

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ZADOVOLJSTVO S STORITVAMI
JAHALNE ŠOLE

Seta Grecc

Koper, 2008

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel

POVZETEK

Organizacije so uspešne, če so njihove stranke zadovoljne. Zadovoljne pa so, če so storitve organizacije kakovostno opravljene. Člani jahalne šole so s storitvami Konjeniškega kluba zadovoljni, kar pomeni, da šola dosega njihova pričakovanja, zato jo bodo obiskovali še naprej. Na njihovo zadovoljstvo v največji meri vpliva kakovosten pristop k učenju, ki zajema veliko novega znanja in sposobnost inštruktorjevega motiviranja. Prav tako jim je pomembno, da je osebje kluba prijazno in odprte narave. Dejavniki, ki vplivajo na prvo izbiro Konjeniškega kluba, so v večji meri vsem enaki, med najpomembnejšimi sta lokacija in dostopnost kluba na spletu.

Ključne besede: potrošnik, zadovoljstvo, motivacija, kakovost, merjenje zadovoljstva, konjeniški klub.

SUMMARY

Organisations are successful if their customers are satisfied. They are satisfied in case of quality service offer. Members of riding school are satisfied with services of Riding club, which means that they achieved members expectations; that is why members intend to continue to pay visits. Quality of teaching with a lot of new knowledge and ability of instructors to motivate is the most important factor to influence on satisfaction of members. It is also important that personnel of the club are friendly and open-minded. Factors that influence on choosing the first Riding club are in high degree equal for all members; among the most important are location and the existence on World Wide Web (Internet).

Key words: consumer, satisfaction, motivation, quality, measuring satisfaction, horse club.

UDK: 005.6:798.2-051(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilj diplomskega dela	1
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela.....	1
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
2	Potrošnik.....	3
2.1	Opredelitev potrošnika	3
2.2	Obdržanje potrošnika	3
3	Motivacija	5
3.1	Maslowova motivacijska teorija.....	5
3.2	Motivacija in zadovoljstvo	5
4	Zadovoljstvo	7
4.1	Opredelitev zadovoljstva.....	7
4.2	Zakaj se osredotočamo na zadovoljstvo in zvestobo potrošnikov?.....	7
4.3	Ugotavljanje zadovoljstva potrošnika storitev	10
4.4	Proces ustvarjanja zadovoljstva potrošnikov	11
4.5	Zadovoljstvo in nezadovoljstvo potrošnikov	12
5	Kakovost	15
5.1	Opredelitev kakovosti	15
5.2	Kakovostna raven storitev	16
5.3	Zadovoljstvo odjemalcev in kakovost storitev	16
5.4	Subjektivna ocena kakovosti in zadovoljstvo	17
5.5	Težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti.....	17
5.6	Sistematično zagotavljanje zadovoljstva potrošnikov.....	18
6	Merjenje zadovoljstva	21
6.1	Metode merjenja zadovoljstva	21
6.2	Težave pri merjenju zadovoljstva.....	22
6.3	Težave pri analiziranju rezultatov zadovoljstva	23
7	Konjeniški klub Gibanje	25
7.1	Predstavitev konjeniškega kluba	25
7.1.1	Dejavnosti kluba	26
7.1.2	Ponudba kluba.....	26
7.2	Analiza zadovoljstva in kakovosti storitev jahalne šole.....	26
7.2.1	Intervju s članom, ki jahalno šolo obiskuje slabi dve leti	27
7.2.2	Intervju s članom, ki jahalno šolo obiskuje tri mesece	30
7.2.3	Intervju z vodjem jahalne šole	32
7.3	Predstavitev dejavnikov, ki vplivajo na izbiro jahalne šole	35

7.4 Analiza in ugotovitve	36
8 Sklep.....	39
Literatura	41
Priloge.....	43

SLIKE

Slika 3.1	Ponazoritev Maslowove motivacijske teorije	5
Slika 4.1	Stopnja zadovoljstva in zvestobe potrošnikov ter njihovo vračanje po enem letu	8
Slika 4.2	Povprečen čas zvestobe potrošnikov po različnih panogah	9
Slika 4.3	Vpliv zadovoljstva na obseg prodaje	10
Slika 4.4	Povezave v procesu ustvarjanja zadovoljstva potrošnikov	11
Slika 4.5	Zadovoljstvo/nezadovoljstvo kot proces primerjave	13
Slika 5.1	Model sistematičnega strateškega pristopa k ugotavljanju in zagotavljanju zadovoljstva	19
Slika 6.1	Merjenje zadovoljstva potrošnikov	22
Slika 7.1	Ura jahalne šole v KK Gibanje	25

KRAJŠAVE

t. i.	tako imenovani
npr.	na primer
ipd.	in podobno
KK	Konjeniški klub
KZS	Konjeniška zveza Slovenije

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Zadovoljstvo kupcev je ena ključnih sestavin uspeha. Zaradi vpliva globalizacije, ponudbe široke palete proizvodov in storitev, z eno besedo velike konkurence, je še kako pomembno in se šteje za velik uspeh pridobiti in zadržati kupca. Na to vplivajo razni dejavniki, eden izmed njih je zadovoljstvo kupca. To je razlog več, ki potrjuje, kako je poznavanje psihologije kupca, poznavanje dejstva, kaj je zadovoljstvo, kaj nanj vpliva in kaj povzroči nezadovoljstvo, pomemben dejavnik pri preučevanju zadovoljstva kupca. Musek (2007, 5) ugotavlja, da je »zadovoljstvo potrošnikov za podjetja zelo zelo zelo zelo pomembna zadeva, morda celo bolj kot kadar koli prej«.

Zadovoljstvo kupcev je pomembna sestavina uspeha tako v podjetjih kot v konjeniškem klubu, katerega članica sem. Pred tem konjeniškim klubom sem obiskovala drug konjeniški klub in bila z njihovimi storitvami jahalne šole zelo nezadovoljna. To me je vodilo tako daleč, da sem sprejela odločitev, da klub zamenjam. Tema zadovoljstva in nezadovoljstva kupca oziroma potrošnika ter kakovost neke storitve, v tem primeru jahalne šole, se je izkazala kot glavni dejavnik, ki je vplival na mojo odločitev o zamenjavi kluba in mi dala idejo za pisanje diplomskega dela.

1.2 Namen in cilj diplomskega dela

Namen diplomskega dela je analizirati nivo zadovoljstva članov konjeniškega kluba s storitvami jahalne šole.

Cilji teoretičnega dela naloge:

- predstavitev teoretičnih izhodišč zadovoljstva potrošnika,
- preučiti cilje in metode zadovoljstva potrošnika,
- ugotoviti, kaj vse vpliva na zadovoljstvo potrošnika,
- predstaviti posledice nezadovoljstva potrošnikov.

Cilji empiričnega dela naloge:

- predstavitev izbranega konjeniškega kluba,
- analiza zadovoljstva in kakovosti storitev jahalne šole,
- predstavitev dejavnikov, ki vplivajo na izbiro jahalne šole.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Metoda, ki sem jo uporabila v teoretičnem delu raziskovanja, je deskriptivna. Z njo sem predstavila ključne elemente zadovoljstva, nezadovoljstva in kakovosti. Uporabila sem metodo analize, sinteze in kompilacije dostopne literature.

V empiričnem delu sem uporabila metodo nestrukturiranega intervjuja. Intervjuvala sem tri osebe jahalnega kluba in sicer: vodilno osebo, dolgoletnega član in relativno novega člana šole jahalnega kluba.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljam, da so podatki pridobljeni v empiričnem delu pripomogli k izboljšanju in ohranjanju zadovoljstva pri izvajanju storitev jahalne šole, teoretični del diplomskega dela pa je izboljšal moje razumevanje in pogled na vpliv zadovoljstva.

Predvidevala sem, da lahko zaradi načina izvedbe empiričnega dela diplomskega dela, nestrukturiranega intervjuja, pride do težje interpretacije podanih odgovorov, saj ima en odgovor lahko več pomenov. Oziroma je lahko interpretiran napačno ali da lahko pride do pojava, ko intervjuvanec podaja nam všečne odgovore in s tem ne izraža svojega mnenja in prepričanja.

Moja predvidevanja se niso uresničila, intervjuji so potekali sproščeno, brez zadržkov, ki bi onemogočali podajanje pravih informacij. Interpretacija je bila enostavna, ker med intervjujem nisem uporabljala zahtevnejših besed, ki bi intervjuvance zavedle, da bi podajali dvoumne odgovore.

2 POTROŠNIK

2.1 Opredelitev potrošnika

Vsi, ki trošimo, porabljamo in uporabljamo, smo potrošniki. Da postaneš potrošnik, ni pogoj polnoletnost ali ustanovitev lastnega podjetja, zadostuje že želja po posedovanju izdelka ali storitve in finančna zmožnost za nakup le teh.

Avtorja pri opredeljevanju potrošnika uporabljata več različnih izrazov. V primeru, ko govorita o kupcu, mislita na odjemalca, ki ga zaznamujejo določene posebnosti. Kupec z nakupom postane lastnik izdelka, vendar ni nujno, da je njegov uporabnik. Ko kupec neko storitev ali izdelek troši, govorita o uporabniku, tu mislita predvsem na uporabo snovnih izdelkov, ko kupec porablja nesnovni izdelek, govorita o porabljanju ali trošenju. Ko kupec storitev uporablja, govorita predvsem o uporabljanju nesnovnih izdelkov. Poudarjata, da včasih srečujemo namesto besede »uporabnik« besedi »potrošnik« ali »porabnik« (Gabrijan in Snoj 1990, 56).

2.2 Obdržanje potrošnika

Pridobiti potrošnika je uspeh, obdržati ga pa vstopnica k uspešnemu poslovanju podjetja. Tega se v jahalnem klubu, kjer sem najprej začela z ljubiteljskim športom – jahanjem, niso ravno dobro zavedali, zato je mnogo njihovih članov odšlo drugam, k drugim konjeniškim klubom.

Ule in Kline pišeta o raznih načinih, kako obdržati potrošnika, ki bi lahko koristili prej omenjenemu konjenškemu klubu (Ule in Kline 1996, 250):

Tržnikom je danes jasno, da ima ohranjanje potrošnikov nedvomno večjo vrednost. Poglavitni razlog je preprost: ohranjanje obstoječih potrošnikov je veliko cenejše kot pridobivanje novih. Poleg tega je izguba potrošnika lahko usodna na trgu, ki doživlja le zelo počasno rast. Usodne postanejo tudi govorice, ki jih sprožijo neformalni viri, ali pa dejanske pritožbe in z njimi povezana negativna publiciteta.

Tržniki si zato prizadevajo poglobiti svoj odnos s potrošnikom. To lahko storijo na različne načine:

- Udejanjijo koncept individualiziranega trženja.
- Oblikujejo in izvajajo politiko upravljanja celovite kakovosti.
- Vpeljejo povratni sistem zadovoljevanja zgodnjih opozoril (pritožb).
- Pri potrošnikih vzbujajo realna pričakovanja.
- Zagotavljajo jamstvo za izpolnjevanje pričakovanj.
- Formalizirajo sistem povratne informacije potrošnikom.
- Okrepijo lojalnost potrošnikov.

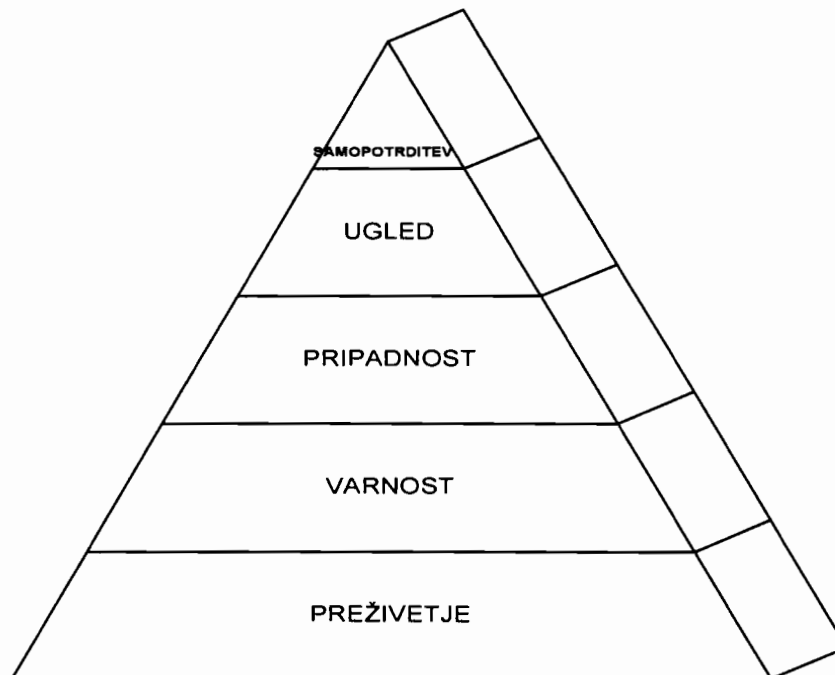


3 MOTIVACIJA

3.1 Maslowova motivacijska teorija

Maslow meni, da je človeška dejavnost vedno usmerjena navzgor k privlačnejšim ciljem. Najprej naj bi človek zadovoljil primarne biološke motive, to je tiste, ki mu omogočajo preživeti. Nato se pojavijo višje potrebe, ki ravno tako sledijo določenemu zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebe po varnosti, nato potrebe po pripadnosti, nato potrebe po ugledu, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. To željo imenuje željo po samopotrjevanju. Če je človek že zelo na vrhu svoje »piramide«, pa se njegova dejavnost spet začneja na dnu, ko je ogrožena njegova ohranitev (Lipičnik in Možina 1993, 42).

Slika 3.1 Ponazoritev Maslowove motivacijske teorije



Vir: Lipičnik in Možina 1993, 42.

