

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

ZAZNAVANJE KAKOVOSTI STORITEV V  
ZDRAVILIŠČU

Mentor: pred. Armand Faganel  
Obravnavana organizacija: Zdravilišče Laško d.d.

KOPER, 2005

GAŠPER BRAČIČ

## **POVZETEK**

Podjetje Zdravilišče Laško medicina in turizem d.d. ima več 100 – letno zgodovino in je v zadnjem obdobju postalo eno najmodernejših zdravilišč v Sloveniji. Zagotovo je pri odjemalcih kakovost storitev pomemben dejavnik pri izbiri zdravilišča. Prav zato smo med gosti Zdravilišča Laško izvedli anketo o njihovem zadovoljstvu s storitvami in pomembnosti le-teh. Na podlagi rezultatov smo opravili intervju z direktorjem zdravilišča in dobili dokončne odgovore na naša vprašanja. Ugotovili in predlagali smo nekatere izboljšave, ki bi pripomogle k povečanju zadovoljstva odjemalcev zdravilišča.

*Ključne besede:* kakovost storitev, odjemalci, zadovoljstvo, SERVQUAL, zdravilišče

## **ABSTRACT**

Laško Health Spa, medicine and tourism Ltd. Company is over one hundred years old and became throughout history one of the most sophisticated health resorts in Slovenia. The most important factor for consumers, when choosing a health resort is the quality of its services. To find out how satisfied are the consumers with services and how important these services are to them, we carried out a survey in Laško Health Spa. The results were a good basis for the interview we had with the director of the Spa, who gave us the final answers to our questions. We found and suggested some improvements, which could help towards increasing the satisfaction of Spa consumers.

*Key words:* service quality, consumer, satisfaction, SERVQUAL, spa

UDK 658.562:338.48(043.2)

## ZAHVALA

Ob zaključku šolanja na Fakulteti za management Koper bi se rad zahvalil vsem, ki so mi kakorkoli pomagali pri študiju in izdelavi te diplomske naloge.

Za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomske naloge se najlepše zahvaljujem svojemu mentorju, Armandu Faganelu, brez katerega bi se mi študij zavlekel.

Iskreno se zahvaljujem osebju Zdravilišča Laško, še posebej direktorju Romanu Matku, za veliko pomoč in hitro posredovanje pri pridobivanju podatkov.

Posebna zahvala gre tudi mojim domačim in najbližjim, ki so mi dovolj »težili« da sem uspel dokončati diplomsko delo.

## VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Predstavitev podjetja.....	3
2.1	Predstavitev zdraviliškega turizma.....	3
2.2	Zgodovina podjetja .....	4
2.3	Smoter, vizija in programi podjetja .....	4
3	Kakovost storitev .....	6
3.1	Definicije kakovosti storitev .....	7
3.2	Vrste kakovosti storitev .....	8
3.3	Dimenzije kakovosti storitev .....	9
3.4	Management kakovosti storitev .....	11
3.5	Zadovoljstvo odjemalcev in kakovost storitev .....	13
3.6	Pomen zadovoljstva odjemalcev za poslovanje podjetja.....	16
3.7	Reševanje reklamacij .....	16
4	Merjenje kakovosti storitev .....	17
4.1	Merjenje kakovosti zdraviliških storitev.....	18
4.2	Model vrzeli.....	19
4.3	SERVQUAL .....	20
4.4	Anketiranje.....	21
4.5	Namišljeni odjemalec .....	22
4.6	Intervju.....	22
5	Empirični del.....	24
5.1	Opredelitev problema .....	24
5.2	Glavni cilji .....	24
5.3	Izbira vzorca .....	24
5.4	Izvedba raziskave.....	24
5.5	Analiza in rezultati.....	25
6	Sklep.....	37
	Literatura.....	38
	Priloge.....	40

## SLIKE

<b>Slika 3.1 Primerjava odjemalčevega ocenjevanja kakovosti storitev in porabnikovega zadovoljstva.....</b>	<b><u>14</u></b>
<b>Slika 3.2. Model izboljšanja kakovosti storitev in profitabilnosti.....</b>	<b>15</b>
<b>Slika 4.1 Tehnike zbiranja podatkov .....</b>	<b><u>18</u></b>
<b>Slika 4.2 Model vrzeli .....</b>	<b><u>19</u></b>
<b>Slika 5.1 Grafični prikaz primerjave stopnje strinjanja s trditvijo in pomena trditve za storitev najpomembnejših storitev po mnenju odjemalcev.....</b>	<b><u>26</u></b>
<b>Slika 5.2 Grafični prikaz primerjave stopnje strinjanja s trditvijo in pomena trditve za najslabše izvedene storitve po mnenju odjemalcev .....</b>	<b><u>27</u></b>
<b>Slika 5.3 Grafični prikaz pomena trditve za celotno storitev .....</b>	<b>29</b>
<b>Slika 5.4 Grafični prikaz stopnje strinjanja s trditvijo .....</b>	<b><u>29</u></b>
<b>Slika 5.5 Grafični prikaz povprečnih ocen pri dimenziji kakovosti – zanesljivost</b>	<b><u>30</u></b>
<b>Slika 5.6 Grafični prikaz povprečnih ocen pri dimenziji kakovosti – odzivnost ..</b>	<b><u>30</u></b>
<b>Slika 5.7 Grafični prikaz povprečnih ocen pri dimenziji kakovosti – zaupanje ...</b>	<b>31</b>
<b>Slika 5.8 Grafični prikaz povprečnih ocen pri dimenziji kakovosti – empatija ...</b>	<b><u>32</u></b>
<b>Slika 5.9 Grafični prikaz povprečnih ocen pri dimenziji kakovosti – otipljivost ..</b>	<b>33</b>
<b>Slika 5.9 Grafični prikaz povprečnih ocen posameznih dimenzij .....</b>	<b>34</b>
<b>Slika 5.10 Grafični prikaz povprečja vseh trditev .....</b>	<b><u>35</u></b>

## 1 UVOD

Storitve so nedvomno prihodnost vsake gospodarske dejavnosti in postajajo primarno gibalno gospodarskega razvoja neke države. Ena izmed osnovnih nalog managementa v organizaciji ali v podjetju je, da so storitve opravljene in izvedene dovolj kakovostno. Cilj podjetja je, da so storitve izvedene tako, da najbolje zadovoljijo zahteve in pričakovanja kupcev oziroma odjemalcev, katerim so namenjene.

Za storitvena podjetja je življenjsko pomembno, da razumejo, zakaj so odjemalci izbrali prav njihovo storitev oziroma zakaj so raje izbrali storitev konkurentov. Zato pogosto prihaja do razkoraka med dejansko kakovostjo storitve in kakovostjo, ki jo zazna odjemalec.

Za storitve velja, da so gospodarski sektor, ki v zadnjem času najhitreje raste. Storitvena dejavnost v zadnjih dvajsetih letih strmo in konstantno narašča, v razvitih ekonomijah obsega storitveni sektor že 75 % bruto domačega proizvoda (Rust, Keiningham in Zahorik 1996, 7). Tudi Slovenija pa gre po poti razvitih Evropskih držav, saj je vidno da storitveni sektor raste. Posledično z rastjo, se povečuje tudi zaposlenost v storitveni dejavnosti. Zaradi vse pomembnejše vloge storitev v gospodarstvu, postaja kakovost storitev še bolj pomembna in močno vpliva na uspešno poslovanje podjetij, ki se ukvarjajo s to dejavnostjo.

Tista podjetja, ki danes ne posvečajo pozornosti svojim kupcem, ne morejo ugotoviti njihovih pričakovanj, želja in zaznav, kar povzroča, da ne morejo slediti konkurenci. Hitro se zgodi, da kupec zato raje poseže po storitvi konkurenčnega podjetja. Prav zadovoljstvo z zaposlenimi, pa je ena izmed glavnih prednosti zdravilišča.

Kakovost storitve, kot jo zaznavajo odjemalci, je najpomembnejši dejavnik diferenciacije med storitvenimi podjetji. Ker odjemalci storitev skoraj ne morejo oceniti tehnične kakovosti, se pri odločanju zanašajo predvsem na izkustveno kakovost in kakovost zaupanja. To dvoje pa prinaša večje tveganje, zato se odjemalci pri nakupu zanašajo na informacije od ust do ust, opirajo se na ceno storitve, na njene izvajalce in fizične znake ter ostajajo zvesti ponudniku storitve, če so s storitvijo zadovoljni (Potočnik 2000, 161)

V diplomski nalogi bomo predstavili, kako pomembna je kakovost storitev za podjetje in na kakšne načine lahko le-to izboljšamo oziroma z njo zagotovimo zadovoljstvo odjemalcev. Kako kakovost storitev vpliva na poslovanje podjetja in zadovoljstvo gostov, vam bomo predstavili s podjetjem Zdravilišče Laško medicina in turizem d.d., s pomočjo katerega smo predstavili pojem kakovosti storitev.

V prvem delu diplomske naloge bomo predstavili osnovne in glavne pojme, ki jih je potrebno poznati za obvladovanje kakovosti storitev in ki pripomorejo k samemu dvigu vrednosti storitev. Na podlagi izvedene ankete pri gostih zdravilišča smo dobili zanimive rezultate in odgovore, ki smo jih posredovali direktorju zdravilišča in ga

povabili na intervju. Natančnejši odgovori in pogledi gostov, ter v praksi predstavljeni pojmi so predstavljeni v drugem, raziskovalnem, delu diplomske naloge. Iz anket in intervjuja smo pridobili dejansko zaznavanje storitev, s strani gostov, in poglede vodstva zdravilišča na odziv gostov in morebitne izboljšave na nivoju storitev.

## **2 PREDSTAVITEV PODJETJA**

Zdravilišče Laško medicina in turizem, spada pod skupno blagovno znamko »slovenska zdravilišča«, kjer je 15 slovenskih zdraviliško turističnih centrov, ki izpolnjujejo zahtevane pogoje za pridobitev statusa državno verificiranega zdravilišča. Vključevanje v javno zdravstveno mrežo Slovenije od njih zahteva strokovno usposobljenost zaposlenih, visok nivo kakovosti zdravstvenih in drugih storitev ter ohranjanje stika z razvojem rehabilitacijske stroke, ob poudarjanju souporabe naravnih zdravilnih dejavnikov.

Podjetje Zdravilišče Laško medicina in turizem d.d. je organizirano kot delniška družba organizirano od 29. junija 1998 dalje. V zdravilišču se lahko pohvalijo s 75 % zasedenostjo kapacitet. Struktura gostov je večinoma domača, kašnih 15 % je tujih, od tega največ Avstrijcev, Nemcev, Italijanov. Povprečna rast kapitala je 8,44 % na letni ravni, čisti prihodki od prodaje se povečujejo za slabih 15 % letno (Letno poročilo 2003, 7).

Cene penzijskih, programskih, kopaliških, zdravstvenih in gostinskih storitev so sledile izboljšanju kakovosti in pestrosti celotne zdraviliške ponudbe, povpraševanju po posameznih storitvah ter inflaciji (rast življenjskih stroškov) v letu 2004. Pri oblikovanju cen so opravili tudi primerjave s primerljivimi storitvami pri ostalih zdraviliščih, kozmetičnih salonih in gostinskih podjetjih.

Največji projekt v prihodnosti je izgradnja Term Laško, ki je vredna okoli 11 milijard tolarjev in bo omogočala 10.000 novih nočitev letno ter prek 200 novih delovnih mest. Po zadnjih podatkih je v zdravilišču zaposlenih 319 delavcev. Veliko časa namenijo izobraževanju na področju dejavnosti (zdravstveni, gostinski delavci) in na poslovnem področju Zdravilišča Laško.

### **2.1 Predstavitev zdraviliškega turizma**

Posebnost naravnih zdravilišč je zdravljenje z naravnimi zdravilnimi sredstvi, ki so značilna in edinstvena za določeno zdravilišče. Slovenska zdravilišča so ob uporabi naravnih zdravilnih sredstev na področju zdravstva pomemben nosilec dejavnosti medicinske rehabilitacije, ki se je v začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja, skoraj v celoti prenesla z bolnišnic na naravna zdravilišča.

Danes je zdraviliški turizem ena od najhitreje rastočih panog v svetovnem turizmu. Ponudba številnih in različnih programov zdravilišč se je v zadnjih petnajstih letih precej spremenila in razširila. Poleg klasičnega zdraviliškega oziroma zdravstvenega turizma ponujajo tudi »wellness« turizem. Namenjen je kurativi in drugi preventivi, kar je razvidno že iz samega imena, ki je sestavljeno iz besed »wellfare« (blaginja) in »fitness« (novi šport za vse).



»Wellness« tako obsega vse, kar je povezano z zdravjem in dobrim počutjem, poudarek pa je na različnih programih sprostitve, krepitev telesnih in duševnih sposobnosti ter načrtno zasnovanem aktivnem oddihu (Dernovšek 2003, 74).

## **2.2 Zgodovina podjetja**

Tople vrelce so ljudje v Laškem že dolgo poznali, saj je tam sneg hitro skopnel, pa tudi preproste kotanje so si ljudje občasno skopali in ogradili s protjem. Med gradbenimi deli za sedanje toplice so naleteli na trdnejše zidove, ki bi utegnili biti iz časov, ko je cvetela antična Celeia.

Leta 1818 je o njih v graškem časopisu poročal dr. Riedel, ki je nameril 35°C in napovedal postavitvev toplic. Nekaj let kasneje je med gradnjo ceste vrelce zasledil lokalni inženir Bilof, ki pa za njihovo izkoriščanje ni imel sredstev.

Vrelcev se je sistematično lotil med gradnjo železniške proge šele inženir Rödel. Od septembra 1852, ko je zemljišče kupil, do maja 1854, ko je slovesno odprl kopališče, je minilo komaj 20 mesecev. Trije vrelci so dobili imena: cesarjev, Francev in Jožefov vrelc. Kopališče je dobilo ime Kaiser Franz Josef Bad. Poleg stavbe z bazenom je Rödel preuredil bližnji mlin ter zgradil razkošno vilo (Zdravilišče Laško za zdravje in oddih – nekoč in danes. 1999, 26).

Leta 1857 je kopališče kupil dunajski profesor in svetovljani dr. Stein, ki je v zdravilišče privabil tudi dunajsko družbeno smetano. V ta namen je kopališko poslopje nadgradil, prizidal plesno dvorano in zasadil park. Poskrbel je tudi za družabno življenje gostov. Žal je kopališče zašlo v krizo in dr. Stein ga je moral prodati.

Ugled je kopališču povrnili šele kasnejši lastnik Gunkel, ki ga je temeljito prenovil in leta 1882 zgradil lastno električno centralo na vodni pogon, prvo na slovenskih tleh, ki je razsvetljevala večino objektov in celo park. V povezavi s pivovarno so začeli z varjenjem termalnega piva. V času prve svetovne vojne je kopališče opravljalo vlogo vojaškega lazareta (Zdravilišče Laško za zdravje in oddih – nekoč in danes. 1999, 32 - 33).

Po vojni je bilo imetje precej uničeno, kopališče pa leta 1923 delno obnovljeno. Kasneje je prišlo v last Pokojninskega zavoda in dalje Osrednjega urada za zavarovanje delavcev.

Oktobra 1953 je bilo zdravilišče registrirano kot zavod za medicinsko rehabilitacijo. Nadaljnji razvoj je sledil predvsem potrebam zdravstvene službe in je bil v veliki meri plod sodelovanja z ortopedsko, kasneje nevrološko, travmatološko in nevrokirurško kliniko v Ljubljani, regionalnimi bolnišnicami in zdravstvenimi domovi po vsej Sloveniji (Zdravilišče Laško za zdravje in oddih – nekoč in danes. 1999, 45 -49).

## **2.3 Smoter, vizija in programi podjetja**

Zdravilišče Laško želi v svoji poslovni viziji postati eno pomembnejših slovenskih zdravilišč in turistični center, ki v svoji ponudbi uveljavlja kakovost bivanja, kulturo zdravega načina življenja in je posebej namenjeno ljudem, ki imajo težave z gibanjem

ali bi se tem težavam želeli izogniti. V zdravilišču so na voljo naslednji programi (Letno poročilo 2003, 9 -10):

**1. medicinski programi, ki zajemajo:**

- osnovno zdravstvo,
- diagnostiko,
- preventivo,
- medicinsko rehabilitacijo,
- obnovitveno rehabilitacijo.

