

**UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ZAZNAVANJE KAKOVOSTI STORITEV NA
PODROČJU ŠOLANJA PSO**

Študent: BOJAN PETRIJAN
Naslov: Kupšinci 21b, 9000 Murska Sobota
Številka indeksa: 82147873
Izredni študij
Program: univerzitetni
Študijska smer: Denar in finance
Mentor: prof. dr. Boris Snoj

Kupšinci, avgust 2004

Predgovor

Poslovni uspeh podjetja je rezultat poslovne strategije in procesov potrebnih za zadovoljstvo porabnikov. Da bomo porabnika dejansko zadovoljili in obenem povečali konkurenčnost, učinkovitost in poslovne rezultate podjetja, pa moramo porabnikom ponuditi več kot od nas pričakujejo. Ali bomo nudili res kakovost storitve pa vedo le porabniki, zato je pomembno, da podjetje vzpostavi instrument za merjenje in spremljanje kakovosti svojih storitev. Tudi podjetje Šolanje psov Bojan Petrijan s.p. je elemente kakovosti »projiciralo« le v glavi, kar pa ne more biti izhodišče za delo na konkurenčnem trgu. Tako sem se odločil, da vzpostavim sistematično merjenje kakovosti storitev, ki jih ponuja podjetje Šolanje psov, katerega vsebina je diplomsko delo pred nami.

Diplomsko delo v prvih petih poglavjih opisuje teoretična izhodišča kakovosti storitev, katerih izsledke, strokovne sklepe in ideje sem skušal v največji možni meri upoštevati pri uvedbi raziskave kakovosti v podjetju Šolanje psov.

V uvodnem poglavju je predstavljena tema diplomskega dela, opredeljeno je področje in problem raziskovanja. Nadalje so predstavljeni namen, cilji in trditve, hkrati pa predpostavke in omejitve raziskovalnega problema.

Drugo poglavje opredeljuje storitve in jih razlaga kot delovanje - proces, ki ga ponudnik storitve ponuja porabniku. Pojasnjuje možnost deleža vključenosti storitve v samo ponudbo in glede na to našteva storitve.

Tretje poglavje je namenjeno opisu kakovosti, ki pojasnjuje izredni pomen le-te za obstoj podjetja na konkurenčnem trgu. Razlaga navezanost kakovosti storitev z nekaterimi znanimi pojmi kot pozitivnost, odličnost in razlaga težavnost ocenjevanja kakovosti. Nadalje pojasnjuje dejavnosti, ki jih izvajajo podjetja za doseganje visokih standardov kakovosti ob smiselnih in še racionalnih stroških, ki nastajajo ob tem. Z že uveljavljenimi modeli daje osnovo za presojo kakovosti v storitvenih podjetjih.

V četrtem poglavju je opisano zadovoljstvo porabnikov, opozorjeno pa je tudi na možnost zamenjevanja zadovoljstva z kakovostjo. Podane so osnove, preko katerih lahko podjetje vpliva na zadovoljstvo porabnika, da se bo le ta vračal v podjetje. V nadaljevanju so opisana razmerja med kakovostjo in zadovoljstvom storitev.

Peto poglavje je namenjeno praktični raziskavi kakovosti in zadovoljstva porabnikov v podjetju Šolanje psov preko vprašalnika.

V sklepu so podane ugotovitve raziskave in podane smernice za aktivnosti v podjetju, ki bodo dvignile raven kakovosti.

Zahvala

Zahvaljujem se mentorju, prof. dr. Borisu Snoju za številne nasvete in koristne napotke pri izdelavi tega dela, posebej pa moji družini, ki me je vzpodbujala v času študija.

Bojan Petrijan

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	5
2. STORITVE	7
2.1 Opredelitev storitev	7
2.2 Lastnosti storitev	8
3. KAKOVOST STORITEV	12
3.1 Vrste kakovosti storitev	12
3.2 Stroški kakovosti storitev	14
3.3 Načini presoje kakovosti storitev.....	16
3.4 Modeli kakovosti storitev	21
3.4.1 Meyer /Mattmüllerjev model	21
3.4.2 Grönroosov model	23
3.4.3 Müllerjev model	25
3.4.4 Model Servqual	28
3.5 Načrtovanje izboljšanja kakovosti storitev	33
3.6 Garancija za kakovost.....	35
4. ODNOS MED KAKOVOSTJO IN ZADOVOLJSTVOM	37
4.1 Opredelitev zadovoljstva porabnikov storitev	37
4.2 Kakovost storitev in zadovoljstvo	38
4.3 Merjenje zadovoljstva porabnikov storitev.....	40
5. RAZISKAVA KAKOVOSTI STORITEV V PODJETJU ŠOLANJE PSOV BOJAN PETRIJAN S.P. 42	
5.1 Predstavitev podjetja Šolanje psov Bojan Petrijan s.p.....	42
5.2 Postopek raziskave	43
5.2.1 Opredelitev problema	43
5.2.2 Določitev ciljev raziskave	43
5.2.3 Izbira metode zbiranja podatkov	43
5.2.4 Sestava vprašalnika in izvedba ankete	44
5.3 Rezultati raziskave.....	45
5.3.1 Analiza vprašanj, ki prikazujejo lastnosti vzorca	45
5.3.2 Želena kakovost storitev v zvezi s sestavinami kakovosti v idealnem podjetju	47
5.3.3 Zaznana kakovost storitev v podjetju Šolanje psov Bojan Petrijan s.p.	49
5.3.4 Raziskava zadovoljstva porabnikov v podjetju Šolanje psov	51
6. SKLEP	53
7. POVZETEK	55
8. VIRI	57

SLIKOVNO KAZALO

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na kakovost ob soočenju s storitvijo	14
Slika 2: Velikost stroškov za zagotavljanje kakovosti.....	15
Slika 3: Meyer/Mattmüllerjev model kakovosti storitev	22
Slika 4: Grönroosov model kakovosti storitev	24
Slika 5: Müllerjev model kakovosti storitev.....	26
Slika 6: Konceptualni model kakovosti storitev – model SERVQUAL.....	31
Slika 7: Razmerja med kakovostjo, stopnjo dobička in tržnim deležem	34

KAZALO TABEL IN GRAFOV

Tabela 1: Anketirani porabniki po spolu in stopnji izobrazbe (%) za podjetje.....	46
Tabela 2: Anketirani porabniki po spolu in starosti (%) za podjetje Šolanje psov	46
Tabela 3: Anketirani porabniki glede na informacije o dejavnosti podjetja in po	46
Tabela 4: Rezultati anketiranih porabnikov idealnega podjetja šolanja psov	48
Tabela 5: Rezultati anketiranih porabnikov podjetja Šolanje psov	49
Tabela 6: Rezultati anketiranih porabnikov o zadovoljstvu v podjetju Šolanje psov	51
Graf 1: Primerjava povprečne zelene in dejanske vrednosti Servqual dimenzij	50

1. UVOD

(1) Naslov teme

Naslov pisnega dela je »Zaznavanje kakovosti storitev na področju šolanja psov«

(2) Opredelitev področja in opis problema raziskovanja

V diplomski nalogi bo predstavljena kakovost v splošnem pomenu besede, njeno zagotavljanje in kontrola le te. Nadalje bo predstavljeno zadovoljstvo porabnikov storitev, ki kaže, kakšna bi kakovost storitev po osebnem prepričanju odjemalcev morala biti.

Vso teoretično znanje, ki bo pridobljeno v prvem delu naloge, bo uporabljeno pri merjenju zaznane kakovosti v podjetju ŠOLANJE PSOV, Bojan Petrijan s.p.

V nalogi bo opisana problematika, s katero se srečuje sodobno podjetje pri zagotavljanju in vzdrževanju določene ravni kakovosti. Kakovost storitve ocenjujejo porabniki, z njihovim zadovoljstvom ali razočaranjem pa podjetje spozna svoje prednosti ali slabosti.

Odjemalci zahtevajo vedno višjo kakovost storitev in so zanj pripravljeni plačati, zato podjetje mora vlagati v presojo le te. Kakovost svojih storitev lahko presoja z različnimi modeli, ob vsem tem pa ne sme spregledati še meje ekonomičnosti svojega poslovanja in nadaljnjega vlaganja v kakovost.

(3) Namen, cilji in osnovne trditve

Namen

Namen raziskave je vzpostavitev sistematičnega merjenja kakovosti storitev na področju šolanja psov.

V proučevanem podjetju analiza kakovosti še ni bila izvedena.

Cilji

Cilj dela bo ugotoviti oceno porabnikov storitev o kakovosti storitev podjetja. Ta rezultat bo osnova za oblikovanje celovite ocene storitev, na osnovi katere bodo pripravljene predloge za izboljšanje kakovosti. Izbira primernih instrumentov in orodij za merjenje bo omogočala stalno opazovanje, spremljanje in analizo pričakovanj in dejanskih zaznav porabnikov pri šolanju psov.

Pri pripravi in izvedbi raziskave bomo sledili petim ciljem:

- 1) ocenitev kakovosti storitev podjetja ŠOLANJE PSOV,
- 2) razmislek o vzrokih za nezadovoljstvo ali zadovoljstvo,
- 3) določitev prioritet za izboljšanje kakovosti,
- 4) predstavitev novih vprašanj za bodoče raziskave v zvezi s kakovostjo storitev,
- 5) vzpostavitev osnov za stalno in neprekinjeno zasledovanje in izboljšanje kakovosti storitev.

Trditve

Podjetje mora pri posredovanju svojih storitev upoštevati potrebe in želje svojih odjemalcev. Z modeli, ki stalno merijo in kontrolirajo kakovost storitev, bo podjetje imelo na trgu konkurenčno prednost.

- Anketirani porabniki bodo vse sestavine kakovosti v podjetju ŠOLANJE PSOV, Bojan Petrijan s.p. na Likertovi merilni lestvici 1-5 ocenili s povprečno oceno nad 3.
- Anketirani porabniki bodo vsa vprašanja o zadovoljstvu v podjetju ŠOLANJE PSOV, Bojan Petrijan s.p. na Likertovi merilni lestvici 1-5 ocenili s povprečno oceno nad 3.

(4) Predpostavke in omejitve raziskave

Predvidevamo, da se v času raziskave v geografskem okolju, v katerem deluje podjetje, ne bo pojavil noben konkurent. Podjetje izhaja iz predpostavke, da bo lahko pokrilo stroške, ki bodo nastali v času izvedbe raziskave zaznane kakovosti.

Pri analizi zaznane kakovosti se bomo omejili le na določeno skupino anketirancev, ki so na nek način povezani s kinologijo. Zaradi stroškov analize in časa za izvedbo le te, se bomo omejili le na pisni vprašalnik. Modeli so uveljavljeni in preizkušeni v ZDA. Za uporabo v našem okolju lahko zaradi napačnega razumevanja ali celo zamenjevanja nekaterih sorodnih pojmov kot kakovost, lojalnost, zadovoljstvo in pričakovanja naletimo na težave.

(5) Predvidene metode raziskovanja

V diplomskem delu se bom omejil na raziskavo dela funkcije podjetja. V tem primeru gre za poslovno raziskavo. Ker mi bo odgovor na zaznano kakovost podjetja dala ožja skupina odjemalcev, ki so na nek način povezani s kinologijo, gre za mikroekonomsko raziskavo.

V nalogi je uporabljena statična oblika raziskave, ko gre za dajanje odgovorov anketirancev na vprašalnik o zaznani kakovosti v določenem trenutku.

Pri raziskovanju zaznane kakovosti storitev, ki jih ponujam bom uporabil deskriptivni pristop, in sicer metodo kompilacije, kjer bom na podlagi spoznanj, stališč in sklepov drugih avtorjev izoblikoval vprašalnik. Na osnovi povzetih rezultatov, ki mi jih bo dal slednji, bom prišel do novih samostojnih posplošenih sklepov.

2. STORITVE

V zadnjih dvajsetih letih doživljajo storitvene dejavnosti v primerjavi s proizvodnimi precej dramatične spremembe. Zasluge temu napredku lahko v glavnem pripišemo deregulaciji in privatizaciji v Republiki Sloveniji. Tako se je omogočil razvoj številnim storitvam, ki so bila prej državno regulirana.

Storitveno usmerjeno gospodarstvo začne pridobivati po pomembnosti pred proizvodno usmerjenim gospodarstvom. S tem se na vseh področjih trženja vse večji poudarek daje medsebojnemu odnosu med udeleženci.

Rastoč obseg vrednosti storitev, ki se prodaja neodvisno od izdelkov, preusmerja obravnavo pomena storitev glede na bruto domači proizvod. Tako postaja storitveni sektor pomemben del celotnega gospodarstva.

2.1 Opredelitev storitev

V literaturi s področja storitev obstajajo precejšnja razhajanja glede opredelitve izraza storitev. Izraz storitev izhaja iz latinskega izraza *servio* (it. *servire*), ki ima več pomenov. Pomeni delati za nekoga oziroma služiti komu, streči, skrbeti zanj, pomagati komu oziroma narediti nekaj zanj, ustrezati, ravnati se po čem, odslužiti, skrbeti, izvajati, posluževati, oskrbovati, ponujati, delovati, zadovoljevati, obnašati se (Bradač 1996 v Snoj 1998, 32). Pojem storitve je pomensko vezan na dejanja, akcije, obnašanje. Osnovna značilnost storitev je ta, da so storitve aktivnosti oziroma procesi (Snoj 1998, 32).

Mnogi avtorji pri opredeljevanju storitev izhajajo iz zornega kota ponudnika, ne pa porabnika storitev. Pri tem si pomagajo z naštevanjem storitev, primerjanjem storitev s fizičnimi izdelki ali z opisovanjem značilnosti storitev. Razlikovanje med izdelki in storitvami ni vedno jasno. Težko je opredeliti čisti izdelek ali čisto storitev. Ponavadi sta storitev in izdelek v različnih razmerjih povezana in skupaj tvorita celoto. Izdelke lahko označimo kot predmete, naprave ali stvari. Storitve definiramo kot dejanje, aktivnosti ali izvedbo (Berry 1991 v Hoffman, Bateson 1997, 5).

Kotler (1998, 464) definira storitev kot dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni imeti karkoli v lasti. Proizvodnja storitve je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični izdelek.

Podobno Potočnik (2000, 18) opredeljuje storitev kot posebno dejanje ali delovanje, ki ga izvajalec storitve ponudi porabniku.

Storitev je proces, sestavljen iz vrste bolj ali manj neotipljivih aktivnosti. Te aktivnosti običajno potekajo v interakciji med porabnikom in zaposlenimi in/ali fizičnimi sredstvi ali izdelki in/ali sistemi ponudnika storitve, ki so zagotovljeni kot rešitve za probleme porabnikov (Grönroos 2000, 46).

Storitev je torej proces, aktivnost, ki poteka v interakciji med ponudnikom in porabnikom in je neotipljiva.

2.2 Lastnosti storitev

To kar ločuje storitvene dejavnosti od proizvodnje, so predvsem naslednje lastnosti:

a) neotipljivost; b) neločljivost; c) spremenljivost; d) minljivost. V nadaljevanju bomo podali opis vsake značilnosti.

a) Neotipljivost

Osnovna značilnost storitev je neotipljivost. Bateson opredeljuje neotipljivost kot nekaj,

- česar ni možno otipati oziroma jasno zaznati s čutili;
- česar ni možno enostavno opredeliti, formulirati in razumeti.

Storitve so torej »fizično« in »umsko« neotipljive (Snoj 1998, 37). Ni jih mogoče zaznati pred izvedbo storitev, včasih tudi ne med opravljeno storitvijo ali po njej. Ne moremo jih videti, tipati, občutiti, slišati ali vonjati pred nakupom, prav tako si rezultata storitve ne moremo ogledati pred nakupom, največkrat ga ne moremo niti napovedati.

Storitev je neotipljiva, čeprav ima lahko otipljive elemente. Rezultat storitev je lahko otipljiv in ga lahko opazujemo ali merimo - to je lahko npr. sprememba vedenja porabnika zaradi izvedene storitve (Dickens 1994, 18).

Storitve zaradi neotipljivosti vrednotimo drugače kot izdelke. Osebni stik s storitvenim osebjem, občutki porabnika ter vzdušje so neoprijemljive sestavine storitev (Potočnik 2000, 20). Porabniki iščejo fizične dokaze ali oprijemljive sestavine storitev (prostor, oprema, ljudje, komunikacijski material, cena ipd.), da bi storitev lažje ocenili. Osebno mnenje in priporočila prijateljev, sorodnikov in znancev so prav tako podlaga za ovrednotenje storitev. Oglaševanje storitev je zaradi neotipljivosti poseben izziv. Abstraktne stvari porabniki težje razumejo in jim jih je težje učinkovito predstaviti. Pri storitvah s prevladujočimi neotipljivimi elementi je pri trženju poudarek bolj na otipljivih dokazih, pri storitvah, kjer prevladujejo otipljivi elementi, pa na neotipljivi podobi.

Ceno storitev je težje določiti kot ceno izdelka, saj izhaja iz vrednotenja dela. Tveganje pri nakupu storitev je zaradi neotipljivosti in spremenljivosti večje kot pri nakupu izdelkov. Mnoge organizacije poskušajo tveganje zmanjšati z ustvarjanjem podobe organizacije (imagea) in prepoznavanjem blagovne znamke. Porabniki pa poskušajo tveganje zmanjšati z iskanjem dodatnih informacij, ocenjevanjem alternativ, prilagoditvijo tveganju in znižanjem ravni pričakovanja. Osebne vire uporabljajo kot vir informacij predvsem takrat, ko tveganje in negotovost nista dovolj znižana v uradnih virih informacij (Bateson, Hoffman 1999, 72-73).

Za storitve je značilno, da nimajo lastništva. Z nakupom storitve porabniki običajno nimajo ničesar v lasti. Kot dokaz o nakupu storitve pa prejmejo v kinoloških organizacijah potrdilo o plačilu, priznanje o uspešno končanem tečaju ipd. Po nekem času porabniku ostanejo le spomin na izkušnjo in znanja s katerim »obvladuje psa«. Učinek storitve lahko traja dlje od same izvedbe storitve.

Posledica neotipljivosti je, da storitev ne moremo skladiščiti kot npr. knjige, zgoščenke ipd.

b) Neločljivost

Drugače kot pri izdelkih, ki se proizvedejo, skladiščijo, prodajo in porabijo, je za storitve značilno, da se najprej prodajo, nato pa hkrati izvedejo in porabijo.

Neločljivost se nanaša na (Hoffman, Bateson 1997, 28-31): fizično prisotnost izvajalca storitve pri izvedbi storitve, vključenost porabnika v proces izvedbe storitve in vključenost drugih porabnikov v proces izvajanja storitve.

Fizična prisotnost izvajalca storitve pri izvajanju storitve

Pri mnogih storitvah, tudi kinoloških, mora biti izvajalec pri izvajanju storitev fizično prisoten. Fizična prisotnost tako postane eden od oprijemljivih elementov storitve, ki je podlaga za porabnikovo ocenjevanje storitve. Porabniki ocenjujejo oblačila, osebno higieno, znanje jezika, komunikacijske sposobnosti, odnos izvajalcev ipd. Izvajalci storitev in fizično okolje pomembno vplivajo na porabnikovo ocenjevanje storitev. Vsak stik med izvajalcem in porabnikom vliva na porabnikovo zaznavanje storitve, s tem pa vpliva na njegovo zadovoljstvo. Pri izvajanju storitve običajno nastane več stikov med izvajalci in porabniki. Izvajalci, ki so del porabnikove izkušnje s storitvami, s svojim vedenjem in čustvovanjem vplivajo na porabnikovo izkušnjo in tudi na druge zaposlene. Zato je potrebna pravilna izbira in usposabljanje osebja.

Porabniki v interakciji z izvajalci izkusijo splošno kakovost, kar vpliva na zaznavanja porabnikov o kakovosti interakcije. Tudi porabniki vplivajo na izvajalce, kar se kaže v njihovi motivaciji, zadovoljstvom z delom in nagradah (Dickens 1994, 19). Zadovoljstvo zaposlenih je izrednega pomena za zadovoljstvo porabnikov, zato bi organizacija morala obravnavati zaposlene kot interne porabnike.

Vključenost porabnika v proces izvajanja storitve

Porabniki so lahko v različni meri vključeni v proces storitve. Na kinoloških prireditvah, npr. kinoloških tečajih, tekmovanju šolanih psov ali drugih, mora biti porabnik fizično prisoten pri izvajanju storitve. Pri storitvah, kot je npr. popravilo gospodinjskega aparata, zadostuje prisotnost porabnika na začetku in ob koncu izvedbe storitve. V nekaterih primerih pa zadostuje le miselna prisotnost porabnika. Čim bolj porabnik sodeluje v procesu, tem bolj lahko vpliva na vrsto želene storitve in trajanje izvajanja procesa. Končni rezultat procesa in zadovoljstvo porabnika sta pogosto odvisna tudi od porabnika.

Za porabnike, vključene v proces izvajanja storitve, je pomembno, da je storitev čim lažje uporabljati. Porabnike je potrebno poučiti o tem, kako čim bolje opravijo svojo vlogo. Tem boljše jo opravijo, večje bo njihovo zadovoljstvo (Kotler, Andreasen 1996, 384). Obstajajo različne stopnje vključenosti oziroma sodelovanja porabnika. Bolj je porabnik vključen v proces izvajanja storitve, manj kontrole ima organizacija nad kakovostjo izvedene storitve.

Vključenost drugih porabnikov v proces izvajanja storitve

Sočasnost izvajanja in porabe storitev je značilna za storitve, katerih delovanje je usmerjeno neposredno v ljudi. Medsebojni odnos med izvajalci storitve oziroma kontaktnim osebjem in porabniki imenujemo soočenje s storitvijo (ang. Service encounter).

Med izvajanjem storitve so porabniki pogosto v medsebojnem stiku in tako medsebojno vplivajo na doživljanje storitve. Izkušnje so lahko pozitivne (npr. navdušeni kinologi na tečajih, ki z zanimanjem postavljajo vprašanja) ali negativne (npr. zamujajo, se dolgočasijo).

c) Spremenljivost

Storitve so spremenljive . Kakovost storitev se spreminja, odvisno od tega, kdo, kdaj in kje izvaja storitev. Spremenljivost storitev se kaže na treh ravneh: na ravni organizacij, v okviru iste organizacije in pri posameznem izvajalcu storitev (Johnson, Scheuing, Gaida 1986 v Snoj 1998, 44).