3.2 Motivacija in zadovoljstvo

Kar nas motivira, nam daje tudi zadovoljstvo. Lahko nas motivira zadovoljstvo po uspehu, novih dosežkih, napredovanju, odkrivanju novega in preseganju starega. Nekoga motivira dosežena odlična ocena in mu daje občutek zadovoljstva, nekoga drugega pa lahko motivira pomoč drugim, saj se ob tem počutijo zadovoljne, da osrečujejo druge. Vse je odvisno od naših pričakovanj, če jih dosežemo smo zadovoljni,

v nasprotnem primeru sledi razočaranje in nezadovoljstvo. Lahko se zgodi, da imamo previsoka in nerealna pričakovanja, ki so posledica velike motivacije, kar nas privede do skrajnosti (nezadovoljstva), zato je priporočljivo, da so naša pričakovanja realna in nam po nepotrebem ne povzročajo nezadovoljstva.

Lipičnik in Možina (1993, 44) nazorno pišeta o tej temi:

Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje. Zato smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo. Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma tem večje, čim pomembnejši je izpolnjen motiv za tistega, ki ga doživlja. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta dve skrajnosti ene lestvice. V praksi pa srečujemo tudi druga vmesna stanja.

Težnja ljudi sili, da se po možnosti približajo zadovoljstvu in izognejo nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so po tej logiki posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Za to bi praktično nikoli ne smeli dovoliti, da bi v ljudeh gojili napačna pričakovanja, obljubljali stvari, ki jih ne moremo izpolniti.

Takšno razmišljanje nas pripelje do domneve, da bi se zadovoljstvo, če so le obljube vedno izpolnjene, dalo uporabiti kot sredstvo za doseganje učinka. Gibanje medčloveški odnosi (angl. *human relation*), ki poudarja, naj bi se predstave o uporabi zadovoljstva kot sredstva za doseganje učinkovitosti čimprej otesli, bi takšen sklep označilo kot domnevo, da bi srečne krave morale dajati več mleka.

Zadovoljstvo in učinek naj bi bila dva enakovredna in celo neodvisna cilja. Številna proučevanja so dokazala, da veliko zadovoljstvo ni vselej povezano z večjim učinkom. Ukrepi naj bi zagotovili, da z njimi koristimo učinku in zadovoljstvu, ne pa enemu na račun drugega. Res pa je, da bi učinku morali priznavati prednost toliko časa, kolikor se mora organizacija neposredno boriti za svoje preživetje. Bolj ko je varen položaj organizacije, bolj je upravičena zahteva, da si neposredno prizadeva tudi in predvsem za zadovoljstvo članov kolektiva. Seveda pa bi bilo hudo narobe, če bi si na račun zadovoljstva prizadevali za doseganje učinkovitosti. Nujno prednost učinkovitosti lahko označimo z razumskimi, zadovoljstva pa z emocionalnimi cilji, skupnimi ali posameznikovimi.

4 ZADOVOLJSTVO

4.1 Opredelitev zadovoljstva

Potočnik nazorno opisuje definicijo zadovoljstva. Zadovoljstvo porabnik dojema emocionalno. Nadalje omenja, na kaj vse se nanaša: »Zadovoljstvo se lahko nanaša na strinjanje, presenečenje, veselje, užitek ali olajšanje (ko na primer zobozdravnik preneha vrtati).« Za doseganje zadovoljstva mora podjetje sprejeti »koncept navdušenja«, ki temelji na »pozitivnem presenečenju« (Potočnik 2000, 182–183).

Zadovoljstvo je »zaželeno stanje za odjemalca«. Njegov pomen avtor opredeljuje z naslednjimi besedami:

Zgodnejše opredelitve zadovoljstva odjemalcev so izpostavljale njegovo afektivno, emocionalno naravo. Danes je za večino avtorjev *zadovoljstvo zajeto v diskonfirmacijski paradigmi* kot »afektivni rezultat primerjave ali diskonfirmacije zaznanega s pričakovanim v zvezi z določeno izkušnjo« oziroma kot *specifična, minljiva, emocionalna reakcija na določeno izkušnjo z določenim izdelkom v primerjavi s pričakovanji*. V tej subjektivni oceni odjemalci zajamejo tudi primerjave s konkurenčnimi izdelki, z lastnimi in drugimi predhodnimi izkušnjami, upoštevajo svoje potrebe, nanje vplivajo najrazličnejša sporočila izvajalcev marketinga in podobno. (Kolar in Snoj 2000, 3–4)

4.2 Zakaj se osredotočamo na zadovoljstvo in zvestobo potrošnikov?

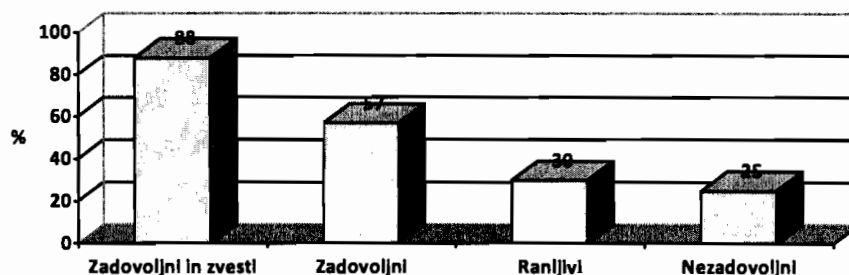
Osredotočanje na potrošnika je potrebno in nujno pri doseganju dobrih rezultatov poslovanja podjetja. Brez potrošnikov bi bil obstoj podjetij nemogoč. Razlog, da bodo naše podjetje obiskovali potrošniki, je v njihovem zadovoljstvu z našimi storitvami in izdelki. Šele ko je njihova stopnja zadovoljstva z našimi storitvami in izdelki zelo visoka, kar pomeni, da dosežemo njihove želje in pričakovanja, lahko govorimo o možni lojalnosti.

Musek Lešnik (2007, 12) predstavlja pomen zadovoljstva in zvestobe ter opozarja na možne napake:

Podjetja se pri vrednotenju svoje uspešnosti in učinkovitosti opirajo na različne ekonomske kriterije, od dodane vrednosti do čistega dobička. Pri tem imajo v miselni model razumevanja uspešnosti velikokrat vgrajeno pomembno sistemsko napako: ob osredotočanju na ekonomske kazalce spregledajo ali zanemarijo nekatere druge, »mehke« dejavnike, ki izražajo drug, a nič manj pomemben vidik »vrednosti podjetja«: vrednote, stališča, namere, odnose ljudi, ki so pomembni za podjetje zaposlenih in potrošnikov. Pri kakršnikoli prodaji storitev ali blaga je trdnost odnosov s potrošniki in stopnja njihovega vračanja vsaj tako dobro merilo dolgoročnega uspeha kot kateri koli ekonomski kazalec. Potrošniki (in zaposleni) so pač prvi, ki prepoznajo upadanje subjektivne »vrednosti« podjetja in njegove ponudbe. Tudi ko ekonomski kazalci zaradi različnih »šumov« še ne

morejo pokazati sprememb v njihovem odnosu: ko ti (retrogradno) opozorijo nanje, je velikokrat že prepozno.

Slika 4.1 Stopnja zadovoljstva in zvestobe potrošnikov ter njihovo vračanje po enem letu



Vir: Musek Lešnik 2007, 12.

Opozarja, da je lahko strošek pridobivanja novih potrošnikov veliko višji, kot ga imamo z obdržanjem potrošnika. Zvest in zadovoljen potrošnik pa nam poleg rednih obiskov dela zastoj reklamo. Zato je pomembno, da se tega zavedamo in dodamo našemu modelu poslovanja. Avtor našteva ključna stališča, ki pripomorejo k uspešni realizaciji poslovanja:

1. *Potrošniki so osrednji cilj vsega, kar počne podjetje, podjetje je življenjsko odvisno od njih.*
2. *Potrošniki niso odvisni od podjetja, podjetje je odvisno od njih.*
3. *Potrošniki niso vir problemov, vir problemov je kvečjemu nezmožnost podjetja, da bi zadostilo njegovim zahtevam, pričakovanjem in željam.*
4. *Potrošniki so pomembni »partnerji« podjetja.*
5. *Potrošniki niso ljudje, ki naključno pridejo z ulice, ampak ljudje, ki zaupajo podjetju, blagovni znamki, storitvi ali izdelku.*
6. *Vedenje potrošnikov je psihološki pojav, na katerega vplivajo ekonomski, sociološki in drugi dejavniki, ne obratno.*
7. *Kakršno koli omejeno razumevanje ali razlaganje vedenja potrošnikov, ki ne upošteva psiholoških dejavnikov (motivov, čustev, stališč, vrednot, pričakovanj ...) vodi v omejene modele z omejeno močjo pojasnjevanja in napovedovanja njihovega vedenja.* (Musek Lešnik 2007, 13)

Med drugim prikazuje rezultate mnogih raziskav, ki obravnavajo zadovoljstvo in zvestobo potrošnikov. Razlogi nezadovoljstva so naslednji:

- povprečno podjetje letno izgubi skoraj 20 % potrošnikov, glavni razlog za njihov odhod drugam pa je prav nezadovoljstvo,

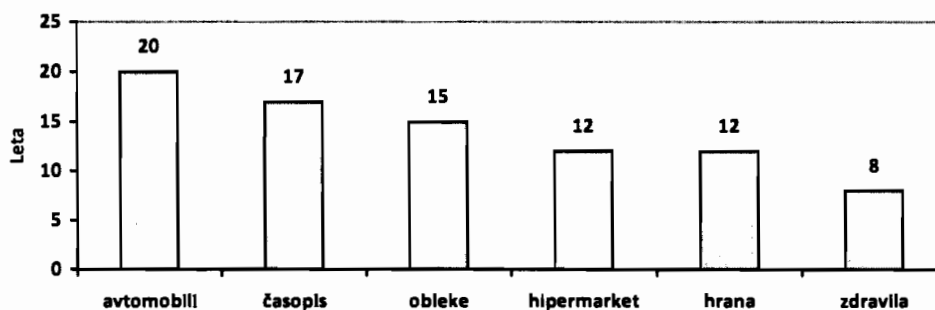
- se lahko več kot 90 % potrošnikov, ki so bili nezadovoljni z izkušnjo (storitvijo, izdelkom, odnosom), nikoli ne vrne,
- zelo nezadovoljen potrošnik v povprečju o svoji izkušnji spregovori 8 do 16 drugim ljudem (s pomočjo internetnih forumov lahko ta številka vrtoglavo zraste), medtem ko tudi najbolj zadovoljen potrošnik razdeli izkušnjo v povprečju le 5 do 6 ljudem,
- so lahko, odvisno od področja in dejavnosti, stroški za pridobivanje novega potrošnika 4 do 6 krat (ali celo več) višji od stroškov ponovne prodaje obstoječemu potrošniku,
- lahko ima zmanjšanje števila potrošnikov za le 2 %, ki »prebegnejo« drugam, podoben ekonomski učinek kot znižanje stroškov za 10 %,
- lahko zmanjšanje števila potrošnikov za le 5 %, ki »prebegnejo« drugam, vpliva na 25 do 85 % (po nekaterih podatkih tudi do 125 %) višji dobiček. (Musek Lešnik 2007, 14)

Musek Lešnik (2007, 14) pravi, da je pri interpretaciji raziskave nezadovoljnih potrošnikov potrebno paziti, saj zadovoljstvo potrošnikov še ne pomeni, da bodo potrošniki ostali zvesti, ker jih v povprečju 65 do 85% odide h konkurenci. Zato je preučevanje razlogov, vedenja in razumevanja obnašanja potrošnika in njegovih reakcij ključna naloga podjetja, če želi dosežati uspeh.

Razlog, da se osredotočamo na zadovoljstvo potrošnikov, se skriva v zvestobi potrošnikov. Zvesti potrošniki se bodo vračali in morda pripeljali nove stranke. Da dosežemo zvestobo potrošnika se je potrebno z njim povezati, potrebno je doseči njegovo zadovoljstvo z dosegom njegovih pričakovanj, še bolj pa je, če njegova pričakovanja presežemo. Potrošnik bo zelo zadovoljen, naša skrb pa je, da nenehno ohranjamo in se trudimo izboljševati kakovost naših storitev.

Henning-Thurau in Hansen na sliki 4.2 prikazujeta povprečen čas zvestobe potrošnikov po različnih panogah.

Slika 4.2 Povprečen čas zvestobe potrošnikov po različnih panogah

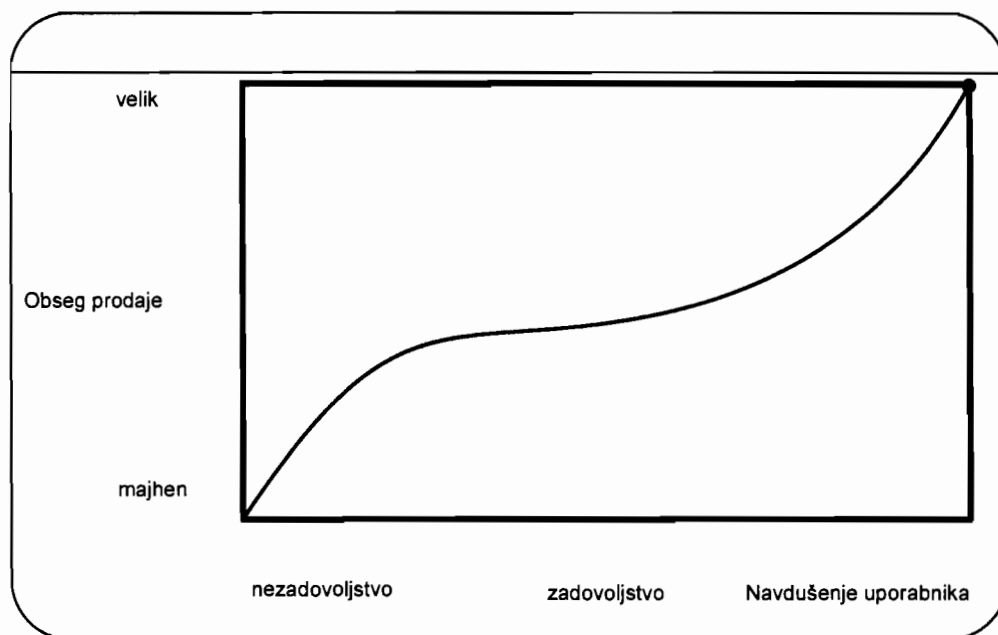


Vir: Henning-Thurau in Hansen 2000, 38.

