

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

POMEN KAKOVOSTI STORITEV ZA
ZADOVOLJSTVO ODJEMALCA

Mirela Svetina

Koper, 2008

Mentor: prof. dr. Slavko Dolinšek

POVZETEK

Eden ključnih dejavnikov, ki vpliva na uspešno in učinkovito poslovanje turističnega podjetja ter na njegovo preživetje na trgih, je kakovost izvedenih storitev. Diplomaska naloga, ki temelji na domači in tuji literaturi ter na lastnih delovnih izkušnjah, obravnava kakovost storitev, zadovoljstvo odjemalca in standarde. Uvodni del naloge je namenjen spoznavanju in razumevanju pojma kakovosti storitev. Merjenje kakovosti v podjetju, omogoča podjetju, da lažje zadovoljuje odjemalca in opredeli odgovornosti za izvajanje storitev. Sledi spoznavanje osnovnih standardov kakovosti in opis obravnavanega podjetja Istrabenz Turizem, d. d. Podrobno analizirane hotelske storitve predstavljajo podlago za oblikovanje standarda, s katerim bodo zaposleni navduševali odjemalce.

Ključne besede: storitve, kakovost, odjemalci, zadovoljstvo, turizem, zaposleni, standardi kakovosti

SUMMARY

A key factor contributing to successful and efficient operations of a tourist undertaking and ensuring its survival on the markets is the quality of its services. Based on Slovenian and foreign bibliography as well as on author's own experience, this thesis deals with the quality of services, customer satisfaction, and standards. The first part is dedicated to acknowledging and understanding the notion of quality service. Quality measurement enables the undertaking to satisfy the customer and determine accountability for the provision of services. The thesis continues by presenting the basic quality standards and the model undertaking Istrabenz Turizem. The detailed analysis of hotel services serves as a basis for designing a customer satisfaction standard.

Key words: services, quality, customers, satisfaction, tourism, staff, quality standards

UDK: 338.46:005.6(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema.....	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge	1
1.3	Teoretična izhodišča.....	2
1.4	Predvidene metode obravnavanja	2
1.5	Predvidene predpostavke in omejitve obravnavanja.....	3
1.6	Struktura diplomske naloge	3
2	Kakovost storitev	5
2.1	Opredelitev kakovosti	5
2.2	Demingov krog	6
2.3	Dimenzije kakovosti	7
2.4	Načini presoje storitve – merjenje kakovosti storitev.....	9
2.4.1	Modeli za merjenje kakovosti storitev: model vrzeli	9
2.4.2	Modeli za merjenje kakovosti storitev: model SERVQUAL	12
2.4.3	Model pričakovane in zaznane kakovosti storitev.....	13
2.5	Opredelitev odgovornosti za izvajanje kakovostnih storitev	13
2.5.1	Vršni management podjetja	13
2.5.2	Srednji management podjetja	14
2.5.3	Kontaktno osebje – zaposleni, ki delajo z odjemalci.....	14
2.6	Pomen podjetniške kulture za kakovost storitve.....	15
3	Zadovoljstvo odjemalcev	17
3.1	Pričakovanja odjemalcev	17
3.2	Vrednost storitve za odjemalca	18
3.3	Zadovoljstvo odjemalcev	18
3.4	Metode spremljanja in merjenja zadovoljstva odjemalcev	19
3.5	Pomen zvestobe odjemalcev	20
4	Standardi kot osnova kakovostnih storitev	21
4.1	Celovito vodenje kakovosti TQM – Total Quality Management.....	21
4.2	Standardi kakovosti.....	21
4.2.1	Standardizacija.....	22
4.2.2	Standard	22
4.3	Evropska fondacija za management kakovosti EFQM.....	24
5	Pomen kakovosti storitev v LifeClass Hotels & Spa	25
5.1	Predstavitev podjetja Istrabenz Turizem, d. d.	25
5.2	Odjemalci storitev	29
5.3	Spremljanje zadovoljstva odjemalcev v LifeClass Hotels & Spa.....	31
5.4	Pomen politike kakovosti in cilji kakovosti za podjetje	32

5.5	Pomen standardov v LifeClass Hotels & Spa	33
6	Standard navdušenja odjemalca	35
6.1	Namen standarda navdušenja odjemalca	35
6.2	Primerjava standarda navdušenja odjemalca s standardi ISO 9001	36
6.2.1	Standardi ISO 9001.....	36
6.2.2	Primerjava standardov ISO s standardom navdušenja odjemalca	37
6.3	Vsebina standarda	38
6.3.1	Zaposleni navdušuje gosta.....	39
6.3.2	Recepcija navdušuje gosta.....	39
6.3.3	Hotelsko gospodinjstvo navdušuje gosta.....	41
6.3.4	Obravnavanje stalnega odjemalca v hotelih LifeClass.....	43
6.4	Kaj lahko standard nauči zaposlene	46
7	Sklep.....	47
	Literatura in viri.....	49
	Priloge.....	51

PONAZORILA

Slika 2.1	Demingov krog.....	7
Slika 5.1	Organigram podjetja Istrabenz Turizem, d. d.....	26
Tabela 5.1	Shema organiziranosti družbe Istrabenz Turizem, d. d., na dan 31. 12. 2007	25
Tabela 5.2	Število nočitev in strukturni delež po državah v letu 2006 in 2007	30

KRAJŠAVE

TQM	Total Quality Management
EFQM	Evropska fondacija za management kakovosti
d. d.	delniška družba
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

Kakovostna storitev je ključnega pomena za odjemalca. Vsak posameznik ima drugačna pričakovanja v zvezi s kakovostjo storitve. Čim višja so pričakovanja, večje bo zadovoljstvo oziroma razočaranje odjemalca (Snoj 1998, 83).

Kakovostne ravni storitve ni možno določiti s količinskimi merili, se pa lahko meri kot tolerančno območje med želeno in dejansko prejeto storitvijo, ki jo zazna odjemalec. Odjemalec oceni torej kakovost storitve kot razliko med pričakovano in dejansko storitvijo (Potočnik 2000, 44).

Nezadovoljen odjemalec bo svojo negativno izkušnjo povedal devetim do desetim ljudem, zadovoljen odjemalec pa je za podjetje najboljša promocija.

Naloga podjetja je preseči pričakovanje posameznika in s tem doseči njegovo čim večje zadovoljstvo (Kotler 1996, 40).

To je samo nekaj trditev, ki kažejo na to, kako sta kakovost in zadovoljstvo odjemalcev dejansko ključnega pomena pri poslovanju turističnega podjetja. Kar spontano se zato porajajo vprašanja kot so: Kako zagotoviti kakovostno storitev? Kako naključnega odjemalca pridobiti in preoblikovati v zvestega gosta?

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Namen diplomske naloge je oblikovanje internega standarda uporabnega za hotelsko verigo LifeClass Hotels & Spa Portorož.

V teoretičnem delu diplomske naloge bom preučila osnovne pojme povezane s kakovostjo, s storitvami na področju turizma in z zadovoljstvom odjemalcev ter pomen standardov kakovosti. Uporabila bom sekundarne vire, predvsem strokovno domačo in tujo literaturo.

V praktičnem, aplikativnem delu naloge bom po pregledu in analizi obstoječega gradiva ter na podlagi lastnih izkušenj iz vsakodnevnega stika z odjemalci, kontaktnim osebjem ter managementom, oblikovala standard za vodenje kakovosti imenovan standard navdušenja odjemalca.

Cilji diplomske naloge so:

- preučiti teoretične prispevke s področja kakovosti storitev in zadovoljstva odjemalcev,
- oblikovanje standarda, ki bo zajel celostni pristop do odjemalca, od prihoda na recepcijo, do majhnih presenečenj v času bivanja gosta, kar posledično vodi do še višje kakovosti storitve ter pozitivne ekskluzivne podobe podjetja na domačem in mednarodnem tržišču.

1.3 Teoretična izhodišča

Globalizacija in sodobna tehnologija sta omogočili, da so svetovne turistične destinacije dostopne vedno večjemu številu ljudi. Na področju turizma je konkurenca iz dneva v dan večja. Nudjenje visoke kakovosti omogoča ponudniku storitev razlikovanje od ostalih ponudnikov in preživetje na trgih. Na dobičkonosnost podjetja vplivajo tudi zadovoljni odjemalci. Odjemalec postaja vedno bolj zahteven in pričakuje več; je tisti ki odloči ali bo kupil turistično storitev ali ne. Velik trud je vložen v pridobivanje in zadržanje gosta, saj je splošno znano, da je ceneje obdržati kot pridobiti novega odjemalca.

Kakovostna hotelska storitev omogoča podjetju, da naključnega odjemalca preoblikuje v rednega gosta. Da bi si turistično podjetje zagotovilo preživetje na tržišču in uspeh, mora nenehno spremljati potrebe, želje in pričakovanja odjemalcev.

Pridobivanje novega odjemalca stane podjetje petkrat več kot obdržati starega. Tega se vedno bolj zaveda management turističnih podjetij in zato se veliko pozornosti posveča ustvarjanju odnosov z odjemalci. Podjetja želijo imeti čim več zvestih odjemalcev, saj so le-ti tudi najbolj donosni (Kotler 1996, 47–48).

Zaposleni, kateri je usmerjen h človeku, spodbuja čustveno navezanost odjemalca na podjetje in hkrati tudi njegovo zvestobo. Znati mora prisluhniti odjemalcu, sprejeti njegovo razlago in ves čas delati z enako vnemo ter navdušenjem (Horovitz in Jurgens Panak 1997, 20–21).

Raziskovalci so razvili različne modele za ugotavljanje in presojo kakovosti storitev, na podlagi katerih lahko storitveno podjetje poišče primerne rešitve in določi ustrezne standarde kakovosti, s katerimi bi kar najbolj zadovoljilo potrebe odjemalcev. Model vrzeli so v osemdesetih letih razvili Parasuraman, Zeithaml in Berry, pomaga pa odkrivati razloge za probleme s kakovostjo storitev ter ponuja splošno razumevanje in rešitve, ki so uporabne na različnih področjih.

Standard je tehnično strokovni dokument, ki podaja optimalne, poenotene rešitve ponavljajočih se vprašanj, nastane iz določenih potreb, se prilagaja razvoju, doživlja spremembe in ugasne, ko ni več potreben.

1.4 Predvidene metode obravnavanja

Za pisanje teoretičnega dela diplomske naloge bom uporabila sekundarne podatke v strokovni domači in tuji literaturi iz omenjenega področja ter njihovo povzemanje.

Za izdelavo naloge sem uporabila:

- *metodo deskripcije*: opis pojmov storitev, kakovost ter odjemalec, pregled standardov, opis podjetja Istrabenz Turizem, d. d.,
- *metodo dedukcije*: povezave vseh podatkov.

V empiričnem delu pa bom uporabila zbiranje primarnih podatkov in opazovanje. Pri svojem delu vsakodnevno opazujem izvajanje storitev, odnos do odjemalca, pomembnost kakovosti pri izvajanju storitev. Podatke torej zbiram v živo, zato si že daljše obdobje sprti zapisujem zamisli, katere se mi porajajo ob izvajanju dela in mi bodo pomagale oblikovati standard kakovosti.

1.5 Predvidene predpostavke in omejitve obravnavanja

Omejitve:

- pri izdelavi diplomske naloge naj ne bi naletela na večje ovire, saj bom združila že znane preverjene podatke z delovnimi izkušnjami pridobljenimi v turizmu,
- omejila se bom na odjemalce storitev v podjetju Istrabenz Turizem, d. d.

Predpostavke:

- na razpolago je dovolj literature,
- inovativnost na podlagi delovnih izkušenj,
- struktura odjemalcev storitev se drastično ne spreminja,
- zainteresiranost podjetja za izvajanje še višje kakovosti storitve.

1.6 Struktura diplomske naloge

Vsebina diplomske naloge je razdeljena na sedem poglavij. Prvih pet poglavij se nanaša na teoretično obravnavo kakovostnih storitev za zadovoljstvo odjemalca.

Prvo poglavje predstavlja uvod, kjer je opredeljen problem, namen in cilji diplomske naloge, teoretična izhodišča, predvidene metode obravnavanja ter predpostavke in omejitve obravnavanja.

Drugo poglavje se osredotoča na kakovost turističnih storitev: opredelitev kakovosti ter dimenzije kakovosti. Predstavljeni so različni načini merjenja kakovosti storitev s pomočjo modelov. Opredeljena je tudi odgovornost oseb v podjetju za izvajanje kakovostnih storitev in vpliv podjetniške kulture za kakovost storitve.

Tretje poglavje obravnava zadovoljstvo odjemalcev in sicer njihova pričakovanja ter posledično (ne)zadovoljstvo, metode spremljanja in merjenja zadovoljstva odjemalcev ter pomen zvestobe odjemalca.

Četrto poglavje je namenjeno standardom kot temelju kakovostnih storitev. Predstavljene so vrste standardov, opredeljeni pojmi standardov in standardizacije, omenjeno je celovito vodenje kakovosti, standardi za vodenje kakovosti ISO 9000, Evropska fundacija za management kakovosti in model za samoocenjevanje po evropskih merilih odličnosti.

V petem poglavju je predstavljeno podjetje Istrabenz Turizem, d. d.: njegova vizija, poslanstvo, smernice in cilji, načini spremljanja zadovoljstva odjemalcev.

Uvod

Šesto poglavje predstavlja oblikovanje standarda navdušenja odjemalca. Primarno zbiranje podatkov in lastne delovne izkušnje so pripomogle h oblikovanju standarda, ki bo dvignil že doseženo kakovost v podjetju.

Sedmo poglavje sestavljajo sklep, zaključki teoretičnega dela in možne rešitve.

2 KAKOVOST STORITEV

2.1 Opredelitev kakovosti

Danes je glavna naloga vršnega managementa v podjetju izboljšati kakovost izdelkov in storitev. Današnji odjemalci se namreč ne zadovoljijo več s povprečno kakovostjo.

Nadziranje in zagotavljanje kakovosti je eden ključnih dejavnikov pri vodenju poslovno uspešnega podjetja v turistični dejavnosti. Kakovost predstavlja eno od treh ključnih področij, ki so opora skupnemu uspehu na področju turizma. Donosna dejavnost je namreč podprta s kakovostnimi storitvami, upravljanjem in tržiščem (Špec 2001).

Kakovost vpliva na dobičkonosnost podjetja prek različnih vzvodov, med katerimi so zlasti pomembni zvestoba odjemalca, produktivnost ter zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih. Skrb managementa turističnih podjetij mora torej biti namenjena predvsem doseganju visoke ravni kakovosti hotelske storitve (Cvikl 2001).

Kotler (1996, 56) je zapisal: »Kakovost je skupek lastnosti in značilnosti izdelka oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene ali naznačene potrebe«.

Zato je kakovost v razvitem svetu danes postala ključnega pomena za pridobivanje konkurenčnih prednosti. Podjetja, ki se odločajo za strategijo diferenciacije in nudijo storitve visoke kakovosti, si v konkurenčnem boju lahko privoščijo znižanje cen zaradi prihrankov, ki jih ustvarijo z nenehnim izboljševanjem kakovosti in zmanjšanjem stroškov neustrezne kakovosti. Podjetja, ki pa se odločajo za strategijo nizkih stroškov in nudijo cenene storitve, pa si lahko povečajo tržni delež z izboljšanjem kakovosti in poberejo še dodatni dobiček zaradi manjših stroškov neustrezne kakovosti. (Verbič 1994, 29–30)

»Kakovost je kot lepota – določena je z očmi opazovalca,« pa meni Potočnik (2000, 158).

Različne opredelitve in lastnosti kakovosti sta opisala Piskar in Dolinšek (2006, 41–42):

Kakovosten proizvod oziroma storitev je tista, ki ustreza zahtevam odjemalcev. Mogoče je, da odjemalec že prej določi tehnične specifikacije in jih je treba natančno upoštevati, mogoče pa je, da so tehnične lastnosti že določene in jih pozneje prilagodimo odjemalcu.

Ocena kakovosti proizvoda oziroma storitve je pogosto odvisna od cene in stroškov, ki nastanejo med uporabo proizvoda oziroma opravljanjem storitve; vključujejo ljudi, orodja in čas.

Kakovost proizvoda oziroma storitve se izmeri tako, da izmerimo dejavnike, ki vplivajo nanjo. Ti so odvisni drug od drugega. Marsikateri je izredno težko merljiv. Pri izbiri proizvoda oziroma storitve smo se prisiljeni odpovedati nekaterim dejavnikom na

račun drugih. Tako imenovanim kritičnim dejavnikom se ne moremo odpovedati. Ocena kakovosti sestavimo iz ocen dejavnikov.

Obstaja več plati kakovosti, ki si jih lahko predstavljamo kot poglede iz različnih zornih kotov na eno in isto stvar.

Kakovostni proizvodi oziroma storitve nimajo škodljivega vpliva na naravno in družbeno okolje.

Odlična storitev zvišuje lojalnost odjemalcev.

Kakovost je prihranek zaradi znižanja stroškov, nastalih kot posledica neustrezne kakovosti.

Odlična storitev je najboljši način za pridobitev konkurenčne prednosti in uspešnosti.

Kakovost je treba v podjetju nenehno izboljševati, saj postajajo odjemalci vse bolj zahtevni. Istočasno pa višja kakovost ne zagotavlja zmagujoče prednosti, zlasti ne, ker tudi tekmeči dvignejo kakovost do bolj ali manj enake ravni.