Za storitvene organizacije je značilna visoka delovna intenzivnost. Različne organizacije ponujajo isto storitev, vendar se med seboj razlikujejo. Isto storitev je mogoče ponuditi na različne načine. Spremenljivost je rezultat medsebojnega vpliva med samimi zaposlenimi ter med zaposlenimi in porabniki, Razlike v kakovosti storitev nastajajo, ker zaposleni storitve ne izvedejo vsakič enako. Kakovost storitev niha glede na človekovo razpoloženje, osebnostne značilnosti, odnos do dela, medsebojne odnose ipd. Ravno tako se porabniki med seboj razlikujejo, vsak ima svoja pričakovanja in potrebe. Vsem željam porabnikov ni vedno mogoče ustreči. Ista raven kakovosti storitev tudi ni primerna za vse porabnike. Tudi porabniki so v procesu izvajanja storitve v stiku drug z drugim in vplivajo na izkušnjo drugih porabnikov. Pomembni so medsebojni odnosi, ki vplivajo na kakovost storitev. Vsi ti odnosi vplivajo na zaznavanje kakovosti celotne storitve.

Če želimo zmanjšati nihanja v kakovosti, moramo poiskati vzroke za nihanja. To so lahko neustrezne osebnostne značilnosti, neustrezna izobrazba izvajalcev storitev, pomanjkljive informacije, komunikacija ali podpora zaposlenim (Mudie, Cottam 1993, 10). Spremenljivost je možno zmanjšati z izbiro primernega osebja in njihovim usposabljanjem in motivacijo.

Izvedba storitve je delno odvisna od stopnje povpraševanja. V času velikega povpraševanja izvajalec morda ne more izvesti storitve tako kakovostno kot v času nizkega povpraševanja (Zeithaml 1981 v Gabbott, Hogg 1997, 36). Zaposlovanje honorarnih delavcev in prostovoljcev lahko pomaga pri reševanju problema velikega povpraševanja. Slabost pa je v tem, da se tudi v tem primeru lahko zniža kakovost izvedbe storitve.

Kakovost storitev je odvisna od več dejavnikov, ki jih ponudnik ne more kontrolirati, med drugim od zmožnosti porabnika, da izrazi svoje potrebe, zmožnosti in pripravljenosti osebja, da te potrebe zadovolji, prisotnosti (ali odsotnosti) drugih porabnikov in stopnje povpraševanje po storitvi (Zeithaml, Bitner 1996, 20). Zaradi spremenljivosti storitev kakovosti storitev ni mogoče kontrolirati pred izvedbo storitev. Prav tako je nemogoče konstantno zagotavljati najvišjo kakovost storitev (Hoffman, Bateson 1997, 33).

Pri storitvah je težko ugotavljati in nadzirati kakovost storitev. Tudi porabniki težko ocenjujejo njeno vrednost. Ocenjevanje kulturnih storitev je zelo subjektivno. Porabnik kupi izdelek, ker ve, kaj bo dobil.

Kinološki proizvod pa je heterogen, sestavljen iz elementov, ki jih ponudnik ne more ali jih lahko le delno kontrolira. Bodoči » tečajnik« si npr. tečaj o šolanju psov ogleda večkrat, ker ne ve natančno, kaj lahko pričakuje, saj je interpretacija vsakič drugačna (Klein 2001, 27).

Poenotenost specifikacij in podrejenost standardom pri storitvah nista možni, saj na izvajanje storitve vpliva več dejavnikov, katerih večino je težko kontrolirati (Dickens 1994, 18). Storitvene organizacije se odzivajo na spremenljivost na dva načina:

- s standardizacijo izvedbe, pri čemer delovno silo zamenjajo s stroji oziroma avtomati ali
- ponudijo storitev po meri posameznega porabnika.

Standardizaciji storitev se je možno približati z intenzivnim izobraževanjem izvajalcev storitev ali z zamenjavo delovne sile za stroje oziroma avtomate (Hoffman, Bateson 1997, 34-35). Od posameznika je odvisno, ali želi storitev po svojih željah ali standardizirano storitev. Prednost spremenljivosti v izvedbi je, da lahko storitve prilagajamo potrebam posameznega porabnika, kar je eno od meril kakovosti storitev.

d) Minljivost

Storitev, ki niso bile prodane, ne moremo skladiščiti in jih prodati kasneje. Neizkoriščene storitve prenehajo obstajati, so za vedno zgubljene. Večina storitev nima garancij in jih ni mogoče vrniti, zamenjati.

Povpraševanja po storitvah ni mogoče natančno napovedati, zato je potrebno ponudbo in povpraševanje usklajevati. Večje povpraševanje od maksimalne ponudbe pogosto povzroči nezadovoljstvo porabnikov. Pri večjem povpraševanju od optimalne ponudbe je kakovost storitev ponavadi nižja od običajne. Pričakovanja porabnikov niso izpolnjena, kar se kaže v nezadovoljstvu porabnikov in negativni govorici od ust do ust. Nasprotno, če pa je povpraševanje manjše od optimalne ponudbe, prihaja do neizkoriščenosti delovne sile ali kapacitet (Hoffman, Bateson 1997, 37-38).

Storitve so tako raznolike in specifične, da jih lahko obravnavamo po njihovih skupnih lastnostih in ne le po razlikah med njimi. Storitve se razlikujejo od izdelkov po več značilnostih, ki predstavljajo drugačne izzive za management in zahtevajo različne trženjske pristope.

Za kinološke storitve velja tako kot za druge storitve, da so neotipljive, neločljive, spremenljive in minljive. Kinološke storitve sestavljajo ravno tako kot izdelke in druge storitve osnovna storitev (ang. Core service) in obrobne storitve (ang. Peripheral services). Osnovna storitev je npr. prenos znanja vodje tečaja, prikaz z izšolanim psom ipd. Obrobne storitve pa so vse druge storitve, ki spremljajo in prispevajo h kakovosti osnovne storitve. Pri kinoloških organizacijah so to razna strokovna literatura, zgoščenke s strokovno vsebino ipd.

3. KAKOVOST STORITEV

Storitveno podjetje bo na trgu uspešno samo, če bo ponujalo kakovost storitev. Kakovost storitev je razlika med pričakovano in dejansko prejeta storitvijo, kot jo zazna porabnik. Z vlaganjem maksimalnih naporov za doseganje in zagotavljanje ustrezne ravni kakovosti, bo podjetje opravičevalo, večalo in utrjevalo zaupanje porabnikov. S tem si bo ustvarjalo pomembno opaznost na trgu. Storitvena podjetja si zato prizadevajo odgovoriti na vprašanje, kateri dejavniki so tisti, ki vplivajo na porabnikovo zaznavanje kakovosti storitev.

V zgodnjih študijah v osemdesetih letih je bila kakovost storitev opredeljena kot primerjava med tem, kaj porabniki pričakujejo od ponudnika storitev, in dejansko izvedeno storitvijo (Grönroos 1984; Parasuraman, Zeithaml, Berry 1985; Garvin 1987; Zeithaml 1988). Navedeno so empirično podkrepili Parasuraman, Zeithaml in Berry (1985, 47), ki so navedli različne dejavnike, ki vplivajo na odstopanja med pričakovani porabnikov in izvedeno storitvijo (dejavniki kakovosti storitev). Kakovost se pri večini storitev pojavi med procesom ponudbe storitev, najpogosteje kot medsebojni vpliv med porabnikom storitve in kontaktno osebo v storitvenem podjetju (Zeithaml, Berry, Parasuraman 1988, 35). V devetdesetih letih so bile opredelitve kakovosti storitev nekoliko dopolnjene. Zeithaml in Bitner (1996, 117) opredeljujeta kakovost storitve kot ponudbo odlične ali boljše storitve glede na pričakovanja kupcev. Lovelock in Wright (1999, 92) opredeljujeta kakovost storitev kot dolgoročno, kognitivno ocenjevanje ponudbe storitev podjetja s strani porabnikov oziroma kot stopnjo, pri kateri izvedba storitve zadovolji porabnikove potrebe, želje in pričakovanja.

3.1 Vrste kakovosti storitev

Različni avtorji imajo tudi različen pristop pri opredeljevanju kakovosti storitev in različno razvrščanje kakovosti storitev. Nekateri avtorji so kakovost razdelili na subjektivno kakovost (ang. Subjective quality / customer evaluation), ki se nanaša na vidik porabnika ter objektivno kakovost (angl. Objective quality / management evaluation), ki se nanaša na vidik managementa (Zeithaml 1988, 5) in (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1988, 15). **Objektivna kakovost** je tista, ki jo opredeljuje laboratorijsko ali kako drugače merljiva odličnost nekega pojava, dogajanja ali stvari v primerjavi z določenim standardom. Usmerjena je v dejavnike, ki jih je mogoče natančno izmeriti. **Subjektivna kakovost** je rezultat človeškega subjektivnega odziva na pojave, dogajanja ali stvari in se razlikuje od posameznika do posameznika. Povezana je s psihološkimi zaznavami izvajalcev in porabnikov storitev, ki pa jih ni mogoče objektivno meriti. Pri opredeljevanju kakovosti je potrebno upoštevati obe vrsti kakovosti storitev, tako objektivno, kot tudi subjektivno kakovost. Končni razsodnik kakovosti je vedno posameznik, ki zaznava celovito kakovost pod vplivom navad, tradicije in vrednot iz subjektivnega zornega kota.

Tradicionalno pojmovanje kakovosti se nanaša predvsem na objektivno kakovost, sodobnejše razumevanje kakovosti pa temelji na zaznani ali subjektivni kakovosti, kakor jo zaznavajo porabniki. Med subjektivnimi opredelitvami kakovosti so zaželenost oziroma osebna raven privlačnosti iz zornega kota porabnika ter uporabnost oziroma možnost poslovnega učinka, da zadovolji porabnika (Zeithaml 1988, 5) in (Steenkamp 1990, 310).

Zeithaml (1981, 39) loči tri vrste kakovosti, glede na možnost vrednotenja značilnosti storitev:

- **iskana kakovost**, ki zajema značilnosti fizičnih sestavin storitev (na primer: barva, oblika, vonj, cena, oprema in izvajalci) in jih porabnik lahko določi pred porabo storitve,
- **izkustvena kakovost**, ki zajema značilnosti procesov oziroma rezultatov ter procesov (na primer: okus, prijaznost izvajalcev storitev, vtisi o opravljeni storitvi, ponakupno zadovoljstvo) in
- **kakovost zaupanja**, ki se nanaša na značilnosti, ki jih je nemogoče ovrednotiti med samo porabo in celo po nakupu storitve, ker kupci zanje nimajo primerne znanja (na primer: storitev varčevanja).

Vrednotenje oziroma zaznavanje izkustvene kakovosti in kakovosti zaupanja je težje, manj absolutno in manj konkretno kot vrednotenje iskane vrednosti, ki je značilno za proizvode. Zato so merila, po katerih porabniki presojujejo kakovost storitev, težje razumljiva in bolj kompleksna kot tista, ki jih uporabljajo pri vrednotenju kakovosti proizvoda. Navedeni opredelitvi Zeithamlove sledijo druge podobne opredelitve. Glede na možnost vrednotenja značilnosti storitev pred in/ali v času uporabe loči Lutz (Zeithaml 1988, 5) v okviru celotne kakovosti dve obliki kakovosti, in sicer **kognitivno kakovost**, ki je ocena vsebine storitev in zajema to, kar je dejansko ponujeno oziroma izvedeno ter **funkcionalno kakovost**, ki je ocena načinov oziroma postopkov ponujanja oziroma izvajanja storitev, torej kako je bila storitev ponujena oziroma izvedena (opravljena). Tehnično kakovost storitev lahko porabniki običajno dokaj objektivno ovrednotijo, medtem ko so pri vrednotenju funkcionalne kakovosti, ki je povezana z medsebojnimi odnosi med kontaktnim osebjem in porabniki, izrazito subjektivni.

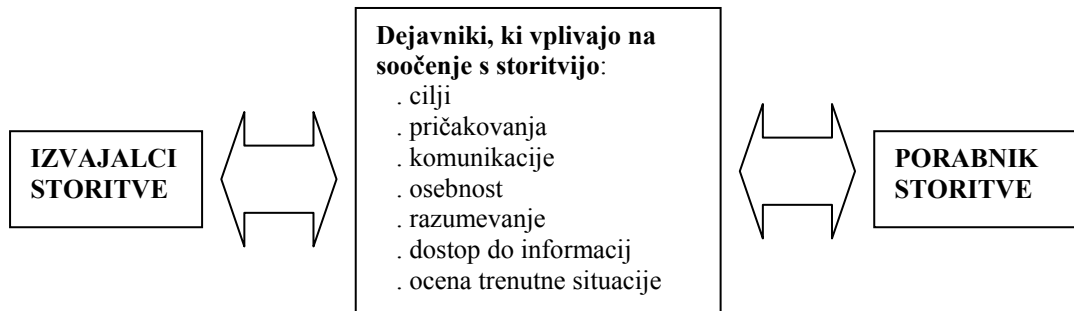
Razdelitev vidikov opredeljevanja kakovosti je torej veliko oziroma se razlikujejo. Kakovost storitev se zdi kljub naraščajočemu pomenu še vedno neraziskan pojem. Opredelitev le-te ni preprosta. Zaradi kompleksnih in dinamičnih značilnosti storitev (neotipljivost, spremenljivost, minljivost, neločljivost) so dinamične in kompleksne tudi sestavine kakovosti storitev, zato je težko najti specifične značilnosti, ki bi jo označevale. S problemi opredeljevanja kakovosti storitev se srečujejo vsi zaposleni v podjetju, vključno z izvajalci storitev. Neskladnost v opredelitvi izhaja predvsem iz tega, ker naj bi se opredelitev po eni strani nanašala na pričakovanja porabnikov, zadovoljevanja njihovih potreb, po drugi strani pa na izvajanje storitev v skladu z določenimi merljivimi standardi.

Razlikovati moramo tudi med standardno kakovostjo in kakovostjo, ki je skladna s pričakovanji porabnikov. Standardna kakovost je objektivna in je tista, ki jo opredeljuje storitveno podjetje s postopki ter izvajalci storitve. Merljiva je laboratorijsko ali kako drugače in jo opredeljuje odličnost nekega pojava, dogajanja ali stvari v primerjavi s standardi, ki so merljivi. Kakovost, ki je skladna s pričakovanji je subjektivna in jo opredeli porabnik potem, ko je storitev že izvedena. Povezana je s psihološkimi zaznavami izvajalcev in porabnikov storitev in ni objektivno merljiva.

Kakovost storitev je najpomembnejši problem, s katerim se srečujejo v storitvenih podjetjih. Dosežemo jo le, če je podjetje popolnoma predano filozofiji kakovosti. To pomeni, da mora podjetje vključiti elemente kakovosti že v vizijo svojega razvoja in tudi finančno podpreti napredek kakovosti svojih storitev.

Porabniki pogosto ocenjujejo kakovost storitve na podlagi vtisov, ki jih pridobijo med soočenjem s storitvijo (angl. service encounter). Pri soočenju s storitvijo gre za vzajemni odnos med zaposlenimi, ki predstavljajo storitveno organizacijo, in porabniki. Izraz soočenje pogosto nadomešča tudi izraz trenutek resnice. Za storitveno organizacijo je trenutek resnice predvsem trenutek priložnosti, saj porabnika lahko prepriča o koristnosti svoje storitve. Oblikovanje in nadziranje tega trenutka je zato pomembna naloga vsake storitvene organizacije, trenutek soočenja pa lahko primerjamo z gledališko predstavo (med samim izvajanjem storitve napake več ni mogoče popraviti).

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na kakovost ob soočenju s storitvijo



Vir: Mudie, Cottam (1999, 54)

Soočenje s storitvijo nastane tudi znotraj storitvene organizacije in predstavlja vzajemno delovanje med zaposlenimi. Nastane med »notranjim porabnikom« storitve in njegovim »notranjim dobaviteljem«. Notranji porabnik je vsakdo v organizaciji, ki uporablja storitve nekoga drugega iz iste organizacije. Zadovoljitev potreb notranjega porabnika pomembno vpliva na kakovost posredovanja storitve končnemu porabniku. Če ostane notranji porabnik nezadovoljen, je velika verjetnost, da bo nezadovoljen tudi zunanji porabnik. Notranji porabnik je torej vsak zaposleni v storitveni organizaciji, ki je odvisen od pravočasnosti, kakovosti in vestnosti nekoga drugega v organizaciji.

Storitveno podjetje bo doseglo visoko kakovost svojih storitev, če bo vsak notranji izvajalec storitev v storitveni verigi posredoval nadaljnjim notranjim izvajalcem kakovostno storitev. Takšen prenos kakovostnih notranjih storitev je potreben in nujen pogoj, da bo storitveno podjetje posredovalo zunanjim porabnikom takšno storitev, kot jo pričakujejo.

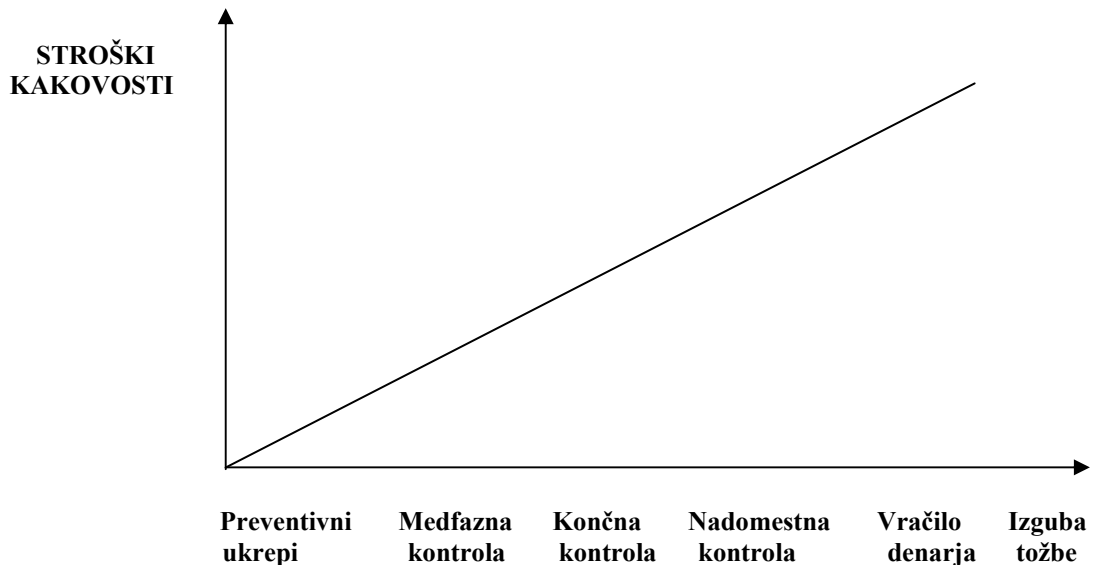
3.2 Stroški kakovosti storitev

Kakovost ima svojo vrednost, ceno in stroške, ki jih je treba čim bolj spoznati in zagotoviti, da bodo čim nižji ob doseženem namenu, zaradi katerega so nastali. Stroški kakovosti so del celotnih stroškov v podjetju. Predstavljajo razliko med dejanskimi stroški poslovanja v podjetju in stroški poslovanja ko bi bili poslovni učinki brez napak. Gre seveda za vse napake, ki motijo poslovanje podjetja.

Poleg stroškov, povezanih z izvajanjem storitve po specifikaciji, nastajajo z ohranjanjem kakovosti storitve najpogosteje še stroški na štirih področjih:

- stroški preprečevanja napak med izvajanjem storitve,
- stroški kontrole kakovosti po končanem procesu,
- stroški odprave napak, ki nastanejo med izvajanjem storitve,
- stroški zaradi napak nastalih pri porabnikih storitev, vračilo denarja, izvajanje nadomestne brezplačne storitve itd.

Slika 2: Velikost stroškov za zagotavljanje kakovosti



Ker prihranek stroškov vpliva na povečanje dobička, morajo podjetja določiti stroške za zagotavljanje določene ravni kakovosti. Stroške kakovosti delimo na:

- preventivne (stroški preprečevanja),
- kontrolne (stroški nadzora),
- korektivne znotraj (stroški notranjih napak),
- korektivne zunaj (stroški zunanjih napak).

Stroške preprečevanja uvrščamo med » pozitivne« stroške izboljševanja kakovosti in jih v proces storitve vključimo v začetnih fazah. To so stroški, ki se nanašajo na izobraževanje, izboljševanje procesov, vzdrževanje le teh in podobno.

Stroški nadzora so tisti stroški, ki jih v podjetju namenjajo za različne kontrole poslovnih učinkov. Nanašajo se na stroške merilne opreme, preizkusne opreme (amortizacija, obresti), stroške za vzdrževanje opreme in stroške za zaposlene (plače, potni stroški, dnevnice).

Stroški notranjih napak so stroški, ki nastanejo, ko je podjetje še lastnik poslovnega učinka. To so stroški, ki nastanejo zaradi slabega načrtovanja, sklepanja pogodb in podobno.

Stroški zunanjih napak so tisti, ki nastanejo ko je porabnik že kupil poslovni učinek oz. prejel storitev. Gre za različne reklamacije, zamenjave storitve in podobno.

Zunanji korektivni stroški so za podjetje največji stroški zagotavljanja kakovosti njegovih storitev in so za podjetje lahko tudi najbolj usodni.

Če podjetje izgublja porabnike zaradi slabe kakovosti svojih storitev, pomeni to največji strošek, ki ga ni mogoče izmeriti. Poseben problem pri ugotavljanju stroškov kakovosti je v tem, da storitvena podjetja sploh ne evidentirajo stroškov, ki nastajajo zaradi slabe kakovosti storitev, in ne analizirajo vzrokov takšnega stanja.

Zato so tudi ukrepi za izboljšanje kakovosti storitev bolj ali manj občasni, brez podatkovne osnove in posledica odzivanja na raven kakovosti storitev konkurenčnih podjetij. Seveda pa samo ugotavljanje stroškov kakovosti ne rešuje problema zagotavljanja kakovosti storitev, ampak opozarja vodstvo storitvene organizacije na pomen in obseg stroškov, ki nastajajo zaradi slabe kakovosti.

3.3 Načini presoje kakovosti storitev

Presojanje (vrednotenje) kakovosti poslovnih učinkov je proces določanja, ugotavljanja vrednosti in pomena kakovosti poslovnih učinkov. Porabniki običajno želijo ovrednotiti kakovost še pred nakupom poslovnega učinka, seveda pa ga vrednotijo tudi po izvedbi. Porabniki vrednotijo kakovost poslovnih učinkov na podlagi dejavnikov, kot so na primer izkušnje iz preteklosti, ocene in mnenja prijateljev, znancev, blagovne znamke, ugleda podjetja, oglaševanje in druge oblike tržnega komuniciranja. Na podlagi pridobljene ocene o kakovosti poslovnih učinkov si porabniki ustvarijo pričakovanja o kakovosti poslovnega učinka. Po nakupu poslovnega učinka primerjajo pričakovanja z zaznano kakovostjo. Če zaznana kakovost preseže pričakovanja o kakovosti, bo kakovost poslovnega učinka odlično ovrednotena. Če je zaznana kakovost poslovnih učinkov enaki pričakovanim, bodo porabniki razmeroma zadovoljni. Če pa je zaznana kakovost poslovnega učinka pod pričakovanji, nastane vrzel oziroma razlika med poslovnim učinkom proizvajalca oz. izvajalca in pričakovanji porabnikov. Ker se vrzel nanaša na neakovostne poslovne učinke, morajo podjetja, da bi se izognila vrzelim, poznati in obvladati naslednje dejavnike, ki vplivajo na stopnjo pričakovanj:

- predhodne izkušnje s poslovnimi učinki, ki pričakovanja stopnjujejo ali pa jih zavrejo,
- »govorice od ust do ust«, priporočila prijateljev in znancev, ki so stalni vir informacij,
- potrebe in želje porabnikov (večje kot so, večja so pričakovanja in obratno),
- tržno komuniciranje, ki ne sme obljubiti več kot podjetje lahko ponudi (z velikimi obljubami so povezana tudi velika pričakovanja).

