

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

ZADOVOLJSTVO ODJEMALCA POTRJUJE  
KAKOVOST STORITEV

Mentor: pred. mag. Armand Faganel

KOPER, 2006

TANJA ZVIJERAC



## POVZETEK

Cilj diplomske naloge je samostojno opredeliti pomen visoko kakovostne storitve za zadovoljstvo odjemalcev. Po predstavitvi lastnosti storitev je opredeljena kakovost storitev in dejavniki, ki vplivajo na izvajanje le-te. Osrednji del diplomskega dela vključuje pomen zadovoljstva odjemalcev in dejavnikov, ki vplivajo na raven zadovoljstva ter metode, s katerimi se zadovoljstvo meri.

V empiričnem delu je predstavljeno podjetje Višina d. o. o. in dejavnost izposoje dvigal za delo na višini. Z metodo anketiranja je raziskana raven zadovoljstva odjemalcev s posameznim sestavinami storitve najema. V zaključku so podana priporočila, ki so v pomoč managementu podjetja pri oblikovanju ukrepov za dvig zadovoljstva odjemalcev organizacije.

*Ključne besede:* storitve, lastnosti storitev, kakovost storitev, merjenje kakovosti storitev, zadovoljstvo odjemalcev, merjenje zadovoljstva

## ABSTRACT

The aim of diploma is to define the importance of good service quality for achieving customer satisfaction. After research of characteristics of service I defined quality and it's factors. The dissertation is focused on customer satisfaction and the methods for measuring customer satisfaction.

In the empirical part of dissertation is presented the company Višina d. o. o. and it's activity of renting lifts for working at height. It was carried out a customer survey to measure the customer satisfaction. In the final part are proposed some guidelines for managing the customer satisfaction in the organisation.

*Key words:* service, service characteristics, service quality, measuring of the service quality, customer satisfaction, measuring of the customer satisfaction

UDK 65.018:311.213 (043.2)



## VSEBINA

<b>1 Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1 Obravnavana tematika, namen in cilj naloge.....	1
1.2 Uporabljena metodologija.....	2
<b>2 Predstavitev podjetja</b> .....	<b>3</b>
2.1 Vizija, poslanstvo in cilji podjetja Višina d. o. o.....	3
2.2 Kratka zgodovina in trenutno stanje .....	3
<b>3 Storitev kot osnovni izid podjetja</b> .....	<b>7</b>
3.1 Opredelitev storitev.....	7
3.2 Lastnosti storitev.....	8
3.2.1 Lastnosti storitev po Snoju .....	8
3.2.2 Lastnosti storitev po ostalih avtorjih .....	10
3.3 Izvajanje storitev – dogajanje 'na sceni' in 'za sceno'.....	12
3.4 Lastnosti in sestavine storitev na primeru podjetja.....	14
<b>4 Kakovost storitev</b> .....	<b>17</b>
4.1 Opredelitev kakovosti storitev .....	17
4.1.1 Kakovost v očeh kupca.....	19
4.2 Zagotavljanje in nadziranje kakovosti .....	20
4.3 Upravljanje storitev, ki spremljajo izdelek .....	21
4.4 Merjenje kakovosti storitev.....	22
4.4.1 Model vrzeli.....	22
4.4.2 SERVQUAL lestvica.....	24
4.4.3 Model vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom.....	25
4.4.4 Model pričakovane in zaznane kakovosti storitev.....	25
4.4.5 Model kakovosti storitev 4 Q .....	26
<b>5 Zadovoljstvo</b> .....	<b>27</b>
5.1 Opredelitev zadovoljstva .....	27
5.1.1 Zadovoljstvo v očeh kupca .....	27
5.1.2 Zaznana vrednost.....	28
5.1.3 Pričakovanje odjemalca.....	30
5.2 Doseganje zadovoljstva .....	31
5.3 Reševanje nezadovoljstva uporabnikov .....	32
5.4 Razmerje med kakovostjo in zadovoljstvom .....	33
<b>6 Merjenje zadovoljstva</b> .....	<b>35</b>
6.1 Metode merjenja zadovoljstva .....	36
6.1.1 Sistem pritožb in predlogov.....	37
6.1.2 Navidezno nakupovanje .....	37
6.1.3 Analiza izgubljenih kupcev .....	37