4.3 Ugotavljanje zadovoljstva potrošnika storitev

Za podjetja je zelo pomembno, da vedo, zakaj potrošniki koristijo ravno njihove izdelke in storitve. Odločajo se na podlagi dožemanja, nadvse pa je pomembno tudi odzivanje potrošnika med in po opravljeni storitvi. Ko so pričakovanja dosežena, lahko govorimo o zadovoljstvu, ko so presežena pa o izjemnem navdušenju. Sorazmerje med ceno in kakovostno opravljeno storitvijo narekuje kupcu, da se ponovno vrača. Pogost sprožilec nezadovoljstva so čakalne vrste v storitvenih podjetjih, zato je pomembno, da so čim krajše. Ker je zadovoljstvo subjektivne narave in na različne potrošnike deluje drugače lahko potrošniki podjetje kljub kakovostnim storitvam obravnavajo drugače, in sicer kot nekakovostno, kar podjetju prav gotovo ne koristi. Za doseganje maksimalne stopnje zadovoljstva mora podjetje doseči potrošnikovo navdušenje in s tem njegovo lojalnost. Slika 4.3 predstavlja kako vpliva zadovoljstvo na obseg prodaje.

Slika 4.3 Vpliv zadovoljstva na obseg prodaje



Vir: Potočnik 2000, 183.

Ko ugotavljamo zadovoljstvo uporabnikov storitev, je potrebno ločiti med kakovostjo storitve, ki jo uporabnik »zazna racionalno« ter med zadovoljstvom, ki ga zazna »emocionalno«. Zadovoljstvo ugotavljamo s podanimi pričakovanji, ki so subjektivna ali objektivna. Ko so pričakovanja presežena, lahko govorimo o storitvi, ki je bila izpeljana bolje od pričakovane, pri povratni informaciji objektivnega pričakovanja pa lahko zremo za njihovo »počutje« v povezavi s storitvijo in »kakšna bi po njihovem mnenju kakovost storitve morala biti«. Avtor omenja tudi »idealna pričakovanja« glede na najboljše objektivne pogoje. Med drugim igrajo pomembno

vlogo na pričakovanja izkušnje, ki so lahko slabe ali dobre. V primeru slabih izkušenj potrošnik pričakuje manj, v primeru dobrih pa več (Potočnik 2000, 182–183).

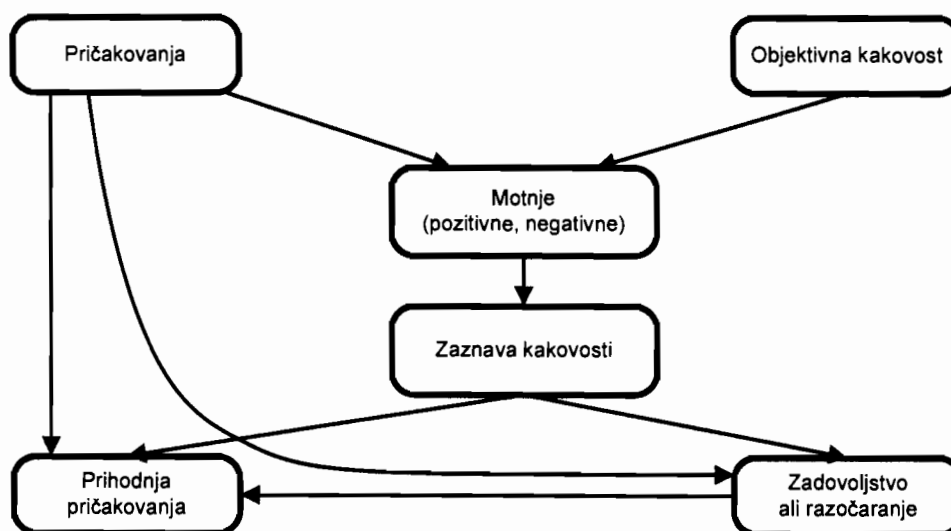
Zadovoljstvo ugotavljamo s pomočjo informacij, ki so kakovostne in pravočasne, zraven pa je pomembno, da potrošnika informiramo o novostih našega podjetja. Pri ugotavljanju zadovoljstva ima velik vpliv sposobnost prodajalčevega zaznavanja potrošnikovega zadovoljstva, zato so potrebna kakovostna izobraževanja, ki prodajalcu omogočajo dostop do tega znanja. S pomočjo posebnih matrik lahko na podlagi enega potrošnika pridemo do njegovih zahtev, ki nam omogočajo prilagoditev ponujene storitve (Devetak in Vukovič 2002, 298).

Pomembno vprašanje je, ali se nam stroški, ki jih namenjamo za doseganje zadovoljstva potrošnikov, povrnejo. Ker prihaja do večjih problemov pri merjenju donosnosti zadovoljstva potrošnikov, dejanski rezultati niso znani. Vsekakor pa kljub temu ne smemo podcenjevati vzpostavitve bližnjega, sofisticiranega in novega odnosa s potrošnikom (McDonald, Rogers in Woodburn 2006, 16–17).

4.4 Proces ustvarjanja zadovoljstva potrošnikov

Zadovoljstvo je sorazmerno s pričakovanji. Višja kot so pričakovanja, višje je lahko zadovoljstvo ali v nasprotnem primeru nezadovoljstvo. Na kakovost neposredno vplivajo pričakovanja. Višja so pričakovanja, višja je zaznava kakovosti, ta vpliva na nova pričakovanja, ki jih zaznamo kot »pozitivne ali negativne motnje«. Na sliki 4.4 vidimo proces povezave ustvarjanja zadovoljstva.

Slika 4.4 Povezave v procesu ustvarjanja zadovoljstva potrošnikov



Vir: Potočnik 2000, 186.

Potrošnik je pripravljen plačati ceno storitve, ki je sorazmerna z njegovimi pričakovanji o njeni kakovosti in razpoložljivimi sredstvi, lahko je za nas vredna več kot

je njena dejanska cena ali manj. Avtor opozarja, na kaj moramo paziti pri ustvarjanju zadovoljstva porabnikov:

1. najpomembnejše so zaznave porabnikov, zato jih moramo ugotoviti čimbolj natančno,
2. zadovoljstvo ni enako zaznani kakovosti storitve, zaznavanje kakovosti je razumsko (racionalno), zadovoljstvo pa čustveno (emocionalno),
3. navdušenje v zvezi s storitvijo je mnogo več kot le zadovoljstvo,
4. pričakovanja porabnikov se razlikujejo in se sčasoma spreminjajo,
5. vrednost storitve je razlika med kakovostjo in njeno ceno. (Potočnik, 2000, 185–186)

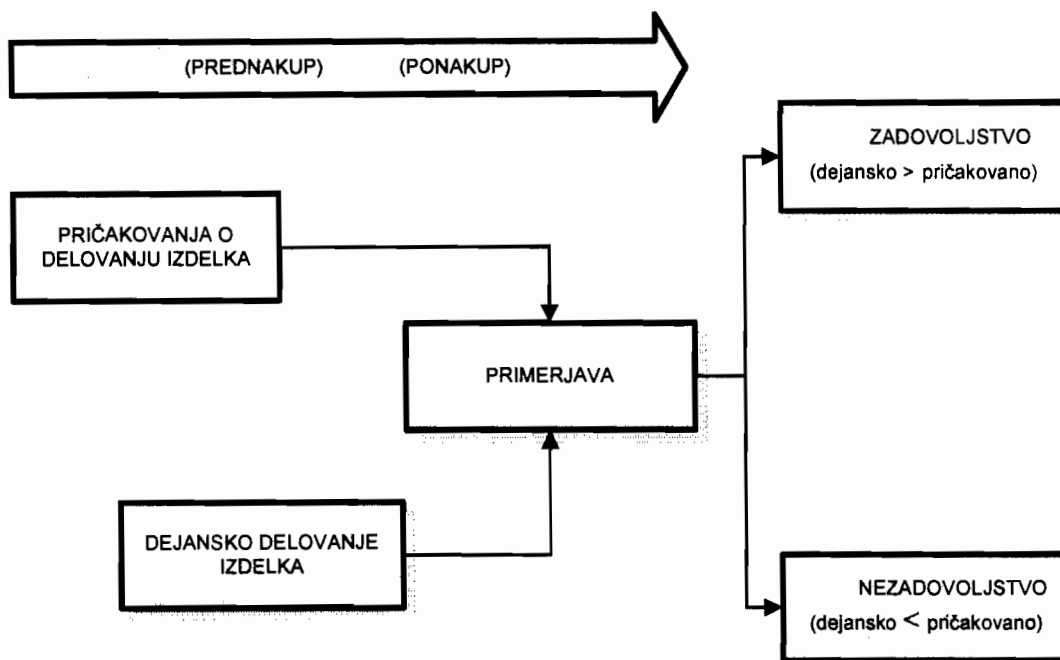
Po mnenju avtorjev Changa in Kellya (1994, 5) dosežemo zadovoljstvo potrošnikov prvo z zadovoljstvom ponudnikov storitev ali izdelkov. Zadovoljstvo znotraj organizacije izboljšamo z vpeljavo šeststopenjskega modela za izboljševanje zadovoljstva.

Stopnje metode so sledeče:

1. merjenje zadovoljstva potrošnikov,
2. določitev notranjih členov podjetja,
3. določitev najšibkejšega člana znotraj podjetja,
4. analiza najšibkejšega člana,
5. razrešitev problema najšibkejšega člana,
6. ocena sprememb. (1994, 13)

4.5 Zadovoljstvo in nezadovoljstvo potrošnikov

Ule in Kline (1996, 248) definirata zadovoljstvo z naslednjimi besedami: »Zadovoljstvo je eden od najbolj zaželenih, pravzaprav končnih nakupnih učinkov tako za tržnike kot tudi za potrošnike«. Prizadevanje tržnikov po zadovoljevanju potrošnikovega zadovoljstva je vedno večje. Želijo, da bi bili med potrošniki zaželeni, potrošniki pa imajo radi storitve in izdelke, pri katerih se počutijo zadovoljni. Nezadovoljstvo pa v nasprotju z zadovoljstvom potrošnikom ne prinaša zadovoljnega občutka, tržnikom pa izgubo potrošnikov, zato v nekaterih podjetjih uvajajo programe, ki poučujejo o celoviti kakovosti storitev (angl. *Total Quality Management – TQM*). Za lažje razumevanje zadovoljstva in nezadovoljstva potrošnikov sta narisala sliko procesa primerjave, ki jo lahko vidimo na sliki 4.5.

Slika 4.5 Zadovoljstvo/nezadovoljstvo kot proces primerjave

Vir: Ule in Kline 1996, 249.

Zgoraj podane elemente sta tudi podrobneje razložila:

- Pričakovanja: Izvor zadovoljstva potrošnika izhaja iz prednakupne faze, ko potrošnik razvije pričakovanja ali prepričanja o tem, kaj naj pričakuje od izdelka. Ta pričakovanja potrošnik ohranja vse do nakupne faze, ko jih ponovno aktivira med potrošnjo.
- Delovanje/učinki: Med potrošnjo potrošnik dejansko izkusi izdelek in njegovo uporabo ter zazna delovanje/učinek na razsežnost, ki so zanj pomembne.
- Primerjava: po uporabi ima potrošnik na voljo tako prednakupna pričakovanja kot dejansko delovanje izdelka, da ju lahko med seboj primerja.
- Potrditev/nepotrditev: Izid primerjave je potrditev potrošnikovih pričakovanj (ko sta pričakovana in dejanska raven delovanja enaka) ali nepotrditev pričakovanj (ko se dejansko delovanje izdelka bolj ali manj sklada s pričakovanim).
- Neskladje: Če se pričakovana in dejanska raven delovanja razlikujeta, nam neskladje pove o razdalji med njima. Pri negativnem neskladju, ko je dejansko delovanje izdelka pod pričakovano ravni, večje neskladje povzroči večjo stopnjo nezadovoljstva. (Ule in Kline 1996, 249)

Med drugim omenjata, da je kljub na videz enostavnemu dojetanju zadovoljstva in nezadovoljstva to dostikrat bolj zapleteno. Vse je odvisno od izkušnosti potrošnika na

trgu, v primeru neizkušenosti potrošnik ne ve točno, kaj naj pričakuje, medtem ko ima izkušeni potrošnik točno izoblikovana pričakovanja, zato je pri neizkušenem potrošniku nezadovoljstvo običajno manjše.

