

Napitnina v gostinstvu

Andrej Raspor

M. Valentinčiča 13, SI-5250 Solkan, Slovenija, andrej.raspor@hit.si

V prispevku je avtor povzel raziskave, ki ugotavljajo, kako določena vedenja natakarjev vplivajo na višino prejete napitnine. Čeprav v večini držav napitnina ni obvezen element storitve, je za zaposlene v gostinstvu pomembna. Prav zaradi tega se kaže potreba po spoznavanju tehnik, s katerimi lahko natakarji sami povečujejo napitnine. Raziskava je tudi pokazala, da zadovoljni gosti tudi v Sloveniji namenijo del denarja za zaposlene v obliki napitnin in da v restavracijah in gostilnah gostje namenijo zaposlenim v povprečju 2,97 % denarja od realizacije. Raziskava je tudi pokazala določene razlike med slovenskimi in italijanskimi gosti, saj so le-ti radodarnější.

Ključne besede: natakarji, napitnina, plača, gibljivi del plače, restavracija, gostinstvo, turizem.

1 Uvod

Čeprav obiskovalci restavracij pogosto puščajo majhne vsote denarja za osebje, je kljub temu tematika napitnine dokaj neraziskana. Morda kaže iskati vzroke v tem, da je v večini držav neobvezen element storitve. Zato ni neposrednega vpogleda v višino napitnine in je vsakršno raziskovanje oteženo. Za našo raziskavo je predvsem zanimiv odnos med zaposlenim (natakarjem/natakarico¹) in gostom. Obstaja namreč določena stopnja korelacije med zadovoljnim gostom in dobičkom kot tudi med zadovoljnim gostom in napitnino. Kadar je gost zadovoljen, se to pozna tudi v dobičku lokala. Prav tako izkušnje kažejo, da zadovoljen gost nagradi natakarja z napitnino. Vendar pa se tu pojavlja dilema: Ali v primeru napitnine lahko govorimo o variabilnem delu nagrajevanja? Ali pa je to zgolj neevidenčen dodatek k plači, za katerega vodje ne vedo prave višine?

1.1 Namen prispevka

Osnovni namen prispevka je raziskati, koliko napitnine od izstavljenega računa prejmejo slovenski natakarji, ter zbrati dejavnike in vedenja natakarjev, ki vplivajo na višino napitnine v restavracijah in barih. Ker bo raziskava opravljena v zahodnem delu Slovenije, bo zaradi pogostosti italijanskih gostov narejena tudi primerjava med slovenskimi in italijanskimi gosti. Vodjem je lahko ta prispevek vodilo, kako naj usmerjajo zaposlene za bolj kakovostno delo, poleg tega pa jim bo dal vsaj osnoven vpogled v višino prejete napitnine.

Cilji preučevanja so naslednji:

- raziskati stopnjo relevantnosti posameznih vplivov oz. vedenj, ki vplivajo na višino prejete napitnine v gostinstvu;
- ugotoviti, kakšna je kultura dajanja napitnin v slovenski gostinski dejavnosti;

- ugotoviti razlike v kulturi dajanja napitnin med slovenskimi in italijanskimi gosti;
- razvoj teoretskega okvira (dobrih praks) področja napitnine.

1.2 Hipoteze

- natakarji s svojim vedenjem lahko vplivajo na višino prejete napitnine;
- slovenski natakarji prejemajo nižjo napitnino kot kolegi v ZDA;
- Italijani imajo višjo kulturo dajanja napitnin kot Slovenci.

1.3 Metode raziskovanja

Za uresničevanje opredeljenih ciljev raziskave in za preverjanje zgoraj navedenih hipotez bodo uporabljene tako kvalitativne kot kvantitativne metode raziskovanja. Kvalitativna metoda bo v prvi vrsti temeljila na analizi teoretskih konceptov, oblikovanih v tujini in se nanašajo na vedenja, ki vplivajo na višino prejete napitnine. Kvantitativna analiza pa se bo naslanjala predvsem na sekundarne vire in statistične podatke o številu obiskovalcev in prometu gostinskih lokalov.

Osnovna metoda teoretskega dela je analitična primerjava virov, kjer bom raziskal, v kolikšnem obsegu je bila obravnavana tematika že raziskana ter kakšne so bile ugotovitve. Ta del zajema pregled strokovne literature in rezultatov predhodnih (tujih) raziskav. Sledi zbiranje kvantitativnih podatkov z anketnimi vprašalniki, kjer bom ugotavljal višino napitnine v Sloveniji in razliko med slovenskim in italijanskim gostom (kateri gostje glede na narodnost dajejo višjo napitnino).

¹ V prispevku je terminologija natakar uporabljena tako za ženske kot moške.

1.4 Pomen in izvirnost raziskave:

Raziskava predstavlja svež prispevek k razvoju teoretskega znanja v tistem delu, ki se veže na pridobivanje oz. dajanje napitnine. V tem smislu bo pomemben prispevek predstavljala predvsem osvetlitev diskusije na temo vplivanja zaposlenih na višino prejete napitnine v gostinstvu ter ugotovitev višine napitnine v slovenski gostinski dejavnosti. Pomemben prispevek se nahaja tudi v tem, da preučuje tematiko, ki v slovenskem prostoru do sedaj še ni bila raziskana. Primerjava s tujino, čeprav bo v določenih segmentih izvedena zgolj na temelju primerjave primarnih in sekundarnih virov, bo podala odgovore, kje se nahajamo po kulturi dajanja (prejemanja) napitnine v storitveni dejavnosti.

2 Opredelitev napitnine

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je napitnina opredeljena kot »manjša vsota denarja, ki se doda plačilu za storjeno uslugo; dati natakarju napitnino, dobiti, sprejeti napitnino« (SSKJ, 1975). Drugo razlago najdemo v Velikem slovenskem leksikonu (VSL, 2005), ki napitnino opredeljuje kot »denar, navadno drobiž, ki ga da gost natakarju, nosaču ali sobarici za dobro opravljeno delo in prijazno postrežbo: znaša tudi do 10% vrednosti storitve«. Raspor (2002b) je napitnino opredelil kot »darilo za nadstandardno storitev«. Ko so goste povprašali, zakaj dajejo napitnino, so odgovorili, da želijo osebe nagraditi za storitev (Lynn, 2000).

Najsplošnejši izraz v angleškem jeziku je »tip« (napitnina, darilce v denarju) »the waiter« (dati natakarju napitnino). V nekaterih okoljih pa je prisoten drug izraz: »drink money« ali napitnica. Ta izraz (v nacionalnem jeziku) se uporablja v: Avstriji, Belgiji, Bosni, Hrvaški, Republiki Češki, Estoniji, Finski, Islandiji, Izraelu, Kazahstanu, Latviji, Norveški, Slovaški, Švedski in v Vietnamu².

Glede delitve same napitnine sta se v svetu razvila dva sistema delitve: skupinska napitnina, ki jo tuja literatura (Rosemary, 2004) največkrat opredeljuje kot »Tronc«, in individualna napitnina, opredeljena kot »Tips«. V nadaljevanju bom uporabljal slovenska izraza. Skupinska napitnina je napitnina, ki se zbira v posebnih, za ta namen prirejenih blagajnah. Od tu naprej se deli med vse zaposlene po predpisanem (točkovnem) sistemu (Rosemary, 2004). Predstavlja lahko variabilni del plače. V tem primeru imajo delavci nižjo oz. minimalno urno postavko. Zaposleni so lahko do nje upravičeni tudi, če jo neposredno ne ustvarjajo. Tak primer so kuharji, ki tudi vplivajo na kvaliteto storitve skozi proces priprave hrane. Tovrstna napitnina gre največkrat neposredno v davčno osnovo, saj je v celoti evidentirana. Individualna napitnina pa je tista napitnina, ki jo zadovoljne stranke namenijo zaposlenim v

primeru, da so z njihovo storitvijo zadovoljne oz. ko dobijo nekaj več, kot bi sicer pričakovale. Za razliko od skupinske napitnine se individualna napitnina deli neposredno. Ker gre neposredno »v žep«, je njeno višino težko ugotavljati. Možna je tudi kombinacija navedenih napitnin. Tak primer so določeni poklici v igralnici (npr. blagajniki, receptorji), ki prejema del napitnine igralnih miz, do svoje napitnine pa so upravičeni neposredno.