Filiatrualt, Harvey in Chebat (1996, 246) so v rezultatih svoje raziskave med najpogostejšimi načini za obvladovanje kakovosti navedli aktivnosti, povezane z ohranjanjem in izboljševanjem ugleda podjetja. Le-ta posredno vpliva na lažjo in boljšo ocenitev kakovosti s strani kupcev. Med drugimi najpogostejšimi načini za obvladovanje kakovosti so navedli vključevanje vodstva v obvladovanje kakovosti, vključevanje izvajalcev storitev v programe za izboljševanje kakovosti in izboljševanje odnosov s porabniki. V želji, da bi podjetja bolj poznala pričakovanja, želje in potrebe svojih obstoječih in potencialnih porabnikov, jih mora spremljati, spoznavati in meriti. Odgovorni v podjetjih se morajo zavedati, da je merjenje kakovosti poslovnih učinkov nujno potrebna aktivnost, odločiti se morajo le, na kakšen način oziroma s katero metodo bodo podjetja merila in redno spremljala pričakovanja porabnikov glede kakovosti poslovnih učinkov.

V letu 1924 je Shewart, ki je bil zaposlen v Bell Telephone Laboratories, objavil članek, v katerem je predstavil principe statističnih kontrolnih kart. V proizvodnji se začne intenzivnejša uporaba statistične teorije za kontrolo kakovosti med drugo svetovno vojno. Ta je namreč ustvarila veliko povpraševanje po masovnih proizvodih, pri katerih se je kontrola lahko izvajala zgolj na podlagi uporabe statističnih metod vzorčenja. Danes predstavlja uporaba statističnih metod, ki jih uporabljamo za kontrolo kakovosti, ta sta vzorčno preverjanje in statistična kontrola procesa. Vzorčno preverjanje nam pomaga pri sprejemanju odločitve o tem, ali sprejeti ali zvrniti določeno serijo materialov, nedokončanih ali dokončanih proizvodov. Statistična kontrola procesa pa nam pomaga pri sprejemanju odločitve, ali nadaljevati z izvajanjem določenega procesa ali njegovo izvajanje zaustaviti in ugotoviti določljive razloge za slabo kakovost. To odločitev sprejmemo na podlagi periodično vzetih slučajnih vzorcev. S takim periodičnim jemanjem vzorcev skušamo zagotoviti, da bo proces pod statistično kontrolo. Proces je pod statistično kontrolo takrat, ko je v njem prisotna zgolj naravna variacija (Rusjan 1999, 276-277).

Vzorčno preverjanje kot statistično kontrolo procesa lahko izvajamo na podlagi merjenja številskih (numeričnih, kvantitativnih) ali opisnih (atributivnih, kvalitativnih) spremenljivk. Pri merjenju številskih spremenljivk uporabljamo zvezno mersko lestvico za dejavnike kakovosti, kot so npr. dolžina, višina, teža in podobno. V tem primeru torej lahko dejavnike kakovosti merimo in izrazimo v številkah. Veliko dejavnikov kakovosti pa lahko izrazimo zgolj atributivno, kar pomeni, da lahko poslovni učinek razvrstimo v eno izmed dveh skupin, poslovni učinek bodisi ustreza bodisi ne ustreza določenim specifikacijam. Pri merjenju opisnih spremenljivk uporabljamo diskretne merske lestvice, s katerimi merimo število slabih izdelkov ali pa število napak na enoto izdelka. Merjenje z opisnimi spremenljivkami je zlasti primerno pri kompleksno določenih specifikacijah kakovosti. Ali uvrščamo proizvod med slabe izdelke ali ne, je lahko določeno z vrsto kriterijev.

Vzorčno preverjanje

Vzorčno preverjanje je opredeljeno kot jemanje enega ali več slučajnih vzorcev vhodnih materialov, nedokončanih proizvodov ali dokončanih proizvodov iz velike serije le teh, preverjanje vsake enote v vzorcu ali je skladna z zahtevanimi specifikacijami, in odločanje o sprejemu ali zavrnitvi celotne serije vhodnih materialov, nedokončanih proizvodov ali dokončanih proizvodov na podlagi rezultatov analize vzorcev. Vzorčno preverjanje torej uporabljamo pri kontroli vhodnega materiala, kontroli samega procesa ali pa pri kontroli izdelkov po dokončanem procesu.

Ločimo več pristopov k vzorčnemu preverjanju. Različni pristopi predstavljajo različne načrte vzorčenja. V načrtu vzorčenja določimo število vzorcev, velikosti vzorcev in kriterije sprejemljivosti serije na podlagi rezultatov analize vzorca. Tako lahko uporabljamo enkratno, dvakratno ali večkratno vzorčno preverjanje. Pri enkratnem vzorčnem preverjanju vzamemo iz serije en vzorec in na podlagi pregleda vzorca sprejmemo odločitev, ali celotno serijo sprejmemo ali zvrnemo. Dvakratne ali večkratne načrte vzorčnega preverjanja, ker odločitve o sprejemu ali zavrnitvi lahko sprejemamo na podlagi manjšega skupnega števila pregledanih enot, so pa ti načrti vzorčenja zahtevnejši in težji za razumevanje.

Pri dvakratnem vzorčenju tako npr. lahko sprejmemo ali zavrnilo serijo že na podlagi prvega majhnega vzorca, samo za dvomljive serije pa vzamemo še drugi večji vzorec (Russell, Taylor 1998, 156-158; Rusjan 1999, 277-278).

Kontrola na podlagi vzorčnega preverjanja ne zagotavlja popolne razmejitev med slabimi in dobrimi serijami zaradi možne napake, povezane z vzorčenjem. To velja tudi pri predpostavki popolne kontrole v vzorcu. Obstaja namreč možnost, da bo v slučajnem vzorcu manj slabih enot od povprečja v seriji, zaradi česar bi na podlagi vzorcev sklepali, da je serija dobra, čeprav to v resnici ni. Po drugi strani je lahko v vzorcu več slabih enot od povprečja v seriji, zaradi česar bi zavrnili dobro serijo.

Statistična kontrola procesov

Vsak poslovni in proizvodni proces sestavljata vrsta delnih procesov, rezultati katerih so vmesni proizvodi oziroma storitve. Kot proces lahko tako upoštevamo posamezen stroj, skupino strojev ali pa kateregakoli izmed administrativnih procesov v podjetju. Vsak izmed teh procesov ima svoje notranje porabnike, to so tisti procesi, ki sprejemajo proizvod ali storitev določenega procesa. Porabnik konstrukcijskega oddelka je tako na primer proizvodnja, ki proizvaja komponente, porabnik proizvodnje pa je montaža, ki sestavlja te komponente. Z razčlenitvijo celovitega proizvodnega procesa na manjše procese lahko določimo in kontroliramo kakovost na različnih mestih v proizvodnji.

Rezultati vsakršnega procesa bodo vedno izkazovali določeno normalno variabilnost, ki jo lahko pričakujemo glede na zasnovo procesa in glede na njegovo okolje. Poleg normalne variabilnosti pa se občasno v rezultatih procesa pojavi tudi nenormalna variabilnost. Normalno variabilnost lahko statistično predvidevamo. Je posledica naključnih vzrokov, ki so lastni določenemu procesu. Teh naključnih vzrokov je veliko, njihovi vplivi pa so majhni, zato jih težko izoliramo. Te vplive in s tem normalno variabilnost tako lahko spremenimo zgolj s preoblikovanjem zasnove procesa, kar pomeni, da je za zmanjševanje normalne variabilnosti potreben čas in investiranje v spreminjanje procesa. Nenormalna variabilnost pa je nepredvidljiva, povzročajo jo določljivi oziroma posebni razlogi, ki se običajno pojavijo. Te razloge lahko izoliramo in proučujemo, odpravimo pa jih lahko tudi na kratki rok, brez večjih dodatnih potrebnih sredstev.

Pri zagotavljanju kakovosti na kratki rok je tako cilj ugotoviti pojave nenormalne variacije v rezultatih procesa, določiti in odstraniti določljive razloge za to nenormalno variacijo. Sprejeti pa moramo normalno variacijo procesa in se izogniti neupravičenim reakcijam na variacije, ki ostajajo znotraj meja normalne. Na dolgi rok pa si prizadevamo za zmanjševanje normalne variacije procesa s povečanjem njegove natančnosti. Kratkoročni ukrepi morajo biti odgovornost izvajalcev, ki so čim bližje izvorom nenormalne variacije, medtem ko je dolgoročneje izboljševanje procesa odgovornost menagementa.

Ko spremljamo rezultate procesa v času, želimo ugotoviti, ali je opazovana variacija normalna ali nenormalna. Če je v procesu prisotna zgolj normalna variacija, ki je posledica zgolj naključnih vzrokov, pravimo, da je proces pod kontrolo. To variacijo moramo sprejeti, saj je na kratki rok ne moremo odpraviti. V primeru, ko je variacija posledica določljivih razlogov, pa pravimo, da proces ni pod kontrolo. V primeru, ko je variacija posledica določljivih razlogov, pa pravimo, da proces ni pod kontrolo.

V tem primeru moramo zaustaviti proces, poiskati in odpraviti določljive razloge in s tem povrniti proces pod kontrolo. Problem, ki se postavlja, je torej v tem, kako določiti, kdaj je opazovana variacija normalna, kdaj pa nenormalna (Russell, Taylor 1998, 131-133, Rusjan 1999, 282-283).

V nadaljevanju opisujem metode merjenja kakovosti poslovnih učinkov, ki se v zelo veliki meri uporabljajo predvsem v storitvenih podjetjih, in sicer metodo določanja in izpolnjevanja standardov, metodo upoštevanja reklamacij in metodo merjenja stopnje zadovoljstva.

Metoda določanja in izpolnjevanja standardov

Objektivno usmerjena metoda določanja in izpolnjevanja standardov pomeni, da podjetje določi standarde, ki se nanašajo na izdelavo oz. izvedbo poslovnega učinka. Standardi so običajno merljive vrednosti (na primer poslovni učinek mora biti izdelan v treh minutah). Zaposleni so zavezani postavljene standarde upoštevati. V podjetjih se ta metoda uporablja na veliko področjih, vendar v določenih primerih se standardi uporabljajo bolj kot smernice zaposlenim, kajti na nekaterih primerih je bolj kot hitrost pomembna pravilnost izvedbe. Metoda določanja in izpolnjevanja standardov se uporablja tudi na področju reševanja pritožb, kjer so z navodili določeni načini reševanja pritožb glede na vrsto pritožb porabnikov.

Pomanjkljivosti te metode so naslednje:

- podjetja lahko v želji po doseganju standardov posvečajo premalo pozornosti izboljšanju izdelave oziroma ponudbe poslovnih učinkov in z le-to povezano kakovostjo poslovnih učinkov,
- zaradi objektivne usmerjenosti in pomanjkanja subjektivnosti v metodi lahko pride do razlike med pričakovanji porabnikov, kot jih zaznavajo vodilni v podjetjih in med pretvarjanjem te pričakovanj v poslovne učinke,
- doseganje standardov je za podjetje konkurenčna prednost le kratek čas. Pričakovanja porabnikov so namreč vsak dan večja in podjetja bi zato morala vedno znova postavljati nove standarde, da bi zadovoljilo nova, vedno večja pričakovanja porabnikov.

V želji, da bi bilo doseganje standardov povezano z doseganjem visoko kakovostnih poslovnih učinkov, je v nekaterih podjetjih uvedeno motiviranje, nagrajevanje tistih zaposlenih, ki jim glede na različno povpraševanje porabnikov uspe preseči določene standarde. Kljub vsemu menim, da so podjetja z metodo določanja standardov uspešna samo tedaj, ko je ta metoda dopolnilo k drugi metodi merjenja kakovosti poslovnih učinkov.

Metoda upoštevanja reklamacij

Metoda upoštevanja reklamacij temelji na rednem spremljanju pripomb in pritožb kupcev ter ustreznem reševanju in upoštevanju le-teh pri prenovi ponudbe. Pripombe in pritožbe so namreč priložnosti za izboljšanje ponudbe in lahko podjetja opozorijo na probleme in napake, ki v podjetjih še niso bile zaznane.

Problem metode upoštevanja reklamacij je, da se porabniki kljub nezadovoljstvu s poslovnimi učinki pogosto ne pritožijo oziroma s svojimi pripombami ne seznanijo proizvajalcev. Posledično imajo lahko odgovorni v podjetjih napačno predstavo o zadovoljstvu kupcev s poslovnimi učinki in kakovostjo le-teh. Zato je metoda upoštevanja reklamacij ustrezna le kot dopolnilo k drugim, zanesljivejšim metodam merjenja kakovosti poslovnih učinkov.

Metoda merjenja stopnje zadovoljstva

Metoda temelji na rednem merjenju in spremljanju stopnje zadovoljstva, kar je danes že nujnost v vsakem storitvenem podjetju. Eden od načinov merjenja stopnje zadovoljstva je izračunavanje indeksa zadovoljstva (angl. Customer Satisfaction Index – CSI). Primera znanih indeksov sta ACSI – American Customer Satisfaction Index in SCSB – Swedish Customer Satisfaction Barometer (več glej v Anderson, Mittal 2000, 114).

Zadovoljstvo in kakovost na področju storitev sta tesno povezana. Kakovost storitev nastopi, ko se zaznana izvedena storitev izenači ali preseže pričakovanja porabnikov. Če so zaznave storitev s strani kupcev večje od pričakovanj, so kupci zelo zadovoljni. Kakovost storitve je presegla njihove potrebe. Če pa so zaznave porabnikov pod pričakovanji, kupci niso zadovoljni (Lovelock, Wright 1999, 88). Kljub vsemu je zadovoljstvo kupcev širši pojem kot kakovost storitev. Zaznavanje kakovosti storitev izhaja iz petih dimenzij kakovosti storitev, medtem ko na zadovoljstvo s storitvijo vplivajo kakovost storitve, cena, situacijski dejavniki in osebni dejavniki. S tega vidika je kakovost storitve sestavina zadovoljstva komitentov. Naslednja razlika je, da se zadovoljstvo kupcev lahko izraža le, če kupci izkusijo storitev, medtem ko zaznavanja kakovosti storitev lahko nastanejo tudi, če kupci niso izkusili storitve (Zeithaml, Bitner 1996, 123-124).

Metode pridobivanja podatkov, na podlagi katerih v podjetjih ocenjujejo zadovoljstvo porabnikov so:

- telefonsko anketiranje (intervju po telefonu, ki ne sme biti daljši od 15 minut),
- anketiranje po pošti (nizki stroški, a dolgotrajen proces zbiranja podatkov in dolgotrajen odziv in nezanesljiv odziv anketirancev),
- osebni obiski kupcev (informacije na podlagi osebnih pogovorov),
- skriti porabniki (osebje obiskuje svoja prodajna mesta kot porabnik in opazuje).

Poleg zgoraj navedenih metod pridobivanja podatkov sta v literaturi omenjeni še dve metodi, ki se zaradi večje zahtevnosti tako z organizacijskega kot tudi stroškovnega vidika, redkeje uporabljata. Ti dve metodi sta naslednji:

- skupinski intervju (občasna organizacija srečanj s svojimi stalnimi porabniki),
- vidni profili (angl. Visual Imagery Profiling – VIP) na prodajnih mestih s kamero registrirajo pristne reakcije in govorico telesa kupcev, ter kasneje vprašanim pokažejo posnete slike, iz katerih morajo izbrati tipično značilne zadovoljne kupce; iz rezultatov je mogoče ugotoviti značilnosti, s katerimi se kupci posebej zanimajo.

Pomanjkljivost uporabe metode merjenja stopnje zadovoljstva v splošnem je, da se management podjetij po nekajkratnem merjenju zadovoljstva porabnikov, kjer se ugotovi, da so porabniki razmeroma zadovoljni, odloči za prenehanje merjenja, češ da je vse v redu, da so porabniki zadovoljni in da ni nobene potrebe po merjenju zadovoljstva, oziroma potrebe po izboljševanju kakovosti poslovnih učinkov.

Druge metode, uporabne za analizo in zagotavljanje kakovosti

Druge metode, ki se uporabljajo za analizo in zagotavljanje kakovosti so preglednica, histogram, Paretov diagram ter diagram vzrokov in posledic.

Preglednica nam služi za zbiranje podatkov o vnaprej določenih dejavnikih kakovosti. Preglednice so obrazci, ki se razlikujejo glede na dejavnike kakovosti, za katere zbiramo podatke.

Histogram je grafični način prikazovanja pogostostnih porazdelitev. Z njimi torej nazorno prikazujemo rezultate merjenja določene lastnosti kakovosti ali rezultate zbranih podatkov o dejavnikih kakovosti.

Paretov diagram omogoča ločitev majhnega števila pomembnih od velikega števila nepomembnih vzrokov določenega problema kakovosti. S tem lahko najprej začnemo z odpravljanjem tistih vzrokov, ki v največji meri vplivajo na nastajanje določenega problema.

Diagram vzrokov in posledic, imenovan tudi Ishikawin diagram po svojem avtorju, ali zaradi svoje oblike tudi diagram ribje kosti, je namenjen enostavni razčlenitvi vzrokov, ki so pripeljali do nekega s kakovostjo povezanega problema (Rusjan 1999, 285-286).

3.4 Modeli kakovosti storitev

Znani in v praksi pogosteje uporabljeni modeli kakovosti storitev so:

- Meyer/Mattmüllerjev model,
- Grönrossov model,
- Müllerjev model,
- Model Servqual,

Pri opredelitvi kakovosti storitev moramo upoštevati njihove temeljne značilnosti, predvsem neopredmetenost, spremenljivost izvedbe in minljivost, torej sočasnost izvedbe in porabe storitve.

3.4.1 Meyer /Mattmüllerjev model

Model, ki sta ga razvila avtorja Meyer in Mattmüller leta 1987, temelji na zgodnejših modelih kakovosti storitev, vendar vključuje pogosto spregledani zunanji dejavnik, t.j. odjemalca storitve. Avtorja sta kakovost kot kompleksen konstrukt kontinuiranega storitvenega procesa, razmejila v štiri sklope. Ti so izjemno pomembni tako za ponudnika kot za odjemalca storitve.

Štirje sklopi tega modela kakovosti so:

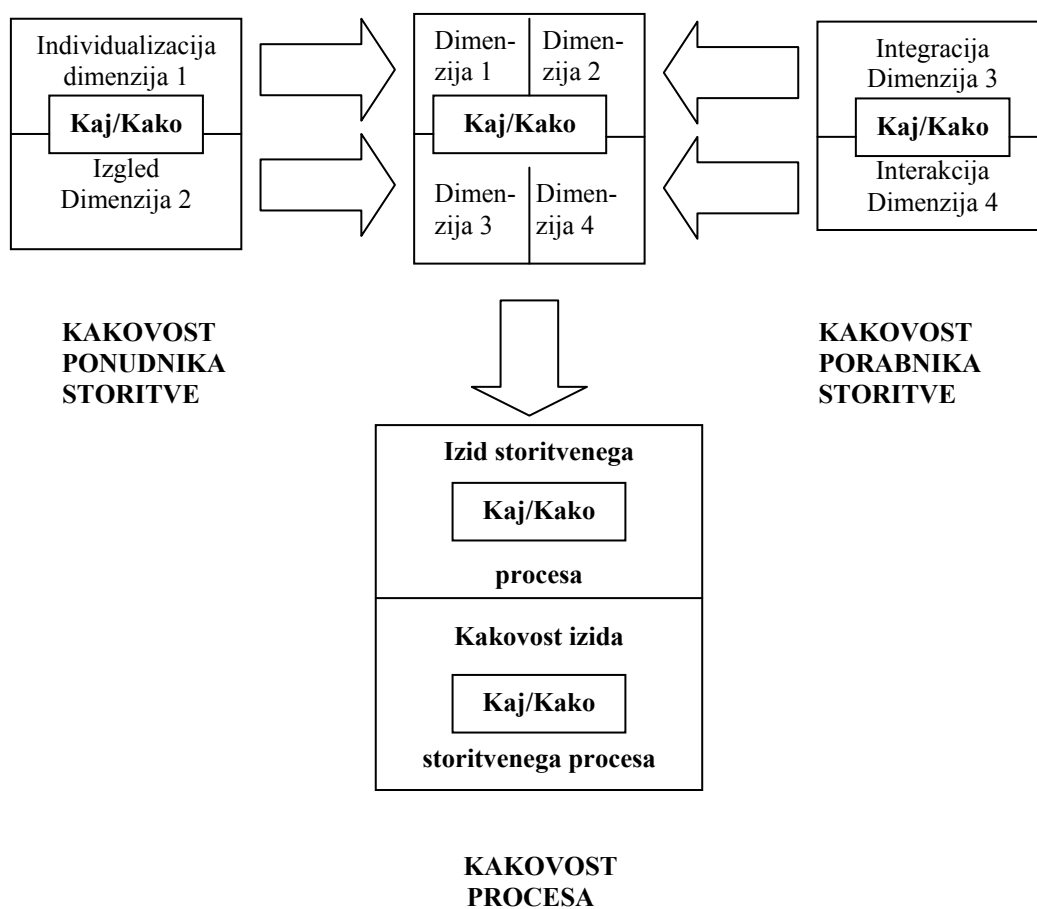
- kakovost ponudnika storitve,
- kakovost odjemalca storitve,
- kakovost storitvenega procesa,
- kakovost izida storitvenega procesa.

Vsak izmed teh sklopov vsebuje še dva pomembna vidika, ki vplivata na storitveni proces: »kaj« in »kako«. »Kaj« se nanaša na prispevek posameznega sklopa celotnih storitev, »kako« pa na način vpliva na storitveni proces.