Naštela sta nekaj reakcij nezadovoljnih potrošnikov:

1. Ne stori ničesar.
2. V prihodnje se izogiba prodajalcu/znamki/proizvajalcu.
3. Širi svoje negativne izkušnje od ust do ust v socialni mreži, katere član je.
4. Skuša dobiti odškodnino/nadomestilo pri prodajalcu (pritožba).
5. Pritoži se na zunanjo agencijo (za varstvo potrošnikov ipd.). (Ule in Kline 1996, 250)

Nezadovoljni potrošniki se prodajalcu ne pritožijo vedno. Po raziskavah jih večina ne naredi ničesar. Razlogi, ki vplivajo na potrošnikovo pritožbo pa so naslednji:

- Stopnja nezadovoljstva: Pri manjšem nezadovoljstvu se morda ni vredno pritožiti. Svet ni popoln. Bolj se nezadovoljstvo veča, večja je možnost, da se bo potrošnik pritožil.
- Pomembnost: Če je zadovoljstvo povezano z izdelki ali storitvami, ki so za potrošnika pomembnejši, je verjetnost pritožbe večja.
- Stroški/koristi pritožbe: Potrošnik se bo bolj verjetno pritožil, če bo zaznal visoke pričakovane koristi in nizke pričakovane stroške.
- Osebne lastnosti: Raziskave so pokazale, da obstaja pri nekaterih ljudeh večja verjetnost, da se pritožijo kot pri drugih. Verjetnost je, da se bodo pritožili bolj izobraženi ljudje, ljudje, ki imajo na voljo več časa ter ljudje z osebnostnimi lastnostmi, kot je na primer nasilnost.
- Pripisovanje krivde: Če ima potrošnik težave, vendar meni, da je to morda njegova napaka, je razumljivo manj verjetno, da se bo pritožil. Prav nasprotno drži, če potrošnik pripisuje vzrok za težave proizvajalcu ali prodajalcu. Ta dejavnik vplivanja na verjetnost pritožbe je z vidika tržnika morda najproblematicnejša, saj vključuje tudi čustva in potrošnik morda niti ne zmore jasno govoriti o težavah. (Ule in Kline 1996, 250)

Hening-Thurau in Hansen sta s pomočjo raziskave, ki je temeljila na razlogih za izgubo potrošnikov ugotovila, da se je cena kot razlog za izgubo potrošnika od leta 1995 do leta 1997 vedno bolj zmanjševala, z 68 % je padla na 50 %, na drugi strani pa je razlog načina opravljene storitve pri izgubi potrošnika vedno večji, od leta 1995 do leta 1997 je zrasel s 17 % na 34 % (2000, 218).

5 KAKOVOST

5.1 Opredelitev kakovosti

Kakovost dojema vsak posameznik drugače, saj imamo različne potrebe, želje in zahteve. Za nekoga je storitev kakovostna, nekomu drugemu pa ne, ker ima drugačna merila. Zato je težko postaviti standarde storitev, ki bi bile za vse enako kakovostne.

Lipičnik in Možina (1993, 120) opredeljujeta kakovost izdelka z naslednjimi besedami:

Kakovost izdelka ima pomemben vpliv na tržni položaj izdelka. Opredelili bi jo kot tiste lastnosti, ki zadovoljujejo potrebe kupcev. Širši pomen kakovosti pa zajema material, iz katerega je izdelek narejen, obliko, barvo, izvedbo, uporabnost izdelka in tiste značilnosti, ki so povezane z okusom, modo in podobnimi lastnostmi.

Podjetje bo pritegnilo potrošnika predvsem s kakovostnim izdelkom, to je takšnim, ki je izraz želja, zahtev in potreb potrošnikov, ki jim je izdelek namenjen. *Raven kakovosti* pa je dosežek, ki kaže, koliko se je proizvajalcu posrečilo zadovoljiti želje in potrebe potrošnikov. Kot merilo kakovosti potrošniki uporabljajo različna merila, predvsem prodajne cene, obliko in lastnost izdelka, pogosto pa tudi njegovo blagovno znamko in garancijo. Kvaliteta izdelka je tako eden najpomembnejših elementov nakupnih odločitev, vendar se lahko zgodi, da ga precenjujemo. V nekaterih primerih so namreč za nakupno odločitev mnogo bolj pomembni drugi dejavniki.

Kakovost izdelka se spreminja glede na razvojni čas družbe. Njen pomen se z leti in zgodovinskimi obdobji spreminja. Tržimo jo lahko na več načinov, po »podružbljenem« ali »izdelčnem« konceptu. Prvi upošteva mnenja potrošnikov, drugi pa le objektivne rezultate in tržnikovo prepričanje o kakovosti izdelka. Ker vsak posameznik kakovost dojema drugače, je potrebno poznati dejavnike, ki vplivajo na drugačno dožemanje le te. Prav tako posameznika drugače vrednotita ceno izdelka, lahko je obema pomembna, vendar iz različnih pogledov. Nekdo daje visoko pomembnost ceni, ker mu predstavlja statusni simbol, nekdo drug pa, ker je slabše situiran. Kakovost je potrebno obravnavati v celoti in ne po posameznih izdelkih, spremljati jo je potrebno v vseh stopnjah razvoja izdelka z vidika tehnične kontrole in subjektivne ocene kakovosti (Gabrijan in Snoj 1990, 194).

Poznavanje dimenzij kakovosti je osnova za ugotavljanje zadovoljstva. Za uspešno kakovost storitve je ključnega pomena »osebni pristop in profesionalni vtis«. Potrošnikovo pričakovanje in dejanska kakovost oziroma kakovost sta najboljša v tesni povezavi. Kakovost ima najboljši učinek na potrošnika, ko jo zazna (Damjan in Možina 1999, 132–133).

5.2 Kakovostna raven storitev

Potočnik (2000, 44) kakovostno raven storitev označi kot »neopredeljen pojem«, v nadaljevanju razloži njen pomen: »Pod pojmom kakovostna raven storitev razumemo primeren način, s katerim lahko zadovoljimo potrebe, pričakovanja in povpraševanje porabnika, oziroma je kakovost skupek lastnosti in značilnosti storitve, ki vplivajo na njeno sposobnost zadovoljiti potrebe porabnika«. Poudarja, da je kakovostno raven storitev nemogoče meriti s snovnimi merili, lahko pa jo merimo kot »tolerančno območje med želeno in dejansko prejeto storitvijo« potrošnika, ter dodaja, da posamezniki kakovost storitve sodijo po razliki »med pričakovano in dejansko storitvijo«.

Kakovostno raven storitev dosežemo z vnaprej zastavljenimi cilji, opredelitvijo kakovosti in načinom reševanja problemov s potrošniki. Na kakovostno raven storitev vpliva ustrezno motivirano in stimulirano osebje ter dodatno izobraževanje prodajnega osebja. Vodje podjetij morajo za boljše doseganje kakovosti storitve svojemu osebju neprestano podajati nove informacije o poslovanju podjetja, saj jih tako lažje uporabijo in pripomorejo k njihovem ustvarjalnemu reševanju problemov. ISO 9004-2 standard je dober pripomoček, ki je priporočljiv za vodenje kakovosti za storitvena podjetja (Devetak in Vukovič 2002, 288).

5.3 Zadovoljstvo odjemalcev in kakovost storitev

Zadovoljstvo in kakovost sta med seboj tesno povezana, v nekaterih primerih pride celo do enačenja, meji sta v primeru obravnavanja kakovosti pri zadovoljevanju potreb praktično zabrisani.

O tem piše tudi Snoj (1993, 158–159):

Nasploh je literatura iz marketinga in obnašanja uporabnikov enotna v konceptualiziranju zadovoljstva v pomenu izpolnjenega pričakovanja. 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.

Gradnja stališč s pomočjo vplivanja na zadovoljstvo odjemalcev je zlasti pomembna pri prvi izkušnji odjemalcev z določenimi storitvami.

V literaturi s pomočjo marketinga in obnašanja odjemalcev je pogosta zmeda pri uporabi konceptov »zadovoljstvo odjemalcev« in »kakovost« v primerih, ko je kakovost obravnavana z vidika zadovoljevanja potreb odjemalcev. V takih primerih oba koncepta enačijo. Nedvomno je *zadovoljstvo odjemalcev s storitvami legitimna sestavina ocene*

kakovosti storitev. Če jih obravnavamo iz marketinškega zornega kota, je zadovoljstvo s storitvami pravzaprav merilo kakovosti njihovega delovanja. [. . .]

Predpostavljamo lahko, da je zadovoljstvo z določeno storitvijo koncept, ki nastaja tudi skozi učinkovanje izidov delovanja te določene storitve. To učinkovanje pa lahko traja daljše obdobje. Pri dolgotrajnem učinkovanju se vtisi v zvezi s konkretno storitvijo »mešajo« z zadovoljstvi pri uporabi drugih tovrstnih storitev istega ponudnika/izvajalca ter z zadovoljstvi ob uporabi konkurenčnih storitev oziroma izdelkov.

Pride torej do prelivanja v določeno raven kakovosti storitev določene storitvene organizacije, ki jo zaznavajo odjemalci. Zato so meje med konceptom zadovoljstva odjemalcev s storitvami in kakovosti storitev, obravnavane z vidika potreb odjemalcev, pravzaprav nedorečene.

5.4 Subjektivna ocena kakovosti in zadovoljstvo

Potrošnik zazna kakovost izdelka ali storitve s pomočjo subjektivnega in objektivnega stališča. Najbolj na njegovo zadovoljstvo vpliva subjektivno ali osebno stališče. Objektivna kakovost, ki zajema tehnično raven izdelka, vpliva na subjektivno »zaznavo«. Zaznana ali subjektivna kakovost je glavna pri dajanju občutka zadovoljstva. Zaradi različne subjektivne zaznave vsakega posameznika na primeru istega izdelka ali storitve lahko ta nudi drugačno stopnjo zadovoljstva, zato morajo podjetja razviti izdelke in storitve, ki so kakovostne ter ustrezajo potrebam in pričakovanjem širše skupine potrošnikov (Musek Lešnik 2007, 27).

5.5 Težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti

Tako kot ima vsaka stvar svoje prednosti in slabosti, jih ima tudi nadziranje kakovosti. Težavnost se pojavi pri nedoločljivosti in neenakomernem enačenju izdelkov v primerjavi s storitvijo, saj ocene o storitvah temeljijo predvsem na subjektivnih mnenjih in so si zato lahko zelo različne in neenotne.

Potočnik nam podaja svoje mnenje o definiciji težavnosti ugotavljanja in nadziranja kakovosti:

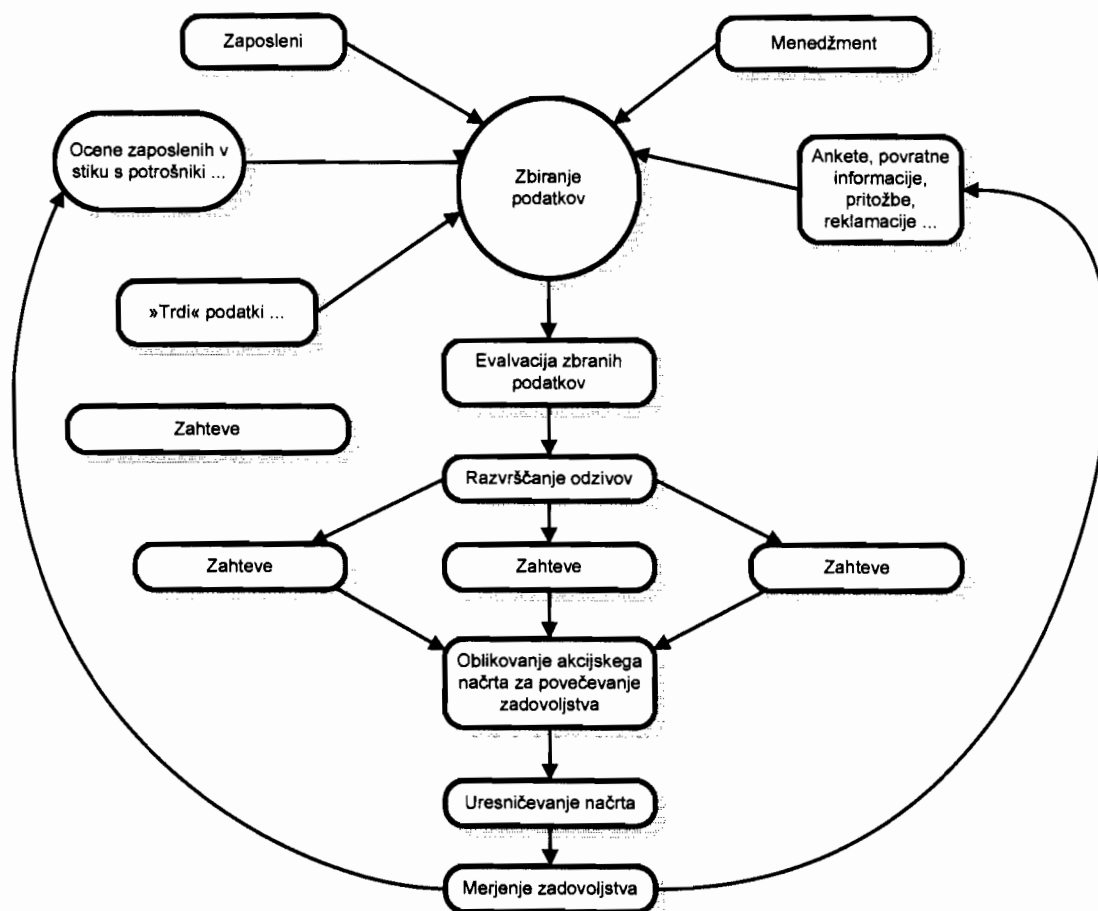
Ker je večina storitev neopredmetena in s tem tudi neotipljiva, je izjemno težavno ugotavljanje in nadziranje njihove kakovosti. Storitve praviloma izvajajo ljudje, seveda ne tako, kot izdelujejo izdelke; ljudje ne delujejo tako kot stroji v proizvodnem procesu. Prav zato porabnik zelo težko ocenjuje vrednost storitve, ki jo je dobil, pa tudi izvajalec storitve ne more natančno ugotavljati in nadzirati njene kakovosti. Poleg tega je ocenjevanje vrednosti in kakovosti storitve odvisno predvsem od mnenj, vrednot in pričakovanj porabnikov oziroma potencialnih porabnikov. (Potočnik 2000, 22)

5.6 Sistematično zagotavljanje zadovoljstva potrošnikov

Musek Lešnik je zasnoval model sistematičnega strateškega pristopa k ugotavljanju in zagotavljanju zadovoljstva, ki je predstavljen na sliki 5.1, zraven velja omeniti, da pri zbiranju povratnih informacij potrošnikov te niso v celoti zajete, saj pri vsakem zbiranju podatkov pride do števila potrošnikov, ki v raziskavo niso zajeti iz razlogov kot so: pomanjkanje časa, negativna stališča in izkušnje. Velikokrat v raziskavo niso zajeti najbolj zahtevni potrošniki, kljub temu lahko pridobljene informacije veliko povedo. Podatki o zadovoljnih in nezadovoljnih potrošnikih so skoraj enako pomembni, na osnovi zadovoljnih potrošnikov pridemo do informacij, kateri izdelek ali storitev je potrebno ohranjati na visoki ravni, podatki nezadovoljnih potrošnikov pa povedo na katerih področjih so potrebne izboljšave. Informacije lahko prispevajo zaposleni, ki so v neposrednem stiku s potrošniki kot tudi drugi zaposleni in vodje podjetja. Pod besedo »trdi« podatki so mišljeni ekonomski kazalniki, vendar zaradi variabilnosti pri določanju zadovoljstva potrošnikov niso vedno točni, zato jih jemljemo s previdnostjo in preverjanjem.