**2. kopališki in wellness programi**

- oskrba starejših,
- poslovni in seminarski turizem,
- turistično izhodišče za spoznavanje Slovenije.

Poslovni smoter podjetja je v kakovosti opravljanja storitev, ki zagotavlja zadovoljstvo gostov, zaposlenih, uprave in lastnikov, kar se kaže v gospodarski in socialni rasti, ugledu podjetja, donosu kapitala in se realizira skozi temeljne poslovne cilje podjetja.

### 3 KAKOVOST STORITEV

Kakovost storitev je stopnja, do katere lahko storitev, proces izvrševanja storitve in storitvena organizacija zadovoljijo pričakovanja odjemalcev. Naše željeno stanje je zadovoljen odjemalec. Gost bo zadovoljen, ko njegova izkušnja odgovarja njegovim pričakovanjem. Glede na to, lahko gledamo na kakovost kot na pozitivno razliko med ponujenim proizvodom in izkušnjo s tem proizvodom. Iz tega je razvidna potreba po raziskovanju pričakovanj in izkušenj gostov v smislu zagotavljanja kakovosti in s tem zadovoljstva. Zaradi spreminjanja vrednosti odjemalcev in njihove vse večje ozaveščenosti, narašča tudi pomen kakovosti storitve.

Managerji se morajo zavedati, da je pomembno samo zaznavanje odjemalca o ponujeni kakovosti storitve. Odjemalci primerjajo ponujeno storitev ali proizvod s svojimi pričakovanji. Če storitev zadovoljuje njihova pričakovanja, nanjo gledajo kot na kakovostno storitev. Če ne, je storitev slaba. Ko govorimo o kakovosti turističnih proizvodov, je potrebno ta pojem razdeliti na dva nivoja (Uran 2003, 60) :

1. želeni nivo:
  - pričakovana kakovost pri gostu,
  - načrtovana kakovost pri proizvajalcu.
  
2. dejanski nivo:
  - tista kakovost, ki jo gost dejansko zazna,
  - tista kakovost, ki jo proizvajalec dejansko nudi.

Koncept kakovosti se nanaša na kakovost storitev v vseh stopnjah njihovega nastajanja, poti do odjemalcev in uporabe. Obravnava pa tudi kakovost kot splošno filozofijo, ki preveva celotno organizacijo. Takšen vseobsegajoč koncept kakovosti imenujemo koncept celovite kakovosti. Po tem konceptu so storitve dobre kakovosti takrat, ko zadovoljijo zahteve odjemalcev ob istočasno zadovoljni organizaciji – ponudniku in ko prispevajo k dohodku te organizacije.

Lastnosti, ki opredeljujejo storitev so (Tavčar 2000, 134):

- neotipljivost storitve,
- ocenljivost storitve,
- ocena je odvisna od tistega, ki jo ocenjuje in od situacije v kateri se nahaja,
- neizmerljivost,
- storitve se ne da standardizirati (vsakemu človeku je lastna),
- storitev je čustveno, ne umsko dejanje,
- storitev se lahko prodaja, vendar je ne moremo zaviti v papir.

### 3.1 Definicije kakovosti storitev

V filozofskem pristopu k pojmu kakovosti je kakovost značilnost določenih izjav in misli, za katere se predvideva, da so same po sebi umevne ali same po sebi jasne. Ker so definicije rezultat abstraktnega in formalnega razmišljanja, kakovosti ni mogoče definirati. Kljub temu pa vemo, kaj kakovost je. Nemogoče je podati enotno definicijo kakovosti, ker nanjo ni mogoče gledati neodvisno, temveč samo v zvezi s tistim, kar zaznamo. Kakovost je beseda, ki je večkrat uporabljena v poslovnem svetu in gotovo bolj pogosto danes kot pa leta nazaj. Čeprav ni ene same definicije te besede, ponavadi ta beseda pomeni nekaj, kar je boljše kot nekaj drugega (Uran 2003, 37).

Vse obsegajočo splošno definicijo je težko sprejeti zaradi preobsežnih definicij, ki jih je težko točno določiti, ali pa preozkih, ki niso zadostne, da bi razumevajoče zajele vso kompleksnost konstrukta. Te definicije so se orientirale na sestavine izložkov (angl. output) organizacij. Po mnenju Dalea (1999, 183), je storitev direktno medsebojno sodelovanje med ponudnikom storitve in odjemalci.

Že iz različnih klasifikacij značilnosti storitev je bilo jasno, da je prav zaradi posebnosti upravljanje s kakovostjo storitev v marsičem težje kot upravljanje s kakovostjo proizvodov. Kot rezultat tega se je pojavilo vprašanje, ali se lahko tehnike managementa kakovosti, uporabljane v proizvodnji, učinkovito uporabijo tudi znotraj storitvene dejavnosti (Uran 2003, 56).

Kakovost storitve je zadovoljevanje odjemalčevih potreb in zahtev ter kako dobro se ponujena storitev ujema z odjemalčevimi pričakovanji. Pričakovanja so želje ali hotenja in so oblikovana na snovi prejšnjih izkušenj s strani podjetja in njegove marketinške mreže, zavedanja konkurence in komunikacije od ust do ust. Posledično postane kakovost storitev predsodek odjemalca in je izid primerjav odjemalca med pričakovanji od storitve, z njegovim dojemanjem dejanske dobljene storitve (Dale 1999, 184).

Poznamo številne elemente, ki vplivajo na kakovost trženja storitev. Razdelimo jih na bolj in manj pomembne. Med najpomembnejše zagotovo spada posameznik, s tem mislimo na managerje, kadre, torej človeške vire vsakega posameznega poslovnega sistema. Človek je zagotovo najpomembnejši faktor, pa naj gre za dobavitelja, kupca ali posrednika.. Zadovoljstvo odjemalca kot kriterij kakovosti opravljene storitve je pomembno predvsem na področju osebnih storitev, kot so: trgovina, turizem, zdravstvo, izobraževanje, ipd. Zelo pomemben je odnos posrednika storitev do kupca. Odnos se odraža v prijaznosti, ustrežljivosti, potrpežljivosti, vljudnosti, korektnosti in komunikativnosti. To so vrednosti, ki bi jih managerji kot tudi zaposleni, ki opravljajo storitveno dejavnost, morali upoštevati.

Kakovost (kvaliteto) lahko definiramo kot stopnjo, do katere skupek pripadajočih karakteristik izpolnjuje zahteve (Marolt in Gomišček 2005, 119).

Management storitev v podjetju mora skrbeti za organizirano vzdrževanje imidža dobre kakovosti. To vključuje stalno komuniciranje o politiki in ciljih kakovosti ter vlogi posamezne dejavnosti ali posameznika znotraj podjetja. Urejenost, dobra

organiziranost, uglednost, kultura vodenja poslovanja ter odnosi med zaposlenimi so vodila managementa za kakovostno trženje storitev.

### 3.2 Vrste kakovosti storitev

Kakovost je beseda, ki jo odjemalci, tržniki in raziskovalci pojmujejo drugače. Prav tako ne obstaja definicija besede kakovost, ki bi veljala za vse storitve in dejavnosti.

Po Snoju (1998, 160) je najpogostejša konceptualna delitev kakovosti storitev glede na absolutnost oziroma relativnost njene merljivosti. Po tem kriteriju ločimo:

- objektivno (racionalno, mehanistično) kakovost in
- subjektivno (zaznano, humanistično) kakovost.

Objektivni kakovosti lahko rečemo tudi tehnična kakovost. Najdemo jo v materialnih virih, odgovarja na vprašanja kaj nudimo in lahko je definirana v pravilniku o kategorizaciji standardov kakovostnega poslovanja. Nosilci objektivne kakovosti so državne institucije in podjetja. Ocenjevana je s pravilnikom o kategorizaciji. Povezana je z racionalnimi vidiki oziroma vidiki leve možganske strani odjemalcev in ponudnikov/izvajalcev storitev. Tu je kakovost videna kot merljiv in objektivni pojem, ker so zahteve praviloma definirane v tehničnih specifikacijah.

Subjektivna kakovost je definirana in ocenjena skozi perspektivo odjemalca, kjer ima vsak odjemalec drugačne misli in ideje o tem kaj je kakovost. Povezana je z notranjimi, »mehkimi« zaznavami ponudnikov/izvajalcev in odjemalcev storitev, ki jih ni možno objektivno izmeriti. Pridemo do ugotovitve, da je končni razsodnik kakovosti vedno človek – subjektivno bitje, ki celovito kakovost pod vplivom mode, tradicije, navad, vrednot in preferenc, zaznava v vsakem primeru z lastnega, torej subjektivnega zornega kota.

Za večino raziskovalcev objektivna kakovost sploh ne obstaja, saj so mnenja, da so dosežki vseh meritev subjektivne narave, saj temeljijo na človeškem zaznavanju. Pravzaprav sta objektivna in subjektivna kakovost sicer komplementarni, vendar se med seboj bistveno razlikujeta. Strokovnjaki v storitvenih organizacijah morajo ločiti in dobro razumeti objektivno ter subjektivno kakovost, če hočejo dosežati najvišji nivo pri svojih storitvah.

Zaradi razlike med izdelki, ki so fizične narave in storitvami, ki jih odjemalci zaznavajo, pride do večjih tveganj pri izbiri prave storitve. Odjemalci se pri storitvah bolj zanašajo na doživeto kakovost, organizacija pa vseeno nanje lahko vpliva z elementi zelene kakovosti. Pri strokovno zahtevanih vrstah storitve je zelo pomemben in visok delež »kakovosti zaupanja«. Nevarnost pri takšnih vrstah storitev se pojavi pri zanesljivosti ocene kakovosti storitve po uporabi.

Glede na čas vrednotenja kakovosti storitev ločimo (Lehtinen 1983 v Parasuraman, Zeithaml in Berry 1985, 45):

- procesno kakovost storitev, ki jo odjemalci ocenjujejo med izvajanjem storitev,
- končno («output») kakovost, ki jo odjemalci ocenjujejo po izvajanju storitev.

V tesni zvezi je tudi delitev kakovosti storitev na:

- pričakovano,
- dejansko doseženo kakovost oziroma zaznano kakovost storitev.

Glede na področja v organizaciji, ki jih zadeva kakovost storitev, lahko ločimo:

- kakovost izidov,
- kakovost samega izvajanja storitev (procesov),
- kakovost sistema izvajanja storitev,
- kakovost kot splošno filozofijo, ki preveva celotno organizacijo (Normann 1984, 105 v Snoj 1998, 161).

Že teh nekaj kriterijev potrjuje razsežnost in raznovrstnost koncepta kakovosti storitev, ki jo je možno členiti po mnogih drugih kriterijih. Na primer: glede na to, kdo v menjalni okoliščini ocenjuje kakovost, po kriteriju kritičnosti problemov, ki jih moramo odpravljati s storitvami, po kriteriju ravni sestavljenosti storitve, po kriteriju ravni kakovosti glede na njen pomen za uporabnike storitev in drugih.

### **3.3 Dimenzije kakovosti storitev**

V literaturi se pojavlja več vrst razvrstitev ključnih dimenzij kakovosti storitev. Med najpogosteje uporabljenimi je Parasuraman – Zeithaml – Berryjeva. Avtorji so sprva navedli deset dimenzij kakovosti storitev (Parasuraman et al. 1985 v Dale 1999, 186):

- urejenost (fizični dokazi),
- zanesljivost (dobro opraviti že v prvem poizkusu),
- odzivnost (volja in pripravljenost do nudenja storitev),
- komuniciranje (informiranje odjemalcev v jeziku, ki ga lahko razumejo),
- verodostojnost (iskrenost),
- varnost (fizična, finančna in zaupna),
- strokovnost (posedovanje potrebnih veščin in znanja pri zaposlenih),
- ustrežljivost (prijaznost in spoštovanje),
- razumevanje strank (poznati odjemalca, njegove potrebe in zahteve),
- dostopnost (lahkotnost pristopa in stika).

Avtor Dale (1999, 186) je mnenja, da se teh deset dimenzij razlikuje po tem kako lahko ali težko jih je ovrednotiti. Na primer, urejenost in verodostojnost sta znane že v naprej, ampak večina so doživeta merila, ki se jih lahko ovrednoti samo med ali po porabi. Strokovnost in varnost je težko ali skoraj nemogoče ovrednotiti, celo po nakupu. Na splošno se odjemalci pri vrednotenju storitev zanašajo na lastnosti izkušnje.

Kasneje so jih skrčili na sledečih pet (Parasuraman et al. 1988 v Snoj 1998, 163):

- fizično podporo,
- zanesljivost v izvajanju storitev,
- pripravljenost osebja na promptno izvajanje storitev,
- strokovno pooblaščenost osebja in sposobnost razvijati občutke varnosti in zaupanja,
- empatičnost osebja (usmerjanje pozornosti k odjemalcu kot posamezniku, prilagajanje njegovim potrebam oziroma sposobnost vživeti se vanj).

Zadnji dve dimenziji združujeta v sebi več dimenzij iz predhodne delitve.

Vsako podjetje ima po svojih najboljših močeh možnost optimirati zgoraj našteje dimenzije. Ugotoviti je potrebno, katere so tiste, ki imajo v očeh kupcev največjo veljavo, da bi lahko nudili takšne storitve, kot jih stranke pričakujejo (Verbič 1994, 47).

Poznamo tri značilne kriterije razlikovanja dimenzij kakovosti storitev, in sicer glede na (Snoj 1998, 163):

- ločljivost od storitev,
- objektivnost pri merjenju kakovosti storitev,
- vlogo v odjemalčevem zaznavanju kakovosti storitev.

Glede na kriterij ločljivosti od storitev je smiselno razlikovati:

- notranje, »neotipljive« in
- zunanje, »otipljive« dimenzije kakovosti storitev.

Na področju zdravstvenih in rekreacijskih storitev v ZDA, sta Davis in Paul (v Snoj 1998, 164) potrdila izsledke predhodnih raziskav, da glede na njihov vpliv na odjemalčevo zaznavanje storitev obstajata dve vrsti dimenzij, in sicer:

- dimenzije vzdrževanja kakovosti (angl. »maintenance components«) in
- dimenzije ustvarjanja kakovosti (angl. »satisfying components«).

Ni nujno da v organizaciji izvajajo management vseh dimenzij kakovosti storitev na najvišji ravni. Običajno je to nemogoče, razen če to skušajo uresničiti po najvišji možni ceni. Tega pa pogosto ne dopusti gibanje povpraševanja. Naslednji možni omejitveni dejavniki so lahko tehnološke zahteve, zakonodaja, vplivi konkurentov in drugi. V nekaterih primerih lahko ponudbo/izvajanje storitev izboljšajo tako, da dvignejo raven ene dimenzije kakovosti storitev na račun drugih. Na primer, okrepijo zanesljivost in točnost na račun raznovrstnih storitev (Snoj 1998, 165).

### **3.4 Management kakovosti storitev**

Za vsako organizacijo, ki se želi vključiti v ali obdržati na konkurenčnem nacionalnem ali mednarodnem trgu, je kakovost opravljene storitve odločilnega pomena. Če povzamemo po Marolt in Gomišček (135 - 137) bodo storitve kakovostno izvedene, če bo management podjetja poznal elemente kakovosti trženja in načela kakovosti, ki jih predstavljajo in vsebujejo novi standardi družine ISO 9000:2000. Načela managementa kakovosti predstavljajo motiv, pristop in vsebino obstoječih standardov ter so osnova za revizijo obstoječih standardov in modela managementa kakovosti. Novi standardi v družini ISO 9000:2000 predstavljajo posodobitev v predstavitvi, terminologiji in obliki.

V organizacijah, ki opravljajo storitve (turizem, zdravstvo, vzgoja, državna uprava), so se pokazale posamezne pomanjkljivosti obstoječih standardov. Spremenilo se je tudi razumevanje o tem, kako se kakovost storitev doseže in zagotovi. Kakovost ni le tehnični problem, ampak tudi problem človeških virov. V zadnjih letih se je pričelo s programi, ki naj v čim večji meri vključijo zaposlene v izboljšave kakovosti. Prav tako danes velja načelo, da vsako delo poteka v procesu, ki je najbolj učinkovit takrat, kadar je dobro upravljan.