Teža vpliva enega ali drugega vidika, je odvisna od narave storitve. Za storitve, usmerjene v izdelek (npr. popravilo predmetov), je pomembnejši vidik »kaj«, medtem ko je za storitve, kakršna je, denimo, organizacija gledaliških predstav, pomembnejši vidik »kako«. Znotraj omenjenih sklopov, predvideva Meyer/Mattmüllerjev model še štiri marketinške dimenzije:

- **dimenzija 1:** individualizacija kombinacij notranjih dejavnikov,
- **dimenzija 2:** raven izgleda notranjih dejavnikov, s katerimi se sreča porabnik (osebje, ambient),
- **dimenzija 3:** integracija zunanjih dejavnikov,
- **dimenzija 4:** interakcija med zunanjimi dejavniki.

Slika 3: Meyer/Mattmüllerjev model kakovosti storitev



Vir: Meyer/Mattmüller (1987, 192)

Na sliki so razvidni štirje sklopi modela kakovosti z ustreznimi marketinškimi dimenzijami. Ključni elementi *prvega sklopa - potencialna kakovost ponudnika storitve*, so sposobnosti in pripravljenost ponudnika storitve. Sklop opredeljuje dve pomembni dimenziji: dimenzija 1 in dimenzija 2. **Dimenzija 1** terja večjo ali manjšo stopnjo individualizacije storitvenega procesa. Ta lahko predstavlja ob odsotnosti drugih kriterijev za vrednotenje kakovosti storitve za odjemalca pomemben kazalnik kakovosti storitve.

Ta sklop modela kakovosti storitve je zelo podvržen vplivu subjektivne ocene odjemalca, zato mora biti oblikovan ob čim večjem upoštevanju odjemalčevih pričakovanj. **Dimenzija 2** se nanaša na raven notranjih dejavnikov (osebja, ambienta ipd.) in je izredno pomembna. Za odjemalca storitve so lahko prav usposobljenost osebja, njihov odnos do odjemalca ali certifikati kakovosti kazalniki stopnje potencialne kakovosti. Potencialna kakovost ponudnika storitev je odvisna od dveh skupin dejavnikov: notranjih subjektov (od osebja, storitev samih) in notranjih objektov (od tehnične opreme, prostora ipd.). Naloga ponudnika storitve je, da zagotovi takšno kakovost teh notranjih dejavnikov, da bodo zadovoljili zahteve in pričakovanja odjemalcev storitev.

Sklop- potencialna kakovost odjemalca storitve, se nanaša na lastnosti odjemalca storitve in njegovo vključevanje v storitveni proces. Avtorja razlikujeta dve skupini sposobnosti, ti sta: **dimenzija 3** – integracijske sposobnosti odjemalcev, ki odsevajo odjemalčev odnos do aktivnega sodelovanja v storitvenem procesu (razumevanje in izkušnje) in sposobnost interakcije – in **dimenzija 4**, ki vključuje komunikacijo med odjemalci storitve (npr. interakcija znotraj izletniške skupine). Oboje sposobnosti lahko vodijo k pozitivnim, nevtralnim ali negativnim reakcijam in posledično vplivajo na raven kakovosti storitve. Avtorja sta še posebej izpostavila ta sklop kakovosti, kar potrjuje dejstvo, da storitveni proces ne more teči avtonomno.

Sklop- kakovost storitvenega procesa je rezultat interakcije prej omenjenih sklopov modela kakovosti. Odraža pomen in vpliv odjemalcev storitve na učinkovitost storitvenega procesa. Interakcija pa ni omejena zgolj na medosebne stike, ampak vključuje tudi atmosfero, v kateri storitev poteka (opremljenost sob, razsvetljava, čistoča ipd.).

Sklop- kakovost izida storitvenega procesa razlikuje med dvema vrstama izidov. Direktni izid konkretnega storitvenega procesa je mogoče delno napovedati vnaprej. Drugi izid je merljiv šele po obdobju več mesecev ali celo let od trenutka uporabe storitve in ga je izredno težko napovedati. Ta izid priča o dolgoročnih učinkih kakovosti storitev in se kaže v kasnejšem vračanju odjemalcev in njihovi zvestobi posameznemu ponudniku storitve.

3.4.2 Grönroosov model

Gre za model, s katerim Grönroos poskuša razložiti, kako odjemalci doživljajo kakovost določene storitve (Grönroos 1990, 79). Model temelji na procesu evalvacije v času trajanja storitve. Zaznava-percepcija kakovosti storitve v porabnika je rezultat primerjave pričakovanega in dejansko doživetega. Model poskuša opredeliti aktivnosti in resurse ponudnika storitve, tako notranje kot zunanje, ki vplivajo na odjemalčevo oceno kakovosti storitve (Haller 1995, 71) (slika 2)

Po mnenju Grönroosa, porabniki ocenjujejo storitveni proces z dveh vidikov: **z vidika tehnične kakovosti in z vidika procesne kakovosti** (Collier 1994, 32). Pojem tehnična kakovost razlaga **KAJ** porabnik storitve dobi od ponudnika storitve v storitvenem procesu oziroma transakciji. Nanaša se na otipljive sestavine, npr. na sobo v hotelu, na hrano v restavraciji, na avto v izposojevalnici avtomobilov. Tehnično kakovost je običajno moč meriti z objektivnimi merili. Pojem procesna kakovost razlaga, **KAKO** je storitev posredovana porabniku in se nanaša na procesne sestavine. Odraža kakovost poteka storitvenega procesa kot interakcija med osebjem ponudnika storitve in odjemalca storitve. Zajema lahko način izvedbe storitve, posamezne korake v izvedbi storitve in spremljajoče aktivnosti. Primer: ob naročilu storitve hotelske nočitve gostu osebje v službi rezervacij najprej rezervira primerno sobo, ob prihodu v hotel ga prvi pozdravi vratar, receptor opravi prijavo in mu izda ključ, nosač mu prenese prtljago v sobo itd.

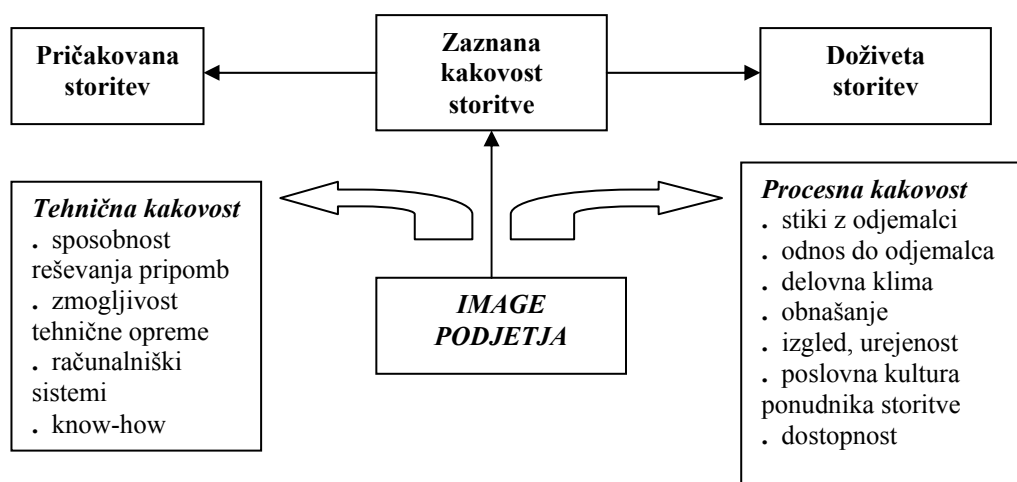
Vsaka od naštetih aktivnosti predstavlja fazo storitvenega procesa. Kakovost teh posameznih faz storitvenega procesa je storitvena kakovost. Za razliko od tehnične kakovosti, procesne kakovosti ni moč meriti z objektivnimi merili, temveč je v veliki meri podvržena subjektivni oceni odjemalca. Zanimivo pa je to, da je porabnik skoraj vedno sposoben ovrednotiti procesno kakovost, medtem ko mu je veliko težje ovrednotiti in razumeti tehnično kakovost (Meyer/Mattmüller 1987, 190).

Tehnična kakovost in procesna kakovost sta v tem modelu odvisni druga od druge. Ustrezna tehnična kakovost je prvi pogoj za procesno kakovost. Ta medsebojna soodvisnost pa omogoča tudi to, da je občasne pomanjkljivosti v tehnični kakovosti moč nadomestiti z nadpovprečno procesno kakovostjo. Primer: izjemna prijaznost in ustrežljivost osebja hotela lahko v dobršni meri nadomestita slabo urejenost sob, ki ni povsem v skladu s pričakovanji gosta. Zelo pogosto pa še tako visoka kakovost sobe ne more neugodnih posledic neprijaznega in neustrežljivega obnašanja kontaktnega osebja (Langer 1997, 54).

V Grönroosovem modelu ima posebno mesto tudi image ponudnika storitve, saj le-ta pomembno vpliva tako na odjemalčeva pričakovanja v zvezi s storitvijo kot na njegovo percepcijo tehnične in procesne kakovosti. Po drugi strani pa sama izkušnja z določenim ponudnikom storitve pomaga graditi njegov image v očeh odjemalca (Haller 1995, 72). Image naj bi sicer bil dodatna, tretja dimenzija v Grönroosovem modelu kakovosti, vendar skrbnejše preučevanje modela vodi do sklepa, da image deluje kot neke vrste filter med kakovostjo izida storitve in končno oceno kakovosti celotne storitve (Hentschel 1992, 90).

Enostavnost in jasnost tega modela, skupaj z upoštevanjem vloge imagea podjetja, ki je bila doslej zapostavljena, prispevata k njegovi uporabnosti za analiziranje kakovosti storitev (Hentschel 1992, 100).

Slika 4: Grönroosov model kakovosti storitev



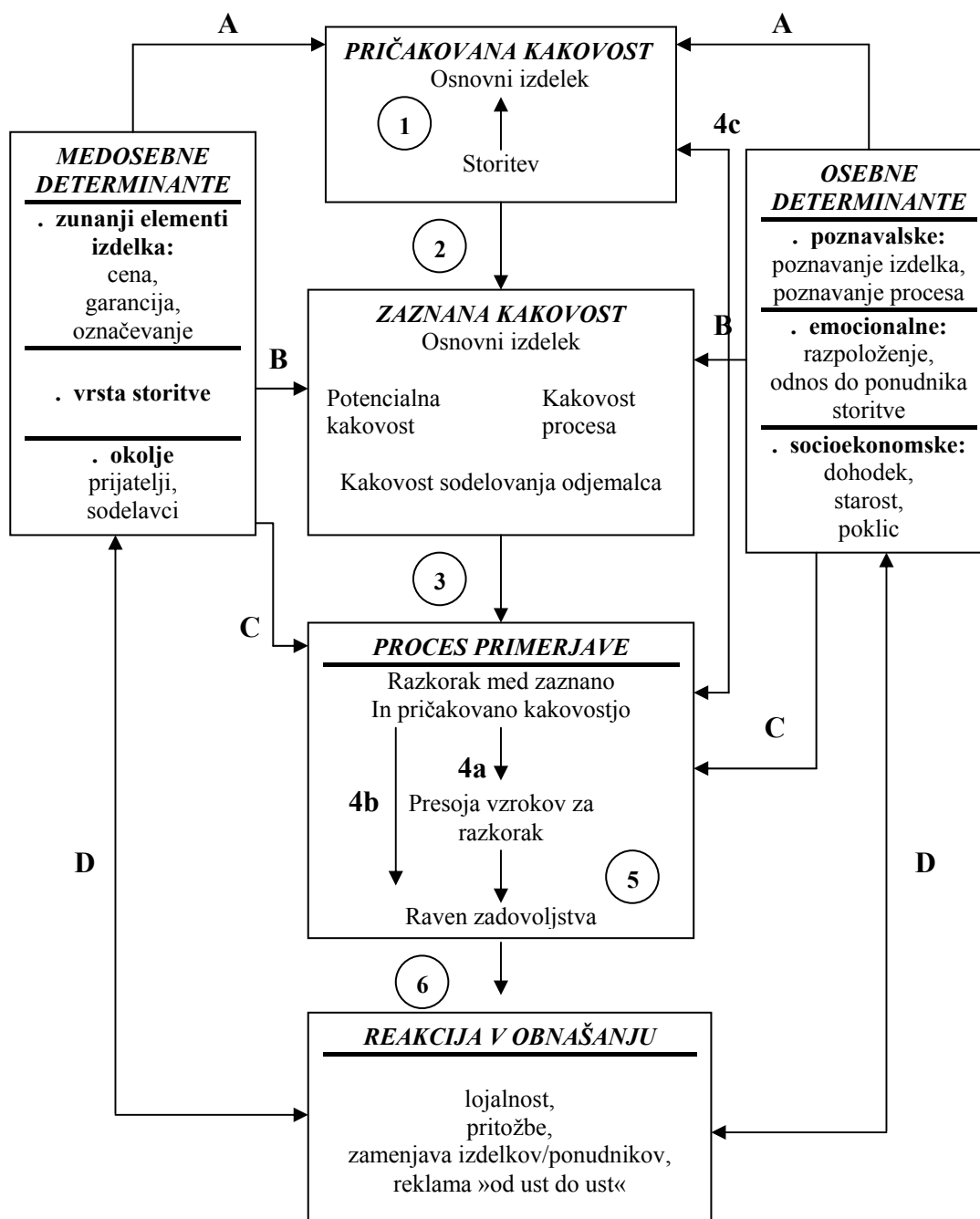
Vir: Meyer/Mattmüller (1987, 191)

3.4.3 Müllerjev model

Ta model kakovosti je leta 1993 predstavil avtor Müller in v veliki meri upošteva in odraža zapletenost koncepta kakovosti storitev (Müller 1993, 58). Svojo obravnavo kakovosti storitev začne z vrednotenjem formiranja odjemalčevih pričakovanj o kakovosti storitve, do katerega pride že pred samim procesom uporabe storitve, torej v prednakupni fazi. Vrednotenju kakovosti odjemalca v prednakupni fazi sledi oblikovanje ocene kakovosti v fazi uporabe storitve. Avtor v modelu podrobno predstavi značilnosti obnašanja odjemalca v tej fazi, ki jo je mogoče razmejiti v tri zaporedne procese njegovega odzivanja na kakovost posamezne storitve:

- vrednotenje zaznane kakovosti storitve;
- ugotavljanje razkoraka med zaznano in pričakovano kakovostjo storitve;
- reakcije odjemalca v obnašanju izkušnje s konkretno storitvijo in njenim ponudnikom.

Slika 5: Müllerjev model kakovosti storitev



Vir: Müller (1993, 58)

Iz sheme je razvidno, da si porabnik prične oblikovati stališča o kakovosti storitve določenega ponudnika, še preden dejansko opravi nakup oziroma prične uporabljati to storitev. Müller osnove notranjih zunanjih virov informacij oblikuje določena pričakovanja v zvezi s kakovostjo storitve. Če že ima lastne izkušnje s ponudnikom storitve oziroma s storitvijo, te izkušnje najbolj pomembno vplivajo na njegova stališča do pričakovane kakovosti.

Sicer pa si odjemalcev tej fazi pridobi splošne informacije o ponudniku določene storitve in o ravni te storitve iz zunanjih virov; to so lahko mediji in tisti odjemalci iz kroga prijateljev, znancev ali sorodnikov, ki imajo kakršnokoli izkušnjo s ponudnikom oziroma s storitvijo. Najbolj ga seveda zanima informacija o kakovosti osnovnega izdelka (npr. kakovost opravljene masaže) oziroma kakovost predmeta storitve po opravljeni storitvi (npr. delovanje avtomobila po opravljenem popravilu).

Na oblikovanje stališč do pričakovane kakovosti vplivajo poleg samega osnovnega izdelka storitvenega procesa tudi dejavniki, pogojeni z interakcijo med odjemalcem in elementi storitvenega procesa. Avtor navaja tri pomembne elemente interakcije:

- ljudi, s katerimi porabnik pride v stik med storitvenim procesom;
- predmete, s katerimi pride porabnik v stik med storitvenim procesom (oprema, ambient, prostori itd.);
- sam potek storitvenega procesa.

Poleg osnovnega izdelka in elementov interakcije na oblikovanje pričakovanj v zvezi s pričakovano kakovostjo v veliki meri vplivata še dva sklopa determinant, ki jih avtor označuje kot medosebne in osebne. Najpomembnejše medosebne determinante so:

- zunanji elementi izdelka: cena, garancija, označevanje (blagovna znamka);
- vrsta storitve;
- okolje: prijatelji, znanci, sodelavci.

Najpomembnejše osebne determinante pa so:

- poznavalske: poznavanje izdelka, poznavanje procesa;
- emocionalne: razpoloženje, odnos do storitve oziroma ponudnika;
- socio-ekonomske: dohodek, starost, poklic.

Te medosebne in osebne determinante ne vplivajo le na pričakovano kakovost, ampak tudi na vse druge faze procesa vrednotenja kakovosti.

Prednakupni fazi, v kateri si porabnik izoblikuje stališča do pričakovane kakovosti mogoče že v času uporabe storitve. Govorimo o zaznani kakovosti, pri čemer gre za odjemalčevo vrednotenje kakovosti osnovnega izdelka, kakovosti potenciala, kakovosti procesa in kakovosti sodelovanja odjemalca v storitvenem procesu. Tudi zaznana kakovost je v veliki meri odvisna od prej omenjenih medosebnih in osebnih determinant.

Za Müllerjev model kakovosti je zagotovo najpomembnejša faza, v kateri porabnik ugotavlja razkorak med zaznano in pričakovano kakovostjo. Avtor zagovarja stališče, da je porabnik storitve sposoben prepoznati odstopanja med pričakovano in zaznano kakovostjo ter da na odstopanja tudi ustrezno reagira. To lahko vključuje tudi povratni učinek na oblikovanje bodočih stališč do pričakovane kakovosti, pri čemer po mnenju avtorja porabnik celo napihuje težo ugotovljenih odstopanj.

Odjemalčeva raven zadovoljstva s kvaliteto storitve je direkten rezultat primerjave med pričakovano in zaznano kakovostjo. Raven zadovoljstva seveda vpliva na ponakupno reakcijo v obnašanju odjemalca, ki se med drugim kaže v njegovi lojalnosti do storitve, v lojalnosti do ponudnika storitve, v pritožbah in sodbah, ki jih izreče o storitvi in ponudniku svojim znancem, sodelavcem in drugim (reklama »od ust do ust«).

3.4.4 Model Servqual

Model Servqual je še vedno najbolj uveljavljeni model kakovosti storitev. Poznan je tudi pod imenom »**model petih razkorakov**« (The Five Gap Model), ameriških avtorjev Parasuramana, Zeithamla in Berryja (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1990, 51). **V tem modelu je stopnja zadovoljitve pričakovanj odjemalcev storitev merilo kakovosti storitev.** Kakovost storitev ocenijo odjemalci storitev, ta pa je izid primerjave njihovih pričakovanj v zvezi s kakovostjo storitve in dejanskih doživetij in občutkov ob prejeti storitvi. Model je zastavljen tako, da meri doživeto (percipirano) kakovost storitve. Podjetje bo doseglo raven kakovosti storitev, če bo preseglo odjemalčeva pričakovanja o kakovosti. Ponudnik storitve tako mora najprej ugotoviti, kakšna so odjemalčeva pričakovanja (Snoj 1992, 219). Kot pove ime model, gre za odpravljanje morebitnih vrzeli oziroma razkorakov, ki se lahko pojavljajo v storitvenem procesu.

Avtorji navajajo pet temeljnih razkorakov (Parasuraman, Zeithaml in Berry 1988, 37 – 48; 1990, 92):

- razkorak med pričakovanji odjemalcev in zaznavami (percepcijo) managementa oziroma poslovnim zaznavanjem teh pričakovanj;
- razkorak med percepcijo managementa in specificiranjem kakovostnih značilnosti storitve oziroma standardi kakovosti;
- razkorak med standardi kakovosti storitev in izvedbo storitev;
- razkorak med izvedbo storitev in zunanjim komuniciranjem;
- razkorak med pričakovano in doživeto kakovostjo storitve.

Razkorak 1: Razkorak med pričakovanji odjemalcev in percepcijo managementa

Osnovni dejavniki, ki vplivajo na obstoj omenjenega razkoraka-vrzeli so:

- pomanjkanje usmerjenosti na marketinške raziskave, nepravilna uporaba rezultatov raziskav,
- pomanjkljiva povezanost poslovodstva z porabniki,
- nepravilna komunikacija zaposlenih z vodstvom-popačene informacije v glavah vodstva.

Gre za splošno vrzel med izvajalcem storitve in porabnikom. Ker management ponudnikov storitev nenatančno ali napačno oceni pričakovanja in zahteve porabnikov storitev, se pojavi razkorak.

Za ponudnika storitev je izjemno pomembno, da čim boljše spozna pričakovanja odjemalcev. Do teh spoznanj je mogoče priti s tržnimi raziskavami, s komunikacijo z odjemalci storitev in s komunikacijo z nižjimi ravni managementa.

Razkorak 2: Razkorak med percepcijo managementa in standardi kakovosti

Razkorak se pojavi, kadar managerji poznajo pričakovanja porabnikov, vendar niso sposobni ali pripravljeni vzpostaviti sistema, ki bi jim želeno tudi zagotovil. Razlogi za opisani razkorak so v glavnem povezani z neustreznim pristopom k vodenju:

- premajhna zavezanost vodstva podjetja kakovosti storitev,
- neprimerna standardizacija dejavnosti,
- nesposobnost objektivne ocene možnega,
- slabo definiranje ciljev storitvenega procesa, ki ne sledijo potrebam porabnikov.

Pri prvem razlogu lahko govorimo o poslovni kratkovidnosti managerjev ali lastnikov podjetja, ki jim je najpomembnejši cilj doseganje čim večjega dobička. S tem zanemarjajo dejstvo, da takšna poslovna politika danes, lahko vodi k slabšemu dobičku ali celo k njegovi izgubi v prihodnosti. Podjetje teži k maksimiranju dobička z zniževanjem stroškov oziroma z zmanjševanjem vlaganj v ljudi in opremo. Takšna poslovna politika pa skoraj neizogibno vodi k slabši kakovosti, to pa pomeni tudi manjši dobiček na dolgi rok.

Eden od razlogov za razkorak med percepcijo managementa in standardi kakovosti je tudi nesposobnost managementa, da objektivno oceni meje možnega (izvedljivega) in najde primerno rešitev za določeni problem. Management se prevečkrat sprijazni z določenim problemom, misleč, da ga ni mogoče rešiti.

Pogosto nastane razkorak tudi zaradi površne standardizacije posameznih nalog, ki ne vodijo vedno do enakih izidov. Prihaja do variacij v izvedbi in odstopov od zelenega standarda, kar porabnik ocenjuje kot znak nekakovosti. Gre za veliko napako, ki vodi do nezadovoljstva odjemalcev. Ponudniki storitev si morajo prizadevati, da določijo takšne kakovostne standarde, ki ustrezajo pričakovanjem odjemalcev.