Na oblikovanje zadovoljstva potrošnika vplivajo pričakovanja, zahteve in želje. Zaradi hitrega spreminjanja potrošnikovih želja v pričakovanja ali pričakovanja v zahteve, morajo podjetja nenehno ugotavljati in zagotavljati zadovoljstvo potrošnikov (Musek Lešnik 2007, 40–42).

Slika 5.1 Model sistematičnega strateškega pristopa k ugotavljanju in zagotavljanju zadovoljstva



Vir: Musek Lešnik 2007, 40.



6 MERJENJE ZADOVOLJSTVA

Podjetja, ki se zavedajo pomembnosti zadovoljstva in kakovosti storitev do svojih odjemalcev, vedo, da je za učinkovito obvladovanje teh dveh sestavin pomembno merjenje, da lahko zadovoljstvo oziroma kakovost spremljajo. Prvo določijo metodo po kateri bodo merili, opravijo meritve, ki se običajno izvajajo večkrat na leto (za dobro in učinkovito spremljanje) in šele iz dobljenih rezultatov lahko dosežejo postopno izboljšanje, naredijo primerjave različnih obdobj, ocenijo trenutno stanje ter naredijo plan izboljšave stopnje zadovoljstva in kakovosti.

Chang in Kelly merjenju zadovoljstva potrošnikov pripisujeta pomembne rezultate pri odkrivanju, kaj si potrošniki želijo in kako jim lahko najbolj ustrezemo, prav tako pridemo do ugotovitev, kaj si potrošniki želijo, a tega nimajo. Zadovoljstvo definirata kot stičišče med storitvijo ali izdelkom in potrošnikovimi zahtevami (Chang in Kelly 1994, 23–24).

6.1 Metode merjenja zadovoljstva

Musek Lešnik (2007, 37) meni, da so zanesljivi podatki temelj učinkovite strategije za zagotavljanje zadovoljstva. Pomen pripisuje pravilnemu zajemanju podatkov za merjenje zadovoljstva ali nezadovoljstva in njihovem prilagajanju. Poudarja eno izmed najbolj pogostih metod merjenja zadovoljstva in sicer z ocenjevalnimi lestvicami Likertovega tipa, ki merijo stopnje zadovoljstva od popolnoma nezadovoljen (1) do popolnoma zadovoljen (5).

Snoj (1998, 29) podaja drugačno metodo merjenja zadovoljstva, razliko med pričakovano in dejansko zaznano vrednostjo izdelka. Pričakovano vrednost definira kot vrednost, ki jo odjemalci pričakujejo, nanjo vpliva prepričanje odjemalca o izdelku, njegove izkušnje o izdelku in različna mnenja drugih oseb o tem izdelku. Dejanski zaznani vrednosti pripisuje odvisnost od mnogih dejavnikov, med njimi zaznane značilnosti delovanja izdelka in zaznane sposobnosti odjemalca. Poudarja, da je tak koncept merjenja težavno meriti, saj ne obstajajo celovita objektivna merila.

Horovitz in Panak (1997, 177–179 in 184–185) opisujeta več različnih merilnih sistemov, med katerimi sta za zadovoljstvo in kakovost pomembna dva, in sicer »primer Hippopotamusa: Utrditi notranjo zavest o kakovosti« in »primer Hilti: Kakovostno nadziranje razvoja pričakovanj strank«. V prvem primeru opisujeta proces vpeljevanja meritev zadovoljstva in kakovosti v verigo restavracij Hippopotamus in končne posledice vpeljane novitete. Sprva se vodstvo ni povsem strinjalo z idejo merjenja zadovoljstva in kakovosti, saj niso verjeli, da ju lahko objektivno ovrednotijo, hkrati pa se jim je zdelo merjenje nepotrebno, saj je imel posel lepe donose. Po uvedbi rednih meritev so se vsi sodelavci in vodilni zavzeli za novo metodo, saj so sprevideli, da lahko tako učinkovito nadzorujejo in izboljšujejo procent kakovosti in zadovoljstva v verigi

restavracij, prav tako nov način dela spodbuja tekmovalnost in motiviranost zaposlenih ter vodij, izziv biti med boljšimi. V drugem primeru avtorja pripisujeta pomen uspehu merjenja zadovoljstva in kakovosti sistemu »vodilni uporabnik«, ki ga definirata kot:

»Vodilni uporabnik« je opredeljen kot potencialni kupec, ki »kritično gleda na poslovanje podjetja, ima jasno predstavo o svojih potrebah in je sposoben povedati, kakšna je razlika med njegovo potrebo in izvedbo«. (1997, 185)

Sam sistem deluje na principu strank, ki se ne odločijo za nakup izdelka, te stranke podjetje povabi na posebej prirejene seminarje, kjer jim z »visoko profesionalno obravnavo novega tehnološkega razvoja« pomaga določiti, kakšne bodo njihove potrebe v prihodnosti. Na tak način uspe podjetje hitreje in učinkoviteje ugoditi kupcu, da se naslednjič odloči za nakup izdelka, ki ga je tako rekoč sam »zasnoval«.

Chakrapani (1998, 213) je zasnoval deset korakov merjenja zadovoljstva potrošnikov, ki so predstavljeni na sliki 6.1.

Slika 6.1 Merjenje zadovoljstva potrošnikov

DESET KORAKOV ZA MERJENJE ZADOVOLJSTVA POTROŠNIKOV			
INTERPRETACIJA	1. Zbiranje podatkov	2. Izbira merilnega sistema	3. Pravilna izbira ključnih strank
	4. Izbira pravih vprašanj	5. Uporaba pravih sistema	6. Analiza naj bo usmerjena akcijsko
SPREMLAJNJE	7. Razmišljaj o delitvi trga	8. Pravilna interpretacija rezultatov	9. Previdna uporaba rezultatov
MERJENJA	10. Kreiranje sistema merjenja zadovoljstva		

Vir: Chakrapani 1998, 213.

6.2 Težave pri merjenju zadovoljstva

Musek Lešnik (2007, 38) poudarja, da so največje težave pri merjenju zadovoljstva podjetij zanašanje na površne in hitro zbrane podatke z anketami in vprašalniki, kar lahko privede do škode. Tako podjetja ne rešujejo problemov, ki bi jih morala, temveč se ukvarjajo s problemi, ki niso pomembni.

Predstavlja nam najbolj pogoste napake pri merjenju zadovoljstva:

1. ad-hoc instrumentarij za merjenje zadovoljstva po določenem viru (priročniki, vprašalniki), ali ga za podjetje pripravi nekdo od zunaj (agencija, konzultant) brez poznavanja specifičnih okoliščin podjetja,
2. podjetje se osredotoči zgolj na podatke o zadovoljstvu potrošnikov, ne pa tudi na (enako pomembne) podatke o nezadovoljstvu,
3. podjetje se zadovolji s »površinskimi« podatki o zadovoljstvu potrošnikov (še posebno, če ti kažejo ugodeno podobo), namesto, da bi šlo globlje in raziskalo vzroke za zadovoljstvo in nezadovoljstvo,
4. podjetje ne loči različnih skupin potrošnikov in ne posveti posebne pozornosti prepoznavanju in spoznavanju najpomembnejših, in ugotavljanju njihovega zadovoljstva,
5. podjetje »meče v isti koš« zahteve, pričakovanja in želje potrošnikov, čeprav gre za kategorije, ki različno vplivajo na njihovo doživljanje nakupov in na zadovoljstvo.

Snoj omenja še eno značilnost potrošnikov, ki otežuje upravljanje z zadovoljstvom. Meni, da se potrošniki zelo hitro navadijo visoko kakovostnih storitev in je podjetje primorano to raven nenehno izboljševati, sledi neskončen boj s konkurenco, saj lahko drugače izgubijo potrošnika (1993, 29–30).

Težave, ki se pojavijo pri merjenju zadovoljstva, so lahko naslednje:

- merimo napačne stvari,
- zanemarjamo informacije, ki jih lahko dobimo od naših zaposlenih,
- uporabljamo zastarele meritve,
- merimo na napačen način,
- ne definiramo cilja merjenja zadovoljstva,
- uporabljamo indeks, ki zajema preveč podatkov, ki so združeni v eni ali v več številkah, vendar so še vedno nepregledni in nam ne pokažejo celotne slike zadovoljstva potrošnikov (Chakrapani 1998, 208–212).

6.3 Težave pri analiziranju rezultatov zadovoljstva

Glavne težave analiziranja podatkov so običajno prevelika količina prejetih informacij in interpretacija le teh, ki pa niso edini razlog. Musek Lešnik (2007, 38–40) opisuje šest razlogov, ki povzročajo težave pri analiziranju podatkov. Te so: »neizkušenost« podjetja pri raziskovanju, »neznanje«, ki je pogosto povezano s strahom, »strah« podjetja pred razkritjem neugodnih informacij, zato lahko pride do skrivanja le teh, »olepševanje« pridobljenih informacij in rezultatov, »podcenjevanje pomena podatkov«, ko jih ne zbiramo iz pravih razlogov, »ustvarjanje megle« z

Merjenje zadovoljstva

namenom pridobivanja samo pozitivnih informacij in opuščanje negativnih, »različni interesi podjetja in tistih, ki zbirajo podatke o zadovoljstvu potrošnika« in »različni interesi podjetja in zunanjih svetovalcev, ki zbirajo podatke o zadovoljstvu potrošnika«.

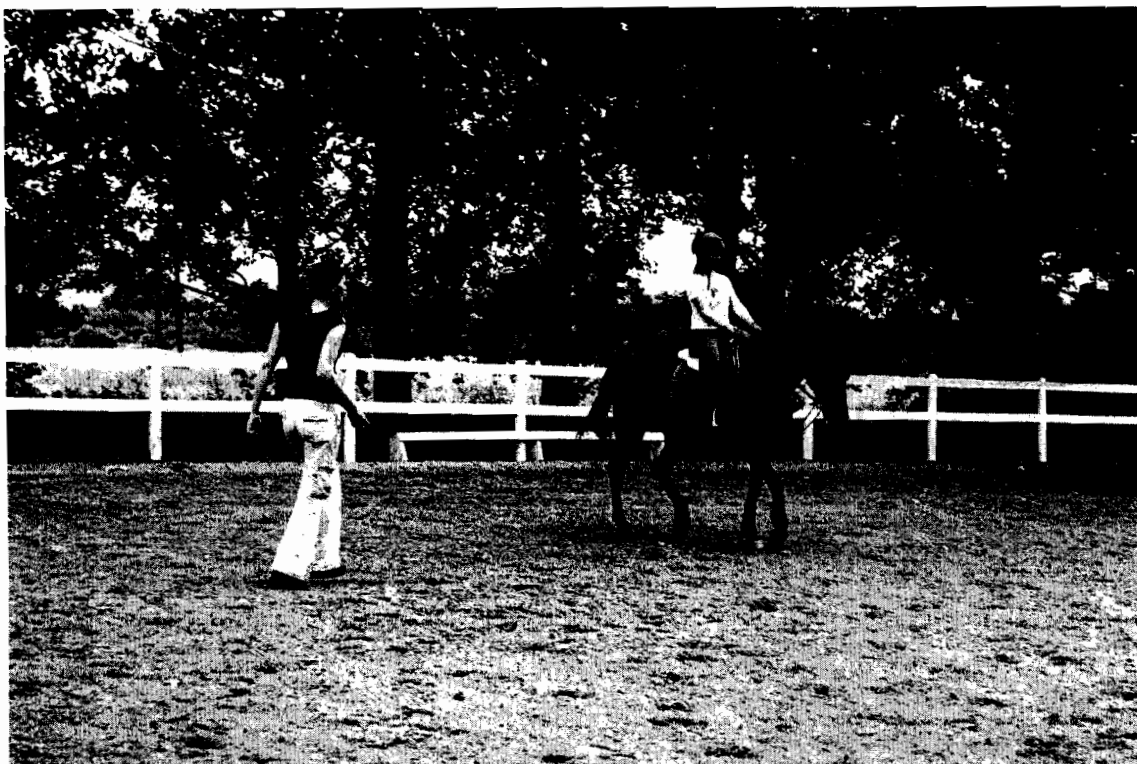
7 KONJENIŠKI KLUB GIBANJE

7.1 Predstavitev konjeniškega kluba

Konjeniški klub Gibanje je bil ustanovljen leta 2004 z namenom zagotavljanja optimalnih pogojev za bivanje in vadbo konj. Obenem so želeli ustvariti prijazno okolje, tako za rekreativne ljubitelje konj kot tudi za tiste, ki bi se želeli s konjeništvom, predvsem z dresuro in preskakovanjem zaprek, ukvarjati tekmovalno. Da bi uresničili vse zastavljene cilje, so najprej s pomočjo Agroemone d.o.o., zagotovili primerne prostorske kapacitete, nato pa so s pomočjo izdatnega prostovoljnega dela članov te kapacitete tudi tako dodelali, da ustrezajo postavljenim ciljem.