Načela managementa kakovosti so (Marolt in Gomišček, 2005, 105 - 107):

- osredotočenost podjetja na odjemalca,
- pomembna vloga vodenja,
- vključenost zaposlenih,
- procesni pristop,
- sistemski pristop k managementu,
- stalno izboljševanje,
- odločanje na osnovi dejstev in
- medsebojno koristen odnos z dobavitelji.

Temeljne spremembe, ki jih bodo morala upoštevati in tudi izpeljati vsa podjetja oziroma ustanove, se nanašajo na:

- stalno izboljševanje,



- zadovoljstvo odjemalca in
- statistične tehnike.

K managementu kakovosti je potrebno pristopiti na nov način in sicer s spremembami, ki jih prinašajo novi standardi ISO 9000:2000. Novi standardi nudijo podjetjem priložnost, da usmerijo svoje sisteme managementa kakovosti k zunanjim procesom, ki neposredno povezujejo cilje kakovosti s poslovnimi rezultati. Uspeh posameznika, podjetja in drugih organizacijskih oblik je po ugotovitvah raziskav odvisen predvsem od stopnje zadovoljevanja potreb. Postavljanje ciljev, ki vodijo v zadovoljevanje potreb, je ključ do uspešnosti. Prepoznavanje potreb posameznikov in postavljanje ciljev podjetij sta v Sloveniji precej ločeni vsebini. Vezni člen med obema vsebinama je osebnostna etika. Pojem zajema lastnosti obnašanja posameznika in podjetja: način reševanja problemov, organizacijska struktura, način izražanja moči, način ravnanja z denarjem, ipd.

Na dolgoročno zanesljiv uspeh vodenja vpliva tudi kakovost izvajanja zastavljenih ciljev managementa podjetja. Neurejenemu statusu storitev in storitvenemu sektorju v narodnem gospodarstvu, v okviru mednarodnih odnosov v Sloveniji, ne odmerjajo zadostne pozornosti. Na management kakovosti moramo gledati kot na sistem, ki ga sestavljajo managerski in tehnološki elementi. Slediti trendom sodobnega časa, celovito obravnavati kakovost kupca, pravilno oceniti, kaj je pomembno za kakovostno trženje storitev, pridobivati nova znanja ter posvetiti se zahtevam, željam in potrebam kupcev so osnovni pogoji za doseganje pričakovanih rezultatov podjetja. Merila sodobne uspešnosti, trženjskega komuniciranja, etičnega ravnanja in medsebojni odnosi so vodila k poslovni odličnosti managementa podjetja.

Pri managementu kakovosti je potrebna udeležba vseh funkcij (organizacijskih delov) v organizaciji. Čeprav so pri tem udeležene vse funkcije v organizaciji, obstaja tveganje, da bo vsaka poskušala optimirati svoje procese in njihove učinke ter dajala temu prednost pred optimiranjem delovanja organizacije kot celote (suboptimiranje). Da bi se organizacija temu izognila, je nujno ugotoviti in kvantificirati kriterije kakovosti delovanja organizacije kot celote. Management kakovosti v storitveni dejavnosti se je proučeval in razvijal ločeno od le tega v proizvodnih dejavnostih, čeprav so si smernice obeh konceptov podobne (Uran 2003, 51).

Celovit management kakovosti je z vidika storitvene organizacije proces, ki zajema aktivnosti zavestnega odločanja, doseganja in nadziranja ciljev kakovosti v celotni organizaciji. Ne zadeva aktivnosti neposredno v zvezi s cilji pri ponujanju in izvajanju storitev, ampak tudi v zvezi s cilji pri nabavi, knjigovodstvu, štipendiranju, nagrajevanju in drugih področjih v organizaciji, ki morda na prvi pogled niso neposredno povezana z ravnanjem in izvajanjem storitev. (Snoj 1998, 166).

Osnovne stopnje managementa kakovosti storitev so (Snoj 1992, 296 – 310).

- načrtovanje kakovosti (opredeljevanje odjemalcev, opredeljevanje njihovih potreb, dekodiranje oziroma prepoznavanje potreb odjemalcev, opredeljevanje konceptov izdelkov in njihovih sestavin, razvijanje aktivnosti za proizvodnjo, financiranje in marketing izdelkov, prenos odgovornosti na operativne vodje),
- nadzor kakovosti (ugotavljanje doseganja ciljev oziroma standardov, ugotavljanje odstopanj in vzrokov odstopanj od ciljev, interveniranje za uskladitev dejanskega z želenim delovanjem) in
- izboljšanje kakovosti (analiza simptomov problemov, ugotavljanje in testiranje splošnih pravil v zvezi z možnimi vzroki problemov, opredelitev dejanskih vzrokov problemov, razvijanje in testiranje načinov odprave problemov in načinov izboljševanja kakovosti, oblikovanje sistema delovanja teh načinov).

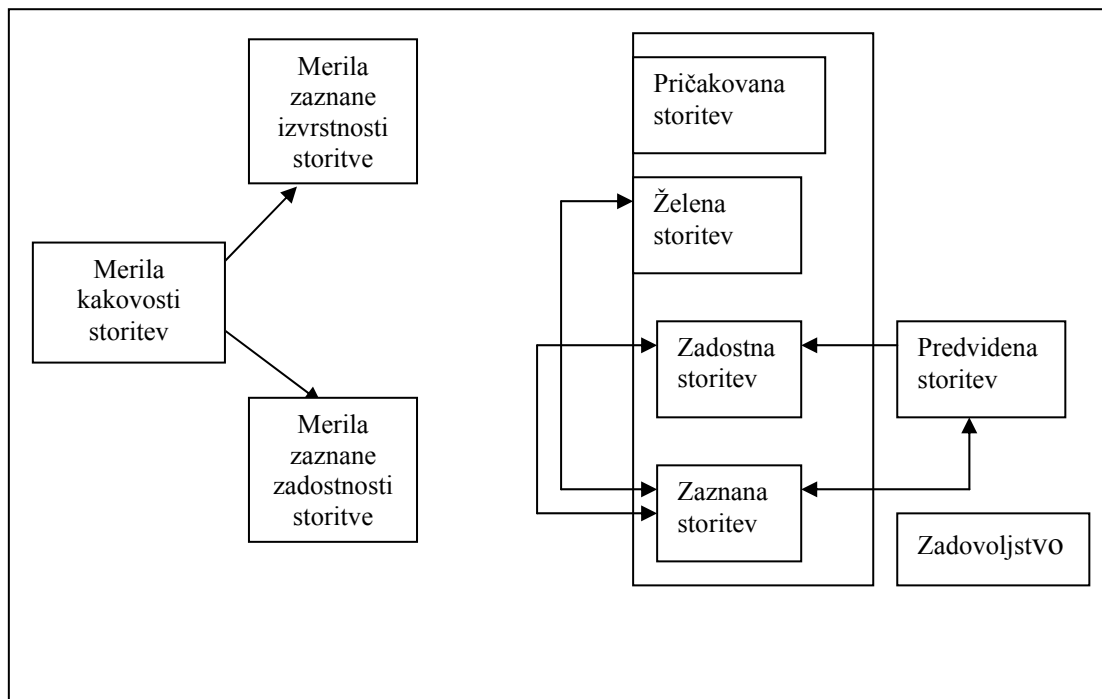
### **3.5 Zadovoljstvo odjemalcev in kakovost storitev**

Pri zadovoljstvu odjemalcev s storitvijo gre za razliko med pričakovano vrednostjo izdelka in dejansko zaznano vrednostjo izdelka ob nakupu in uporabi.

Podjetja morajo biti v celoti predana k zadovoljevanju odjemalcev. Trud mora biti dolgoročen, sicer jih bo prehitela konkurenca. Splošno mnenje je, da se s hitro ponudbo storitve na tržišču lahko obdrži konkurenčnost. Seveda pa ne sme izostati kvaliteta storitve (Dale 1999, 52).

Zadovoljstvo odjemalcev je emocionalna reakcija odjemalcev na izkušnje v zvezi z določenimi storitvami, v primerjavi s pričakovanji v zvezi z njimi. V to subjektivno oceno vključujejo odjemalci tudi primerjave s konkurenčnimi storitvami. Pričakovanja odjemalcev izhajajo običajno iz stališč v zvezi z določenimi storitvami v primeru, ko imajo odjemalci izkušnje s tovrstnimi storitvami istega ponudnika/izvajalca. Odjemalci lahko gradijo stališča do določenih storitev na osnovi pričakovanj v primeru, ko gre za prvo izkušnjo v zvezi s tovrstnimi storitvami določene organizacije, ki ponuja/izvaja storitve (Snoj 1998, 158).

**Slika 3.1** Primerjava odjemalčevega ocenjevanja kakovosti storitev in odjemalčevega zadovoljstva



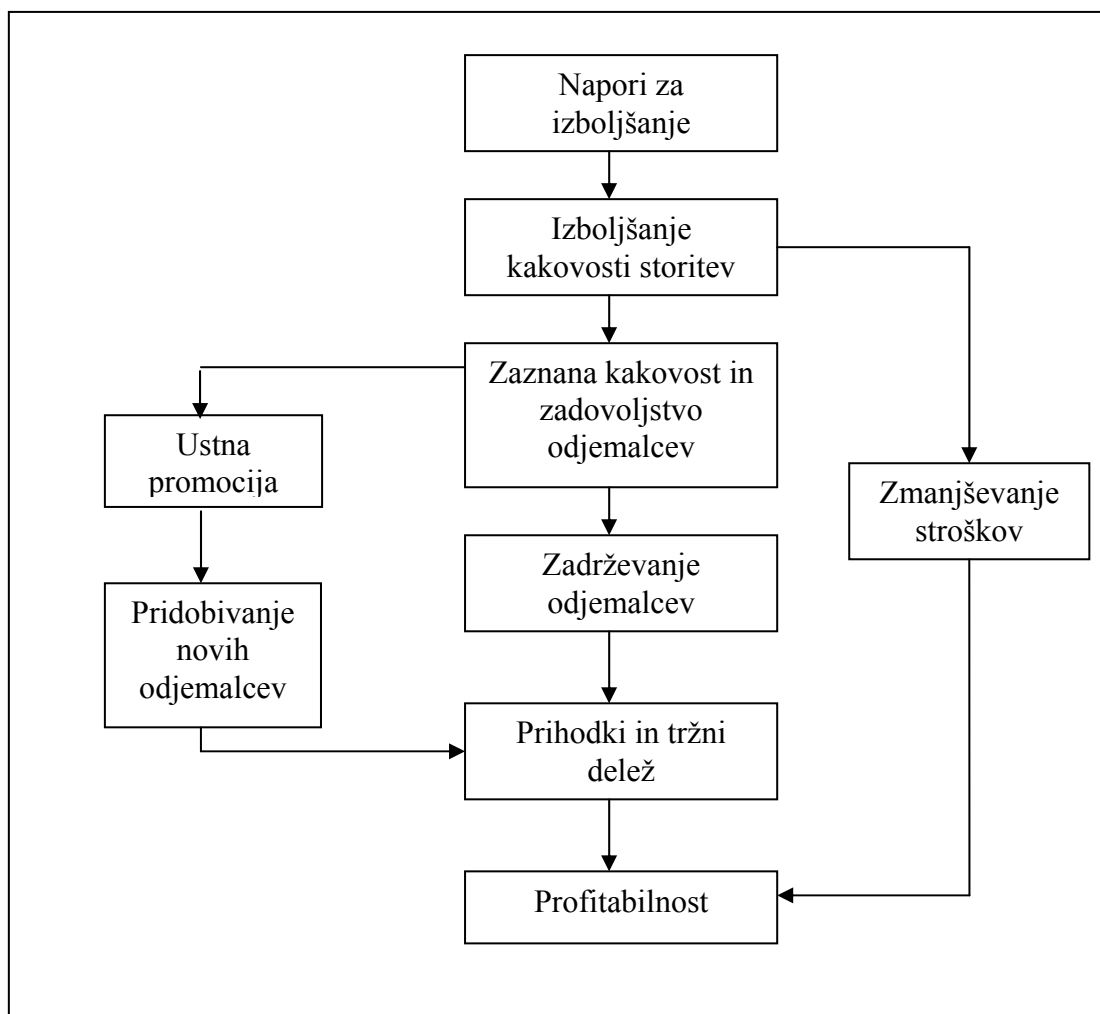
Vir: Hoffman in Bateson (1997, 285)

Na levi strani zgornje slike je narisana primerjava odjemalčevega ocenjevanja kakovosti storitev in se razdeli na dve različni veji zaznavanja storitve (izvrstnosti in zadostnosti storitve). Na desni strani zgornje slike je primerjava odjemalčevega zadovoljstva s storitvijo. Od pričakovane do vmesnih in zaznane storitve.

Na predvideno storitev vplivajo odjemalčeve lastne izkušnje in prepričanja ter njegova sposobnost in motivacija, da uporabi različne vrste informacij. Odjemalčeva pričakovanja glede kakovosti storitev se lahko precej razlikujejo od tega kar izvajalci storitev menijo, da bi pričakovanja morala biti (Rust in Oliver, 1994, 120).

Pride torej do preliivanja v določeno raven kakovosti storitev določene storitvene organizacije, ki jo zaznavajo odjemalci. Zato so meje med konceptoma zadovoljstva z vidika potreb odjemalcev pravzaprav nedorečene (Snoj 1998, 159).

**Slika 3.2.** Model izboljšanja kakovosti storitev in profitabilnosti



Vir: Rust et al. (1995, 60)

Eden izmed pomembnejših dejavnikov za izvajanje storitev je okolje. S tem je mišljeno fizično okolje, kjer se storitev izvaja. Pomembni sta funkcionalna in estetska privlačnost tega okolja. Ta oba elementa se nanašata na edinstvene vidike marketinškega spleta storitev: ljudi, procese in fizične dokaze. Več kontrole ima odjemalec nad storitvijo, večja je možnost zmanjšanja (potencialnih virov) nezadovoljstva odjemalca.

Na splošno, ugotavlja Uran (2003, 79), lahko zaključimo, da je interakcija med udeleženci pri storitveni izmenjavi (odjemalci, kontaktno osebje) poglobljena stvar pri nastajanju nezadovoljstva s storitvijo. Odjemalci primerjajo, ali so pričakovanja v skladu z dejanskimi izkušnjami s storitvijo in načinom izvajanja storitve. Na osnovi take ocene pričakovanj in percepcij bo odjemalec zadovoljen ali nezadovoljen. Racionalni in čustveni dejavniki igrajo svojo vlogo v tem procesu. Raziskovanje razkorakov med pričakovanji in dojemanjem je ključno za odkrivanje, kaj je mogoče izboljšati ali ne.

### **3.6 Pomen zadovoljstva odjemalcev za poslovanje podjetja**

Zadovoljstvo je končni cilj tako za podjetje, kakor tudi za njegove stranke. V podjetju si prizadevajo, da bi zadovoljili potrebe in želje svojih strank, saj si s tem zagotavljajo tako izhodišče za opravljanje ponovnega nakupa, kot tudi širjenje podjetju naklonjenih informacij. Prav tako podjetje lažje sodeluje z zadovoljnimi odjemalci.

Sodobna podjetja se vse bolj zavedajo pomena zadovoljstva strank ter vpliva le tega na uspešno poslovanje. Na hitro spreminjajočem se trgu, je za tržno naravnano podjetje ključnega pomena, da zna prisluhni željam in potrebam ciljnega trga. Na podlagi teh ugotovitev mora oblikovati svojo ponudbo, ki lahko kar najbolj zadovolji potrebe in želje potencialnih strank ter izboljša njihov položaj do konkurence. Prav zaradi tega podjetja vse več pozornosti namenjajo preučevanju, planiranju, izvajanju in upravljanju procesov, ki so na kakršenkoli način povezani z zadovoljstvom oziroma nezadovoljstvom njihovih strank.