V kolikor zaradi lažjega razumevanja problematike napitnino v slovenski storitveni dejavnosti prevedemo v skupinsko in individualno, dobimo naslednjo delitev. Napitnina igralnih miz je skupinska. Preostalo napitnino (natakarji, bencinski servisi, frizerski saloni, ...) pa bi lahko opredelili kot individualno. Tu se postavlja dilema. Ali v primeru napitnine lahko govorimo o variabilnem delu nagrajevanja? Ali pa je to zgolj neevidentirani dodatek k plači, za katerega nihče razen prejemnikov samih ne ve prave višine? V kolikor drži prva postavka, lahko vodjem pri jasnih pravilih igre predstavlja orodje za motivacijo zaposlenih za kvalitetnejšo storitev. V drugem primeru so lahko napitnine donacije, regulirane z uzancam, ali pa lahko gre tudi za sivo ekonomijo. V primeru, da vsi zaposlenih nimajo vsaj približno enakih možnosti za pridobivanje napitnin, lahko le-to predstavlja vir napetosti med zaposlenimi.

Skratka, če nekoliko povzamemo: Napitnina že sedaj v večini primerov predstavlja bodisi dodatek k plači bodisi variabilni del plače. Dejstvo pa je, da je zaposleni povsod ne razumejo kot tako, lastniki pa največkrat nimajo neposrednega pregleda nad njeno višino.

Za našo raziskavo je predvsem zanimiv odnos med zaposlenim in gostom. Obstaja določena stopnja korelacije med zadovoljnim gostom in dobičkom, kot tudi med zadovoljnim gostom in napitnino. Kadar je gost zadovoljen, se to pozna tudi v dobičku lokala. Prav tako izkušnje kažejo, da zadovoljen gost da napitnino. Pozitivno pri tem je, da ni konflikta interesov med zaposlenimi in lastniki lokala. Še več – dobiček lokala je v interesu lastnika. V kolikor bo gost dal uslužbencu napitnino, le-ta ne bo postavljal tako velikih zahtevkov po plači. Raziskave kažejo, da si dober natakar zasluži polovico plače s pravim pristopom do gostov. Tako je tudi pripravljenost za dodatno in kvalitetnejše delo večja. Kvalitetno delo z gosti pa da večjo možnost za dodatno izboljšanje zaslužka.

3 Gostinska dejavnost

V strategiji slovenskega turizma (2002–2006³) kot tudi v predlogu Razvojnega načrta in usmeritvi slovenskega turizma (2007–2011⁴) je zapisano, da turizem predstavlja poslovno priložnost za Slovenijo. Tako naj bi glede na sedanjo stopnjo razvitosti in razvojni potencial turizma le-ta postal

² Več o napitnini lahko najdemo tudi na: The Original Tipping Page, dosegljivo na: <http://www.tipping.org/TopPage.shtml> (29.12.2005) in Worldwide Tipping Guide, dosegljivo na: <http://www.magellans.com/store/article/367?Args=> (29.12.2005).

³ Strategija slovenskega turizma 2002–2006, dosegljivo na: http://72.14.221.104/search?q=cache:KRKTrSqtaI4J:www.mg-rs.si/datoteke/turizem/turizem_strategija.pdf+strategija+slovenskega+turizma&hl=sl&gl=si&ct=clnk&cd=1 (21.8.2006).

⁴ Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2011, dosegljivo na: http://72.14.221.104/search?q=cache:JRVI2_dOwJ:www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/turizem_razvojni_nacrt_II_060214.pdf+strategija+slovenskega+turizma&hl=sl&gl=si&ct=clnk&cd=12, (21.8.2006).

ena izmed vodilnih panog slovenskega gospodarstva. Za nadaljnjo razpravo je zelo pomembno razumevanje pojma gostinstva, zato navajam nekaj različnih definicij. Medlik (Davis in Lockwood, 1994) je opredelil gostinstvo kot obsežno in kompleksno dejavnost, ki obsega vse postopke, povezane z nudenjem prenočišč, hrane, brezalkoholnih in alkoholnih pijač ter drugih stvari, npr. tobačnih izdelkov, igralnih avtomatov ipd. Pomeni tudi opravljanje storitev, ki vzbudijo pri gostu občutek dobrodošlosti – prijazno okolje, kakovost, toplina, prispevek k udobju. Termin vključuje ekonomske aktivnosti, katerih glavni cilji so zadovoljiti potrebe po nastanitvi, hrani in pijači stran od doma. Mihalič (1997) pravi, da je gostinstvo: (1) podjetniška dejavnost nudenja storitev prehrane, pijače in nočitev; (2) dejavnost, ki temelji na gostoljubnosti do gostov (turisti, lokalni prebivalci); (3) dejavnost, ki ni v celoti turistična: neturistično gostinstvo ustvarja prihodek s pomočjo lokalnega prebivalstva, torej gostov, ki ne menjajo lokacije, kar je pogoj za opredeljevanje gostinstva kot sestavine turizma. Yu (1999) je bil pri svoji definiciji bolj osredotočen na rezultate, ki jih daje gostinstvo po zaključenem procesu storitve: gostinstvo je dejavnost, ki ponuja gostom lepe spomine s potovanj o čistih in udobnih sobah ter okusni hrani. Gost po odjavi iz hotela nima nič otipljivega za pokazati. Tudi zato je mednarodno gostinstvo opisano kot neviden izvoz, ker ne vsebuje predmetov, ki so prepeljani iz mesta produkcije na mesto porabe.

4 Gostinska dejavnost in napitnina: primerjava SLO – ZDA

V nadaljevanju se bom opiral predvsem na raziskave, opravljene v restavracijah ZDA, zato navajam nekaj primerjav za Slovenijo.

V ZDA je skupno število delavcev v gostinstvu v letu 2001 (plačanih iz napitnin) znašalo 2 milijona (Lynn, 2003). Skupni prihodki so presežali 143 milijarde USD (Lynn, 2003).

V Sloveniji je bilo v decembru 2005 v dejavnosti gostinstva in turizma zaposlenih 30.798 delavcev, kar predstavlja 4,2 % zaposlenih. Prihodki v gostinstvu so v letu 2004 znašali 1,055 milijarde € (Statistični urad RS). V restavracijah in gostilnah, ki so sestavni del gostinstva in turizma, je bilo zaposlenih 9.210 delavcev, ki so ustvarili 139,8 milijonov € prometa (Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma).

V naši zakonodaji, razen v Zakonu o igrah na srečo (ZIS, 1994: 88. in 91. člen), napitnina ni nikjer eksplicitno omenjena ali regulirana. Sam nastanek napitnine kot ekonomske kategorije je zakonsko nedorečen, po eni strani zato, ker v Sloveniji obstajajo tudi napitnine, ki se ne zajemajo v nobenem prihodku in od katerih se ne plačuje nikakršnih davkov (Mohorič, 2001: 166). Na drugi strani sicer poznamo napitnine na igralnih mizah v igralništvu, kjer je napitnina uradno omenjena v zakonu. Ta člen po eni strani precizira njeno ugotavljanje, po drugi strani pa zapoveduje tudi njeno

delitev. Ker je temu tako, se napitnine ne da obravnavati drugače kot v okvirih obstoječe zakonodaje. Tako se igralniške napitnine kot sestavni del prihodkov igralnice obravnavajo kot plača in so podvržene vsem zakonskim obremenitvam (davki in prispevki). »Pravno pojmovano ni nobena napitnina oproščena davkov (že pri pridobitvi) in tudi ni oproščena dajatev pri izplačilu delavcem«. (Mohorič, 2001: 166). S tega vidika tudi natakarske napitnine niso oproščene davkov. Problem teh drugih napitnin je, da jih ni mogoče nadzirati in tudi ne dokazati, zato formalno takih napitnin ni. Če pa se ugotovijo, imajo napitnine enak status kot napitnina iz ZIS.

V kolikor Slovenijo primerjamo z ZDA, ugotovimo, da napitnino v slednji podrobno ureja tudi zakonodaja. Zakon opredeljuje, da je lahko delavec v pretežni meri plačan iz napitnine (29 CFR 531.27 - Payment in cash or its equivalent required). Napitninski delavec je tisti, ki na mesec prejme več kot 20 \$ napitnine (29 CFR 531.50 – Statutory provisions respect to tipped employees)⁵. Čeprav zakonodaja opredeljuje, da bi morali biti plačani vsi davki od napitnine, v praksi ni tako (Hemenway, 1993 v Azar, 2005b). V ZDA je praksa, da gostje sami pripišejo vrednost napitnine na račun. Taka praksa je predvsem tam, kjer plačujejo s kreditnimi karticami.