Za napredovanje v veščinah jahanja v vseh konjeniških disciplinah so potrebni strokovno usposobljeni kadri. Pohvalijo se lahko, da imajo konji in tekmovalci na izbiro vrhunske trenerje, tako za dresuro kot preskakovanje ovir, ter da je dobro poskrbljeno tudi za najmlajše in malo starejše začetnike v šoli jahanja, ki so jo začeli uvajati šele nedavno. V sorazmerno mladem klubu je trenutno nekaj več kot 20 članov (od tega 9 tekmovalcev z licencami KZS), prav toliko konj pa gostuje tudi v hlevih (Slejko 2008, 46–47).

Slika 7.1 Ura jahalne šole v KK Gibanje



7.1.1 Dejavnosti kluba

KK Gibanje se ukvarja z naslednjimi dejavnostmi:

- šolanje konj,
- treningi in tekmovanja v dresuri in preskakovanju ovir,
- terensko jahanje,
- jahalna šola,
- vzreja konj,
- polna oskrba konja (penzion).

V vsaki od naštetih dejavnosti se je možno dogovarjati o obsegu storitev, ki jih lahko KK Gibanje nudi, tako za konja kot za konjenika.

7.1.2 Ponudba kluba

V klubu razpolagajo z 27 boksi, od katerih so trenutno prosti še štirje. Boksi so velikosti 3,0 x 3,5 m in so opremljeni z napajalnikom in krmilnikom ter nastlani z žagovino. Konjeniški klub Gibanje nudi nastanitev konja z uporabo infrastrukture oz. penzion za konja, ki vključuje:

- nastanitev oz. najem boksa,
- hrana: oves, seno,
- nastilj: žaganje,
- čiščenje boksa (2 x dnevno),
- hranjenje konja (3 x dnevno),
- uporaba jahališč (zunanje jahališče, jahalnica),
- uporaba izpustov,
- uporaba zaprek,
- uporaba servisnih prostorov (sedlarna, garderoba, sanitarije, klubski prostor),
- uporaba sprehajalne naprave (Slejko 2008, 48–49).

7.2 Analiza zadovoljstva in kakovosti storitev jahalne šole

V empiričnem delu je uporabljena metoda nestrukturiranega intervjuja. Intervjuvala sem tri osebe, ena vodi šolo jahanja, dve pa sta učenki v šoli jahanja, od tega je ena učenka v šoli jahanja skoraj dve leti, druga pa je šele začetnica, saj je član šole jahanja komaj tri mesece. Intervjuji so anonimni, zato ne bom razkrila osebnih podatkov intervjuvanih oseb.

Predpostavila sem eno glavno in stranske hipoteze:

1. Glavna hipoteza: Novi in starejši člani so zadovoljni s storitvami jahalne šole, drugače šole ne bi obiskovali.
2. Hipoteza: Vsaka od intervjuvanih oseb razume besedi zadovoljstvo in kakovost drugače.
3. Hipoteza: Zadovoljstvo je pogoj, da so člani jahalne šole zvesti šoli jahanja.
4. Hipoteza: Pri kriteriju izbiranja jahalne šole je na prvem mestu lokacija, nato sledijo še vse ostale zahteve.

Zaradi boljše koncentracije in lažjega spremljanja sem vsak intervju snemala na digitalni diktafon. Povzetke in analizo sem naredila s ponovnim poslušanjem posnetkov. Za pomoč sem si vnaprej pripravila vprašanja, ki so bila rdeča nit intervjuja.

7.2.1 Intervju s članom, ki jahalno šolo obiskuje slabi dve leti

Prva oseba, ki sem jo intervjuvala, obiskuje jahalno šolo slabi dve leti. Stara je 31 let, po izobrazbi je univerzitetni diplomirani ekonomist. Intervju sem opravila 10.07.2008 v Depali vasi pred KK Gibanje, in sicer v avtu intervjuvane osebe. Intervju je potekal nemoteno. Ker se je odvijal v avtu intervjuvane osebe, je bilo ozračje bolj sproščeno. Vprašanja in odgovori intervjuja so bili naslednji:

Kaj razumete pod besedama zadovoljstvo in kakovost?

Vprašanje sem zastavila za lažje razumevanje intervjuvane osebe, da sem na obravnavano temo lahko gledala iz njenega zornega kota.

Pod besedo zadovoljstvo intervjuvanec definira kot nekaj, kar »daje pozitivno energijo«, kar »nekaj vrača«, zaradi česar se bo oseba vračala »zaradi pozitivnih stvari«, ki jih dobi in ji »nudi zadovoljstvo«. Zadovoljstvo jo motivira, kar ji je zelo pomembno.

Kakovost razume kot »drugo fazo zadovoljstva«, poudarja, da na začetku nekega procesa ne veš točno, kaj pomeni kakovost, ko pa neko stvar bolje spoznaš, lahko začneš primerjati in ugotavljati »kakšni so tvoji standardi kakovosti in si jih počasi izoblikuješ«.

Kako pomembno je po Vašem mnenju zadovoljstvo članov jahalne šole?

Vprašanje sem zastavila, ker me je zanimala stopnja pomembnosti, ki jo intervjuvanec čuti do obravnavane teme.

»To, da si zadovoljen, je razlog, da prideš še naslednjič,« poudarja intervjuvana oseba. Meni, da bi v primeru nezadovoljstva zamenjala šolo. Zadovoljstvo po pomembnosti uvršča na prvo mesto med dejavniki izbire storitvenega ponudnika.

Kaj po Vašem mnenju vpliva na zadovoljstvo jahačev v jahalni šoli?

Intervjuvančevo mnenje je, da na zadovoljstvo najbolj vpliva inštruktor in način njegovega poučevanja, v drugem planu je sam jahač jahalne šole (zbranost med učno uro, da ne popuščaš, da veš kaj hočeš, imaš svoj cilj) in nato konj. Pomembno je, da so konji dobro šolani ter neproblematični.

Spomnite se dogodka v jahalni šoli, ko ste se počutili še posebej dobro / posebej slabo. Opišite ga.

Na podlagi tega vprašanja sem prišla do glavnih elementov, ki so sprožili zadovoljstva in nezadovoljstva.

Intervjuvana oseba opisuje, da se je počutila še posebej dobro, ko je usvojila nov nivo znanja in s tem pridobila samozavest. Občutek opisuje kot »blagodejen«. Iz tega je razvidno, da njeno zadovoljstvo predstavljajo doseženi izzivi, za katere si prej ni niti mislila, da jih lahko doseže in na njeno življenje vplivajo kot »zelo srečni dogodki«.

Kot posebej slab dogodek se spomni slabe organiziranosti v določenem trenutku, ko je bilo v jahalnici več jahačev, tako šolarji niso imeli »svojega« časa, namenjenega le šoli jahanja. Ob tem dogodku je razmišljala, da bi zamenjala jahalno šolo, vendar se je na srečo organiziranost zelo izboljšala. Iz omenjenih besed je razvidno, da je osebi zelo pomembna organizacija, čas, ki je namenjen samo šolarjem in tudi omejeno število jahačev v jahalnici, saj se s takim načinom lažje in več naučiš. Spomni se tudi dogodka, ko je bila varnost jahanja zaradi malo bolj divjega konja ogrožena. Varnost ji je zelo pomembna in kakršno koli izpostavljanje nevarnosti povzroča v njej nezadovoljstvo.

Kaj vpliva na Vaše zadovoljstvo v jahalni šoli?

Z vprašanjem sem želela poiskati najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo intervjuvane osebe v jahalni šoli.

Dejavniki zadovoljstva intervjuvane osebe so:

- dobri inštruktorji, ki znajo prenašati znanje na šolarje,
- novo znanje,
- varnost.

Kako ste zadovoljni s storitvami jahalne šole?

Inštruktorji:

- z inštruktorji je zelo zadovoljna, vseč ji je raznolik kader, saj od vsakega dobi nekaj drugega, različno znanje in različni pristopi. Omenja tudi, da so nekateri inštruktorji boljši za začetnike, saj veliko delajo na osnovah, medtem ko drugi učijo jahače, ki znajo nekaj več in zahtevnejšo tehniko.

Opremo:

- Z jahalno opremo je zadovoljna, edino kar jo moti je to, da je za vsakega konja potrebna druga oprema in zato porabi več časa. Prav tako je potrebno poznavanje za pripravo različne opreme.

Izbiro konj:

- Z izbiro konj je zelo zadovoljna, saj ji vsak konj da drugačno izkušnjo, za obvladovanje so potrebne drugačne veščine. Veseli jo, da so konji tako zelo različni in se je potrebno vsakemu posebej prilagajati ter možnost menjave konj.

Prostorom:

- S prostori kluba je zadovoljna, vendar je omenila, da na začetku ni bila informirana o vseh prostorih in njihovi rabi, kar je na začetku ni oviralo.

Jahališčem:

- Z jahališčem je zelo zadovoljna, omeni le, da je potrebno v pokriti jahalnici biti bolj pozoren pri jahanju, ker je malo manjša kot zunanje jahališče, vendar je to ne ovira in je mnenja, da zadostuje njenim potrebam.

Organiziranostjo:

- Omeni, da je z organiziranostjo zadovoljna, da so inštruktorji dosegljivi za dogovarjanje o urah šole jahanja in da jih je zadostno število.

Individualnim dogovorom:

- Vse, kar se je dogovorila, je vedno veljalo, tako da je z dogovori zelo zadovoljna.

Ceno:

- Ceno primerja s šolo jahanja v Avstriji in meni, da sta si primerljivi. Omeni, da na začetku, ko je začela jahati, s ceno ni bila zadovoljna oziroma z inštruktorico, saj je ura učenja trajala samo pol ure, od tega ni niti enkrat sama vodila konja za vajeti, vse je opravljala inštruktorica. Sedaj pa z zamenjavo inštruktorja cena opravičuje storitev (čas trajanja, izvedba učne ure, kakovost izvedbe).

Lokacijo:

- Z lokacijo je zadovoljna, saj je v bližini njenega doma.

Kako bi po Vašem mnenju povečali obseg zadovoljstva v jahalni šoli?

Z vprašanjem sem želela poiskati subjektivno mnenje o povečanju zadovoljstva, s tem sem poiskala najbolj zaželeno storitev vsake intervjuvane osebe v jahalni šoli.

Obseg zadovoljstva bi se pri intervjuvani osebi povečal z raznolikimi urami (dresurne ure, preskakovanje zaprek). Ko osvojiš osnovne gibe, naj bi povezoval različne gibe, ki so bolj zahtevni in bi s tem napredoval, pri vajah naj bi bilo veliko

raznolikosti. Ugotavlja, da se znajo inštruktorji jahanja dobro prilagajati zmožnostim in željam jahačev v jahalni šoli. Sposobni so motivirati in postavljati dosegljive in realne cilje, čeprav se zdijo tečajnikom na prvi pogled nedosegljivi. Ko cilje dosežejo, se v njih poveča stopnja zadovoljstva in samozavesti, da nekaj, za kar so si še nedolgo nazaj mislili, da ne zmorejo, lahko dosežejo.

7.2.2 Intervju s članom, ki jahalno šolo obiskuje tri mesece

Oseba obiskuje jahalno šolo tri mesece. Stara je 25 let, po izobrazbi je diplomirani organizator turizma. Intervju sem opravila 13.07.2008 v Depali vasi pred KK Gibanje, in sicer v avtu intervjuvane osebe. Intervju je potekal nemoteno. Ker se je odvijal v avtu intervjuvane osebe, je bilo ozračje bolj sproščeno. Edino, kar je malo zmotilo intervju, je bila huda nevihta, vendar zaradi kakovosti digitalnega diktafona zapis intervjuja ni bil moten. Vprašanja in odgovori intervjuja so bili naslednji:

Kaj razumete pod besedama zadovoljstvo in kakovost?

Besedo zadovoljstvo povezuje z napredkom med šolo jahanja in užitkom. Prav tako dosega zadovoljstvo ob zastavljenih ciljih, prvo si zastavi kratkoročne in nato dolgoročne cilje.

Kakovost storitve povezuje z zadovoljstvom, v nadaljevanju omeni, da ima vsak posameznik različno lestvico pričakovane kakovosti, pri nekaterih je nižja, pri drugih višja. Kakovost primerja s ponudbo, če podjetje ponuja poleg osnovnih konkurenčnih še neko nadgradnjo storitve, »lahko rečemo, da je to neke vrste kakovost«. Kakovosti daje velik pomen. Kot začetnik jahalne šole pravi, da je kakovost težje oceniti, po drugi strani pa morda lažje, saj način učenja, ki začetniku leži, lahko vpliva na njegovo presojo in se mu zdi storitev kakovostna, nekdo, ki mu način učenja ne leži, bo storitev ocenil kot nekakovostno. Na koncu doda, da je kakovost težje ocenjevati, saj gre tu za delo z ljudmi, vsak posameznik ima svoje želje in mnenja o izvedbi neke storitve, zato se je potrebno prilagajati vsakemu posamezniku posebej.

Kako pomembno je po Vašem mnenju zadovoljstvo članov jahalne šole?

Zadovoljstvo članov jahalne šole uvršča po pomembnosti na prvo mesto. Pravi: »Če je neka stranka zadovoljna, se bo vračala«. Kot začetnik poudarja, da boš nekje ostal ne glede na ceno, če ti je tam »všeč«.

Kaj po Vašem mnenju vpliva na zadovoljstvo jahačev v jahalni šoli?

Pomembnost pripisuje pristopu inštruktorja, da se član šole počuti zaželenega, dobrodošlega, da inštruktorju ni odveč komunicirati. Timski duh je prav tako eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo jahačev v jahalni šoli. Prav

tako vpliva na zadovoljstvo dober konj, ki je poslušen, dodatna ponudba (garderoba, kabina za tuširanje) in občutek domačnosti.