Storitve morajo biti dobro zasnovane in tudi dobro izvedene, da stranka storitveno podjetje označi kot dobro. Izpolnitev le enega vidika ni dovolj. Pogosto naletimo na dobro zasnovane storitve, ki pa so slabo izvedene. (Horovitz in Jurgens Panak 1997, 16)

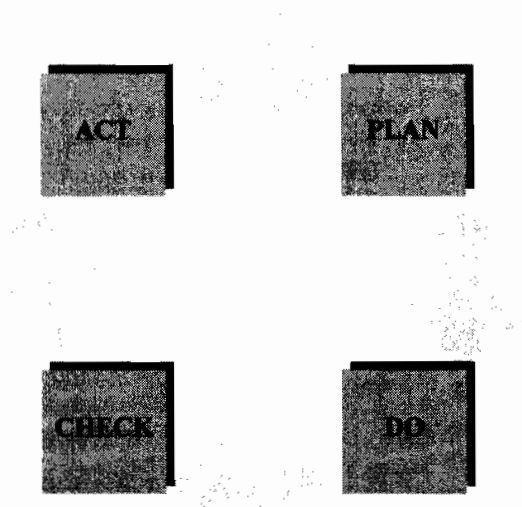
2.2 Demingov krog

Demingov krog PDCA je temelj stalnega razvoja in izboljševanja sistema kakovosti. Poudarja pomembnost štirih ponavljajočih se faz, in sicer (Florjančič in Jesenko 1997, 177):

- *Planiraj (angl. plan)* dejavnost podjetja, določi namen in cilje. Cilji morajo biti jasni (tisti, ki jih podjetje želi doseči za vsako ceno in tisti, za katerih izvedbo si bo močno prizadevalo), izraženi odločno in prikazani vsem zaposlenim. Določene pa morajo biti tudi metode za njihovo doseganje.
- *Naredi (angl. do)* načrtovano in izpelji tudi v praksi. Treba je ustvariti okolje, v katerem bodo ljudje dovolj usposobljeni, da postanejo zanesljivi in da se nanje lahko prenese odgovornost.
- *Preveri (angl. check)* ali so rezultati skladni z načrtovanimi. V nasprotnem primeru se v enem izmed procesov dogaja nekaj neobičajnega in zato prihaja do odstopanj.
- *Ukrepaj (angl. act)* če se pojavijo odstopanja in izvedi korektivne ukrepe. Ko se načrtovani rezultati ujemajo z dejanskimi, je to znak, da je organiziranost dela prava in da se postopki lahko standardizirajo.

Po tej stopnji se spet vrnemo v prvo fazo, da ugotovimo morebitne nove probleme ter razvijemo nove načrte za njihovo reševanje. Izboljševanje kakovosti namreč ni le enkratni projekt, ampak neskončen proces.

Slika 2.1 Demingov krog



Vir: Florjančič in Jesenko 1997, 177.

2.3 Dimenzije kakovosti

Dimenzije kakovosti storitev so sestavine, značilnosti oziroma lastnosti storitev, ki opredeljujejo vsebino in raven njihove kakovosti. Gre za splošno značilne sestavine oziroma lastnosti storitev ter njihove posledice (spremembe navad, mode, stilov, vrednot), ki služijo za ugotavljanje kakovosti različnih vrst storitev (Snoj 1998, 162–164).

Avtorji Parasuraman, Zeithaml in Berry so po obsežni raziskavi v zvezi s problematiko kakovosti storitev v različnih storitvenih podjetjih določili deset dimenzij kakovosti (Parasuraman, Zeithaml in Berry 1985 v Snoj 1998, 162):

- *Zanesljivost izvajalca (angl. reliability)*, da storitev pravilno izvede že prvič in da se drži danih dogovorov, kot na primer izvajanje storitev ob določenem času, točnost pri izdajanju računov, pravilno vodenje evidence.
- *Pripravljenost osebja na izvajanje storitev oziroma za pomoč odjemalcem (angl. responsiveness)* za hitro izvajanje storitev, kot na primer organiziranje poslovnih ali drugih aranžmajev, takojšnje reagiranje na pisma odjemalcev.
- *Strokovnost (angl. competence)* izvedenih storitev, torej na podlagi ustreznih znanj in veščin.
- *Dostopnost (angl. access)* razpoložljivih storitev in enostavnost stika med odjemalcem in izvajalcem, kot na primer dostopna lokacija, primeren obratovalni oziroma izvajalni čas, medsebojni stik po telefonu.

- *Uslužnost (angl. courtesy)* kontaktnega osebja, katero mora biti do odjemalca vljudno, uglajeno, prijazno in nenazadnje urejeno, spoštljivo do odjemalcev in njihove lastnine.
- *Komuniciranje (angl. communication)* z uporabo razumljivega načina izražanja in jezika, skrb za obveščenost odjemalcev ter za beleženje in posredovanje njihovih reakcij. Primer komuniciranja je razlaga vsebine storitev, cenovne strukture, razlaga kompromisov med kakovostjo storitev ter stroški.
- *Zaupanje (angl. credibility)* vsebuje delovanje izvajalca storitev v interesu odjemalca. K tej dimenziji prispeva na primer ugled podjetja, njegovo ime in osebne značilnosti kontaktnega osebja.
- *Varnost (angl. credibility)* pomeni skrb za odpravo nevarnosti oziroma tveganj in dvomov, kot na primer fizično in finančno varnost, zasebnost in zaupnost podatkov.
- *Razumevanje in poznavanje odjemalcev (angl. understanding the customer)* s posebno pozornostjo stalnim odjemalcem ter konstantno ugotavljanje značilnosti in potreb odjemalcev.
- *Fizična podpora storitvam (angl. tangibles)* čigar podlaga so snovne sestavine, kot na primer zgradbe in njihova opremljenost, oprema za izvajanje storitev, zunanja pojavnost osebja ter drugi ljudje, prisotni pri izvajanju storitev.

Omenjene dimenzije kakovosti so zatem skrčili na naslednjih pet (Parasuraman, Zeithaml in Berry 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).

Odjemalec je osnovna dimenzija oziroma dejavnik in odloča: kaj, kdaj, kje, koliko in pod katerimi pogoji bo kupil. Izvajalec turistične ponudbe s svojim ekonomsko – tehnološkim potencialom in drugimi sredstvi deluje na tržišču in vpliva na odjemalca turistične storitve. Vendar najmanjše nerazumevanje, slab posluh ali prepočasno reagiranje na želje in potrebe pomeni v turizmu izgubo pozicije na trgu in s tem tudi ogrožanje eksistence (Florjančič in Jesenko 1997, 129).

Ti vidiki so tudi osnova za oblikovanje sistema upravljanja storitve, ki rešuje temeljna vprašanja:

- kdo je naša stranka – tržni segment,

- kaj je osnovna storitev – zasnova storitve,
- kako storitev izvajamo – sistem izvedbe storitve,
- kakšna je naša podoba v javnosti – podoba izvajalca storitve v strankinih očeh.

Te osnovne elemente upravljanja storitve pa medsebojno povezujeta kultura in filozofija (Verbič 1994, 55).

2.4 Načini presoje storitve – merjenje kakovosti storitev

Presoja kakovosti je odvisna od razlike med pričakovano in zaznano kakovostjo. Za zmanjševanje negativne razlike na čim manjšo mero skrbijo podjetja s primerno strategijo storitve (Verbič 1994, 43–44).

Meriti kakovosti storitev pomeni meriti, kako odjemalci zaznavajo kakovost storitev. Odjemalci se pogosto naslanjajo tudi na fizične lastnosti, ki jih je lažje zaznati kot abstraktne lastnosti (Snoj 1998, 167).

Storitev pa ni mogoče izmeriti, preden doseže odjemalce. Odjemalci ne ocenjujejo le končnega rezultata storitev, temveč tudi proces izvedbe storitev. Ocena kakovosti storitve je torej odvisna predvsem od dveh dejavnikov:

- *poteka storitve*; interakcija med odjemalcem in izvajalcem storitve,
- *rezultata storitve*, ki za odjemalca pomeni neko (ne)izpolnitev njegovih pričakovanj.

Kakovostne ravni storitve ne moremo določiti s količinskimi merili, temveč kot tolerančno območje med želeno in dejansko prejeto storitvijo, kot jo zaznava porabnik. Kakovost storitve posameznik vedno presoja kot razliko med pričakovano in dejansko storitvijo. (Potočnik 2000, 44)

Raziskovalci so razvili različne modele za ugotavljanje in presojo kakovosti storitev, na podlagi katerih lahko storitveno podjetje poišče primerne rešitve in določi ustrezne standarde kakovosti, s katerimi bi kar najbolj zadovoljila potrebe odjemalcev.

2.4.1 Modeli za merjenje kakovosti storitev: model vrzeli

Model vrzeli so v osemdesetih letih razvili Parasuraman, Zeithaml in Berry. V modelu je kakovost storitve opredeljena kot vrzel – razlika med pričakovanji odjemalca in njegovim zaznavanjem dejansko prejete storitve. Storitveno podjetje z odkritjem razlogov za vsako od petih vrzeli lahko razvije strategijo za zmanjšanje vrzeli, kar posledično vodi h boljši kakovosti storitev.

Model pomaga odkrivati razloge za težave s kakovostjo storitev in ponuja splošno razumevanje ter rešitve, ki so uporabne na različnih področjih.

Pomanjkljivost tega modela je, da ne odkriva specifičnih napak, ki se pojavljajo pri kakovosti storitev v podjetju. Samo podjetje mora zato razviti učinkovito izvajanje kakovostnih storitev.

Vrzel 1: Ne vedeti kaj odjemalec pričakuje

Za zagotovitev storitve, ki jo odjemalec zaznava kot kakovostno, je treba najprej vedeti, kaj sploh pričakuje. Management podjetja lahko spregleda oziroma ni seznanjeno ali podcenjuje pričakovanja odjemalcev, kar posledično vodi do prve vrzeli.

Strategije za zmanjšanje vrzeli:

- izvajanje tržnih raziskav s pomočjo katerih podjetje ugotovi prave potrebe odjemalcev,
- strokovna uporaba rezultatov tržnih raziskav,
- analiza pritožb,
- boljša interakcija med managementom in odjemalci,
- izboljšanje komunikacije ter zmanjšanje ravni med managementom in kontaktnim osebjem.

Vrzel 2: Napačni standardi kakovostnih storitev

Ko management razume, kaj odjemalec pričakuje, lahko opredeli standarde kakovosti storitve. Management mora biti sposoben spremeniti oziroma postaviti takšen sistem, da bo izpolnjeval odjemalčeva pričakovanja, tudi če to zahteva novo opremo in tehnologijo.

Strategije za zmanjšanje vrzeli vključujejo:

- *ustrezne obvezanosti* (predanosti) managementa za kakovost storitev,
- *zaznavanja izvedljivosti*; managerji v resnično uspešnih podjetjih so prepričani, da je možno izvesti vse, kar si odjemalec zaželi ter hkrati probleme in njihovo reševanje izkoristiti za prednost v tekmovanju z drugimi podjetji,
- *ustrezne standardizacije rutinskih nalog*, s čimer podjetje pridobi pregled nad odjemalci, definira najboljše odjemalce in jim nudi razne ugodnosti,
- *motiviranje* srednjega managementa za postavitev standardov za kakovostno izvajanje storitev,
- *prisotnost ciljev*, baziranih na odjemalčevih pričakovanjih, ki so jih pripravljene sprejeti tudi zaposleni in realnost ciljev.

Vrzel 3: Izvajanje storitev

Zgodi se, da management pozna odjemalčeva pričakovanja in ima pravilno postavljene standarde, storitve pa vseeno ne zadovoljijo odjemalčevih pričakovanj. V

interakciji med odjemalci in izvajalci storitev je namreč veliko priložnosti za napake in nerazumevanja, lahko pa tudi izvajalci niso dovolj usposobljeni za izvajanje kakovostnih storitev.

Do te vrzeli prihaja iz naslednjih razlogov:

- *dvoumna vloga zaposlenih* kot posledica pomanjkanja informacij o tem ali pravilno izvajajo svoje delo oziroma o tem kaj nadrejeni pričakujejo ter kot posledica pomanjkanja izkušenj za izvajanje storitev, ki bi zadovoljile odjemalca (tako se npr. zgodi, da je odjemalec prej kot zaposleni seznanjen o novostih),
- *konflikt vlog*, ko zaposleni ne dobijo točne informacije o svoji vlogi, ne vedo ali svoje delo opravljajo dobro ali ne, ne poznajo storitve, ki jo izvajajo, še manj pa poznajo cilje, strategijo in filozofijo podjetja,
- *neprimerno kontaktno osebje*, katero je v stiku z odjemalci; na najnižjih ravneh podjetja delajo zaposleni z najnižjimi izobrazbami in najslabšimi plačami v podjetju; gre za ljudi, ki so potrebni raznih treningov, delavnic in seveda motivacije,
- *neprimerna tehnologija*, katera zaradi zastarelosti prej ovira delo, kot da ga lajša in neznanje zaposlenih za delo z novimi tehnologijami,
- *neprimeren in pomanjkljiv sistem kontrole* opravljenega dela, kjer se zaposleni ne merijo in nagrajujejo po kakovosti, ampak s številom enot opravljenih na uro ter mesečnimi realizacijami,
- *pomanjkanje timskega dela* tako zaposlenih kot managerjev za doseganje istega cilja, pomanjkanje podpore zaposlenim in prepoznavanja vrednosti njihovega dela s strani managementa.

Vrzel 4: Ko se obljube ne skladajo z izvedeno storitvijo

Razhajanja med izvajanjem storitev in zunanjo tržno komunikacijo lahko močno vplivajo na zaznavanje kakovostnega izvajanja storitev (kot npr. pretirane obljube, pomanjkanje informacij). Podjetje namreč ne sme preveč obljubljeni in biti zavajajoče.

Do te vrzeli prihaja zaradi:

- *neprimerne horizontalne komunikacije med različnimi oddelki v podjetju*, kar onemogoča doseganje zastavljenih ciljev; to pomeni, da mora marketing primerno beležiti, kaj se dogaja ob izvajanju storitev, izvajalci pa morajo izvajati tisto, kar je obljubljeno v komunikacijah,
- *neprimerna komunikacija med prodajalci in izvajalci storitev*; na eni strani izvajalci, ki imajo občutek, da prodajno osebje vedno obljublja več kot je možno izvesti (odjemalci so potem razočarani, ker so prodajni referenti

- povišali njihova pričakovanja); na drugi strani pa prodajno osebje, ki misli, da si izvajalci ne prizadevajo dovolj, da bi odjemalci dobili obljubljeni,
- *neprimerna komunikacija med HRM¹ – managementom človeških virov, marketingom in izvajalci*; namesto da bi na zaposlene gledali kot na notranje stranke, ki skrbijo za kakovostno izvajanje storitev in katerim je treba lajšati delo s treningi, motivacijo ter prepoznavanjem novih idej; se ukvarjajo z medsebojnimi konflikti,
 - *nagnjenja k pretiranim obljubam do nerealnih ravni*, ki sicer povečajo prodajo, dokler odjemalci kasneje ne ugotovijo, da obljube vedno ne držijo; kot v primeru nepravilno postavljene cene, katero podjetje uporablja kot nadomestek za izražanje kakovosti (previsoko postavljena cena postavi previsoka pričakovanja o kakovosti storitve).

Vrzel 5: Ključ za zaprtje vrzeli 5 je zaprtje vrzeli 1 do 4

Vrzel 5 predstavlja razliko med pričakovano in zaznano storitvijo. Za zmanjšanje te vrzeli je torej treba zmanjšati preostale štiri vrzeli.

2.4.2 Modeli za merjenje kakovosti storitev: model SERVQUAL

Na osnovi primerjave pričakovanj in zaznavanj odjemalcev so Parasuraman, Zeithaml in Berry razvili tudi model SERVQUAL (service quality), čigar temeljni namen je dognati odjemalčevo splošno zaznavanje kakovosti storitev.

Model je sestavljen iz dveh delov, v vsakem anketirani odjemalci storitve odgovarjajo na 22 trditev:

- *v prvem delu* anketiranec daje odgovore na to, kakšno storitev bi moralo ponuditi storitveno podjetje,
- *drugi del* pa zahteva odgovor, kakšno storitev storitveno podjetje v resnici ponuja.

Poenostavljen model SERVQUAL obsega le pet meril:

- zanesljivost,
- odzivnost,
- zaupanje,
- urejenost,
- vživetje.

Sedem-stopenjska ocenjevalna lestvica za merjenje pričakovanj obsega trditve od »zelo se strinjam« do »sploh se ne strinjam«. V kolikor so odjemalčeva pričakovanja

¹ HRM okrajšava v angl. Human Resource Management, pomeni ravnanje z ljudmi pri delu

večja od zaznane kakovosti so rezultati negativna števila, kar pomeni, da so bili odjemalci nad storitvijo razočarani (Uran 2003, 88–89).

Model SERVQUAL je kljub kritikam, da ne upošteva povezave med ceno in kakovostjo storitve ter tudi ne same izvedbe storitve, ostal eden od najpogosteje uporabljenih modelov v storitveni dejavnosti. Prilagojen model SERVQUAL pa se uporablja na področju turizma za razumevanje dejavnikov kakovosti storitev (Potočnik 2000, 169–171).

2.4.3 Model pričakovane in zaznane kakovosti storitev

Kakovost storitve se ocenjuje na podlagi naslednjih kriterijev (Potočnik 2000, 164):

- *tehnična kakovost* je dejanski rezultat storitve, povezana z vprašanjem, kaj je porabnik dobil ob izvedbi storitve, zato je posledica vzajemnega odnosa med porabnikom in izvajalcem pri soočenju s storitvijo (na primer uspešnost operacije),
- *funkcionalna kakovost* se nanaša na način, kako je storitev ponujena in izvedena; obsega psihološko interakcijo med porabnikom in izvajalcem in je zaznana na zelo subjektivni ravni,
- *podoba (image) storitvene organizacije* se nanaša na porabnikovo zaznavanje storitvene organizacije kot celote, odvisna pa je od tehnične in funkcionalne kakovosti storitev.

