnih iskalnikov : magistrsko delo*. Ljubljana: [R. Rolih], 2006. 78 str., 7 str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/rolih3034.pdf>. [COBISS.SI-ID 16627686]
81. ZAJEC, Jernej. *Ugotavljanje ciljnih tržnih segmentov v turizmu : magistrsko delo*. Ljubljana: [J. Zajec], 2006. 92 str., 6 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 16400614]
82. KAVČIČ, Aleš. *Uporaba slavnih osebnosti v oglaševanju v Sloveniji : magistrsko delo*. Ljubljana: [A. Kavčič], 2006. IV, 91 str., XXX str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 16437990]
83. MEŽA, Barbara. *Upravljanje gospodarskih družb s poudarkom na pomenu komuniciranja z različnimi javnostmi : magistrsko delo*. Ljubljana: [B. Meža], 2006. 102 str., XVIII str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/meza3084.pdf>. [COBISS.SI-ID 16737510]

84. PREPELUH, Andrej. *Uspešnost oglaševanja v medijih na prostem : magistrsko delo*. Ljubljana: [A. Prepeluh], 2006. 83 str., [21] str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/prepeluh3049.pdf>. [COBISS.SI-ID 16636902]
85. ŠMID, Nataša. *Uvajanje novega izdelka na trgu s poudarkom na trženjskem komuniciranju : magistrsko delo*. Ljubljana: [N. Šmid], 2006. 91 str., 12 str. pril., ilustr. [COBISS.SI-ID 16508646]
86. BERNIK, Eva. *Vpliv strategije spletnega nastopa in uporabnosti na uspešno spletno trženje : magistrsko delo*. Ljubljana: [E. Bernik], 2006. 86 str., X str. pril., ilustr. [COBISS.SI-ID 16865510]
87. LENART, Andreja. *Vrednotenje korporacijskih blagovnih znamk na primeru slovenskih podjetij : magistrsko delo*. Ljubljana: [A. Lenart], 2006. 99 str., 66 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/lenart3150.pdf>. [COBISS.SI-ID 16872422]
88. PIŽMOHT, Petra. *Barva kot nebesedni element embalaže v okviru trženjskega komuniciranja : magistrsko delo*. Ljubljana: [P. Pižmoht], 2007. 81 str., 36 str. pril., graf. prikazi, tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/pizmoht3318.pdf>. [COBISS.SI-ID 17292518]
89. MCLAUGHLIN LADMANOVÁ, Vladimíra. *Customer perception and brand image of Škoda Auto in Czech market : master thesis*. Ljubljana: [V. McLaughlin Ladmanová], 2007. 63 str., [83] str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 17309670]
90. VELEPEC, Urška. *Eksperimenti kot metoda preverjanja motivacijskih dejavnikov odziva pri neposredni pošti : magistrsko delo*. Ljubljana: [U. Velepec], 2007. 58 str., 3 f. pril., ilustr. [COBISS.SI-ID 17592806]
91. SLAK, Nastja. *Elektronska pošta kot orodje neposrednega trženja : magistrsko delo*. Ljubljana: [N. Slak], 2007. 97 str., 8 str. pril., graf. prikazi, tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/slak3251.pdf>. [COBISS.SI-ID 17169638]
92. LUKNER, Ana. *Evaluating company positioning and customers' perception of Škoda Auto in Slovenian market = Vrednotenje pozicioniranja podjetja in zaznavanja kupcev avtomobilov Škoda na slovenskem trgu : master thesis*. Ljubljana: [A. Lukner], 2007. 71 str., 50 str. pril., graf. prikazi, tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/lukner29-B-07.pdf>. [COBISS.SI-ID 17220326]
93. ZDEŠAR, Petra. *Izhodišča strategije trženja za blagovnico Dom : magistrsko delo*. Ljubljana: [P. Zdešar], 2007. 90 str., 27 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/zdesar24-B-07.pdf>. [COBISS.SI-ID 17165030]
94. KOROŠEC, Mojca. *Klubi kot oblika programov zvestobe : magistrsko delo*. Ljubljana: [M. Korošec], 2007. 84 str., 24 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 17487590]
95. NANDI, Chinmay. *Marketing strategy of Hindustan Paper Corporation LTD. : master's degree thesis*. Ljubljana: [C. Nandi], 2007. VIII, 94 str., XXII str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 17521894]
96. GOLOB, Nina. *Odnos starejših ljudi do uporabe interneta pri organizaciji počitnic : magistrsko delo*. Ljubljana: [N. Golob], 2007. 81 str., 11 str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/golob3385.pdf>. [COBISS.SI-ID 17450726]
97. KLEMENČIČ, Rinalda. *Oglaševanje, namenjeno otrokom : magistrsko delo*. Ljubljana: [R. Klemenčič], 2007. 80 str., 42 str. pril., tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/klemencic3385.pdf>. [COBISS.SI-ID 17450726]

lj.si/magister/klemencic3357.pdf. [COBISS.SI-ID 17437158]

98. ĐUKIĆ, Rasto. *Segmentacija gostujočih mobilnih uporabnikov v omrežju Si.mobil - Vodafona : magistrsko delo*. Ljubljana: [R. Đukić], 2007. 110 str., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/dukic3219.pdf>. [COBISS.SI-ID 17065190]
99. KOLOINI, Valentin. *Spletno oglaševanje : analiza stališč uporabnikov : magistrsko delo*. Ljubljana: [V. Koloini], 2007. 89 str., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/koloini3185.pdf>. [COBISS.SI-ID 16963814]
100. KRAVANJA, Jaka. *Sponzorstvo kot strateško orodje za management blagovnih znamk slovenskih podjetij : magistrsko delo*. Ljubljana: [J. Kravanja], 2007. 98 str., [12] str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/kravanja3360.pdf>. [COBISS.SI-ID 17440742]
101. OCVIRK, Primož. *Trženjskokomunikacijski cilji pri novih izdelkih ali storitvah in njihova realizacija : magistrsko delo*. Ljubljana: [P. Ocvirk], 2007. 88 str., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/ocvirk42-B.pdf>. [COBISS.SI-ID 17331174]
102. JURCAN, Nives. *Vpliv razpoloženja porabnikov na zaznavanje oglaševanja : magistrsko delo*. Ljubljana: [N. Jurcan], 2007. 73 str., graf. prikazi, tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/jurcan3195.pdf>. [COBISS.SI-ID 17032678]
103. BEŽAN, Natali. *Zunanje izvajanje neposrednega trženja : magistrsko delo*. Ljubljana: [N. Bežan], 2007. III, 82 str., 16 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/bezan3374.pdf>. [COBISS.SI-ID 17447910]
104. ŠULER, Sabina. *Corporate social responsibility and the effect product recalls on brand loyalty : master thesis = Družbena odgovornost podjetij in vpliv odpoklicev izdelkov s trga na zvestobo blagovni znamki*. Ljubljana: [S. Šuler], 2008. 54 str., XI str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/suler94-B.pdf>. [COBISS.SI-ID 17675494]
105. MANFREDA, Tanja. *Elektronsko trženje v srednjih šolah : magistrsko delo*. Ljubljana: [T. Manfreda], 2008. 80 str., VII str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 17651942]
106. ŠTORGELJ, Janja. *Korporativna blagovna znamka Ljubljanske mlekarne in njen ugled : magistrsko delo*. Ljubljana: [J. Štorgelj], 2008. VI, 80 str., III str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 17830118]
107. STERGAR, Marija. *Merjenje uspešnosti odnosov z javnostmi v Sloveniji : magistrsko delo*. Ljubljana: [M. Stergar], 2008. 96 str., graf. prikazi, tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/stergar3644.pdf>. [COBISS.SI-ID 18126822]
108. OSTERMAN, Simona. *Pritegnitev pozornosti porabnika v oglaševanju na prostem : magistrsko delo*. Ljubljana: [S. Osterman], 2008. 97 str., XI str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/osterman3565.pdf>. [COBISS.SI-ID 17882598]
109. MIKLAVČIČ, Ajda. *Stališča bralcev do oglaševanja v družbeno dobro na primeru Mladininih progasov : magistrsko delo*. Ljubljana: [A. Miklavčič], 2008. VII, 80 str., 30 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 17646566]
110. KOTNIK, Staša. *Trženjski načrt programske opreme podjetja Hermes : magistrsko delo*. Ljubljana: [S. Kotnik], 2008. III, 87 str., 9 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 18179558]

111. MAVRIČ, Tanja. *Vpliv prikazov ženske in moške vloge v oglasih na nakupne odločitve porabnikov : magistrsko delo*. Ljubljana: [T. Mavrič], 2008. IV, 90 str., 23 str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/mavric3539.pdf>. [COBISS.SI-ID 17803494]
112. LIPAR, Matija. *Vpliv razvoja internetne tehnologije na trženjsko komuniciranje v spletnih skupnostih : magistrsko delo*. Ljubljana: [M. Lipar], 2008. II, 76 str., 1 str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/lipar146-B.pdf>. [COBISS.SI-ID 18046694]
113. ŽAGAR, Kristina. *Vpliv zaznane družbene odgovornosti podjetij na zvestobo porabnikov : magistrsko delo*. Ljubljana: [K. Žagar], 2008. 65 str., 7 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/zagar95-B.pdf>. [COBISS.SI-ID 17676774]
114. VITEZIČ, Petra. *Globalni vplivi na trženjsko komuniciranje zdravil brez recepta v Sloveniji : magistrsko delo*. Ljubljana: [P. Vitezič], 2009. I, 80 str., 9 str. pril., graf. prikazi, tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/vitezic3778.pdf>. [COBISS.SI-ID 18451942]

Mentor pri specialističnih delih

115. NJEGOVAN, Aleš. *Analiza portfelja blagovne znamke Iskratel in predlog nove strategije : specialistično delo*. Kranj: [A. Njegovan], 2006. 81 str., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/njegovan2969.pdf>. [COBISS.SI-ID 16444390]
116. KONIČ, Marko. *Informacijsko-komunikacijske tehnologije v trženjskem komuniciranju : specialistično delo*. Ljubljana: [M. Konič], 2006. 64 str., 8 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/konic2872.pdf>. [COBISS.SI-ID 16314854]
117. OSTERMAN, Simona. *Oglaševanje na prostem : specialistično delo*. Ljubljana: [S. Osterman], 2006. 69 str., VIII str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 16829414]
118. SATLER, Jaka. *Optimiziranje oglaševalskega predračuna na praktičnem primeru : specialistično delo*. Ljubljana: [J. Satler], 2006. 71 str., [18] str. pril., graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/satler2926.pdf>. [COBISS.SI-ID 16381926]
119. LAH, Darja. *Primerjava kartic zvestobe v PS Mercator z karticami zvestobe največjih evropskih in slovenskih trgovcev : specialistično delo*. Ljubljana: [D. Lah], 2006. 67 str., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 16601574]
120. KRAVANJA, Jaka. *Sponzorstvo kot strategija krepitve blagovne znamke podjetja : specialistično delo*. Ljubljana: [J. Kravanja], 2006. 67 str., 3 str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/kravanja2811.pdf>. [COBISS.SI-ID 16177382]
121. LAPANJA, Monika. *Pomen ugleda izobraževalne institucije : primer Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani : specialistično delo*. Ljubljana: [M. Lapanja], 2008. III, 76 str., 42 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 17897958]

Mentor pri diplomskih delih

122. LAPUH, Lucija. *Analiza vloge tržnega komuniciranja v proizvodnih in storitvenih podjetjih Posavja in Dolenjske : diplomsko delo*. Ljubljana: [L. Lapuh], 2005. 41 str., 34 str. pril., tabele, graf.

- prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/lapuh2152.pdf. [COBISS.SI-ID 16081126]
123. PINTARIČ, Goran. *Obseg oglaševanja v televizijskih programih : diplomsko delo*. Ljubljana: [G. Pintarič], 2005. 39 str., 13 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/pintaric1946.pdf. [COBISS.SI-ID 15949030]
124. ŠTEGER, Luka. *Priprava trženjskega načrta za Webasto BlueCool : diplomsko delo*. Ljubljana: [L. Šteger], 2005. 45 str., 12 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/steger1894.pdf. [COBISS.SI-ID 15690982]
125. HORVAT, Darja. *Segmentacija uporabnikov interneta za potrebe spletne potovalne agencije : diplomsko delo*. Ljubljana: [D. Horvat], 2005. 45 str., 36 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 15939302]
126. SAMBOLEC, Živa. *Tržno-komunikacijski načrt na primeru Zavoda RS za transplantacijo organov in tkiv : diplomsko delo*. Ljubljana: [Ž. Sambolec], 2005. 43 str., 5 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/sambolec2042.pdf. [COBISS.SI-ID 16013030]
127. GOSTIŠA, Manica. *Vrednote, motivacija in prodajna uspešnost prodajnega osebja : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Gostiša], 2005. 44 str., 21 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/gostisa1950.pdf. [COBISS.SI-ID 15949798]
128. LIBANOV, Barbara. *Izzivi medijskega načrtovanja za ciljno skupino mladih : diplomsko delo*. Ljubljana: [B. Libanov], 2006. 45 str., 20 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/libanov2502.pdf. [COBISS.SI-ID 16814310]
129. ŠMID, Marija. *Merjenje uspešnosti oglaševanja na primeru blagovne znamke Cockta : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Šmid], 2006. 36 str., 9 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/smid2551.pdf. [COBISS.SI-ID 16852710]
130. PLEŠKO, Andrej. *Napotila za tržno komunikacijski program blagovne znamke Oracle za mala in srednja podjetja : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Pleško], 2006. 40 str., 31 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 16267238]
131. MARKOČIČ, Ana. *Odnos mladih do blagovne znamke MTV in do oglaševanja : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Markočič], 2006. 45 str., 10 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/markocic2432.pdf. [COBISS.SI-ID 16689894]
132. VRHUNC, Viktor. *Odzivi uporabnikov na spletno oglaševanje : diplomsko delo*. Ljubljana: [V. Vrhunc], 2006. 43 str., 8 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/vrhunc2597.pdf. [COBISS.SI-ID 16915942]
133. SIMŠIČ, Polonca. *Stopnje odziva in pridobivanje respondentov v procesu trženjskega raziskovanja : diplomsko delo*. Ljubljana: [P. Simšič], 2006. 43 str., 18 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/simsic2550.pdf. [COBISS.SI-ID 16852454]
134. LAMPE, Andreja. *Trženjsko komuniciranje osebnih računov za otroke : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Lampe], 2006. 45 str., 22 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/lampe2449.pdf. [COBISS.SI-ID 16723686]
135. OBLAK, Maja. *Analiza blagovne znamke na slovenskem trgu dermokozmetike : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Oblak], 2007. 46 str., 9 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 17004262]

136. SAZDOVA, Ivka. *Globalni katalog proizvodov kot orodje trženjskega komuniciranja : diplomsko delo*. Ljubljana: [I. Sazdova], 2007. 39 str., 21 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/sazdova2734.pdf. [COBISS.SI-ID 17119462]
137. ROGELJ, Petja. *Kultura in oglaševalski slogi v Nemčiji, Franciji, Italiji in Sloveniji : diplomsko delo*. Ljubljana: [P. Rogelj], 2007. 46 str., 22 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/rogelj3003.pdf. [COBISS.SI-ID 17388006]
138. MUTH, Petra. *Način vzbujanja pozornosti porabnikov na primeru oglaševanja izdelkov za nego kože : diplomsko delo*. Ljubljana: [P. Muth], 2007. 46 str., 31 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/muth3036.pdf. [COBISS.SI-ID 17409766]
139. LESKOVŠEK, Tina. *Okvirna strategija komuniciranja Slovenije slovenskim turistom : diplomsko delo*. Ljubljana: [T. Leskovšek], 2007. 45 str., 22 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/leskovsek3145.pdf. [COBISS.SI-ID 17614054]
140. TRPIN, Matej. *Pomen strokovnih sejmov z vidika obiskovalcev : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Trpin], 2007. 43 str., 12 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/trpin2733.pdf. [COBISS.SI-ID 17119206]
141. GOSLAR, Gregor. *Pozicioniranje strešnih in fasadnih panelov Trimo na slovenskem trgu : diplomsko delo*. Ljubljana: [G. Goslar], 2007. 38 str., 35 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/goslar2637.pdf. [COBISS.SI-ID 16957926]
142. REMIC, Matija. *Priprava izhodišč trženjsko-komunikacijskega programa za storitev bibliofon : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Remic], 2007. 44 str., 15 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 17387750]
143. GROBELNIK, Mateja. *Ravnanje odnosov s porabniki na internetu : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Grobelnik], 2007. 44 str., 25 str. pril., graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/grobelnik2889.pdf. [COBISS.SI-ID 17298662]
144. BOH, Vesna. *Trženjski odnosi med medijsko agencijo in naročnikom : diplomsko delo*. Ljubljana: [V. Boh], 2007. 41 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/boh2971.pdf. [COBISS.SI-ID 17371110]
145. ZEČEVIĆ, Vesna. *Trženjsko komuniciranje novih izdelkov in storitev na medorganizacijskem trgu : primer podjetja Trimo : diplomsko delo*. Ljubljana: [V. Zečević], 2007. 48 str., 7 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/zecevic3117.pdf. [COBISS.SI-ID 17564902]
146. BEDJANIČ, Martin. *Uspešnost in učinkovitost oglaševanja zaradi zasičenosti okolja z oglasi : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Bedjanič], 2007. 42 str., 40 str. pril., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/bedjanic2752.pdf. [COBISS.SI-ID 17128422]
147. IVANOVIĆ, Sanja. *Uspešnost oglaševanja na primeru blagovne znamke dekorativne kozmetike : diplomsko delo*. Ljubljana: [S. Ivanović], 2007. 35 str., 13 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 17540070]
148. ŽEHELJ, Aleš. *Vpliv kulture na oglaševalske sloge Nove Evrope : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Žehelj], 2007. 40 str., 19 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/zehelj2679.pdf. [COBISS.SI-ID 17024998]
149. LESKOVEC, Darja. *Oblikovanje spletne skupnosti na primeru spletnega mesta Videlectures.net : diplomsko delo*. Ljubljana: [D. Leskovec], 2008. III, 50 str., 38 str. pril., ilustr.