6.1.4 Ankete o zadovoljstvu uporabnikov .....	38
<b>7 Priprava in izvedba raziskave.....</b>	<b>41</b>
7.1 Metoda zbiranja podatkov.....	41
7.2 Določitev vzorca .....	41
7.3 Oblikovanje vprašalnika .....	41
7.4 Rezultati raziskave .....	42
7.5 Ocena in priporočila.....	48
<b>8 Zaključek.....</b>	<b>51</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>53</b>
<b>Priloge .....</b>	<b>55</b>

## TABELE

Tabela 3.1	Temeljne razlike med izdelki in storitvami .....	8
Tabela 7.1	Deleži udeležencev glede na dejavnost .....	43
Tabela 7.2	Zadovoljstvo s posameznimi elementi storitev najema .....	44

## SLIKE

Slika 2.1	Gibanje skupnega prometa po smereh v obdobju 2000–2005 (v mio).....	4
Slika 3.1	Značilnosti storitev .....	9
Slika 3.2	Prvine pri srečanju s storitvijo .....	13
Slika 4.1	Model vrzeli.....	23
Slika 5.1	Determinante vrednosti kupca .....	29
Slika 5.2	Mreža zadovoljstva storitev .....	32
Slika 5.3	Razmerja med pričakovanji, zadovoljstvom odjemalca in zaznana kakovostjo storitve.....	33
Slika 6.1	Matrika analize pomembnosti – uspešnosti.....	39
Slika 7.1	Čas sodelovanja najemnikov s podjetjem Višina d. o. o. ....	43
Slika 7.2	Povprečna ocena zadovoljstva uporabnikov s posameznimi elementi storitev najema.....	45
Slika 7.3	Ocena kakovosti storitev Višina d. o. o. v primerjavi z ostalimi ponudniki tovrstnih storitev .....	46
Slika 7.4	Viri, po katerih so najemniki izvedeli za storitev najema .....	47





## 1 UVOD

»It's easy for a company to believe that it is doing what's best for its customers. It's another matter entirely for the customer to believe it!« (DeBonis, Balinski in Allen 2002, xiii)

»Ni dovolj le prepričanje podjetja, da je naredilo za stranko najboljše, pomembno je, da tudi stranka verjame v to.« (prevod T. Z.)

Če želimo v trdem poslovnem svetu preživeti ali celo uspeti, moramo znati več kot le opravljati svojo dejavnost in se odzivati na ponujene priložnosti. Prednosti na trgu namreč ne zagotavljajo več samo novi izdelki in boljše tehnološke rešitve, ampak so uspešnejši predvsem tisti, ki znajo pritegniti kupce in jim ustreči bolje od konkurence.

Danes se kupec ob nakupu sooča z različnimi izdelki, znamkami, dobavitelji in cenami. Vprašamo se, kako se kupec odloči. Vsako sodobno tržno usmerjeno podjetje se zaveda, da se kupec odloči za ponudbo, od katere ima večjo korist. Torej, kupec izoblikuje pričakovano korist in na te karte igra. Na podlagi primerjave svojih pričakovanj z dejansko izvedbo storitve kupec oblikuje zadovoljstvo in kakovost storitve. Zato mora organizacija razvijati primerne delovne metode in standarde pri opremljenosti, da lahko storitveni paket izraža in izpolni pričakovanja kupca, da dobi tisto, kar pričakuje ali celo več (Verbič 1994, 14).

Vendar se izkaže, da kakovost storitve sama po sebi ni dovolj. Odlična kakovost je le pogoj za zadovoljstvo kupca in vzpostavitev zvestobe ter dolgoročnega partnerstva. V storitvah je pomemben tudi dober in tesen odnos do človeka. To dosežemo z odkrivanjem in razumevanjem pričakovanj, želja in zahtev stranke ter uspešnim zadovoljevanjem le-teh s primernimi informacijami in dejanji. Pomembna so tudi znanja in usposobljenosti ter motiviranost osebja, ki mora izražati pozitiven pristop in entuziazem v odnosu do stranke.