V prispevku je bilo že večkrat poudarjeno, da v Sloveniji posebnih raziskav o napitnini ni bilo opravljenih. Tako relevantnih podatkov, koliko napitnine se v Sloveniji v praksi dejansko zbere, ni. Tuji viri navajajo podatke za leto 2002: v Avstriji napitnina predstavlja 10 %, v Italiji 11,3 % in v Jugoslaviji 3 % glede na izstavljen račun (Lynn, 2004a). V ZDA pa predstavlja od 10 do 20 % od izstavljenega računa (Lynn, 2004a). V povprečju imajo restavracije predpisano 15-odstotno napitnino. V letu 2004 je bilo samo iz naslova napitnin v ZDA ustvarjenih 27 milijard \$ (Azar, 2005a). Lynn (2006) tako za ZDA navaja ugotovitve telefonske raziskave, da samo 2 % Američanov ne pušča napitnine. Glede na dejstvo, da imajo natakariji samo zajamčeno plačo, pa jim napitnina predstavlja večji del prihodkov (Lynn, 2004b).

Glede na zgoraj navedene podatke v razmerju med prihodki (139,8 milijonov € prometa) v restavracijah in gostilnah ter navadami v zvezi z napitnino, ki so povprečni za naše okolje (od 3 do 10 % na izstavljen račun), bi lahko sklepali, da v Sloveniji samo v sektorju restavracij in gostiln neobdavčeno steče »v žep« med 4,2 in 14 milijoni € napitnin. V kolikor pa to razširimo tudi na celotno gostinstvo in turizem (prihodki so znašali 1,055 milijarde €), je ta znesek lahko še občutneje višji in lahko znaša teoretično do 93,5 milijonov €. V raziskavi, opisani v nadaljevanju, bom dobil konkretnejše podatke za argumentacijo zgornje predpostavke. Vsekakor pa ne gre za zanemarljivo vsoto. Vendar pa je to šele ocena, saj do sedaj to področje ni bilo raziskano. Prav raziskava naj bi dala relevantnejše informacije o njeni višini. Tako se bodo lahko pristojni organi kasneje odločili, ali bodo to področje podrobneje uredili ali pa ga bodo – tako kot do sedaj – prepustili trgu.

⁵ Zakonodaja ZDA je povzeta po <http://www.dol.gov>, (21.8.2006).

Tabela 1: Zbir raziskav o napitnini⁶

Zap. št.	Avtor raziskave	Naslov raziskave	Aktivnost za povečanje napitnine	Povprečje napitnine		Porast napitnine v % (izhodišče/raziskava)
				Izhodišče	Raziskava	
1	Stillman in Hensley (1980)	Imela je rožo v laseh: Vpliv okraskov na neverbalno sporazumevanje	dodatki k obleki	\$ 1,50	\$ 1,75	17 %
2	Garrity in Degelman (1990)	Kako učinkuje predstavitev osebe, ki streže gostu v restavraciji, na dajanje napitnin?	predstavitev natakarja po imenu	15 %	23 %	53 %
3	Lynn, Mynier (1993)	Učinek telesne drže natakarja na napitnino	natakar prisede k gostu			
			natakar	15 %	18 %	20 %
			natakarica	12 %	15 %	25 %
4	van Baaren (2003)	Mimikrija za denar: Kako posnemanje vpliva na vedenje	ponovitev naročila	NLG 1,36	NLG 2.73	100 %
5	Butler in Snizek (1976)	Odnos natakarica-okrepčevalnica	povečaj prodajo	\$ 1,25	\$ 1,53	23 %
			po osebi		po osebi	
6	Crusco in Wetzel (1984)	Vse, česar se dotakneš, pozlati: Učinki osebnega stika na dajanje napitnin	dotik gosta in natakarja			
			dvakratni dotik	12 %	17 %	42 %
	Lynn, Mykal in Sherwyn (1998)	Iztegni roko in se dotakni svojih strank	občani dotik	11 %	14 %	27 %
	Renee in Zweigenhaft (1986),	Kakšen je učinek na napitnino, če se natakarica dotika moških in ženskih gostov?	natakarica – moški gost	15 %	18 %	22 %
	Hornik (1992)	Kako fizični kontakt učinkuje na stranke?	mlajši gostje	12 %	15 %	28 %
7			natakar zabava goste			
	Gueguen in Legoherel (2002)	Učinek šale, ki jo natakar pove, ko prinese račun, na napitnino	povej gostu šalo	16 %	23 %	40 %
	Rind in Strohmets (2001b)	Učinek vzajemnosti in zaupanja zanimive naloge gostu na dajanje napitnin	zastavi gostu uganke	19 %	22 %	18 %
8	Rind in Strohmets (2001a)	Učinek vremenske napovedi na dajanje napitnin	natakar gostu zaželi lep sončen dan	19 %	22 %	18 %
9	Gueguen (2000)	Kakšen je učinek na napitnino, če barman na dno računa nariše sonček?	natakar nariše nasmejan obraz	21 %	18 %	—
			natakarica nariše nasmejan obraz	28 %	33 %	18 %
			sijoče sonce	19 %	26 %	37 %
10	Rind in Bordia (1996)	Učinek natakarjeve zahvale in osebnega pristopa na dajanje napitnin	natakar napiše na račun "Hvala"	16 %	18 %	13 %
11	Tidd in Lockard (1978)	Vrednost prijateljskega nasmeška v denarju: Primer vzajemnega altruizma	nasmeš	\$ 0,20	\$ 0,48	140 %
12	McCall in Belmont (1996)	Simbol kreditne kartice in dajanje napitnin v restavracijah: Pričanje o asociativni povezavi	svetovanje gostu za način plačila s plačilnimi karticami			
			restavracija	16 %	20 %	25 %
			kavarna	18 %	22 %	22 %
13	Strohmets et al. (2002)	Ublažitev udarca: Uporaba drobnih posladkov za povečanje napitnin	natakar gostu skupaj z računom ponudi sladkarijo			
			zavita čokolada	15 %	18 %	18 %
			bombon	19 %	23 %	21 %
14	Rodrigue (1999)	Tipping Tips: Učinki osebnega pristopa v restavraciji na napitnino	natakar pozdravi gosta po imenu	14 %	15 %	10 %

⁶ Raziskave so bile opravljene v različnih državah, zato v tabeli navajam različne merske enote. Tako so bile uporabljene dolar (primer 1 in 11) in nizozemski gulden (primer 4) za ugotovitev porasta v fiksnem znesku na osebo (primer 5) ali pa na celoten izstavljen račun (primer 1, 4 in 11). Za ugotovitev porasta napitnine v odstotkih glede na izhodišče in ugotovitve raziskave pa navajam % porasta v računu.

5 Vedenja natakarjev in napitnina

V tem poglavju bom na podlagi raziskave primarnih virov zbral tiste aktivnosti (obnašanje), s katerimi lahko natakarji sami vplivajo na višino napitnine.