<http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/leskovec10.pdf>. [COBISS.SI-ID 18070502]

150. BAHUN, Denis. *Podoba blagovne znamke Fiat med študenti ljubljanskih fakultet : diplomsko delo*. Ljubljana: [D. Bahun], 2008. II, 44 str., 15 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/bahun3606.pdf. [COBISS.SI-ID 18322662]

151. BREŽNIK AŽMAN, Mojca. *Strateška analiza v okviru trženjskega načrta za družinam prijazen hotel : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Brežnik Ažman], 2008. 47 str., 19 str. pril., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/breznik3151.pdf. [COBISS.SI-ID 17617382]

152. ŠMIGIČ, Dragica. *Trženjsko-komunikacijski splet za slovensko leposlovje na primeru Založbe.com : diplomsko delo*. Ljubljana: [D. Šmigič], 2008. II, 46 str., 4 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/smigic3644.pdf. [COBISS.SI-ID 18339046]

153. KARMELIČ, Igor. *Vpliv trženjskega komuniciranja na stališča do blagovnih znamk pri nizki vpletenosti v nakup : diplomsko delo*. Ljubljana: [I. Karmelič], 2008. 43 str., 15 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/karmelic3193.pdf. [COBISS.SI-ID 17686502]

154. HOSTA, Maja. *Znanja in sposobnosti sodobnega tržnika : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Hosta], 2008. 42 str., 15 str. pril., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/hosta3164.pdf. [COBISS.SI-ID 17653222]

Mentor - drugo

155. VESEL, Patrick. Identifikacija potreb po usposabljanju zaposlenih v Sloveniji z vidika ponudnika programov usposabljanj = Training needs identification in Slovenia from the perspective of supplier of training programmes. V: KAŠE, Tamara (ur.), LAPAJNE, Petra. *Zbornik prispevkov Študentske poslovne konference 2005*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Pedagoški center, 2005, str. 37-40. [COBISS.SI-ID 15261414]

Avtor dodatnega besedila

156. JEZERŠEK TURNES, Jadranka, ZAJC, Borut, ZORKO, Andraž. *Uspešne sponzorske strategije : priročnik za sistematična, kreativna in učinkovita sponzorstva*. 1. natis. Ljubljana: Planet GV, 2007. 130 str., ilustr., tabele. ISBN 978-961-6529-47-1. [COBISS.SI-ID 236239616]

Komentor pri doktorskih disertacijah

157. HOČEVAR, Nina. *Stopnja integriranega tržnega komuniciranja kot determinanta poslovne uspešnosti podjetja : doktorska disertacija*. Ljubljana: [N. Hočevar], 2007. V, 139 str., 16 str. loč. pag. pril., tabele, graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 17589990]

158. JERMAN, Damjana. *Model uspešnosti tržnega komuniciranja na medorganizacijskih trgih : doktorska disertacija*. Ljubljana: [D. Jerman], 2008. 257, 15 str., 25 str. pril., tabele, graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 17865702]

159. MILFELNER, Borut. *Model vpliva trženjskih virov na tržno in finančno uspešnost organizacije : doktorska disertacija*. Ljubljana: [B. Milfelner], 2008. VI, 276 str., 11 str. pril., tabele, graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 18281702]

Komentor pri magistrskih delih

160. SMOLEJ, Mirjam. *Vpliv države na prepoznavnost Slovenije : magistrsko delo*. Ljubljana: [M. Smolej], 2006. 87 str., 35 str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/smolej3064.pdf>. [COBISS.SI-ID [16664806](#)]

161. ZORMAN, Janja. *Fiksni oglasni termini na Radiu Slovenija - da ali ne? : magistrsko delo*. Ljubljana: [J. Zorman], 2008. 67 str., 39 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/zorman96-B.pdf>. [COBISS.SI-ID [17677030](#)]

Zahteva za izpis bibliografije je bila poslana z računalnika: 193.2.96.153

Izpis bibliografskih enot: vse bibliografske enote

Izbrani format bibliografske enote: ISO 690

Vir bibliografskih zapisov: Vzajemna baza podatkov COBISS.SI/COBIB.SI, 15. 7. 2009

COBISS Kooperativni online bibliografski sistem in servisi COBISS**ANDREJA CIRMAN [18305]****Osebna bibliografija za obdobje 2005-2009****ČLANKI IN DRUGI SESTAVNI DELI****1.01 Izvirni znanstveni članek**

1. CIRMAN, Andreja. Housing tenure preferences in the post-privatisation period : the case of Slovenia. *Hous. stud.*, Jan. 2006, vol. 21, no. 1, str. 113-134. [COBISS.SI-ID 16057318]
2. CIRMAN, Andreja. Intergenerational transfers as a response to changes in the housing market in Slovenia. *European journal of housing policy*, Sep. 2008, vol. 8, no. 3, str. 303-315. [COBISS.SI-ID 18009318]
3. CIRMAN, Andreja, DOMADENIK, Polona, KOMAN, Matjaž, REDEK, Tjaša. The Kyoto protocol in a global perspective. *Econ. bus. rev.*, February 2009, vol. 11, no. 1, str. 29-54, tabeli. [COBISS.SI-ID 18487014]

1.02 Pregledni znanstveni članek

4. CIRMAN, Andreja, FILIPOVIČ HRAST, Maša. Stanovanjske strategije in stanovanjski trg v Ljubljani. *Urbani izziv*, 2007, letn. 18, št. 1/2, str. 77-85, ilustr. [COBISS.SI-ID 17632230]

1.04 Strokovni članek

5. CIRMAN, Andreja, POLANEC, Sašo. Kdo navija cene stanovanj?. *Finance*. [Tiskana izd.], 19. apr. 2005, št. 75, str. 8-9, fotografija avtorjev. [COBISS.SI-ID 15404262]
6. CIRMAN, Andreja, POLANEC, Sašo. Cene stanovanj so previsoke zaradi nedostopnih zemljišč. *Finance*. [Tiskana izd.], 25. okt. 2005, št. 207, str. 19. [COBISS.SI-ID 15839462]
7. PAHOR, Marko, CIRMAN, Andreja. Mestno jedro naj bo dopolnilo nakupovalnim središčem : odločilno pri oživljanju ljubljanskega mestnega središča je privabiti zahtevnejše porabnike z drugačno ponudbo, kot jo ponujajo preostala nakupovalna središča. *Trgovina*, nov. 2005, št. 9/10, str. 10-11. [COBISS.SI-ID 15921126]
8. CIRMAN, Andreja. Upravičeni občutek opeharjenosti. *Večer (Marib.)*. [Tiskana izd.], 9.jul.2005,

leto 61, št. 157, str. 41. [COBISS.SI-ID 15580390]

9. CIRMAN, Andreja, PRAŠNIKAR, Janez. Okolje, glavni talec krize? : nevarno bi bilo, če bi zaradi finančne krize pozabili na podnebne spremembe. *Mladina*, 14. nov. 2008, [Št.] 46, str. 32-33, fotografiji. [COBISS.SI-ID 18147302]

1.06 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci (vabljen predavanje)

10. CIRMAN, Andreja. Dosegljivost stanovanj v Sloveniji se slabša : kako ukrepamo?. V: KOŽAR, Anton (ur.). *Zbornik referatov*, (Država, državljani, stanovanja). Ljubljana: Inštitut za nepremičnine, 2007, str. 12-19. [COBISS.SI-ID 17453542]

1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci

11. CIRMAN, Andreja. Uspešnost stanovanjske politike v luči rezultatov stanovanjske ankete. V: KOŽAR, Anton (ur.). 16. tradicionalni posvet Poslovanje z nepremičninami = Slovenian Real estate market and property management, 16th Traditional RE conference, Portorož, November 17-18, 2005, Slovenia. *Poslovanje z nepremičninami : zbornik referatov : [16. tradicionalni posvet], Portorož, 17. in 18. november 2005 = [16th traditional RE conference, Portorož, November 17- 18. 2005, Slovenia]*, (Država, državljani, stanovanja). Ljubljana: GZS - Gospodarska zbornica Slovenije, 2005, str. 102-109. [COBISS.SI-ID 16008166]

12. CIRMAN, Andreja. Intergenerational transfers as a response to changes in the housing market. V: *Sustainable urban areas*. Delft: OTB Research Institute for Housing, Urban and Mobility Studies, Delft University of Technology, 2007, 14 str.
http://www.enhr2007rotterdam.nl/documents/W14_paper_Cirman.pdf. [COBISS.SI-ID 17185510]

1.12 Objavljeni povzetek znanstvenega prispevka na konferenci

13. CIRMAN, Andreja. Intergenerational transfers as a response to changes in the housing market. V: BOELHOUWER, P. J. (ur.), GROETELAERS, Daniëlle (ur.), VOGELS, Eveline (ur.). *Sustainable urban areas : book of abstracts*. Delft: OTB Research Institute for Housing, Urban and Mobility Studies, Delft University of Technology, 2007, str. 159-160. [COBISS.SI-ID 17184998]

1.13 Objavljeni povzetek strokovnega prispevka na konferenci

14. CIRMAN, Andreja. Država kot najemnik ali lastnik : o tem odloča zgolj ekonomski kriterij. V: *Sodobna javna uprava : zbornik povzetkov*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo, 2005, str. 17-18. [COBISS.SI-ID 15722982]

1.16 Samostojni znanstveni sestavek ali poglavje v monografski publikaciji

15. PRAŠNIKAR, Janez, CIRMAN, Andreja. Globalno gospodarstvo in kulturna različnost. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.), ALEKSIĆ, Ana, GER, Güliz. *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. 1. natis. V Ljubljani: Časnik Finance, 2005, str. 13-29. [COBISS.SI-ID 15894758]

16. CIRMAN, Andreja. Housing finance in Slovenia : the key role of the National Housing Fund. V:

- HEGEDÜS, József (ur.), STRUYK, Raymond J. (ur.). *Housing finance : new and old models in Central Europe, Russia, and Kazakhstan*. Budapest: Open Society Institute, 2005, str. 209-220, graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 16742630]
17. PRAŠNIKAR, Janez, CIRMAN, Andreja, PAHOR, Marko, MILENKOVIĆ, Anja. Medium-sized firms, their expansion in the world and in Slovenia, and their genesis. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.). *Medium-sized firms and economic growth*. New York: Nova Science Publishers, cop. 2005, str. 3-25. [COBISS.SI-ID 15399398]
18. KOMAN, Matjaž, CIRMAN, Andreja. Are Slovenian apparel and footwear industries examples of creative destruction. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.). *Medium-sized firms and economic growth*. New York: Nova Science Publishers, cop. 2005, str. 197-211. [COBISS.SI-ID 15402214]
19. CIRMAN, Andreja, SEVŠEK, Matija. Benchmarking policies regarding poverty and social exclusion. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.). *Competitiveness, social responsibility and economic growth*. New York: Nova Science, 2006, str. 196-209. [COBISS.SI-ID 16419046]
20. DRNOVŠEK, Mateja, CIRMAN, Andreja. The boundaries and opportunities of facilitating high-tech growth in Slovenia. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.). *Competitiveness, social responsibility and economic growth*. New York: Nova Science, 2006, str. 269-281. [COBISS.SI-ID 16419302]
21. PRAŠNIKAR, Janez, CIRMAN, Andreja. Priložnost finančnega sektorja v tranzicijskih državah. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.), BAJDE, Domen. *Priložnosti finančnega sektorja v tranzicijskih državah*. 1. natis. V Ljubljani: Časnik Finance, 2006, str. 9-26. [COBISS.SI-ID 16724966]
22. CIRMAN, Andreja. Kako dosegljiva so stanovanja za slovenska gospodinjstva?. V: MANDIČ, Srna (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.). *Stanovanje v Sloveniji 2005*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2006, str. 55-70. [COBISS.SI-ID 16741606]
23. PRAŠNIKAR, Janez, CIRMAN, Andreja. Global economy and cultural diversity. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.). *New emerging economies and their culture*. New York: Nova Science Publ., cop. 2007, str. 3-21. [COBISS.SI-ID 17418470]
24. PRAŠNIKAR, Janez, CIRMAN, Andreja. Prestrukturiranje podjetij v globalizaciji. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.), HADŽI VASILEVA MARKOVSKA, Verica. *Prestrukturiranje podjetij v globalizaciji*. V Ljubljani: Časnik Finance, 2007, str. 9-22. [COBISS.SI-ID 17456358]
25. FELDIN, Aljoša, CIRMAN, Andreja. Vpliv razvoja elektronskega poslovanja na verigo vrednosti in pogodbeno razmerja v turizmu. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.), HADŽI VASILEVA MARKOVSKA, Verica. *Prestrukturiranje podjetij v globalizaciji*. V Ljubljani: Časnik Finance, 2007, str. 153-165. [COBISS.SI-ID 17458406]
26. CIRMAN, Andreja. Razvoj stanovanjskega trga v Sloveniji : pogled z vidika stanovanjskega financiranja. V: SENDI, Richard (ur.), SENDI, Richard, MANDIČ, Srna, FILIPOVIČ HRAST, Maša, CIRMAN, Andreja. *Stanovanjska reforma : pričakovanja, potrebe in realizacija*, (Zbirka Urbani izziv). Ljubljana: Urbanistični inštitut Republike Slovenije, 2007, str. 55-84. [COBISS.SI-ID 2281667]
27. PRAŠNIKAR, Janez, CIRMAN, Andreja. Globalna finančna kriza in eko strategije podjetij : dopolnjevanje ali nasprotovanje. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.). *Globalna finančna kriza in eko strategije podjetij : dopolnjevanje ali nasprotovanje*. 1. natis. V Ljubljani: Časnik Finance, 2008, str. 9-27. [COBISS.SI-ID 18180070]

28. CIRMAN, Andreja, HRIBAR, Irena, JURMAN, Špela, KOMAN, Matjaž, KOROŠEC, Andrej, MALOVRH, Metka, OGRIN, Jernej. Slovenija in Kjoto. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.). *Globalna finančna kriza in eko strategije podjetij : dopolnjevanje ali nasprotovanje*. 1. natis. V Ljubljani: Časnik Finance, 2008, str. 179-204. [COBISS.SI-ID 18182630]

1.17 Samostojni strokovni sestavek ali poglavje v monografski publikaciji

29. CIRMAN, Andreja. Housing tenure preferences in post-privatization period : the case of Slovenia. V: RISCHANEK, Ursula (ur.). *Wohnbauforschung in Österreich und Osteuropa*, (Wohnbau Forschung in Österreich, Hef. 1/2005). Wien: Mitteilungen der Forschungsgesellschaft für Wohnen, Bauen and Planen, 2005, str. 7-10. [COBISS.SI-ID 16008678]

1.20 Predgovor, spremna beseda

30. MANDIČ, Sma, CIRMAN, Andreja. Predgovor. V: MANDIČ, Sma (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.). *Stanovanje v Sloveniji 2005*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2006, str. [7]-8. [COBISS.SI-ID 25617245]

31. PRAŠNIKAR, Janez, CIRMAN, Andreja. Preface. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.). *New emerging economies and their culture*. New York: Nova Science Publ., cop. 2007, str. 3-21. [COBISS.SI-ID 17421286]

1.22 Intervju

32. CIRMAN, Andreja. Stanovanjska politika brez strategije : dr. Andreja Cirman, docentka na EF, ki proučuje poslovanje z nepremičninami, za Delo : dr. Andreja Cirman stanovanjski primanjkljaj na slovenskem nepremičninskem trgu pripisuje državnim "gasilskim akcijam", ki že skoraj dve desetletji prevladujejo nad prepotrebno resno dolgoročno strategijo. *Delo (Ljubl.)*, 4. nov. 2005, leto 47, št. 255, str. 15. [COBISS.SI-ID 15866086]

33. CIRMAN, Andreja. Skladi - še ne realnost : država naj pripravi zakonsko podlago, če razume, za kaj pravzaprav gre, meni dr. Andreja Cirman z ljubljanske Ekonomske fakultete. *Kapital (Maribor, Tisk. izd.)*. [Tiskana izd.], 11. jul. 2005, letn. 15, št. 368/369, str. 70. [COBISS.SI-ID 15725798]

34. CIRMAN, Andreja. Čudim se, kako ljudje sploh še zmorejo kupovati stanovanja. *Moje financ.*, jul. 2007, leto [7], št. 7, str. 12-14. [COBISS.SI-ID 17222886]