Management si mora postaviti jasne cilje v zvezi z ravniyo kakovosti in učinkovitostjo storitev ter z njimi seznaniti vse zaposlene. Pomembno je tudi spremljanje doseganja teh ciljev s sprotim merjenjem rezultatov, komunikacijo in nagrajevanjem zaposlenih za dobro opravljeno delo.

Razkorak 3: Razkorak med standardi kakovosti in izvedbo storitve

Dejavniki, ki največkrat vplivajo na razkorak, so:

- teamsko delo kot sodelovanje med zaposlenimi in vodstvom (zavezanost zaposlenih podjetju; občutek, da med sabo sodelujejo, ne pa tekmujejo; občutek osebne vključenosti in predanosti);
- skladnost med zaposlenim in njegovim delovnim mestom (sposobnost zaposlenih za izvajanje dela, pomen izbire ustreznih kadrov),
- skladnost med tehnologijo in delovnim mestom (primernost orodij in tehnologij za izvajanje dela);
- zaznana kontrola (ljudje zaznavajo, da je delo pod kontrolo; sposobnost predvidevanja povpraševanja);
- supervizijski kontrolni sistem (večji poudarek na ovrednotenju dela zaposlenih po tem, kar delajo, kakor po količini izidov);
- konflikti vlog (zaposleni zaznavajo konflikt med pričakovanji odjemalcev in pričakovanji podjetja);
- nejasnost vlog (zaznana jasnost ciljev in pričakovanj).

Razkorak med standardi kakovosti in izvedbo storitve se pojavi tudi v primeru, ko management sicer ve, kakšna mora biti storitev in tudi vzpostavi ustrezne pogoje ter odloči ustrezne standarde, vendar pa kontaktno osebje storitvenega procesa ni sposobno in pripravljeno ustrezno izpeljati. Ta razkorak se pojavi v trenutkih interakcije med kontaktnim osebjem in odjemalcem storitve. V pretežni meri so razlogi za to subjektivne narave, izvirajo pa iz osebnostnih značilnosti in motiviranosti kontaktnega osebja.

Primer: neprijaznost ali nevljudnost osebja lahko izniči učinke sicer še tako dobrih drugih elementov (tehničnih pogojev, ambienta ipd.). Temu razkoraku se je mogoče izogniti z ustreznim kadrovanjem, izobraževanjem in izpopolnjevanjem, z nadzorovanjem in z ustreznim motiviranjem osebja.

Razkorak 4: Razkorak med izvedbo storitve in (zunanjim) komuniciranjem z odjemalci

Naveden razkorak povzročajo:

- neprimerne komunikacije med posameznimi oddelki v podjetju,
- razlike v ciljih in postopkih med posameznimi deli podjetja,
- prevelike in »napihnjene« obljube pri oglaševanju.

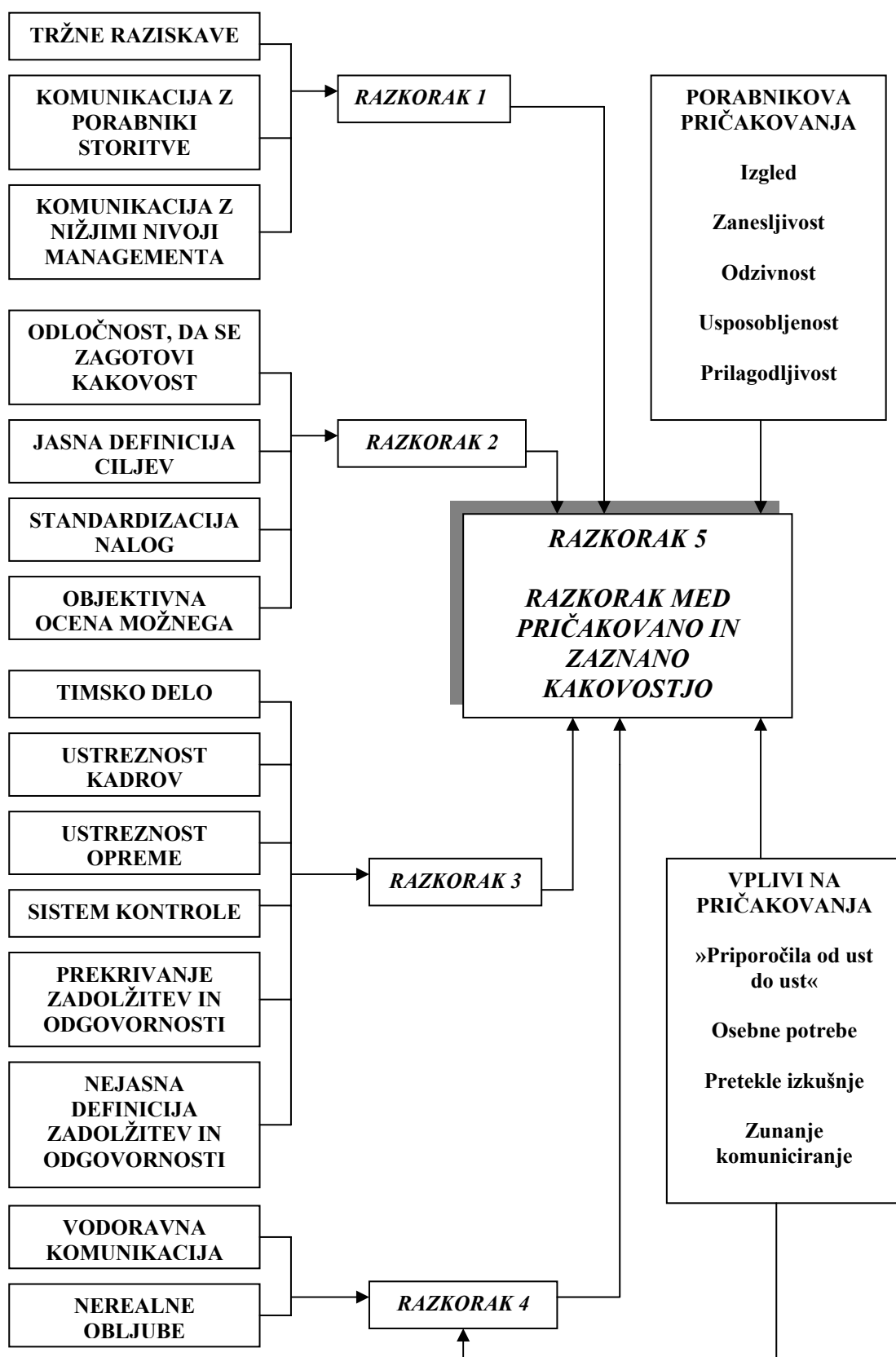
Ta razkorak nastane, kadar ponudnik storitve v zunanjem komuniciranju s potencialnimi odjemalci storitev (v oglaševanju in promociji) obljublja nekaj, česar ni sposoben zagotoviti. To se ne nanaša samo na stvari, ki so pod nadzorom ponudnika storitve, pač pa tudi na tiste, ki so zunaj njegovega nadzora. Primer: oglaševanje idealnih snežnih razmer za spomladansko smuko lahko ob poslabšanju snežnih razmer vodi do nezadovoljstva gosta, ki je svoja pričakovanja prilagodil obljubam v promocijskem gradivu.

Razkorak 5: Razkorak med pričakovano in doživeto kakovostjo storitve

Ta, zadnji razkorak je dejansko posledica vseh prej navedenih razkorakov in se v modelu kakovosti storitev pojavlja pri odjemalcu. Kolikor večji je posamezen od naštetih razkorakov, toliko večji bo tudi ta razkorak. Pričakovana kakovost storitve je ta, ki jo porabnik storitve pričakuje od ponudnika, doživeta kakovost storitve pa je tista, ki jo dejansko dobi oziroma doživi in je podvržena subjektivni oceni posameznika. Če je doživeta kakovost slabša od pričakovane, je porabnik nezadovoljen.

Model SERVQUAL je instrument, s katerim lahko izmerimo zadnji razkorak, torej razkorak med pričakovano in doživeto kakovostjo storitve. Model SERVQUAL tako omogoča vpogled v proces zagotavljanja kakovosti storitve. S preučevanjem tega modela lahko identificiramo potencialno problematična področja v zagotavljanju kakovosti storitev in vzpostavimo mehanizme za zmanjšanje razkorakov.

Slika 6: Konceptualni model kakovosti storitev – model SERVQUAL



Vir: Zeithaml, Parasuraman in Berry (1992, 149)

Avtorji Parasuraman, Zeithaml in Berry (1990, 23), so s pomočjo modela raziskovali kakovost v številnih podjetjih iz različnih storitvenih dejavnosti. Na osnovi predvsem kvalitativnih raziskav (intervjuji v fokusnih skupinah) so avtorji modela določili 10 splošnih komponent storitev. Poznejše raziskave pa so pokazale močno korelacijo med posameznimi komponentami, tako, da so avtorji predlagali model 5 dimenzij. Vprašalnik sestavlja 22 trditev, ki merijo vsako od petih dimenzij posebej:

- **zanesljivost**, ki zadeva sposobnost ponudnika storitve, zagotoviti zanesljivo in neoporečno storitev (številne raziskave kažejo, da je to najpomembnejša dimenzija kakovosti z vidika odjemalca);
- **odzivnost**, ki zadeva pripravljenost ponudnika storitve, hitro in učinkovito reagirati na želje in potrebe odjemalca storitve;
- **zagotovilo oz. usposobljenost**, ki se nanaša na posebna znanja ponudnika storitve in na vljudnost ter kompetentnost njegovega osebja;
- **usmerjenost k porabniku** (empatija) oz. prilagodljivost, ki odraža pripravljenost in sposobnost ponudnika storitve, da se prilagaja potrebam posameznega odjemalca (zagotovitev individualizacije storitve)
- **otipljivost**, ki vključuje izgled okolja v katerem se storitev opravlja (npr. oprema prostora) in izgled kontaktnega osebja, ki to storitev opravlja (npr. urejenost osebja);

Standardizirani vprašalnik meri stopnjo odjemalčevega zadovoljstva z opravljeno storitvijo. V vprašalniku sta za vsakega od dvaindvajsetih ključnih elementov na voljo dve trditvi: prva se nanaša na pričakovanja odjemalcev v zvezi s ponudniki določene storitve na splošno, druga pa na doživeto kakovost storitve v določenem storitvenem podjetju.

Porabnik storitve izbere (obkroži) trditev, ki ustreza njegovemu mnenju o tem, kako naj bi določena storitev bila opravljena (njegova pričakovanja), in še trditev, ki ustreza njegovi izkušnji pri koriščenju konkretne istovrstne storitve (njegova percepcija). Za ugotavljanje kvalitete storitev je uporabljen koncept »**percepcija minus pričakovanja**« (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1992, 112), kar pomeni, da porabniki ocenijo:

- pomembnost posameznih elementov storitev, ki so opisani v 22 trditvah,
- nato še percepcijo kvalitete teh elementov storitev, opisanih v enakih 22 trditvah.

Vsak par teh trditev je ovrednoten po sedemstopenjski Likertovi lestvici (poznejše raziskave so pokazale uspešnost tudi petstopenjske lestvice). Skrajne trditve so ovrednotene s +7 točkami (se popolnoma strinjam) in s +1 točko (se sploh ne strinjam). **Kakovost storitev je rezultat odnosa med pričakovanim in doživetim. Z izračunom razlik med ocenami vseh dvaindvajsetih parov trditev je mogoče ugotoviti raven kakovosti storitve.** Vrednost trditev v vsakem od parov je lahko identična ali pa je ocena doživetega višja od ocene pričakovanega. Tako je mogoče sklepati, da je bila zaznana kakovost storitve nad pričakovanji.

Nasprotno pa je v primeru nižjih vrednosti doživetega glede na pričakovano. Tu je mogoče soditi o nezadovoljivi ali celo nesprejemljivi kakovosti storitve. Lahko rečemo, da kolikor večja je razlika med dvema ustreznima vrednostma, toliko boljša, višja je kakovost storitve v tem konkretnem elementu.

Merjenje pričakovanj in percepcije storitev izhaja iz predpostavke, da porabnik pozna določeno storitev in lahko sodi o njeni kakovosti.

Ne glede na povedano, pa porabniki lahko imajo določena pričakovanja v zvezi s storitvijo tudi brez predhodne osebne izkušnje s tovrstno storitvijo. Izoblikujejo si jih lahko na osnovi informacij, pridobljenih iz medijev ali v razgovorih s tistimi, ki tovrstne izkušnje že imajo, ali iz oglaševanja ponudnikov.

Avtorji priporočajo uporabo modela SERVQUAL za merjenje kakovosti storitve še zlasti za naslednje primere:

- za primerjavo dosežene ravni kakovosti storitev med posameznimi enotami v okviru istega ponudnika storitev (npr. hoteli v verigi hotelov, potovalna agencija v verigi potovalnih agencij);
- za primerjavo kakovosti storitev glede na konkurente;
- za ugotavljanje potencialnih razlik v percepciji kakovosti pri posameznih segmentih odjemalcev;
- za dokumentiranje sprememb v percepciji kakovosti storitev med odjemalci v določenem obdobju (to terja večkratno ponovitev merjenja v več časovnih obdobjih na istem vzorcu).

Model SERVQUAL so različni raziskovalci uporabili za merjenje kakovosti v različnih storitvenih dejavnostih. Pogosto so se pri meritvi odločali za manjše prilagoditve osnovnega modela, s čimer so ga približali storitveni dejavnosti. Spremembe so vključevale spremembo vrednostne lestvice, število parov trditev, število osnovnih dimenzij kakovosti ipd.

Model SERVQUAL se danes odlikuje z veliko prilagodljivostjo za merjenje kakovosti najrazličnejših vrst storitev. Seveda pa je ključnega pomena za kakovost meritev pravilen izbor sestavin kakovosti, ki so ključnega pomena za posamezno storitev. Zato je treba temu nameniti prav tolikšno pozornost, kot kasnejši izvedbi meritev in interpretaciji rezultatov.

3.5 Načrtovanje izboljšanja kakovosti storitev

Izhodišče za oblikovanje uspešnega programa kakovosti svojih storitev je ta, da se podjetja osredotočijo na tako imenovani večji donos zaradi boljše kakovosti. Gre torej za finančno korist, ki jo prinašajo naložbe v kakovost (ROQ - return on quality). Storitvena podjetja morajo skrbno načrtovati izboljšanje kakovosti in se zavedati, kako velik vpliv ima le ta na porabnikovo zadovoljstvo in njegovo zvestobo. Ko se pokažejo prvi rezultati, lahko podjetja razvijejo celovit program izboljšanja kakovosti svojih storitev.

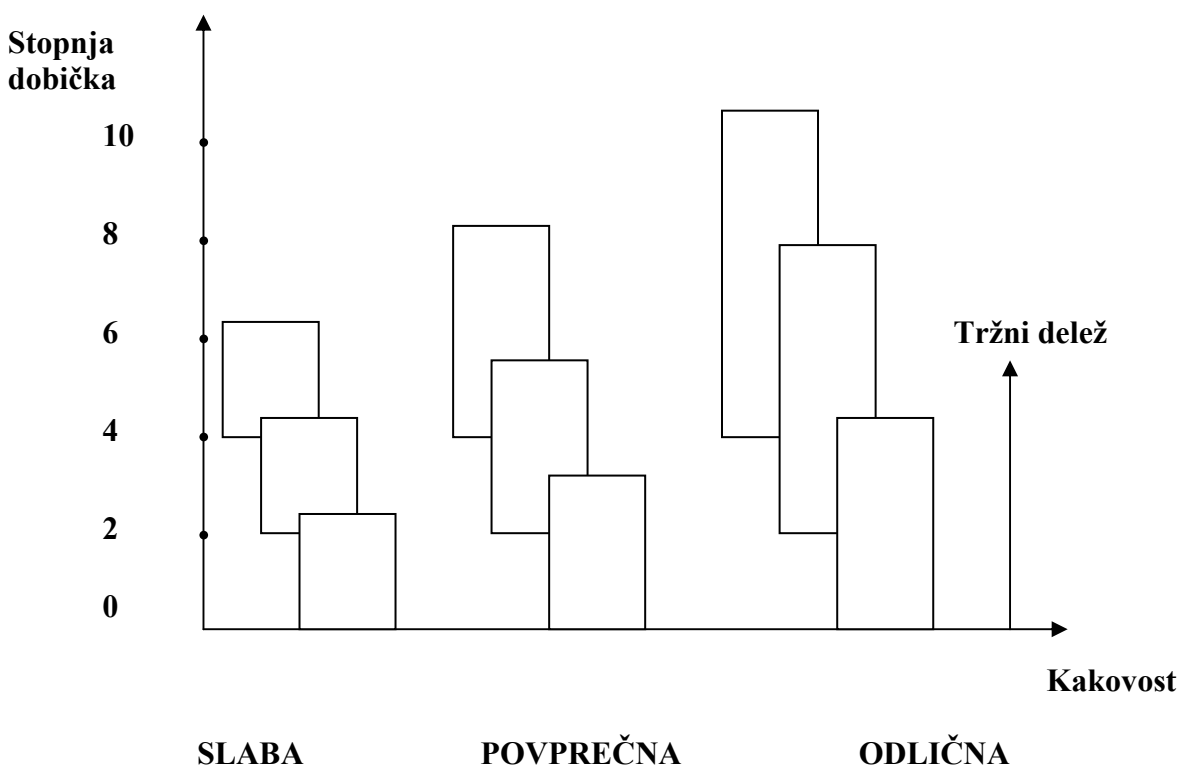
Načrtovanje izboljšanja kakovosti storitev praviloma temelji na naslednjih podatkih in informacijah:

- **Dinamiki trga.** Storitveno podjetje mora slediti gospodarskim spremembam, zlasti rasti ali upadanju trga, povečanju ali zmanjševanju števila porabnikov ipd.
- **Analizi prodaje.** Storitveno podjetje mora oceniti, kakšne bodo posledice izboljšanja kakovosti za prodajo in dobiček (stroški, povezani z izboljšanjem kakovosti).
- **Zaposlenih podjetja.** Vsako storitveno podjetje mora spremljati tudi zadovoljstvo svojih zaposlenih z načinom izvajanja. To je tudi osnova za obseg prenosa pooblastil na kontaktno osebje.

- **Dobaviteljih.** Ugotavljanje kakovosti dobaviteljev in ocenjevanje odnosov z dobavitelji je podlaga za odpravljanje napak, ki nastajajo zaradi dobaviteljev (na primer rezervnih delov).
- **Konkurentih.** Za celotno načrtovanje izboljšanja kakovosti storitev je izjemno pomembno preučevanje glavnih tekmecev in njihovih prihodnjih aktivnosti.
- **Benchmarkingu.** Storitveno podjetje se mora primerjati z najboljšimi v svoji storitveni panogi, saj je takšna primerjava osnova za določitev potrebne ravni izboljšanja kakovosti.

Nadaljnja stopnja načrtovanja izboljšanja kakovosti storitev je napovedovanje učinka izboljšanja kakovosti na spremembo (povečanje) prodaje ter verjetnih reakcij porabnikov in konkurentov. Na podlagi analize podatkov storitveno podjetje ugotavlja svoje prednosti in morebitne pomanjkljivosti zaradi izboljšanja kakovosti, pa tudi priložnosti in nevarnosti, ki se pojavljajo na trgu.

Slika 7: Razmerja med kakovostjo, stopnjo dobička in tržnim deležem



Vir: Rust Roland et al (1999, 112)

Jedro procesa načrtovanja je določanje ciljev, ki jih namerava storitveno podjetje uresničiti z izboljšanjem kakovosti, in opredeljevanje strategij, s katerimi lahko te cilje doseže.

Strokovnjaki za kakovost pogosto priporočajo, da naj bodo začetni cilji povezani z manjšim izboljšanjem kakovosti, ki mu po uspešnem sprejemu pri porabnikih lahko sledi nekaj velikih skokov.

Vodstvo storitvenega podjetja lahko izbira med različnimi strategijami, pri tem pa je koristno, da upošteva nekaj kriterijev odločanja:

- skladnost izbrane strategije s cilji,
- donos izbrane strategije v primerjavi s stroški in stopnjo zvestobe porabnikov;
- skladnost posameznih programov izboljšanja kakovosti s splošnimi cilji podjetja na področju kakovosti,
- verjetnost, da bo izbrana strategija povečala konkurenčno sposobnost podjetja,
- zanesljivost podatkov in informacij za analizo stanja.

Uspešnost poslovanja zaradi boljše kakovosti je odvisna od tega, kako je v storitvenem podjetju izboljševanje kakovosti organizirano, in spreminjanja miselnosti zaposlenih glede njihove vloge v odnosih do porabnikov in zadovoljitve njihovih pričakovanj.

3.6 Garancija za kakovost

Z garancijo za izdelek proizvajalno podjetje zagotavlja, da bo zamenjalo ali popravilo izdelek. Težko ali celo nemogoče pa je zamenjati ali popraviti storitev, ker je neopredmetena in minljiva. Storitveno podjetje z garancijo zmanjšuje tveganje svojih porabnikov. Zmanjšanje tveganja porabnikov pri nakupu storitev je še bolj pomembno kot pri nakupu izdelkov, saj je zaznavanje ravni kakovosti pri storitvah višje in bolj psihološko usmerjeno.

Dobra garancija zadovoljstva omogoča tudi učinkovito oglaševanje, saj ustvarja vtis o visoki kakovosti storitve. Porabniki bodo ali zadovoljni s storitvijo ali pa bodo uveljavili odškodnino na podlagi garancije. Garancija za storitve mora biti bolj »ustvarjalna«. Nekatera storitvena podjetja ponujajo vračilo denarja, druga izvršitev storitve v prihodnosti. Med tema skrajnima možnostma izpolnitve garancije za storitev, so vmes še številne variante za oblikovanje garancije zadovoljstva s storitvijo in njeno kakovostjo.

Dobra garancija zadovoljstva s storitvijo mora biti brezpogojna in lahko razumljiva. Vsebinsko naj bo pomembna, takoj uveljavljiva in lahko vnovčljiva. S takšnimi značilnostmi bo pritegnila porabnike in bo tudi učinkovita.

Posredne in neposredne koristi dobre garancije zadovoljstva se kažejo v povečanem povpraševanju po storitvi, v večji zvestobi in ugodnejši podobi o storitvenem podjetju pri porabnikih storitev. Končni rezultat je povečan tržni delež in izboljšanje donosnosti.

Številne storitvene organizacije se zavedajo nizke ravni kakovosti svojih storitev, zato svojim porabnikom ne morejo ponuditi garancije kakovosti. Tako pogosto navajajo posplošene obljube o kakovosti, na primer »100-odstotno zadovoljstvo« (včasih celo »110-odstotno zadovoljstvo«). Za porabnika, ki bi bil morda zadovoljen le s 50 odstotki, pa take obljube ne pomenijo nič.