Visoka kakovost se ne ujema zmeraj z velikim zadovoljstvom in obratno. Zato lahko zaključimo, da je sodba o kakovosti storitve le eden od možnih aspektov pri določanju zadovoljstva odjemalca s storitvijo. Pomembno je resnično razumeti posledice pri obnašanju gostov zaradi kakovosti storitev. Superiorna storitev bo pripeljala do bolj ugodnega obnašanja odjemalcev, da bodo ostali naši odjemalci, kar bo rezultiralo v stalnih virih prihodkov, povečani potrošnji in priporočilih drugim odjemalcem. Po drugi strani pa vodi inferiorna storitev do neugodnega obnašanja, kar rezultira z znižanjem potrošnje, izgubo odjemalcev in dodatnih stroških za pridobivanje novih odjemalcev (Uran 2003, 83).

### **3.7 Reševanje reklamacij**

Pri reševanju reklamacij je izrednega pomena pristop osebja in vodstva do problemov. Število prijavljenih reklamacij je eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na imidž podjetja. Seveda se to navezuje s kakovostjo storitev. Večja kot je kakovost storitev, manjše število reklamacij lahko podjetje pričakuje. V Zdravilišču Laško so ponosni na majhno stopnjo reklamacij (1 – 2 %). Od podjetja do podjetja je odvisno kako se lotijo ukrepati pri reklamacijah. Rešujejo jih lahko uslužbenci podjetja takoj na mestu, če gre za možnost takojšnje odprave napake ali pa gosta osebno sprejme tudi vodstveno osebje in mu tako zagotovi, da jim je resnično žal za storjeno napako. Seveda je razlika za kakšno dejavnost gre, saj se reklamacije rešujejo na različne načine v različnih organizacijah.

Pomembno je, da se primer reklamacije vzame kot priložnost za izboljšanje storitev, ne pa kot negativna kritika. Uspešno in primerno rešena reklamacija lahko ugodno vpliva na zadovoljstvo odjemalca ter njegovo lojalnost do ponudnika storitev.

#### 4 MERJENJE KAKOVOSTI STORITEV

Za ocenjevanje lahko izbiramo med različnimi tehnikami merjenja. Vsaka ima svoje prednosti in slabosti, odvisno od tega, kaj se meri in zakaj se meri. Največja težava, ki se poraja je, da je veliko teh tehnik predragih, preveč kompliciranih ali popolnoma neprimernih za tisto, kar se meri. Najpogosteje se uporabljajo mešanice kvalitativnih in kvantitativnih metod. Izbirajoč pri tem med pridobivanjem povratnih informacij skozi kombinacijo opazovanja ali komunikacijskih tehnik.

Med kvalitativne metode spadajo:

- intervju,
- skupinski intervju,
- igranje vloge odjemalca,
- opazovanje.

Kljub subjektivnosti zagotavljajo zanimiv vpogled v razmišljanje posameznega odjemalca.

Kvantitativne metode veljajo za bolj merljive in objektivne, ker zbirajo informacije na osnovi vnaprej določenih standardov. V večini primerov se informacije zbirajo z anketami, ki se lahko izvajajo na različne načine (osebno, telefonsko...). Ford in Bach (1997 v Uran 2003, 86) sta naredila popis večine tehnik, ki so na razpolago managerjem, kjer sta predstavila tudi prednosti in slabosti posamezne tehnike. Povzetek teh tehnik je v sledeči tabeli:

**Slika 4.1** Tehnike zbiranja podatkov

<b>TEHNIKE</b>	<b>GLAVNE PREDNOSTI</b>	<b>GLAVNE SLABOSTI</b>
Opazovanje managementa	Brez neprijetnosti za gosta	Prisotnost opazovalca lahko vpliva na izvršitev storitve
Povratna informacija od zaposlenih	Poznavanje procesa in problemov pri izvajanju storitve	Pristranost zaposlenih
Anketni listi za pripombe (v sobah, na mizah)	Sugerirajo zanimanje podjetja za mnenje odjemalcev	Komentarji in pripombe se običajno nanašajo na ekstreme
Intervjuji na sami lokaciji	Podrobna informacija odjemalca	Reprezentativnost vzorca
Tehnika kritičnega incidenta	Identifikacija, kaj je sporno za odjemalca	Nizka stopnja vrnjenih odgovorov
Modeli nepotrjevanja	Pove, v katero smer usmeriti izboljšave	Administracija
Skriti gosti	Konsistenti in nepristranski	Stroški

Vir: Uran 2003, 87

V zgornji tabeli so prikazane prednosti in slabosti za različne tehnike zbiranja podatkov.

Raziskovalci izvajajo tako izpeljane kakor tudi direktne tehnike nepotrjevanja. Za izpeljan pristop je značilno, da temelji na ocenitvi velikosti kateregakoli razkoraka med pričakovanji odjemalca in dejansko izvršeno storitvijo. Pričakovanja in dojetanja so merjena ločeno ter s tem ustvarijo relativno stopnjo o tem, kako dobro je izvedena storitev v primerjavi s tem, kaj odjemalec pričakuje. Direktno nepotrjevanje pa po drugi strani zagotavlja absolutno sodbo o učinkih dela.

#### **4.1 Merjenje kakovosti zdraviliških storitev**

Opredelitev kakovosti je osredotočena na stranko. Vsaka stranka ima svoje potrebe, želje in pričakovanja glede določenega izdelka ali storitve. Podjetje izroči svojim strankam kakovost s svojimi izdelki in storitvami vsakič, ko izdelek ali storitev izpolni ali preseže pričakovanja stranke.

Po namenu imamo dve vrsti ocenjevanja kakovosti storitve. Prva vrsta, operativna, ima predvsem namen izboljševati kakovost storitve znotraj posameznega dela organizacije. Druga vrsta ocenjevanja ima predvsem namen oceniti kakovost celotne organizacije, ki nudi storitev (Marolt in Gomišček 2005, 146).

Kakovost lahko merimo z objektivnimi merili (čas, ki je potreben za izvršitev storitve, velikost izdelka, število napak v nekem tekstu, itd.) ali z »mehkimi« merili, ki

so usmerjena na osebna zaznavanja in sprejemanje stališča glede kakovosti. Za merjenje zdraviliških storitev uporabljamo »mehka« merila.

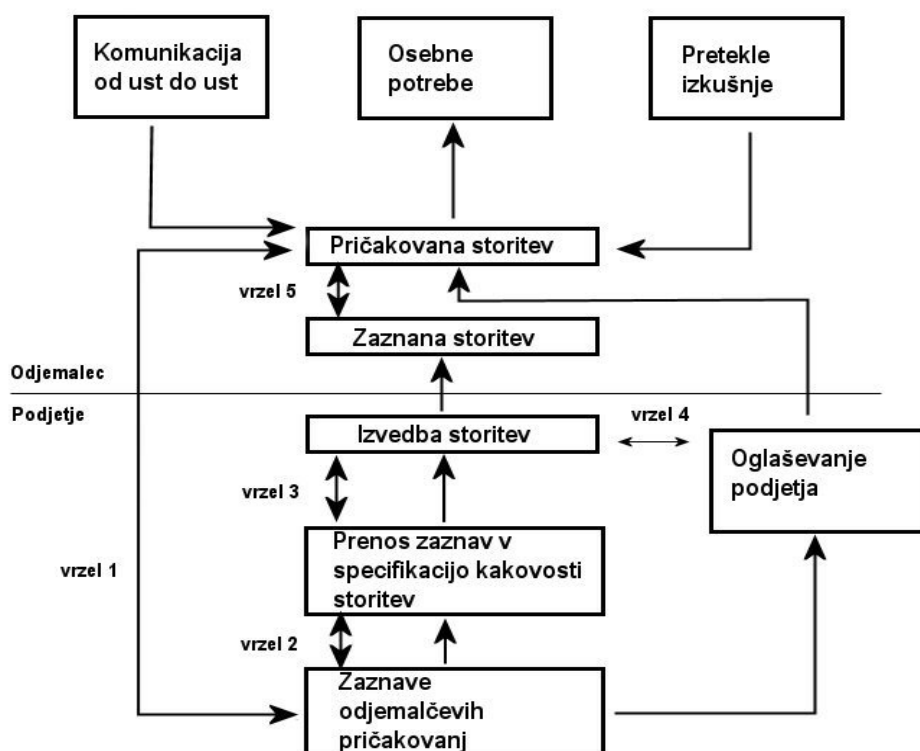
Lahko ugotovimo, če odjemalec meni, da je storitev slaba, še ne pomeni da je tudi v resnici slaba in obratno. Za zaznavanje kakovosti ni potrebna izkušnja s storitvijo oziroma izvajalcem. Odjemalci mnoge ustanove dojemajo kot zelo kakovostne, čeprav nimajo izkušenj z njimi (npr. hotel s štirimi zvezdicami).

Upravljanje s kakovostjo na področju storitvenih dejavnosti, še posebej v turizmu in hotelirstvu se v marsičem razlikuje od upravljanja s celovito kakovostjo v proizvodnji izdelkov. Storitve ima nekaj posebnosti, ki jih proizvod nima: neotipljivost, istočasnost, kratkotrajnost in različnost.

#### 4.2 Model vrzeli

Kakovost v zdraviliškem turizmu pomeni ujemanje pričakovane in dejansko zaznane storitve s strani turista. Pot do storitev vodi do spoznanja potreb, hotenj in pričakovanj gostov in turistov. Ko se turistova pričakovanja glede storitve ter zaznana storitev ujemajo, kakovost obstoji. Kadar pa se razhajajo, pride do tako imenovane kakovostne vrzeli, katere velikost bo določala stopnjo pomanjkljive kakovosti storitve. Upravljanje s celovito kakovostjo je dandanašnji eden najpomembnejših, če ne celo najpomembnejše dejstvo sodobne znanosti o managementu in prakse v managementu.

Slika 4.2 Model vrzeli



Vir: Parasuraman, Zeithaml in Berry 1985, 44



1. *Pozicijska vrzel*, med zaznavami hotelskega managementa glede tega kakšna so pričakovanja gosta in gostovimi pričakovanji (hotelski management si lahko predstavlja kakšna so pričakovanja gostov preko anket, opazovanj in intervjujev ter tako ustvari neko zlato sredino, kljub temu pa mora biti pozoren na tiste goste, ki od te zlate sredine odstopajo).
2. *Definicijska vrzel*, med zaznavami hotelskega managementa glede tega, kakšna so pričakovanja gosta in dejansko specificirano storitvijo (specifikacija storitve je lahko zelo posplošena, na čemer temelji hotelski management, gostje pa so različni, z različnimi potrebami, željami in pričakovanji).
3. *Izvedbena vrzel*, med specificirano storitvijo in dejansko izvedeno (storitev je lahko natančno določena in nima občutij), človeka, v tem primeru gosta, pa moramo obravnavati kot del mehkih sistemov, na katerega občutja zelo vplivajo. V primeru, ko gost pozna specifikacijo storitve, prejme pa le del njene izvedbe, je navadno razočaran. Pri tem lahko zelo pomaga gostoljubje zaposlenih oz. izvajalcev storitve.
4. *Komunikacijska vrzel*, med dejansko, izvedeno storitvijo in tisto, ki eksterno komunicira z gosti (npr. preko oglaševanja, ker le-to vedno ponuja kakovostno storitev z gostoljubnostjo zaposlenih, kar pa ni vedno resnica, saj oglaševalec ne more jamčiti za odziv zaposlenih).
5. *Zaznavna vrzel*, med dobljeno kakovostjo storitve in pričakovano s strani gosta. (gost zaznavno občuti kot slabo storitev tisto, ki jo spremlja neprijaznost osebja – negostoljubnost).

### 4.3 SERVQUAL

Zagotovo je prevladujoče med temi študijami delo Parasuramana, Zeithamlove in Berryja in razvoj njihovega inštrumenta SERVQUAL (Service Quality). Njihova raziskava se je skoncentrirala na prepričanju, da je kakovost storitve merljiva, a le skozi oči odjemalca. Mnenja so, da je storitev visoke kakovosti, kadar so pričakovanja odjemalcev potrjena s kasneje izvršeno storitvijo.

Raziskovalci so SERVQUAL obširno raziskovali in preučevali, da bi preiskali veljavnost njegovih psihometričnih lastnosti in čeprav je bil deležen mnogih kritik za svojo konceptualizacijo problemov merjenja kakovosti, je kljub temu eden od najpogosteje uporabljenih instrumentov (originalen ali pa modificiran). Ima obliko vprašalnika z dvaindvajsetimi elementi – trditvami, ki skušajo izmeriti pričakovanja odjemalcev in tudi zaznavo o dejansko izvršeni storitvi.

Vsak od teh elementov pripada eni od petih dimenzij kakovosti storitve, ki so naštetje spodaj (Uran 2003, 88):

- urejenost,
- zanesljivost,

- odzivnost,
- zaupanje in
- vživetje.

Ocenjevanje je razdeljeno na dva dela: v prvem anketirani kupci ocenjujejo, kakšno storitev si želijo oziroma kakšno storitev, naj bi organizacija nudila in v drugem delu odgovarjajo, kakšno storitev je organizacija po njihovem mnenju nudila. Za obe trditvi se uporablja Likertova merilna lestvica s sedmimi ali petimi stopnjami ocenjevanja (Marolt in Gomišček 2005, 150). Tako dobljene vrzeli opozorijo na elemente, ki so najbolj kritični in so glavni vzrok slabše kakovosti storitev.

Ti vprašalniki so lahko usmerjeni tudi za zbiranje drugih vrst informacij o kakovosti storitev, na primer tistih, ki so povezane z ugotavljanjem želja gostov, kar je lahko osnova za razširitev ponudbe (Uran 2003, 89).

#### **4.4 Anketiranje**

Metoda temelji na pridobivanju podatkov o določenem področju obravnave v načrtovanem obsegu na podlagi vnaprej predlaganih odgovorov, ki se praviloma rangirajo oziroma ocenjujejo in tudi dopolnjujejo z novimi predlogi. Cilj raziskovanja je analiza vseh zbranih stališč in mnenj članov vzorčne skupine, ki je sodelovala. V zaključni fazi se oblikujejo rezultati raziskave. Vključuje uporabo različnih statističnih tehnik pri analizi in definiranju rezultatov, ki so tudi računalniško podprte.

Primeri iz prakse potrjujejo, da se metoda največkrat uporablja na operativni ravni. Možna in zaželeno so ponavljanja s primerjavo rezultatov in odstopanj glede na rezultate prejšnjih izvedb na približno enakemu vzorcu.

Če povzamemo po Robsonu (2002, 239 – 258), lahko rečemo, da metodo anketnega vprašalnika, predvsem zaradi njene enostavnosti, podjetja uporabljajo že vrsto let. Na ta način občasno ugotavljajo stopnjo zadovoljstva kupcev s storitvami. Anketiranje lahko poteka po pošti, po telefonu, po elektronski pošti, z uporabo faksa ali osebno. Vsaka od naštetih možnosti ima svoje prednosti in slabosti.

*Anketiranje po pošti* daje možnost širokega vzorčnega okvira, stroški anketiranja so dokaj nizki, zagotavlja anonimnost in je primerno tudi za osebna, zaupna in intimna vprašanja, vprašani imajo več možnosti, da odgovarjajo po lastnem ritmu in kadar jim ustreza, ni vpliva anketarja. Slabe strani te metode pa so predvsem majhna možnost nadzora nad identiteto odgovarjajočega, velika časovna zamaknjenost, nizka odzivnost, težko vplivamo na sekvenco reševanja vprašanj.

*Telefonska anketa* je najboljši način za hitro zbiranje informacij. Anketar tudi lahko pojasni določena vprašanja, odzivnost je večja kot po pošti. Slabosti telefonske ankete so: anketiramo lahko le osebe, ki imajo telefon, anketa mora biti kratka, ni zagotovljena popolna anonimnost vprašanega.

*Osebnno spraševanje* je najbolj temeljita oblika anketiranja in se lahko uporablja tudi za zbiranje večjih količin informacij. Skupaj s spraševanjem se lahko izvede tudi opazovanje (na primer oblačenja ali govora). Anketar lahko anketiranemu pokaže tudi resnični proizvod, oglas ali embalažo ter opazuje njegove reakcije in obnašanje. Slabost te metode so v prvi vrsti visoki stroški izvedbe in velik vpliv anketarja na anketiranca in njegove odgovore.