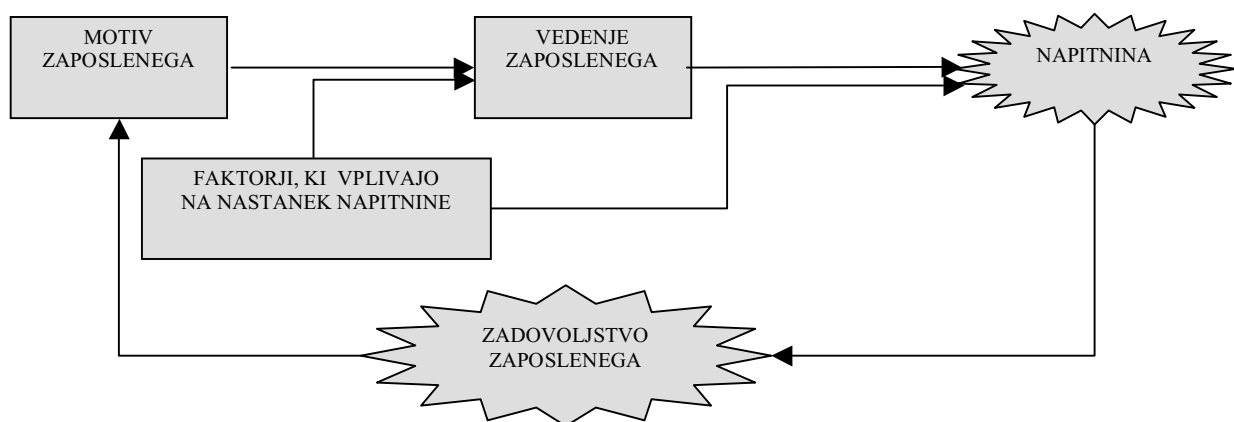
5.1 Pojasnilo k tabeli 1

1. V raziskavi z naslovom **“Imela je rožo v laseh: Vpliv okraskov na neverbalno sporazumevanje”**, ki sta jo opravila Stillman in Hensley (1980) je šest natakaric dve noči nosilo vrtnico v laseh. V naslednjih dveh dneh pa so isti poizkus opravile brez dodatkov. Rezultati so pokazali, da se je napitnina povečala za 17 % v primeru, ko so imele v laseh rožo.
2. Raziskava, ki sta jo opravila Garrity in Degelman (1990), z naslovom **“Kako učinkuje predstavitev osebe, ki streže gostu v restavraciji, na dajanje napitnin?”** je potrdila pozitivno korelacijo takega vedenja, saj je ugotovila skok s 15 % na 23 % napitnine od izdanega računa, kar kaže 52 % povečanje v primeru, da se je natakar gostu predstavil po imenu.
3. Raziskava neverbalne komunikacije **“Učinek telesne drže natakarja na napitnino”** (Lynn in Mynier 1993) je ugotovila, da nivo sedenja, pozicija oči in bližina obrazov naredi natakarje prijaznejše, kar tudi poveča napitnino. Pokazala je povečanje napitnine za 20 %, ko je natakar prisedel k gostu in povišanje za 25 % pa, če je to storila natakarica.
4. Pri sprejemanju naročila je zelo pomembno, da gosta pravilno razumemo. To pa lahko najpreprosteje preverimo na ta način, da za gostom jasno in v primernem tonu naročilo ponovimo. To je pokazala tudi raziskava van Baarena (2003) z naslovom **“Mimikrija za denar: Kako posnemanje vpliva na vedenje”**, ko je preverjal odziv gostov v nizozemskih restavracijah. Natakar, ki je ponovil naročilo, je prejel za 100 % več napitnine.
5. Raziskava Butler in Snizek (1976) z naslovom **“Odnos natakarica-okrepčevalnica”** je pokazala porast napitnine za 23 % v primeru, da so natakarji gostom svetovali še dodatno storitev, saj je višina končne napitnine odvisna od končne prodaje. Zato priporoča, da je potrebno gostom svetovati dodatek, kot so solate, desert, kava ...
6. Z dotikanjem ljudje sporočamo in kažemo odnos do drugih. Ker je to poseg v socialni pas sogovornika, prihaja v komercialnem smislu bolj do izraza v prodajalnah (Lynn, 2004c). V gostinstvu sta to obliko komunikacije in njen vpliv na napitnino ugotavljala v dveh restavracijah v Misisipiju Crusco in Wetzel (1984) v raziskavi **“Vse, česar se dotakneš, pozlati: Učinki osebnega stika na dajanje napitnin”**. Porast napitnine je znašal 10 %. Podobno raziskavo z naslovom **“Iztegni roko in se dotakni svojih strank”** so opravili Lynn, Mykal in Sherwyn (1998) in le-ta je tovrstni vpliv prav tako potrdila. Na to temo obstajata še dve raziskavi. Prvo sta opravila Renee in Zweigenhaft (1986), in sicer **“Kakšen je učinek na napitnino, če se natakarica dotika moških in ženskih gostov?”**, drugo pa Hornik (1992), **“Kako fizični kontakt**

učinkuje na stranke?”. Obe ugotavljata pozitivno korelacijo med fizičnim dotikom gosta in natakarja ter napitnino.

7. Ljudje gredo v restavracije, da bi se imeli lepo. Urejeno okolje, kvalitetna hrana in pijača so že delna garancija za uspeh. Da pa bi bila storitev popolna, morajo zaposleni opraviti kvalitetno postrežbo. Ker pa je kvalitetna postrežba že nujnost vsake dobre restavracije, je potrebno storiti nekaj več. Zato morajo zaposleni poskrbeti za dobro počutje gostov. Na to temo sta bili opravljeni dve raziskavi. Prva z naslovom **»Kakšen je učinek na napitnino, če barman na dno računa nariše sonček?«**, ki sta jo opravila Gueguen in Legohere (2000) v Franciji, je iskala načine slikovnega izražanja. V tem primeru je natakar na hrbtno stran računa narisal sonce in zabeležili porast napitnine za 37 %. Drugo raziskavo sta izvedla Rind in Strohmetz (2001b) v New Jersey-ju z naslovom **“Učinek vzajemnosti in zaupanja zanimive naloge gostu na dajanje napitnin”**, ko sta ugotavljala, kaj se zgodi, če gostu poleg računa prinesemo uganko. V tem primeru je porast napitnine znašala 18 %.
8. Lepo vreme spravi gosta v dobro voljo in gostje, ki so dobre volje, dajo tudi višjo napitnino. Lynn (2004c) pravi, da že to, da gostom na deževen dan zaželimo, da bi se vreme izboljšalo, vpliva na višino napitnine. To trditev sta v svoji raziskavi z naslovom **“Učinek vremenske napovedi na dajanje napitnin”** preverjala Rind in Strohmetz (2001a) v italijanskih restavracijah New Jersey-ja. Natakarjem sta svetovala, naj na hrbtno stran računov napišejo **«Jutri bo sončen dan in želim vam, da bi ga kar se da uživali.»** Napitnina se je v primerjavi s tistim osebjem, ki tega niso počeli, povišala za 18 %. Lynn (2004c) svetuje prvo.
9. Največkrat natakar prinese gostu račun brez kakšnih posebnih ritualov. V raziskavi z naslovom **»Učinek veselega nasmejanega obraza natakarja/natakarice, ko postreže gosta, na napitnino«**, ki sta jo opravila Rind in Bordia (1996) v Philadelphii. Čas raziskave so omejili zgolj na kosila. Polovica natakarjev je prinesla prazen račun. Polovica pa je na hrbtno stran računa narisala sliko. Zanimivo pri tej raziskavi je bilo to, da so natakarji, ki so narisali sliko, dobili celo nižjo napitnino, natakarice pa so napitnino presegle za 18 %. Druga raziskava na to temo je bila opravljena v Franciji (Gueguen, 2002) z naslovom **“Učinek šale, ki jo natakar pove, ko prinese račun, na napitnino”**, ko so natakarji in natakarice skupaj z računom gostom priložile na vizitko napisano šalo. Rezultati so bili nad pričakovanji, saj je bila napitnina višja za 40 %. Lynn (2004c) priporoča, da iznajdljivejši na hrbtno stran računa narišejo nasmejani obraz.
10. Poskusite napisati na račun **»Hvala«** in se podpisati na hrbtno stran računa, preden ga izročite gostu. To vas bo v očeh gosta naredilo mnogo prijaznejšega. Raziskava **»Učinek natakarjeve zahvale in osebnega pristopa na dajanje napitnin»**, ki sta jo opravila Rind in Bordia (1995) v Philadelphii, je le-to tudi dokazala. Natakarica, izbrana za testno osebo, je na hrbtno stran računa napisala **»Hvala, Ann«**. Porast napitnine je znašal 13 %.