Spomnite se dogodka v jahalni šoli, ko ste se počutili še posebej dobro / posebej slabo. Opišite ga.

Opisuje dogodek, ki ji daje še posebej dobre občutke, saj se lahko po zaključeni uri šole jahanja pogovarja s svojimi inštruktorji, ostalimi člani kluba in navezuje prijateljske odnose.

Kot posebej slab dogodek se oseba spomni, ko je padla s konja, vendar za dogodek ne krivi inštruktorja, marveč pomanjkanje svojega znanja. Pomanjkanje znanja sproži nezadovoljstvo, vendar v jahalni šoli delajo veliko na izobraževanju, tako da to ne more biti povod k zamenjavi jahalnega kluba, potreben je le čas za osvojitve dodatnega znanja.

Kaj vpliva na Vaše zadovoljstvo v jahalni šoli?

Na zadovoljstvo intervjuvane osebe vpliva, da se inštruktorji posvetijo učencu in da obstaja možnost individualnega dela in vidnega napredka, ter da na učni uri niso več kot trije učenci. Na zadovoljstvo vpliva tudi menjava inštruktorjev, saj tako spoznaš različne načine in pristope učenja. Pravi, da: »kraj, kamor rad prihajaš, kjer se sproščaš in dobro počutiš« vpliva na njeno zadovoljstvo. Veliko ji pomeni, da se počuti varno. Ko bo dosegla dolgoročni cilj, to je prosto jezdenje na terenu v naravi, bo prav tako dosegla visoko stopnjo zadovoljstva, do tam pa jo čaka še veliko kratkoročnih ciljev. Omeni tudi, da je zelo pomembno lepo ravnanje s konji, kar je v tem klubu stalna praksa.

Kako ste zadovoljni s storitvami jahalne šole?

Inštruktorji:

- Z inštruktorji je zelo zadovoljna, vseh ji je, da se menjajo, saj tako lažje spozna različne vidike poučevanja.

Izbiro konj:

- Zadovoljna je, ker ima še vedno istega konja, dokler ne spozna vseh osnov jahanja. Kasneje, ko bo znala več, lahko konja zamena za bolj zahtevnega.

Prostorom:

- Zelo je zadovoljna, ker ima vsak konj urejen in čist prostor ter velike izpuste (pašnike). Prav tako ji je všeč, da ima jahalni klub svoje garderobe, kuhinjo, sedlarno in možnost tuširanja.

Jahališčem:

- Zelo je zadovoljna, da ima jahalni klub zunanjo manežo¹ in notranje (pokrito) jahališče.

Organiziranostjo:

- Glede organiziranosti nima nobenih pripomb, kadar se kaj zmeni to tudi velja.

Učno uro jahalne šole:

- Zelo je zadovoljna s potekom učne ure, med učenjem ni gneče, saj so na uro največ dva do trije učenci. Poudarja, da se tako največ nauči.

Individualnim dogovorom:

- Veseli jo, da se lahko tudi posebej dogovarja o individualnih urah.

Ceno:

- Pravi, da ura jahanja ni poceni, vendar je s ponudbo zadovoljna, zato je pripravljena plačati tako ceno. V primeru, da bi se cena zvišala, bi na mesec opravila manj ur jahanja, kluba pa zaradi tega ne bi zamenjala, vsaj takoj ne.

Lokacijo:

- Zadovoljna je, da je klub lociran blizu Ljubljane in obvoznice, pravi, da ni blizu njenega doma, vendar porabi zaradi prej omenjenih prednosti malo časa, da prispe do kluba. Velika prednost je možnost jahanja na odprtem (terensko jahanje).

Kako bi po Vašem mnenju povečali obseg zadovoljstva v jahalni šoli?

Za povečanje zadovoljstva je omenila predlog, da se organizira piknik, kjer se lahko vsi inštruktorji in člani jahalne šole bolje spoznajo in navežejo stike. Prav tako bi povečala zadovoljstvo z uvedbo »bonus ur«, ura, ki bi si jo oseba lahko prislužila med družabnimi igrami ali najbolj priden tečajnik konjeniškega kluba v mesecu.

7.2.3 Intervju z vodjem jahalne šole

Oseba, ki vodi šolo jahanja je stara 22 let. Z jahanjem se ljubiteljsko ukvarja od svojega 6. leta, bolj resno pa se ukvarja že 8. leto. Obiskuje Visoko poslovno šolo za poklic komercialista. Šolo jahanja v KK Gibanje vodi 7 mesecev, v KK Gibanje sodeluje od leta 2004, ko je bil klub ustanovljen. Intervjuvala sem jo v Lipici, kjer se je odvijala tekma v preskakovanju zaprek. Intervju je potekal v njenem avtu sredi travnika, kar je prispevalo k sproščujočemu vzdušju.

Kaj razumete pod besedama zadovoljstvo in kakovost?

Besedi zadovoljstvo in kakovost sta med seboj povezani. Pod besedo zadovoljstvo razume, da oseba dobi tisto kar zahteva, zadovolji svoje potrebe, pričakovanja in želje.

¹ Maneža – prostor, ki je ograjen, podlaga je običajno iz mivke in je namenjen vežbanju konj, tekmam v preskakovanju zaprek ali dresurnem jahanju.

Kakovost storitve dojema oseba, ki storitev slabše pozna, drugače, kot oseba, ki jo pozna dobro. Oseba, ki ponuja storitev in želi, da je ta kakovostna, se mora vsakemu potrošniku posebej prilagajati glede na znanje, potrebe in želje. Kot primer: začetniki v šoli jahanja ne potrebujejo visoko kakovostne storitve, saj so zadovoljni z enostavnim učnim programom, kljub temu pa je storitev kakovostno izpeljana.

Kako pomembno je po Vašem mnenju zadovoljstvo članov jahalne šole?

Zadovoljstvo članov jahalne šole ima za zelo pomembno, zadovoljni jahači bodo prihajali vedno znova. Edino zadovoljni jahači bodo pripeljali nove člane. Poudarja, da: »Če z nekom delaš, hočeš, da je zadovoljen, drugače tudi sam nisi zadovoljen.«

Kaj po Vašem mnenju vpliva na zadovoljstvo jahačev v jahalni šoli?

Na zadovoljstvo vplivajo naslednji dejavniki:

- način inštruktorjevega dela (da se posamezniku dovolj posvetijo in prilagodijo njegovim željam),
- da jahači delajo tisto, kar si želijo,
- napredek pri učnih urah,
- pester in raznolik učni program,
- dobri odnosi med inštruktorjem in jahačem,
- dobro počutje v klubu,
- primerni prostori za jahanje in pripravo za in po jahanju (garderoba, sanitarije, tuš kabina, kuhinja).

Spomnite se dogodka v jahalni šoli, ko ste se počutili še posebej dobro / posebej slabo. Opišite ga.

Dobri treningi in napredek so sprožili dobro počutje. Intervjuvana oseba ima svojo kobilico, ki je mlajša, zato se ob njenem napredku počuti še posebej dobro.

Kot slab dogodek opisuje inštruktorjevo nezmožnost poučevanja in predajanja znanja na višjem nivoju, tako učenec ne napreduje, ne dosega dobrih in boljših rezultatov, temveč stagnira, kar povzroči nezadovoljstvo in nezaupanje v inštruktorja. Z nezadovoljstvom sledi menjava inštruktorja.

Kaj vpliva na Vaše zadovoljstvo v jahalni šoli?

- Prilagajanje in pestrost učnega programa v jahalni šoli, ki daje vidne rezultate in napredek.
- Zadovoljni člani jahalne šole.
- Dober odnos z jahači.

- Spremljanje zahtev in želja jahačev, zaradi katerih se jim znaš prilagoditi in doseči maksimalne rezultate.
- Zaupanje med učencem in inštruktorjem.

Kako ste zadovoljni s storitvami jahalne šole?

Inštruktorji:

- Z inštruktorji je zadovoljna, vse povratne informacije, ki jih je do sedaj prejela od učencev, so bile pozitivne. Dobro se ji zdi, da imajo raznolik kader, ki poučuje z drugačnim načinom, izkušnjami in podaja informacije z drugačnim pristopom, ki lahko nekemu bolj odgovarjajo, kot če bi imel samo enega inštruktorja.

Izbiro konj:

- Glede na izbiro konj meni, da so zelo izkušeni, na tekmah so dosegali lepe rezultate, začetniki imajo možnost tekmovanja tako v dresuri kot v preskakovanju zaprek. Izbira konj je primerna za začetnike in bolj izkušene jahače. Konj za začetnika mora biti ubogljiv, ni potrebno, da zna veliko zahtevnih stvari. Pri napredovanju v znanju pa je bolj primeren konj, ki zna več in je bolj zahteven za jahanje, jahač se le tako nauči več.

Prostorom:

- S prostorom je zelo zadovoljna, članom nudijo notranje in zunanje prostore. Znotraj se nahaja garderoba, kjer se lahko preoblečejo in pripravijo za jahanje. Po učni uri se lahko stuširajo in poklepetajo v klubski sobi, kjer je tudi kuhinja z osvežilnim napitkom.

Jahališčem:

- Z jahališčem je zelo zadovoljna, ker ponuja več možnosti. Pokrita jahalnica je sicer manjša kot zunanja, vendar je za šolo jahanja ravno primerna. Nudijo tudi veliko zunanje jahališče. Klub nudi jahanje v vseh vremenskih razmerah, kar je zelo dobro, saj lahko učenci svoje znanje nenehno dopolnjujejo in nadgrajujejo. Možno je tudi terensko jahanje, vendar do sedaj po njem ni bilo toliko povpraševanja. Na teren ne mora začetnik, ki nima vsega potrebnega znanja, v šoli jahanja pa je veliko začetnikov.

Organiziranostjo:

- Pravi, da morajo na tem področju napraviti nekaj izboljšav. Z inštruktorji sodeluje šele nekaj mesecev in morajo izboljšati usklajenost in organiziranost v jahalni šoli. Največ je potrebno narediti na novih pravilih jahalne šole. Novost so darilni boni, ki prav tako zahtevajo čas za dogovore in usklajevanje. Prav tako na urnikih učnih ur in dogovorih šole, ki naj bodo na začetku meseca.

Učno uro jahalne šole:

- Z učno uro jahalne šole je zadovoljna, še posebej če vidi napredek. Edino kar želi izboljšati je točnost jahalne šole v dogovorjenih terminih, ki omogočajo prosti čas, ki je namenjen sproščanju in počitku konj.

Individualnim dogovorom:

- Na tem področju bi bile potrebne izboljšave. Zaradi dogovorov za učne ure, ki zaradi takih ali drugačnih razlogov odpadejo, je potreben dodaten čas in prosti termini po šoli jahanja, kar pripelje do nesorazmerne porabe časa in denarja.

Ceno:

- Poudarja, da je cena sorazmerna s stroški hrane, elektrike in ostalih stroškov s kakovostno ponudbo storitev in izbiro konj, oziroma je med ugodnejšimi glede na ponudbo drugih klubov. Cene ne nameravajo povišati, razen v primeru, ko se bodo stroški dvignili, največji poudarek je na ceni hrane, ki se je v kratkem času zelo podražila.

Lokacijo:

- Lokacija ji je všeč, vendar v primeru, ko dogovor za učno uro ni usklajen in je zaradi tega primorana večkrat na dan obiskati klub, lokacija predstavlja malo večje breme, saj je klub oddaljen od njenega doma slabih 20 kilometrov. Drugače ji lokacija odgovarja, saj pogosto vozi konje v prikolici in ji bližina avtoceste veliko pomeni. Prav tako je lokacija primerna za jahače, saj nudi jahanje na svežem zraku in terensko jahanje, kar je malo težje v klubih, ki so v mestnih centrih.

Kako bi po Vašem mnenju povečali obseg zadovoljstva v jahalni šoli?

Zadovoljstvo bi povečala s pogostimi pogovori z jahači, da poznaš njihove želje, pričakovanja in zahteve ter jim tako lažje ustrežeš. Do sedaj zaradi relativne majhnosti kluba o anketah o zadovoljstvu niso razmišljali, saj so s pogostimi pogovori z jahači šole jahanja pridobili zadosti povratnih informacij, katerim poizkušajo ustreči.

7.3 Predstavitev dejavnikov, ki vplivajo na izbiro jahalne šole

Zadnje vprašanje intervjuja je bilo: »Kaj po Vašem mnenju vpliva na izbor jahalne šole?«

Oseba, ki je član jahalne šole že skoraj dve leti, je naštela naslednje kriterije:

Prvi in najbolj pomemben dejavnik je, da je jahalna šola dosegljiva na spletu, saj v današnji dobi Interneta, razen v primeru reklame od ust do ust, za jahalno šolo ne bi izvedel da obstaja. Drugi najbolj pomemben dejavnik je lokacija, sprejemljiva je razdalja 20 kilometrov do doma. Tretji najbolj pomemben dejavnik je, da so ljudje (inštruktorji, člani kluba) prijazni in te lepo sprejmejo, da se počutiš dobrodošlega in

zaželenega. V pogovoru prizna, da je bil njen glavni cilj, ko je iskala šolo samo vprašanje »kje se lahko naučim jahati«.

Oseba, ki obiskuje jahalno šolo tri mesece, je naštel naslednje kriterije:

Prva in najbolj pomembna je bila lokacija konjeniškega kluba (obrobje Ljubljane), ki omogoča terensko jahanje, nato sledi cena v sklopu individualnega pristopa, prav tako je pomembno poznanstvo in reklama od ust do ust. Ko poznaš nekoga iz kluba, ti lahko iz prve roke pove vse o klubu, prednostih, slabostih in se tako lažje odločiš. Pri izbiri je bila pozorna tudi na velikost konjev, v ožjem izboru klubov je bil klub, ki ima islandske ponije, vendar ji zaradi majhnosti konji niso odgovarjali. Obstoje kluba na internetu je bil pogoj za možnost izbire, saj je v današnji dobi Internet glavni vir informacij. Pri izbiri kluba si je pomagala na uradni strani Konjeniške zveze Slovenije.