2.5 Opredelitev odgovornosti za izvajanje kakovostnih storitev

2.5.1 Vršni management podjetja

Odličnih storitvenih podjetij ne vodijo uradniki, ampak dinamični vodje, ki pri svojem delu izžarevajo izjemno vero v to, kar počnejo, in popolno predanost pri opravljanju pravih stvari za stranke. (Horovitz in Jurgens Panak 1997, 53)

Vršni management gradi sistem, ki bo zadovoljeval odjemalce, dovoljeval kreativno reševanje problemov in spoštoval zaposlene, ki so glavna komponenta storitveno usmerjene kulture.

Skrb za kakovost ni možno delegirati na nižje ravni. Vršni management je prvi odgovoren za kakovost in si mora pri tem zagotoviti sposobne asistente na vseh ravneh – tudi na najnižji (Florjančič in Jesenko 1997, 129).

Z učinkovitim notranjim komuniciranjem vršni management motivira sodelavce. Pomembno je, da zaposlene sproti obvešča o doseženih rezultatih podjetja ter da jih seznanja tako s cilji kot z nalogami podjetja. Zunanje pa vršni management komunicira zato, da seznanj odjemalce s storitvami podjetja ter da pridobi povratne informacije o njihovih pričakovanjih. Pravočasna seznanitev z predlogi in idejami odjemalcev so

namreč managementu v pomoč pri oblikovanju storitvene ponudbe (Horovitz in Jurgens Panak 1997, 73).

2.5.2 Srednji management podjetja

Srednji management podjetja je povezava med vrhom in dnem organizacijske strukture, zato se mu pripisuje odgovornost za uspeh oziroma neuspeh politike vršnega managementa. Srednji management krepi vizijo o kakovosti podjetja, izpolnjuje zadane cilje, gradi kulturo timskega dela, kaže pot in odstranjuje ovire na poti do kakovosti.

Vloga srednjega vodstva (Horovitz in Jurgens Panak 1997, 193–196):

- *Prevajalci*: prevajajo podrejenim vodjem in zaposlenim politiko ter cilje podjetja v njim razumljiv jezik ter s tem vplivajo na vedenje zaposlenih, ki neposredno delajo z odjemalci.
- *Izvrševalci*: uresničujejo zamisli vršnega managementa in so izvajalci uspešnih projektov. Selekcionirajo in razporejajo vire ter jih nadzorujejo.
- *Spodbujevalci*: zaposlenih z namenom doseganja ciljev, ki jih je postavil vršni management. Pri tem so jim v pomoč osebna karizma in gorečnost, jasno postavljeni osebni in skupinski cilji ter delegiranje odgovornosti. Pomagajo pa si lahko tudi z denarnim oziroma nedenarnim nagrajevanjem ter z dodatnim izobraževanjem oziroma usposabljanjem.

Srednje vodstvo odloča katerim storitvam se je treba posvetiti ter katere bodo ciljne skupine odjemalcev storitev. Zaradi poznavanja potreb in specifičnih želja odjemalcev, prispeva svoj vložek tudi pri odločitvah v zvezi z uvajanjem novih storitev ter spreminjanjem in opuščanjem obstoječih. Srednje vodstvo tudi vzpodbuja izvajalce storitev in ohranja njihovo zavzetost (Snoj 1998, 111).

2.5.3 Kontaktno osebje – zaposleni, ki delajo z odjemalci

Dobri ponudniki kakovostnih storitev so ljudje, ki imajo radi ljudi, ki uživajo v delu z ljudmi in v nudenju storitev drugim. Imajo razviti čut pripadnosti kraju ali skupini, posluh za potrebe drugih in se počutijo sproščenega tudi med novimi ljudmi. So ljudje, ki znajo izražati čustva na primeren način in imajo visoko stopnjo samospoštovanja. Zavedajo se namreč, da je kakovost v veliki meri odvisna od ljudi, ki opravljajo storitve za odjemalce – torej od njih samih (Špec 2001).

Za kakovost storitve pa so pomemben dejavnik tudi delovni odnosi, kar se nato zrcali tudi v odnosu zaposlenih do gostov. Delavec, ki je osoren do sodelavcev, je večinoma osoren tudi do odjemalca.

Medtem ko je treba za opravljanje storitev brez napak standardizirati obnašanje in ravnanje, pa je za žar storitve treba pri zaposlenih razvijati ustvarjalnost in samostojnost. Žar storitve je v splošnem stvar ljudi samih. [...] Pozitivna energija, ki jo takšna oseba

oddaja, lahko iz navadnega nakupa napravi poseben dogodek oziroma nekaj novega. Takšni ljudje spodbujajo čustveno navezanje kupca na podjetje in njegovo zvestobo. [...] Dober delavec mora biti usmerjen k človeku in sposoben vživeti se v njegovo kožo. Prisluhniti mora stranki, sprejeti njeno razlago in ves čas delati z enako vnemo in navdušenjem. (Horovitz in Jurgens Panak 1997, 20–21)

2.6 Pomen podjetniške kulture za kakovost storitve

Kultura storitvene organizacije je skupek njenih dosežkov, ki se kaže v načinih delovanja in prilagajanja okolju. Vsebuje akumulativno znanje, vrednote, prepričanja, prioritete, potrebe, cilje, pričakovanja, norme, ideje in navade zaposlenih v organizaciji. Je spremenljivka, s katero lahko izboljšamo uspešnost organizacije, oziroma lahko vplivamo na delovanje organizacije. (Snoj 1998, 149)

Za kakovost storitve je odločilna prav podjetniška kultura, saj spodbuja h boljšim dosežkom in usmerja misli zaposlenih k odjemalcem. Prispeva h kakovosti storitev in usmerja prizadevanja zaposlenih, kadar nimajo drugih referenčnih točk, zato je pomembno, da so zaposleni seznanjeni z vrednotami družbe.

Razvoj poslovne kulture, ki ga dosežemo s stalnim usposabljanjem in izobraževanjem zaposlenih, temelji na vrednotenju kakovosti, preoblikovanju stila vodenja, delu v skupinah, izpolnitvah želja uporabnikov in na obveznosti, da mora izboljševanje postati nikoli zaključen proces. (Florjančič in Jesenko 1997, 174)

Podjetja svojim delavcem ne pomenijo le brezosebnih objektov, saj se zaposleni lahko na podjetje čustveno navežejo in so zanj ter za svoje odjemalce lahko pripravljeni narediti več od zahtevanega minimuma. Dober način, da se zaposleni čustveno navežejo na podjetje je oblikovanje privlačne filozofije, ki kaže zaposlenim kam naj vlagajo svoja prizadevanja. Če filozofija podjetja poudarja zadovoljstvo odjemalcev, zaposleni delujejo v tej smeri. V nekaterih podjetjih je veliko čustveno privrženih ljudi, ki v svoje podjetje verjamejo in z vsem srcem sodelujejo pri doseganju njegovih ciljev (Horovitz in Jurgens Panak 1997, 23–26).

Podjetje z dobrim vodstvom in visoko stopnjo kakovosti laže pridobiva nove kadre ter hkrati zmanjšuje fluktuacijo svojih zaposlenih. Zaposlene dodatno stimulira z možnostjo dodatnega izobraževanja, šolanjem in mesečnimi nagradami za uspešno opravljeno delo.

3 ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV

3.1 Pričakovanja odjemalcev

Vsak posameznik ima drugačna pričakovanja v zvezi s kakovostjo storitve. Čim višja so pričakovanja, večje bo zadovoljstvo oziroma razočaranje odjemalca. Pogosto obstajajo pričakovanja le na podzavestni ravni. Ravni pričakovanj, ki so v bistvu funkcija trenutnih izidov, se od posameznika do posameznika razlikujejo. Ravni pričakovanj se s časom spreminjajo, med ostalim nanje vplivajo tudi stališča drugih ljudi, kultura (Snoj 1998, 83).

Pričakovanja so izpolnjena in zadovoljstvo doseženo, če so odjemalčeva zaznavanja v skladu z njegovimi pričakovanji. V kolikor zaznavanja presegajo pričakovanja, je odjemalec izredno zadovoljen, vesel in navdušen. Kadar pa so zaznavanja nižja od pričakovanja je odjemalec nezadovoljen in obstaja možnost, da preide h konkurenci. Naloga podjetja je torej preseči pričakovanje posameznika in s tem doseči njegovo čim večje zadovoljstvo (Kotler 1996, 40).

Odjemalci primerjajo predhodna pričakovanja v zvezi z ravnijo izvajanja storitve z dejansko zaznano ravnijo njenega delovanja in tako oblikujejo svoje ravni zadovoljstva. Svoja pričakovanja oblikujejo na osnovi vplivanja različnih dejavnikov, med katerimi so takšni, ki jih storitveno podjetje lahko nadzira in takšni, ki jih ni mogoče nadzirati. Pričakovanja so lahko posledica preteklih izkušenj odjemalca s storitvami podjetja ali konkurence, vplivov informacij znancev in družinskih članov, intenzivnosti in vrste potreb ali pa so posledica delovanja marketinškega komuniciranja (Parasuraman, Zeithaml in Berry 1990, 46).

Snoj (1998, 83) pri pričakovanjih omenja naslednje ravni:

- *želena raven pričakovanj* je normativna raven in odseva raven izvajanja oziroma delovanje storitve, ki si jo odjemalec želi,
- *minimalna raven pričakovanj* odseva raven izvajanja oziroma delovanje storitve, ki je za odjemalca še sprejemljiva,
- *predvidena raven pričakovanj* odseva raven izvajanja oziroma delovanje storitve, za katero odjemalec še predpostavlja, da se bo uresničila.

Potočnik (2000, 183–184) se zaveda, da na zadovoljstvo in navdušenje odjemalca vplivajo pričakovanja, ki so lahko:

- *objektivna*, katera so značilna za večino porabnikov, temeljijo na znanih informacijah in jih je možno opredeliti s povprečno ravnijo kakovosti,
- *subjektivna*, kjer odjemalci izrazijo svoje počutje v zvezi s storitvijo ter kakšna bi po njihovem morala biti kakovost storitve,

- *idealna*, katera vključuje to, kar se lahko zgodi pri najboljših objektivnih pogojih.

3.2 Vrednost storitve za odjemalca

Odjemalci ocenjujejo storitev na osnovi zaznane kakovosti in zadovoljstva, pa tudi glede na zaznano vrednost.

Kupcu posredovana vrednost je razlika med celotno vrednostjo in celotnim stroškom v očeh kupca. Skupna vrednost v očeh kupca so vse koristi, ki jih kupec pričakuje od danega izdelka ali storitve. (Kotler 1996, 37)

Odjemalčeve specifične potrebe določajo o tem, kakšno vrednost ima zanj določena storitev. Zaznana vrednost je namreč pogoj za ponovni nakup. Odjemalec zazna vrednost storitve preko njene cene, izpolnitve pričakovanja in lastnega ugodja (Potočnik 2000, 186).

Specifika storitve je ta, da jo odjemalec ne ocenjuje po končanem procesu, ampak že med samim potekom procesa. Odjemalčevo zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo nad storitvijo se lahko nanaša na (ne)zadovoljstvo z vsemi storitvami, ki so se zgodile v samem procesu izvajanja storitve ali/in na (ne)zadovoljstvo z eno samo storitvijo. Ker pa ima vpliv tudi na druge ostale dele storitve, lahko govorimo o procesu s podaljšanimi učinki. Odjemalec ocenjuje posamezne storitve v hotelu; restavracija, postrežba, hrana, hotelska soba, čistoča, ambient, recepcija; ki pa vplivajo tudi na druge dele (Uran 2003, 79).

3.3 Zadovoljstvo odjemalcev

Zadovoljstvo vsebuje tako kognitivno kot tudi čustveno komponento, kar ga razlikuje od kakovosti. Zadovoljstvo se lahko nanaša na strinjanje, presenečenje, veselje, užitek ali oddih (Potočnik 2000, 182).

Zadovoljstvo odjemalcev s storitvijo merijo podjetja kot razliko med vrednostjo, ki jo odjemalec pričakuje od storitve in dejansko zaznano vrednostjo storitve ob nakupu (Snoj 1998, 158).

V turizmu se storitev večinoma nanaša na ljudi; izvajanje in uporaba storitve se zlijeta v neposreden stik med izvajalcem in odjemalcem, tako da postane odjemalec del sistema izvajanja storitve (Florjančič in Jesenko 1997, 171).

Pri ustvarjanju zadovoljstva porabnikov storitev treba upoštevati naslednje (Potočnik 2000, 187):

- najpomembnejše so zaznave porabnikov, zato jih moramo ugotoviti čimbolj natančno,
- zadovoljstvo ni enako zaznani kakovosti storitve, zaznavanje kakovosti je razumsko (racionalno), zadovoljstvo pa čustveno (emocionalno),

- navdušenje v zvezi s storitvijo je mnogo več kot le zadovoljstvo,
- pričakovanja porabnikov se razlikujejo in se sčasoma spreminjajo,
- vrednost storitve je razlika med kakovostjo storitve in njeno ceno.

3.4 Metode spremljanja in merjenja zadovoljstva odjemalcev

Sistematično spremljanje zadovoljstva odjemalcev in uporaba rezultatov raziskav sta pomembna za ugotavljanje spreminjajočih se odjemalčevih želja in pričakovanj, za ocenjevanje dela zaposlenih v podjetju ter za primerjavo s konkurenčnimi podjetji.

Za merjenje kakovosti storitev in zadovoljstva odjemalcev podjetja uporabljajo različne metode (Kotler 1996, 41–42).

Sistem pritožb in predlogov

Veliko turističnih podjetij ima v hotelih, restavracijah in ostalih kompleksih knjige vtisov oziroma posebne obrazce, v katere odjemalci vpisujejo svoje pripombe, pohvale ali pritožbe, zadovoljstvo ali nezadovoljstvo s storitvijo. Odjemalci svoja mnenja podajajo tudi telefonsko, pisno po elektronski ali navadni pošti. Tak pretok informacij prinese podjetju veliko novih idej in hkrati omogoča hitrejše reševanje težav.

Ankete o zadovoljstvu odjemalcev

Turistična podjetja, katera si želijo ustvariti popolno sliko o svojih odjemalcih, merijo njihovo stopnjo zadovoljstva z občasnimi anketami. Znano je namreč, da se manj kot pet odstotkov nezadovoljnih odjemalcev tudi pritoži. Podjetja se odločajo bodisi za razpošiljanje anket na domove bodisi za telefonsko anketiranje naključno izbranih odjemalcev. Management se na podlagi rezultatov anket seznani z mnenjem odjemalcev o različnih vidikih delovanja podjetja, o tem ali ima odjemalec še namen koristiti storitve podjetja, o zadovoljstvu s kakovostjo storitve ter hkrati pridobi mnenje odjemalcev o delovanju tekmecev.

Namišljeno nakupovanje

Najete osebe koristijo storitev podjetja in nato poročajo managementu o izkušnjah, ki so jih pri tem imeli oziroma jih primerjajo z izkušnjami v konkurenčnih podjetjih. Ti namišljeni odjemalci sprožajo konflikte z namenom, da ugotovijo, kako dobro se zaposleni znajdejo v situaciji, ko se odjemalec pritoži, kako se odzovejo in reagirajo. Zaželeno pa je, da tudi sam vršni management ugotovi, kako se kontaktno osebje odziva; npr. tako da telefonira v lastno podjetje in se pritoži nad določeno prejeta storitvijo.

Analiza izgubljenih odjemalcev

Analiza izgubljenih odjemalcev je zelo dragocena, vendar je težko vzpostaviti stik z gostom, ki ni več odjemalec storitev podjetja oziroma od njega izvedeti, kaj ga je do tega pripeljalo. V kolikor v podjetju stopnja izgubljenih odjemalcev narašča, bo management podjetja moral sprejeti določene ukrepe, da to ustavi.

Indeks zadovoljstva odjemalcev

Za turistične storitve je primerna metoda merjenja zadovoljstva z vprašalniki, na podlagi katerih v podjetju izračunajo indeks zadovoljstva odjemalcev ter preučijo njihove pritožbe in predloge.

3.5 Pomen zvestobe odjemalcev

Večina odjemalcev, in sicer kar 68 odstotkov, se v podjetje ne vrne več zaradi brezbržnosti oziroma neustrežljive postrežbe in le 14 odstotkov zaradi nezadovoljstva s storitvijo ali višino cene. Nekakovostna storitev ima torej za posledico tako izgubo odjemalca kot odvrnitev potencialnih novih odjemalcev, kar za podjetje pomeni izgubo potencialne možnosti zaslužka. Zvesti odjemalec prinaša z leti več dobička, zadovoljne stranke pa seznanijo s svojo dobro izkušnjo v povprečju pet oseb (Verbič 1994, 38–39).

Pridobivanje novega odjemalca stane podjetje petkrat več kot obdržati starega. Tega se vedno bolj zaveda management turističnih podjetij in zato se veliko pozornosti posveča ustvarjanju odnosov z odjemalci. Podjetja želijo imeti čim več zvestih odjemalcev, saj so le-ti tudi najbolj donosni (Kotler 1996, 47–48).

4 STANDARDI KOT OSNOVA KAKOVOSTNIH STORITEV

4.1 Celovito vodenje kakovosti TQM – Total Quality Management

TQM je koncept uvajanja in izvajanja kakovosti v poslovnih procesih. Filozofija TQM je bila najprej razvita in uporabljena v proizvodnji in šele kasneje v storitveni dejavnosti. Začetek je obeležil problem, kako izmeriti oziroma oceniti storitev, ki je drugače neotipljiva. Končni proizvod storitve je namreč spremenljiv, nestandarden. TQM je orientiran k zadovoljstvu odjemalca in v sistem kakovosti vključuje celotno podjetje: vsak oddelek, vsako aktivnost, vsakega zaposlenega. Poudarek je na človeških virih v smislu izobraževanja zaposlenih, pooblastitve, motiviranja zaposlenih. Nujna pa je tudi zavezanost najvišje ravni managementa.

TQM uvaja koncept »prvič in brez napake«. Odhod odjemalca h konkurenci se lahko prepreči samo s preventivo, saj v turizmu, zaradi direktne izvedbe in potrošnje storitve, ne obstaja možnost popraviljanja. Velik trud je vložen v postavljanje in izvajanje sistema TQM, čigar temelji so standardi ISO 9000 (Uran 2003, 41–42).