Za izvajalca storitve je pomembna stopnja do katere zadovolji pričakovanja stranke – dobro sodelovanje lahko vodi partnerstvo v različne raztege. Kvaliteta storitve, izvedba storitve, ugled organizacije, tesen odnos in konkurenčne cene so ključ do uspeha v storitveni dejavnosti, seveda poleg uspešnega vodenja in poslovanja storitvene organizacije.

### 1.1 Obravnavana tematika, namen in cilj naloge

V diplomskem delu sem raziskovala povezanost oz. odvisnost zadovoljstva zunanjih odjemalcev storitvene organizacije s kakovostjo storitve. V prvem delu sem se osredotočila na lastnosti storitev, ki bistveno vplivajo na ocenjevanje zadovoljstva in kakovosti storitev, tako iz strani odjemalca kot organizacije. V nadaljevanju sem opredelila kakovost storitev in poiskala načine doseganja visoko kakovostnih storitev in

posledično zadovoljstva strank. Osredotočila sem se na pomen zadovoljstva odjemalcev organizacije in dejavnike, ki vplivajo na raven njihovega zadovoljstva ter na metode in tehnike, s katerimi zadovoljstvo merimo.

Teoretična dognanja sem prenesla v prakso, kjer sem preučila lastnosti storitev najema, ki so za odjemalca pomembne in s pomočjo anketnega vprašalnika analizirala zadovoljstvo odjemalcev pri uporabi storitev v izbrani organizaciji. Na podlagi dobljenih rezultatov sem izbranemu podjetju podala predloge in izboljšave za doseganje večjega zadovoljstva odjemalcev.

V diplomski nalogi sem si zastavila naslednje cilje:

- opredeliti vlogo kakovostne storitve in zadovoljstva za uspešno organizacijo,
- analizirati dejavnike kakovostne storitve in zadovoljstva odjemalcev organizacije ter raziskati njuno povezanost in razlike,
- s pomočjo anketnega vprašalnika analizirati stopnjo zadovoljstva obstoječih uporabnikov storitev najema v podjetju, izpostaviti temeljne dejavnike zadovoljstva in managementu organizacije predlagati izboljšave, ukrepe za uspešno zadovoljevanje potreb odjemalcev.

## **1.2 Uporabljen metodologija**

Diplomska naloga je razdeljena na teoretični in praktični del, v okviru katerega je bila opravljena empirična raziskava. V teoretičnem delu sem na podlagi domače in tuje literature s področja storitev, kakovosti in zadovoljstva ter znanja, pridobljenega na Fakulteti za Management, poskušala postaviti podlago za praktično preučevanje. V poglavju o kakovosti poslovanja sem podrobneje predstavila sestavine kakovosti in jih preko merjenja in presojanja zadovoljstva uporabnikov in analize dejavnikov pripeljala do popolnega managementa kakovosti in s tem uspešnega zadovoljevanja potreb odjemalcev. V obravnavanem podpoglavju bom predstavila tudi danes najbolj razširjene oz. uveljavljene metode merjenja zadovoljstva uporabnikov.

V praktičnem delu sem obravnavala podjetje Višina d. o. o. in njegovo dejavnost – storitev najema dviznih delovnih košar za delo na višini. Sledila je raziskava o zadovoljstvu uporabnikov, za katero sem uporabila metodo pisnega anketiranja najemnikov podjetja. Z namenom, da v anketo vključim odjemalce, ki imajo čim več izkušenj z najemom dviznih delovnih košar, je vzorec vključeval podjetja, ki so vsaj trikrat najela stroj oz. sklenila pogodbo o najemu. Z analizo podatkov sem določila pomembnost posameznih dejavnikov za zagotavljanje zadovoljstva najemnikov in oceno zadovoljstva najemnikov s temi dejavniki. Določila sem kritične dejavnike in predlagala ustrezne ukrepe.

## **2 PREDSTAVITEV PODJETJA**

Podjetje Višina d. o. o. s sedežem v Kopru je bilo ustanovljeno septembra 1999 z združenjem znanja in kapitala g. Ferra Paola (lastnik in direktor podjetja Tuttonoleggi srl), podjetja Renting d. o. o. Koper in Hilja Alana kot direktorja podjetja. In ga z devetimi zaposlenimi uvrščamo med mala podjetja. Njegova primarna dejavnost je dajanje gradbenih strojev in opreme v najem (dejavnost 71.320), bolj specifično: *izposoja in prodaja dvižnih delovnih košar in viličarjev*.