Včasih porabniki garancijo kakovosti izrabljajo in skušajo podjetje prevarati za plačilo nezadovoljstva, čeprav so bili s storitvijo celo zelo zadovoljni. Praksa je pokazala, da je le malo porabnikov dejansko uveljavljalo zahtevek zaradi nezadovoljstva, pa še ti porabniki so ponavadi vedno isti ljudje.

Neposredni finančni rezultat garancije zadovoljstva je sorazmerno velik, garancija za kakovost pa je zelo dobičkonosna.

Garancija zadovoljstva (pogosto mišljena tudi kot »garancija za storitev«) je izjemno učinkovito orodje za zagotavljanje kakovosti storitev. Zaradi izboljšane podobe podjetja, ki oglašuje zadovoljstvo porabnikov svojih storitev, dobiček narašča. Porabniki, ki uveljavijo garancijo zadovoljstva, se vračajo in priporočajo storitveno podjetje tudi drugim porabnikom ter pri tem poudarjajo manjše tveganje. Garancija zadovoljstva ustvarja posebno poslovno kulturo, ki je izjemna trženjska priložnost za vsa storitvena podjetja.

4. ODNOS MED KAKOVOSTJO IN ZADOVOLJSTVOM

4.1 Opredelitev zadovoljstva porabnikov storitev

Za organizacijo je pomembno, da znajo prisluhniti željam in potrebam porabnikov. Zadovoljstvo porabnikov je pomemben element, ki vpliva na uspešnost poslovanja, saj se zadovoljni porabniki pogosto odločijo za ponoven nakup. Zelo zadovoljni porabniki pa organizaciji ostanejo zvesti.

Beseda zadovoljstvo (ang. satisfaction) izvira iz latinskih besed *satis*, ki pomeni dovolj in *facere*, ki pomeni delati, narediti (Oliver 1996, 11). Zadovoljstvo torej pomeni neko izpolnitev, zadoščenje. Za razliko od zadovoljstva z izdelkom lahko izvedba storitve v veliki meri presega porabnikova pričakovanja v smislu presenečenja in ugajanja (Rust, Oliver 1994, 4).

V nadaljevanju navajamo nekaj opredelitev zadovoljstva porabnikov. Za Oliverja (1997, 13) pomeni zadovoljstvo porabnikov njihov odziv na neko (ne) izpolnitev, njihovo sodbo o tem, ali je izdelek oziroma storitev zadostil nivo izpolnitve ali ne.

Po Kotlerju (1998, 40) je zadovoljstvo stopnja porabnikovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznano prejeto storitvijo in osebnimi pričakovanji.

Zadovoljstvo porabnikov je emocionalna reakcija porabnikov na izkušnje v zvezi z določenimi storitvami, v primerjavi s pričakovanji v zvezi z njimi (Snoj 1998, 158)

Pri zadovoljstvu porabnikov gre za primerjavo porabnikovih pričakovanj in zaznavanj. Pričakovanja so bolj čvrsta, trajna in stabilna. Zaznavanja so bolj začasna, trenutna in bolj spremenljiva. Zadovoljstvo je relativno, odvisno je od različnih pričakovanj posameznika in subjektivno zaznane kakovosti storitve. Porabnika, ki sta prejela enako storitev, jo bosta različno ovrednotila.

Če so porabnikova zaznavanja v skladu z njegovimi pričakovanji, so pričakovanja izpolnjena in rezultat je zadovoljstvo porabnika. Če se zaznavanje ne ujema s pričakovanji, je to za porabnika lahko pozitivna izkušnja, kadar zaznavanja presegajo pričakovanja ali negativna izkušnja, kadar so zaznavanja nižja od pričakovanj. V tem primeru je porabnik nezadovoljen in če je možno, preide h konkurenci. Porabniki, ki sodelujejo v procesu izvajanja storitev, lahko čutijo večjo odgovornost za svoje (ne) zadovoljstvo kot pri nakupu izdelkov. Pri mnogih storitvah je tudi od porabnika odvisno, kakšna bo kakovost storitev.

Znano je, da pridobiti novega kupca stane organizacijo petkrat več kot obdržati starega kupca. Zato organizacije, ki se zavedajo pomena zadovoljstva porabnikov, dajejo velik pomen ustvarjanju odnosov z porabniki. Organizacije želijo ustvariti zveste porabnike, ki so tudi najbolj donosni. Visoko stopnjo zadovoljstva porabnikov je mogoče doseči s trženjem, ki temelji na odnosih. Uspešne organizacije želijo, da bi bili njihovi porabniki zelo zadovoljni. Porabnike tudi seznanijo s svojimi cilji. Zavedajo se, da bodo porabniki, ki so le zadovoljni, odšli tja, kjer bodo lahko zelo zadovoljni.

Ločimo med zadovoljstvom s soočenjem s storitvijo (ang. service encounter satisfaction), splošnim zadovoljstvom s storitvijo (ang. overall service satisfaction) in kakovostjo storitve.

Zadovoljstvo s soočenjem s storitvijo je porabnikovo zadovoljstvo z določenim soočenjem s storitvijo. Odseva porabnikove občutke glede interakcije z organizacijo. Je rezultat ocen dogodkov in vedenja, ki se pojavijo v tem določenem času. Domneva se, da porabniki ločijo med zadovoljstvom in splošnim zadovoljstvom.

Splošno zadovoljstvo s storitvijo pomeni porabnikovo splošno zadovoljstvo z organizacijo in upošteva vsa srečanja in izkušnje s to organizacijo. Od prejšnje točke se loči po tem, da odseva porabnikove občutke o več srečanjih in izkušnjah na podlagi več interakcij z isto osebo ali več interakcij z različnimi osebami v isti organizaciji.

Kakovost storitve označuje porabnikov celosten vtis o organizaciji in njenih storitvah. Izmed vseh treh pojmov je ta najbolj abstrakten.

Na porabnikovo zadovoljstvo s storitvijo vpliva odnos (interakcija) med porabnikom in osebjem, vrsta storitve, drugi porabniki storitve in v primeru nujne fizične prisotnosti porabnika tudi kraj izvedbe storitve (Lovelock 1983 v Gabbott, Hogg 1997, 22).

Oliver gleda na zadovoljstvo kot na neko izpolnitev. Glede na to ločimo štiri vrste zadovoljstva (Rust, Oliver 1994, 4):

- a) Zadovoljstvo kot zadovoljitev: domneva, da je izdelek oziroma storitev zadovoljiv v neki pasivni obliki.
- b) Zadovoljstvo kot presenečenje: v nasprotju s prejšnjim se tu prebudi visoka stopnja zadovoljstva, ki je lahko pozitivna (navdušenje) ali močno nezadovoljstvo, ki je negativno (šok).
- c) Zadovoljstvo kot užitek: je posledica nekega pozitivnega stanja, ko od izdelka oziroma storitve dobimo neko korist ali užitek (zabava).
- d) Zadovoljstvo kot olajšanje: je posledica nekega negativnega stanja, oddaljitev od neprijetnega stanja.

Za kulturne storitve je lahko zadovoljstvo predvsem presenečenje ali užitek.

Zadovoljstvo je funkcija pričakovanj in zaznavanj posameznika, zato je zelo subjektivno. Naloga organizacij je preseči pričakovanja porabnikov in s tem doseči čim večje zadovoljstvo.

4.2 Kakovost storitev in zadovoljstvo

Raziskovalci še vedno niso enotni glede odnosa med zadovoljstvom in kakovostjo storitev. Strinjajo pa se, da sta kakovost storitev in zadovoljstvo različna pojma (Parasuraman, Zeithaml, Berri 1988 v Gabbott, Hogg 1997, 177; Bolton, Drew 1991 v Gabbott, Hogg 1997, 322).

Pomembno je razlikovati med kakovostjo storitve in porabnikovim zadovoljstvom s storitvijo. Zadovoljstvo in kakovost sta med seboj tesno povezana. Kakovost storitve porabnik zazna racionalno, medtem ko je njegovo zadovoljstvo emocionalno. Zadovoljstvo torej za razliko od kakovosti vsebuje poleg kognitivne tudi čustveno komponento.

Zaznana kakovost storitev je splošna, celotna ocena ali vedenje, ki se nanaša na izvrstnost storitve; zadovoljstvo pa se nanaša na določeno izvedbo (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1988 v Gabbott, Hogg 1997, 177). Pri zadovoljstvu porabnikov gre za kratkoročno merjenje določene izvedbe. Kakovost sestavlja vrsta ovrednotenih izkušenj, zato je manj dinamičen pojem kot zadovoljstvo. Pri kakovosti storitve gre za dolgoročno in bolj splošno merjenje izvedbe.

Zadovoljstvo primerja zaznavanje porabnika s tem, kar porabniki običajno pričakujejo. Kakovost storitev primerja zaznavanje s tem, kar naj bi porabniki pričakovali od organizacije, ki kakovostno opravlja svoje storitve (Hoffman, Bateson 1997, 306).

Raziskave o merjenju zadovoljstva so usmerjene na porabnikovo oceno določene transakcije, ki je lahko izdelek ali storitev (Holbrook, Corfman 1985, Oliver 1981, Olshavsky 1985 v Rust, Oliver 1994, 176). Raziskave o kakovosti storitev pa se nanašajo na splošno izvrstnost ali odličnost storitve (Zeithaml 1988 v Rust, Oliver 1994, 176).

Možno je, da kakovost in zadovoljstvo koeksistirata na kratki ali dolgi rok. Porabnik lahko ocenjuje kakovost in je zadovoljen s kakovostjo v eni sami situaciji. V tem primeru ima porabnik pričakovanja glede kakovosti. Dolgoročno koncepta koeksistirata kot splošno dožemanje kakovosti in skupna ocena posameznih doživetij zadovoljstva (Oliver 1997, 178).

Zadovoljstvo lahko označimo kot enkratni porabnikov odziv na potrošnjo, ki predpostavlja predhodno porabnikovo izkušnjo s storitvijo. Kakovost pa obstaja pred potrošnjo in po njej kot znak izvrstnosti, odličnosti in ne temelji na izkušnji (Oliver 1997, 178).

Dimenzije, ki določajo oceno kakovosti, so za storitev precej specifične. Ocena zadovoljstva lahko izhaja iz katerekoli dimenzije, ki je povezana s kakovostjo ali pa ne. Standardi za ocenjevanje kakovosti storitev temeljijo na idealih ali zaznavanju popolnosti, odličnosti. Ocena zadovoljstva se ne ustvarja nujno na podlagi kakovosti, temveč tudi na podlagi napovedanih pričakovanj, potreb, norm. Tudi če je storitev zelo kakovostna, lahko na zadovoljstvo vplivajo dejavniki, ki niso pod kontrolo te organizacije (Oliver 1997, 178; Rust, Oliver 1994, 6).

Cronin in Taylor (1992 v Spreng, Mackoy 1996, 201) menita, da morajo izvajalci storitev vedeti, ali je njihov cilj imeti porabnike, ki so zadovoljni z njihovo izvedbo ali jim nuditi najvišjo stopnjo »zaznane kakovosti storitev«.

Kakovost in zadovoljstvo različno vplivata na nameravane nakupe. Zadovoljstvo ima večji vpliv na nameravane nakupe kot kakovost storitev. Ni nujno, da porabniki vedno kupijo največjo kakovost storitev.

Udobnost, cena ali korist lahko povečajo zadovoljstvo, ne da bi vplivali na porabnikovo zaznavanje kakovosti storitev (Cronin, Taylor 1992 v Gabbott, Hogg 1997, 210).

Porabniki primerjajo izvedbo storitve z določenim standardom. Parasuraman (1988 v Spreng, Mackoy 1996, 202) podpira trditev, da je razlika med zaznano kakovostjo in zadovoljstvom v tem, da uporabljata različne primerjalne standarde. Primerjalni standard pri oblikovanju zadovoljstva je predvidena storitev oziroma kar porabnik verjame, da se bo zgodilo. Zaznana kakovost storitev pa je rezultat primerjave med izvedbo in mnenjem porabnika, kaj naj bi organizacija nudila.

4.3 Merjenje zadovoljstva porabnikov storitev

Razlikovati moramo med merjenjem kakovosti storitev in merjenjem zadovoljstva. Merjenje zadovoljstva je kratkoročna ocena določene izvede, kakovost storitev je dolgoročna, splošna ocena izvedbe (Bateson, Hoffman 1999, 140). Pri merjenju zadovoljstva gre za porabnikovo oceno določene izkušnje s storitvijo in ne za globalno oceno storitvene organizacije ali procesa.

Zadovoljstvo porabnikov s storitvijo merimo kot razliko med vrednostjo, ki jo porabniki pričakujejo od tega izdelka oziroma storitve, in dejansko zaznano vrednostjo izdelka oziroma storitve ob nakupu (Snoj 1998, 158).

Raziskave o zadovoljstvu porabnikov dajejo storitvenim organizacijam povratno informacijo o njihovem poslovanju, o obstoječih in možnih problemih. Hkrati pa sporočajo porabnikom, da želijo zanje čim boljše poskrbeti (Hoffman, Bateson 1997, 272-273). Zadovoljstvo porabnikov je potrebno redno spremljati, saj se njihove želje in pričakovanja spreminjajo. Rezultati raziskav so lahko uporabni tudi za ocenjevanje dela zaposlenih in za primerjavo s konkurenti. Zaradi časovnih omejitev, pomanjkanja sredstev in usposobljenih ljudi organizacije pogosto raziskav o zadovoljstvu porabnikov ne opravljajo sistematično.

Metode za merjenje zadovoljstva porabnika

Za merjenje zadovoljstva porabnikov se lahko uporabljajo naslednje metode (Kotler 1998, 41-42): sistem pritožb in predlogov, ankete o zadovoljstvu porabnikov, namišljeno nakupovanje, analiza izgubljenih porabnikov ter indeks zadovoljstva porabnikov.

Sistem pritožb in predlogov

Organizacija, ki je usmerjena k porabniku, mora poenostaviti sistem, s katerim lahko porabniki dajejo pripombe ali se pritožijo. Organizacija tako dobi pomembne informacije za izboljšanje storitev.

Ankete o zadovoljstvu porabnikov

Organizacije pošiljajo vprašalnike ali telefonirajo naključno izbranim porabnikom, da ugotovijo, kaj porabniki mislijo o njihovem poslovanju. Zadovoljstvo porabnikov lahko izmerijo neposredno z vprašanji, kako so zadovoljni z določeno storitvijo ali posredno z vprašanji, kaj so pričakovali od določene lastnosti in kaj so dobili. Pri analizi problema anketiranci naštejejo probleme in predlagajo izboljšave.

V enem od načinov anketiranci razvrstijo posamezne elemente ponudbe glede na njihovo pomembnost in uspešnost njihove izvedbe. Dobro je ugotoviti, ali ima porabnik namen ponovno kupiti storitev in ali je pripravljen priporočiti organizacijo nekemu drugemu.

Namišljeno nakupovanje

Organizacija najame ljudi, ki se pretvarjajo, da so potencialni porabniki in nato poročajo o svojih izkušnjah s to organizacijo in s konkurenco. Tudi vodstvo lahko tako preveri delovanje organizacije.

Analiza izgubljenih porabnikov

Za organizacije je pomembno, da poskušajo vzpostaviti stik s porabniki, ki niso več njihovi porabniki, da izvejo, zakaj se je to zgodilo.

Indeks zadovoljstva porabnikov (ang. customer satisfaction index – CSI) je skupna ocena, ki pove, kakšno je trenutno stanje zadovoljstva porabnikov. Izračunamo ga na podlagi ocene posameznih dejavnikov zadovoljstva porabnikov. Porabniki pripisujejo dejavnikom različni pomen. Zato zadovoljstvo porabnikov računamo kot vsoto tehtanega povprečja zadovoljstev s posameznimi dejavniki. Računamo ga lahko skupno ali za posamezna področja (Hill 2001, 1). Indeks je smiselno dolgoročno spremljati, saj kaže poleg podatkov o zmanjšanju ali povečanju zadovoljstva tudi učinkovitost ukrepov za zvišanje zadovoljstva. Lahko zavzema vrednosti od 1 do 100 (Tacke, Böcker, Butcher 1999, 2).

Kljub temu da je merjenje kakovosti storitev in zadovoljstva porabnikov na področju kinologije zelo težko, saj je izkušnja pri kinoloških storitvah zelo subjektivna, za merjenje kakovosti storitev in zadovoljstva porabnikov na področju kinologije uporabljamo enake metode kot za druga področja. Za kinološke storitve je primerna metoda merjenja zadovoljstva z vprašalniki o zadovoljstvu in na podlagi tega izračun indeksa zadovoljstva porabnikov ter preučevanje pritožb in predlogov porabnikov. Namišljeno nakupovanje je primerno predvsem za merjenje zadovoljstva s kontaktnim osebjem. Analiza izgubljenih porabnikov je za organizacijo zelo dragocena, vendar kinološke organizacije težko vzpostavijo stik z porabniki, ki niso več njihovi porabniki.

5. RAZISKAVA KAKOVOSTI STORITEV V PODJETJU ŠOLANJE PSOV BOJAN PETRIJAN S.P.

5.1 Predstavitev podjetja Šolanje psov Bojan Petrijan s.p.

Podjetje Šolanje psov Bojan Petrijan s.p. je podjetje podjetnika posameznika in deluje kot storitveno podjetje od leta 1998. Je eno izmed prvih slovenskih podjetij, ki se ukvarjajo s kinološko dejavnostjo. Od samega začetka poskuša »psičarjem« ponuditi nekaj več in biti drugačno od konkurenčnih kinoloških organizacij. Cilj podjetja ni le podrejanje kinološkim zapovedanim zahtevam, temveč razvijanje humane kinologije in osveščanje tako lastnikov psov, kot tudi nelastnikov.

Podjetje si je kot izhodišče postavilo zahtevo po opustitvi starih nehumanih pristopov šolanja psov. Tako smo uvedli vzgojo in šolanje brez fizične prisile.

Razvili smo različne sisteme vzgoje in šolanja, ki jih sprotno prilagajamo in nadgrajujemo posameznim pasmam in seveda tudi posameznim lastnikom psov. Na drugačen način smo pristopili tudi odpravljanju težav problematičnih psov in odpravljanju in preprečevanju vedenjskih težav.

Naša načela poslovanja so:

- vzpostavitev prijaznega odnosa do porabnikov, poslovnih partnerjev in širšega družbenega okolja,
- popolna predanost kakovosti storitve,
- zadovoljevanje potreb porabnikov in razvijanje dolgotrajne zvestobe porabnikov,
- skrb za dober image podjetja do porabnikov in v javnosti s svojim zgledom delovanja,
- postati prepoznavno podjetje v regiji, Sloveniji in tudi tujini,
- ohranjati in povečevati tržni delež programov in stabilnosti poslovanja,
- spremljanje novosti in razvoj obstoječih dejavnosti podjetja,
- razvoj novih programov podjetja, ki bodo porabnikom posredovala nova znanja in spoznanja,
- ravnanje s premoženjem kot skrben in dober gospodar,
- delovanje po načelu »Porabnik je Kralj«.

Podjetje Šolanje psov ponuja na trgu naslednje storitve:

- igralne ure (starost psov od dveh mesecev naprej)
- mala šola (starost psov od štirih mesecev naprej),
- nadaljevalni tečaj (neomejena starost psa),
- priprava psov na izpite po mednarodno priznanih izpitnih programih,
- šola »AGILITYJA« (preskakovanje ovir s čim manj napak in v čim krajšem času),
- šolanje psa branilca,
- odpravljanje neželjenih vedenj psa.

Kot vsaka storitvena organizacija, se dnevno srečujemo s problemom zadovoljitve pričakovanj naših porabnikov. Zavedamo se, da bomo visoke standarde kakovosti dosegli le z oblikovanjem strategij za zadovoljevanje potreb porabnikov, s popolno predanostjo kakovosti storitve in to ne samo s finančno učinkovitostjo ampak predvsem z načinom izvedbe.

Zavedamo se tudi pomena nenehnega izobraževanja vseh, ki znanje prenašamo naprej, našega zadovoljstva, zbiranja povratnih informacij o zadovoljstvu ipd. Pri komuniciranju predvsem pazimo na obljube, ki naj so čimbolj realne in obljublajo tisto, kar podjetje lahko uresniči.

5.2 Postopek raziskave

Raziskava je potekala v naslednjih fazah: opredelitev problema, določitev ciljev raziskovanja, izbira metode zbiranja podatkov, sestava vprašalnika in izvedba ankete.

5.2.1 Opredelitev problema

V konkurenčnem okolju so tudi kinološke organizacije prisiljene skrbeti za svoje porabnike. Nujno je, da tudi podjetje Šolanje psov Bojan Petrijan s.p. pozna svoje porabnike, da ve kakšne so njihove potrebe in želje. Spremljati mora njihovo zadovoljstvo s storitvami, saj le to vpliva na uspeh podjetja v prihodnosti.

V pomurju tovrstnih raziskav na področju kinologije še ni. Kinološke organizacije večinoma ne poznajo svojih porabnikov, ne vedo kakšne so njihove potrebe in želje, niti kako so zadovoljni s storitvami, ki jih prejemajo.

Namen raziskave je ugotoviti, kdo so porabniki storitev podjetja Šolanje psov Bojan Petrijan s.p. in kako zaznavajo kakovost v podjetju, kje so šibka področja, ki bi jih bilo potrebno izboljšati.

5.2.2 Določitev ciljev raziskave

Cilji raziskave so spoznati strukturo porabnikov in ugotoviti, kakšna je kakovost storitev, ki jim jih nudi podjetje.

Na podlagi dobljenih rezultatov raziskave se bodo pripravili predlogi za izboljšanje kakovosti storitev, ki jih nudi podjetje.

5.2.3 Izbira metode zbiranja podatkov

V raziskavi bomo uporabili metodo merjenja kakovosti storitev na podlagi vprašalnika Servqual.

Ankete bomo ob kratki pojasnitvi razdelil tečajnikom, ki so bili prejemniki storitev podjetja Šolanje psov v obdobju maj – julij 2004. Tečajniki bodo ankete izpolnili doma in jih vrnili ob naslednjem srečanju.

Prednosti takšne izvedbe ankete so: nizka cena, ni vpliva anketarja, anketarji ostanejo anonimni, vrnjen je velik delež anketnih listov.

Slabosti takšne izvedbe pa so: ni možnosti za dodatna pojasnila, ni kontrole, kdo je izpolnil vprašalnik, možnost manjkajočih ali nepopolnih odgovorov.

Ankete so bile razdeljene 20 tečajnikom kar je približno desetina vseh tečajnikov, ki so od leta 1998 prejeli eno izmed storitev podjetja Šolanje psov. Vrnjene so bile vse ankete in tudi vse so bile uporabne za analizo.