4.2 Standardi kakovosti

Kakovost je bila še do nedavno neopredeljiva. Z večanjem znanja in porastom zahtev na področju kakovosti pa so se pojavile težnje k standardiziranemu pristopu. Hkrati se je pokazala potreba, da bi opredelili enotne pojme, ki bi omogočili enoten jezik med odjemalci in proizvajalci – torej standard.

Storitev je sestavljena iz dveh delov in sicer (Uran 2003, 53):

- *Otipljivih elementov storitve*, ki so lahko oziroma bi morali biti kontrolirani vnaprej, kot na primer čistoča sobe. V takem primeru morajo proizvajalci poskrbeti za specifikacije in nadzirati kakovost na način, kot se to izvaja v proizvodnji.
- *Neotipljivih delov storitve*, ko je možno določeno količino kakovosti proizvesti tudi prej, kot npr. z izobraževanjem, usposabljanjem, treningom zaposlenih in z jasnimi specifikacijami, na kakšen način naj storitev izvajajo po programih za zagotavljanje kakovosti.

Standardi torej postavljajo predpogoj kakovostnega proizvoda. Predvsem se nanašajo na otipljive dele turističnih proizvodov, kamor spadajo osnovne storitve nastanitve, prehrane in transporta. Vendar pa, skladno s konceptom TQM, je naša izhodiščna točka potrošnik oziroma zadovoljevanje njegovih potreb, želja in pričakovanj. (Uran 2003, 42–43)

V kolikor podjetje izpolnjuje standarde, še ne pomeni, da ima kakovosten proizvod ali storitev. Standardi so le prvi korak k zelenemu cilju. Podjetja merijo kakovost storitev tako, da določijo standarde delovanja in nato primerjajo dejansko delovanje s

standardi. Standardi pa pogosto ne odsevajo dejanskih pričakovanj odjemalcev. Pričakovanja se nanašajo na različne lastnosti storitev, ki pa jih ni mogoče vedno natančno opredeliti, kot v primeru prijaznosti osebja (Snoj 1998, 168).

4.2.1 Standardizacija

Standardizacija je dejavnost vzpostavljanja določil glede na dejanske ali možne težave za skupno in ponavljajočo se uporabo, z namenom, da se doseže optimalna stopnja urejenosti na danem področju. (Piskar in Dolinšek 2006, 44)

Standardizacija ponuja najboljše tehnične in ekonomske rešitve za proizvode in postopke, olajšuje mednarodno blagovno menjavo in tako tudi povečuje konkurenčno sposobnost podjetij na svetovnem trgu. Pomembna pa je tudi pri povečevanju proizvodnje, ker se z njenim uvajanjem in uporabo pri materialnih stroških dosegajo prihranki, kar vodi h nižanju lastne proizvodne cene.

Sama standardizacija pa ni koristna le za podjetja, ampak ima tudi velik družbenoekonomski pomen. Na mednarodni ravni je neke vrste tehnična pomoč deželam v razvoju, saj te lahko izkoriščajo številne izkušnje, ki so jih v mednarodne standarde vnesle industrijsko razvite dežele (Musil, Žerjal in Pregrad 1995, 91).

4.2.2 Standard

Standard je tehnično strokovni dokument, ki temelji na preverjenih rezultatih znanosti, tehnike in izkušenj. Podaja optimalne, poenotene rešitve ponavljajočih se vprašanj. Gre za dinamičen dokument, ki nastane iz določenih potreb, se prilagaja razvoju, doživlja spremembe in ugasne, ko ni več potreben. Standard odraža trenutno aktualno znanje in sposobnosti na določenem področju stroke (Piskar in Dolinšek 2006, 45).

Prednosti uporabe standardov:

- dvig kakovosti proizvodov in storitev,
- poenotenje rutinskih postopkov in rešitev,
- več časa za ustvarjalno razmišljanje,
- boljša konkurenčnost,
- lažji prodor na tuja tržišča.

Mednarodni standardi

Mednarodni standardi omogočajo odpravljanje tehničnih ovir v mednarodni menjavi blaga in delitvi dela. Tako sprejete mednarodne standarde nato prevzemajo posamezne države kot svoje nacionalne standarde. *Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO* je s pomočjo nacionalnih teles za standardizacijo izdala prve standarde serije ISO 9000 (Musil, Žerjal in Pregrad 1995, 100–101).

Nacionalni standardi

Nacionalni standardi so standardi, kateri se izdajajo na območju neke države in obsegajo določena strokovna področja. Standardi so lahko obvezni ali neobvezni – ne glede na pravni status pa je vsak standard plod dogovarjanja med zastopniki zainteresiranih krogov: oblasti, proizvajalcev, uporabnikov, znanstvenikov, trgovine in drugih.

V Sloveniji so se pred vzpostavitvijo slovenske državnosti uporabljali kot nacionalni standardi JUS, po osamosvojitvi pa so se začeli postopoma uvajati svoji lastni standardi z oznako SLS (Musil, Žerjal in Pregrad 1995, 95).

Standardi za vodenje kakovosti ISO 9000

Mednarodni standardi ISO 9000 so nastali s pomočjo članic Mednarodne organizacije za standardizacijo in so postali svetovna uspešnica. Služijo za izboljšanje mednarodnega trgovinskega poslovanja, nudijo osnove za dobro sporazumevanje med proizvajalci in kupci glede kakovosti ter omogočajo zmanjševanje tehničnih ovir pri poslovanju med podjetji.

Z njihovo pomočjo podjetja bolje načrtujejo, vzdržujejo in izboljšujejo sistem zagotavljanja kakovosti, točneje definirajo pogodbene obveznosti med proizvajalcem in odjemalcem, lažje zagotavljajo poslovnik zagotavljanja kakovosti, bolje ocenjujejo sposobnosti dobavitelja oziroma proizvajalca (Verbič 1994, 168).

Leta 2002 je bila v 987 slovenskih podjetjih izvedena raziskava o učinkih standarda ISO 9000.

Iz raziskave je viden zelo velik vpliv standarda na izboljšanje kakovosti proizvodov in storitev, izboljšanje preglednosti procesov, izboljšanje učinkovitosti izvajanja procesov, izboljšanje ugleda podjetja, izboljšanje zadovoljstva kupcev, izboljšanje urejenosti proizvodnje in tehnoloških izboljšav, zmanjšanje števila reklamacij in povečanje kakovosti prodajnih storitev. [...] Ni dokazan neposreden vpliv na povečanje števila inovacij poslovnih procesov – nenehnih izboljšav, na povečanje števila novih kupcev, prodaje in dobičkovnosti, na izboljšanje zadovoljstva zaposlenih. Majhen je tudi vpliv na izboljšanje poslovnih rezultatov oz. uspešnosti poslovanja. Tu so navedeni predvsem neposredni vplivi, ki jih podjetja niso zaznala; posredni pa so pozitivno ocenjeni. (Piskar 2004, 9)

Interni standardi v podjetju

Interni standardi so standardi, katere sprejme podjetje glede na svoje potrebe. Podjetja uvajajo tuje, nacionalne in mednarodne standarde, s katerimi pa morajo biti usklajeni (Musil, Žerjal in Pregrad 1995, 94).

4.3 Evropska fondacija za management kakovosti EFQM

Evropsko fondacijo za upravljanje kakovosti EFQM so ustanovila vodilna zahodnoevropska podjetja, katera so spoznala potencialne konkurenčne prednosti celovitega upravljanja kakovosti TQM za uveljavitev na svetovnih trgih (Verbič 1994, 182).

Model za samoocenjevanje po evropskih merilih odličnosti je eden najpomembnejših dosežkov EFQM, ki temelji na pristopih ki sproščajo, izkoriščajo in podpirajo inovativne sposobnosti zaposlenih. Gre za uveljavljanje filozofije nenehnih izboljšav in inovacij, ki vključuje in predvideva sodelovanje vsakega posameznika v podjetju:

1. *vloga vodstva*: kako vodstvo navdihuje in spodbuja celovito obvladovanje kakovosti, komuniciranje, povezavo z odjemalci in dobavitelji,
2. *politika in strategija*: poslanstvo, vrednote, vizija in strateške usmeritve podjetja,
3. *vodenje ljudi*: s sproščanjem ustvarjalnosti zaposlenih podjetje poskrbi za konstantno izboljševanje poslovanja,
4. *vir*: finančni, informacijski, materialni in tehnološki, njihova uporaba za podporo politike in strategije,
5. *procesi*: njihova zasnova, nadzor in preurejanje, opredeljevanje standardov, inovativnost, kreativnost,
6. *zadovoljstvo odjemalcev*: obseg pritožb, pohval, zvestoba odjemalcev,
7. *zadovoljstvo zaposlenih*: neposredno (delovno okolje, komunikacija, kariera, nagrajevanje) in posredno (fluktuacija, boleznine),
8. *vpliv na družbo*: vključitev podjetja v skupnost, ohranitev naravnega bogastva,
9. *poslovni dosežki*: finančna merila (dobiček, likvidnost) in nefinančna merila (tržni delež, kakovost).

Ta postopek omogoča podjetju, da jasno prepozna svoje prednosti in področja, na katerih so možne izboljšave. Podjetje izvaja redne in sistematične preglede aktivnosti v delovanju podjetja ter ocenjuje dosežene rezultate. Cilj samoocenitvenega sistema celovitega upravljanja kakovosti in programa izboljšav je pregledati vsakega od devetih kriterijev ter najti ustrezno strategijo za stalno izboljšanje poslovanja. Prikazani samoocenitveni model lahko v strokovnem smislu razumemo kot nadgraditev modela sistemov kakovosti, kot jih opisujejo standardi družine ISO 9000. Samoocenitveni model namreč vključuje vrsto komponent, ki jih standardi ISO 9000 ne pokrivajo. Samoocenitveni model opisuje poslovni proces, vključno s sistemom kakovosti, kot sredstvo, s pomočjo katerega podjetje dosega poslovne učinke ter pri tem izkorišča in sprošča sposobnosti ljudi. Z drugimi besedami – procesi in ljudje so dejavniki, ki zagotavljajo rezultate (Verbič 1994, 182–190).

5 POMEN KAKOVOSTI STORITEV V LIFECLASS HOTELS & SPA

5.1 Predstavitev podjetja Istrabenz Turizem, d. d.

Družba Istrabenz Turizem, d. d., je na poti razvoja prešla več oblik združevanja. Njeni začetki segajo v leto 1951. V letu 2001 je v družbo vstopil strateški delničar Istrabenz, d. d. Okrožno sodišče v Kopru je 1. februarja 2006 registriralo spremembo firme holdinške družbe Hoteli Morje, d. d., v *Istrabenz Turizem, d. d., turizem in storitve*. Istega dne je bila registrirana tudi pripojitev družbe Hoteli Palace, d. d., k družbi Istrabenz Turizem, d. d., Portorož in s tem je družba Hoteli Palace, d. d., prenehala obstajati.

V okviru skupine Istrabenz Turizem je bila sredi aprila 2004 predstavljena nova blagovna znamka LifeClass Hotels & Spa, v okviru katere se razvija mednarodna hotelska veriga.

Tabela 5.1 Shema organiziranosti družbe Istrabenz Turizem, d. d., na dan 31. 12. 2007

Skrajšana firma družbe	Sedež	Pravna oblika	Država	Osnovna dejavnost
Istrabenz hoteli Portorož, hotelirstvo in turizem, d. o. o.	Obala 33, Portorož	d. o. o.	Slovenija	dejavnost hotelov in podobnih obratov – prenova Palace hotela
Grand hotel Adriatic, d. d.	Maršala Tita 200, Opatija	d. d.	Hrvaška	hoteli in moteli
Turizem Kras, destinacijski management, d. d.*	Jamska cesta 30, Postojna	d. d.	Slovenija	dejavnost potovalnih agencij in organizatorjev potovanja; s turizmom povezane dejavnosti
Turistična družba Kras, d. o. o.	Jamska cesta 30, Postojna	d. o. o.	Slovenija	dejavnost hotelov in podobnih obratov
Marina Koper, d. o. o.	Kopališko nabrežje 5, Koper	d. o. o.	Slovenija	dejavnost marin
Thai Si, s.r.l.	Via Gasparotto 56/A Vecellio, Spresiano	s.r.l.	Italija	dejavnost hotelov in podobnih obratov

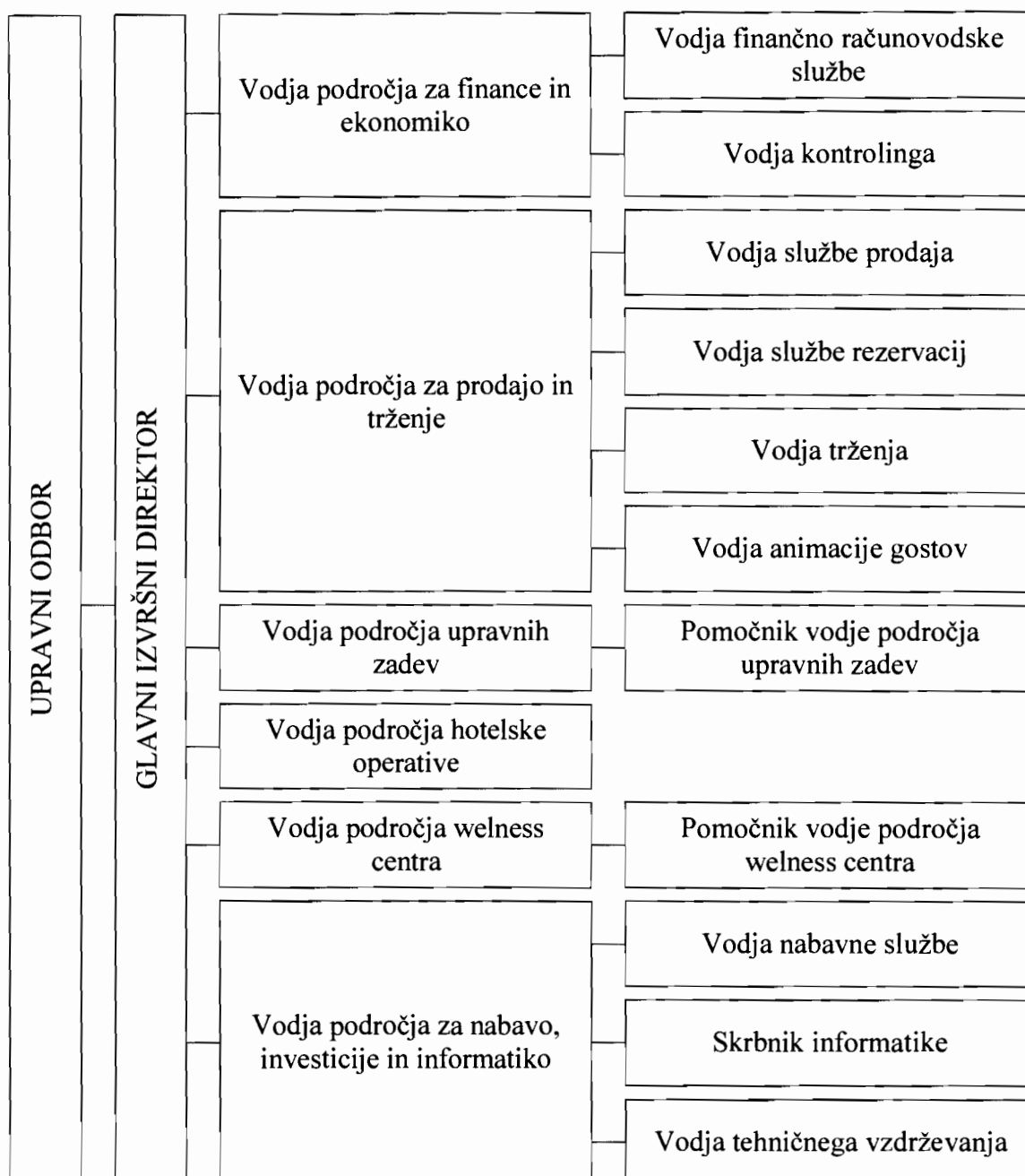
* 19. 9. 2007 se je družba Postojnska jama, turizem, d. d., preimenovala v Turizem Kras, destinacijski management, d. d.

Vir: Istrabenz Turizem, d. d., 2008, 9.

Istrabenz Turizem, d. d., opravlja hkrati dve ključni dejavnosti:

- operativno dejavnost hotelirstva, ki vključuje vse podporne dejavnosti za svoj obseg poslovanja,
- dejavnost upravljanja in koordiniranja vseh odvisnih družb.

Slika 5.1 Organigram podjetja Istrabenz Turizem, d. d.



Vir: povzeto po Istrabenz Turizem, d. d., 2007, 28.

Operativno dejavnost hotelirstva LifeClass Hotels & Spa v Portorožu sestavljajo:

- Grand hotel Portorož***** 185 sob in 13 apartmajev,
- Hotel Riviera**** 183 sob,
- Hotel Slovenija**** 160 sob,
- Hotel Apollo**** 87 sob in 1 apartma,
- Hotel Neptun**** 89 sob,
- Hotel Mirna**** 81 sob,
- Kongresni center s sedmimi dvoranami, katere sprejmejo do 1000 gostov,
- Masažni center Wai Thai,
- Terme & Wellness.

V podjetju Istrabenz Turizem, d. d., gre za razvoj, izvajanje in trženje visoko kakovostnih turističnih storitev, pri katerih velja hierarhičen zapored pristojnosti in odgovornosti za vsako organizacijsko enoto, v kateri odgovorni vodja načrtuje, organizira, vodi in nadzira potek ter rezultat dela. Izvaja se več koordinacijskih sestankov po področjih dela, na katerih se uskladi izvajanje nalog, pristojnosti in odgovornosti posameznih oddelkov. Ravno tako se obravnavajo rezultati poslovanja (tedensko in/ali mesečno).