35. CIRMAN, Andreja. "To je tako, kot če bi trdili, da je število rojstev povezano s ceno nafte na svetovnem trgu. Obe gibanji gresta v isto smer, vzročno zvezo bi pa težko dokazali. Naša država spodbuja predvsem tretjega otroka, čeprav je največji preskok imeti prvega. Tega moraš nekje imeti. In v najslabšem položaju so tako prav mladi pari brez otrok.". *Mladina*, 1. feb. 2008, [Št.] 5, str. 39-42, fotografiji intervjuvanke. [COBISS.SI-ID 17632998]

36. OPLOTNIK, Žan, KRIŽANIČ, France, CIRMAN, Andreja, KOVAČ, Bogomir. Ekonomski strokovnjaki : nepremičnine iz ekonomskega stališča. *Nepremičnine*, 13. okt. 2008, letn. 2, št. 18, str. 15-20, ilustr. [COBISS.SI-ID 28765229]

37. CIRMAN, Andreja. Spet bomo nepripravljeni : [intervju] : Andreja Cirman pravi, da slabo skrbimo za namestitev starostnikov. *Finance*. [Tiskana izd.], 29. jun. 2009, št. 122, str. 21. [COBISS.SI-ID 18573798]

MONOGRAFIJE IN DRUGA ZAKLJUČENA DELA

2.03 Univerzitetni ali visokošolski učbenik z recenzijo

38. ČOK, Mitja, PREVOLNIK RUPEL, Valentina, STANOVNIK, Tine, CIRMAN, Andreja, MRAK, Mojmir. *Javne finance v Sloveniji*, (EF, Skripta). 1. dopolnjena izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 84 str., graf. prikazi, tabele. ISBN 961-240-042-3. [COBISS.SI-ID [218878976](#)]

39. ČOK, Mitja, PREVOLNIK RUPEL, Valentina, STANOVNIK, Tine, CIRMAN, Andreja, MRAK, Mojmir. *Javne finance v Sloveniji*, (EF, Skripta). 2. izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. II, 90 str., tabele. ISBN 961-240-089-X. [COBISS.SI-ID [226681344](#)]

2.05 Drugo učno gradivo

40. ČOK, Mitja, PREVOLNIK RUPEL, Valentina, STANOVNIK, Tine, CIRMAN, Andreja, MRAK, Mojmir. *Javne finance v Sloveniji*, (EF, Skripta). 9. izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2007. II, 90 str., tabele. ISBN 978-961-240-110-8. [COBISS.SI-ID [232886016](#)]

2.06 Enciklopedija, slovar, leksikon, priročnik, atlas, zemljevid

41. BAGON, Judita, CIRMAN, Andreja, HAJTNIK, Tatjana, IVAČIČ, Anita, KAMNAR, Helena, KOCIPER, Maša, KRIČEJ, Dušan, MATAS, Sašo, PERENIČ, Gorazd, PIRC MUSAR, Nataša, ŠTURM, Jože, TIČ VESEL, Marjeta, ULAGA, Zdenka, VERČIČ, Dejan, VIRANT, Grega, ZAVRL, Franci, ZORE TAVČAR, Urša, UGLEŠIČ, Karmen (ur.). *Priročnik za javne menedžerje*. Ljubljana: Portis, 2006. 366 str., ilustr. ISBN 961-238-663-3. [COBISS.SI-ID [226872320](#)]

2.12 Končno poročilo o rezultatih raziskav

42. LAVRAČ, Ivo, CIRMAN, Andreja, PAHOR, Marko, MOZETIČ, Anja, MESEC, Staša, JUŽNIK, Laura. *Ekonomsko spodbujanje revitalizacije mestnega središča : raziskovalni projekt : skupno 2. in 3. fazno poročilo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 160 str. [COBISS.SI-ID [15994086](#)]

43. PICHLER-MILANOVIČ, Nataša, CIRMAN, Andreja, ZUPANČIČ, Dušan. *Primerjalna analiza ukrepov zemljiške politike v regiji Alpe Jadran : (št. V5-0854) : raziskovalni projekt za potrebe CRP "Konkurenčnost Slovenije 2001-2006" : končno poročilo. Težišče 5, Uravnoveženi regionalni in prostorski razvoj ter razvojna vloga okolja*. Ljubljana: Urbanistični inštitut Republike Slovenije: Oddelek za geografijo, Filozofska fakulteta, 2005. 1 zv. (loč. pag.), ilustr. [COBISS.SI-ID [30685282](#)]

44. GERKENS, Karsten, KOVAČ, Bogomir, LAVRAČ, Ivo, CIRMAN, Andreja. *Re urban mobile : mobilising reurbanisation on condition of demographic change : Reurbanisierung unter den Bedingungen des demografischen Wandels*. Leipzig: Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung, 2005. 52 str., ilustr. [COBISS.SI-ID [15994342](#)]

45. MANDIČ, Srna, HLEBEC, Valentina, CIRMAN, Andreja, DIMITROVSKA ANDREWS, Kaliopa, FILIPOVIČ HRAST, Maša, KOS, Drago, SENDI, Richard. *Razvojno raziskovalni projekt :*

stanovanjska anketa : zaključno poročilo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, FDV, Inštitut za družbene vede, 2006. 2 zv. (127, 39 f.), ilustr. [COBISS.SI-ID 2176451]

46. ŠAŠEK-DIVJAK, Mojca, NIKŠIČ, Matej, URŠIČ, Matjaž, GOLIČNIK, Barbara, CIRMAN, Andreja. *Ukrepi za izboljšanje bivalne kakovosti v mestih in drugih naseljih : zaključno poročilo o rezultatih opravljenega raziskovalnega dela na projektu v okviru ciljnega raziskovalnega programa (CRP) : konkurenčnost Slovenije 2001-2006 : 5-uravnotežen regionalni in prostorski razvoj ter razvojna vloga okolja : mapa 3*. Ljubljana: Urbanistični inštitut Republike Slovenije, 2006. 110 f., ilustr. [COBISS.SI-ID 2210499]

2.13 Elaborat, predstudija, študija

47. ŠAŠEK-DIVJAK, Mojca, URŠIČ, Matjaž, CIRMAN, Andreja, VIŠNAR, Katarina. *Ukrepi za izboljšanje bivalne kakovosti v mestih in drugih naseljih : vmesno poročilo o rezultatih raziskovalnega dela na projektu v okviru ciljnega raziskovalnega programa (CRP) : konkurenčnost Slovenije 2001-2006 : 5-uravnoteženi regionalni in prostorski razvoj : mapa 1 (fazi 1 in 2)*. Ljubljana: Urbanistični inštitut Republike Slovenije, 2005. 67 f., ilustr. [COBISS.SI-ID 2119363]

48. ŠAŠEK-DIVJAK, Mojca, ČERNIČ MALI, Barbara, URŠIČ, Matjaž, CIRMAN, Andreja, GORŠIČ, Nina. *Ukrepi za izboljšanje bivalne kakovosti v mestih in drugih naseljih : vmesno poročilo o rezultatih raziskovalnega dela na projektu v okviru ciljnega raziskovalnega programa (CRP) : konkurenčnost Slovenije 2001-2006 : 5-uravnoteženi regionalni in prostorski razvoj : mapa 2 (faza 3)*. Ljubljana: Urbanistični inštitut Republike Slovenije, 2005. 89 f., ilustr. [COBISS.SI-ID 2175939]

49. MANDIČ, Srna, CIRMAN, Andreja, FILIPOVIČ HRAST, Maša, PICHLER-MILANOVIČ, Nataša. *Stanovanjska politika mesta = Urban housing policy : stanovanjske strategije, financiranje, možnosti pridobitve stanovanj, ekonomski vidiki stanovanjske prenove = housing strategies, financing, housing options, economic side of housing renewal : končno poročilo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2007. 84 f., ilustr. [COBISS.SI-ID 26370141]

IZVEDENA DELA (DOGODKI)

3.15 Prispevek na konferenci brez natisa

50. LAVRAČ, Ivo, CIRMAN, Andreja, MOZETIČ, Anja, JUŽNIK, Laura. *Work package five : analysis and suggested instruments to WP7 : [presented at Brno Project Meeting, Brno, 17th-19th March 2005]*. Brno, 2005. [COBISS.SI-ID 15369190]

3.16 Vabljen predavanje na konferenci brez natisa

51. CIRMAN, Andreja, MURKO, Jožef, KOCUVAN, Andrej, PŠUNDER, Igor, AHTIK, Meta, BULC, Aleš. *Cene nepremičnin - kaj nas čaka v prihodnosti : interaktivno plenarno zasedanje na 4. slovenski nepremičninski konferenci, 23. in 24. septembra 2008, LifeClass Hotels & Resorts, Kongresni center Portus, hotel Slovenija, Portorož*. Portorož: Kongresni center Portus, hotel Slovenija, 23. 9. 2008. [COBISS.SI-ID 9498961]

SEKUNDARNO AVTORSTVO**Urednik**

52. ALEKSIĆ, Ana, GER, Güliz, PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.). *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. 1. natis. V Ljubljani: Časnik Finance, 2005. 483 str., graf. prikazi, tabele. ISBN 961-6541-06-4. [COBISS.SI-ID 222987520]
53. BAJDE, Domen, PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.). *Priložnosti finančnega sektorja v tranzicijskih državah*. 1. natis. V Ljubljani: Časnik Finance, 2006. 419 str., ilustr. ISBN 961-6541-10-2. ISBN 978-961-6541-10-7. [COBISS.SI-ID 229727744]
54. MANDIČ, Srna (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.). *Stanovanje v Sloveniji 2005*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2006. 216 str., graf. prikazi, tabele. ISBN 961-235-252-6. ISBN 978-961-235-252-3. [COBISS.SI-ID 229433600]
55. PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.). *Company restructuring in globalization*. [Ljubljana: Časnik Finance, 2007]. 1 optični disk (CD-ROM). [COBISS.SI-ID 20658232]
56. PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.). *New emerging economies and their culture*. New York: Nova Science Publ., cop. 2007. XIV, 337 str., graf. prikazi, tabele. ISBN 978-1-60021-754-8. [COBISS.SI-ID 17418214]
57. HADŽI VASILEVA MARKOVSKA, Verica, PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.). *Prestrukturiranje podjetij v globalizaciji*. V Ljubljani: Časnik Finance, 2007. 412 str., ilustr. ISBN 978-961-6541-16-9. [COBISS.SI-ID 235912192]
58. PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.). *Globalna finančna kriza in eko strategije podjetij : dopolnjevanje ali nasprotovanje*. 1. natis. V Ljubljani: Časnik Finance, 2008. 336 str., ilustr. ISBN 978-961-6541-22-0. [COBISS.SI-ID 242209280]

Mentor pri magistrskih delih

59. ČEBUL, Sonja. *Oskrba z neprofitnimi stanovanji v Evropi in Sloveniji : magistrsko delo*. Ljubljana: [S. Čebul], 2005. 96 str., 1 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/cebul2737.pdf>. [COBISS.SI-ID 15960038]
60. VEŠLIGAJ, Jaka. *Naložbena življenjska zavarovanja kot oblika prostovoljnega pokojninskega zavarovanja v Sloveniji : magistrsko delo*. Ljubljana: [J. Vešligaj], 2007. 62 str., graf. prikazi, tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/vesligaj37-B.pdf>. [COBISS.SI-ID 17326566]
61. VUK, Katja. *Uporabnost sistema uravnoveženih kazalnikov z vidika notranjih in zunanjih uporabnikov : magistrsko delo*. Ljubljana: [K. Vuk], 2007. 81 str., 19 str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/vuk3261.pdf>. [COBISS.SI-ID 17164518]
62. LOVŠIN, Jurij. *Uporaba realnih opcij pri ocenjevanju vrednosti nepremičnin : magistrsko delo*. Ljubljana: [J. Lovšin], 2008. 86 str., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/lovsin3491.pdf>. [COBISS.SI-ID 17651174]
63. ROTAR, Simona. *Vpliv prostorske zakonodaje na vrednost nepremičnin : magistrsko delo*. Ljubljana: [S. Rotar], 2008. I, 55 str., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni->

lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 17895654]

64. KOZINA, Lea. *Spremljanje trga nepremičnin preko indeksa cen stanovanj : magistrsko delo*. Ljubljana: [L. Kozina], 2009. 68 str., 10 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/kozina205-B.pdf>. [COBISS.SI-ID 18340070]

Mentor pri diplomskih delih

65. KLOBUČARIČ, Sašo. *Analiza investicije v stanovanjsko-poslovni objekt : diplomsko delo*. Ljubljana: [S. Klobučarič], 2005. 46 str., 14 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/klobucaric2136.pdf. [COBISS.SI-ID 16069350]

66. KOKALJ, Janez. *Analiza proračuna Občine Domžale za leto 2003 : diplomsko delo*. Ljubljana: [J. Kokalj], 2005. 44 str., 12 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kokalj1868.pdf. [COBISS.SI-ID 15675366]

67. PETELIN, Katja. *Analiza proračuna Občine Velike Lašče : diplomsko delo*. Ljubljana: [K. Petelin], 2005. 38 str., 7 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/petelin2115.pdf. [COBISS.SI-ID 16059366]

68. PODGORŠEK, Vida. *Analiza stanovanjskih kreditov v Sloveniji : diplomsko delo*. Ljubljana: [V. Podgoršek], 2005. 51 str., 4 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/podgorsek2073.pdf. [COBISS.SI-ID 16044774]

69. FAJDIGA, Lea. *Davčna obremenitev dohodka iz zaposlitve, premoženja in dobička iz kapitala po ZDoh-1 : diplomsko delo*. Ljubljana: [L. Fajdiga], 2005. 47 str., 7 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/fajdiga2109.pdf. [COBISS.SI-ID 16056550]

70. JURJEVEC, Peter. *Gradient najemnin stanovanj v okolici Ljubljane in izračun optimalne lokacije za najem stanovanja : diplomsko delo*. Ljubljana: [P. Jurjevec], 2005. 37 str., 8 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/jurjevec1747.pdf. [COBISS.SI-ID 15441894]

71. POLANC, Ana. *Inštrumenti stanovanjske politike v Sloveniji : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Polanc], 2005. 48 str., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/polanc1685.pdf. [COBISS.SI-ID 15387622]

72. ROTAR, Simona. *Ocenjevanje vrednosti nepremičnin v praksi : diplomsko delo*. Ljubljana: [S. Rotar], 2005. 42 str., 4 str. pril., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/rotar1824.pdf. [COBISS.SI-ID 15644134]

73. POGORELC, Andreja. *Otroški dodatek in dodatek za veliko družino v Sloveniji : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Pogorelc], 2005. 44 str., 3 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/pogorelc1823.pdf. [COBISS.SI-ID 15643878]

74. ŽERJAL, Janja. *Primerjava financiranja stanovanjskih nepremičnin z leasingom in posojilom : diplomsko delo*. Ljubljana: [J. Žerjal], 2005. 39 str., 2 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/zerjal2137.pdf. [COBISS.SI-ID 16069606]

75. VINČEC, Urška. *Problematika neprofitnih najemnih stanovanj v Sloveniji : diplomsko delo*. Ljubljana: [U. Vinčec], 2005. 43 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/vincec1837.pdf. [COBISS.SI-ID 15597798]

76. BOLJE, Leon. *Proračun občine Komen : diplomsko delo*. Ljubljana: [L. Bolje], 2005. 44 str., 18 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/bolje2074.pdf. [COBISS.SI-ID 16045030]
77. ROZMAN, Mateja. *Reforma premoženjskih davkov : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Rozman], 2005. 46 str., 4 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/rozman2114.pdf. [COBISS.SI-ID 16058854]
78. JOŠT, Špela. *Stanovanjska oskrba starostnikov v Sloveniji : diplomsko delo*. Ljubljana: [Š. Jošt], 2005. 40 str. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/jost1782.pdf. [COBISS.SI-ID 15628262]
79. GAŠPERIN, Ana. *Stanovanjska problematika mladih : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Gašperin], 2005. 42 str., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/gasperin1756.pdf. [COBISS.SI-ID 15613158]
80. IGNJATOVIČ, Nina. *Stanovanjsko financiranje v tranzicijskih državah : diplomsko delo*. Ljubljana: [N. Ignjatović], 2005. 47 str., 8 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/ignjatovic1773.pdf. [COBISS.SI-ID 15625190]
81. JERŠE, Špela. *Management mesta (town management) - revitalizacija starih mestnih jeder : diplomsko delo*. Ljubljana: [Š. Jerše], 2006. 43 str., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/jerse2248.pdf. [COBISS.SI-ID 16332262]
82. ŠUŠMELJ, Emanuela. *Pokojninsko zavarovanje v Italiji : diplomsko delo*. Ljubljana: [E. Šušmelj], 2006. 47 str., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/susmelj2251.pdf. [COBISS.SI-ID 16333030]
83. ANŽLOVAR, Katja. *Stanovanjsko financiranje v tranzicijskih državah : diplomsko delo*. Ljubljana: [K. Anžlovar], 2006. 38 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/anzlovar2192.pdf. [COBISS.SI-ID 16203750]
84. MUŠIČ, Simona. *Analiza investicije v izgradnjo večstanovanjske nepremičnine : diplomsko delo*. Ljubljana: [S. Mušič], 2007. 45 str., 18 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/music2989.pdf. [COBISS.SI-ID 17381862]
85. RAJAR, Karmen. *Komunalni prispevek v Sloveniji : diplomsko delo*. Ljubljana: [K. Rajar], 2007. 45 str., 5 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/rajar3090.pdf. [COBISS.SI-ID 17545702]
86. GOSAR, Bojana. *Možnosti financiranja stanovanja v Sloveniji : diplomsko delo*. Ljubljana: [B. Gosar], 2007. 50 str., 5 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/gosar2834.pdf. [COBISS.SI-ID 17228518]
87. FLORJANČIČ, Andreja. *Problematika reševanja stanovanjskega problema mladih v Mestni občini Novo mesto : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Florjančič], 2007. 48 str., 8 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/florjancic2745.pdf. [COBISS.SI-ID 17125862]
88. ZAVIRŠEK, Martina. *Analiza ureditve sobodajalstva v Sloveniji in vpliv na sivo ekonomijo : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Zaviršek], 2008. II, 46 str., 2 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/zavirsek3442.pdf. [COBISS.SI-ID 18013926]
89. JAMŠEK, Damjana. *Lizing v Sloveniji ter primerjava z Evropo : diplomsko delo*. Ljubljana: [D. Jamšek], 2008. 41 str., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/jamsek3387.pdf. [COBISS.SI-ID 17963238]