Posebej pomembno je, da je anketni vprašalnik ustrezno zasnovan in da zagotovi odgovore na postavljena vprašanja. Pri oblikovanju vprašanj uporabljamo enostavne besede, ki so razumljive vsem. Vprašanja morajo biti kratka in jedrnata. Za občutljivejše teme uporabimo posredna vprašanja. Če so možni odgovori že navedeni, moramo poskrbeti, da so to stvarnosti ustrezne možnosti. Prav tako moramo upoštevati zmožnost pomnjenja anketirancev. Zelo pomembno je tudi zaporedje in število vprašanj. Prvo vprašanje naj bi ustvarilo zanimanje. Vprašanja naj vedno potekajo od splošnega k določenemu in od enostavnega k težjemu. Občutljivejša vprašanja naj bodo na koncu. Preden vprašalnik uporabimo na izbranem vzorcu, ga moramo predhodno testirati.

Pomanjkljivost metode je predvsem v tem, da so udeleženci glede mnenj ali razmišljanj o določenemu problemu precej omejeni z že ponujenimi odgovori. Prevladujoč je tudi kvantitativen kriterij pri ocenjevanju in definiranju rezultatov.

#### **4.5 Namišljeni odjemalec**

Namišljeni odjemalec je metoda, pri kateri podjetje najame usposobljene osebe, ki se pretvarjajo, da so potencialni odjemalci storitev. Ti nato poslovodstvu posredujejo podatke o dobrih in slabih izkušnjah pri uporabi storitev. Včasih namenoma sprožijo pritožbo, da vidijo odziv nanjo. Podjetje potem informacije preuči, jih analizira in poskuša izboljšati storitve.

Po mnenju Whiteleya (1991, 168) ima metoda nekatere slabosti. Je problematična s stroškovnega in predvsem etičnega vidika, lahko je pristranska in pogosto zaradi prepoznavanja namišljenega odjemalca neuspešna. Slabost je še, da z njo ne moremo ugotavljati pomembnosti posameznih lastnosti za kupca, zato je pogosto uporabljamo v kombinaciji z metodo anketnega vprašalnika, ki to omogoča. Zaradi velike mere subjektivnosti je posebej primerna za ugotavljanje tistih vidikov storitve, ki so lahko merljivi in nedvoumno določeni pri namišljenem odjemalcu.

#### **4.6 Intervju**

Intervju sodi med mehke metode, ker temelji na osebnem komuniciranju voditelja in posameznega udeleženca v raziskavi. Z intervjujem želi voditelj pripeljati anketiranca v položaj, ko bo spontano izražal svoje občutke, mnenja in razloge za vedenje (Rojšek 1996, 43).

Če povzamemo po Denzin in Lincoln (2000, 645 – 657) ugotovimo, da intervju poteka na podlagi skrbno zasnovanega in strukturiranega vprašalnika, ki ustreza ciljem in vsebini raziskovanja. Omogoča zbiranje različnega števila stališč in mnenj na nivoju

posameznega vprašanja. Gre za "odprti" tip raziskovanja, ker se v tem primeru ne ponujajo že vnaprej definirani odgovori. Bistveni kriteriji za tako vrsto raziskovanja so:

- priprava koncepta,
- pridobitev sodelavcev,
- organizacija posameznega intervjuja,
- vodenje intervjuja in
- sprotno zapisovanje oziroma beleženje podanih mnenj ali informacij.

Ustvarjanje sproščene atmosfere, občutek zaupanja v namen in način sodelovanja, sposobnost vodenja in upoštevanje časovne omejitve intervjuja so zelo pomembni dejavniki uspešnosti.

Izkušnje kažejo, da je glavna prednost metode v neposredni interakciji in je zato posebej uporabna na managerski ravni. Pomanjkljivosti se lahko kažejo v določeni meri subjektivnosti pri interpretaciji rezultatov ali pa v tem, da se udeleženci s svojimi stališči lahko oddaljijo od temeljnih ciljev raziskovanja.

## **5 EMPIRIČNI DEL**

### **5.1 Opredelitev problema**

Osnovni smoter diplomskega dela je analizirati zadovoljstvo odjemalcev storitev podjetja Zdravilišče Laško d.d. ter ugotoviti pristope in načine, da bi lahko podjetje v največji meri zadovoljilo potrebe odjemalcev ter posledično poslovalo uspešneje in izpolnilo temeljne poslovne cilje podjetja.

Kakovost storitev je eden najpomembnejših dejavnikov za vsako storitveno organizacijo. Za vsako podjetje, ki se želi vključiti ali obdržati na konkurenčnem regionalnem in mednarodnem trgu, je kakovost storitev oziroma natančneje kakovost opravljene storitve, odločilnega pomena za nadaljnji obstoj. Med osnovne naloge managementa v podjetju šteje zagotavljanje, da so opravljene storitve izvedene dovolj kakovostno, pričakovanja odjemalcev pa izpolnjena, včasih celo presežena.

V raziskovalnem delu naloge smo zato izvedli anketo o kakovosti storitev med gosti in potem preko analize ugotavljali prednosti, pomanjkljivosti in slabosti zdravilišča. Z rezultati, ki smo jih dobili, smo nato opravili intervju z direktorjem zdravilišča in mu predstavili najpomembnejše ugotovitve, kot jih vidijo gosti, ter tako pomagali zapolniti vrzel, ki nastaja med pričakovanjem in zaznavo gostov do storitve. Skupaj z vodstvom zdravilišča smo analizirali dobljene rezultate in poizkušali najti način za povečanje zadovoljstva odjemalcev.

### **5.2 Glavni cilji:**

- sestaviti vprašalnik za anketiranje odjemalcev storitev po prilagojeni metodi SERVQUAL,
- na osnovi izpeljanega anketiranja ugotoviti, kaj menijo odjemalci o kakovosti zdraviliških storitev,
- izvedba intervjuja z vodstvom zdravilišča in skupno analiziranje rezultatov ankete,
- poiskati načine, kako povečati zadovoljstvo odjemalcev.

### **5.3 Izbira vzorca**

Pri vzorcu smo najprej preučili strukturo gostov in nato določili število anket, ki smo jih razdelili med stalne in prehodne goste. Starostna meja gostov se je gibala med 18 in 75 let. Torej smo zajeli širok spekter gostov. Po predhodnem informiranju smo se odločili za domače goste, saj je tujih gostov v zdravilišču od 10 – 15 %. Razdelili smo 150 anketnih vprašalnikov. Anketa je bila anonimna, zato nimam podatkov koliko žensk in moških je odgovarjalo nanjo. Pravilno izpolnjeni so bili vsi vrnjeni vprašalniki.

#### **5.4 Izvedba raziskave**

Anketo smo izvajali v pomladni sezoni. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 16 vprašanj zaprtega tipa in enim vprašanjem odprtega tipa (priloga 2). Raziskavo smo opravili v 14 dneh. Večji del vprašalnikov smo razdelili med prisotne goste zdravilišča, nekaj pa tudi med stalne goste, ki imajo težave z gibanjem. Vprašalnik so anketiranci rešili hitro (5 – 10 minut). Vprašanja smo izbrali po predhodno opravljenem testnem anketiranju. Najprej smo imeli 30 vprašanj, ki so se nanašala na opravljanje storitev in zadovoljstva gostov, nato pa izločili med seboj najbolj podobne, ter manj pomembne za zaznavanje kakovosti. Določili smo smiselno zaporedje vprašanj. Anketa tako zajema storitve, ki so povezane z zaposlenimi zdravilišča, tiste na katere vpliva oprema in okolica, ter časovne storitve. Odjemalcem zdravilišča smo dali možnost primerjave kakovosti storitev s konkurenčnimi zdravilišči. Na podlagi določenih vprašanj smo lahko dobili realno sliko zadovoljstva odjemalcev s storitvami zdravilišča. V anketi je bilo potrebno gostom določiti stopnjo strinjanja s trditvijo in pomen trditve za celotno storitev. Poleg zgoraj navedenih možnosti, so gostje lahko izrazili dodatno mnenje preko pohval in pripomb.

Po opravljenem prvem delu raziskave in analizi anket, smo opravili intervju z direktorjem zdravilišča. Za intervju smo bili predhodno najavljeni. Potekal je v vodstvenih prostorih zdravilišča in je trajal slabo uro (priloga 3).

#### **5.5 Analiza in rezultati**

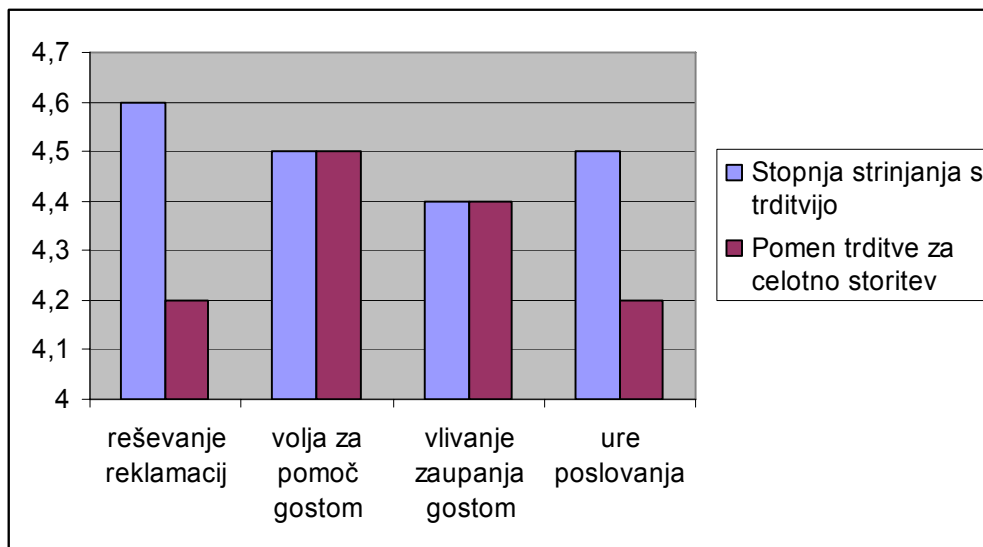
Pri analizi anket smo dobili nekaj pomembnih ugotovitev.

Ena izmed teh je bila, da je gostom najbolj pomemben osebni stik z zaposlenimi. Gostje so največ pomena pripisali naslednjim trditvam:

- Pri zaposlenih obstaja pripravljenost za reševanje reklamacij gostov.
- Pri zaposlenih obstaja volja za pomoč gostom.
- Zaposleni zdravilišča so z gosti vljudni.
- Ure poslovanja (bazeni, masaža, prehrana, terapije) so ustrezne.

V naslednjem grafu je prikazana povprečna ocena najpomembnejših trditev o storitvah z vidika odjemalcev in povprečna ocena strinjanja z omenjenimi trditvami.

**Slika 5.1** Grafični prikaz primerjave stopnje strinjanja s trditvijo in pomena trditve za storitev najpomembnejših storitev po mnenju odjemalcev



Vir: Lastna raziskava

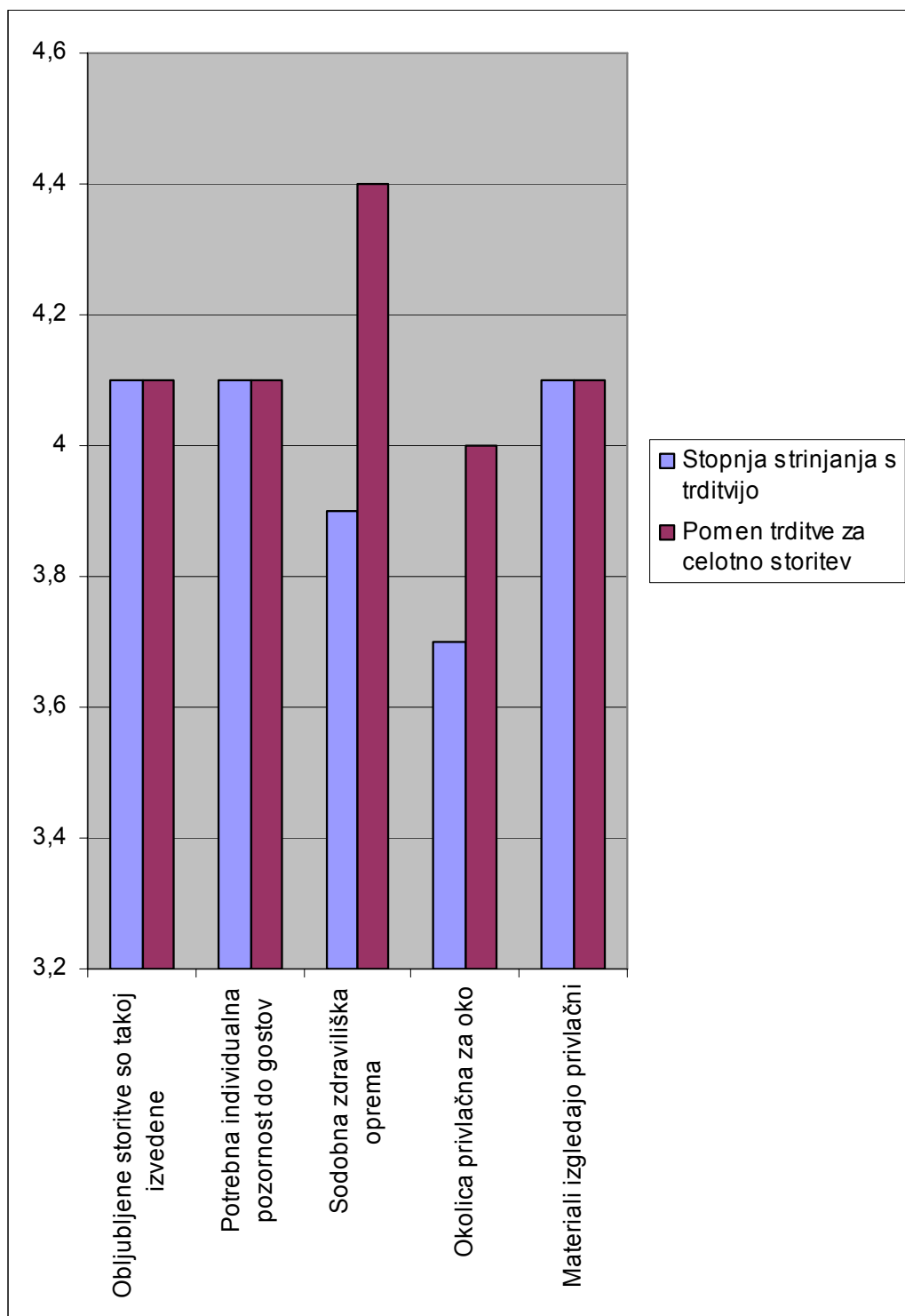
Na prvi pogled je vidno, da so gostje na splošno zadovoljni s ponujenimi storitvami. Največje odstopanje je vidno pri trditvi: *Pri zaposlenih obstaja pripravljenost za reševanje reklamacij gostov*. Po analizi sodeč, so gostje pomembnosti trditve namenili najvišjo povprečno oceno (4,6), stopnji strinjanja pa eno izmed najnižjih (4,2). Prav omenjena storitev ima največji razkorak med pomembnostjo in strinjanjem (izvedba). To smo izpostavili na intervjuju z direktorjem, ki se zaveda občutljivosti reklamacij. Po njegovih besedah so v zdravilišču lahko zadovoljni s tako visoko oceno, saj gre pri reševanju reklamacij vedno za psihološki vidik (tisti ki reklamacijo daje, ima negativno pričakovanje da reklamacijo sploh da). V zdravilišču imajo 1 – 2% reklamacij, kar se jim zdi izredno malo. Rešujejo jih po najboljših možnih močeh, od osebja do vodstva zdravilišča.

Glede ostalih trditvev lahko rečemo, da ni večjih odstopanj med pomenom trditve za celotno storitev in stopnjo strinjanja s trditvijo. Večja kot je povprečna ocena pomena trditve za celotno storitev, večja je povprečna ocena strinjanja s trditvijo.

Iz rezultatov anket je razvidno, da so v celoti gledano gostje zadovoljni s storitvami v zdravilišču. Najnižje ocenjene so bile naslednje trditve:

- Obljubljene storitve so takoj izvedene.
- Zaposleni posvečajo gostom potrebno individualno pozornost.
- Zdraviliška oprema je sodobna, boljša kot v drugih zdraviliščih.
- Poslopje in okolica zdravilišča so privlačni za oko, prijetni.
- Materiali, povezani s storitvijo (table za informiranje, delovne uniforme, kopalni plašči) izgledajo privlačno.