Interni akt »Pravila o notranji organizaciji, upravljanju in komunikacijah« ureja organizacijsko strukturo, upravljanje družbe, komunikacije v družbi, organizacijsko navodilo za upravljanje in organizacijski predpis.

Projekti, ki jih izvaja Istrabenz Turizem, d. d., se izvajajo predvsem zaradi prilagajanja hitrim spremembam v okolju (zahteve odjemalcev, konkurenčni boj, politične in ekonomske spremembe). V teh projektih so udeleženi zaposleni različnih oddelkov in različnih hierarhičnih ravni, ki poznajo organizacijo dela in delovnih procesov ter lahko prispevajo k njihovi boljši in naprednejši izvedbi.

Spreminjanje potreb in želja odjemalcev ter spreminjajoča se tehnologija silijo podjetje k nenehnemu izboljševanju in iskanju novih storitev, k optimizaciji in perfekcioniranju produktov, h zagotavljanju vrhunskih storitev konstantne in prepoznavne kakovosti. Življenjski ciklusi izdelkov in storitev se krajšajo, zato je razvoj in hitro uvajanje le-teh ključno za uspeh podjetja. Koncept življenjskega cikla ima pomembno vlogo, tako pri načrtovanju in razvoju novih storitev na področju turizma, kot pri spremljanju in trženju že obstoječih. Obstoječe storitve so namreč zelo pomembne za podjetje, saj so generator denarnih tokov in omogočajo razvoj novih.

Dejavnosti podjetja Istrabenz Turizem, d. d., v prihodnosti se bodo skladale z dejavnostmi v sedanosti ter bodo nadgrajene.

Podjetje usklajuje razvoj gostinskih in turističnih storitev, izvedbo le-teh ter njihovo trženje. Istočasno išče tržne niše na področju wellnesa in prireditve, saj mora podjetje

zaradi vedno večje in močnejše konkurence poskrbeti, da ostane najboljše in najhitrejše, da se hitro odziva na spremembe ter da obdrži konkurenčne cene.

Storitve se prilagajajo željam odjemalcev, ki so vedno neposredno vključeni v njihovo izvajanje. Stalna je skrb za urejenost prostorov, opreme in okolja, v katerem se izvajajo storitve in neprestan je razvoj v infrastrukturo (hotelske sobe, restavracije, wellness).

S pomočjo sodobne informacijske tehnologije v podjetju se skrbno nadzira obremenitev zmogljivosti, predvsem pa pazi na predvidevanja ozkih grl, ki jih je mogoče preprečiti oziroma odpraviti. Modernizacija in racionalizacija poslovanja omogočata večjo učinkovitost poslovanja. S posebnimi akcijskimi ponodbami usmerja podjetje prodajo hotelskih in termalnih kapacitet v obdobjih manjše zasedenosti, kar se odraža kot rast obsega poslovanja skozi povečano izkoriščenosti obstoječih kapacitet.

Posebna pozornost se namenja tržni ponudbi, ki obsega 7 P: storitev, cenovne pogoje, tržne poti, pospeševanje prodaje, izvajalce storitev – ljudi, samo izvajanje in fizične dokaze. Podjetje skrbi, da so ti med seboj usklajeni. Storitve ostajajo še naprej kakovostne, s konkurenčnimi cenami in dodano vrednostjo, pospeševanje prodajale letih je agresivnejše, trženjske poti se prilagajajo globalnemu trgu. Internetna stran podjetja predstavlja komunikacijsko sredstvo za poslovne partnerje in odjemalce, na kateri so objavljeni osnovni podatki o podjetju, ponudbi storitev, ponudbi aranžmajev ipd. Še naprej pa prevladuje osebno komuniciranje z odjemalci; tako s turističnimi agencijami kot s hotelskimi gosti. Podjetje se tudi strateško povezuje z drugimi podjetji iz dejavnosti in s strateškimi investitorji.

Poslanstvo podjetja

Poslanstvo podjetja Istrabenz Turizem, d. d., je v zagotavljanju vsebinsko zaokrožene in kakovostne turistične ponudbe, ki temelji na osebnem odnosu do gostov, v enaki meri pa poudarja okolje z njegovimi naravnimi in kulturno-zgodovinskimi danostmi.

Strategija podjetja

Globalne strateške smernice in cilji podjetja so:

- rast obsega poslovanja skozi povečano izkoriščenost obstoječih kapacitet,
- optimizacija in perfekcioniranje produktov,
- zagotavljanje vrhunskih storitev konstantne in prepoznavne kakovosti,
- modernizacija in racionalizacija poslovanja, s čimer bo dosežena večja učinkovitost poslovanja,
- razvoj sistema usposabljanja lastnega kadra; tako operativnega kadra kot vršnega in srednjega managementa,

- popularizacija poklicev gostinstva in hotelirstva v sodelovanju z izobraževalnimi institucijami in lokalnimi oblastmi,
- strateško povezovanje z drugimi podjetji iz dejavnosti in s strateškimi investitorji,
- bodočnost povezana tudi z razvojem destinacije Istra–Portorož–Piran in optimizacijo obstoječih produktov ter razvojem novih produktov v okolju, kjer hotelske hiše delujejo (golf, Casino, kongresno-prireditveni center Avditorij, Sečoveljske soline ...).

Vizija podjetja

Vizija podjetja Istrabenz Turizem, d. d., se glasi: »Z znanjem in kakovostjo turistične ponudbe postati vodilni ponudnik turističnih storitev v regiji, ki bo užival visoko prepoznavnost in mednarodni ugled.«

Podjetje Istrabenz Turizem, d. d., bo postala vodilna družba v regiji za celostno oskrbo s turističnimi storitvami, ki omogočajo ljudem dinamično in kakovostno življenje. Družba bo postala vodilni ponudnik turističnih storitev v regiji z visokim mednarodnim ugledom in pomemben razvojni partner v lokalnih skupnostih in širšem okolju. Gostom bo zagotavljala 24 ur na dan dobro počutje, sto odstotno zadovoljstvo ter harmonizirane in edinstvene storitve na področju hotelske, gostinske in wellness ponudbe, v skladu s tradicijo in lokalnim okoljem. Zaposleni bodo v sproščenem delovnem okolju, zagotavljali gostom najvišjo stopnjo ustrežljivosti, vljudnosti in prijaznosti. Spoštovali bodo vrednote svojih gostov, zaposlenih in lastnikov.

5.2 Odjemalci storitev

Najpomembnejše tržišče ostaja Italija z 36 odstotki vseh nočitev. Obseg nočitev italijanskih gostov je pomemben za poslovanje vseh hotelov podjetja Istrabenz Turizem, d. d., preko celega leta. Prav tako je italijansko tržišče pomembno za poslovanje Wai Thai centra in Term & Wellness, ki sta najbolj obiskana prav s strani italijanskih gostov. Večinoma prihajajo gosti individualno in preko specializiranih tour operatorjev za wellness. Sledijo počitniški gosti iz Slovenije, ki prihajajo v hotele preko celega leta; pari ter družine za konec tedna, v času praznikov in šolskih počitnic. Gosti iz avstrijskega in nemškega tržišča prihajajo večinoma preko agencij, katere organizirajo skupinske prihode gostov na oddih oziroma zdravljenje. Takšni gostje prihajajo običajno tudi s skupnim prevoznim sredstvom (avtobusom) in po že vnaprej določenem programu koristijo storitve.

Tabela 5.2 Število nočitev in strukturni delež po državah v letu 2006 in 2007

Država	Leto 2007	Struktura	Leto 2006	Struktura
Slovenija	54.141	15,3 %	51.086	15,2 %
Italija	120.806	34,0 %	119.738	35,7 %
Nemčija	35.765	10,1 %	34.224	10,2 %
Avstrija	61.626	17,4 %	53.442	15,9 %
Rusija	24.274	6,8 %	20.208	6,0 %
Hrvaška	1.308	0,3 %	1.162	0,3 %
Anglija	5.754	1,6 %	7.643	2,3 %
Švica	4.137	1,2 %	3.477	1,0 %
Belgija	10.936	3,1 %	8.919	2,7 %
Ostalo	36.296	10,2 %	35.422	10,6 %
Skupaj	355.040	100 %	335.321	100 %

Vir: Istrabenz Turizem, d. d., 2008, 21.

Poslovno okolje podjetja

Podjetje Istrabenz Turizem, d. d., realizira skupaj približno 85 odstotkov letnih prihodkov z gosti iz tujine in le 15 odstotkov z gosti iz Slovenije, zato je podjetje še toliko bolj občutljivo na gospodarska, socialna in politična dogajanja, ne samo na evropskem, ampak tudi na svetovnem tržišču.

Poslovanje v tujini predstavljajo skoraj v celoti naslednje države: Italija, Avstrija, Nemčija, Rusija in v veliko manjši meri še Velika Britanija in Belgija. Pogoji za poslovanje na teh tržiščih niso bili ugodni zaradi zmanjšanja potrošnje. Izjema je rusko tržišče, kjer je zabeležena največja rast nočitev. Stopnje rasti bruto družbenega proizvoda v teh državah (ponovno z izjemo Rusije) so bile zelo nizke. Gospodarske razmere so se odražale tudi na področju sociale in zdravstva, kar je imelo pri ljudeh za posledico manjšo možnost in voljo za potrošnje, kupna moč ljudi v teh državah pa se je dejansko zmanjšala že z uvedbo skupne valute.

Zadnja leta je bilo značilno, da so se na bližnjem turističnem zemljevidu odpirale nove receptivne turistične destinacije kot npr. Romunija in Bolgarija, nove charter letalske proge za Egipt (Rdeče morje), Turčijo in druge destinacije, ter nove nizkocenovne letalske družbe, kar je še dodatno zahtevalo večje napore pri trženju klasičnih turističnih destinacij – tudi Portoroža, ki ima kot kraj za poletno počitnikovanje neprilagojeno infrastrukturo. Prav tako je vedno bolj občutna navada potrošnikov iz zadnjih let glede nakupa turističnih aranžmajev oziroma direktnih

rezervacij v »zadnjem trenutku«, kar povzroča organizacijske probleme pri ponudnikih turističnih storitev, negotovost in »cenovno vojno« med počitniškimi destinacijami.

V opisanem poslovnem okolju pa podjetje vidi tudi prednosti za slovenski turizem:

- članstvo v Evropski uniji,
- varna destinacija,
- geografska bližina najbogatejših evropskih regij v Italiji, Avstriji in Nemčiji,
- zelo omejena ponudba namestitvenih kapacitet (Slovenija ima v celoti toliko hotelskih ležišč kot en večji turistični kraj v konkurenčni receptivni evropski turistični destinaciji),
- svetovni trend osveščanja ljudi glede skrbi za zdravje in težnje za boljšim počutjem.

Seznanitev s svetovnimi trendi

Podjetje se s svetovnimi trendi seznanja na sledeče načine:

- udeležba na gostinskih in turističnih sejnih in borzah za profesionalno občinstvo,
- udeležba na turističnih sejnih na temo prosti čas, wellness in terme za individualno občinstvo,
- naročanje na strokovne in specializirane revije,
- udeležba na študijskih potovanjih po svetovno znanih zdraviliških centrih,
- analiza konkurence in primerjava s konkurenco.

5.3 Spremljanje zadovoljstva odjemalcev v LifeClass Hotels & Spa

Guest relation

Oseba na delovnem mestu *guest relation*² opravlja vsakodnevne razgovore z odjemalci z namenom pridobitve relevantnih informacij o zadovoljstvu gosta. Pregleduje knjige vtisov in pripravi poročilo z navedbami ugotovite, poda predloge in sugestije za odpravo pomanjkljivosti ter izboljšave.

Guest relation je odgovoren tudi za vsakodnevno pregledovanje anket. V primeru zabeleženih pritožb poizve o vzroku nezadovoljstva v enoti, kjer naj bi do tega prišlo in vodi hotelske operative predlaga rešitev. Odjemalec mora namreč odgovor dobiti čim prej; ne glede na to, ali je še v hotelu ali pa je že odpotoval.

² *Guest relation* angl. pomeni oseba zadolžena za stike z odjemalci

Vprašalnik

Vprašalnik, ki se nahaja v hotelskih sobah, odjemalci izpolnijo in tako podajo svojo oceno o kakovosti storitev v hotelu. Izpolnjene ankete gostje oddajo na recepciji ali pustijo v sobi.

Odjemalec v vprašalniku ocenjuje tako storitve kot ambient: potek rezervacije, restavracijo ter izbor in kakovosti ponujenih jedi, sobe in njihovo čistočo, družabne prostore, termalne storitve, prijaznost in hitrost osebja. Iz vprašalnika je razvidno, zakaj se je gost odločil za bivanje v hotelu ter število bivanj v hotelu, poseben prostor je namenjen pripombam in predlogom. Na koncu odjemalec poda splošni vtis o hotelu in v kolikor želi, pusti svoje podatke, da ga lahko podjetje obvešča o novostih in raznih akcijah. Primer vprašalnika je prikazan v prilogi 1.

Knjiga vtisov

Knjiga vtisov je pomemben kazalec zadovoljstva odjemalcev. Postavljena je na vidnem mestu na recepcijah hotelov in v restavracijah. Pripombe, pohvale in pritožbe vpiše gost v knjigo sam, vodja recepcije jih dnevno pregleda in ustrezno ukrepa. Guest relation tedensko pripravi poročilo, s katerim seznanijo vse zaposlene v LifeClass Hotels & Spa. Primer izpisa z knjige vtisov je prikazan v prilogi 2.

5.4 Pomen politike kakovosti in cilji kakovosti za podjetje

Politika kakovosti opredeljuje pomembnost in odgovornost za kakovost v podjetju. Za kakovost so odgovorni vsi, v vseh strukturah in na vseh ravneh. Politika kakovosti je dolgoročna, toda odprta do sprememb, jasno določena in učinkovito izvedena.

Vršni management podjetja je v aktivnosti prvo in prevzema vodilno vlogo. Izvajanje zastavljene politike kakovosti pa je naloga srednjega managementa podjetja.

Z namenom zagotavljanja in doseganja politike kakovosti podjetje:

- opredeli odgovornost za kakovost na vseh ravneh vodenja,
- postavi učinkovito organizacijo za kakovost,
- postavi hiter in učinkovit informacijski sistem,
- pridobi in ustrezno usposobi kadre.

Zagotavljanje kakovosti kot filozofija poslovanja je lahko uspešna le, če je jasno in natančno določena in vključena v politiko podjetja. V njej mora biti podana načrtna usmeritev dolgoročnega razvoja na področju kakovosti ter biti določeni cilji, naloge in obveznosti. Politika kakovosti mora biti določena na najvišji ravni vodenja in obvezna za vse zaposlene. Če vodstvo podjetja ne določi uradne politike, bodo delavci izbirali vsak svojo, vsak zase.

S pomočjo politike in ciljev vodstvo pove vsem zaposlenim, kaj želi v prihodnosti doseči. Dokler politika ni jasno določena, pa ni mogoče postavljati ciljev. Ko je politika določena, postanejo cilji sami po sebi jasni. Cilji morajo biti postavljeni tako, da se zagotovi sodelovanje vseh področij podjetja. Na osnovi ciljev kakovosti se oblikuje kultura kakovosti, kot del celotne kulture podjetja. Cilji kakovosti so predpogoj za učinkovito delo podjetja. Vsak v podjetju mora te cilje poznati in se z njimi poistovetiti, da je s tem zagotovljen uspeh celotnega podjetja.

Strategija za doseg zastavljenih ciljev je razdelana v številnih dejavnostih, ki vplivajo na kakovost:

- izobraževanje za kakovost,
- motivacija za kakovost,
- določitev standardov kakovosti,
- izdelava planov, programov in postopkov za izvajanje posameznih dejavnosti,
- postavitve sistema kakovosti.

Politiko kakovosti je zato treba posredovati vsem uslužbencem na vseh ravneh, da jo sprejmejo in se po njej ravnaajo, tudi v kritičnih situacijah. Ko je politika kakovosti podjetja formulirana, jo je treba uvesti tako, da vsak subjekt podjetja razume, kaj je njegova vloga in naloga pri doseganju te politike.

5.5 Pomen standardov v LifeClass Hotels & Spa

V okviru dejavnosti družbe je izredno pomemben način izvedbe posameznih storitev, zato se posveča posebna pozornost oblikovanju lastnih internih standardov, ki pomenijo oblikovanje lastnega znanja (»know-how«) in so pomemben del pri ureditvi dela na posameznem področju.

Skupina Istrabenz Turizem je sredi aprila 2004 predstavila novo blagovno znamko LifeClass, katera želi biti prepoznavna po svoji kakovosti, za kar so enotni standardi osnovnega pomena. Želja po oblikovanju lastnih standardov temelji na spoznanju in dobri praksi nekaterih znanih hotelskih verig, ki so standardom posvetili veliko pozornosti.

V podjetju so že izpeljani projekti na različnih področjih in ravneh:

- *Okolje*: z določenimi inovacijami in novimi tehnološkimi rešitvami rezultati na področjih ekologije (ločeno zbiranje odpadkov, recikliranje, skrb za okolje) in energetike (manjša poraba, boljši izkoristki, izkoriščanje »odpadne« energije).
- *Varnost in zdravje pri delu*: sprejeta »Izjava o varnosti« in oblikovanje ocene tveganja po posameznih skupinah delovnih mest.

- *Varnost živil HACCP³*: ravnanje z živili ter čiščenje in dezinfekcija, zagotavljanje varne hrane ter uvajanje sistema z vsemi predpisanimi elementi z verifikacijo.
- *Inšpekcijski pregledi zunanjih institucij*: kot npr. redna, tedenska analiza kopalnih vod s strani Zavoda za zdravstveno varstvo, redni četrtletni inšpekcijski ogledi prostorov, občasne kontrole Inšpektorata za trženje – tržna inšpekcija itd.

³ HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) angl. pomeni analiza tveganja na kritičnih točkah

6 STANDARD NAVDUŠENJA ODJEMALCA

Da bi storitveno podjetje doseglo večje zadovoljstvo porabnikov, mora narediti mnogo več, sprejeti mora »koncept navdušenja«, ki temelji na pozitivnem presenečenju. Navdušenje je najvišja stopnja zadovoljstva, ki se kaže zlasti v višji stopnji zvestobe porabnikov. Na področju trženja storitev postaja čedalje pomembnejše «navduševanje strank» (angl. delighting the customer). (Potočnik 2000, 183)

Svetovne turistične destinacije so dostopne vedno večjemu številu ljudi, kar je posledica globalizacije, sodobne tehnologije, nizkocenovnih letalskih družb, interneta in večje osveščenosti odjemalcev. Lepo okolje in udobna nastanitev niti zdaleč nista več dovolj. Turistično podjetje mora konstantno spremljati potrebe, želje in pričakovanja odjemalcev. Izvesti mora čim več privlačnosti, s katerimi bo gosta navdušilo, da se bo ponovno vračal (Uran 2003, 147).

Turistični proizvodi so proizvedeni in potrošeni istočasno, medtem ko sta proizvodnja in potrošnja v drugih dejavnostih razdvojeni tako prostorsko kot tudi časovno. Zaradi tega je doseganje kakovosti v turizmu izredno težka naloga. Popolne kakovosti se nikoli ne more doseči. Zaposleni bodo vedno storili kakšno napako in sistem se bo zrušil. Pomembno je preprečiti čim večje število napak. (Uran 2003, 59)

Za ohranitev koristnih učinkov ukrepov izboljšav se le te oblikuje kot nov standard. S tem zagotovimo, da je pridobljeno znanje na voljo tudi v prihodnosti, tako da se problemi ne rešujejo vedno znova in iščejo rešitve na novo. (Močnik Kresnik 2008, 19)

6.1 Namen standarda navdušenja odjemalca

Konkurenčna prednost

Podjetja, ki so znana po kakovosti storitev, lahko zaračunajo višje cene od konkurence. Hoteli in restavracije, ki slovijo po dobri kakovosti lahko računajo na dobro ustno reklamo in na odjemalce, ki se bodo vračali.

Manjši notranji stroški

Povezani z odpravljanjem težav, ki se pojavijo v podjetju, preden se odjemalec sreča s storitvijo (npr. zaradi slabega vzdrževanja pokvarjena klimatska naprava, napačno pripravljena jed).

Manjši zunanji stroški

Povezani z napakami, ki jih odjemalec doživi in lahko postanejo zelo visoki, če se gost odloči, da se nikoli več ne vrne. Predhodno odkrivanje napak je zaradi istočasnosti proizvodnje in porabe zelo težko (npr. vodja restavracije ne zaračuna pijače zaradi pritožbe nad prepočasno postrežbo, gost dobi v sobo košaro s sadjem v opravičilo, ker

jim je bila na recepciji pomotoma dodeljena nepospravljena soba, skupina ima probleme z avdio-vizualnimi napravami in stornira vse rezervacije).

Zadrževanje stalnih odjemalcev

Pridobiti novega odjemalca je dosti dražje kot obdržati obstoječega. Dolgoročno zvesti gosti porabijo več kot številni enkratni odjemalci. Zvesti odjemalci omogočajo podjetju, da je konkurenčnejše in da lahko znižuje stroške zaradi zagotovljenega obsega prodaje. Poleg tega pa bodo zadovoljni odjemalci ponovili nakupe veliko bolj verjetno kot nezadovoljni. Ključni odjemalci so seveda gosti, predvsem je največja pozornost namenjena stalnim gostom, potem so tu agencije, lokalna skupnost, država preko raznih ministrstev in zdravstvenih ustanov, drugi poslovni partnerji.

Zadrževanje dobrih kadrov

Zaposleni veliko raje delajo, če je delo dobro vodeno in soustvarjajo kakovostne proizvode oziroma storitve. Noben receptor ne uživa, če mora delati z odjemalci, ki se pritožujejo. Odsotnost z dela, menjavanje kadrov in izguba morale so stroški slabe kakovosti. Če je podjetje znano po kakovosti, je tudi zaposlovanje novih kadrov lažje, z zadrževanjem kadrov pa se zmanjšajo tudi stroški izobraževanj.

6.2 Primerjava standarda navdušenja odjemalca s standardi ISO 9001

6.2.1 Standardi ISO 9001

Na spletni strani objavljen SIST EN ISO 9001:2000 sestavljajo naslednji glavni deli (Slovenski inštitut za standardizacijo 2008):

Sistem vodenja kakovosti – organizacija mora najprej opredeliti, kateri so njeni procesi, kako ti medsebojno delujejo, kateri viri so potrebni, da nastane izdelek, in kako bo procese merila in izboljševala. Nato pa mora skupaj s poslovníkom kakovosti in nadzorom zapisov vzpostaviti še sistem za obvladovanje dokumentacije.

Odgovornost vodstva – najvišje vodstvo v organizaciji se mora dobro zavedati tega pomembnega dela standarda. Vodstvo je namreč odgovorno za določanje politike in ciljev ter za pregled sistemov, hkrati pa tudi za obveščanje o učinkovitosti sistema znotraj organizacije.

Vodenje virov – novi standard daje več poudarka virom, ki si jih mora organizacija zagotoviti, da bo odjemalec dobil, kar je bilo dogovorjeno. Sem ne spadajo samo ljudje, temveč tudi fizični viri, kot so oprema, prostori in vse potrebne pomožne storitve.

Realizacija proizvoda – ta del sestavljajo procesi, ki so potrebni za izvedbo izdelka oziroma storitve. K takim procesom spadajo dejavnosti, kot je sprejemanje navodil od odjemalci, snovanje in razvoj proizvodov, nabava materiala in storitev ter dobava izdelkov in storitev.

Merjenje, analize in izboljševanje – nadzorovanje in merjenje proizvodov, procesov, zadovoljstva odjemalcev in sistema vodenja ter zagotavljanje stalnega izboljševanja sistema so bistveni za vodenje sistema.

6.2.2 Primerjava standardov ISO s standardom navdušenja odjemalca

Standard navdušenja odjemalca temelji na že določeni politiki podjetja Istrabenz Turizem, d. d., in je oblikovan z namenom, da pripomore k enemu od bistvenih ciljev podjetja – to je h kakovosti.

Standard navdušenja odjemalca postavlja temelje za nadaljnjo nadgradnjo, v kolikor se bo podjetje odločilo, da želi pridobiti omenjeni certifikat kakovosti.

Sistem vodenja kakovosti

Standard je oblikovan tako, da je razumljiv in uporaben v več delovnih procesih, ki se izvajajo v sklopu hotelske storitve: kuhinja, strežba, gospodinjstvo – namestitvev, recepcija, zdravstvene in termalne storitve. Omogoča izboljševanje uspešnosti, učinkovitosti in poenostavitve že opredeljenih procesov v podjetju. Analizira določen segment procesov podjetja, njihovo medsebojno delovanje, določa merila in načine kako izboljšati procese. Njegov namen je preprečevanje napak in posledičnih stroškov, ki nastanejo zaradi napak ter zmanjševanje neskladnosti. Srednji management je zadolžen za preverjanje in kontrolo procesov, ki se izvajajo v podjetju. Svoje ugotovitve ustrezno dokumentira in obvešča vršni management o rezultatih svojega dela ter o delu svojih sodelavcev. Izvajanje zastavljene politike kakovosti je namreč naloga srednjega managementa podjetja.

Odgovornost vodstva

Politika kakovosti je dolgoročna, toda odprta do sprememb, jasno določena in učinkovito izvedena. Opredeljuje pomembnost in odgovornost za kakovost v podjetju – za kakovost so odgovorni vsi, v vseh strukturah in na vseh ravneh. Vršni management podjetja je v aktivnosti prvo in prevzema vodilno vlogo.

Vršni management podjetja Istrabenz Turizem, d. d., se zaveda pomembnosti standardov in vzpodbuja samoiniciativo zaposlenih. Standard je oblikovan tako, da ne ovira kreativnosti, ampak standardizira določene procese, vse z namenom zviševanja kakovosti. Ker pa v turizmu ni mogoče predvideti vseh situacij, se odločitev in navodil za vsak posamezen primer ne da predpisati. Standard se zato po potrebi tudi sproti posodablja, popravlja in dopolnjuje.

Vodenje virov

Standard poudarja pomembnost, ki jo imajo za podjetje različni viri; tako ljudje na različnih delovnih mestih kot tudi fizični viri: oprema, prostori in vse potrebne pomožne storitve.

Vodje več delovnih procesov, ki se izvajajo v sklopu hotelske storitve: kuhinja, strežba, gospodinjstvo – namestitev, recepcija, zdravstvene in termalne storitve; navedejo svoje potrebe po virih. Vršni management nato pregleda in odobri plan nabave za drobni inventar in osnovna sredstva, ki se nato izvede v naslednjem letu. Hkrati se izvede kontrola po hotelskem kompleksu in poda potreba po večjih vzdrževalnih oziroma prenovitvenih delih.

Realizacija proizvoda oziroma storitve

Podjetje Istrabenz Turizem, d. d., sestavljajo raznovrstni procesi, ki so potrebni za izvedbo storitve. K tem procesom spadajo dejavnosti, ki jih izvajajo različne službe, kot npr. nabavna služba, katera vzdržuje stike z dobavitelji, izvaja kontrolo nad kakovostjo dobavljenih izdelkov in hkrati išče najbolj konkurenčne dobavitelje. Predpogoj za dobro opravljeno storitev je namreč dobra kakovost vhodnih surovin, kot so hrana in pijača, posteljnina in brisače. Storitve se prilagajajo željam odjemalcev, ki so vedno neposredno vključeni v njihovo izvajanje.

Merjenje, analize in izboljševanje

Kontrola nad izvedenimi storitvami je naloga srednjega managementa podjetja, čigar delo pa nadzira vršni management. Srednje vodstvo je razdeljeno na različna področja dela, kjer se izvajajo storitve: kuhinja, strežba, gospodinjstvo – namestitev, recepcija, zdravstvo in terme. Dnevno se izvajajo kontrole procesov, ki vodijo do oblikovanja storitve.

Standard navdušenja odjemalca je oblikovan ravno z namenom izboljšanja storitev, ki se dnevno in konstantno opravljajo v podjetju. Spodbuja nenehno izboljševanje in vidi v zadovoljstvu odjemalca merilo za uspešnost podjetja. Zadovoljstvo odjemalcev je za podjetje bistvenega pomena, zato se konstantno spremlja vtise, ki jih odjemalci beležijo v knjigah vtisov, na vprašalnikih ali jih sugerirajo zaposlenim. Učinkovito notranje komuniciranje v podjetju pa pripomore h ustvarjanju dobre delovne klime in hkrati k prenosu informacij vodstvu, ki se zahtevam odjemalcev hitro prilagodi in na takšen način omogoča podjetju, da ostane konkurenčno.

6.3 Vsebina standarda

Hotelski standardi in uspešnost podjetja so tesno povezani, saj ustvarjajo osnovno in vzporedno veličino pri oceni kadra, lastnine, poslovnega rezultata in uspešnost

poslovanja hotela. Standardi morajo torej biti oblikovani tako, da ne ovirajo kreativnosti – nasprotno, vršni in srednji management hotela ter ostali zaposleni imajo možnost pokazati svojo kreativnost pri izgradnji strategije razvoja hotela, promociji ter formiranju hotelske ponudbe.

Standard navdušenja odjemalca skuša zagotoviti odjemalcu osebno obravnavo na vseh ravneh in izpolnitev želja. Gostu želi ponuditi prijetne prostore, ki ustvarjajo topel, sproščujoč, prefinjen ambient in dobro počutje ter mu tako spremeniti bivanje v hotelih LifeClass v nepozabno doživetje.

6.3.1 Zaposleni navdušuje gosta

Podjetje Istrabenz Turizem, d. d., se zaveda pomembne vloge, ki jo imajo zaposleni do odjemalca. Vrednote kot so zaupanje, poštenost, spoštovanje in delovna zavzetost so vrednote, ki predstavljajo konkurenčno prednost zaposlenih in s tem podjetja. Vodilo poslovanja podjetja predstavlja »Kodeks družbe« – zbirka vrednot, načel in pravil, ki določajo predpisano obnašanje na delovnem mestu. Pomembno je, da zaposleni verjame in se istovetiti s poslanstvom podjetja. Zaposleni ima pravico in dolžnost sodelovati v planiranju svojega dela.

Podjetje razvija sistem usposabljanja lastnega kadra; tako operativnega kadra, kot vršnega in srednjega managementa, izvaja spremembe v organizaciji dela, dodatno izobražuje in usposablja kader ter stremi za pridobivanjem novih kakovostnih kadrov. Visoka pomembnost je na timskem delu. Izrednega pomena je komunikacija med odjemalci in kontaktnim osebjem – zaposlenimi, ki izvajajo storitve, zato se temu namenja posebna pozornost na delavnicah in usposabljanjih. Zadovoljstvo odjemalcev se namreč potem odraža v prodajnih rezultatih ter v številu povratnih gostov.

Zaposleni se mora tudi dobro počutiti, zato hotelska veriga LifeClass Hotels & Spa posveča veliko pomembnost urejenosti in videzu hotelskega osebja ter izbira lične uniforme, v katerih se zaposleni dobro počutijo, kar se posledično odraža tudi v njihovem odnosu do odjemalca.

6.3.2 Recepcija navdušuje gosta

Sprejem in odhod gosta

Pravilna procedura pri sprejemu gosta je izjemnega pomena, saj si odjemalec takrat ustvari prvi vtis, idejo o tem, kam je prišel. Gre za prvi stik, ki ga ima odjemalec z kontaktnim osebjem, zato je pomembno, da je le-to primerno poučeno. Gosta zaposleni pogleda v oči in ga pozdravi ter zaželi dobrodošlico s prijetnim nasmehom na obrazu. Pomembno je, da je prvi pozdrav vedno v slovenskem jeziku, nato pa v nacionalnem jeziku odjemalca. Poznane goste se pozdravi v njihovem jeziku in z njihovim priimkom.

Standard navdušenja odjemalca

Med pripravo računa receptor vpraša odjemalca o počutju v hotelu, v bazenih ter termalnem centru. Vljudno se zahvali za obisk v hotelih in gostu zaželi srečno pot, s priporočilom na naslednje snidenje. Odjemalcu tudi preda promocijske brošure z aranžmaji za naslednji obisk. V primeru pripomb pa le-te posreduje nadrejenim.

Telefonska komunikacija

Sleherni zaposleni se mora zavedati, da v trenutku telefonske komunikacije predstavlja družbo Istrabenz Turizem. Pri vzpostavitvi telefonske komunikacije sta izrednega pomena glas in ton, ki morata zveneti veselo in ustrežljivo. Izredno pomemben je tudi odzivni čas na telefonski klic; po drugem, najkasneje pa po tretjem zvonjenju: »Hoteli LifeClass, dober dan želim (do 10. ure zjutraj: dobro jutro, do 17. ure: dober dan, od 17. ure: dober večer), z vami (ime ali priimek oziroma oboje), kako vam lahko pomagam« ali kakšna druga vljudnostna fraza v skladu z kontekstom.

Ravnanje v primeru pritožbe

Če se odjemalec pritoži, mu je treba natančno prisluhniti, mu slediti, saj se lahko z napačnim odzivom poveča njegova jeza in situacija poslabša. Za pritožbo se najprej receptor opraviči in skuša ugotoviti njeno intenziteto. Če gre le za gostov nasvet, si to zabeleži in posreduje vodji ter se zahvali za nasvet za izboljšavo storitev. V primeru, ko gre za reklamacijo, pa jo receptor preda nadrejenim. Reklamacija mora biti rešena takoj ali vsaj v času gostovega bivanja, saj bo le tako odjemalec odšel zadovoljen iz hotelov LifeClass in se bo še vračal.

Ravnanje v posebnih primerih

Nekatere izmed posebnih primerov, s katerimi se lahko receptor v delovnem procesu sreča, pa rešuje vodja hotelske operative, vodja recepcije ali njegov pomočnik:

- kraja iz hotelske sobe ali znotraj hotelskega kompleksa,
- poškodba vozila,
- poškodba ljudi,
- smrt gosta,
- tehnične okvare,
- ravnanje v primeru izpada električnega toka,
- ravnanje v primeru požara,
- ravnanje v primeru pozabljenih predmetov.

Nudenje dodatnih informacij

Pomembno je, da je receptor podučen za nudenje dodatnih informacij odjemalcem. Gostje si namreč v obdobju bivanja želijo tako zabave kot ogleda znamenitosti v bližnji okolici:

- *sprehodi*: ob morju do srednjeveškega Pirana z tipičnimi ozkimi ulicami, beneškimi hišami in obzidjem; v strunjanske soline skozi tunel nekdanje ozkotirne železnice in mimo terasnih nasadov oljk; ob obali do Forma Vive – galerije na prostem z več kot 120 kamnitih skulptur umetnikov iz celega sveta,
- *kolesarjenje* po Obali do Strunjanskih solin in solinarskega muzeja ali do Fiese – naravnega parka z dvema jezeroma,
- *šport in rekreacija*: ribolov s čolnom ali iz kopnega, jadranje in deskanje, tenis in mini golf,
- *izleti z ladjo* v Trst, Benetke, hrvaško Istro; s ponudbo hrane in pijače na ladji,
- *ogled znamenitih cerkva*: strunjanska cerkvica Marijinega prikazovanja iz leta 1512 v bližini betonskega križa, ki je znan kot pozitivna energetska točka ter raznovrstne piranske cerkvice,
- *za ljubitelje glasbe*: piranski glasbeni večeri, koncerti in operne predstave v portoroškem Avditoriju, živa klavirska glasba v interni kavarni Cafe Central,
- *interno v LifeClass Hotels & Spa glede na letni čas*: risanje in barvanje ter razstava pirhov v velikonočnem času, martinovanje, božični koncert, ples v maskah in razstava mask v pustnem času, praznik malvazije, praznik vrtnic.