90. RUPAR, Tanja. *Obravnava bonitet po Zakonu o dohodnini : diplomsko delo*. Ljubljana: [T. Rupar], 2008. II, 43 str., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/rupar3509.pdf. [COBISS.SI-ID 18164454]
91. DROBEŽ, Matej. *Opredeleitev modela vrednotenja zasedenih neprofitnih stanovanj v lasti neprofitne stanovanjske organizacije : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Drobež], 2008. II, 47 str., 13 str. pril., tabele, graf. prikazi, zvd. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/drobez3667.pdf. [COBISS.SI-ID 18351590]
92. IGLIČAR, Tina. *Razširjenost tveganega kapitala kot vira financiranja podjetij v Sloveniji : diplomsko delo*. Ljubljana: [T. Igličar], 2008. II, 26 str., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/iglicar64.pdf>. [COBISS.SI-ID 18119398]
93. KOSIĆ, Maja. *Real estate market conditions in the Netherlands, Slovenia, and Croatia : diploma thesis*. Ljubljana: [M. Kosić], 2008. II, 43 str., 10 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kosic3510.pdf. [COBISS.SI-ID 18175462]
94. KOŽELJ, Zala. *Stanovanjske pomoči v evropskih državah : diplomsko delo*. Ljubljana: [Z. Koželj], 2008. II, 51 str., 13 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kozelj3468.pdf. [COBISS.SI-ID 18034662]
95. ŽEROVNIK, Nejc. *Vrednotenje podjetja Konstrukcije Schwarzmann d.o.o. : diplomsko delo*. Ljubljana: [N. Žerovnik], 2008. II, 25 str., 7 str. pril., tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/zerovnik136.pdf>. [COBISS.SI-ID 18311910]
96. FERFOLJA, Mojca. *Analiza ponudbe in povpraševanja na stanovanjskem trgu južne Primorske : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Ferfolja], 2009. I, 36 str., 5 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/ferfolja3802.pdf. [COBISS.SI-ID 18553062]
97. MATIĆ, Marko. *Poraba proračunskih sredstev za investicijske projekte Direkcije Republike Slovenije za ceste : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Matić], 2009. II, 35 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/matic3710.pdf. [COBISS.SI-ID 18390758]

Pisec recenzij

98. 17. tradicionalni posvet Poslovanje z nepremičninami, Portorož 16. in 17. november 2006, KOŽAR, Anton (ur.). *Zbornik referatov*, (Država, državljanji, stanovanja). Ljubljana: GZS - Gospodarska zbornica Slovenije, 2006. 217 str., graf. prikazi. ISBN 961-6226-90-8. ISBN 978-961-6226-90-5. [COBISS.SI-ID 229549312]

Drugo

99. Najemniki neprofitnih stanovanj plačujejo visoke obratovalne stroške : najmanj težav s stanovanjem imajo lastniki stanovanj, med katerimi prevladuje starejša generacija. *Finance*. [Tiskana izd.], 21. nov. 2005, št. 224, str. 34-35. [COBISS.SI-ID 15919846]
100. ČERNIČ MALI, Barbara (ur.). *Housing in an expanding Europe : theory, policy, implementation and participation : book of abstracts*. Ljubljana: Urbanistični inštitut Republike Slovenije: = Urban Planning Institute of the Republic of Slovenia, 2006. 189 str. http://enhr2006-ljubljana.uirs.si/c_workshops.asp. [COBISS.SI-ID 227660800]

101. KRIŽNIK, Božena. Cene nepremičnin so odporne proti inflaciji : kapitalovi finančni dnevi : v statistični inflacijski košarici življenjskih potrebščin zgolj najemnine in stroški vzdrževanja stanovanj. *Delo (Ljubl.)*, 18. apr. 2008, leto 50, št. 90, str. 10. [COBISS.SI-ID 17755110]

102. WEISS, Monika. Bodo borzni padci udarili po cenah stanovanj? : kakšen vpliv bodo imeli (nadaljnji) padci borznih tečajev, morebitna recesija in podražitev stanovanjskih posojil na naš nepremičninski trg?. *Finance*. [Tiskana izd.], 23. jan. 2008, št. 15, str. 2-3. [COBISS.SI-ID 17612262]

NERAZPOREJENO

103. CIRMAN, Andreja. *Financiranje lastniških stanovanj v Sloveniji*. 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2008. ISBN 978-961-240-146-7. [COBISS.SI-ID 241933056]

104. ČOK, Mitja, PREVOLNIK RUPEL, Valentina, STANOVNIK, Tine, CIRMAN, Andreja, RANT, Vasja. *Javne finance v Sloveniji*, (EF, Skripta). 10. izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2009. II, 92 str., tabele. ISBN 978-961-240-167-2. [COBISS.SI-ID 245831936]

Zahteva za izpis bibliografije je bila poslana z računalnika: 193.2.96.153

Izpis bibliografskih enot: vse bibliografske enote

Izbrani format bibliografske enote: ISO 690

Vir bibliografskih zapisov: Vzajemna baza podatkov COBISS.SI/COBIB.SI, 15. 7. 2009

COBISS Kooperativni online bibliografski sistem in servisi COBISS**SERGEJA SLAPNIČAR [16156]****Osebna bibliografija za obdobje 2005-2009****ČLANKI IN DRUGI SESTAVNI DELI****1.01 Izvirni znanstveni članek**

1. REJC BUHOVAC, Adriana, SLAPNIČAR, Sergeja. The role of balanced, strategic, cascaded and aligned performance measurement in enhancing firm performance. *Econ. bus. rev.*, February 2007, vol. 9, n. 1, str. 47-78, ilustr. [COBISS.SI-ID 17164774]
2. HARTMANN, Frank, SLAPNIČAR, Sergeja. How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Account. organ. soc.*. [Print ed.], 2009, 16 str., doi: 10.1016/j.aos.2008.11.004. [COBISS.SI-ID 18377190]

1.03 Kratki znanstveni prispevek

3. HARTMANN, Frank, SLAPNIČAR, Sergeja. "Hard" and "soft" management controls : control systems. *Manag. control account.*, maart 2007, jaar. 11, str. 26-31. [COBISS.SI-ID 17046502]
4. HARTMANN, Frank, SLAPNIČAR, Sergeja. Harde en zachte managementbeheersing : beheersingssystemen. *Management executive*, 2007, jaa. 5, no. 5, str. 46-49. [COBISS.SI-ID 17481190]

1.04 Strokovni članek

5. GREGORIČ, Aleksandra, SLAPNIČAR, Sergeja. Odpravnine - nagrade za neuspeh?. *Finance*. [Tiskana izd.], 22. mar. 2005, št. 56, str. 8-9, fotografiji avtoric. [COBISS.SI-ID 15338470]
6. SLAPNIČAR, Sergeja. So novi računovodski standardi korak naprej ali za večje pobiranje davkov?. *Finance*. [Tiskana izd.], 11. nov. 2005, št. 218, str. 17. [COBISS.SI-ID 15886310]
7. SLAPNIČAR, Sergeja. Bodo mednarodni računovodski standardi vplivali na cene delnic?. *Finance*. [Tiskana izd.], 30. nov. 2005, št. 231, str. 3, tabela. [COBISS.SI-ID 15949286]
8. SLAPNIČAR, Sergeja. Kako poročati o družbeni odgovornosti : obveščate zainteresirano javnost ali odvrčate pozornost od problemov?. *Manager (Ljublj.)*, jan. 2005, št. 1, str. 44-47, ilustr.

[COBISS.SI-ID 15129062]

9. SLAPNIČAR, Sergeja, GREGORIČ, Aleksandra, REJC BUHOVAC, Adriana. Plače v kalupu družbene sprejemljivosti. *Manager (Ljublj.)*, apr. 2005, št. 4, str. 32-33. [COBISS.SI-ID 15390438]
10. SLAPNIČAR, Matevž, SLAPNIČAR, Sergeja. Strožji nadzor bank za ceno manjše konkurenčnosti. *Finance*. [Tiskana izd.], 1. avg. 2006, št. 146, str. 12, fotografiji avtorjev. [COBISS.SI-ID 16440550]
11. SLAPNIČAR, Sergeja. Trk logike dveh ureditev pri izračnu dobička. *Finance*. [Tiskana izd.], 3. nov. 2006, št. 211, str. 18. [COBISS.SI-ID 16670182]
12. SLAPNIČAR, Sergeja. Rast podjetij določajo ljudje z idejami. *Manag.* +, okt. 2006, št. 4, str. 5. [COBISS.SI-ID 16612070]
13. SLAPNIČAR, Sergeja. Ali bo merjenje poštenih vrednosti izboljšalo računovodstvo? : [čisti računi]. *Finance*. [Tiskana izd.], 15. maj 2007, št. 90, str. 26-27. [COBISS.SI-ID 17088230]
14. SLAPNIČAR, Sergeja. Ali več družbene odgovornosti pomeni dobro novico za lastnike. *Finance*. [Tiskana izd.], 8. nov. 2007, št. 213, str. 25. [COBISS.SI-ID 17423334]
15. SLAPNIČAR, Sergeja. Merjenje uspešnosti bančnih managerjev. *Manager (Ljublj.)*, apr. 2007, št. 4, str. 57-59, tabela. [COBISS.SI-ID 17029094]
16. EMMANUEL, Clive R., KOMINIS, George, SLAPNIČAR, Sergeja. Study questions effect of monetary reward on performance. *CIMA insight*, Oct. 2008.
http://www2.cimaglobal.com/cps/rde/xchg/SID-0A82C289-A35916C6/live/root.xml/Insight054931_5025.htm. [COBISS.SI-ID 18041574]
17. SLAPNIČAR, Sergeja, POLANEC, Sašo, GREGORIČ, Aleksandra. Menedžerske plače : je (samo)regulacija učinkovita?. *Delo (Ljublj.)*, 30. avg. 2008, leto 50, št. 201, graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 241038592]
18. SLAPNIČAR, Sergeja. Menedžerske plače - samo korenček, nikoli palica. *Finance*. [Tiskana izd.], 22. dec. 2008, št. 246, str. 14-15. [COBISS.SI-ID 18303718]
19. SLAPNIČAR, Sergeja. Družbena odgovornost kot dobičkonosen poslovni model. *Finance (Online)*. [Spletna izd.], 11. nov. 2008. <http://www.finance.si/229301>. [COBISS.SI-ID 18164198]
20. KAVČIČ, Slavka, SLAPNIČAR, Sergeja. Dobičkonosnost poslovanja gozdarskih družb s koncesijo za izkoriščanje državnih gozdov = Business profitability of forestry companies having a concession for state-owned forest use. *Gozd. vestn.*, maj 2008, letn. 66, št. 4, str. 235-244, ilustr. [COBISS.SI-ID 17876454]
21. SLAPNIČAR, Sergeja. Najboljši zaposlovalec spodbuja inovativnost in podjetnost. *Zlata nit ...*, 2008, str. 27-29. [COBISS.SI-ID 17807078]
22. SLAPNIČAR, Sergeja. Nagrada je povezana s prihodnostjo. *Delo FT*, 18. maj 2009, št. 150, str. 32, fotografija. [COBISS.SI-ID 18500326]

1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci

23. EPSTEIN, Marc J., REJC BUHOVAC, Adriana, SLAPNIČAR, Sergeja. Aligning performance measurement and incentive systems to improve organizational performance. V: *3rd Conference on Performance Measurement and Management Control, Nice, 21st-23rd September 2005 : conference papers*. [Compact disc ed.]. Brussels: The European Institute for Advanced Studies in Management; Nice: EDHEC Business School, 2005, 38 str. [COBISS.SI-ID 15783142]
24. SLAPNIČAR, Sergeja, GREGORIČ, Aleksandra, REJC BUHOVAC, Adriana. Social comparison as a determinant of senior executives' compensation. V: *6th International Conference Enterprise in transition, Split-Bol, 26th-28th May 2005*. [Compact disc ed.]. Split: Faculty of Economics, 2005, 18 str. [COBISS.SI-ID 15520998]
25. SLAPNIČAR, Sergeja, GREGORIČ, Aleksandra, REJC BUHOVAC, Adriana. Executive compensation from the social comparison and equity theory perspectives. V: *New methodologies and paradigms*. Monterey: AIMA, 2005, 34 str.
http://webpage.pace.edu/jylee/Slapnicar_Gregoric_Rejc_2005L.doc. [COBISS.SI-ID 15545574]
26. EMMANUEL, Clive R., KOMINIS, George, SLAPNIČAR, Sergeja. Motivational contracts for middle level managers : the case of an Eastern European bank. V: *Integrating global organizations : the role of performance measurement systems*. [Compact disc ed.]. Siena: University, 2006, 15 str. [COBISS.SI-ID 16496102]
27. EMMANUEL, Clive R., KOMINIS, George, SLAPNIČAR, Sergeja. Exploring the missing link : performance measurement system. V: *Performance measurement and management 2006 : public and private : papers from the Fifth International Conference on Performance Measurement and Management - PMA 2006, London, New Connaught Rooms, UK, 25th-28th July 2006*. Cranfield: School of Management, Centre for Business Performance, 2006, str. 227-233. [COBISS.SI-ID 16488422]
28. HARTMANN, Frank, SLAPNIČAR, Sergeja. How formality of managerial control systems affects managerial justice perceptions, motivation and organisational commitment. V: *4th Conference on Performance Measurement and Management Control, Nice, France, September 26-28, 2007*. Brussels: The European Institute for Advanced Studies in Management, 2007, 17 str. [COBISS.SI-ID 17363942]
29. EMMANUEL, Clive R., KOMINIS, George, SLAPNIČAR, Sergeja. The impact of target setting on managerial motivation & performance : the case of an Eastern European bank. V: *4th Conference on Performance Measurement and Management Control, Nice, France, September 26-28, 2007*. Brussels: The European Institute for Advanced Studies in Management, 2007, 29 str. [COBISS.SI-ID 17365478]
30. SLAPNIČAR, Sergeja, HARTMANN, Frank. Performance evaluation justice : impact of personality and context. V: *6th Conference on New Directions in Management Accounting, Brussels, December 15-17, 2008*. Brussels: The European Institute for Advances Studies in Management, 2008, 23 str. [COBISS.SI-ID 18361574]
31. SLAPNIČAR, Sergeja, HARTMANN, Frank. Analiza dejavnikov pravičnosti merjenja uspešnosti in nagrajevanja managerjev. V: ČATER, Tomaž (ur.). *Sekcija za poslovno analizo prireja 14. strokovno posvetovanje O sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Hotel Histron, dvorana Asteria, Portorož, 23. in 24. oktobra 2008 : [zbornik referatov]*. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovno analizo, 2008, str. 89-103. [COBISS.SI-ID 18146790]
32. SLAPNIČAR, Sergeja, DOVČ, Gašper. Kaj je poštena vrednost kapitalskih inštrumentov na plitkem trgu kapitala? = What is a fair value of equity instruments in a shallow market?. V: TURK, Ivan (ur.). 40. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji, Portorož, 16.-18.

april 2008. [Zbornik referatov]. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2008, str. 219-234. [COBISS.SI-ID [17766374](#)]

33. GREGORIČ, Aleksandra, POLANEC, Sašo, SLAPNIČAR, Sergeja. Pay me right : reference values and executive compensation. V: *European Financial Management Symposium 2009, April 9-11, 2009, Judge Business School, University of Cambridge, UK*. Cambridge: 2009, 28 str. <http://efmaefm.org/0EFMSZMPOSIUM/CGC%202009/papers/Polanec.pdf>. [COBISS.SI-ID [18488806](#)]

34. GREGORIČ, Aleksandra, POLANEC, Sašo, SLAPNIČAR, Sergeja. Pay me right : reference values and executive compensation. V: *Firm-level data analysis in transition and developing economies*. Edinburg: 2009, 25 str. <http://www.upjohn.org/enterpriseresearch/cost/workshop/polanec.pdf>. [COBISS.SI-ID [18488038](#)]

35. SLAPNIČAR, Sergeja. Razkritja izvenbilančnih poslov = Disclosures of off-balance sheet arrangements. V: *Zbornik referatov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2009, str. 65-85. [COBISS.SI-ID [18578406](#)]