Osebi, ki vodi šolo jahanja, so bile pri izbiri jahalne šole pomembni naslednji kriteriji:

Pravi, da je odvisno od vsakega posameznika, kaj je njegova prioriteta. Nekomu je pomembna lokacija, drugemu cena, pestrost ponudbe, možnost napredovanja in tekmovanje, strokovno izšolan kader, ki je prijazen, daje dober vtis in dosega dobre rezultate na tekmah ter aktivno sodeluje v tem športu. Prav gotovo je pomembna tudi urejenost kluba.

Na začetku ji je bilo pomembno samo to, da je nekje, kjer so konji. Kasneje ji je veliko pomenila bližina lokacije, nato pa učenje in izpopolnjevanje tehnike jahanja. Meni, da se večina začetnikov obrne prvo na najbližji klub, kasneje pa, ko imajo več izkušenj in vedo kaj hočejo, iščejo po višjih merilih.

7.4 Analiza in ugotovitve

Pri analiziranju zbranih podatkov intervjujev sem prišla do naslednjih ugotovitev:

- Glavna hipoteza: Novi in starejši člani so zadovoljni s storitvami jahalne šole, drugače šole ne bi obiskovali, je potrjena. To potrjujeta odgovora obeh intervjuvanih članov šole jahanja.

Član, ki jahalno šolo obiskuje slabi dve leti, pravi, da bi v primeru nezadovoljstva zamenjal jahalno šolo.

Začetnik v šoli jahanja je hipotezo potrdil z razlago pomembnosti zadovoljstva storitev, ko mu v šoli ne bo več »všeč«, bo šolo zamenjal.

- Druga hipoteza: Vsaka od intervjuvanih oseb razume besedi zadovoljstvo in kakovost drugače, je potrjena, kar potrjujejo naslednji povzetki:

Članu, ki šolo obiskuje slabi dve leti, zadovoljstvo pomeni nekaj, kar »daje pozitivno energijo«, kakovost pa razume kot »drugo fazo zadovoljstva«.

Začetniku šole jahanja zadovoljstvo pomenijo doseženi zastavljeni cilji in napredek, kakovost razume kot dodatno ponudbo storitev ali izdelkov.

Vodja šole jahanja zadovoljstvo razume kot dosežene potrebe, pričakovanja in želje. Meni, da razumejo kakovost začetniki in bolj izkušeni učenci drugače, prvi ne zahtevajo visoko kakovostnih storitev, drugi pa jih.

- Tretja hipoteza: Zadovoljstvo je pogoj, da so člani jahalne šole zvesti šoli jahanja, je potrjena. To potrjujejo že povzetki podani pri drugi hipotezi. Obema tečajnikoma je za obiskovanje šole jahanja pogoj zadovoljstvo. Začetnik bo zadovoljen v primeru napredka pri učnih urah, možnosti druženja po šoli jahanja in kakovostnem učenju inštruktorjev.

Članu, ki šolo obiskuje slabi dve leti, je najbolj pomemben napredek na učnih urah in raznolikost učnega programa.

- Četrta hipoteza: Pri kriteriju izbiranja jahalne šole je na prvem mestu lokacija, nato sledijo še vse ostale zahteve, je delno potrjena. Intervjuvane osebe se strinjajo, da je lokacija med najpomembnejšimi dejavniki pri izboru jahalne šole, vendar ravno tako poudarjajo pomembnost obstoja jahalne šole tudi na internetu. Ko so iskale šolo, so se najprej obrnile na internet in nato iz dobljenih zadetkov poiskale tisto, ki jim je najbližje. V začetku sta bila ta dva kriterija med edinima pomembnima pri izbiri jahalne šole.

- Članu, ki šolo obiskuje slabi dve leti, je najpomembnejše napredovanje, raznolikost učnih ur in občutek varnosti. Najbolj mu odgovarjajo inštruktorji, ki so sposobni prenašati znanje in znajo motivirati. Menjava konj mu zelo ustreza, ker se le tako lahko nauči največ. Jahališče zadostuje njegovim potrebam, kakovost izvedbe pa opravičuje ceno.

Začetniku je najpomembnejše druženje, dober inštruktor, napredek, občutek sprejetosti in prav tako varnost. Zadovoljen je, da ima možnost menjave inštruktorjev, ki imajo različne načine poučevanja. Prav tako je zadovoljen, ker ima še vedno istega konja in ga, dokler se ne nauči še precej stvari, ne želi menjati. Veseli ga, da ima klub možnost terenskega jahanja, saj je to eden izmed razlogov, da je postal njegov član.

Vodja šole jahanja je zadovoljen s storitvami, ki jih nudi klub. Najbolj je zadovoljen, ko so zadovoljni njegovi člani, zato se trudi za: napredek pri učnih urah, izpolnjevanje želja jahačev, pester in raznolik učni program, dobre odnose, dobro počutje in zaupanje. Klub želi izboljšati organizacijo, glede na rezultate raziskave spremembe niso potrebne, v vsakem primeru pa je bolje, da pride do boljše organizacije in še večjega zadovoljstva članov jahalne šole.

- Intervjuvane osebe so izrazile želje, kaj bi po njihovem povečalo zadovoljstvo. Začetnik šole jahanja je predlagal, da se organizira piknik, kjer bi se družili vsi člani Konjeniškega kluba in uvedbo nagradnih ur. Druženje bi pripomoglo k boljšim poznanstvom in timskemu duhu kluba.

Oseba, ki obiskuje šolo slabi dve leti pa je predlagala še bolj raznolike ure, zraven je pohvalila motivacijsko sposobnost inštruktorjev in njihov raznolik pristop.

Vodja šole jahanja se bo za povečanje zadovoljstva še bolj povezoval s tečajniki in prisluhnil njihovim zahtevam, pričakovanjem in željam, saj je mnenja, da lahko s sprotnimi povratnimi informacijami to dosežeš.

Konjeniškemu klubu predlagam, da še naprej opravlja storitve tako kakovostno kot jih je do sedaj. Za maksimalno doseganje zadovoljstva članov jahalne šole jim svetujem, da nove člane obravnavajo drugače kot stare. Pri novih tečajnikih naj imajo poudarek na prijetnem druženju in varnem učenju, pri starejših pa na raznolikem in pestrem programu. Medtem ko je novim članom sama tehnika jahanja nekoliko manj pomembna, je ta starejšim zelo pomembna. Na njihovo zadovoljstvo v največji meri vpliva nenehno učenje in izboljševanje tehnik jahanja. Ravno tako jim svetujem, da pri novih tečajnikih delajo na začetku z enim in istim konjem, da se ga začetnik navadi in se otrese morebitnega strahu, kasneje, ko zna tečajnik več, lahko konja zamenjajo z drugim. Zahteve starejših tečajnikov so višje, zato jim svetujem pogosto menjavo konj. Za večjo razpoznavnost in možno izbiro začetnikov, ki se odločajo za jahalno šolo, priporočam pregledno in ažurirano spletno stran.

8 SKLEP

Za uspešno poslovanje podjetja je pomembno poznavanje potrošnikovih želja, pričakovanj in zahtev, ki so glavne sestavine zadovoljstva. Rezultat motivacije so pričakovanja, ko so dosežena, sprožijo zadovoljstvo. Tako kot zadovoljstvo je pomembna tudi kakovost, saj brez kakovostno opravljenih storitev in izdelkov potrošniki niso zadovoljni in poiščejo drugega ponudnika. Za uspešno doseganje zadovoljstva in kakovosti se podjetja poslužujejo raznih metod merjenja zadovoljstva in kakovosti, pri čemer se srečujejo z mnogimi izzivi, tako pri zbiranju informacij kot pri interpretaciji dobljenih informacij, kar lahko vpliva na končne rezultate merjenja. Kljub vsem težavam se podjetja vedno bolj zavzemajo za višje potrošnikovo zadovoljstvo in kakovost opravljenih storitev.

Namen diplomskega dela je analizirati nivo zadovoljstva članov konjeniškega kluba s storitvami jahalne šole. Cilji teoretičnega dela naloge so bili: predstaviti teoretična izhodišča zadovoljstva potrošnikov, preučiti cilje in metode zadovoljstva potrošnikov, preučiti, kaj vse vpliva na potrošnikovo zadovoljstvo in predstaviti posledice nezadovoljnega potrošnika. Namen empiričnega dela naloge pa je bil predstavitev Konjeniškega kluba Gibanje, analiza zadovoljstva in kakovosti storitev jahalne šole ter predstavitev dejavnikov, ki vplivajo na izbiro jahalne šole. V raziskavi sem intervjuvala tri osebe, začetnika šole jahanja, člana, ki šolo jahanja obiskuje slabi dve leti in vodjo jahalne šole. Intervjuji so se odvijali v avtomobilih intervjuvancev. Vse intervjuje sem za lažjo interpretacijo snemala, zaradi kakovosti snemanja noben digitalni zapis ni bil moten. Intervjuji so se odvijali na različnih lokacijah, prva dva sta bila pred KK Gibanje, zadnji pa v Lipici med tekmo v preskakovanju ovir. Posnetke sem strnila v povzetke intervjujev in prišla do naslednjih ugotovitev: vsi intervjuvani so zadovoljni s storitvami kluba, začetnikom največ pomeni druženje, kakovostno opravljeno poučevanje, članom, ki v šoli jahajo dalj časa pa pestrost in raznolikost učne ure ter strokoven kader. Na izbiro kluba pa v prvi vrsti vpliva dostopnost kluba na internetu, lokacija in nato vse ostalo.

KK Gibanje se trudi zadovoljevati potrebe, želje in zahteve svojih članov jahalne šole. Povratne informacije članov jim predstavljajo pomemben vir podatkov, članom šole pa zaželen dialog. Z ugotovitvami potrjujem hipoteze 1, 2 in 3. Hipotezo 4 pa le delno, saj lokacija ni edina najpomembnejša pri izbiri jahalne šole. S pridobljenimi rezultati analize intervjuja bo imel Konjeniški klub možnost ustreči predlogom članov jahalne šole. Dejanje bo zadovoljilo pričakovanja članov in jih naredilo še bolj zadovoljne, tako bo možnost prenosa informacij o zadovoljstvu in s tem novih učencev še večja.

Za nadaljnje raziskave zadovoljstva priporočam sprotno in redno spremljanje zadovoljstva vseh deležnikov s pogovori, anketnimi vprašalniki in intervjuji. Le sprotno

spremljanje bo privedlo do točnih rezultatov in razlogov, ki so ključni pri odkrivanju nezadovoljstva in ki jih je potrebno spremeniti.

LITERATURA

- Chakrapani, Chuck. 1998. *How to measure service quality & customer satisfaction: the informail field guide for tools and techniques*. Chicago: American Marketing Association.
- Chang, Richard Y. in Keith P. Kelly. 1994. *Satisfying internal customer first: a practical guide to improving internal and external customer satisfaction*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Damjan, Janez in Stane Možina. 1999. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Devetak, Gabrijel in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gabrijan, Vladimir in Boris Snoj. 1990. *Trženje: Splošno veljavne osnove*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Henning-Thurau, Thorsten in Ursula Hansen. 2000. *Relationship marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Berlin: Springer.
- Horovitz, Jacques in Michele Jurgens Panak. 1997. *Za popolno kupčevo zadovoljstvo: nauki iz petdesetih podjetij z vrhunsko kakovostjo storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kolar, Anton, Boris Snoj in Tomaž Kolar. 2000. *Kako ugotavljati in izboljševati zadovoljstvo kupcev: Delovno gradivo za seminar*. Maribor: Društvo ekonomistov.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- McDonald, Malcolm, Beth Rogers in Diana Woodburn. 2006. *Key customers: how to manage them profitably*. Amsterdam: Elsevier.
- Musek Lešnik, Kristjan. 2007. *Zadovoljstvo potrošnikov: psihološki dejavniki vedenja in zadovoljstva potrošnikov*. Ljubljana: IPSOS.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Slejko, Sibil. 2008. KK Gibanje, Depala Vas. *Horses Slovenija* 0 (februar): 46-49.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Ule, Mirjana in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.



PRILOGE

Priloga 1 Intervju: Zadovoljstvo s storitvami jahalne šole



Intervju
ZADOVOLJSTVO S STORITVAMI JAHALNE ŠOLE

Datum: _____

Kraj: _____

Ime in priimek intervjuvanca: _____

Starost: _____ let

Spol: M / Ž

Izobrazba: _____

Status: študent/ zaposlen / upokojen / brezposeln / drugo: _____

Koliko časa obiskujete šolo jahanja v KK Gibanje? _____ mesecev/let.

Koliko časa že vodite šolo jahanja? _____ mesecev/let.

1. Kaj razumete pod besedama zadovoljstvo in kakovost?

2. Kako pomembno je po Vašem mnenju zadovoljstvo članov jahalne šole?

3. Kaj po Vašem mnenju vpliva na zadovoljstvo jahačev v jahalni šoli?

4. Spomnite se dogodka v jahalni šoli, ko ste se počutili še posebej dobro / posebej slabo. Prosim opišite ga.

5. Kaj vpliva na Vaše zadovoljstvo v jahalni šoli?

6. Kako ste zadovoljni s storitvami jahalne šole (inštruktorji, izbiro konj, prostorom - jahališčem, organiziranostjo jahalne šole, uro jahalne šole – individualno dogovarjanje, ceno, lokacijo)?

7. Kako bi po Vašem mnenju povečali obseg zadovoljstva v jahalni šoli?

8. Kaj po Vašem mnenju vpliva na izbor jahalne šole?