5.2.4 Sestava vprašalnika in izvedba ankete

Pri sestavi vprašalnika bomo upoštevali splošna pravila za sestavo vprašalnika: vprašanja morajo biti jasna, čim krajša, v anketirancu razumljivem jeziku, brez zapletenih strokovnih izrazov. Izogibati se je potrebno nejasnim, dvoumnim in zavajajočim ter nepotrebnim vprašanjem. Od splošnih vprašanj je potrebno prehajati h konkretnim, občutljiva vprašanja pa so naj zastavljena na koncu vprašalnika.

Pri sestavi Servqual vprašalnika, avtorji posebej opozarjajo na pravilen izbor sestavin kakovosti. Temu opozorilu moramo nameniti posebno pozornost. Tako v obravnavi kakovosti storitev v podjetju Šolanje psov povzemamo razvrstitev v naslednje elemente: (informacije o tem sem dobil iz tovrstne literature, v pogovorih z vodstvom Kinološke zveze Slovenije, v pogovorih z tečajniki kinoloških storitev in s pomočjo mentorja prof. Snoja).

Elementi kakovosti v podjetju Šolanje psov Bojan Petrijan s.p. (opredeljeni kot začetno razmišljanje pri koncipiranju sistema):

- razumljivost in dobra razčlenjenost storitve (storitev porabnik ne more zaznati, mora pa jo razumeti),
- zanesljivost, da bo obljubljena storitev izpolnjena,
- predvidljivost in natančnost procesa storitve,
- odzivnost na dejanske potrebe porabnika,
- informiranost o potrebah in željah porabnikov,
- informiranje trga o ponudbi naših storitev,
- razpoložljivost in odzivnost vseh, ki sodelujemo pri opravljanju storitev,
- hitrost storitev,
- svetovanje in strokovnost,
- obveščanje v primeru sprememb,
- individualnost dela v podjetju,
- točnost storitve,
- prijaznost okolja,
- dokumentiranost dogodkov, sledljivost,
- dobra notranja informiranost,
- prilagodljivost posebnim željam.

Pri sestavi vprašalnika bomo upoštevali še pomembno ugotovitev avtorjev metod, ki ugotavljajo pomembnost posameznih dimenzij kakovosti. Tako na prvo mesto po pomembnosti postavljajo **zanesljivost**, ki zavzema kar **32** odstotkov celotne pomembnosti, sledijo ji **odzivnost** z **22** odstotki, **zaupljivost** z **19** odstotki, **usmerjenost k porabniku** s **16** odstotki in najmanj pomembna dimenzija **otipljivost** z **11** odstotki pomembnosti (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990, 28).

Kvantitativni del raziskovalne metode je razdeljen na dva dela. V prvem je opredeljenih 13 trditvev v zvezi s splošnimi zelenimi pričakovanji porabnikov. Sledi mu drugi del, v katerem ugotavljamo zaznave porabnikov s konkretno storitvijo, ki jih nudi podjetje Šolanje psov z istimi trditvami.

Rezultati modela Servqual bodo razlika med zaznanim in splošnim pričakovanim stanjem. Na podlagi dobljenih rezultatov za posamezno dimenzijo kakovosti in posameznega porabnika, bomo dobili za skupino porabnikov povprečno Servqual vrednost posamezne dimenzije.

Vprašalnike sem najprej testiral na priložnostnem vzorcu. Raziskava je bila opravljena v mesecu juniju 2004.

Vprašalnik o merjenju kakovosti storitev podjetja Šolanje psov je predstavljen v prilogi.

Pridobljeni podatki so bili obdelani ročno. Rezultate je bilo potrebno analizirati, izdelati tabele in grafe ter jih strniti v primerno obliko za pripravo poročila. V nadaljevanju podajam rezultate raziskave.

5.3 Rezultati raziskave

5.3.1 Analiza vprašanj, ki prikazujejo lastnosti vzorca

Vprašanja številka 9, 10, 11 in 12 (glej anketni vprašalnik v prilogi) prispevajo k pojasnitvi lastnosti vzorca anketiranih porabnikov. Tako oblikujemo tri tabele, in sicer:

- anketirani porabniki po spolu in stopnji izobrazbe,
- anketirani porabniki po spolu in starosti,
- anketirani porabniki po spolu glede na pridobljene informacije o podjetju.

Tabela 1: Anketirani porabniki po spolu in stopnji izobrazbe (%) za podjetje Šolanje psov

Stopnja izobrazbe	Spol		Skupaj (%)
	Moški (%)	Ženski (%)	
Osnovna šola	10	15	25
Poklicna šola	5	0	5
Srednja šola	10	10	20
Višja šola	15	10	25
Visoka šola, univerza	15	5	20
Magisterij ali doktorat	3	2	5
Skupaj	58	42	100

Tabela 2: Anketirani porabniki po spolu in starosti (%) za podjetje Šolanje psov

Starost porabnikov	Spol		Skupaj (%)
	Moški (%)	Ženski (%)	
Pod dvajset let	15	20	35
Dvajset do trideset let	20	10	30
Trideset do štirideset let	20	10	25
Nad štirideset let	3	2	5
Skupaj	58	42	100

Tabela 3: Anketirani porabniki glede na informacije o dejavnosti podjetja in po spolu (%)

Vir informacij	Spol		Skupaj (%)
	Moški (%)	Ženski (%)	
Splet (internet)	8	2	10
Od znancev	25	20	45
V reklamnih časopisih	10	10	20
Drugo	15	10	25
Skupaj	58	42	100

Interpretacija rezultatov

- v raziskavo je bilo v vzorec zajetih 20 anketiranih porabnikov,
- od tega je bilo 58 % moških in 42 % žensk,
- glede na stopnjo izobrazbe je bilo največ osnovnošolcev (10 % moških in 15 % žensk) in s končano višjo šolo (15 % moških in 10 % žensk),
- analiza anketnih podatkov pokaže, da so pomembneje zastopane tri starostne skupine porabnikov podjetja Šolanje psov,
- najštevilčnejši so posamezniki mlajši od dvajset let (35 %),
- pomembna ciljna skupina so tudi porabniki storitev stari med dvajset in trideset let (30 %),
- samo 5 % je porabnikov storitev podjetja, ki so stari nad 40 let,
- povprečna starost anketiranih je 20,4 let,

- analiza po viru informacij glede dejavnosti podjetja Šolanje psov kaže, da večina (45 %) anketirancev dobi tovrstne informacije od znancev,
- velik delež anketiranih (25 %) je označila odgovor pod drugo (anketirani poznajo mesto, kjer se storitve izvajajo),
- samo 10 % anketiranih porabnikov pridobi informacije o dejavnosti podjetja iz spletnih strani.

Analizo lahko po potrebi tudi poglobimo.

5.3.2 Želena kakovost storitev v zvezi s sestavinami kakovosti v idealnem podjetju

Vprašanja 1 v prvem delu vprašalnika (glej vprašalnik v prilogah) obravnavajo splošno oceno zelenih pričakovanj porabnikov storitev. Anketiranci ocenjujejo sestavine kakovosti idealnega podjetja kot numerične spremenljivke z vrednostmi 1, 2, 3, 4, 5, ki v popolnosti zadovoljuje njihova zelena pričakovanja. Na vprašanja je odgovorilo 20 anketiranih oseb, povprečne vrednosti sestavin kakovosti, ki jo podamo s točkovno vrednostjo pa so prikazani glede na starost porabnikov (iz izkušenj ocenjujem, da se bodo pričakovanja po teh ciljnih skupinah najbolj razlikovala; glej tabelo 1).

Pet dimenzij SERVQUAL vprašalnika je zajetih v trinajstih vprašanjih in sicer:

- a) **otipljivost**, ki združuje vprašanja: urejenost prostora za šolanje, primernost prostora za šolanje, videz okolice okrog prostora za šolanje in dostopnost do strokovnih vsebin v zvezi s šolanjem,
- b) **zaupljivost**, ki združuje vprašanja: znanje zaposlenih, ki izvajajo storitev, prijaznost zaposlenih, ki izvajajo storitev in izvajanje storitev v skladu z znanstvenimi kinološkimi dognanji,
- c) **usmerjenost k porabniku**, ki združuje vprašanja: pripravljenost pomagati porabniku in poznati porabnikove želje,
- d) **odzivnost**, ki združuje vprašanja: sprotno informiranje porabnika in ponujati obratovalni čas, ki ustreza vsem porabnikom,
- e) **zanesljivost**, ki združuje vprašanja: pridobiti potrebno znanje za delo s psom glede na obljube in pes bo po končanem tečaju ubogljiv-vodljiv glede na obljube.

Tabela 4: Rezultati anketiranih porabnikov idealnega podjetja šolanja psov

<i>Servqual dimenzija</i>	<i>Sestavine kakovosti idealnega podjetja</i>	Povprečna ocena starih pod 20 let	Povprečna ocena starih 20-30 let	Povprečna ocena starih 30-40 let	Povprečna ocena starih nad 40 let	Povprečna skupna ocena v idealnem podjetju	Povprečna ocena Servqual dimenzij
Otipljivost	Urejenost prostora za šolanje	4,5	4,2	4,3	4,2	4,3	4,0
	Primernost opreme	4,5	4,2	4,4	4,3	4,3	
	Videz okolice	4	3,6	3,9	3,9	3,8	
	Dostopnost do strokovnih vsebin	3	3,8	3,8	3,9	3,6	
Zaupljivost	Znanje zaposlenih	5	4,6	4,6	4,7	4,7	4,5
	Prijaznost zaposlenih	4,5	4,8	4,7	4,7	4,6	
	Izvajanje v skladu z znanstvenimi dognanji	4,5	4	4,3	4,4	4,3	
Usmerjenost k porabniku	Pripravljenost pomagati	5	4,4	4,4	4,6	4,6	4,5
	Poznati želje porabnikov	5	4	4,3	4,3	4,4	
Odzivnost	Sprotno informiranje	4,5	4,4	4,4	4,5	4,5	4,4
	Ponujati ustrezen obratovalni čas	5	4	4,2	4,1	4,3	
Zanesljivost	Lastnik psa pridobi potrebno znanje	5	4,4	4,4	4,6	4,6	4,5
	Pes bo po tečaju ubogljiv	5	4,2	4,3	4,4	4,5	
Povprečna zelena kakovost storitev v idealni pasji šoli							4,4

Interpretacija rezultatov

- najnižja zelena pričakovanja imajo porabniki storitev do sestavine kakovosti: videz okolice (povprečna ocena 3,8) in dostopnost do strokovnih vsebin (povprečna ocena 3,6).
- najvišja zelena pričakovanja imajo porabniki storitev do sestavine kakovosti: znanje zaposlenih (ocenjujejo jo z povprečno oceno 4,7).
- visoka zelena pričakovanja imajo porabniki storitev tudi do sestavin kakovosti: prijaznost zaposlenih, pripravljenost pomagati in pridobiti potrebno znanje za delo s psom (povprečna ocena za posamezne sestavine je 4,6).
- povprečna ocena vseh trinajstih zelenih pričakovanj sestavin kakovosti je 4,3.
- pri združevanju sestavin kakovosti v Servqual vrednosti ugotavljamo: najnižja zelena pričakovanja imajo porabniki storitev do sestavine **otipljivost** (ocenjena s povprečno oceno 4).

- enaka želeni pričakovanja imajo porabniki storitev do sestavin: **zaupljivost, usmerjenost k porabniku in zanesljivost** (sestavine so v povprečju ocenjene z oceno 4,5).
- **povprečna želeni pričakovanja Servqual dimenzij so ocenjena z oceno 4,4.**

5.3.3 Zaznana kakovost storitev v podjetju Šolanje psov Bojan Petrijan s.p.

Vprašanja 2 v drugem delu vprašalnika (glej vprašalnik pod priloge) obravnavajo oceno dejanske ravni opravljenih storitev, ki so jo porabniki prejeli v podjetju Šolanje psov. Na vprašanja je odgovorilo 20 porabnikov, povprečne rezultate o trinajstih sestavinah kakovosti in o petih združenih Servqual vrednostih pa prikazuje tabela 2.

Tabela 5: Rezultati anketiranih porabnikov podjetja Šolanje psov

<i>Servqual dimenzija</i>	<i>Sestavine kakovosti idealnega podjetja</i>	Povprečna ocena starih pod 20 let	Povprečna ocena starih 20-30 let	Povprečna ocena starih 30-40 let	Povprečna ocena starih nad 40 let	Povprečna skupna ocena v idealnem podjetju	Povprečna ocena Servqual dimenzij
Otipljivost	Urejenost prostora za šolanje	4,5	4,4	4,5	5	4,6	4,5
	Primernost opreme	4,5	4,6	4,7	5	4,7	
	Videz okolice	4,5	4,2	4,2	4,8	4,4	
	Dostopnost do strokovnih vsebin	4	4,6	4,5	3,9	4,2	
Zaupljivost	Znanje zaposlenih	5	4,8	4,7	5	4,9	4,7
	Prijaznost zaposlenih	5	4,8	4,7	5	4,9	
	Izvajanje v skladu z znanstvenimi dognanji	4,5	3,8	4,4	4,8	4,4	
Usmerjenost k porabniku	Pripravljenost pomagati	5	4,4	4,4	4,8	4,6	4,7
	Poznati želje porabnikov	4,5	4,8	4,7	5	4,7	
Odzivnost	Sprotno informiranje	4,5	5	4,8	5	4,8	4,9
	Ponujati ustrezen obratovalni čas	5	5	4,8	5	4,9	
Zanesljivost	Lastnik psa pridobi potrebno znanje	5	4,6	4,8	4,8	4,8	4,6
	Pes bo po tečaju ubogljiv	4,5	4	4,5	4,8	4,4	
Povprečna zaznana kakovost v podjetju Šolanje psov Bojan Petrijan s.p.							4,7

Interpretacija rezultatov

- porabniki storitev so z najnižjo povprečno oceno ocenili sestavino kakovosti: dostopnost do strokovnih vsebin (povprečna ocena 3,6).
- s povprečno oceno 4,4 so porabniki ocenili naslednje sestavine kakovosti: videz okolice, izvajanje storitev v skladu z znanstvenimi dognanji in pes bo po tečaju ubogljiv – vodljiv kot je obljubljeno.
- z najvišjo povprečno oceno 4,9 so bile ocenjene naslednje sestavine kakovosti: znanje zaposlenih, prijaznost zaposlenih in ponujati ustrezen obratovalni čas.
- pri združevanju sestavin kakovosti v Servqual vrednosti ugotavljamo: najnižja dejanska raven opravljenih storitev je bila zaznana pri sestavini **otipljivost** (ocenjena s povprečno oceno **4,5**).
- z najvišjo oceno (povprečna ocena 4,9) so porabniki ocenili Servqual dimenzijo **odzivnost**.
- **povprečna dejanska raven Servqual dimenzij je ocenjena z oceno 4,7.**

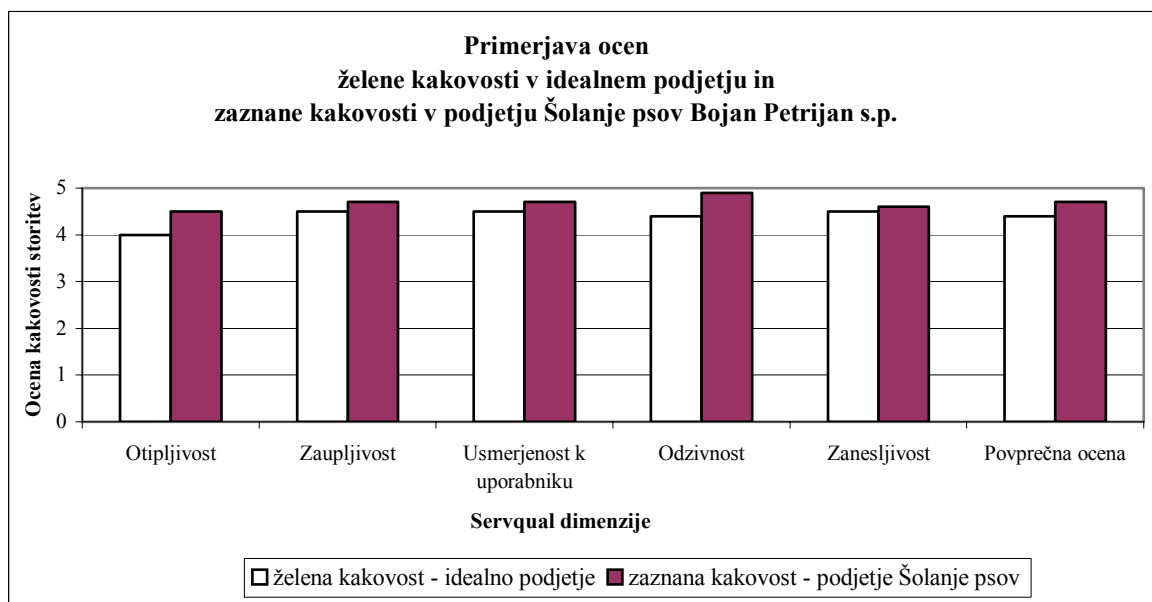
Če upoštevamo odgovore o sestavinah kakovosti, ki se nanašajo na tiste, ki opredeljujejo dejansko raven opravljenih storitev podjetja Šolanje psov, Bojan Petrijan s.p., lahko preizkusimo hipotezo:

H0: anketirani porabniki bodo vse sestavine kakovosti v podjetju Šolanje psov, Bojan Petrijan s.p. na Likertovi merilni lestvici 1-5, ocenili s povprečno oceno nad 3.

Test hipoteze H0 (glej tabelo 2):

Iz rezultatov iz tabele 2 lahko sklepamo, da se hipoteza H0 sprejme.

Graf 1: Primerjava povprečne želene in dejanske vrednosti Servqual dimenzij



Interpretacija rezultatov

Iz grafa 1, ki primerja povprečne vrednosti Servqual dimenzij med zelenimi pričakovanji in dejansko ravniyo opravljenih storitev v podjetju Šolanje psov lahko povzamemo:

- vseh pet sestavin je v podjetju Šolanje psov ocenjeno višje,
- največjo razliko lahko odčitamo med dimenzijama odzivnost (0,5) in med dimenzijama otipljivost (0,4).
- najmanjšo razliko odčitamo med dimenzijama zanesljivost (0,1).
- razliko 0,2 lahko ocenimo med dimenzijama zaupljivost in med dimenzijama usmerjenost k porabniku.

5.3.4 Raziskava zadovoljstva porabnikov v podjetju Šolanje psov

Vprašanja 3, 4 in 5 iz anketnega vprašalnika (glej vprašalnik pod priloge) merijo zadovoljstvo kot kratkoročno oceno izvedbe storitve podjetja Šolanje psov.

Na vprašanja je odgovorilo dvajset anketiranih porabnikov, povprečne ocene pa so prikazane v tabeli 6.

Tabela 6: Rezultati anketiranih porabnikov o zadovoljstvu v podjetju Šolanje psov

<i>Vprašanja o zadovoljstvu</i>	Povprečna ocena starih pod 20 let	Povprečna ocena starih 20 do 30 let	Povprečna ocena starih 30 do 40 let	Povprečna ocena starih nad 40 let	Povprečna ocena podjetja Šolanje psov
Kakovost v celoti	4,7	4,8	4,8	4,9	4,8
Uresničitev pričakovanj	4,2	4,3	4,5	4,5	4,4
Zadovoljni z znanjem psa	4	3,8	3,9	4,2	4
Skupna povprečna ocena	4,4	4,3	4,4	4,5	4,4

Interpretacija rezultatov

- z najnižjo povprečno oceno (3,8) so porabniki stari med 20 in 30 let ocenili vprašanje: Kako ste zadovoljni z znanjem Vašega psa,
- z najvišjo povprečno oceno (4,9) so porabniki stari nad 40 let ocenili vprašanje: Kako ocenjujete kakovost storitev podjetja Šolanje psov Bojan Petrijan s.p. v celoti,
- porabniki so v povprečju najmanj zadovoljni (povprečna ocena 4) z znanjem psa,
- porabniki so v povprečju najbolj zadovoljni (povprečna ocena 4,8) z kakovostjo podjetja v celoti,
- skupna povprečna ocena na vprašanja o zadovoljstvu je enaka 4,4.

Če upoštevamo odgovore porabnikov iz tabele 3, lahko testiramo hipotezo H1:

H1: Anketirani porabniki bodo na vprašanja o zadovoljstvu v podjetju Šolanje psov, Bojan Petrijan s.p. na Likertovi merilni lestvici 1-5, ocenili s povprečno oceno nad 3.

Test hipoteze H1: (glej tabelo 6):

Iz rezultatov iz tabele 3, lahko sklepamo, da se hipoteza H1 sprejme.

Analiza ostalih vprašanj

Odgovori anketirancev na preostala vprašanja (vprašanja 7, 8, 9, 10, 11), dajejo podjetju Šolanje psov koristne informacije za še boljše delo v prihodnosti. Podjetje bo spoznalo, ali tečajniki potrebujejo dodatna znanja in dodatne storitve, ki bodo obogatile ponujeni program. Analizo vprašanj podajam v nadaljevanju:

7. Kaj menite, kdo po Vašem mnenju največ prispeva k uspešnosti šolanja psa?

Največ tečajnikov (18) je odgovorilo z odgovorom vodnik/lastnik psa, samo dva tečajnika sta odgovorila z vodja tečaja.

8. Zakaj ste se odločili za šolanje psa?

Največ tečajnikov (15) je odgovorilo z odgovorom da se naučim, kako živeti s psom v prijetnem sožitju, štirje tečajniki so odgovorili z odgovorom da bo pes ubogljiv. Samo en tečajnik se je odločil, da izšola psa zaradi predpisov in zakonodaje.

9. Ali bi želeli kot uvod v šolanje poslušati teoretični del predavanja o šolanju psov?

Največ tečajnikov (18) je na to vprašanje odgovorilo pritrdilno, samo dva sta odgovorila, da takega predavanja ne potrebujeta.

10. Ali bi želeli, da se ob koncu tečaja oceni vzpostavljen odnos VODNIK/PES s preizkusom znanja ?

Največ tečajnikov (14) si želi, da se vzpostavljen odnos vodnik/pes oceni s preizkusom znanja, ostalih šest tečajnikov takšnega preizkusa ne želi.

6. SKLEP

Kakovost postaja v sedanjem času vse bolj pomemben dejavnik uspešnosti poslovanja podjetja, saj je pogosto edina, po kateri se podjetja lahko ločijo od konkurence.

Podjetje Šolanje psov Bojan Petrijan s.p. ponuja storitve, ki trenutno zadovoljujejo potrebe porabnikov na področju kinologije. V bodoče bo moralo spremljati potrebe in želje porabnikov-lastnikov psov in svoje storitve prilagajati, spreminjati, dopolnjevati.