1.12 Objavljeni povzetek znanstvenega prispevka na konferenci

36. EPSTEIN, Marc J., REJC BUHOVAC, Adriana, SLAPNIČAR, Sergeja. Aligning performance measurement and incentive systems to improve organizational performance. V: *3rd Conference on Performance Measurement and Management Control, Nice, 21st-23rd September 2005 : abstracts*. Brussels: The European Institute for Advanced Studies in Management; Nice: EDHEC Business School, 2005, f. [89]. [COBISS.SI-ID [15782630](#)]

37. SLAPNIČAR, Sergeja, GREGORIČ, Aleksandra, REJC BUHOVAC, Adriana. Social comparison as a determinant of senior executives' compensation. V: *Enterprise in transition : proceedings : book of extended abstracts*. Split: University of Split, Faculty of Economics, 2005, str. 45-47. [COBISS.SI-ID [15520742](#)]

38. SLAPNIČAR, Sergeja, GARROD, Neil, VALENTINČIČ, Aljoša. Ownership concentration, executives' profit sharing and earnings distribution. V: *28th Annual Congress of European Accounting Association, Göteborg, 18th-20th May 2005. Programme and collected abstracts*. Göteborg: BAS Publishing, 2005, str. 170. [COBISS.SI-ID [15487462](#)]

39. SLAPNIČAR, Sergeja, HARTMANN, Frank. How formal and informal performance measurement systems affect managerial justice perceptions and motivation. V: *29th Annual Congress of European Accounting Association, Dublin, 22nd-24th March 2006. Programme and collected abstracts*. Brussels: European Accounting Association, 2006, str. 232. [COBISS.SI-ID [16248038](#)]

40. HARTMANN, Frank, SLAPNIČAR, Sergeja. How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. V: COSTA, Carlos Baptista da (ur.), PEREIRA, Linda (ur.). *30th Annual Congress European Accounting Association, Lison, 25th-27th April 2007. Programme and collected abstracts*. [Brussels]: European Accounting Association, 2007, str. 236. [COBISS.SI-ID [17086438](#)]

41. HARTMANN, Frank, SLAPNIČAR, Sergeja. Antecedents and consequences of evaluation process justice. V: COSTA, Carlos Baptista da (ur.), PEREIRA, Linda (ur.). *30th Annual Congress European Accounting Association, Lison, 25th-27th April 2007. Programme and collected abstracts*. [Brussels]: European Accounting Association, 2007, str. 237. [COBISS.SI-ID [17087206](#)]

42. SLAPNIČAR, Sergeja, HARTMANN, Frank. How performance evaluation affects justice and commitment under high and low task uncertainty. V: 31st Annual Congress EAA, Rotterdam, 23rd-25th April 2008. *Programme and collected abstracts*. [Brussels]: European Accounting Association, 2008, str. 195. [COBISS.SI-ID 17791974]

43. SLAPNIČAR, Sergeja, HARTMANN, Frank. Performance evaluation justice : impact of personality and context. V: *2009 Management Accounting Section Research and Case Conference, January 9-10, 2009, Tradewinds Island Resort, St. Pete Beach, Florida*. Sarasota: American Accounting Association, 2009. [COBISS.SI-ID 18441446]

44. SLAPNIČAR, Sergeja. Justice of performance based compensation : the role of pay transparency. V: 32th Annual Congress EAA, Tampere, Finland, 12th-15th May 2009. *Programme and collected abstracts*. [Brussels]: European Accounting Association, 2009, str. 182. [COBISS.SI-ID 18499046]

1.16 Samostojni znanstveni sestavek ali poglavje v monografski publikaciji

45. REJC BUHOVAC, Adriana, SLAPNIČAR, Sergeja. Organizacijska kultura in managerski nadzor po mednarodnem prevzemu. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.), ALEKSIĆ, Ana, GER, Güliz. *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. 1. natis. V Ljubljani: Časnik Finance, 2005, str. 159-180. [COBISS.SI-ID 15896038]

46. SLAPNIČAR, Sergeja. Reporting on corporate social responsibility. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.). *Competitiveness, social responsibility and economic growth*. New York: Nova Science, 2006, str. 339-353. [COBISS.SI-ID 16420326]

47. REJC BUHOVAC, Adriana, SLAPNIČAR, Sergeja. Aligning performance measurement and incentive systems to improve financial performance. V: EPSTEIN, Marc J. (ur.), MANZONI, Jean-François (ur.). *Performance measurement and management control : improving organizations and society*, (Studies in managerial and financial accounting, vol. 16). 1st ed. Amsterdam [etc.]: Elsevier JAI, 2006, str. 479-503, graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 16490470]

48. SLAPNIČAR, Sergeja, HARTMANN, Frank. Vpliv merjenja uspešnosti in nagrajevanja managerjev v bankah na nagnjenost k tveganju. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.), BAJDE, Domen. *Priložnosti finančnega sektorja v tranzicijskih državah*. 1. natis. V Ljubljani: Časnik Finance, 2006, str. 215-232. [COBISS.SI-ID 16729830]

49. REJC BUHOVAC, Adriana, SLAPNIČAR, Sergeja. Organizational culture and managerial control after an international acquisition. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.). *New emerging economies and their culture*. New York: Nova Science Publ., cop. 2007, str. 101-118. [COBISS.SI-ID 17419494]

50. HARTMANN, Frank, SLAPNIČAR, Sergeja. Objective rewarding, managerial motivation and organizational commitment : the intervening role of justice. V: EPSTEIN, Marc J. (ur.), MANZONI, Jean-François (ur.). *Performance measurement and management : measuring and rewarding performance*, (Studies in managerial and financial accounting, vol. 18). Bingley: Emerald, 2008, str. 127-144. [COBISS.SI-ID 17976550]

1.21 Polemika, diskusijski prispevek

51. SLAPNIČAR, Sergeja. Vpliv uvedbe MSRP na bilance bank. *Banč. vestn.*, jan.-feb. 2006, letn. 55, št. 1/2, str. 35-37, ilustr. [COBISS.SI-ID 16131814]

1.22 Intervju

52. SLAPNIČAR, Sergeja, KNEZ-RIEDL, Jožica. Podjetje mora dati družbi več, kot ji lahko škoduje : bistvo družbeno odgovornega ravnanja naj bi bila prostovoljnost, pa čeprav jo spodbudijo pritiski od zunaj. *Finance*. [Tiskana izd.], 20. nov. 2006, št. 222, str. 20. [COBISS.SI-ID 8938780]

MONOGRAFIJE IN DRUGA ZAKLJUČENA DELA

2.05 Drugo učno gradivo

53. SLAPNIČAR, Sergeja, MÖREC, Barbara. *Finančno računovodstvo 1 : zgledi in praktični primeri*, (EF, Vaje). 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 79 str., ilustr., preglednice. ISBN 961-240-075-X. [COBISS.SI-ID 224448256]

54. MÖREC, Barbara, SLAPNIČAR, Sergeja. *Finančno računovodstvo 1 : zgledi in praktični primeri*, (EF, Vaje). 2. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2007. 69 str., ilustr. ISBN 978-961-240-075-0. [COBISS.SI-ID 234897408]

2.12 Končno poročilo o rezultatih raziskav

55. SLAPNIČAR, Sergeja, KRUMBERGER, Matej, ROMIČ, Vesna. *Poenotenje poročanja poslovnih bank nadzornim institucijam v EU : (razpisana tema št. 3) : Področje raziskovalnega projekta Banke Slovenije : končno poročilo, Konvergenca nacionalnih praks pri nadzoru banAnega poslovanja v EU*. Ljubljana: [Banka Slovenije], 2006. 76 str., ilustr. [COBISS.SI-ID 996222]

56. HARTMANN, Frank, SLAPNIČAR, Sergeja. *Characteristics of internal management control systems in Slovenian banks : [research project in topic Corporate governance in banks]*. Ljubljana: Bank of Slovenia, 2007. 62 str., 6 str. pril. [COBISS.SI-ID 17536998]

57. KAVČIČ, Slavka, SLAPNIČAR, Sergeja. *Dobičkonosnost poslovanja gozdarskih delniških družb, ki imajo koncesijo za izkoriščanje gozdov v lasti republike Slovenije : gozdno gospodarstvo*. Ljubljana: [Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano], 2007. 37 str. [COBISS.SI-ID 17252326]

IZVEDENA DELA (DOGODKI)

3.14 Predavanje na tuji univerzi

58. SLAPNIČAR, Sergeja. *Financial and management accounting in health care organization : lecture in program International Master in Health and Social Care Management, 8th September 2006*. Bremen: University of Applied Sciences, Hochschule Bremen, 2006. [COBISS.SI-ID 18074342]

3.15 Prispevek na konferenci brez natisa

59. SLAPNIČAR, Sergeja, HARTMANN, Frank. *Performance evaluation justice : impact of personality and context : presented at the 2009 Management Accounting Section Research and Case Conference, St. Pete Beach, January 9-10, 2009*. Sarasota: American Accounting Association, 2009. [COBISS.SI-ID 18422246]

SEKUNDARNO AVTORSTVO

Urednik

60. *Izzivi managementa*. Slapničar, Sergeja (član uredniškega odbora 2009-). Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management, 2009-. ISSN 1855-5756. <http://www.sam-d.si/IzziviManagementa.aspx?cid=55>. [COBISS.SI-ID 243369472]

Mentor pri magistrskih delih

61. BANOVIĆ, Dušan. *Evolution and critical evaluation of current budgeting practices : master's thesis*. Ljubljana: [D. Banović], 2005. 94 str., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/banovic2695.pdf>. [COBISS.SI-ID 15853798]

62. JELERČIČ, Jure. *Posebnosti vrednotenja Luke Koper : magistrsko delo*. Ljubljana: [J. Jelerčič], 2007. 83 str., 10, [4] str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/jelercic3174.pdf>. [COBISS.SI-ID 16947430]

63. OTONIČAR, Hermina. *Problematika vpeljave mednarodnih standardov računovodskega poročanja v konsolidirane računovodske izkaze bank : magistrsko delo*. Ljubljana: [H. Otoničar], 2007. 70 str., 3 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 16979942]

64. SITAR, Samo. *Poštena vrednost manjšinskega deleža družbe z omejeno odgovornostjo : magistrsko delo*. Ljubljana: [S. Sitar], 2009. IV, 63 str., 10 str. pril., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 18467302]

Mentor pri specialističnih delih

65. KRAŠOVEC, Boštjan. *Analiza in predlog izboljšave poslovnega nadziranja poslovnih enot v tujini Skupine Gorenje : specialistično delo*. Ljubljana: [B. Krašovec], 2007. 66 str., 10 str. pril., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/krasovec3305.pdf>. [COBISS.SI-ID 17218790]

66. DOVČ, Gašper. *Merjenje in izkazovanje poštene vrednosti finančnih naložb na slovenskem kapitalskem trgu : specialistično delo*. Ljubljana: [G. Dovč], 2008. II, 58 str., tabele, zvd. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/dovc3622.pdf>. [COBISS.SI-ID 18068710]

Mentor pri diplomskih delih

67. VEHAR, Majda. *Analiza dejavnikov oblikovanja in razdelitve bilančnega dobička v podjetju Sava, d.d. : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Vehar], 2005. 46 str., 5 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/vehar1876.pdf. [COBISS.SI-ID 15677670]

68. VEHOVEC, Urška. *Analiza sistema merjenja uspešnosti v Tosami : diplomsko delo*. Ljubljana: [U. Vehovec], 2005. 49 str., XII str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/vehovec1716.pdf. [COBISS.SI-ID 15408358]
69. KORENT, Vesna. *Dejavniki delitve čistega dobička v podjetju Krka, d.d., Novo mesto : diplomsko delo*. Ljubljana: [V. Korent], 2005. 47 str., 3 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/korent1792.pdf. [COBISS.SI-ID 15633894]
70. ŽITNIK, Vanja. *Novosti vrednotenja intelektualnega kapitala : diplomsko delo*. Ljubljana: [V. Žitnik], 2005. 54 str., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/zitnik1985.pdf. [COBISS.SI-ID 15978726]
71. KASTELIC, Andrejka. *Povezanost družbeno odgovornega ravnanja in poročanja o njem : primer podjetja Krka : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Kastelic], 2005. 51 str., 9 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kastelic1936.pdf. [COBISS.SI-ID 15816422]
72. VODUŠEK, Tina. *Razlogi preoblikovanja samostojnega podjetnika v družbo z omejeno odgovornostjo : diplomsko delo*. Ljubljana: [T. Vodušek], 2005. 46 str., 2 str. pril., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/vodusek2102.pdf. [COBISS.SI-ID 16054758]
73. JAKOVAC, Darko. *Nadzor nad izvrševanjem finančnega načrta neposrednega proračunskega uporabnika - Ministrstva za notranje zadeve : diplomsko delo*. Ljubljana: [D. Jakovac], 2006. 48 str., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/jakovac2615.pdf. [COBISS.SI-ID 16932070]
74. VINKLER OGOREVC, Lidija. *Kritična analiza sodobnega modela predračunavanja, imenovanega beyond budgeting ali presežno predračunavanje : diplomsko delo*. Ljubljana: [L. Vinkler Ogorevc], 2007. 43 str., 6 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/vinkler2766.pdf. [COBISS.SI-ID 17156838]
75. KOVAČ, Miran. *Model ocene verjetnosti neplačil v slovenskem gospodarskem prostoru : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Kovač], 2007. 35 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kovac2919.pdf. [COBISS.SI-ID 17380070]
76. PAPIČ, Anja. *Nadzor odvisnih podjetij glede na njihovo vlogo v multinacionalki : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Papič], 2007. 41 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/papic2689.pdf. [COBISS.SI-ID 17025766]
77. ZAJC, Vesna. *Novosti vrednotenja finančnih dolgov : diplomsko delo*. Ljubljana: [V. Zajc], 2007. 38 str., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/zajc2844.pdf. [COBISS.SI-ID 17234150]
78. HUMAR, Maja. *Pomen poročanja po odsekih na primeru Save in Istrabenza : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Humar], 2007. 47 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/humar2949.pdf. [COBISS.SI-ID 17359334]
79. ČOGA, Luka. *Poslovodni nadzor v multinacionalnem podjetju : diplomsko delo*. Ljubljana: [L. Čoga], 2007. 42 str., 9 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/coga2681.pdf. [COBISS.SI-ID 17006054]
80. HRIBERNIK, Valerija. *Vpliv pravičnosti ocenjevanja uspešnosti managerjev na njihovo motivacijo : diplomsko delo*. Ljubljana: [V. Hribernik], 2007. 41 str. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/hribernik3130.pdf. [COBISS.SI-ID 17575910]
81. ANDRAŠIČ, Alenka. *Analiza poročanja o družbeni odgovornosti izbranih slovenskih podjetij : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Andrašič], 2008. II, 44 str., graf. prikazi, tabele.

http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/andrasic3690.pdf. [COBISS.SI-ID 18376678]

82. RIBNIKAR, Petra. *Analiza poslovanja družbe Aerodrom Ljubljana : diplomsko delo*. Ljubljana: [P. Ribnikar], 2008. IV, 31 str., 2 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/ribnikar35.pdf>. [COBISS.SI-ID 18085606]
83. LEVAČIČ, Samo. *Analiza poslovne združitve Droge in Kolinske : diplomsko delo*. Ljubljana: [S. Levračič], 2008. 42 str., 6 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/levacic3557.pdf. [COBISS.SI-ID 18227430]
84. NOVAK, Nina. *Analiza prejemkov uprav v Sloveniji : diplomsko delo*. [Ljubljana: N. Novak], 2008. IV, 25 str., 1 str. pril., tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/novak115.pdf>. [COBISS.SI-ID 18300134]
85. AMBROŽIČ, Rok. *Kako je prehod na MSRP vplival na odločitev investitorjev : diplomsko delo*. Ljubljana: [R. Amrožič], 2008. 48 str., 4 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/ambrozic3184.pdf. [COBISS.SI-ID 17667558]
86. KRIŽNAR, Urša. *Konsolidacija računovodskih izkazov skupine Trion : diplomsko delo*. Ljubljana: [U. Križnar], 2008. II, 24 str., 7 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 18159846]
87. ROVŠEK, Mojca. *Merjenje neopredmetenih sredstev v individualni bilanci prevzetega podjetja in v konsolidirani bilanci prevzemnika : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Rovšek], 2008. II, 26 str., tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/rovsek34.pdf>. [COBISS.SI-ID 18085094]
88. VALANT, Jernej. *Računovodsko poročanje bank : diplomsko delo*. Ljubljana: [J. Valant], 2008. II, 38 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/valant3459.pdf. [COBISS.SI-ID 18030822]
89. PEŠL, Maja. *Rezervacije za odpravnine ob upokojitvi in jubilejne nagrade : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Pešl], 2008. II, 47 str., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/pesl3352.pdf. [COBISS.SI-ID 17946598]
90. PINTARIČ, Teja. *Vloga bonitetnih agencij pri krizi olistinjenih drugorazrednih posojil : diplomsko delo*. Ljubljana: [T. Pintarič], 2008. I, 28 str., graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/pintaric97.pdf>. [COBISS.SI-ID 18159590]
91. MAROLT, Andreja. *Vloga revizijskega odbora v nadzornem svetu v banki : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Marolt], 2008. I, 22 str. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/marolt132.pdf>. [COBISS.SI-ID 18310374]
92. STRMEČKI, Ana. *Vpliv pravičnosti merjenja uspešnosti in nagrajevanja na motivacijo managerjev : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Strmečki], 2008. II, 42 str., 8 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/strmecki3458.pdf. [COBISS.SI-ID 18030566]
93. VOŠNJAK, Bor. *Vrednotenje Abanke Vipe d.d. : diplomsko delo*. Ljubljana: [B. Vošnjak], 2008. I, 25 str., 5 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/vosnjak36.pdf>. [COBISS.SI-ID 18085862]
94. VIDERGAR, Matej. *Vrednotenje izpeljanih finančnih instrumentov : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Vidergar], 2008. 38 str., [2] f. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/vidergar3159.pdf. [COBISS.SI-ID 17649126]