Poleg ostalih dodatnih storitev, kot so logistika, svetovanje in servis, podjetje prodaja tudi posamezne komponente za omenjena dvigala.

### **2.1 Vizija, poslanstvo in cilji podjetja Višina d. o. o.**

*Vizija* podjetja je razviti se v veliko razpoznavno storitveno in trgovsko podjetje s širokim programom najema doma in v tujini.

*Poslanstvo*:

- postati velik in učinkovit posrednik med zahodnimi in vzhodnimi trgi,
- doseči vodilni položaj v dejavnosti izposoje dvižnih košar za delo na višini,
- ustanoviti mrežo poslovnih enot v Sloveniji in zastopati posamezna tuja podjetja.

*Cilji*:

- širitev ponudbe programa za najem,
- pridobiti standard ISO 9004,
- nakup zemljišča za lastne potrebe,
- postavitev hale,
  - urejenost logistike,
  - urejenost servisne dejavnosti,
  - širitev dejavnosti,
- iskanje novih dobaviteljev (povečevanje konkurenčnosti in zmanjševanje stroškov),
- povezovanje s konkurenčnimi podjetji in podjetji sorodnih dejavnosti (namen – pokrivanje različnih zahtev tržišča, zmanjševanje stroškov, večja konkurenčnost, delitev znanja).

### **2.2 Kratka zgodovina in trenutno stanje**

V programu najema in prodaje že šesto leto zastopa podjetje Pinguely Haulotte – največjega proizvajalca dvižnih delovnih košar v Evropi. Zaradi potrebe tržišča je podjetje v prvih letih svojega delovanja razširilo ponudbo prodaje in sklenilo partnerstva še z nekaterimi tujimi proizvajalci specializiranimi za določene dvižne košare za delo na višini: Oil&Steel, DinoLift, Faraone IMA, Hinowa. Podjetje v

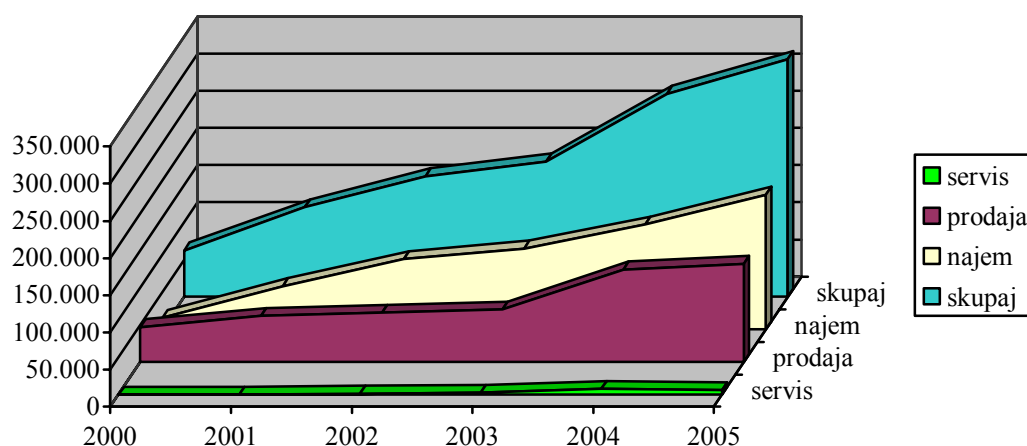
največji meri (približno 95 %) posluje s pravnimi osebami in le slabih 5 % s fizičnimi osebami.

Obseg poslovanja podjetja Višina d. o. o. je po petletni neprekinjeni rasti dosegel v letu 2005 najvišjo vrednost, in sicer 319.500.000,00 SIT, od tega so prihodki od najema obsegali 181.160.000,00 SIT, prihodki od prodaje 132.189.000,00 SIT in prihodki od servisa 6.151.000,00 SIT. Podjetje od svoje ustanovitve posluje z dobičkom, pri čemer je do leta 2005 naraščal z 10 % vrednostjo, v letu 2005 pa je narasel za 100 % vrednost, kar je posledica racionalizacije stroškov, zaposlovanja primerne kadra in povečanja prodaje.