11. Zaposleni, ki so po naravi bolj nasmejani, so tudi pozitivneje sprejeti pri gostih. V raziskavi "**Vrednost prijateljskega nasmeška v denarju: Primer vzajemnega altruizma**" (Tidd in Lockard, 1978) se je ugotovila razlika v višini 140 % v korist natakarja, ki je uporabljal to vrsto neverbalne komunikacije.
12. Kreditne kartice so postale vsesplošno plačilno sredstvo. S povečevanjem uporabe kreditnih kartic ima povprečen potrošnik posledično vedno manj gotovine v žepu. Na vhodu v večino restavracij že najdemo nalepke, ki označujejo, katere plačilne kartice se sprejema v restavracijah. V ZDA so šli korak naprej in lahko napitnino obračunajo tudi na plačilno kartico. V raziskavi "**Simbol kreditne kartice in dajanje napitnin v restavracijah: Pričanje o asociativni povezavi**", ki je ugotovljala korelacijo med označitvami o kreditnih karticah in višino napitnine, sta McCall in Belmont (1996) ugotovila naslednje: v tistih restavracijah, kjer so imeli razobešene reklame o kreditnih karticah, je bila napitnina za 25 % višja kot v tistih, kjer tega niso storili. V barih pa je bila leta višja za 22 %, čeprav so pijačo plačevali pretežno z gotovino, so se pa počutili varneje.
13. V človeški naravi je, da se čutimo dolžne nekaj dati, če dobimo kakšno darilo – nekaj, za kar nismo prosili, oz. nekaj, kar nismo posebej plačali. To dobro poznajo tudi natakarji, ki iz svojega »žepa« pri računu dodajo nekaj bombonov. Strohmets (2002) je skupaj z sodelavci opravil dve raziskavi. V prvi, "**Ublažitev udarca: Uporaba drobnih posladkov za povečanje napitnin**", je preverjal, kaj se zgodi, če natakar gostu podari majhno čokolado. V tem primeru je napitnina porasla za 18 %. V drugi raziskavi je poizkus ponovil z bomboni. V tem primeru je bil porast napitnine za 21 %. Iz teh dveh ugotovitev lahko zaključimo, da je priporočljivo, da gostom ob zaključku nekaj podarimo. Ta pozornost se vsekakor obrestuje.
14. Kakšen je vpliv, če gosta pokličemo po imenu, na višino prejete napitnine, je raziskovala Rodrigue (1999) v restavracijah v Kansasu. "**Učinki osebnega pristopa v restavraciji na napitnino**". Raziskava je bila usmerjena zgolj na pridobivanje podatkov o gostih iz kreditnih kartic. Ko so gostu prinesli račun, je ena skupina na hrbtno stran napisala npr. »Hvala, mr. Jones«, druga pa se tega ni posluževala. Razlika v prejeti napitnini je znašala 10 %.
- Kot vidimo iz slike 1, poleg motiva in vedenja zaposlenega vplivajo na nastanek napitnine še določeni faktorji, ki lahko imajo vpliv na zaposlenega ali pa neposredno na napitnino.
- Tako je za napitnino v igralništvu ugotovljeno (Raspor 2002a, Raspor 2002b⁷), da ni odraz enega samega dogodka, ampak spleta dejavnikov, ki bi jih lahko razdelili na tri temeljne skupine. Prvi sklop so zunanji dejavniki, kamor spada kultura dajanja napitnine, vraževernost gosta, da mu lahko krupje prinese srečo, število strank ter višina posamezne stave. Naslednji sklop so notranji dejavniki. Delimo jih v dva dela; tiste, ki so odvisni od organizacije (higieniki), kamor spadajo vrsta igralne naprave, medsebojni odnosi, plačni sistem in stopnja formaliziranosti postopkov, drugi del pa predstavljajo tisti notranji dejavniki, odvisni od zaposlenih (motivatorji). V ta del spadajo: profesionalen odnos, prijaznost, urejenost, splošna razgledanost zaposlenih in neverbalna komunikacija. V zadnji sklop spada dejavnik sreče, to je pozitivni finančni rezultat gosta.
- Ta model je možno uporabiti tudi za druga področja storitvene dejavnosti (restavracije, bencinski servisi, frizerski saloni) s to izjemo, da je potrebno določene faktorje preimenovali: vraževernost v stalnost vračanja gosta, višino stave v ceno storitve, igralno napravo v vrsto storitve. Posebno področje so dejavniki sreče, ki se preimenujejo v zadovoljstvo gosta. Pozitivni finančni rezultat pa se preimenuje v dobiti za isto ceno nekaj več.



Slika 1: Proces pridobivanja napitnine

⁷ Raziskava je bila narejena na podlagi intervjujev z zaposlenimi na delavnicah, kjer so zaposleni izluščili ključne faktorje, ki naj bi po njihovih izkušnjah vplivali na višino napitnine, pri prirejanju posebnih iger na srečo.

Parrett (2003) je zbral naslednje ugotovitve o napitnini:⁸

- v kolikor je kvaliteta storitve na visokem nivoju, je napitnina višja;
- gostje, ki prihajajo iz držav, kjer je napitnina družbeno sprejemljiva, dajejo več napitnine;
- napitnina poraste s številom gostov pri mizi – tako je napitnina na gosta večja, če je večje omizje (višji račun);
- privlačnejše natakarice/natakarji dobijo višjo napitnino, če so gostje nasprotnega spola;
- gostje, ki plačujejo s kreditnimi karticami, dajejo večjo napitnino kot tisti, ki plačujejo z gotovino.

Azar (2005a) je te ugotovitve dopolnil s spoznanji, da gostje, ki pogosteje obiskujejo lokal, dajo višjo napitnino. Prav tako se z večanjem računa, tako absolutno kot relativno, večja tudi napitnina.

Barnes (2003) je raziskovala še naslednje:⁹

- osamljen moški bo pustil višjo napitnino od osamljene ženske;
- moška skupina bo pustila višjo napitnino od ženske skupine;
- moški v parih bodo pustili višjo napitnino kot moški z žensko ali mešana skupina;
- moška skupina bo pustila višjo napitnino od mešane skupine;
- moški, ki ga bo stregla natakarica, bo pustil višjo napitnino od ženske, ki jo bo stregel natakar.

A vendar ni našla potrditev, ki bi jih lahko popolnoma dokazale.

Kot vidimo, je bilo v gostinstvu opravljenih kar nekaj raziskav, iz katerih izhaja, da natakar lahko vpliva na višino prejete napitnine.

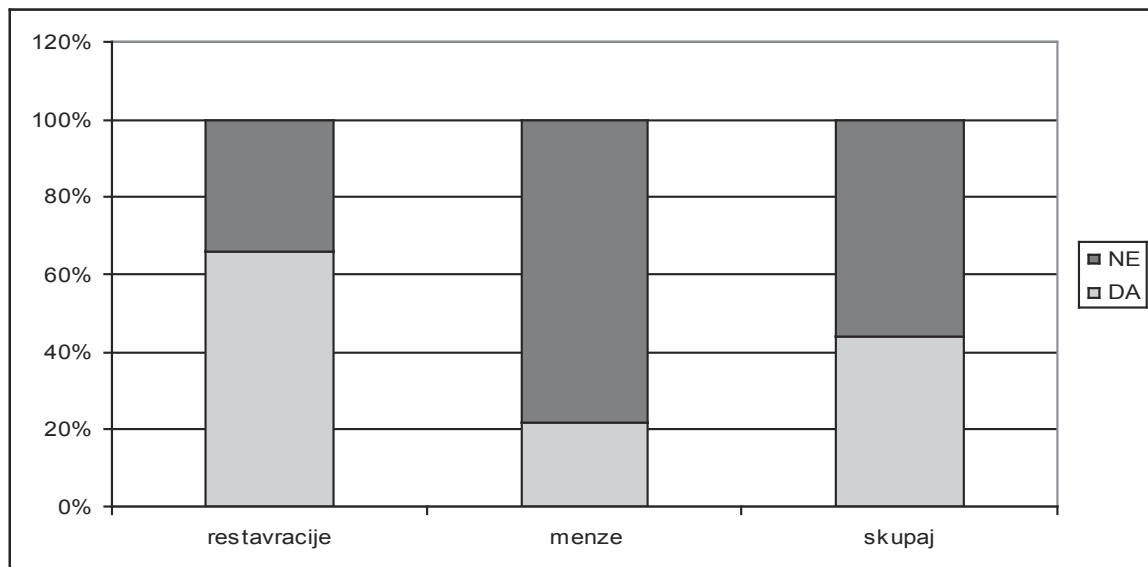
6 Napitnin v Sloveniji - ugotovitve raziskave

Raziskava je bila izvedena s pomočjo anketarjev in se je izvajala v 4 menzah in 4 restavracijah. Zaradi ugotovitve določenih posebnostih podatke navajamo ločeno in v zbirni obliki.

Čas anketiranja	marec, april 2006
Metoda zbiranja podatkov	osebno anketiranje
Vprašalnik	vprašalnik je razvil naročnik
Anketirana populacija	obiskovalci gostinskih lokalov
Število gostinskih lokalov	restavracije - 4 menze - 4
Kraj anketiranja	Nova Gorica z okolico
Velikost vzorca (n)	restavracije - 399 menze - 391 skupaj - 790

Število skupno izdanih računov je bilo v obdobju anketiranja 2430, skupno število anketirancev pa 790, kar predstavlja 22 % populacije, zato lahko vzamemo raziskavo kot reprezentativno.