95. DOLENC, Rok. *Obračun postopnega prevzema podjetja : diplomsko delo*. Ljubljana: [R. Dolenc], 2009. III, 48 str., 15 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/dolenc3799.pdf. [COBISS.SI-ID 18552038]

Zahteva za izpis bibliografije je bila poslana z računalnika: 193.2.96.153

Izpis bibliografskih enot: vse bibliografske enote

Izbrani format bibliografske enote: ISO 690

Vir bibliografskih zapisov: Vzajemna baza podatkov COBISS.SI/COBIB.SI, 15. 7. 2009

COBISS Kooperativni online bibliografski sistem in servisi COBISS**MARKO PAHOR [19248]****Osebna bibliografija za obdobje 2005-2009****ČLANKI IN DRUGI SESTAVNI DELI****1.01 Izvirni znanstveni članek**

1. PRAŠNIKAR, Janez, GREGORIČ, Aleksandra, PAHOR, Marko. Corporate governance in Slovenian enterprises : from self-management to blockholder control. *Polit. econ. spectr. Sov. Union*, 2006, vol. 21, no. 2, str. 125-148. [COBISS.SI-ID 17223654]
2. ŠKERLAVAJ, Miha, DIMOVSKI, Vlado, MRVAR, Andrej, PAHOR, Marko. Intra-organizational learning networks within knowledge-intensive learning environments. *Interact. learn. environ.*, 2008, 24 str., doi: 10.1080/10494820802190374. [COBISS.SI-ID 17898726]
3. PAHOR, Marko, ŠKERLAVAJ, Miha, DIMOVSKI, Vlado. Evidence for the network perspective on organizational learning. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. [Print ed.], Oct. 2008, vol. 59, no. 12, str. 1985-1994. [COBISS.SI-ID 17936358]
4. PRAŠNIKAR, Janez, PAHOR, Marko, VIDMAR SVETLIK, Jasna. Are national cultures still important in international business? : Russia, Serbia and Slovenia in comparison. *Management (Split)*, Dec. 2008, vol. 13, no. 2, str. 1-26, tabele. [COBISS.SI-ID 18257894]

1.03 Kratki znanstveni prispevek

5. FRANCA, Valentina, PAHOR, Marko. Prednosti uglednega delodajalca pri pridobivanju kandidatov : izsledki raziskave o ugledu in moči blagovne znamke delodajalcev v Sloveniji. *HRM (Ljubl.)*, okt. 2007, letn. 5, št. 19, str. 56-61, ilustr. [COBISS.SI-ID 17412582]

1.04 Strokovni članek

6. PAHOR, Marko. Zakaj bom zamenjal zdravstveno zavarovalnico. *Finance*. [Tiskana izd.], 14. dec. 2005, št. 241, str. 8. [COBISS.SI-ID 15982054]
7. PAHOR, Marko, CIRMAN, Andreja. Mestno jedro naj bo dopolnilo nakupovalnim središčem : odločilno pri oživljanju ljubljanskega mestnega središča je privabiti zahtevnejše porabnike z drugačno ponudbo, kot jo ponujajo preostala nakupovalna središča. *Trgovina*, nov. 2005, št. 9/10,

str. 10-11. [COBISS.SI-ID 15921126]

8. PAHOR, Marko. Koliko slovenskega študenta stane študij. *Finance*. [Tiskana izd.], 25. maj 2006, št. 98, str. 3. [COBISS.SI-ID 16307942]

9. PAHOR, Marko. Zakonitosti managerskih zamenjav. *Manager (Ljublj.)*, mar. 2006, št. 3, str. 7. [COBISS.SI-ID 16204262]

10. PAHOR, Marko, HUMAR DEKLEVA, Bojana, MILIČ, Marja. Politični vrtnec v managementu : najintenzivneje so si kljuge podajali letos, saj je bila razrešena kar tretjina vseh članov uprav in nadzornih svetov v 223 opazovanih družbah. *Manager (Ljublj.)*, dec. 2006, p. št., str. 18-20, ilustr. [COBISS.SI-ID 16812774]

11. FRANCA, Valentina, PAHOR, Marko. Zakaj in kako segmentirati trg dela : raziskava o blagovni znamki delodajalca. *Moje delo revija*. [Tiskana izd.], jun. 2007, št. 30, str. 14-16, ilustr. [COBISS.SI-ID 17318374]

12. FRANCA, Valentina, PAHOR, Marko. Moč blagovne znamke delodajalca : raziskava o blagovni znamki delodajalca. *Moje delo revija*. [Tiskana izd.], jul./avg. 2007, št. 31/32, str. 16-17, ilustr. [COBISS.SI-ID 17318630]

13. FRANCA, Valentina, PAHOR, Marko. Kako plača v resnici vpliva na zaželenost delodajalca : raziskava o blagovni znamki delodajalca. *Moje delo revija*. [Tiskana izd.], sep. 2007, št. 33, str. 14-16, ilustr. [COBISS.SI-ID 17318886]

1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci

14. GREGORIČ, Aleksandra, PAHOR, Marko. Slovenske zavarovalnice in upravljanje družb. V: *12. dnevi slovenskega zavarovalništva z osrednjo temo Evropa brez meja?, Portorož, Kongresni center St. Bernardin, 2. in 3. junij 2005*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje: = Slovenian Insurance Association, 2005, str. 199-212. [COBISS.SI-ID 15563238]

15. PAHOR, Marko, DLESK, Matjaž, LISJAK, Monika, ZDOUC, Nataša. Communities of practice in Gorenje, d.d. V: *6th International Conference Enterprise in transition, Split-Bol, 26th-28th May 2005*. [Compact disc ed.]. Split: Faculty of Economics, 2005, 16 str. [COBISS.SI-ID 15529446]

16. BOBEK, Vito, KOREZ-VIDE, Romana, PAHOR, Marko. Measuring globalization of economy as a tool for designing economic policys' strategies. V: *Economic integrations, competition and cooperation*. Rijeka [etc.]: Faculty of Economics [etc.], 2005, 16 str. [COBISS.SI-ID 15954918]

17. PRAŠNIKAR, Janez, PAHOR, Marko, VIDMAR SVETLIK, Jasna. The convergence of culture : from socialism to capitalism. V: *ICMIT 2006*. [Compact disc ed.]. Singapore: IEEE Engineering Management Society, 2006, 5 str. [COBISS.SI-ID 16372454]

18. FRANCA, Valentina, PAHOR, Marko. Do multinationals have a stronger employer brand on the local market?. V: BENSON, Philip G. (ur.). *Changes in society, changes in organizations, and the changing role of HRM : managing international human resources in a complex world : conference proceedings*. Tallinn: Estonian Business School, 2007, 6 str. [COBISS.SI-ID 17155302]

19. FRANCA, Valentina, PAHOR, Marko. Employer branding as a respond to tight labour market : extended abstract. V: BOJNEC, Štefan (ur.). *Managing global transitions : globalisation, localisation, regionalisation*, (International Management Conference). Koper: Faculty of Management, 2007, str. 1241-1247. [COBISS.SI-ID 2448599]

20. PAHOR, Marko. The impact of gambling on social and economic environment in Nova Gorica. V: *Symposium Slovenia, Nova Gorica, Slovenia, September 24-25, 2007 : [The economic and social implications of destination resort casino hotels]*. Nova Gorica: Faculty of Applied Social Studies, 2007, 18 str.
http://www.fuds.si/nimages/dynamic_novice/2.7_the_impact_of_gambling_on_social_and_economic
 [COBISS.SI-ID 17442790]
21. FRANCA, Valentina, PAHOR, Marko. Management impact on the implementation of employee participation. V: *IERA 2008 : International employment relations association : 16th annual conference IERA 2008, June 30 - 2 July 2008, Nijmegen, The Netherlands*. Nijmegen: Nijmegen School of Management, 2008, 2008, 17 str., ilustr., tabele.
http://www.ru.nl/iera2008/paper_sessions/paper_sessions/paper_sessions/. [COBISS.SI-ID 2720983]
22. FRANCA, Valentina, PAHOR, Marko. Building social dialogue in companies : the role of management. V: *IREC 2008*. London: University of Greenwich, 2008, 19 str. [COBISS.SI-ID 18050022]
23. BAJDE, Domen, OGRAJENŠEK, Irena, PAHOR, Marko, PRAŠNIKAR, Janez. Attitudes of Slovenian industrial enterprises to environmental issues : an empirical investigation. V: *8th International Conference "Challenges of Europe: Financial Crisis and Climate Change", May 21-23, 2009, Split-Bol, Croatia : working papers*. Split: Faculty of Economics, 2009, 20 str.
 [COBISS.SI-ID 18510310]

1.12 Objavljeni povzetek znanstvenega prispevka na konferenci

24. BOBEK, Vito, KOREZ-VIDE, Romana, PAHOR, Marko. Measuring globalisation of economy as a tool for designing economic polycys' strategies : session 1: Theory and practice of economic integration and globalisation. V: *Economic integrations, competition and cooperation : [book of abstracts]*. Rijeka [etc.]: Faculty of Economics [etc.], 2005, str. 19. [COBISS.SI-ID 7996444]
25. PAHOR, Marko, DLESK, Matjaž, LISJAK, Monika, ZDOUC, Nataša. Communities of practice in Gorenje, d.d. V: *Enterprise in transition : proceedings : book of extended abstracts*. Split: University of Split, Faculty of Economics, 2005, str. 192-194. [COBISS.SI-ID 15528422]
26. PAHOR, Marko. Corporate social capital and performance. V: *Sunbelt XXVII*. Corfu: International Network for Social Network Analysis, 2007. [COBISS.SI-ID 17155558]
27. FRANCA, Valentina, PAHOR, Marko. Building social dialogue in companies : the role of management. V: *Nation states, europeanisation and globalisation*. London: 2008, 2 str.
<http://www.ugbs.org/weru/irec/papers/SocDialogue/Franca.doc>. [COBISS.SI-ID 17978854]
28. PAHOR, Marko. Paths of capital : the creation and dissolution of the Slovenian corporate network. V: *Sunbelt XXIX, San Diego, California, March 10-15, 2009. Abstracts*. [San Diego: International Network for Social Network Analysis], 2009, str. 337. [COBISS.SI-ID 18393062]

1.16 Samostojni znanstveni sestavek ali poglavje v monografski publikaciji

29. PRAŠNIKAR, Janez, PAHOR, Marko, ZAGORŠEK, Hugo. Primerjava kulturnih profilov mladih managerjev iz držav Jugovzhodne Evrope in Rusije. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.), ALEKSIĆ, Ana, GER, Güliz. *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. 1. natis. V Ljubljani: Časnik Finance, 2005, str. 109-129. [COBISS.SI-ID 15895526]

30. PRAŠNIKAR, Janez, CIRMAN, Andreja, PAHOR, Marko, MILENKOVIČ, Anja. Medium-sized firms, their expansion in the world and in Slovenia, and their genesis. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.). *Medium-sized firms and economic growth*. New York: Nova Science Publishers, cop. 2005, str. 3-25. [COBISS.SI-ID 15399398]
31. PRAŠNIKAR, Janez, DOMADENIK, Polona, GREGORIČ, Aleksandra, PAHOR, Marko. Corporate governance in Slovenian firms : from self-management to blockholder control. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.). *Medium-sized firms and economic growth*. New York: Nova Science Publishers, cop. 2005, str. 141-155. [COBISS.SI-ID 15400934]
32. PRAŠNIKAR, Janez, LISJAK, Monika, MATAJ, Aleš, PAHOR, Marko, RAJKOVIČ, Tanja, SITAR, Aleša Saša, ŠTEMBERGAR, Mateja, ZAGORŠEK, Hugo, ZDOUC, Nataša. An application of the open innovation model in Gorenje d.d. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.). *Competitiveness, social responsibility and economic growth*. New York: Nova Science, 2006, str. 221-243. [COBISS.SI-ID 16410086]
33. MRAMOR, Dušan, PAHOR, Marko, NOVAK, Miha, ŠTIMEC, Mateja, TOMAŽIN, Vesna. Priložnosti in tveganja bančnega poslovanja v izbranih državah jugovzhodne Evrope in Skupnosti neodvisnih držav. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.), BAJDE, Domen. *Priložnosti finančnega sektorja v tranzicijskih državah*. 1. natis. V Ljubljani: Časnik Finance, 2006, str. 29-54. [COBISS.SI-ID 16725222]
34. MRAMOR, Dušan, BITENC, Matija, PAHOR, Marko. Razvoj zavarovalnega trga : priložnosti in tveganja v izbranih državah jugovzhodne Evrope in Skupnosti neodvisnih držav. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.), BAJDE, Domen. *Priložnosti finančnega sektorja v tranzicijskih državah*. 1. natis. V Ljubljani: Časnik Finance, 2006, str. 81-108. [COBISS.SI-ID 16725734]
35. PRAŠNIKAR, Janez, RAU, Karl-Heinz, PAHOR, Marko, KLINAR, Monika. Making the transition from entrepreneurial to professional management in small and medium-sizes ICT businesses in Slovenia and Germany. V: ULIJN, J. M. (ur.), DRILLON, Dominique (ur.), LASCH, Frank (ur.). *Entrepreneurship, cooperation and the firm : the emergence and survival of high-technology ventures in Europe*. Cheltenham; Northampton: Edward Elgar, 2007, str. 348-369. [COBISS.SI-ID 17280230]
36. PAHOR, Marko, ŠKERLAVAJ, Miha, DIMOVSKI, Vlado. The network perspective to organizational learning - a comparison of two companies. V: STARY, Christian (ur.), BARACHINI, Franz (ur.), HAWAMDEH, Suliman (ur.). *Knowledge management : innovation, technology and cultures*, (Series on innovation and knowledge management, vol. 6). New Jersey [etc.]: World Scientific, 2007, str. 65-79. [COBISS.SI-ID 17280742]
37. PRAŠNIKAR, Janez, PAHOR, Marko, ZAGORŠEK, Hugo. Comparison of cultural profiles of young managers from the countries of South-Eastern Europe and Russia. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.). *New emerging economies and their culture*. New York: Nova Science Publ., cop. 2007, str. 85-99. [COBISS.SI-ID 17419238]
38. PRAŠNIKAR, Janez, KNEŽEVIČ CVELBAR, Ljubica, PAHOR, Marko. Dolenjska in Bela krajina. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.), HADŽI VASILEVA MARKOVSKA, Verica. *Prestrukturiranje podjetij v globalizaciji*. V Ljubljani: Časnik Finance, 2007, str. 283-308. [COBISS.SI-ID 17462758]
39. PAHOR, Marko, BAJDE, Domen, OGRAJENŠEK, Irena, PRAŠNIKAR, Janez. Tipi slovenskih industrijskih podjetij glede na odnos do okoljevarstva. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.). *Globalna finančna kriza in eko strategije podjetij : dopolnjevanje ali nasprotovanje*. 1.

natis. V Ljubljani: Časnik Finance, 2008, str. 235-250. [COBISS.SI-ID 18183910]

MONOGRAFIJE IN DRUGA ZAKLJUČENA DELA

2.01 Znanstvena monografija

40. FRANCA, Valentina, PAHOR, Marko, KARAN, Monika. *Blagovna znamka delodajalca : spoznajte slovenski trg dela in pritegnite najustreznejše kandidate*, (Zbirka Kariera). Ljubljana: Moje delo, 2007. 360 str., ilustr. ISBN 978-961-91775-1-8. [COBISS.SI-ID 235870976]

2.02 Strokovna monografija

41. MIHALIČ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, PAHOR, Marko, KUŠČER, Kir. *Ocena izvedljivosti projekta ZOI Bled 2018*. 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2009. 113 str., 29 str., ilustr. ISBN 978-961-240-157-3. [COBISS.SI-ID 244096768]

2.09 Magistrsko delo

42. BOŽIČ, Valentina, PAHOR, Marko. *Vstop podjetja Era d.d. na hrvaški trg ter predlog dopolnitve maloprodajne strategije na osnovi spoznanj trženjske analize : magistrsko delo*. Ljubljana: [V. Božič], 2006. 89 str., VI str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/bozic2782.pdf>. [COBISS.SI-ID 16077542]

2.12 Končno poročilo o rezultatih raziskav

43. PRAŠNIKAR, Janez, PAHOR, Marko, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica. *Analiza vpliva igralniške dejavnosti na gospodarsko in družbeno okolje v občini Nova Gorica*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 74 f., ilustr. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/VplivIgralnistvaNaOkoljeVMONG.pdf>. [COBISS.SI-ID 1184846]