6.3.3 Hotelsko gospodinjstvo navdušuje gosta

Hotelsko gospodinjstvo se je razvijalo skupaj z razvojem celotnega hotelirstva. Njegova vloga z leti napreduje ter dobiva večje razsežnosti na delovnih področjih in več odgovornosti. Z zaposlovanjem strokovno usposobljenega kadra je hotelsko gospodinjstvo zelo napredovalo na področju kakovosti storitev, predvsem pa v odnosu do gosta, kar je primarno za celotni uspeh podjetja.

S kakovostno opravljenim delom vpliva na dobro počutje in udobno bivanje odjemalcev:

- vzdrževanje čistoče mora biti organizirano,
- sobe in vsi prostori hotela morajo biti urejeni,
- zaposleni morajo biti vodeni,
- poskrbljeno mora biti za zunanost in okolico zgradbe (gost si ustvari sliko o tem, kaj lahko pričakuje od hotelske hiše že na parkirišču).

Hotel mora biti opremljen po predpisanih standardih in normah, za delovanje hotela pa so potrebni hotelski standardi, in sicer:

Standard navdušenja odjemalca

- standardi za goste,
- delovni standardi,
- standardi obnašanja.

Privlačnost prostorov in dekoracija

Barve in vzorci vplivajo na razpoloženje, ne da bi se odjemalec tega zavedal. Dekoracija sobe in drugih prostorov je zelo pomembna za kakovost celotne ponudbe. Doseči je treba ravnotežje med videzom in funkcionalnostjo, polepšati prostore s cvetličnimi dekoracijami in drugimi dekorativnimi predmeti, ki ustvarijo v prostoru tako umirjenost kot živahnost.

Skrb za udobno bivanje

Čeprav je udobnost povezana z okusom posameznika, obstajajo merila, ki jih odjemalci radi sprejemajo: ustrezna svetloba, mehke blazine, udobna vzmetnica, dodatne odeje in blazine, kopalni plašč, mehka brisača, televizija, telefon, primerna temperatura v sobi.

Udobnost prinašajo tudi dodatne hotelske storitve kot npr. možnost varovanja otrok, frizerski salon. Na vsak način je treba ugoditi željam odjemalcev, ki so zelo različne in včasih tudi nevsakdanje: nekateri želijo trše vzmetnice, drugi mehkejše, višje blazine, več brisač, toplo odejo, higienske potrebščine (svoje so pozabili), stopničko za stopanje v kad, nedersečo oblogo kadi.

Kakovost storitev v gospodinjstvu

Kakovostna storitev v hotelskem gospodinjstvu je zagotovljena, če vsi zaposleni spoštujejo zapisana pravila za gospodinjstvo. Seveda pa se pravila v skladu z zahtevanimi normami in na podlagi odjemalčevih želja stalno spreminjajo, dopolnjujejo in izboljšujejo. Osebe zaposlene v gospodinjstvu je v najtesnejšem stiku z gostom, zato je pomembno, kako je poučeno. Biti mora prijazno, znati se mora primerno obnašati, imeti mora urejeno delovno obleko, paziti mora na osebno higieno ter goste v hotelu vljudno pozdravljati v slovenskem jeziku. Hotelska gospodinja vodi, poučuje, motivira zaposlene in spremlja rezultate njihovega dela, preverja kakovost izvedenih storitev v hotelskem gospodinjstvu ter zagotavlja razmere in pogoje za kakovostno delo. Biti mora sposobna zagotoviti zelo visoke standarde čistoče, ureditve prostorov, inventarja, dekoracije, osvetlitve, udobja. Z osebno urejenostjo, higieno in spoštljivim obnašanjem do odjemalcev in sodelavcev daje zgled drugim. Stalno se giblje po hotelskih prostorih in komunicira z odjemalci, z namenom zadovoljitve njihovih potreb in želja.

6.3.4 Obnavljanje stalnega odjemalca v hotelih LifeClass

Ob želji pridobivanja zvestega odjemalca, se je treba osredotočiti na izgradnjo dobrih odnosov z že obstoječimi. Ustvariti je treba programe, ki vabijo goste prav v te hotele in tem ostanejo zvesti. Pravi izziv predstavlja vzpostavitev posebnega odnosa z najboljšimi odjemalci, ki skupaj z dobro komunikacijo, vzbujajo pri njih občutek, da so deležni posebnih privilegijev in priznanj.

Stalni gostje so odjemalci, ki se v hotele LifeClass vračajo oziroma so že prihajali določeno minulo obdobje. S pridobitvijo statusa stalnega gosta pridobi odjemalec določene ugodnosti in popuste pri storitvah.

Za pridobitev statusa stalnega gosta in klasifikacijo v posamezno kategorijo obstajajo sledeči kriteriji:

- promet, ki ga odjemalec ustvari s svojim obiskom (hotelski ter termalni promet),
- število nočitev v enem letu in dosežen promet na nočitev,
- pogostost obiska (enkrat letno, večkrat letno),
- rednost obiskov (vsako leto – če gosta ni daljše obdobje ne izgubi statusa stalnega gosta, nazaduje pa glede na kategorijo).

Zaradi statusa dolgoletnega gosta, ki ga imajo nekateri odjemalci ter zaradi občasne menjave kadrov, se o gostu vodi kartoteka, ki vsebuje njegovo fotografijo ter opis njegovih navad, želje po tipu sobe, seznam oseb s katerimi ponavadi biva ipd. Ti podatki se vpisujejo v računalniški sistem ter se izpisujejo ob vsakem vnosu rezervacije oziroma prijave gosta.

Standard za protokolarne goste

Namenjen je odjemalcem, katerim se posveča največjo pozornost: diplomatski zbor, ministri, politiki, strankarski veljaki, pomembni znanstveniki, pomembni poslovneži, organizatorji večjih kongresov.

Osebe recepcije in hotela je seznanjeno s prihodom gosta ter njegovo funkcijo, imenom in priimkom. V primeru, da pride gost brez predhodne najave, receptor o tem takoj obvestiti odgovorno nadrejeno osebo, ki mu dodeli sobo, postavitev standarda in sprejem. Receptor mora vse podatke o gostu, njegovih navadah in željah vpisati v kartoteko gosta. Gosta se v vseh prostorih hotela pozdravi s priimkom: »Dober dan gospod Janša, lahko pomagam gospod Janša, želite gospod Janša.«

Ob prihodu portir stoji desno zadaj za gostom z njegovo prtljago. Pri odhodu pa portir prevzame prtljago v sobi in zagotovi, da je vozilo za gosta pripravljeno pred glavnim vhodom hotela.

Standard navdušenja odjemalca

Gospodinja hotela preveri ali je soba ustrezno pripravljena in pripravi postavitev standarda, katerega sestavljajo:

- ročno napisano posvetilo in kartica glavnega izvršnega direktorja ter vodje hotelske operative,
- vaza s svežim cvetjem,
- košarica s svežim in suhim sadjem,
- voziček s penečim vinom, nekaj različnimi vrstami žganih pijač, vodo, brezalkoholnimi pijačami in slanimi prigrizki,
- manjša bonboniera za soprogo oziroma spremljevalko,
- večerna priprava sobe za spanje: na vzglavnik se prisloni droben cvet in postavi na rob nočne omarice čokoladni bombon.

Vodja hotelske operative osebno preveri pripravo sobe. Zatem pričaka gosta pred hotelom, kjer ga pozdravi s priimkom, vzame ključ in ga pospremi v sobo, mu jo razkaže in poda vse potrebne informacije. Povpraša ga katere dnevniko želi prejemati ter ga čez 10 minut ponovno pokliče, da izve ali je vse v redu oziroma ali ima še kakšno željo. Vsakodnevno vodi skrb o gostu, prisostvuje pa tudi njegovemu odhodu iz hotela ter ga pospremi do vozila.

Standard za pomembne goste

Namenjen je vsem pomembnejšem stalnim odjemalcem, ki prihajajo več let ali večkrat letno, poslovnežem, organizatorjem seminarja, managerjem, gostom, ki so posebnega pomena za marketing družbe, lastnikom potovalnih agencij.

V kolikor je odjemalec najavljen, morajo biti o prihodu obveščeni vodja hotelske operative, vodja recepcije, recepcija, osebje v restavraciji, gospodinja hotela in termalni center. Če gost ni najavljen, receptor po sprejemu obvesti svojega nadrejenega, ki poskrbi, da se standard postavi kasneje in gosta najavi vsem ostalim službam. Vodja recepcije odjemalca pozdravi s priimkom, ga seznaní o tem, katera soba mu je bila dodeljena, ga pospremi v sobo, mu jo razkaže ter mu spotoma poda informacije o namestitvi in o dodatni ponudbi. Ob odhodu gosta pozdravi in mu zaželi srečno pot.

Hotelska gospodinja, poleg čistoče sobe, zagotovi postavitev standarda:

- kartica s pozdravi vodje hotelske operative na klubski mizici,
- vazica s svežim cvetom,
- košarica s svežim sadjem,
- buteljka belega / črnega vina in steklenica vode.

Standard za redne goste

Namenjen je vsem odjemalcem, katerim se želi izkazati pozornost ob ponovnem obisku v LifeClass Hotels & Spa, kot npr. rednim gostom, udeležencem pomembnejših seminarjev, gostom, ki v hotelu preživljajo medene tedne oziroma poročno potovanje.

V primeru predhodne najave odjemalca sprejme receptor, vodja recepcije oziroma odgovorni v izmeni. Portir prevzame ključ, pospremi gosta do sobe, mu razloži vse potrebno in dostavi prtljago v sobo.

Predhodno je hotelska gospodinja poskrbela za postavitve standarda:

- kartica s pozdravi vodje hotelske operative na klubski mizici,
- čokoladna bonboniera.

Standard za mladoporočence

V primeru, kjer hotel nastopa kot organizator poročne zabave, se pripravi za mladoporočence v sobi še majhno pozornost:

- postelja se obleče v posebno za to namenjeno posteljnino,
- na dekorativni vzglavnik, ki leži na postelji, se položi belo vrtnico in okrog nje posuje lističe vrtnic oblikovane v srček,
- na klubski mizico se postavi peneče vino in skleda svežih jagod ter ročno napisano posvetilo,
- zagrne se zavese in pusti prižgani le svetilki na nočnih omaricah.

Obdaritev odjemalca, ki praznuje rojstni dan v času bivanja v hotelu

Odjemalcu se kot presenečenje za rojstni dan postavi na klubsko mizico v sobi ročno napisano posvetilo ter glede na vrsto slavljenca tudi darilo:

- *moški*: majhna steklenica belega ali črnega vina,
- *ženska*: svež cvet in košarica s čokoladnimi bomboni,
- *otrok*: čokoladni bomboni v košarici.

Drobne pozornosti namenjene vsem odjemalcem

- *aperitiv dobrodošlice*: omogoča odjemalcu, da prijetno preživi čas, ki ga porabi za ureditev formalnosti ob prihodu v hotel,
- *personalizacija internega televizijskega programa*: ko gost ob vstopu v sobo vstavi čip kartico v škatlico za elektriko se mu pojavi na televizijskem ekranu napis: Dobrodošla ga. Svetina, želimo vam prijetno in sončno bivanje v LifeClass Hotels & Spa,
- *drobno presenečenje, ki pričaka v sobi vsakega odjemalca ter služi hkrati kot reklama*: lična vrečka s soljo propagira obisk tradicionalnih Sečoveljskih solin,

drobno pecivo pripravljeno v interni slaščičarni je hkrati vabilo gostu, da jo obiše.

6.4 Kaj lahko standard nauči zaposlene

Standard navdušenja odjemalca želi standardizirati obnašanje in ravnanje v posameznih delovnih procesih. Namenjen je vršnemu in srednjemu managementu ter kontaktnemu osebju. Vsebuje navodila in zahteve, s pomočjo katerih vodje obvladujejo delo v svojih enotah, zagotavljajo kakovostne rezultate dela posameznikov in opravljanje storitev brez napak. Oblikovan je tako, da lahko zaposleni hitro pridobi osnovne smernice za kakovostno izvajanje svojega dela, za vzdrževanje dosežene ravni kakovosti in njeno nadgrajevanje. Posameznika usposobi za samostojno delo in mu daje pooblastila, kar vodi do odgovornosti za kakovostno izvajanje lastnega dela. V primeru pomanjkanja ustreznih navodil se namreč novo zaposleni uči delati sam oziroma s posnemanjem sodelavcev, kar pa vodi do pogostih in ponavljajočih se napak.

Standard želi pri zaposlenih spremeniti zavest o pomembnosti kakovosti – kakovost so namreč ljudje. Hotelirstvo je posel s sanjami; prizadevanje da odjemalcu izpolnjuješ sanje. Lepe in velike sobe, raznovrstne aktivnosti – vse to ni dovolj, če hkrati ne vlada v hotelu prijetno vzdušje. V današnjem hotelirstvu je najpomembnejša osebnost. Stalen gost se navdušuje, ko vidi da ga osebje prepozna, da se je potrudilo ustvariti za njega prijetno domače vzdušje in to bo razlog, da se bo ponovno vrnil v hotele LifeClass.

7 SKLEP

V preteklosti je imelo turistično podjetje, zaradi velikega pretoka odjemalcev, svoje goste za nekaj samo po sebi umevnega. Odjemalci niso imeli na voljo veliko drugih hotelov, zato podjetje ni kaj dosti skrbelo, ali je zadovoljilo svoje goste ali ne. Danes se turistično podjetje srečuje z vse bolj zahtevnimi odjemalci, ki imajo željo po čim višji kakovosti. Za podjetje Istrabenz Turizem, d. d., je zato nujno, da pozna svoje odjemalce, njihove potrebe in želje ter da ima do njih individualni pristop. Vršni management mora v zaposlenih spodbuditi zavest o tem, da se je treba potruditi za vsakega odjemalca in ga skušati preoblikovati v stalnega gosta. Potrebno je zavedanje, da sta zaznana kakovost in zadovoljstvo odjemalcev odvisna od izpolnitve njihovih pričakovanj. Odjemalci namreč kakovost storitev ocenjujejo tako, da primerjajo raven prejete storitve z želeno in z zadostno storitvijo. Ko so pričakovanja presežena, odjemalec zazna storitev kot kakovostno, v nasprotnem primeru pa jo označi kot slabo. Odjemalca, ki sta prejela enako storitev, jo namreč lahko čisto različno ovrednotita. Človeški dejavnik je potem tisti, ki naredi razliko in navduši odjemalca, da se bo ponovno vračal.

Glavna sestavina turističnega proizvoda so storitve, ki so sestavljene iz oprijemljivih in neoprijemljivih elementov. Kakovost zaznava odjemalec racionalno, medtem ko je njegovo zadovoljstvo emocionalno. V hotelski verigi LifeClass Hotels & Spa je zato izrednega pomena, da so zaposleni pravilno podučeni, da se ravna po predpisanih pravilnikih, normah in standardih. Zaradi hkratne izvedbe in porabe storitev je namreč zelo pomemben odnos med udeleženci pri storitvi; torej med odjemalci in kontaktnim osebjem.

Pomembno je, da se vršni management podjetja Istrabenz Turizem, d. d., zaveda in uspešno izkoristiti svoje prednosti. S celovitimi storitvami na področjih prehrane, turizma in wellnesa ter z več kot stoletno tradicijo na področju zdravja in dobrega počutja, podjetje lahko zadovolji še tako zahtevnega odjemalca bodisi v hotelski hiši bodisi v zdravilišču. Razlikovanje od drugih ponudnikov, uspeh in preživetje na trgih bodo podjetju zagotavljali: strokovno znanje in spretnost zaposlenih, vrhunska kakovost ponujenih storitev, gostoljubje, ustrezen način komuniciranja z odjemalci, red in čistoča, uglajeno vedenje, vljudnost ter ustrežljivost. Podjetje naj razvija vsebinsko zaokrožene in kakovostne storitve, ki temeljijo na osebnem odnosu do odjemalcev, urejenem okolju, njegovih naravnih in kulturnih prednostih ter sodobnem medicinskem znanju.

LITERATURA IN VIRI

- Cvikl, Helena. 2001. Merjenje kakovosti hotelskih storitev z modelom SERVQUAL. V *Zbornik prispevkov 1. konference študentov podiplomskega študija Ekonomsko-poslovne fakultete*, ur. Monika Šlebinger in Ksenija Pušnik, 16–28. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Florjančič, Jože in Jože Jesenko, ur. 1997. *Management v turizmu*. Kranj: Moderna organizacija.
- Horovitz, Jacques in Michele Jurgens Panak. 1997. *Za popolno kupčevo zadovoljstvo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Istrabenz Turizem, d. d. 2007. *Poslovno poročilo 2006*. Interno gradivo, Istrabenz Turizem, d. d., Portorož.
- Istrabenz Turizem, d. d. 2008. *Poslovno poročilo 2007*. Interno gradivo, Istrabenz Turizem, d. d., Portorož.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Močnik Kresnik, Amadeja. 2008. Vidiki znanja v sistemih kakovosti. *Kakovost*, 2: 18–19.
- Musil, Vojko, Breda Žerjal in Boris Pregrad. 1995. *Tehnološki sistemi in proizvodi*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeitham in Leonard L. Berry. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49 (4): 41–50.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeitham in Leonard L. Berry. 1988. SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* 64 (1): 5–5.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeitham in Leonard L. Berry. 1990. *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.
- Piskar, Franka in Slavko Dolinšek. 2006. *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management.
- Piskar, Franka. 2004. Standard ISO 9000 moda, trenutna usmeritev ali kontinuiteta? *Kakovost*, 1: 8–11.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Slovenski inštitut za standardizacijo. 2008. *Skupine standardov: predstavitev standarda SIST EN ISO 9001:2000*. [Http://www.sist.si/slo/z1/z162.htm#vrh/](http://www.sist.si/slo/z1/z162.htm#vrh/) (8. 9. 2008).
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.