**Slika 5.2** Grafični prikaz primerjave stopnje strinjanja s trditvijo in pomena trditve za najslabše izvedene storitve po mnenju odjemalcev



Vir: Lastna raziskava



Največja razlika med pomembnostjo in strinjanjem storitve je vidna pri naslednji trditvi:

- Zdraviliška oprema je sodobna, boljša kot v drugih zdraviliščih.

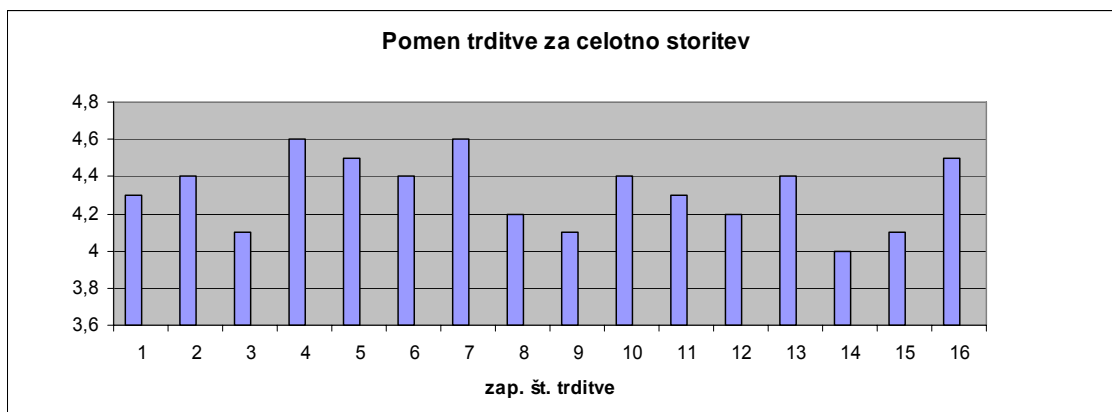
Gostje so trditvi pripisali velik pomen (povprečna ocena 4,4), povprečna ocena stopnje strinjanja s trditvijo pa je med najslabšimi (3,9). Mnenje direktorja zdravilišča se v tej trditvi ne sklada z mnenjem gostov. Po njegovih besedah imajo v zdravilišču eno izmed najsodobnejših oprem v Evropi in so popolnoma konkurenčni ostalim zdraviliščem. Po analizi, ki smo jo naredili, smo prišli do ugotovitve, da je razlog za tako nizko oceno okolica, ki ni tako privlačna za goste in to posledično vpliva na mnenje gostov o opremi. To potrjuje tudi nizka ocena trditve povezane z privlačnostjo okolice in poslopja, ki je najnižja med vsemi (3,7). Z omenjeno trditvijo in oceno se je strinjal tudi direktor zdravilišča. Izpostavil je dejstvo, da zaradi objektivnih razlogov ni moč gostom pričarati in ponuditi privlačne okolice zdravilišča, kot je to pri konkurenčnih zdraviliščih. Poudaril je, da se kljub vsem težavam trudijo čim bolj ugoditi gostom in jim pričarati udobje, kot si ga želijo.

Iz rezultatov je razvidno, da bolj kot je trditev pomembna za celotno storitev, večja je tudi stopnja strinjanja s trditvijo. Pri tem je zanimivo da gostje dajejo najmanjši pomen naslednjim storitvam:

- Obljubljene storitve so takoj izvedene.
- Zaposleni imajo potrebna znanja za podajanje odgovorov na vprašanja gostov.
- Zaposleni posvečajo gostom potrebno individualno pozornost.
- Materiali, povezani s storitvijo izgledajo privlačno.
- Poslopje in okolica zdravilišča so privlačni za oko, prijetni.

Zgoraj navedene ugotovitve ustrezajo grafom prikazanim na naslednjih straneh.

**Slika 5.3** Grafični prikaz pomena trditve za celotno storitev

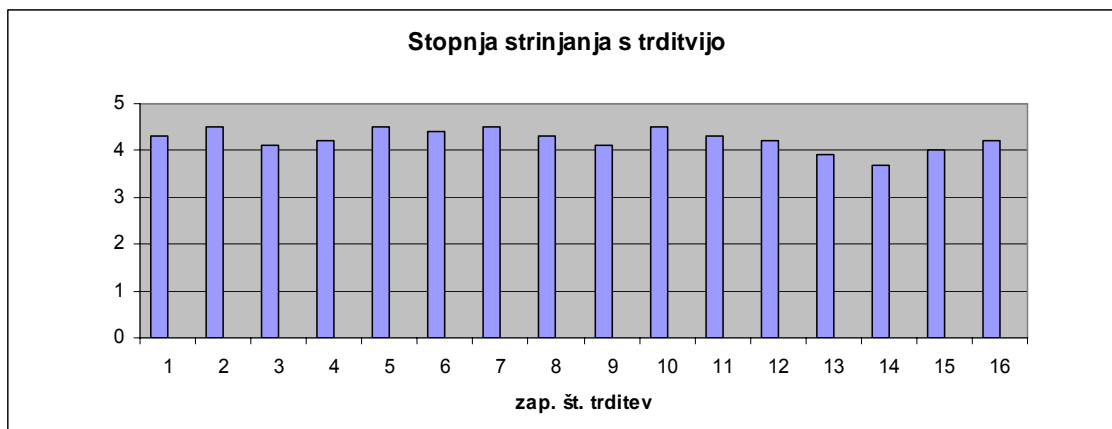


Vir: Lastna raziskava

Opombe: <sup>1</sup> Zaporedne številke trditvev so enake kot v vprašalniku (Priloga 2).

<sup>2</sup> Možne ocene so od 1 – 5.

**Slika 5.4** Grafični prikaz stopnje strinjanja s trditvijo

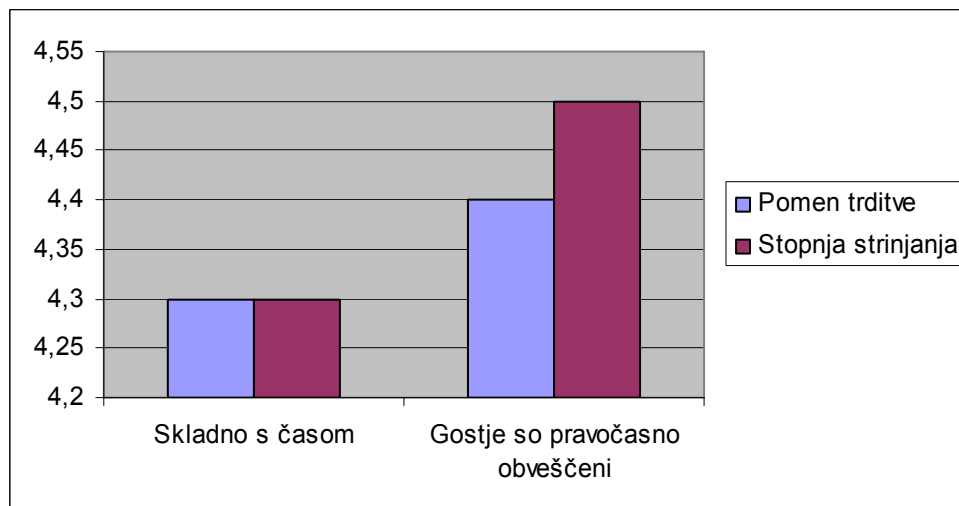


Vir: Lastna raziskava

Opombe: <sup>1</sup> Zaporedne številke trditvev so enake kot v vprašalniku (Priloga 2).

<sup>2</sup> Možne ocene so od 1 - 5

**Slika 5.5** Grafični prikaz povprečnih ocen pri dimenziji kakovosti – zanesljivost



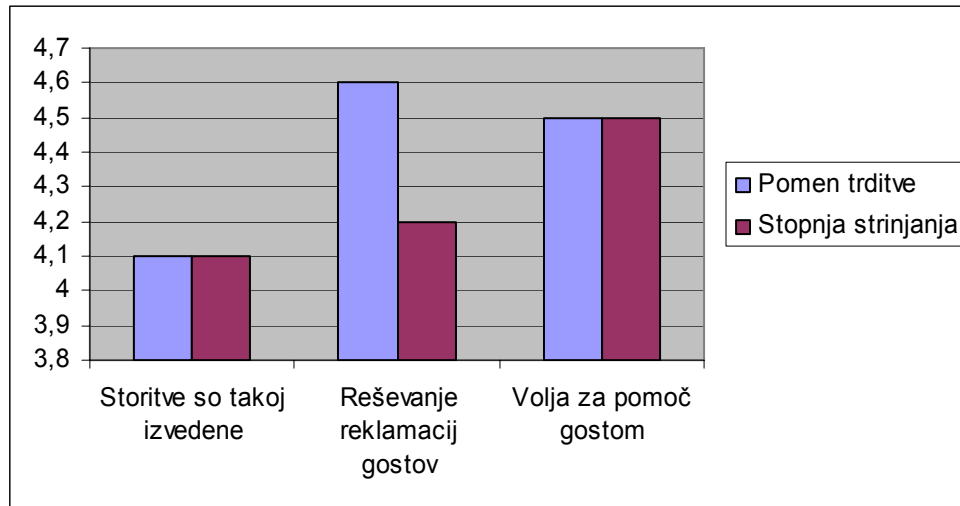
Vir: Lastna raziskava

Pri dimenziji kakovosti – zanesljivost, je govora o naslednjih trditvah:

- Storitve so izvedene skladno z obljubljenim časom.
- O času, kraju izvedbe storitev goste obvestijo pravočasno.

Pri zgoraj omenjenih dimenzijah je opazno podobno sorazmerje med pomembnostjo trditve in stopnjo strinjanja. Bolj kot je trditev pomembna za odjemalce, večji pomen ji pripisujejo.

**Slika 5.6** Grafični prikaz povprečnih ocen pri dimenziji kakovosti – odzivnost



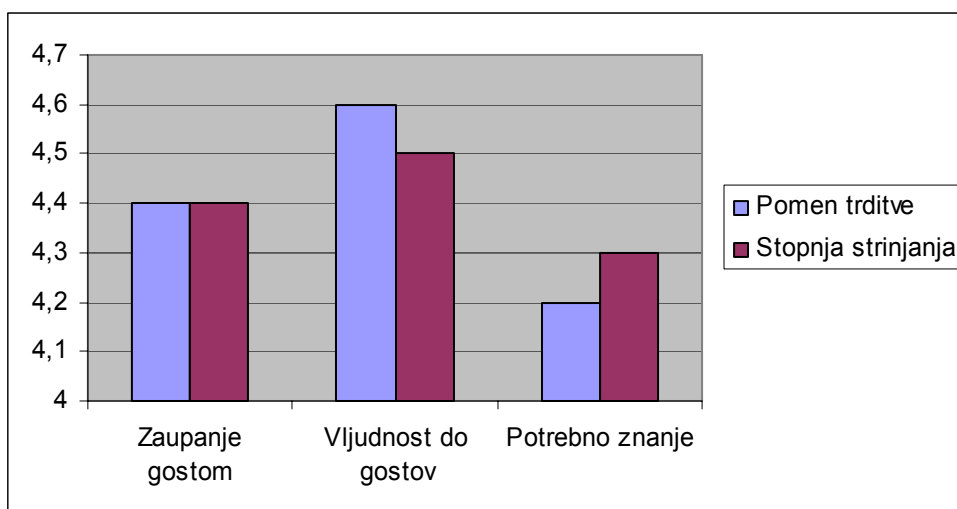
Vir: Lastna raziskava

Pri dimenziji kakovosti – odzivnost, je govora o naslednjih trditvah:

- Obljubljene storitve so takoj izvedene.
- Pri zaposlenih obstaja pripravljenost za reševanje reklamacij gostov.
- Pri zaposlenih obstaja volja za pomoč gostom.

Največja vrzel med pomembnostjo trditve in stopnjo strinjanja nastane pri reševanju reklamacij. Ta rezultat je pri vodstvu zdravilišča pričakovan, saj gre za, po njihovem mnenju, najbolj občutljivo storitev, ki nikoli ne zadovolji odjemalcev. Prav tako tudi negativno vpliva na počutje gostov.

**Slika 5.7** Grafični prikaz povprečnih ocen pri dimenziji kakovosti – zaupanje



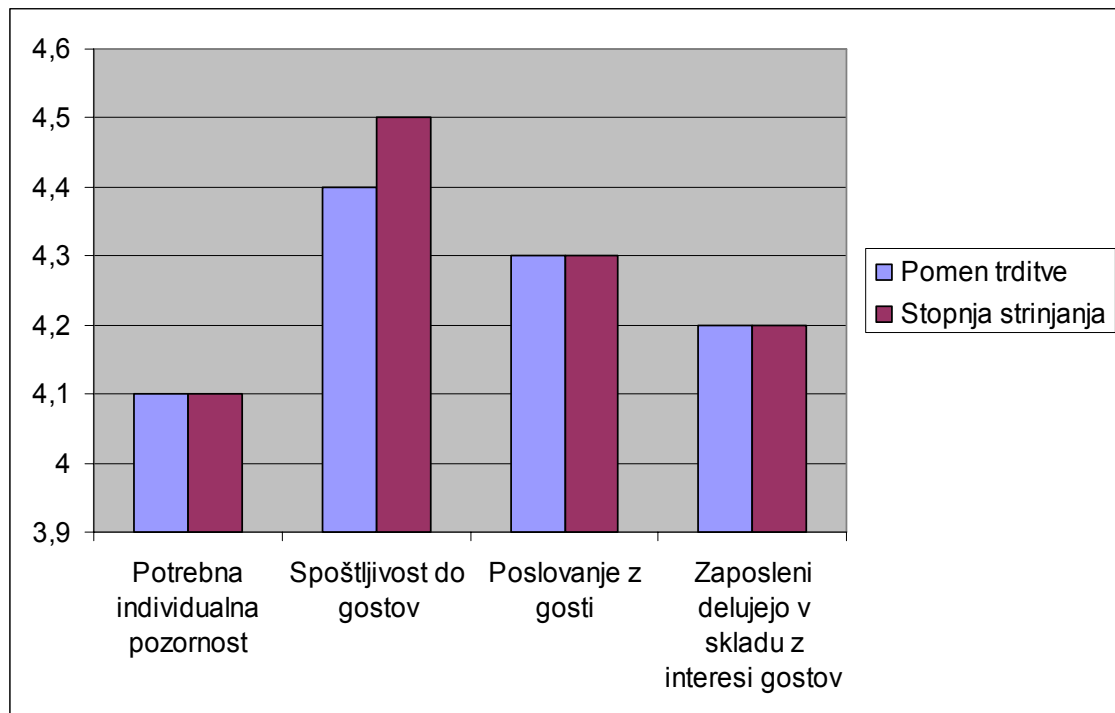
Vir: Lastna raziskava

Pri dimenziji kakovosti – zaupanje, je govora o naslednjih trditvah:

- Zaposleni zdravilišča vlivajo zaupanje gostom.
- Zaposleni zdravilišča so z gosti vljudni.
- Zaposleni imajo potrebna znanja za podajanje odgovorov na vprašanja gostov.

Zaupanje je eden izmed poglavitnih dejavnikov pri odločanju gostov za ponoven obisk zdravilišča. Razlog in dokaz za dober obisk in zasedenost zdravilišča je viden v velikem pomenu in zadovoljstvu, ki so ga odjemalci pokazali pri zgoraj navedenih trditvah. Vsa zdravilišča v Sloveniji in Evropi se trudijo pridobiti zaupanje odjemalcev in tisti, ki so najbolj uspešni se jim to dobro pozna pri poslovanju. Dejstvo, da imajo v Zdravilišču Laško 75 % letno zasedenost potrjuje dobljene rezultate.