44. PRAŠNIKAR, Janez, PAHOR, Marko, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica. *Analiza vpliva igralniške dejavnosti na gospodarsko in družbeno okolje v občini Nova Gorica*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/VplivIgralnistvaNaOkoljeVMONG.pdf>. [COBISS.SI-ID 16028134]

45. LAVRAČ, Ivo, CIRMAN, Andreja, PAHOR, Marko, MOZETIČ, Anja, MESEC, Staša, JUŽNIK, Laura. *Ekonomsko spodbujanje revitalizacije mestnega središča : raziskovalni projekt : skupno 2. in 3. fazno poročilo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 160 str. [COBISS.SI-ID 15994086]

46. JAKLIČ, Marko, ZAGORŠEK, Hugo, PAHOR, Marko, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica. *Analiza upravičenosti spremembe obdavčitve posameznih iger na srečo v Sloveniji : zaključno poročilo Študije igralniške dejavnosti : šifra: 4302-3/2006 : naročnik Ministrstvo za finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 143 str. [COBISS.SI-ID 17316326]

IZVEDENA DELA (DOGODKI)

3.15 Prispevek na konferenci brez natisa

47. FRANCA, Valentina, PAHOR, Marko. *Moč blagovne znamke organizacije kot delodajalca : predstavitev raziskave : prispevek na konferenci Motiviranje in nagrajevanje sodelavcev, Bled, 15. maj 2007*. Bled, 15. 5. 2007. [COBISS.SI-ID 2459095]
48. FRANCA, Valentina, PAHOR, Marko. *Prednosti uglednega delodajalca pri pridobivanju kandidatov : izsledki raziskave o ugledu in moči blagovne znamke delodajalcev v Sloveniji : predstavljeno na 10. konferenci O ravnanju z ljudmi pri delu Human Resource Management 2007 "Od strateškega ravnanja z ljudmi pri delu do dobre HRM-prakse", Nova Gorica, 4. in 5. oktober 2007*. Ljubljana: Planet GV, 2007. [COBISS.SI-ID 17413094]

SEKUNDARNO AVTORSTVO

Mentor pri magistrskih delih

49. KRAŠKOVIC, Katja. *Premija za tveganje na nemškem trgu kapitala - empirični izračun : magistrsko delo*. Ljubljana: [K. Kraškovic], 2005. 87 str., 17 str. pril., tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/kraškovic2732.pdf>. [COBISS.SI-ID 15943654]
50. ČEHOVIN, Taja. *Učinkovite strategije medpodjetniškega povezovanja : magistrsko delo*. Ljubljana: [T. Čehovin], 2005. 82 str., 6 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/cehovin2723.pdf>. [COBISS.SI-ID 15950566]
51. VOVKO, Meta. *Analiza odvisnosti med finančnimi kazalci in donosnostjo delnic podjetij v farmacevtski panogi : magistrsko delo*. V Ljubljani: [M. Vovko], 2008. 71 str., VII str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/vovko3619.pdf>. [COBISS.SI-ID 18065382]
52. POGOREVC, Karmen. *Reagiranje delniških trgov na spremembe v ceni nafte : magistrsko delo*. Ljubljana: [K. Pogorevc], 2008. III, 75 str., 6 str. pril., graf. prikazi, tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/pogorevc3667.pdf>. [COBISS.SI-ID 18133990]

Mentor pri diplomskih delih

53. BRECELJ, Matej. *Financiranje rekreativnih športnih društev : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Brecelj], 2005. 43 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/breclj1748.pdf. [COBISS.SI-ID 15442150]
54. SRAKA, Maša. *Kataloška prodaja in zadovoljstvo porabnikov : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Sraka], 2005. 42 str., 10 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/sraka1776.pdf. [COBISS.SI-ID 15626982]
55. DETIČEK, Janja. *Korporacijsko upravljanje in pokojninski skladi : diplomsko delo*. Ljubljana: [J. Detiček], 2005. 47 str., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/deticcek2006.pdf. [COBISS.SI-ID 15987174]

56. MARKOVIČ, Matejka. *Poslovanje podjetja v kmetijski dejavnosti v obdobju vstopa v Evropsko unijo : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Markovič], 2005. 46 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/markovic2113.pdf. [COBISS.SI-ID 16058598]
57. PETROVAČKI, Katja. *Primerjava med finančnim leasingom in bančnim posojilom : diplomsko delo*. Ljubljana: [K. Petrovački], 2005. 34 str., 9 str. pril., tabele, graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 15433702]
58. PRAŠNIKAR, Črtomir. *Tehnološke sposobnosti kot vir konkurenčnih prednosti podjetij : diplomsko delo*. Ljubljana: [Č. Prašnikar], 2005. 39 str., 1 f. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/prasnikar1663.pdf. [COBISS.SI-ID 15367398]
59. LIČEN, Karmen. *Tvegani kapital kot vir financiranja malih in srednjih podjetij : diplomsko delo*. Ljubljana: [K. Ličen], 2005. 47 str., 6 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/licen2066.pdf. [COBISS.SI-ID 16039654]
60. STREHAR, Vesna. *Hotel kot spodbuda razvoja turizma v Občini Kamnik : diplomsko delo*. Ljubljana: [V. Strehar], 2006. 50 str., 5 str. pril., tabele, graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 16806630]
61. ROBNIK, Viktorija. *Analiza regionalnega razvojnega programa za koroško regijo 2002-2006 : diplomsko delo*. Ljubljana: [V. Robnik], 2007. 44 str., 15 str. pril., tabele, graf. prikazi, zvd. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/robnik2729.pdf. [COBISS.SI-ID 17107174]
62. FILIPIČ, Sanja. *Vpliv kazalnikov na blokado TRR : diplomsko delo*. Ljubljana: [S. Filipič], 2007. 35 str., 34 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/filipic2771.pdf. [COBISS.SI-ID 17159398]
63. KONIČ, Luka. *Vpliv mednarodne bančne konsolidacije na učinkovitost poslovanja prevzetih bank : diplomsko delo*. Ljubljana: [L. Konič], 2007. 41 str., 10 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/konic3119.pdf. [COBISS.SI-ID 17565414]
64. FABJAN, Milan. *Vpliv turizma in igralnštva na civilno družbo v Mestni občini Nova Gorica : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Fabjan], 2007. 45 str., 17 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/fabjan3031.pdf. [COBISS.SI-ID 17407206]
65. KOCJAN, Martina. *Interes študentov za MBA-študij : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Kocjan], 2008. III, 39 str., 10 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kocjan3538.pdf. [COBISS.SI-ID 18207974]
66. MAKUC, Erik. *Kriza na trgu dela - vključevanje mladih : diplomsko delo*. Ljubljana: [E. Makuc], 2008. II, 44 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/makuc3657.pdf. [COBISS.SI-ID 18355430]
67. OMLADIČ, Rok. *Marketing research process in high-tech markets : diploma*. Ljubljana: [R. Omladič], 2008. 45 str., graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/omladic3360.pdf. [COBISS.SI-ID 17950182]
68. DRAŠLER, Aleš. *Poslovni modeli v glasbeni dejavnosti : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Drašler], 2008. 38 str., 1 f. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/drasler3251.pdf. [COBISS.SI-ID 17826278]
69. PROSEN, Tilen. *Povezava med finančnimi kazalniki in donosnostjo : diplomsko delo*. Ljubljana: [T. Prosen], 2008. III, 53 str., 23 str. pril., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/prosen3656.pdf. [COBISS.SI-ID 18344678]

70. KELC, Marko. *Pricing decision for high-tehnology products and services : diploma paper*. Ljubljana: [M. Kelc], 2008. 44 str., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kelc3290.pdf. [COBISS.SI-ID 17873382]
71. ŠTRUKELJ, Ana. *Strukturna neskladja in fleksibilnost delovne sile : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Štrukelj], 2008. III, 46 str., 6 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/strukelj3411.pdf. [COBISS.SI-ID 17994470]
72. PREMRN, Samo. *Škoda, ki zaradi kršenja avtorskih pravic nastane v filmski industriji : diplomsko delo*. Ljubljana: [S. Premrn], 2008. 46 str., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/premrn3291.pdf. [COBISS.SI-ID 17873894]
73. ŠUMAN, Zala. *Tržni položaj igralnice in igralnih salonov na Krasu : diplomsko delo*. Ljubljana: [Z. Šuman], 2008. III, 43 str., 6 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 18254054]

Komentor pri doktorskih disertacijah

74. KONDA, Iva. *Razvoj odnosov med prodajalci in kupci v omrežju povezav na medorganizacijskem trgu : doktorska disertacija*. Ljubljana: [I. Konda], 2009. VI, 209 str., 17 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/doktor/konda274.pdf>. [COBISS.SI-ID 18463974]

Komentor pri magistrskih delih

75. MUKANOV, Blagoja. *The model of busines buying behavior : the case of Skopje Fair as provider of meeting services : master's degree thesis*. Ljubljana: [B. Mukanov], 2006. VI, 144 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 16771558]
76. ŠULER, Sabina. *Corporate social responsibility and the effect product recalls on brand loyalty : master thesis = Družbena odgovornost podjetij in vpliv odpoklicev izdelkov s trga na zvestobo blagovni znamki*. Ljubljana: [S. Šuler], 2008. 54 str., XI str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/suler94-B.pdf>. [COBISS.SI-ID 17675494]
77. ČIBEJ, Maja. *Dejavniki, ki vplivajo na kariero diplomantov Ekonomske fakultete : magistrsko delo*. Ljubljana: [M. Čibej], 2008. 102 str., 19 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/cibej3500.pdf>. [COBISS.SI-ID 17678566]
78. RUPAR, Robert. *Vpliv nizko stroškovnega letalskega prevoznika Easyjet na slovenski turizem : magistrsko delo*. Ljubljana: [R. Rupar], 2008. VI, 97 str., 8 str. pril., graf. prikazi, tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/rupar3639.pdf>. [COBISS.SI-ID 18126566]
79. KOZLEVČAR, Nataša. *Vedenje slovenskih vlagateljev v času rasti vzajemnih skladov : magistrsko delo*. Ljubljana: [N. Kozlevčar], 2009. IV, 73 str., 14 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/kozlevcar3741.pdf>. [COBISS.SI-ID 18321126]

Komentor pri diplomskih delih

80. HORVAT, Darja. *Segmentacija uporabnikov interneta za potrebe spletne potovalne agencije :*

diplomsko delo. Ljubljana: [D. Horvat], 2005. 45 str., 36 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 15939302]

81. HAUPTMAN, Helena. *Analiza učinkovitosti in koristnosti letnih pogovorov na primeru skupine Petrol : diplomsko delo*. Ljubljana: [H. Hauptman], 2006. 44 str., 43 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 16894694]

82. VIDRIH, Marta. *Kariere diplomantov Ekonomske fakultete : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Vidrih], 2006. 56 str., 42 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/vidrih2358.pdf. [COBISS.SI-ID 16542182]

83. ANŽLOVAR, Katja. *Stanovanjsko financiranje v tranzicijskih državah : diplomsko delo*. Ljubljana: [K. Anžlovar], 2006. 38 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/anzlovar2192.pdf. [COBISS.SI-ID 16203750]

84. FEKONJA, Tadej. *Measuring the efficiency of Slovenian hotels : diploma thesis*. Ljubljana: [T. Fekonja], 2008. II, 27 str., 10 str. pril., tabele, graf. prikazi. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/fekonja68.pdf>. [COBISS.SI-ID 18124774]

Pisec recenzij

85. OBLAK, Tanja, PETRIČ, Gregor. *Splet kot medij in mediji na spletu*, (Knjižna zbirka Media). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2005. 201 str., graf. prikazi, tabele. ISBN 961-235-220-8. [COBISS.SI-ID 222951680]

Zahteva za izpis bibliografije je bila poslana z računalnika: 193.2.96.153

Izpis bibliografskih enot: vse bibliografske enote

Izbrani format bibliografske enote: ISO 690

Vir bibliografskih zapisov: Vzajemna baza podatkov COBISS.SI/COBIB.SI, 15. 7. 2009

COBISS Kooperativni online bibliografski sistem in servisi COBISS

KIR KUŠČER [30080]**Osebna bibliografija za obdobje 2005-2009**

ČLANKI IN DRUGI SESTAVNI DELI**1.01 Izvirni znanstveni članek**

1. KUŠČER, Kir, ROBERTSON, Robert W. "Blue Tomato" and the internationalization of the global snowboard. *Ethics & critical thinking journal*, 2008, no. 2, str. 121-135. [COBISS.SI-ID 18553318]

1.04 Strokovni članek

2. KUŠČER, Kir. Slovenski indeks turističnega zaupanja. *GT*, 2008, letn. 14, št. 73, str. 12-13, ilustr. [COBISS.SI-ID 18371814]

1.16 Samostojni znanstveni sestavek ali poglavje v monografski publikaciji

3. MIHELIC, Katarina Katja, DEBEVEC, Jasmina, HOHNJEC, Simon, KUŠČER, Kir, LAMPE, Andreja, TROBEC, Domen. Turistični proizvod in destinacijski management ter marketing v Beli krajini. V: PRAŠNIKAR, Janez (ur.), CIRMAN, Andreja (ur.), HADŽI VASILEVA MARKOVSKA, Verica. *Prestrukturiranje podjetij v globalizaciji*. V Ljubljani: Časnik Finance, 2007, str. 267-281. [COBISS.SI-ID 17460710]

MONOGRAFIJE IN DRUGA ZAKLJUČENA DELA**2.02 Strokovna monografija**

4. MIHALIČ, Tanja, KUŠČER, Kir. *Indeks turističnega zaupanja 2008 - 2 : ekonomski rezultati in priložnosti slovenskega turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2008. 7 str., ilustr. ISBN 978-961-240-138-2. [COBISS.SI-ID 239576064]

5. MIHALIČ, Tanja, KUŠČER, Kir. *Indeks turističnega zaupanja 2008 - 3 : ekonomski rezultati in priložnosti slovenskega turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2008. 8 str., ilustr. ISBN 978-961-

240-144-3. [COBISS.SI-ID [241560576](#)]

6. MIHALIČ, Tanja, KUŠČER, Kir. *Indeks turističnega zaupanja : ekonomski rezultati in priložnosti slovenskega turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2008. 6 str., ilustr. ISBN 978-961-240-129-0. [COBISS.SI-ID [237629696](#)]

7. MIHALIČ, Tanja, KUŠČER, Kir. *Tourism confidence index 2008 - 1 : economic performance and opportunities of Slovene tourism*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2008. 6 str., ilustr. [COBISS.SI-ID 17933542]

8. MIHALIČ, Tanja, KUŠČER, Kir. *Indeks turističnega zaupanja 2009 - 1 : ekonomski rezultati in priložnosti slovenskega turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Inštitut za turizem, 2009. ISBN 978-961-240-160-3. http://www.slovenia.info/?ps_indeks_turisticnega_zaupanja=0&lng=1. [COBISS.SI-ID [244272128](#)]

9. MIHALIČ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, PAHOR, Marko, KUŠČER, Kir. *Ocena izvedljivosti projekta ZOI Bled 2018*. 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2009. 113 str., 29 str., ilustr. ISBN 978-961-240-157-3. [COBISS.SI-ID [244096768](#)]

2.11 Diplomsko delo

10. KUŠČER, Kir. *Poslovni načrt za podjetje Wake park d.o.o. : diplomsko delo*. Ljubljana: [K. Kuščer], 2006. 47 str., 58 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID [16506086](#)]

IZVEDENA DELA (DOGODKI)

3.15 Prispevek na konferenci brez natisa

11. KUŠČER, Kir, MIHALIČ, Tanja. *Turistični barometer UN WTO in indeks turističnega zaupanja : predstavljeno na 5. Seminarju trženjskih raziskav v turizmu, Ljubljana, 5. novembra 2008*. Ljubljana: Slovenska turistična organizacija, 2008. [COBISS.SI-ID [18127334](#)]

NERAZPOREJENO

12. MIHALIČ, Tanja, KUŠČER, Kir. *Indeks turističnega zaupanja 2009 - 2 : ekonomski rezultati in priložnosti slovenskega turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Inštitut za turizem, 2009. ISBN 978-961-240-155-9. http://www.slovenia.info/?ps_indeks_turisticnega_zaupanja=0&lng=1. [COBISS.SI-ID [246606336](#)]

Zahteva za izpis bibliografije je bila poslana z računalnika: 193.2.96.153
Izpis bibliografskih enot: vse bibliografske enote
Izbrani format bibliografske enote: ISO 690

Vir bibliografskih zapisov: Vzajemna baza podatkov COBISS.SI/COBIB.SI, 15. 7. 2009

COBISS Kooperativni online bibliografski sistem in servisi COBISS**TOMAŽ KOLAR [16007]****Osebna bibliografija za obdobje 2005-2009****ČLANKI IN DRUGI SESTAVNI DELI****1.01 Izvirni znanstveni članek**