Literatura

- Špec, Jana. 2001. *Kakovostna storitev – zadovoljen gost*. Interna delavnica, Hoteli Palace, d. d., Portorož, 13. 9. 2001.
- Verbič, Boris. 1994. *Dobrodošli med najboljšimi – pot do kakovosti v storitveni dejavnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uran, Maja. 2003. *Management kakovosti storitev v hotelirstvu*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik

Priloga 2 Zabeležke gostov v knjigah vtisov



1. Kako ste izvršili rezervacijo?

How was your reservation made? Как было сделано бронирование?

- Telefonsko · By phone · По телефону
- Fax-posta · By fax, mail · Факс почта
- Internet-e-pošta · By e-mail, Internet · Электронная почта
- Turistična agencija · At a tourist agency · Туристическое агентство
- Drugo · Other · Другое

2. Kako je potekal postopek rezervacije pri nas?

What was the procedure of making a reservation at our hotel like? Как было сделано бронирование у нас?

- Hitro · Fast · Быстро
- Prijazno · Kind · Любезно
- Učinkovito · Efficient · Эффективно

3. Kako ocenjujete vašo hotelsko sobo?

How would you grade your hotel room? Как Вы оцениваете Ваш номер?

- Čista · Clean · Чистый
- Udobna · Comfortable · Уютный
- Lepo urejena · Well-furnished · Благоустроенный

4. Prosimo, da s kljukico označite področja, s katerimi v vaši sobi niste bili zadovoljni:

Please put a tick next to the things that were not to your satisfaction in your room. Пожалуйста, обозначьте услуги в Вашем номере, которыми Вы недовольны.

- Klimatska naprava · Air-conditioning · Кондиционирование воздуха
- Ogrevanje · Heating · Обогревание
- Odtok v umivalniku · Washbasin drain · Отток в умывальнике
- Odtok v kadi · Bath tub drain · Отток в ванной
- Vodni pritisk · Water pressure · Давление воды
- Temperatura vode · Water temperature · Температура воды
- Stikala · Switches · Выключатели
- Ključavnica · Key lock · Замок
- Druge naprave · Other appliances · Остальное оборудование
- Žarnice · Bulbs · Лампочки
- Telefon · Telephone · Телефон
- TV-radio · TV, radio · ТВ-радио
- Sprejem programov · Reception of programmes · Приём телевизионных каналов
- Ura · Clock · Часы
- Zavese · Curtains · Занавески
- Posteljnina · Bed-covers · постельное бельё
- Videofilmi · Video films · Видеофильмы

5. Če ste udeleženec kongresa ali banketa, vas prosimo, da ocenite

If you are a congress or banquet participant, please, evaluate.

Для участвующих в конгрессе или банкете – пожалуйста, поставьте оценку:

- Prijaznost osebja · Kindness of personnel · Любезность персонала
- Hitrost postrežbe · Speed of service · be Быстрота обслуживания
- Kakovost jedi · Food quality · Качество еды

6. Kako ocenjujete naslednje storitve in ambient?

How would you grade the following services and the ambience? Как Вы оцениваете указанные услуги и обстановку?

	1	2	3	4	5
Restavracije · Restaurants · Рестораны	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Izbor jedi · Food offer · Ассортимент блюд	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kakovost postrežbe · Service quality · be · Качество обслуживания	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzdušje · Atmosphere · Обстановка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Glasbeni večeri · Music nights · Музыкальная программа	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Storitev in cena · Service and price · Услуги и цена	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bari, kavarne, družabni prostori · Bars, cafés, public rooms · Бары, кафе, помещения для развлечений	1	2	3	4	5
Kakovost jedi in pijač · Food and drink quality · Качество еды и напитков	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kakovost postrežbe · Service quality · be · Качество обслуживания	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzdušje · Atmosphere · Обстановка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Glasbeni večeri · Music nights · Музыкальная программа	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Storitev in cena · Service and price · Услуги и цена	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Ali ste koristili katero od storitev v centru Wai Thai?

Have you tried any of our Wai Thai centre services? · Вы пользовались услугами центра Wai Thai?

- DA · YES · ДА
- NE · NO · НЕТ

Ali ste koristili katero od storitev v Bazenuh Morja?

Have you tried any of our pool complex Bazeni Morje services? · Вы пользовались услугами Бассейнов Морья?

- DA · YES · ДА
- NE · NO · НЕТ

Ali ste koristili katero od storitev v Termah Palace?

Have you tried any of our thermal spa Palace services? · Вы пользовались услугами комплекса Термы Палас?

- DA · YES · ДА
- NE · NO · НЕТ

Če je odgovor DA, prosimo, odgovorite na vprašanja:

Kako ocenjujete kakovost storitev ki ste jih koristili?

If your answer is yes, please, evaluate the services you have used

Если Вы ответили «да», ответьте, пожалуйста на следующий вопрос.

Как Вы оцениваете качество использованных Вами услуг?

Priloga 1

8. Prosimo ocenite hitrost in prijaznost osebja

Please evaluate the speed and kindness of the personnel. Пожалуйста, оцените быстроту и любезность персонала

	1	2	3	4	5
Recepcija - Reception Desk - Ресепшн	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefonska pomoč - Telephone service - Телефонные услуги	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gospodinja - Housekeeper - Жильца	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čiščenje - Cleaning - Уборка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hišni mojster - Janitor - Дворник	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bujenje - Waking service - Услуга будильника	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sporočila - Messages - Сообщения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Animacija - Animation - Анимация	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Kaj je vplivalo, da ste za svoje bivanje izbrali naš hotel?

Why did you decide to stay at our hotel? Что повлияло на Ваше решение побывать в нашем отеле?

- Blagovna znamka LifeClass - Brand name LifeClass - Торговая марка LifeClass
- Oglas v časopisu - Newspaper ad - Объявление в журнале
- Priporočilo znancev - Recommendation - Рекомендация знакомых
- Sem udeleženec kongresa - I am a congress participant - Я - участвующий в конгрессе
- Predstavitve na spletni strani - Internet site presentation - Представление на сайте (интернет)
- Priporočilo turistične agencije - Tourist agency recommendation - Рекомендация туристического агентства
- Sem stalen gost hotela Riviera, Slovenija, GH Palace, Apollo, Mirna, Neptun - I am a regular guest of the hotel Riviera, Slovenia, GH Palace, Apollo, Mirna, Neptun - Я регулярно посещаю отели Riviera, Slovenia, GH Palace, Apollo, Mirna, Neptun
- Posebna ponudba - Special offer - Специальные услуги

10. Ali je to vaš prvi obisk pri nas?

Is this your first visit to our hotel? Вы впервые пребываете в нашем отеле?

- DA - YES - ДА NE - NO - НЕТ

11. Kakšen je splošni vtis o hotelu?

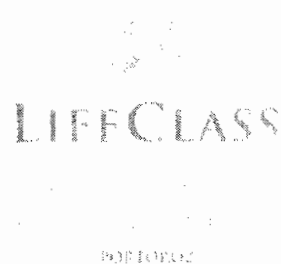
What is your general impression of the hotel? Каково у Вас общее впечатление произведено отелем?

- Odlično - Excellent - Отличное
- Dober - Good - Хорошее
- Povprečen - Average - Среднее
- Slab - Bad - Плохое

12. Bi za svoje bivanje ponovno izbrali naš hotel?

Would you choose to stay at our hotel again? Вы в будущем решили бы снова побывать у нас?

- DA - YES - ДА NE - NO - НЕТ



VPRAŠALNIK
QUESTIONNAIRE - АНКЕТА

ZABELEŽKE GOSTOV V KNJIGAH VTISOV

From: Vesna Komat

Sent: Sunday, August 24, 2008 5:21 PM

To: Janja Nemas; Maja Križmančič; Janez Jager; Irena Dolinšek

Cc: DL gospodinjstvo; DL kuhinje; DL strezba; DL recepcije; DL Vodje Wellness; DL Wellness
Recepcije

Subject: Knjige vtisov za 34.teden 2008

Spoštovani,

posredujem Vam vtise naših gostov iz preteklega tedna.

GHP

- ni novih vpisov

RESTAVRACIJA ADRIA

- zelo dobra postrežba; Ivan in Denis – zelo dobra natakarja, zelo profesionalna, vedno z nasmeškom; tudi hrana je zelo okusna;
- vse dobro in okusno

CAFE CENTRAL

- stalni gost pravi, da se ponudba slaščic vedno slabša; količina posebnih začimb je vedno manjša (kakavovo maslo npr.) ali pa jih nadomestimo z manj kakovostnimi; vedno manjše porcije tortic (februarja 2007 je iz ovalnega čokoladnega moussea dobil 4 kose, julija 2007 8 kosov, 20.8. letos pa iz takšnega enakega moussea kar 20 kosov!) *Kristjan Fajfar*
- najboljše »kelnarce« so v Cafe Centralu, ampak zakaj ne nosijo »kiklic«?

TERME&WELLNESS PALACE

- zahvala Tanji K. in Oleni (recepcija) za ustrežljivost in razumevanje;
- prelepa izkušnja, sauna park je »top of the top«;
- zahvala Ervinu za prisrčnost, profesionalnost in učinkovitost;

THALASSO CENTER

- krasen multi jet
- intenzivna aroma po limoni, prelepo!
- preprosto čudovito!; čudovit občutek;
- gostja se je počutila drugačno;
- občutek vreden ponovitve!
- napredek s fangom je preprosto fantastičen!

AYURVEDA

- zahvala Sreejitu; hvala Vesna; Binoy – najboljša masaža v življenju;
- čestitke organizatorjem, ki so na delovna mesta postavili tako profesionalno osebo, kot je Osman;
- čestitke Darji za napredovanje; dve zahvali Vijaiju;
- čudovit Kapha program z Reejitom;
- zelo sproščujoča in absolutno masaža vredna ponovitve;
- indijski maser je gostu dal čudovito in intenzivno masažo – najboljša, kar jih je imel v Sloveniji;

Priloga 2

- vredni priporočanja
- Binoy – je gostu odstranil 10 kg stresa v le 30 minutah;
- Priya – zelo strokovna in ljubka, gostjo je zelo sprostila;
- Sošnik Bojan – res čudovita masaža;
- Binoy – zelo profesionalen; dobra masaža;
- zahvala Marjanci za prijaznost, profesionalnost in angelske roke;
- Priya – čudovita masaža;
- Vesna – zlate roke, prava profesionalka;
- zelo prijazni maserji kot tudi drugo osebje; hvala za sprostitev in prijaznost;

MEDICINSKO FIZIOTERAPEVTSKI CENTER:

- zakaj so vedno težave z inhalacijami? Te stvari se ne bi smele dogajati.

WAI THAI

- pohvala masažam in recepciji;
- vse zelo čisto in lepo; Zilja je super, kot tudi ostalo osebje;
- Pan – masaža z ljubeznijo, vredna priporočanja in nepozabna;
- ONE – zelo sproščujoče masaže, preženejo vse bolečine in stres;
- pohvale storitvam, vsi so super
- dobro, po vseh masažah so se gostje odločili za vrnitev;
- masaže lepe, sproščujoče za duha in telo; osebje prijazno in vedno na voljo;
- vse je čudovito, le nekateri ljudje ne spoštujejo dejstva, da bi v tem skoraj svetem templju morala vladati mir in tišina – Italijani, naučite se!
- gostje izkušnje ne morejo prehvalit, naravnost čudovito!

HOTEL SLOVENIJA

- enkratni zajtrk, pozorna in prijazna postrežba. Žal obstajajo nevezgajeni ljudje, ki pomešajo zajtrk s polpenzionom in iz restavracije odnašajo vso mogočo hrano. Pohvala gospe iz bara bazena Slovenija za njeno prijaznost in pozornost.
- marketingu: nedopustno je, da v hotelu s 4* goste, ki spijo, zbujajo galebi na strehi hotela in da po terasi restavracije, kjer ljudje zajtrkujejo, skačejo (tudi po mizah) golobi – prenašalci bolezni;
- vodstvu: želeli bi več iger v hotelu – canasta ipd.
- vodstvu: ne bomo storili nič drugega, kot vašo nesposobnost, negostoljubje in pomanjkljivosti (hrana in postrežba) vašega hotela objavili na Youtubeu in internetu. To je tretjerazredni penzion!
- pohvale za prisrčnost in prelepe počitnice; le voda v bazenih z morsko vodo je mrzla;
- enkratna struktura sprejema in enkratno strežno osebje; najslabše je osebje na recepciji – premalo razpoložljivo in močno dezinformirano o vsem; sicer počitnice vredne ponovitve;
- lepe počitnice, ki so minile prehitro;
- pohvala osebju: prijazni in poskrbijo za prijetno bivanje v hotelu;
- lep naraven kontekst, enkratna lokacija hotela, enkratni wellness; majhna ampak dobro razporejena soba, z balkonom s čudovitim pogledom; struktura in storitev si ne zaslužita 4*: vsak dan ob 9h zjutraj jih je zbudil minibarist, takoj ob izhodu iz sobe pa na hodniku vlada vonj po hrani;
- pohvala nočnemu receptorju, ker je gostom priskrbel dvigalko za avto;

RESTAVRACIJA SLOVENIJA

- hvala, vse zelo okusno, vse krasno;
- dobra hrana, osebje prijazno in sposobno; ambient prefinjen in na nivoju;
- zelo lep bazen – gostje se zagotovo vrnejo;
- super hrana, osebje zelo vljudno in na voljo; gostje se vrnejo kmalu;

HOTEL RIVIERA

- gostje so bili zadovoljni s hotelom, le muffine so pogrešali pri zajtrku;
- odlična hrana, zelo čisto; zelo lepo;
- vsi ste odlični, tudi sobarice; gostje so se imeli ponovno dobro;
- prelep hotel, čudovita postrežba, prijaznost in čistoča;
- absurdno je, da na bazenu dovolite, da si ljudje z brisačami zasedejo ležalnike za ure in ure, brez da so tam; hvala celotni recepciji, še posebej Snježani in Nataši;
- Elizabeta je čudovita oseba – govori 5 jezikov in zna z gosti;
- prijazni ljudje, v redu storitve, hrana po želji in dobra;
- gostje si bodo hotel zapomnili po veliki gostoljubnosti in prijaznosti;
- dobro razmerje med ceno in kakovostjo; imeli nas bodo v mislih za nadaljnje počitnice;
- pohvale »Perli« (Biserki) z bazena, ki je simpatična, prijazna in vedno na voljo gostom; tudi na recepciji se odlikujejo po vljudnosti; gostje se še vrnejo;

RESTAVRACIJA RIVIERA

- vse je super; Franc in Ivan sta enkratna; bife je zelo bogat;
- hrana in postrežba sta super;
- pohvale za vse, postrežba je enkratna, še se bodo vrnili;
- vse dobro, enkratna postrežba, hvala vsem, posebej natakarkem;
- vse je v redu, samo testenine so vedno mrzle;
- bilo je zelo lepo in še se bodo vrnili;
- zahvaljujemo se vsem za vse, še posebej Francu in Ivanu, ki sta fantastična;

HOTELA APOLLO in NEPTUN

opp.: vpisi v knjige niso specificirani po hotelih

- 5 čudovitih dni, vse na mestu;
- hotel je podoben tistemu v filmu Shining, ker je tako velik. res lep hotel. V sauna parku bi bilo bolje s kopalkami;
- storitve in vse ostalo in vse ostalo v najboljšem redu, prvorazredna hrana, navdušeni smo, pridemo spet in priporočili vas bomo;
- vse je bilo super, najboljši je bil bazen;
- prijazen, topel sprejem;
- udoben in lep hotel, pohvala sobaricam in vodji restavracije;
- prijetno presenečenje, odlične storitve;
- nikoli še nisem videla nečesa tako čudovitega kot ta hotel;
- z balkona je zelo lep pogled na prisrčno okolico;
- 7. tu in vedno vse v redu, hvala še posebej Zdenki, Mirsadu, Mirjani, Mireli in Azemini s 4. nadstropja v Neptunu;
- bilo je lepo bivanje;
- pohvala baristki Marjani;
- ga. Kadulina je tokrat še pisno podala natančen opis dogodka v bazenu (ko so ji s polic na vhodu v bazene ukradli nove cikle Crocs za 39,90 €) in navedla, da sem ji povedala, da odgovornosti za ta dogodek ne prevzemamo, kljub temu da to ni nikjer zapisano v ruskem jeziku;

Priloga 2

(opp: podrobnejši prevod dotične pritožbe v naslednjih dneh)

Neptun:

- zelo prijetno bivanje: vse od Portoroža samega do sob je prvovrstno, posebne zahvale osebju

RESTAVRACIJA APOLLO

- ni novih vpisov

HOTEL MIRNA

- hvala za vse, vse je bilo popolno;
- tukaj mi je zelo všeč, kmalu pridem nazaj;
- hvala za vaše gostoljubje;
- vse lepo, razen voda v restavraciji je predraga in hrana v restavraciji je bila včasih mrzla;
- hvala za prijaznost, simpatičnost;
- prelepe masaže, zelo čisti bazeni, jesti ni mogoče, ker je hrana grozna; gostje opozarjajo, naj bolje čistimo stranišča!
- pohvala za organizacijo in strukturo;
- lep kraj in dobre masaže; hrana ni popolnoma zadovoljiva;
- kraj dober, mogoče malo drag, hrane se ne da niti dotaknit, voda predraga;
- lepo, čisto, prijazno osebje, hrana...
- simpatično bivanje z malo nasmeški, vendar iskrenimi!

Lepo nedeljsko popoldne,
Vesna

Vesna Komat


Guest Relations

Istrabenz Turizem d.d

Obala 33, 6320 Portorož - Portorose, Slovenia

Phone +386 (5) 692 5090

GSM +386 (0) 40 457 410

 <http://www.lifeclasse.net/>



Please take care of the environment, print only if necessary