**Slika 5.8** Grafični prikaz povprečnih ocen pri dimenziji kakovosti – empatija



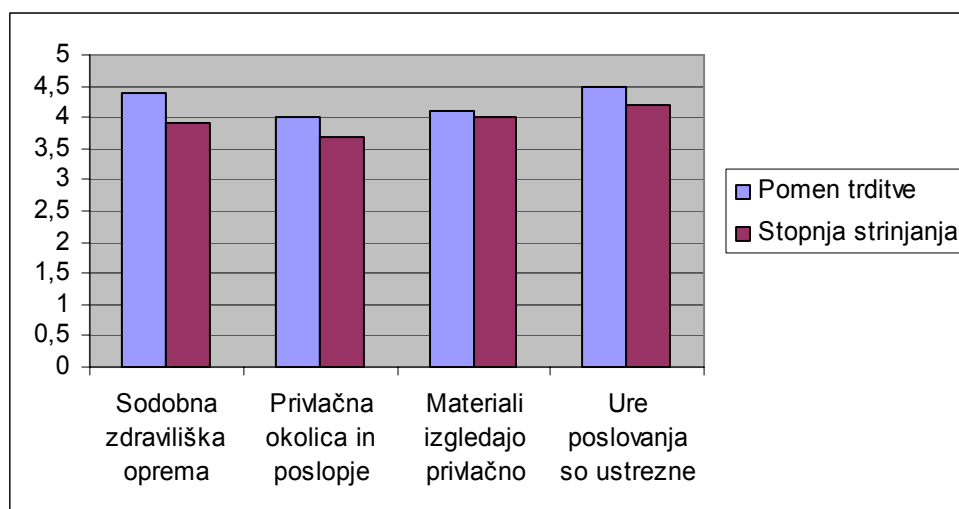
Vir: Lastna raziskava

Pri dimenziji kakovosti – empatija, je govora o naslednjih trditvah:

- Zaposleni posvečajo gostom potrebno individualno pozornost.
- Zdraviliško osebje je pri poslovanju z gosti spoštljivo.
- Zdraviliško osebje je pri poslovanju z gosti razumevajoče.
- Zaposleni delujejo v skladu z interesi gostov.

Odjemalci pripisujejo večjo stopnjo strinjanja s trditvijo pri storitvi, ki je po njihovem mnenju bolj pomembna za kakovost storitev in njihovo končno zadovoljstvo. Dimenzija kakovosti – empatija, je v vprašalniku vsebovala štiri trditve, ki so podale odgovor na zadovoljstvo odjemalcev z zaposlenimi in njihovo prizadevnostjo ter ustrežljivostjo. Povprečna ocena omenjenih storitev je visoka, kar dokazuje pravilno usmeritev zdravilišča, kjer veliko vlagajo v dodatno izobraževanje zaposlenih na področju komuniciranja in ustrežljivosti.

**Slika 5.9** Grafični prikaz povprečnih ocen pri dimenziji kakovosti – otipljivost



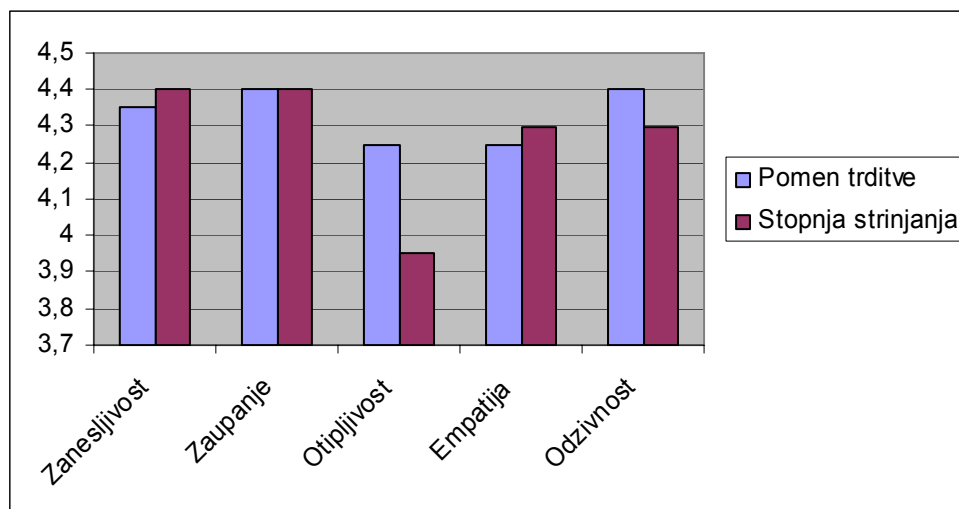
Vir: Lastna raziskava

Pri dimenziji kakovosti – otipljivost, je govora o naslednjih trditvah:

- Zdraviliška oprema je sodobna, boljša kot v drugih zdraviliščih.
- Poslopje in okolica zdravilišča so privlačni za oko, prijetni.
- Materiali, povezani s storitvijo (table za informiranje, delovne uniforme, kopalni plašči) izgledajo privlačno.
- Ure poslovanja (bazeni, masaža, prehrana, terapije) so ustrezne.

Med vsemi dimenzijami kakovosti je ocenjena najslabše. Največ nestrinjanja s trditvijo so odjemalci pokazali pri okolici in zdravilišču, ki se jim ne zdita privlačna za oko. Omenjena trditev je bila posredovana direktorju zdravilišča. Z trditvijo se strinja in obenem opozarja, da se zaposleni trudijo ugoditi gostu, vendar pa zaradi objektivnih razlogov tega ne morejo storiti v celoti. Relativne nizke ocene pomena trditve nam dokažejo, da odjemalci večji pomen dajejo osebnemu stiku in komunikaciji z zaposlenimi. To le podpira dejstvo, da je denar, namenjen dodatnemu izobraževanju na področju komuniciranja, pravilna naložba.

**Slika 5.9** Grafični prikaz povprečnih ocen posameznih dimenzij



Vir: Lastna raziskava

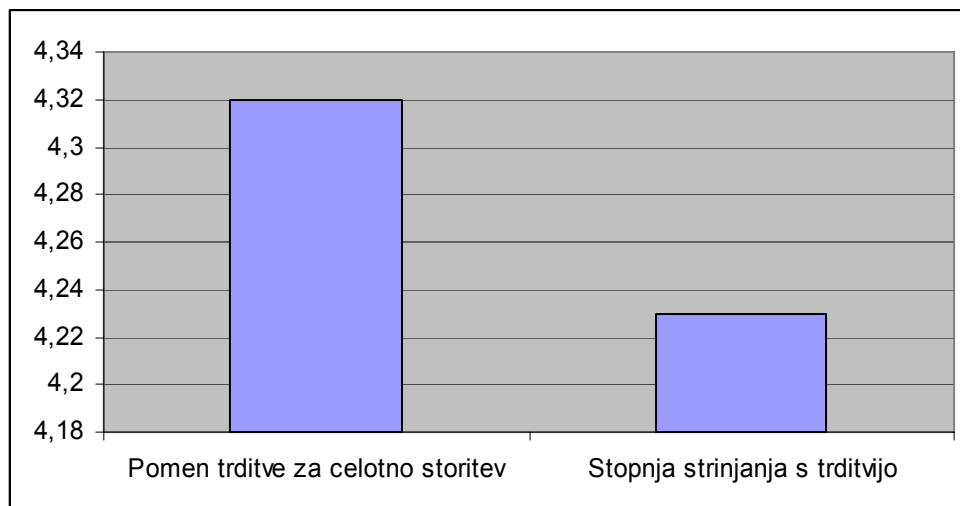
Največja vrzel med pomenom trditve za storitev in stopnjo strinjanja s trditvijo nastane pri dimenziji otipljivosti, kjer stopnja strinjanja s trditvijo doseže povprečno oceno 3,95. Odjemalci pa trditvi pripisujejo velik pomen (4,3). Najnižja možna ocena pri stopnji strinjanja s trditvijo je 1, najvišja možna pa 5. Vse trditve so torej ocenjene s pozitivno oceno. Pri ostalih dimenzijah je opaziti podobno sorazmerje med pomembnostjo trditve in strinjanjem s izvedbo.

Glede pripomb in pohval v anketnem vprašalniku so anketiranci zapisali naslednje komentarje:

- Osebje je prijazno in ustrezljivo, velikokrat ne zmorejo vseh zahtev gostov realizirati, ker jih je premalo. Prav bi bilo, da bi bil Wellness center bolj prilagojen za ljudi na invalidskih vozičkih (dostop do bazena, tuš, ...).
- Zelo moteča je bližina železnice.
- Fitness bi lahko bil odprt tudi popoldan.
- Zaposleni: Najbolj prijazen je vodstveni kader, kar se tiče nižjega kadra pa niso tako prijazni in ustrezljivi.
- Jedilnica: neprimerno opremljena glede na nivo zdravilišča.
- Potrebno je namestiti kiosk: sadje, časopisi, revije, čokolade, ipd.
- Kosila: Čas podaljšati do pol treh, ker je fizioterapija po programu do dveh.
- Visoke cene storitev in tudi ostalo je drago (pijače, nočitev,...).
- Parkirni prostor ob hotelu je potrebno plačati.
- Protihrupna zaščita pri progi za vlak, bi bila dobrodošla.
- Zelo drage gostinske usluge, premalo zabave.
- Strežno osebje zelo prijazno.

- Kakovostne usluge, prijazno in ustrežljivo osebje.
- Okolica zdravilišča je zelo urejena.
- Vse O.K., razen cen.

**Slika 5.10** Grafični prikaz povprečja vseh trditvev



Vir: Lastna raziskava

Iz grafa je razvidno da gostje splošno dajejo velik pomen vsem trditvam, ki so jim bile ponujene, saj je povprečna ocena zelo visoka (4,32), sploh če govorimo o storitvenih dejavnostih. Nad povprečjem je tudi zadovoljstvo gostov z samo izvedbo omenjenih storitev (4,23), kar zdravilišče Laško in njene zaposlene navdaja z zadovoljstvom. Končna ocena direktorja zdravilišča z dobljenimi rezultati je pozitivna in pričakovana, saj se trudijo ustreči gostu. Zavedajo se kaj pomeni moto *gostje imajo vedno prav*.

Za visoko stopnjo zadovoljstva kupcev je v podjetjih, ki izvajajo storitve, zelo pomemben odnos kontaktnega osebja podjetja do kupcev. V ta namen bi priporočali vodstvu podjetja, da neprestano izobražuje kontaktno osebje z vsebinami poslovnega komuniciranja.

Pri intervjuju (Priloga 1) smo dobili občutek pravega vodje, uspešnega poslovnega managerja, ki točno ve kaj hoče doseči in zaupa v svoj kader, ta pa mu zaupanje vrača z dobro opravljenim delom. V večini stvari se je direktor Zdravilišča Laško strinjal z ugotovitvami. Odgovori so bili zanj več ali manj pričakovani, vendar je bil vseeno malo presenečen nad visoko stopnjo zadovoljstva gostov z zdraviliščem. Direktor je poudaril, da se v zdravilišču prilagajajo ljudem, ki imajo težave z gibanjem, invalidom in je morda tudi to razlog, da so nekateri gostje nezadovoljni z opremljenostjo in izgledom nekaterih prostorov, glede na to da so cene storitev tako visoke. Zadovoljni smo z argumentiranjem in odločnim odgovarjanjem na nekatera pereča vprašanja, ki najbolj bodo v oči gostom. Glede hrupa, ki je ena izmed največjih težav pri gostih, je dejal da imajo že izdelan načrt za protihrupno ograjo in da se zavedajo težav. Odkrito je priznal,



da nekaterih pripomb ne morejo odobriti iz objektivnih razlogov, saj glede na lokacijo nimajo pravih rešitev in možnosti za morebitno preprečitev težav. Iz intervjuja je prav tako razvidno zavedanje in bližina konkurence. V vsakem odgovoru je dal vedeti, da so pripravljene sprejeti nove poslovne in strateške izzive. Lep dokaz za to je projekt Terme Laško, ki je ogromen investicijski zalogaj in na katerega se že pospešeno pripravljajo. Ne dvomimo v uspešnost tega projekta. Po njegovem mnenju je Zdravilišče Laško doseglo vse, kar se da doseči glede na dane prostorske razmere, tako da je izvedba projekta Terme Laško prava odločitev. Dobili smo tudi občutek racionalnega razmišljanja in dobrega odnosa z zaposlenimi ter odprtega stika z gosti. Lahko rečemo, da so bili odgovori obsežni in dokaj pričakovani.

## 6 SKLEP

V slovenskem prostoru je v zadnjih letih opazen pravi »bum« zdraviliškega turizma. V vse večji konkurenci zdravilišč in pestrosti storitev, se odjemalci težje odločijo kam bi se odpravili. Prav tu pa nastopi pomen kakovosti storitev za zdravilišče, prijaznost osebja in pestrost ponudbe. Zaradi naštetih dejavnikov se ljudje odločajo kam jih bo vodila pot in prav to so po vseh ocenah prednosti Zdravilišča Laško pred ostalimi konkurenti. V njihov prid govorijo tudi statistični podatki o stanju zasedenosti (75% letna zasedenost kapacitet) in potreba po gradnji novega termalnega zdravilišča.

Zadovoljstvo odjemalcev je odvisno od tega v kolikšni meri so bila njihova pričakovanja izpolnjena. Podjetje, ki želi biti uspešno mora svojega gosta zelo dobro poznati in mu izpolniti pričakovanja, ter ga s tem prepričati da se vrne in tako postane stalni gost, kar je želja vseh zdravilišč. Z namenom zadovoljstva gostov, v zdravilišču veliko vlagajo v dodatno izobraževanje zaposlenih in nagrajevanje. Moto, da ima gost vedno prav, je pomembno vodilo in se ga ne izkorišča. Pomemben se nam zdi odnos, ne le zaposlenih, ampak tudi vodstva do gostov, ki so v nekaterih pogledih še bolj prijazni do odjemalcev kot osebje.

V diplomskem delu smo sestavili vprašalnik za anketiranje odjemalcev po prilagojeni metodi SERVQUAL in na podlagi izvedenega anketiranja ugotovili, kaj menijo odjemalci o kakovosti zdraviliških storitev. Izvedli smo intervju z direktorjem zdravilišča, ter skupno analizirali rezultate ankete in poiskali načine, kako povečati zadovoljstvo odjemalcev.

Pravilna usmeritev in politika vodenja zdravilišča sta ena izmed glavnih ključev do uspešnega poslovanja. Ugotovili smo, da je kolektivni duh zaposlenih prednost pred konkurenco, ki se je morda v zdravilišču ne zavedajo dovolj. Z vlaganjem v najmodernejšo opremo in izkoriščanjem vseh prostorov so dosegli, da lahko visoke cene storitev utemeljujejo z visokim nivojem kakovosti storitev. V primerjavi z drugimi zdravilišči nimajo idealne lokacije, vendar so to nadoknadili z pravilno usmerjeno strategijo in sodelovanjem z mestom. Lahko rečemo, da glede na dane pogoje za opravljanje zdraviliške dejavnosti, delujejo na izredno visokem nivoju in vedno znova iščejo optimalne rešitve, ki bi še dodatno obogatile že tako pestro ponudbo. Prav tako ne uživajo sadov sedanjih uspehov, ampak že gledajo v prihodnost, kar se kaže z izvajanjem projekta Terme Laško. Zgrabijo vsako dobro poslovno priložnost, ki se jim ponudi, tako da tudi morebitne poslovne povezave z tujino, v prihodnosti ne bodo presenečenje.

Namen raziskovalnega dela pri zdravilišču je bil pomagati najti nekatere nerešene odgovore glede želja gostov in tako zmanjšati vrzel med pričakovanjem in realizacijo. Seveda je težko pri tako visokem standardu storitev najti prave slabosti. A pravo podjetje mora vedno stremeti k najvišjem ciljem in prav tukaj velja iskati nove priložnosti, ter prednost pred konkurenco.