1. KOLAR, Tomaž. Benchmarking market orientation of banks in transitional markets : exploring a modified approach. *Int. j. bank mark.*, 2006, vol. 24, no. 2, str. 76-97. [COBISS.SI-ID 16167142]
2. KOLAR, Tomaž. Evaluating the performance of call centres from consumers' perspective : marketing research industry example. *Management (Split)*, Dec. 2006, vol. 11, no. 2, str. 53-76. <http://www.efst.hr/management/Vol11No2-2006/4-Kolar.doc>. [COBISS.SI-ID 16837094]
3. KOLAR, Tomaž. Advancing market orientation of service companies. *Organizacija (Kranj)*, sep. 2006, letn. 39, št. 7, str. 409-415. [COBISS.SI-ID 16700646]
4. KOLAR, Tomaž, ŽABKAR, Vesna. The meaning of tourists' authentic experiences for the marketing of cultural heritage sites. *Econ. bus. rev.*, October 2007, vol. 9, no. 3, str. 235-256, tabele. [COBISS.SI-ID 17518566]
5. KOLAR, Tomaž. Military transformations and marketing strategy craftsmanship. *International journal of management and enterprise development*, no. 5, 2007, str. 552-561. [COBISS.SI-ID 17277158]
6. KOLAR, Tomaž. Linking customers and products by means-end chain analysis. *Management (Split)*, 2007, vol. 12, no. 2, str. 69-83. <http://www.efst.hr/management/Vol12No2-2007/5-Kolar.doc>. [COBISS.SI-ID 17524454]
7. KOLAR, Tomaž, TOPORIŠIČ, Andrej. Marketing as warfare, revisited. *Mark. intell. plann.* [Print ed.], 2007, vol. 25, no. 3, str. 203-216. [COBISS.SI-ID 17276902]
8. KOLAR, Tomaž. Perceived survey quality and respondent participation. *Druš. istraž. (Zagreb)*, stu./pros. 2008, god. 17, br. 6, str. 1203-1217. [COBISS.SI-ID 18262502]
9. KOLAR, Tomaž, KOLAR, Iztok. What respondents really expect from researchers. *Eval. rev.*, Aug. 2008, vol. 32, no. 4, str. 363-391. [COBISS.SI-ID 17953510]
10. DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, KOLAR, Tomaž, MAKOVEC

BRENČIČ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena, ŽABKAR, Vesna. Conceptualizing tourist satisfaction at the destination level. *International journal of culture, tourism and hospitality research*, 2009, vol. 3, bo. 2, str. 116-126. [COBISS.SI-ID 18549734]

1.02 Pregledni znanstveni članek

11. KOLAR, Tomaž, KOLAR, Iztok. Spremljanje kakovosti storitev v klicnih centrih = Service quality assessment in call centers. *Naše gospod.*, 2007, letn. 53, št. 3/4, str. 100-106. [COBISS.SI-ID 9157404]

1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci

12. KOLAR, Tomaž, BAJDE, Domen. Politicizing consumption : a dialectic of consumption and politics. V: ZIAMOU, Paschalina (Lilia) (ur.), ZOTOS, Yorgos (ur.). 9th International Conference on Marketing and Development (ICMD), Thessaloniki, Grece, June 8-11, 2005. *Proceedings*. Thessaloniki: School of Econmics, 2005, 17 str. [COBISS.SI-ID 15560422]

13. ŽABKAR, Vesna, KONEČNIK RUZZIER, Maja, KOLAR, Tomaž, SIRŠE, Janez. Foundations of transnational marketing strategy for tourism destinations basedon cultural heritage tourism. V: *An enterprise odyssey: integration or disintegration*. [Compact disc ed.]. Zagreb: Faculty of Economics and Business, 2006, 10 str. [COBISS.SI-ID 16369382]

14. KOLAR, Tomaž. El sentido creativo en la estrategia de marketing : el uso de metáforas como herramienta estratégica = Marketing strategy as creative sense-making : using metaphors as a strategic tool : Tomaž Kolar. V: ORTEGA, Enrique (ur.), GONZÁLEZ, Ladislao (ur.), PÉREZ DEL CAMPO, Enrique (ur.). *Ponencias academicas*. Madrid: Facultad de ciencias economicas y empresariales, 2007, str. 1-19. [COBISS.SI-ID 17501670]

15. DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, KOLAR, Tomaž, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena, ŽABKAR, Vesna. How to measure tourist satisfaction at the destination level : conceptualisation of the standard model. V: ANDREU, Luisa (ur.), GNOTH, Juergen (ur.), KOZAK, Metin (ur.). *Proceedings of the 2007 Advances in Tourism marketing Conference, Valencia, Spain, 10th-12th September 2007*. Valencia: Universitat, 2007, 12 str. [COBISS.SI-ID 17302502]

16. ŽABKAR, Vesna, KOLAR, Tomaž. Values, personality types and consumer attitudes : implications for CEE countries. V: SPRINGER, Reiner (ur.), CHADRABA, Petr (ur.). *Proceedings of the 16th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central & Eastern Europe, Vienna, December 4-6, 2008*. Vienna: University of Economics and Business Administration, Institute of International Business, 2008, str. 437-448. [COBISS.SI-ID 18213862]

1.12 Objavljeni povzetek znanstvenega prispevka na konferenci

17. KOLAR, Tomaž. Conceptual model of market orientation in services sector. V: MOHAMMAD, Mohatram (ur.). International Conference on Service Industry Challenges & Opportunities, Muscat, Oman, 13th-14th September 2006. *Conference proceedings*. Muscat: Waljat Colleges of Applied Sciences, 2006, str. 38. [COBISS.SI-ID 16531942]

18. ŽABKAR, Vesna, KONEČNIK RUZZIER, Maja, KOLAR, Tomaž, SIRŠE, Janez. Foundations of transnational marketing strategy for tourism destinations basedon cultural heritage tourism. V:

GALETIĆ, Lovorka (ur.). *An enterprise odyssey: integration or disintegration : proceedings*. Zagreb: Faculty of Economics and Business, 2006, str. 222-223. [COBISS.SI-ID 16375526]

19. DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, KOLAR, Tomaž, MAKOVEC BRENČIČ, Maja, OGRAJENŠEK, Irena, ŽABKAR, Vesna. How to measure tourist satisfaction at the destination level : conceptualisation of the standard model. V: ANDREU, Luisa (ur.), GNOTH, Juergen (ur.), KOZAK, Metin (ur.). *Proceedings of the 2007 Advances in Tourism marketing Conference, Valencia, Spain, 10th-12th September 2007 : [Abstracts]*. Valencia: Universitat, 2007, str. 43. [COBISS.SI-ID 17303270]

1.21 Polemika, diskusijski prispevek

20. KOLAR, Tomaž, TOPORIŠIČ, Andrej. Metafore kot orodje oblikovanja trženjske strategije = Metaphors as a tool in the formation of marketing strategy. *Naše gospod.*, 2007, letn. 53, št. 5/6, str. 106-113. [COBISS.SI-ID 9333020]

MONOGRAFIJE IN DRUGA ZAKLJUČENA DELA

2.12 Končno poročilo o rezultatih raziskav

21. KOLAR, Tomaž. *Development of market orientation in a services context : an alternative model proposal = Razvoj tržne naravnosti na področju trženja storitev : predlog alternativnega modela*, (Delovni zvezki, no. 176). Ljubljana: Ekonomska fakulteta: = Faculty of Economics, 2005. 20 str. ISBN 961-240-061-X. http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti/wp/development%20of%20market.doc. [COBISS.SI-ID 222962944]

22. KOLAR, Tomaž. *Reapplying warfare principles to marketing strategy = Ponovna uporaba načel vojskovanja pri razvoju trženjskih strategij*, (Zbirka Delovni zvezki, no. 184). Ljubljana: Ekonomska fakulteta: = Faculty of Economics, 2006. 15 str., tabele. ISBN 961-240-073-3. http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti/wp/REDEPLOYMENT_WP-rec.doc. [COBISS.SI-ID 224422400]

23. MAKOVEC BRENČIČ, Maja, DMITROVIĆ, Tanja, KNEŽEVIĆ CVELBAR, Ljubica, KOLAR, Tomaž, KONEČNIK RUZZIER, Maja, MIHALIČ, Tanja, OGRAJENŠEK, Irena, ROJŠEK, Iča, VIDA, Irena, ŽABKAR, Vesna, GABRIJAN, Vladimir, MILFELNER, Borut, MUMEL, Damijan, OGORELC, Anton, PISNIK KORDA, Aleksandra, SNOJ, Boris. *Metodologija za stalno spremljanje zadovoljstva turistov : priročnik : [ARRS-RI-CRP-VP-2007-II, šifra projekta V5-0206]*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem, 2007. 50 str., ilustr. http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Prirocnik-metodologija_za_merjenje_zadovoljstva_EF_splet.pdf. [COBISS.SI-ID 17695462]

SEKUNDARNO AVTORSTVO

Urednik

24. *Akademija MM*. Kolar, Tomaž (član uredniškega odbora 2008-). Ljubljana: Marketing magazin, 1997-2003. ISSN 1408-1652. [COBISS.SI-ID 65123840]

Mentor pri magistrskih delih

25. SHARMA, Partha Sarthi Sen. *Marketing of Uttar Pradesh (India) as a tourist destination : master's degree thesis*. Ljubljana: [P.S.S. Sharma], 2008. 62 str., X str. pril., graf. prikazi, tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/sharma170-B.pdf>. [COBISS.SI-ID 18416358]
26. TOPOLNIK, Bojana. *Posebnosti trženja bančnih storitev ženskam : primerjava slovenskih in tujih bank : magistrsko delo*. Ljubljana: [B. Topolnik], 2008. IV, 77 str., 16 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 18220262]

Mentor pri specialističnih delih

27. PODLOGAR, Albina Majda. *Uvajanje novega izdelka na trg z imitiranjem obstoječega izdelka : specialistično delo*. Ljubljana: [A.M. Podlogar], 2009. III, 71 str., 15 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/brez_objave.htm. [COBISS.SI-ID 18558694]

Mentor pri diplomskih delih

28. MARTINJAK, Maša. *Dejavniki odločanja pri nakupu prvošolskih nahrbtnikov : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Martinjak], 2005. 43 str., 22 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/martinjak2034.pdf. [COBISS.SI-ID 16010982]
29. ŽARN, Jerneja. *Gverilsko trženje v praksi slovenskih podjetij : diplomsko delo*. Ljubljana: [J. Žarn], 2005. 40 str., 23 str. pril., graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/zarn1848.pdf. [COBISS.SI-ID 15658470]
30. ŠTULAR, Luka. *Mobilno trženje na primeru podjetja Mercator, d.d. : diplomsko delo*. Ljubljana: [L. Štular], 2005. 41 str., 6 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/stular1818.pdf. [COBISS.SI-ID 15642342]
31. POSEDI, Tamara. *Odnos kupcev do osebne prodaje na domu : diplomsko delo*. Ljubljana: [T. Posedi], 2005. 46 str., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/posedi1976.pdf. [COBISS.SI-ID 15973606]
32. KOLAN, Tina. *Uporaba strategij potiska in potega z namenom vplivanja na proces nakupnega odločanja pri kupovanju knjig v knjigarnah : diplomsko delo*. Ljubljana: [T. Kolan], 2005. 44 str., 31 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kolan1891.pdf. [COBISS.SI-ID 15690214]
33. BAHOR, Katja. *Vloga vrednostnih bonov pri nakupni odločitvi za knjige - primer Mladinske knjige Založbe d.d. : diplomsko delo*. Ljubljana: [K. Doltar], 2005. 46 str., 34 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/doltar1890.pdf. [COBISS.SI-ID 15689958]
34. VAČUN, Anja. *Dejavniki in razsežnosti etičnega porabništva : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Vačun], 2006. 49 str., 8 str. pril. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/vacun2210.pdf. [COBISS.SI-ID 16261862]
35. PAVLIN, Mojca. *Učinkovitost oglasov s spolnimi pozivi : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Pavlin], 2006. 45 str., 16 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/pavlin2277.pdf. [COBISS.SI-ID 16454118]

36. ŠAFAR, Mitja. *Zunanji mediji in analiza cen avtobusnega oglaševanja : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Šafar], 2006. 50 str., 19 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/safar2600.pdf. [COBISS.SI-ID 16916966]
37. VERTIČ, Andreja. *Zvestoba trgovskim blagovnim znamkam na primeru kozmetičnih izdelkov : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Vertič], 2006. 42 str., 14 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/vertic2433.pdf. [COBISS.SI-ID 16576230]
38. SIMIĆ, Nina. *Celovito vrednotenje kakovosti in zadovoljstva obiskovalcev v diskoteki Global : diplomsko delo*. Ljubljana: [N. Simić], 2007. 45 str., 21 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/simic2918.pdf. [COBISS.SI-ID 17340646]
39. BOGATAJ, Mihael. *Motivi za opravljanje prostovoljnega dela v društvu Amnesty International : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Bogataj], 2007. 36 str., 11 str. pril., graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/bogataj2736.pdf. [COBISS.SI-ID 17120998]
40. HODNIK, Tanja. *Presojanje uspešnosti trženjskega komuniciranja na nenaslovljeni oglaševalski pošti : diplomsko delo*. Ljubljana: [T. Hodnik], 2007. 44 str., 34 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/hodnik3035.pdf. [COBISS.SI-ID 17409510]
41. RADOVIČ, Jerneja. *Prikrito oglaševanje v slovenskem medijskem prostoru : diplomsko delo*. Ljubljana: [J. Radovič], 2007. 45 str., 40 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/radovic3118.pdf. [COBISS.SI-ID 17565158]
42. KOREN, Tanja. *Storitveni cvet pri prodaji pohištva : diplomsko delo*. Ljubljana: [T. Koren], 2007. 35 str., 21 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/koren2830.pdf. [COBISS.SI-ID 17226214]
43. POČKAJ, Bogomil. *Strategija trženja oljčnega olja v Sloveniji : diplomsko delo*. Ljubljana: [B. Počkaj], 2007. 47 str., 9 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/pockaj3149.pdf. [COBISS.SI-ID 17616614]
44. HRIBAR, Sandra. *Trženje generaciji "Y" na podlagi odnosov : diplomsko delo*. Ljubljana: [S. Hribar], 2007. 46 str., 18 str. pril., graf. prikazi, tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/hribar2687.pdf. [COBISS.SI-ID 17007078]
45. STEVANOVIČ, Jure. *Dejavniki in značilnosti nakupnega procesa pri toplotnih črpalkah kot ogrevalnem sistemu prihodnosti : diplomsko delo*. Ljubljana: [J. Stevanovič], 2008. III, 44 str., 13 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/stevanovic3589.pdf. [COBISS.SI-ID 18288870]
46. PETRIČ, Blaž. *Medkulturne razlike pri zaznavanju barv in njihov vpliv na dojetje izdelkov : diplomsko delo*. Ljubljana: [B. Petrič], 2008. II, 46 str., 40 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/petric3521.pdf. [COBISS.SI-ID 18190822]
47. GRUBELNIK, Tina. *Strategije zdravljenja pri prehladu iz perspektive porabnikov in zdravnikov : diplomsko delo*. Ljubljana: [T. Grubelnik], 2008. II, 55 str., 25 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/grubelnik3522.pdf. [COBISS.SI-ID 18191078]
48. FRATNIK, Andrej. *Trženje od ust do ust kot oblika tržnega komuniciranja : predstavitev orodij in predlog konceptualnega modela : diplomsko delo*. Ljubljana: [A. Fratnik], 2008. 56 str., 21 str. pril., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/fratnik3272.pdf. [COBISS.SI-ID 17852134]
49. CERJAK, Janja. *Uspešnost motečih oglasov : diplomsko delo*. Ljubljana: [J. Cerjak], 2008. II, 43

str., I, 30 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/cerjak3647.pdf. [COBISS.SI-ID 18340838]

50. AHAČIČ, Miha. *Uvajanje upravljanja odnosov s strankami : analiza stanja v majhnih slovenskih podjetjih : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Ahačič], 2008. II, 48 str., 13 str. pril., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/ahacic3520.pdf. [COBISS.SI-ID 18190566]

51. CERAR, Peter. *Vpliv interneta na trženje v glasbeni industriji : diplomsko delo*. Ljubljana: [P. Cerar], 2008. 42 str., 28 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/cerar3231.pdf. [COBISS.SI-ID 17785318]

52. ŠPENDE, Tina. *Značilnosti nakupnega procesa in potrošnje otroških sokov in kašic : diplomsko delo*. Ljubljana: [T. Špende], 2008. 57 str., 10 str. pril., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/spende3221.pdf. [COBISS.SI-ID 17759974]

53. JERAJ, Matevž. *Impulzivno in kompulzivno nakupno vedenje porabnikov : pregled teoretičnega razvoja in predlog modela : diplomsko delo*. Ljubljana: [M. Jeraj], 2009. 63 str., graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/jeraj3761.pdf. [COBISS.SI-ID 18483430]

Komentor pri magistrskih delih

54. STERGAR, Marija. *Merjenje uspešnosti odnosov z javnostmi v Sloveniji : magistrsko delo*. Ljubljana: [M. Stergar], 2008. 96 str., graf. prikazi, tabele. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/stergar3644.pdf>. [COBISS.SI-ID 18126822]

Zahteva za izpis bibliografije je bila poslana z računalnika: 193.2.96.153

Izpis bibliografskih enot: vse bibliografske enote

Izbrani format bibliografske enote: ISO 690

Vir bibliografskih zapisov: Vzajemna baza podatkov COBISS.SI/COBIB.SI, 15. 7. 2009