Septembra 2003 je bilo ustanovljeno hrvaško podjetje VISINA CENTAR d. o. o. z dejavnostjo prodaje in dajanja v najem dvižnih delovnih košar na hrvaškem tržišču. Podjetje je nastalo z združenjem znanja in kapitala podjetja Višina d. o. o. (50 % lastništvo delež) in g. Roberta Mlakarja (50 % lastniški delež) – direktor in lastnik podjetja Mlakar Viličari d. o. o.

Za boljšo predstavo o poslovanju podjetja Višina d. o. o. v zadnjih petih letih spodnji graf prikazuje prihodke in odhodke:

**Slika 2.1** Gibanje skupnega prometa po smereh v obdobju 2000–2005 (v mio)



Vir: podatki podjetja

### *Konkurenca – prednosti in pomanjkljivosti*

Konkurenčne prednosti:

- takojšen odziv na povpraševanje stranke (istočasno možen dogovor za najem),
- majhen odstotek reklamacij,
- urejen servis v skladišču in na terenu,
- poznavanje domačega in tujega tržišča.

Podjetje ima sedež v Kopru, kar ima tako svoje prednosti kot tudi slabosti. Prednost bližine sosedne Italije je vsekakor v tem, da sodelavci v podjetju poznajo jezik in kulturo svojih dobaviteljev in se tako lahko lažje dogovarjajo za konkurenčnejše cene pri nabavi. Prav tako sama geografska bližina olajša nabavo.

Zaradi premajhnega lokalnega tržišča za ustvarjanje poslovnih uspehov ima podjetje, poleg sedeža in manjšega skladišča v Kopru, tudi glavno skladišče (v izmeri 1.500 m<sup>2</sup>) v Ljubljani, kar olajša konkurenčno razpečavo dvigal na lokacije, ki jih določi stranka.



### 3 STORITEV KOT OSNOVNI IZID PODJETJA

#### 3.1 Opredelitev storitev

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je storitev opredeljena kot »*naročeno delo, ki se opravi za koga, navadno za plačilo: podjetje opravlja določene storitve*« (SSKJ 2000, 1317).

Po Tavčarju (1998, 143) so storitve dejavnosti, bodisi fizične ali umske, katerih izvajanje je v osnovi vedno usmerjeno v ustvarjanje koristi, vrednosti za uporabnika storitve ali pa v njegovo korist, razne predmete oz. urejenosti, s katerimi ima opraviti in s tem neposredno na uspešno zadovoljevanje kupca. Velik spekter aktivnosti se opredeljuje kot storitev, npr. masaža, transport, telekomunikacije, izposojevalnice, zdravljenje, jezikovni tečaj, osebno zavarovanje, hotelske usluge, popravilo stroja, turistično vodenje ...

Številni avtorji opredeljujejo storitev na podlagi razlik med fizičnimi izdelki in storitvami. Kotler (1998, 465) storitev razvršča v pet vrst ponudb glede na blago oz. storitev:

- *opredmeteni izdelek* – izdelka ne spremlja storitev (sladkor, papir, čevlji ...),
- *opredmeteni izdelek, ki ga spremlja ena ali več storitev*, da ga naredi kupcem privlačnejšega (omara z brezplačno dostavo in sestavljanjem),
- *hibrid* – izdelek in storitev sta v ponudbi zastopana z enakimi deleži (v restavracijo pridejo ne samo zaradi hrane, ampak tudi dodatnih storitev),
- *glavna je storitev, ki jo spremljajo manjši izdelki in storitve* (letalski potniki v osnovi koristijo prevoz, ki ga spremljajo dodatni izdelki in storitve),
- *zgolj storitev* – ponudba vključuje samo storitev (npr. frizerstvo, odvetništvo, zavarovalništvo, zdravljenje, banke ...).