Od skupaj 790 gostov je dalo napitnino 44 % vseh gostov. V restavracijah je bil ta delež 66 %, v menzah pa le 22 %. Napitnine so v restavracijah pogostejše kot v menzah.



Slika 2: Ali ste dali napitnino?

⁸ Povzeto po Matthew B. Parrett, (2003), The Give and Take on Restaurant Tipping, dosegljivo na: <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-10172003-021146/unrestricted/ETDDissertation.pdf> (3.1.2006).

⁹Barnes Helen, Gender Differences in Restaurant Tipping, dosegljivo na: <http://www.sociology.ox.ac.uk/admin/barnes.pdf> (3.1.2006).

To je razumljivo, saj gre pri menzah za popolnoma drugačno vrsto storitve. Glede na narodnost je bilo v raziskavi zajetih 46 % Slovencev, 52 % Italijanov in 2 % gostov iz ostalih držav. Zaradi majhnega vzorca obiskovalcev iz ostalih držav bom primerjavo opravil med slovenskimi in italijanskimi gosti.

Iz zgornjih tabel se kažejo določene demografske posebnosti glede na narodnost. Tako da napitnino v povprečju 31 % Slovencev in 69 % Italijanov. Slika je glede na restavracije in menze različna. Pri menzah je napitnina največkrat posledica zaokroževanja računa (0,04 € in več). Tako je v menzah povprečna napitnina znašala 0,73 €, v restavracijah pa 4,38 €. Glede na narodnost so Slovenci dajali v povprečju 1,57 € napitnine, Italijani pa 5,43 €. V procentu od računa znaša napitnina Slovenca 5,05 %, Italijana pa 7,07 %.

6.1 Kakšen je dejansko delež, ki ga gostje namenijo za natakarje?

Najprej moramo ugotoviti, kolikšen del dejansko znaša povprečna napitnina v obravnavanih restavracijah in gostilnah v celotni realizaciji. Na podlagi podatkov o navadah obiskovalcev ugotovimo naslednje: 31 % Slovencev da napitnino, ki v povprečju znaša 5,05 %, kar pomeni, da Slovenci namenijo za napitnino v povprečju 1,57 % od realizacije. Na drugi strani da napitnino 69 % Italijanov,

ki v povprečju znaša 7,07 %, kar pomeni, da Italijani za napitnino v povprečju namenijo 4,88 % od realizacije.

V kolikor skupaj obravnavamo vse goste, ugotovimo, da obstaja 95 % verjetnost, da bo gost dal med 5,53 in 6,69 % napitnine na izstavljen račun, kar pri dejstvu, da namenja za zaposlene napitnino le 44 % vseh gostov, dejansko predstavlja 2,97 % napitnine na realizacijo gostinskih lokalov. To pa je zelo blizu viru (Lynn, 2004a), ki navaja podatke v višini 3 %.

Zanimivo je tudi, kaj gosti v resnici nagrajujejo z napitnino. Na lestvici od 1 do 6 (kjer je 1 pomenilo, da gostje sploh niso bili zadovoljni, 6 pa, da so popolnoma zadovoljni) so gostje ocenjevali zadovoljstvo s posameznimi elementi storitve. Le-to je razvidno iz spodnje tabele.

Raziskava je v delu, kjer smo primerjali gostovo obdaritev zaposlenih z napitnino in njegovim zadovoljstvom s posameznimi elementi storitve, ugotovila pozitivno korelacijo med zadovoljstvom gosta z lokalom na splošno, zadovoljstvom z osebjem (profesionalnost, prijaznost, videz osebjem, hitrost postrežbe) in zadovoljstvom s hrano (raznolikost ponudbe, kakovost hrane, porcije, videz, okus, temperatura). Tako lahko zaključimo, da zadovoljni gostje dajejo višjo napitnino od tistih, ki s storitvijo niso zadovoljni. Tudi v tem primeru so ugotovitve zelo blizu ugotovitvam že opravljenih raziskav (Azar, 2005a; Parrett, 2003; Raspor, 2002a in 2002b).

Tabela 2: Odnos Slovencev do napitnine

	% tistih, ki so dali napitnino	povprečje napitnine (€)	minimum (€)	maximum (€)	povprečje napitnine v računu (%)	delež napitnine v celotni realizaciji (%)
restavracije	52%	2,14	0,04	20,03	5,80%	3,02%
menze	20%	0,43	0,04	2,50	3,55%	0,71%
skupaj	31%	1,57	0,04	20,03	5,05%	1,57%

Tabela 3: Odnos Italijanov do napitnine

	% tistih, ki so dali napitnino	povprečje napitnine (€)	minimum (€)	maximum (€)	povprečje napitnine v računu (%)	delež napitnine v celotni realizaciji (%)
restavracije	77%	5,90	0,10	41,73	7,29%	5,61%
menze	36%	1,55	0,01	5,01	5,18%	1,87%
skupaj	69%	5,43	0,01	41,73	7,07%	4,88%

Tabela 4: Dejanska višina napitnine

	% tistih, ki so dali napitnino	povprečje napitnine v računu (%)	min (%)	max (%)	95 % interval zaupanja		delež napitnine v celotni realizaciji (%)
					min	max	
restavracije	66 %	6,68 %	0,13 %	33,33 %	6,01 %	7,36 %	4,85 %
menze	22 %	3,93 %	0,10 %	18,75 %	3,02 %	4,85 %	1,08 %
skupaj	44 %	6,11 %	0,10 %	33,33 %	5,53 %	6,69 %	2,97 %

Tabela 4: Kaj so gosti nagrajevali z napitnino

	z lokalom na splošno			s hrano			z osebjem		
	da	ne	skupaj	da	ne	skupaj	da	ne	skupaj
restavracije	5,06	5,02	5,05	5,55	5,48	5,52	5,45	5,42	5,44
menze	4,84	4,77	4,78	5,47	5,28	5,33	5,68	5,59	5,61
skupaj	5,01	4,85	4,92	5,53	5,34	5,43	5,50	5,53	5,52

Tabela 5: Primerjava ugotovitev o napitnini v gostinstvu med ZDA in Slovenijo

ZDA ¹⁰	Slovenija
Dajanje napitnin je del kulture.	Dajanje napitnin sicer ni tako prisotno kot v ZDA, kjer kar 98 % vseh gostov da napitnino in ta v povprečju znaša 15 %, vendar je v slovenskem okolju še vedno prisotno, saj, kot je pokazala raziskava, 44 % gostov restavracij in menz v povprečju 2,97 % od realizacije nameni za zaposlene.
Pričakuje se minimalni znesek (običajno 15 % cene).	Odnos do tega vprašanja ni docela raziskan, vendar pa lahko iz pogovora z zaposlenimi sklepam, da pričakujejo manjše vsote.
Napitnina se šteje kot plača.	Zaposleni napitnine v gostinstvu ne obravnavajo kot plače. Prav tako lahko sklepamo za vodje, saj največkrat nimajo vpogleda v njeno višino.
Napitnine se lahko uporabijo za izpolnitev obveznosti delodajalca v skladu z zakonsko predvidenim minimalnim dohodkom (z izjemo 7 zveznih držav).	Pri določanju plač v gostinstvu se napitnin ne upošteva. Posebnost v Sloveniji je igralništvo, kjer se v nekaterih igralnicah napitnina deli po točkovnem sistemu skladno z 91. členom ZIS.
Napitnine lahko znašajo več kot plača, ki jo določi delodajalec.	O tem, kakšni so dejansko prihodki od gostinskih napitnin, lahko zneske samo simuliramo, saj je ta raziskava dala le osnovna izhodišča za nadaljevanje raziskovanja in bi bilo nestrokovno dati zaključke na podlagi vzorca, zajetega v raziskavi. Tako lahko zaključimo, da odnos do tega vprašanja v celoti še ni raziskan.
Prihodek od napitnine delavci porabijo za enake namene kot prihodek od plače (npr. za osnovne življenjske stroške).	Odnos do tega vprašanja ni raziskan.
Za veliko delovnih mest v storitveni dejavnosti je značilno sprejemanje napitnin.	Sprejemanje napitnine je značilno za zelo malo delovnih mest v storitveni dejavnosti (najbolj tipični: natakarji, krupjeji, delavci na bencinskih črpalkah, frizerski saloni).
Potrošniki so navajeni, da se ceni menija doda še znesek za napitnino, pa tudi zvezni, državni in (včasih) lokalni davki.	Odnos do tega vprašanja ni raziskan.
Tuji turisti redkeje dajejo napitnine kot domačini.	Tuji turisti po informacijah natakarjev (npr. za Italijane je ta raziskava to tudi potrdila) pogosteje dajejo napitnine kot domačini.
Odnosi se spreminjajo: vedno bolj se uveljavlja politika ne dajanja napitnin in zaračunavanja storitev.	Odnos do tega vprašanja ni raziskan.