## LITERATURA

- Bateson John E. G. in Douglas K. Hoffman. 1999. *Managing Services Marketing*. Dryden: The Dryden Press.
- Brotherton, Bob, urednik. 2003. *The international hospitality industry: structure, characteristics and issues*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Dale, Barrie G. 1999. *Managing Quality*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Denzin, K. Norman, Yvonna S. Lincoln. 2000. *The handbook of qualitative research*. London: Sage Publications.
- Dernovšek, Igor. 2003. *Slovenska zdravilišča: V modi je kultura ugodja*. Ljubljana. Gospodarski vestnik 10: 73 – 77.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dickens, Paul. 1994. *Quality and Excellence in Human Services*. New York: John Wiley.
- Heskett, James L. et. al. 1997. *The service profit chain*. New York: The Free Press.
- Johnston, Robert. in Graham Clark. 2001. *Service operations management*. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Klasinc, Anton. 1999. *Zadovoljstvo odjemalca – končni smisel vseh naših prizadevanj*. Ljubljana: BVQI Slovenija.
- Kotler, Philip. 1996, *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml in Leonard Berry. 1985. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing 49 (Fall): 41 -50.
- Potočnik, Vekoslav. 1998. *Uvod v trženje storitev*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pringle, Peter Charles D. in Mark J. Kroll 1994. *Strategic management. Text and Cases*. Boston: Allyn and Bacon.
- Robson, Colin. 2002. *Real world research*. 2. izd. Oxford: Blackwell.
- Rojšek, Iča. 1996. *Metode trženjskega raziskovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rust, Roland T. in Richard L. Oliver 1994. *Service Quality*. Thousand Oaks: Sage Wright.

- Rust, Roland T., Anthony J. Zahorik in Timothy L. Kennigham. 1995. *Return on quality: making service quality financially accountable*. New York: Journal of Marketing 59.
- Rust, Roland T., Anthony J. Zahorik in Timothy L. Kennigham. 1996. *Service Marketing*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Snoj, Boris. 1992. *Storitve v menjalnih procesih in model primerjalne analize njihove kakovosti na primeru zdravilišč Republike Slovenije, doktorska dizertacija*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 1997. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Uran, Maja. 2003. *Management kakovosti storitev v hotelirstvu*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.
- Uran, Maja. 2004. *Zagotavljanje kakovosti storitev v hotelskih podjetjih*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.
- Whiteley, Richard C. 1991. *The customer driven company*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Zdravilišče Laško d.d. 2004. *Letno poročilo 2003*. Laško: Cetus Celje.
- Zdravilišče Laško d.d. 1999. *Zdravilišče Laško za zdravje in oddih – nekoč in danes*. Laško: Cetus Celje.

## **PRILOGE**

**Priloga 1** Intervju

**Priloga 2** Anketni vprašalnik

## **Priloga 1 Intervju**

*Intervju z direktorjem Zdravilišča Laško mag. Matkom sem opravil 15.2.2005 v njegovi pisarni v zdravilišču. Odgovarjal je na vprašanja povezana z rezultati ankete, ki so jo reševali gostje zdravilišča.*

**Ena izmed ugotovitev je ta, da je gostom najbolj pomemben osebni stik z zaposlenimi. Gostje so največ pomena pripisali naslednjim storitvam:**

- **Pri zaposlenih obstaja pripravljenost za reševanje reklamacij gostov**
- **Pri zaposlenih obstaja volja za pomoč gostom**
- **Zaposleni zdravilišča so z gosti vljudni**
- **Ure poslovanja (bazeni, masaža, prehrana, terapije) so ustrezne**

1. Po rezultatih sodeč so gostje v večini zadovoljni z izvedbo teh storitev, še najmanj se strinjajo z storitvijo povezano z reklamacijami. Vaše mnenje in komentar zgornjih trditev?

**O: Gostje imajo zmeraj prav. Negativno stališče gostov ne moreš komentirati, kvečjemu moraš iz tega kar gostje mislijo potegniti kakšne ustrezne usmeritve za nadaljnje. Dejstvo je da se s tem potrjuje da je v turizmu, še posebej v zdraviliškem najpomembnejši osebni stik, še posebej ker je med gosti dosti hendikipiranih oseb in je zato osebni stik oz. osebna storitev najpomembnejša.**

**Glede reklamacij: Psihološki vidik pomemben. Tisti, ki daje reklamacijo ima negativno pričakovanje, da reklamacijo sploh daje. Zato je tudi mogoče takšen rezultat ankete.**

**V splošnem pa držijo rezultati anket. Odnos zaposlenih je ena izmed najpomembnejših stvari in si želimo to kvaliteto držati na ustreznem nivoju, kar kažejo tudi rezultati, kjer so vse ocene nad štiri.**

2. Imate veliko reklamacij?

**O: Izredno malo. Glede na število gostov 1-2 %. Rešujemo jih po določeni proceduri. Najprej od tistega na katerega se gost obrne, če ima pristojnosti in v končni fazi do direktorja.**

3. Zanimivo je mnenje gostov, da je najbolj prijazen vodstveni kader. Kako stimulirate svoje zaposlene, da nudijo gostom prijazen obraz in dober občutek?

**O: Dobro je slišati takšno ugotovite. Dejansko je tako mora biti. Na tem tako delamo. Vodstveni kader mora dajati zgled v turistični organizaciji.**

**Stimuliranje zaposlenih: Neposredni zgled (psihološko). Finančno: plače se razdeljujejo glede na uspeh posamezne skupine. Tam najdejo svoj motiv. Ni nesoglasij med zaposlenimi. Morajo funkcionirati kot kolektiv, glede na to da so to neposredne storitve.**

**Iz rezultatov anket je razvidno, da so v celoti gledano gostje zadovoljni z storitvami v zdravilišču. Še največ nestrinjanja so pokazali pri naslednjih trditvah:**

- **Obljubljene storitve so takoj izvedene**
- **Zaposleni posvečajo gostom potrebno individualno pozornost**
- **Zdraviliška oprema je sodobna, boljša kot v drugih zdraviliščih**
- **Poslopje in okolica zdravilišča so privlačni za oko, prijetni**

4. Kakšni so vaši odgovori glede na dobljene ugotovitve in kaj ste pripravljeni storiti da dvignete raven teh dimenzij storitev?

**O: Mi smo pripravljeni narediti vse, kar je možno. Dejstvo je, da so vse ocene nad štiri, kar je dobro. Mi se trudimo, glede na obseg, ki je pri nas, da se pri medicinskih storitvah zvrsti 250 ljudi na dan, ki imajo po 4 storitve, ki jih je potrebno tudi sterminirat. Mogoče kdaj ostane kakšno neljubo čakanje. Globalno pa tega ni. Največ se čaka po 15 min., če pa pride do odstopanj pa jih poskušamo skupaj reševati. Individualna pozornost: Potrebna in možna kolikor delovni proces to omogoča. Tako kot so storitve terminirane je tudi delovni proces terminiran. Včasih tudi zmanjka časa za kakšno individualno pozornost.**

**Zdraviliška oprema: Ne bi se strinjal z ugotovitvijo, saj imamo konkurenčno opremo, najsodobnejšo, vse tisto kar ima Evropa, tako da smo tukaj popolnoma konkurenčni. Poslopje okolica: Trudimo se, ampak so tukaj nekateri objektivni dejavniki; nahajamo se med cesto in železnico, poplave.... V teh okvirih moramo poslovati. Se trudimo da imamo glede na dane zmožnosti najvišji nivo.**

**Iz rezultatov je razvidno, da bolj ko je trditev pomembna za celotno storitev, večja je tudi stopnja strinjanja s trditvijo. Pri tem je zanimivo da gostje dajejo najmanjši pomen naslednjim storitvam:**

- **Obljubljene storitve so takoj izvedene**
- **Zaposleni imajo potrebna znanja za podajanje odgovorov na vprašanja gostov**
- **Zaposleni posvečajo gostom potrebno individualno pozornost**
- **Materiali, povezani s storitvijo izgledajo privlačno**
- **Poslopje in okolica zdravilišča so privlačni za oko, prijetni**

5. Vaš komentar na posamezne zgornje dimenzije kakovosti storitev?

**O: Gostje imajo vedno prav. Tukaj ni kaj dosti za komentirati.**

6. Veliko pripomb je bilo glede hrupa, ki ga povzroča bližina železnice. Kakšne rešitve vidite v prihodnosti za zmanjšanje hrupa in večje zadovoljstvo gostov?

**O: V programu skupaj z železnico imamo v načrtu postavitev protihrupne ograje ob železnici, tako da bi se povečalo zadovoljstvo gostov. Idejni projekti so že. V letu oz. dveh naj bi prišlo do realizacije.**

7. Se strinjate z mnenjem gostov, da je jedilnica neprimerno opremljena glede na nivo zdravilišča, da bi bilo potrebno namestiti kiosk, kjer bi si lahko kupili sadje, časopise, revije...? Zakaj da, ne? Rešitve?

**O: Strinjam se tudi s tem mnenjem gostov, vendar ga je potrebno dati v nek objektivni nivo. Jedilnica je lahko z nekimi očmi tudi neprimerno opremljena glede na nivo zdravilišča. Ploščice na tleh, relativno velika jedilnica. Za določeno strukturo gostov bi bilo možno tudi drugače, da bi bil itison na tleh, separeji v jedilnicah, itn. Potrebno pa je upoštevati, da je jedilnica namenjena večin oz. vsem gostom, kjer jih je veliko tudi na invalidskih vozičkih in kjer je bistvo da se lažje premikaš z invalidskim vozičkom po ploščicah kot, če je kaj drugega. Dejstvo je, da je v jedilnici prostora za 220 sedežev, s tem da imamo pri nas celotne kapacitete 350 postelj. Potrebno je zagotoviti da ljudje ustrezno koristijo te kapacitete, da se le te večkrat obrnejo. Upoštevajte te objektivne dejavnike in pa to da so nekateri gostje, ki jim je potrebno nuditi pomoč pri prehranjevanju, smo se pri projektiranju odločili za takšno jedilnico. Menim da je lažje preskočiti en nivo zdravemu gostu, tistemu, ki pričakuje nekaj več za ta nivo, ki je tudi ustrezen, kot bi bilo obratno, da bi se neugodno počutili hendikepirani gostje in ne bi mogli jedilnice uporabljati. Tudi v nadaljnje ne bodo spremembe. Mogoče kakšni aranžmaji ki bodo povečali privlačnost. Imamo tri jedilnice, tudi v višjem slogu, tako da kdor hoče imeti penzion tam ga lahko ima.**

**Kiosk: Problem samih prostorov. Popolnoma zasedeni prostori z drugimi dejavnostmi, ki jih mi smatramo za pomembnejše kot je trgovinska dejavnost. Trgovina je v krogu 300 m dosegljivosti in je prav da gredo ljudje tudi kaj ven in si tam nabavijo.**

8. Največ pripomb je bilo glede cene pijač, nočitev, potrebno je plačati parkirni prostor ob hotelu. Se vam zdijo cene storitev primerne glede na kakovost zdravilišča? Kako jih določate in kako to utemeljujete?

**O: Cene se vedno oblikujejo kot ravnotežne cene med ponudbo in povpraševanjem. Mi smo hotel štirih zvezdic, nudimo ustrezno kakovost storitev in v tem smislu tudi oblikujemo naše cene pijač, nočitev,...Nam se zdijo te cene glede**



na 75% zasedenost ustrezne, primerne. Menimo da se za to ceno dobi tudi ustrezna vrednost oz. kakovost storitev.

**Parkirni prostor:** Plačljiv je zaradi tega, ker je nekaj posebnega, se loči od ostalih parkirnih prostorov, ki so javni. Ta je zasebni parkirni prostor in na tem prostoru so tudi posebej zavarovani avtomobili za posamezne poškodbe. Tako da iz naše strani to pomeni poseben strošek v primeru poškodbe avtomobila in za goste neko ugodnost. Seveda plačajo parkirnino, ki znaša 500 SIT na dan. Takšen režim parkiranja vzpostavlja tudi poseben red, saj tako ne pride do kaosa pred hotelom.

9. Zanima me koliko časa letno namenite dodatnemu izobraževanju zaposlenih? Kakšni so načini teh usposabljanj in kako gledajo zaposleni na njih?

**O:** Veliko namenjamo dodatnemu izobraževanju zaposlenih oz. možnost dodatnega izobraževanja je velika. Kdor se hoče dodatno izobraževati so mu vrata odprta. Sklene se iniciativa tako zaposlenih kot podjetja. Mi ne silimo ljudi k izobraževanju, saj jih mora samo delo motivirati in odgovornost za svoj položaj v podjetju. Sklenemo določeno pogodbo o izobraževanju, kjer opredelimo vložke tako posameznika kot podjetja k temu in se potem pristopi k izobraževanju. Izobraževanje poteka iz specifičnih znanj (maserji, gostinci, znanja tujih jezikov, ki so vse bolj pomembna) in splošno s področja komunikacij. To tudi sprotno izobražujemo. Večina ljudi se izobražuje. Pri zaposlenih mora biti volja do zaposlenih. Zelo malokrat se zgodi da gredo zaposleni k konkurenčnim zdraviliščem.

10. Kakšni so načrti managementa, lastnikov za prihodnost zdravilišča?

**O:** Mi imamo jasno izoblikovano strategijo in vizijo. Želimo postati eno pomembnejših slovenskih zdravilišč, ki spoštuje zdrav način življenja in je posebej namenjen ljudem, ki imajo težave z gibanjem. Mi smo trenutno pred strateško odločitvijo pred nadaljnim razvojem zdravilišča, glede na to da smo v tej kategoriji zdravstvenega turizma dosegli ustrezen nivo. Z 75 % zasedenostjo kapacitet, ni zmožen racionalen razvoj naprej v okviru obstoječih objektov. Želimo razvijati dva oz. tri wellness programe konferenčni in kongresni program. To nameravamo razviti na novih objektih, ki se bodo imenovali Terme Laško. Na obstoječih objektih pa bi še bolj razvili medicinske programe, programe za rehabilitacijo itn. Na tej lokaciji kot je Laško so to glavne usmeritve. Bomo pa se poslovno povezovali tudi širše, če bo to mogoče, saj je Slovenija tudi širša. Največja investicija bo torej Terme Laško, ki nas bo stala okoli 11 milijard SIT. Odprlo se bo tudi veliko novih delovnih mest. Lokacija je severno od zdravilišča. Seveda pa je politika podjetja takšna, da je vedno potrebno iskati poslovne povezave tudi z tujino, če je to možno.

## Priloga 2 Anketni vprašalnik

Pozdravljeni! Moje ime je Gašper Bračič in sem študent na Fakulteti za Management v Kopru. Opravljam anketo na področju kakovosti storitev v posameznih zdraviliščih, ki je obenem tudi del moje diplomske naloge. Vljudno vas naprošam, če bi si lahko vzeli 5 min časa in odgovorili na anketo. Anketa je anonimna in njeni izsledki se bodo uporabljali izključno za namene raziskave. Najlepše se vam zahvaljujem za prijaznost in vaš dragoceni čas.

Navodilo: Obkrožite stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo, kako vi zaznavate kakovost storitev v zdravilišču, nato pa še težo posamezne dimanzije kakovosti ocenite od 1 do 5.

	TRDITEV	Stopnja strinjanja s trditvijo					Pomen trditve za celotno storitev				
		sploh se ne strinjam			zelo se strinjam		1 ..... nepomembna 5 ... zelo pomembna				
1	<b>Storitve so izvedene skladno z obljubljenim časom</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	<b>O času, kraju izvedbe storitev goste obvestijo pravočasno</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	<b>Obljubljene storitve so takoj izvedene</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	<b>Pri zaposlenih obstaja pripravljenost za reševanje reklamacij gostov</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	<b>Pri zaposlenih obstaja volja za pomoč gostom</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	<b>Zaposleni zdravilišča vlivajo zaupanje gostom</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	<b>Zaposleni zdravilišča so z gosti vljudni</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	<b>Zaposleni imajo potrebna znanja za podajanje odgovorov na vprašanja gostov</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9	<b>Zaposleni posvečajo gostom potrebno individualno pozornost</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	<b>Zdraviliško osebje je pri poslovanju z gosti spoštljivo</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	<b>Zdraviliško osebje je pri poslovanju z gosti razumevajoče</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12	<b>Zaposleni delujejo v skladu z interesi gostov</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13	<b>Zdraviliška oprema je sodobna, boljša kot v drugih zdraviliščih</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14	<b>Poslopje in okolica zdravilišča so privlačni za oko, prijetni</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15	<b>Materiali, povezani s storitvijo (table za informiranje, delovne uniforme, kopalni plašči) izgledajo privlačno</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16	<b>Ure poslovanja (bazeni, masaža, prehrana, terapije) so ustrezne</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Ostale pripombe in pohvale glede storitev, osebja...

---

---

---

---

---

---