Porabnik storitve je ob prejemu storitve v stalnem stiku s podjetjem, katerega vidni del za porabnika sestavljajo fizične podpore, kontaktno osebje in izvajalci storitve. Nevidni del, kot pomemben dejavnik kakovosti storitev predstavlja za porabnika sistem notranje organiziranosti. Stalni stik med izvajalcem in porabnikom storitve zahteva pomemben odnos med udeleženci pri storitvi, torej med porabniki in zaposlenimi ter med notranjimi udeleženci. Porabnik z nakupom storitve prejme skupek koristi. Zanj je pomembna celotna vrednost, ki je razlika med vsemi koristmi, ki jih porabniki pričakujejo od storitve in celotnimi stroški, ki jih ima s storitvijo.

Porabniki imajo veliko možnost izbire storitvenih programov, ki jih ponuja podjetje Šolanje psov. Za podjetje je pomembno, da pozna, kdo so njeni sedanji in potencialni porabniki in kakšne so njihove želje in potrebe. Morebitne bodoče porabnike bo podjetje našlo v evidencah o leglih mladičev (register hrani Kinološka zveza Slovenije) in v evidencah o cepljenju mladičev (register hrani veterinarski zavod).

Porabniki se danes odločajo za obiske pasjih šol iz razumskih in/ali emocionalnih motivov. To je lahko samo zaradi druženja, sprostitve, zabave, statusa v družbi, lahko pa je zaradi tekmovanja s psom po enih izmed mednarodnih programov v bodočnosti. Na oblikovanje individualne želje pogosto vplivajo dejavniki, na katere ponudniki kinoloških storitev večinoma ne moremo vplivati. Gre za medsebojno delovanje procesa vzgoje, socializacije, individualizacije in okolja. Podjetje pa lahko porabnikom nudi »prave« informacije o svojih storitvah, da se le ti lahko lažje odločajo. Na podlagi pridobljenih informacij o lastnikih mladih psov, naj podjetje takoj osvešča o pomembnosti vzgoje mladega psa (nekateri viri še vedno zmotno pišejo o šolanju psa pri starosti enega leta).

O kakovosti storitev sodijo porabniki. V procesu ocenjevanja kakovosti storitve primerjajo njihovo zaznavanje storitve z njihovimi pričakovanji. Porabniki ocenjujejo tehnično kakovost-kaj so prejeli z izvedbo storitve (znanje lastnika in znanje psa), ter funkcionalno kakovost-način izvedbe storitve. Kakovost je zadovoljljiva, ko zaznavanje storitve ustreza pričakovanjem. Ko so pričakovanja presežena, porabnik zazna storitev kot zelo kakovostno, ko pa pričakovanja niso izpolnjena pa storitev oceni kot slabo. Porabniki ocenjujejo kakovost tako, da primerjajo raven storitve, ki jo prejmejo z zeleno in z zadostno storitvijo.

Zadovoljstvo ocenjujejo porabniki tako, da primerjajo predvideno storitev s tem, kar so dejansko prejeli. Zadovoljstvo je zelo subjektivno. Porabnika, ki sta prejela enako storitev, jo bosta zelo različno ovrednotila. Če so pričakovanja porabnika izpolnjena ali še bolj presežena, je porabnik zadovoljen, če pričakovanja niso izpolnjena, je nezadovoljen.

Pričakovanja porabnikov se spreminjajo, zato je za podjetje Šolanje psov pomembno, da pozna njihova pričakovanja in dejavnike, ki nanje vplivajo. S tem bo podjetje ponudilo storitev, s katero bodo porabniki zadovoljni, zadovoljni porabniki pa pogosto postanejo tudi zvesti.

Kakovost in zadovoljstvo sta med seboj tesno povezana, vendar različna pojma. Kakovost storitve porabnik zazna racionalno, medtem ko je njegovo zadovoljstvo emocionalno.

Kakovost je bolj dolgoročen pojem, nanaša pa se na skupno oceno več soočenj s storitvijo. Zadovoljstvo je bolj kratkoročen pojem, ki se nanaša na določeno izkušnjo s storitvijo.

Za zaznavanje kakovosti ni potrebna izkušnja s storitvijo oziroma izvajalcem, zadovoljstvo pa je za razliko od kakovosti popolnoma izkustveno.

Merjenje kakovosti storitev in zadovoljstva na področju šolanja psov je zelo težko, saj je izkušnja pri teh storitvah zelo subjektivna. Za zaznavanje je kritično vsako soočenje s storitvijo. Zaznave temeljijo na delovanju čutov, oblikovanje pričakovanj pa je odvisno od izkušenj in znanja porabnika.

Vstop Slovenije v evropsko unijo je približal dejavnosti pasjih šol in porabnikom omogočil večjo možnost izbire. Podjetje Šolanje psov se mora zavedati tudi, da konkurenca podjetju niso samo organizacije, ki delujejo na enakem ali podobnem področju, temveč tudi ponudniki z ostalo izrabo prostega časa s psom (razstavljanje psov, vzreja psov, pasji hoteli).

Pasje šole pri nas in v tujini se bodo srečevale s porastom vpisov v različne kinološke tečaje. Za podjetje Šolanje psov Bojan Petrijan s.p. je nujno, da pozna svoje porabnike, da pozna kakšne so njihove potrebe in želje. Spremljati mora njihovo zadovoljstvo s storitvami podjetja, saj le to vpliva na sodelovanje v prihodnosti.

Namen raziskave je bil ugotoviti, kdo so porabniki storitev podjetja Šolanje psov in kako so zadovoljni s storitvami, ki jih ponuja podjetje. Nadalje je namen raziskave bil najti šibka področja, ki bi jih bilo potrebno izboljšati. V raziskavi sem meril zaznano kakovost z uporabo že razvitega modela SERVQUAL. Anketiral sem porabnike, ki so v obdobju maj - julij 2004 prejeli storitev mojega podjetja.

Rezultati raziskave kažejo, da podjetje zadovoljuje porabnikova zelena pričakovanja. Prednost podjetja so znanja zaposlenih, ki so pretežno vsi bivši oziroma sedanji tekmovalci. Podjetje daje velik poudarek komunikaciji z porabniki in pravilnem didaktičnem pristopu tekom prenosa znanja. Vsako odstopanje od zelenega napredka si zapišemo, poiščemo vzroke in pripravimo predloge. Pomembno je, da se tako porabniki, kot tudi njihovi psi na našem tečaju dobro počutijo.

Iz rezultatov anket opažam, da sta nekoliko slabše ocenjena otipljiva elementa kakovosti. Na nižjo oceno vpliva v glavnem element, ki sprašuje o urejenosti okolice in element, ki sprašuje o dostopnosti do kinoloških vsebin. Podjetje si bo prizadevalo, da bo s postavitvijo brunarice omogočilo manj zapletov pri dostopu do kinoloških vsebin, na videz okolice pa bo poskušalo vplivati kolikor je v njeni moči (pogovori z lastniki o košnji, o gnojenju, sprotno pobiranje odvrženih smeti iz avtomobilske ceste ipd.).

Veseli me, da je podjetje vzpostavilo sistem, ki bo meril kakovost v podjetju Šolanje psov. Prilagodili se bomo vsaki skupini posebej (odgovori na prvi del anketnega vprašalnika – zelena pričakovanja do idealnega podjetja), po končanem tečaju pa bomo takoj dobili rezultate o naši uspešnosti in o doseženih ciljih.

Model Servqual je zadovoljil potrebo po uvedbi sistema za merjenje kakovosti in spremljanje le te v podjetju Šolanje psov. Kljub nekaterim kritikam o modelu menim, da model daje »prave« odgovore na kakovost opravljenih storitev podjetja.

Tekom proučevanja in izdelave naloge sem naletel tudi na nekatere domnevne izboljšave modela Servqual, ki se imenuje Servimperf. kar je morda izziv za raziskovanje v podjetju v bodočnosti.

7. POVZETEK

Ključne besede: storitve, kakovost, modeli, zadovoljstvo, vprašalnik

Danes je vse bolj pomembno, da podjetje razume koncept kakovosti storitev. Le tako bo vzpostavilo takšno organizacijo in metode dela, ki bodo vodile k visoki kakovosti storitev. V zadnjih letih se je pojavilo mnogo avtorjev, ki ponudnikom storitev pripravljajo orodja v obliki raznih modelov kakovosti storitev. S pomočjo le teh, imajo podjetja možnost postavljati standarde in meriti porabnikova pričakovanja ter zaznave kakovosti storitev. Meyer/Mattmüllerjev model prisega na pomen porabnikove pripravljenosti na sodelovanje v trenutku interakcije s ponudnikom storitve. Grönroosov model poudarja tri temeljne točke vrednotenja kakovost storitev in sicer image podjetja, kakovost procesa in kakovost izida. Müllerjev model upošteva vpliv notranjih dejavnikov (kot poznavanje izdelka) in zunanjih dejavnikov (kot cena storitve) na porabnikovo vrednotenje kakovosti storitev. Model, ki se je zelo uveljavil za merjenje kakovosti storitev je model Servqual in je poznan tudi pod imenom »model petih razkorakov«, razvili pa so ga ameriški avtorji Parasuraman, Zeithaml in Berry. Le ta meri razkorak med pričakovano kakovostjo in zaznano-doživeto kakovostjo storitve, ki jo porabnik oceni racionalno. Podjetju daje glede na ocene elementov kakovosti informacijo o standardih kakovosti. Zadovoljstvo porabnikov daje odgovor ali se bodo le ti ponovno odločili za istega ponudnika storitve. Porabniki ocenijo zadovoljstvo emocionalno, nanaša pa se na strinjanje, presenečenje, veselje in užitek. Naloga podjetja je, da izdelava vprašalnik, ki bo meril/izmeril kakovost svojih storitev in zadovoljstvo svojih porabnikov. Rezultati presoje kakovosti po metodi Servqual in raziskava zadovoljstva porabnikov podjetju omogočata, da ugotovi razpoloženje porabnikov do storitev in njihovo zaupanje v kakovost izvedbe.

ZUSAMMENFASSUNG

Schlüsselwörter: Leistung, Qualität, Modelle, Zufriedenheit, Fragebogen

Heutzutage ist es immer wichtiger, dass das Unternehmen den Entwurf der Qualität von Leistungen versteht. Nur so kann es eine solche Organisation und Arbeitsmethoden einsetzen, die zur hohen Qualität von Leistungen führen werden.

In den letzten Jahren tauchten viele Autoren auf, die den Bietern von Leistungen Mittel in Form verschiedener Modelle der Qualität von Leistungen vorbereiten. Mit deren Hilfe haben die Unternehmen eine Möglichkeit Normen zu setzen und Benutzers Erwartungen und Wahrnehmungen der Qualität von Leistungen zu messen.

Das Meyer/Mattmüller Modell beschwört auf die Bedeutung der Bereitschaft des Benutzers zur Mitarbeit im Augenblick der Interaktion mit dem Bieter von Leistungen. Das Modell von Grönroos betont drei Grundpunkte der Bewertung von Qualitäten der Leistungen und zwar das Image des Unternehmens, die Qualität des Vorgangs und die Qualität des Ergebnisses.

Müllers Modell berücksichtigt den Einfluss der inneren Faktoren (als Produktkenntnisse) und der äusseren Faktoren (als Preis von Leistungen) auf die Bewertung des Benutzers von Qualität der Leistungen. Das Modell, das sich für die Messungen von Qualität der Leistungen sehr durchsetzte, ist das Modell Servqual und ist auch unter dem Namen «das Modell der fünf Differenzen» bekannt, entwickelt haben es aber amerikanische Autoren

Parasuraman, Zeithaml und Berry. Dieser misst Differenzen zwischen der erwarteten Qualität und der wahrgenommenen – erlebten Qualität von Leistungen, die vom Benutzer rationell bewertet wird. Dem Unternehmen gibt das Modell im Bezug auf die Bewertung der Elemente von Qualität eine Information über die Qualitätsnormen. Zufriedenheit der Benutzer gibt die Antwort darauf, ob sie sich wiederholt für denselben Bieter von Leistungen entscheiden werden. Die Benutzer bewerten die Zufriedenheit emotional, es bezieht sich aber auf Zustimmung, Überraschung, Freude und Genuss. Die Aufgabe des Unternehmens ist, dass es einen Fragenbogen ausarbeitet der die Qualität seiner Benutzer messen wird. Die Ergebnisse der Qualitätsbeurteilung nach der Methode Servqual und die Untersuchung der Zufriedenheit von Benutzern ermöglichen dem Unternehmen, dass es die Benutzerstimmung zu Leistungen und ihr Vertrauen in die Qualität der Ausführung feststellt.

8. VIRI

1. Bateson, John E. G., Hoffman K. Douglas. 1999. Managing Services Marketing. Fort Worth: The Dryden Press, 471
2. Berry, Leonard., Parasuraman A. 1991. Marketing Services. New York: The Free Press, 212
3. Berry, Leonard. 1999. Discovering the Soul of Service. New York: The Free Press, 269
4. Cronin, J., Taylor Steven A. 1994. Servperf Versus Servqual. Journal of Marketing, Vol. 58: 125-131
5. Cvikel, Helena. 2000. Magistrsko delo. Sestavine zaznane kakovosti storitev v hotelih v Sloveniji. Maribor: Ekonomsko- poslovna fakulteta.
6. Damjan, Janez., Možina Stane. 1999. Obnašanje potrošnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 248
7. Dickens, Paul. 1994. Quality and Excellence in Human Services. New York: John Wiley. 205
8. Gabbot. Mark., Hogg., Gillian. 1997. Contemporary Services Marketing Management. London: The Dryden Press. 536
9. Grönross, Christian. 2000. Service Management and Marketing. New York: John Wiley. 394
10. Gale, B.T. 1997. Measuring and improving customer value. Predstavitev na internetu: <http://www.cval.com>
11. Kasper, H., Helsdingen, P. 1999. Services Marketing Management, New York: John Wiley & Sons.
12. Kettinger William J., Lee Choong C. 1997. Pragmatic Perspectives on the Measurement of Information Systems Service Quality. MIS Quarterly, Vol.21: 223-240
13. Kotler, Ph. 1998. Marketing Management – Trženjsko upravljanje, Slovenska knjiga, Ljubljana.
14. Lovelock, C.1996. Services Marketing. New Jersey: Prentice Hall Inc.
15. Lovelock, C., Vandermermerwe, S., Lewis, B.1999. Services Marketing A European Perspective. London: Prentice Hall Europe.
16. Meyer, A., Mattmüller. 1987. Qualität von Dienstleistungen. Zeitschrift für Forshung und Praxis. NO. 3: 187- 195

17. Oliver, R. 1997. Satisfaction. USA: McGraw-Hill, Inc.
18. Palmer, A. 1997. Principles of Services Marketing. London: McGraw - Hill Publishing Company
19. Pivka, M., D. Uršič, 2001. ISO 9000 v Slovenskih podjetjih. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta
20. Snoj, Boris. 1992. Doktorska disertacija: Storitve v menjalnih procesih in model primerjalne analize njihove kakovosti na primeru zdravilišč Republike Slovenije. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta
21. Treven, Sonja. 2001. Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana: GV Založba, d.o.o.
22. Zeithalm, V., Berry, L., Parasumaran, A. 1996. The Behavioral Consequences of service Quality, Journal of Marketing, Vol. 60: 31-46
23. Zeithalm, V., Berry, L., Parasumaran, A. 1998. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, Journal of Marketing, Vol. 52: 87-103
24. Zeithalm, V., Berry, L., Parasumaran, A. 1988. SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, Vol. 64: 20-45
25. MBA KLUB - Izobraževalno društvo. 2002. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa.
26. SZK - Slovensko združenje za kakovost. SZK. 2000. Evropski viziji kakovosti naproti
27. <http://www.saschapaul.de/Dienstleistung/Modelle/servqual.htm>
28. <http://www.SZK-SQA.si>
29. <http://www.cati.si/papers/ekconf0001.html>
30. <http://www.EOQ.ORG>

PRILOGE

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani ! Z željo, da bi bila ponudba naših storitev, svetovanje ter odnos do Vas kot porabnikov na čim višjem nivoju, smo se v podjetju ŠOLANJE PSOV Bojan Petrijan s.p. odločili za kratko raziskavo na temo »Kakovost storitev v našem podjetju«.

Navodilo: Prosimo, da pazljivo preberete vprašanja in pri vsakem označite odgovore v skladu z navodili. Za sodelovanje se Vam že vnaprej prav lepo zahvaljujemo.

VPRAŠALNIK

1. **Ko ste se odločili za šolanje Vašega psa, ste imeli določena zelena pričakovanja. Prosimo, ocenite s točkami 1-5, kakšna so Vaša zelena pričakovanja do idealnega podjetja, ki se ukvarja s šolanjem psov.**

Navodilo: za vsako vrstico pod **ŽELENA PRIČAKOVANJA** obkrožite številko, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru. (1-najnižja zelena ocena; 5-najvišja zelena ocena).

ŽELENA PRIČAKOVANJA

- 1 2 3 4 5 Urejenost prostora za šolanje,
- 1 2 3 4 5 Primernost opreme za šolanje,
- 1 2 3 4 5 Videz okolice okrog prostora za šolanje,
- 1 2 3 4 5 Dostopnost do strokovnih vsebin v zvezi s šolanjem (literatura,kasete),
- 1 2 3 4 5 Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitev,
- 1 2 3 4 5 Prijaznost zaposlenih, ki izvajajo storitev,
- 1 2 3 4 5 Izvajanje storitev v skladu z kinološkimi znanstvenimi dognanji,
- 1 2 3 4 5 Pripravljenost pomagati porabniku,
- 1 2 3 4 5 Poznati porabnikove želje,
- 1 2 3 4 5 Sprotno informiranje porabnika,
- 1 2 3 4 5 Ponujati obratovalni čas, ki ustreza vsem porabnikom,
- 1 2 3 4 5 Pridobiti potrebno znanje za delo s psom, v skladu z obljubami,
- 1 2 3 4 5 Pes bo po končanem tečaju vodljiv-ubogljiv, v skladu z obljubami.

2. Ocenite, kakšna je bila dejanska raven opravljenih storitev v podjetju ŠOLANJE PSOV, Bojan Petrijan s.p.

Navodilo: za vsako vrstico pod **DEJANSKA RAVEN** obkrožite številko, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru. (1-najnižja ocena, 5-najvišja ocena)

DEJANSKA RAVEN

- 1 2 3 4 5 Urejenost prostora za šolanje,
- 1 2 3 4 5 Primernost opreme za šolanje,
- 1 2 3 4 5 Videz okolice okrog prostora za šolanje,
- 1 2 3 4 5 Dostopnost do strokovnih vsebin v zvezi s šolanjem (literatura,kasete),
- 1 2 3 4 5 Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitev,
- 1 2 3 4 5 Prijaznost zaposlenih, ki izvajajo storitev,
- 1 2 3 4 5 Izvajanje storitev v skladu z kinološkimi znanstvenimi dognanji,
- 1 2 3 4 5 Pripravljenost pomagati porabniku,
- 1 2 3 4 5 Poznati porabnikove želje,
- 1 2 3 4 5 Sprotno informiranje porabnika,
- 1 2 3 4 5 Ponujati obratovalni čas, ki ustreza vsem porabnikom,
- 1 2 3 4 5 Pridobiti potrebno znanje za delo s psom, v skladu z obljubami,
- 1 2 3 4 5 Pes bo po končanem tečaju vodljiv-ubogljiv, v skladu z obljubami.

3. Kakšna je po Vaši oceni kakovost storitev v celoti v podjetju Šolanje psov, Bojan Petrijan s.p. ?

Navodilo: obkrožite številko, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru.

1	2	3	4	5
zelo slaba	slaba	povprečna	dobra	zelo dobra

4. Kako ocenjujete uresničitev Vaših dejanskih pričakovanj po končanem šolanju ?

Navodilo: obkrožite številko, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru.

1	2	3	4	5
bistveno slabše od pričakovanj	slabše od pričakovanj	v okviru pričakovanj	bolje od pričakovanj	bistveno boljše od pričakovanj

5. Kako ste zadovoljni z znanjem Vašega psa po opravljenem šolanju?

Navodilo: obkrožite številko, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru.

1	2	3	4	5
razočaran	komaj zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen	navdušen

6. V primeru, da se boste odločili za izpopolnitev znanja oz. boste želeli izšolati bodočega mladega psa. Ali se boste ponovno odločili za naše podjetje ?

Navodilo: obkrožite številko, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru.

1	2	3
DA	NE VEM	NE

7. Kaj menite, kdo po Vašem mnenju največ prispeva k uspešnosti šolanja psa?

Navodilo: označite kvadrateg, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru.

Vodja tečaja,	<input type="checkbox"/>
Vodnik/lastnik psa,	<input type="checkbox"/>
Pes	<input type="checkbox"/>

8. Zakaj ste se odločili za šolanje psa?

Navodilo: označite kvadrateg, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru.

Da bo ubogljiv,	<input type="checkbox"/>
Zaradi predpisov in zakonodaje,	<input type="checkbox"/>
Da se naučim, kako živeti s psom v prijetnem sožitju.	<input type="checkbox"/>

9. Ali bi želeli kot uvod v šolanje poslušati teoretični del predavanja o šolanju psov?

Navodilo: obkrožite številko, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru.

1	2
DA	NE

10. Ali bi želeli, da se ob koncu tečaja oceni vzpostavljen odnos VODNIK/PES s preizkusom znanja ?

Navodilo: obkrožite številko, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru.

1	2
DA	NE

11. V katero starostno skupino spadate?

<input type="checkbox"/>	Pod dvajset let,
<input type="checkbox"/>	Dvajset do trideset let,
<input type="checkbox"/>	Trideset do štirideset let,
<input type="checkbox"/>	Nad štirideset let.

12. Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe ?

<input type="checkbox"/>	Osnovna šola
<input type="checkbox"/>	Poklicna šola,
<input type="checkbox"/>	Srednja šola,

<input type="checkbox"/>	Višja šola,
<input type="checkbox"/>	Visoka šola, univerza,
<input type="checkbox"/>	Magisterij ali doktorat.

13. Vaš spol ?

Moški

Ženski

14. Povejte, kje ste izvedeli za dejavnost našega podjetja ?

Na spletu (internet),

V reklamnih časopisih,

Od znancev,

Drugo.

Statistični parametri

Aritmetična sredina

Aritmetično sredino mnogokrat imenujemo tudi aritmetično povprečje. Je najbolj znana, razširjena in uporabljena izmed vseh srednjih vrednosti. Iz statistične vrste z n vrednostmi številske spremenljivke x je aritmetična sredina izražena z naslednjim obrazcem:

$$x = \frac{\sum x_i}{n} \quad ; x_i (i = 1 \text{ do } n) \quad n = \text{število tečajnikov v vzorcu,} \\ x_i = i\text{-ta vrednost za spremenljivko.}$$

Predstavlja točkovno oceno za aritmetično sredino v populaciji. Aritmetično sredino kot srednjo vrednost dobimo torej tako, da seštejemo vse podatke in jih delimo z njihovim številom. V praksi je največkrat uporabljen izraz povprečna vrednost.