¹⁰ Casey, Brigid (2001). "Tipping in New Zealand's Restaurants," *Cornell H.R.A. Quarterly*, (February), 21–25.

TGlede na zgornjo raziskavo lahko prvo hipotezo »Natakarji lahko s svojimi vedenji vplivajo na višino prejete napitnine« na podlagi raziskave primarnih virov **POTRDIM**. Opravljene raziskave so to namreč dokazale.

Na podlagi raziskave primarnih in sekundarnih virov v ZDA in opravljene raziskave lahko drugo hipotezo »Slovenski natakarji prejemajo nižjo napitnino kot kolegi v ZDA« tudi **POTRDIM**. Ameriški natakarji namreč prejemajo v povprečju 15 % napitnino na izstavljen račun (Lynn, 2003), slovenski kolegi pa, kot je pokazala raziskava, le 2,97 %.

Prav tako lahko **POTRDIM** tudi tretjo hipotezo »Italijani imajo višjo kulturo dajanja napitnine kot Slovenci«. Tako je kar 69 % vseh italijanskih gostov dalo napitnino, ki je v povprečju znašala 5,43 € oz. 4,88 % od računa. Za Slovence je značilno, da je le 22 % Slovencev dalo napitnino, ki je v povprečju znašala 1,57 € oz. 1,57 % od realizacije.

Glede na zgornje ugotovitve o prihodkih (139,8 milijonov € prometa) v restavracijah in gostilnah in ugotovljenimi navadami v zvezi z napitnino, ki sem jih ugotovil z raziskavo (v povprečju da napitnino 44 % gostov in le-ta znaša 2,97 % glede na realizacijo), bi lahko na podlagi vzorca, ki je bil predmet raziskave, zaključili, da v Sloveniji samo v sektorju restavracij in gostiln neobdavčeno steče »v žep« 4,15 milijonov € napitnin. Za celotno gostinstvo in turizem pa ta raziskava še ne daje pravih podatkov in bi bilo zato vsako zaključevanje preveč splošno. V kolikor bi želeli s tem podatkom operirati širše, bi morali upoštevati določene demografske posebnosti, kot so: spol osebja oz. plačnika računa, kupna moč, stopnjo razvitosti turizma, dejavnost v okviru gostinstva in turizma (ni vseeno, ali gre za agencijsko dejavnost ali za gostilne) ipd. Vendar namen tega prispevka ni v podajanju konkretnih zaključkov, ampak v opozarjanju na prisotnost napitnin v slovenskem prostoru in njeno uporabnost pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih v praksi. Tako je uporabna vrednost raziskave omejena zgolj na Novo Gorico z okolico in nam daje dokaj relevantne informacije o prisotnosti napitnin v tem delu Slovenije.

7 Predlogi

Vodje morajo pri svojem delu poznati, kaj vpliva na napitnino, da bodo lahko izrabili možnosti motiviranja zaposlenih, ki jih napitnina ponuja. Paziti morajo, da bodo zaposleni enakomerno obremenjeni in da bodo, v kolikor prejemajo napitnino neposredno v žep, razporedili sodelavce tako, da ne bo prihajalo do konfliktov. Teh problemov je mnogo manj, če se napitnina deli po ključu, saj je možnost nagrajevanja tudi podpornih služb. Past napitnine je tudi v tem, da se zaposleni ne bi preveč ukvarjali s pridobitvijo napitnine in manj z gosti samimi.

Poleg tega Lynn (2004b) predlaga, naj vodje zagotovijo, da bo v jedilnih listih na vidnem mestu zapisano, ali je napitnina vključena v postrežbo, ter s katerimi plačilnimi karticami lahko gost plača storitev.

Vodje si morajo odgovoriti predvsem na naslednja vprašanja (Lynn, 2003):

- Ali bo napitnina zaposlene motivirala k boljšemu delu?

- Ali se lahko višina prejete napitnine uporabi za merilo kvalitete posameznikovega dela?

■ Na kakšen način lahko natakarji povečajo napitnino? V kar nekaj člankih se je Lynn (2000, 2003, 2004c, 2006) ukvarjal z raziskavami o dajanju napitnin in tako prišel do številnih zaključkov glede poslovodne rabe napitnin. Iz raziskav o dajanju napitnin je jasno razvidno:

- delodajalci naj se za motivacijo zaposlenih ne zanašajo na napitnine, saj napitnine skupaj z ostalimi denarnimi nagradami spadajo med higienike;
- delodajalci naj ne merijo zadovoljstva gostov, delovnega učinka zaposlenih v strežbi in uspešnosti poslovanja restavracije na podlagi napitnin, ampak morajo to ugotavljati neposredno od gostov;
- delodajalci naj zaposlene v strežbi naučijo vedenjske vzorce za povečevanje napitnine.

Ti zaključki so morda v nasprotju z mnenji delodajalcev in s podjetniško logiko, vendar je bistvo raziskave o dobrem gostinstvu, da se spremenita naša predstava o svetu in naša poslovna praksa. Povsod po svetu gostje v restavracijah pogosto v slovo pustijo darilo v denarju (oz. napitnino) za natakarje, ki so jim stregli. Ponavadi naj bi te napitnine nakazovale stopnjo zadovoljstva gostov s storitvijo. Vendar pa so raziskovalci ugotovili, da je med gostovo oceno storitve in zneskom napitnine le majhna povezava (Lynn in McCall, 2000). **To je potrdila tudi raziskava.** Razlog za tako šibko povezavo ima tako teoretične kot tudi praktične implikacije. Pod vprašaj namreč postavi teorije ekonomistov, da dajanje napitnin obstaja zato, ker je najučinkovitejše sredstvo za motiviranje zaposlenih v strežbi, poleg tega pa naj bi se vodje restavracij zanašali na napitnine za motiviranje zaposlenih v strežbi in za ugotavljanje, kateri gosti so bili nezadovoljni (Lynn, 2001, 2003). Storitve ima kot posledico napitnino, ker gostje nagradijo boljšo strežbo z večjimi napitninami. Vendar pa istočasno napitnine proizvajajo storitev, ker zaposleni v strežbi goste, za katere vedo (ali domnevajo), da puščajo velike napitnine, nagradijo z boljšo storitvijo.

8 Zaključek

Napitnina ni odraz enega samega dogodka, ampak je splet več aktivnosti, ki jih morajo vodje in zaposleni obvladati, če si želijo povečati svoje prihodke iz napitnin. V praksi je bilo preizkušenih že nešteto tehnik oz. vedenj in večina od njih prinaša pozitivne rezultate. Zato lahko z veliko gotovostjo trdimo, da bodo prinesle pozitivne rezultate vsakomur, ki se jih bo posluževal. Seveda pa je potrebno upoštevati kulturo okolja in s kakšnimi gosti se srečujemo v restavraciji. Razumljivo je, da je kultura dajanja napitnine od države do države različna. Vendar pa obstajajo določene zakonitosti in odstopanja. Lynn (2004c) ugotavlja, da se bodo rezultati kljub vsemu kazali povsod, čeprav na napitnino vpliva nešteto faktorjev, na nekatere lahko tudi sami vplivamo. Zato so tudi pomembni znanje in izkušnje zaposlenih. Tu pride do tistih razlik, ki se jih generalno ne da raziskati.

Napitnina v Sloveniji ni obvezen sestavni del gostinske storitve, zato dejanskega pregleda nad njeno višino ni. Ker ni pregleda, tudi ne moremo raziskovati, kaj bo prineslo uvajanje tovrstnih metod v dejavnost. Bodo pa to zagotovo

vedeli tisti zaposleni v storitveni dejavnosti, ki se pri svojem delu srečujejo z napitninami.

Literatura in viri

- Akademija znanosti in umetnosti – inštitut za slovenski jezik (1975). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*, Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Azar, O.H. (2005a). The Social Norm of Tipping: A Review, dosegljivo na: <http://econwpa.wustl.edu/eps/other/papers/0309/0309006.pdf> (25.3.2007).
- Azar, O.H. (2005b). Why Pay Extra? Tipping and the Importance of Social Norms and Feelings in Economic Theory, dosegljivo na: <http://econwpa.wustl.edu/eps/mic/papers/0503/0503005.pdf> (25.3.2007).
- Barnes, H. (2003) Gender Differences in Restaurant Tipping, dosegljivo na: <http://www.sociology.ox.ac.uk/admin/barnes.pdf> (3.1.2006).
- Butler, S. & Snizek, W. (1976). The Waitress-Diner Relationship, *Sociology of Work and Occupations*, 3 (2): 209-222.
- Casey, B. (2001). Tipping in New Zealand's Restaurants, *Cornell H.R.A. Quarterly*, (February 2001), 21-25.
- Crusco, A.H. & Wetzel, G.C. (1984). The Midas Touch: The Effects of Interpersonal Touch on Restaurant Tipping, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10(December): 512-517.
- Davis, B. & Lockwood, A. (1994). Food & beverage management, Selections of Readings, Oxford, Bateworth-Heinemann.
- Državni zbor RS – zakonodaja, dosegljivo na: <http://www.dz-rs.si/si/aktualno/zakonodaja.html> (5.1.2006).
- Garrity, G. & Degelman, D. (1990). Effect of Server Introduction on Restaurant Tipping, *Journal of Applied Social Psychology*, 20(February): 168-172.
- Gueguen, N. & Legohere, P. (2000). Effect on Tipping of Barman Drawing a Sun on the Bottom of Customers' Checks, *Psychological Reports*, 87: 223-226.
- Gueguen, N. (2002). The Effects of a Joke on Tipping When it is Delivered at the Same Time as the Bill, *Journal of Applied Social Psychology*, 32: 1955-1963.
- Hornik, J. (1992). Tactile Stimulation and Consumer Response, *Journal of Consumer Research*, 19 (December): 449-458.
- Kocjan, B. M. (2004). *Slovenski veliki leksikon*, Mladinska knjiga Založba d.d., Ljubljana.
- Lynn, M. & Mynier, K. (1993). Effect of Server Posture on Restaurant Tipping, *Journal of Applied Social Psychology*, 23(8): 678-685.
- Lynn, M., Mykal, J. & Sherwyn, S. D. (1998). Reach Out and Touch Your Customers, *Cornell H.R.A. Quarterly*, 39(June): 60-65.
- Lynn, M. & McCall, M. (2000). Gratitude and Gratuity: A Meta-Analysis of Research on the Service-Tipping Relationship, *Journal of Socio-Economics*, 29: 203-214.
- Lynn, M. (2003). Tip Levels and Service: An Update, Extension and Reconciliation, *Cornell H.R.A. Quarterly*, 42(December): 139-148.
- Lynn, M. & Lynn, A. (2004a). National values and tipping customs: A replication and extension, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 28(3): 356-364.
- Lynn, M. (2004b). Increasing Servers' Tips: What Managers Can Do and why They Should Do It, dosegljivo na: http://people.cornell.edu/pages/wml3/pdf/increasing_servers_tips.pdf (25.7.2007).
- Lynn, M. (2004c). Mega tips Scientifically Tested Techniques to Increase your Tips, dosegljivo na: <http://people.cornell.edu/pages/wml3/pdf/megatips.pdf> (25.3.2007)
- Lynn, M. (2006). Tipping and Its Alternatives: A Comparison of Tipping, service Charges, and Service-inclusive Pricing, dosegljivo na: <http://fetcher.fw-notify.net/0000004208-1845805632/lynnalternatives.pdf> (25.3.2007).
- McCall, M. & Belmont, J. H. (1996). Credit Card Insignia and Restaurant Tipping: Evidence for an Associative Link, *Journal of Applied Psychology*, 81(5): 609-613.
- Mihalič, T. (1997). Turistična podjetja - poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Mohorič, I. (2001). *Napitnine in presežki gotovine v gostinski blagajni*, Obrtnik, 10(1): 166-167.
- Parrett, B. M. (2003). The Give and Take on Restaurant Tipping, dosegljivo na: <http://www.scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-10172003-021146/unrestricted/ETDDissertation.pdf> (3.1.2006).
- Raspor, A. (2002a). *Napitnina kot dodatna stimulacija za delo*, Organizacija, 35(5): 285-295.
- Raspor, A. (2002b). *Napitnina na področju storitev – primer igralništva*, XVII Posvetovanje DVD. Uredila: Kejžar, I. & Mlakar, P. Bled 16-17 maj 2002. Kranj: Društvo za vrednotenje dela.
- Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2001, dosegljivo na: http://72.14.221.104/search?q=cache:JRVLZ2_dOwJ:www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/turizem_razvojni_nacrt_II_060214.pdf+strategija+slovenskega+turizma&hl=sl&gl=si&ct=clnk&cd=12 (21.8.2006).
- Renee, S. & Zweigenhaft, L. R. (1986). The Effect on Tipping of a Waitress Touching Male and Female Customers, *Journal of Social Psychology*, 126 (February): 141-142.
- Rind, B. & Bordia, P. (1995). Effect of Server's 'Thank You' and Personalization on Restaurant Tipping, *Journal of Applied Social Psychology*, 25(9): 745-751.
- Rind, B. & Bordia, P. (1996). Effect on Restaurant Tipping of Male and Female Servers Drawing a Happy, Smiling Face on the Backs of Customers' Checks, *Journal of Applied Social Psychology*, 26(3): 218-225.
- Rind, B. & Strohmetz, D. (2001a). Effects of Beliefs About Future Weather Conditions on Tipping, *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2): 2160-2164.
- Rind, B. & Strohmetz, D. (2001b). Effect on Restaurant Tipping of Presenting Customers with an Interesting Task and of Reciprocity, *Journal of Applied Social Psychology*, 31: 1379-1384.
- Rodrigue, M. K. (1999). Tipping Tips: The Effects of Personalization on Restaurant Gratuity, Master's Thesis, Division of Psychology and Special Education, Emporia State University.
- Rosemary, E. L. (2004). *Employment relations in the hospitality and tourism industries*, Routledge, London.
- Stillman, J.J. & Hensley, E.W. (1980). She Wore a Flower in Her Hair: The Effect of Ornamentation on Non-verbal Communication, *Journal of Applied Communication Research*, 1: 31-39.
- Strategija slovenskega turizma 2002–2006, dosegljivo na: http://72.14.221.104/search?q=cache:KRKTrSqta4J:www.mg-rs.si/datoteke/turizem/turizem_strategija.pdf+strategija+slovenskega+turizma&hl=sl&gl=si&ct=clnk&cd=1 (21.8.2006).
- Strohmetz, D., Rind, B., Fisher, R., Lynn, M. (2002). Sweetening the Til: The Use of Candy to Increase Restaurant Tipping, *Journal of Applied Social Psychology*, 32(2): 300-309.
- The Original Tipping Page, dosegljivo na: <http://www.tipping.org/TopPage.shtml> (29.12.2005).
- Tidd, L. K. & Lockard, S. J. (1978). Monetary Significance of the Affiliative Smile: A Case for Reciprocal Altruism, *Bulletin of the Psychonomic Society*, 11 (June): 344-346.
- U.S. DEPARTMENT OF LABOR, dosegljivo na: <http://www>

- dol.gov/dol/allcfr/ESA/Title_29/Part_531/Subpart_C.htm (5.1.2005).
- van Baaren, R., Holland, R., Steenaert, B. & van Knippenberg, A. (2003). Mimicry for Money: Behavioral Consequences of Imitation, *Journal of Experimental Social Psychology*, **39**: 393-398.
- Worldwide Tipping Guide, dosegljivo na: <http://www.magellans.com/store/article/367?Args=> (29.12.2005).
- Yu, L. (1999). *The international Hospitality business. Management and operation*, New York, The Haworth Hospitality Press.
- Zakon o igrah na srečo, Ur. l. RS, št. 27/95, 22/00, 85/01 in 54/22.

Andrej Raspor je leta 2001 končal študij visokošolske smeri na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Na isti fakulteti je nadaljeval s študijem na univerzitetni smeri in diplomiral v letu 2003 ter pridobil naziv univerzitetni diplomirani organizator dela – kadrovske smeri. Trenutno obiskuje 3. letnik doktorskega študija Menedžment kadrov in delovna razmerja na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. Zaposlen je v družbi HIT d. d. iz Nove Gorice, kot direktor razvoja kadrov.