V nadaljevanju so prikazane temeljne razlike med izdelkom in storitvijo:

**Tabela 3.1** Temeljne razlike med izdelki in storitvami

Temeljne razlike	Vsebina razlik
Nesnovnost izdelka	Izdelek: objekt, predmet, reč Storitev: dejanje, izvedba, napor
Vključenost uporabnikov	Aktivno: samopostrežba Pasivno: navzočnost, sodelovanje
Vključenost drugih ljudi	Izvajalci storitev Drugi uporabniki storitev
Težavnejše obvladovanje kakovosti	Vnaprejšnje preverjanje ni mogoče Vpliv drugih vključenih ljudi
Ni zalog	Zalog ni Neskladja zmogljivosti in povpraševanja
Trenutnost in pravočasnost	Čakanje na vključitev v storitev Čakanje na storitve v zakulisju
Trženjske poti	Bližanje uporabnikov in zmogljivosti za storitve Pogosto je izvajanje 'proizvodnja' + 'maloprodaja' + 'potrošnja' Obvladovanje izvajalcev in uporabnikov

Vir: Lovelock 1991, 7 – 8 in Tavčar 1997, 145

Zaradi navedenih razlik med izdelkom in storitvijo kupci težje ocenijo kvaliteto storitev kot izdelka, predvsem pa je storitev nemogoče otipati, videti, vonjati, slišati, občutiti, zaznati pred izvedbo storitev, včasih tudi med opravljanjem storitev ali po njej.

### 3.2 Lastnosti storitev

Po prebiranju literature ugotavljam, da različni avtorji obravnavajo lastnosti storitev iz različnih zornih kotov. Zato v nadaljevanju predstavljam lastnosti storitev po Snoju, katerih opisi se naslanjajo na procesnost storitev in po ostalih avtorjih, ki lastnosti storitev opisujejo na podlagi razlik med izdelkom in storitvijo.

#### 3.2.1 Lastnosti storitev po Snoju

Snoj (1998, 36) značilnosti storitev v osnovi loči na *generične značilnosti*, ki so skupne vsem storitvam in *izvedene značilnosti*, ki so posledica generičnih in niso prisotne v vseh storitvah. Med generične značilnosti storitev prišteva:

- procesnost,
- neotipljivost,
- neobstočnost storitev.

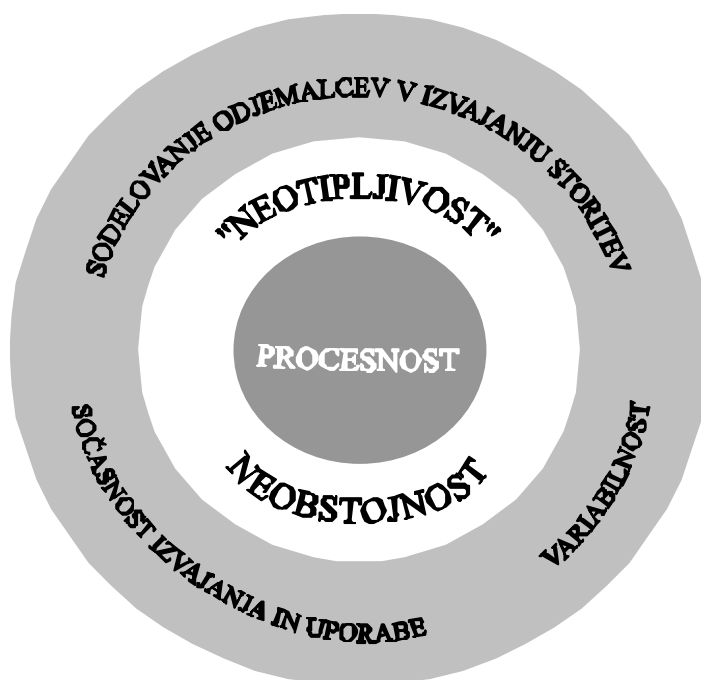
Med izvedene značilnosti storitev Snój uvršča (1998, 36): nezmožnost transporta, neločljivost od izvajalca, sočasnost izvajanja in uporabe, neposrednost odnosa med



izvajalci in uporabniki, prepletanje proizvodnje in marketinga, sodelovanje uporabnikov v izvajanju, variabilnost in druge.

Navedene značilnosti so glede na temeljnost posamezne značilnosti podane v Sliki 3.1. Na sredini diagrama je procesnost kot generična značilnost storitev – ta je vzrok za neotipljivost in neobstojnost storitev, posledično pa se pojavljajo izvedene značilnosti storitev: variabilnost, sodelovanje odjemalcev v izvajanju storitev in sočasnost izvajanja ter uporabe.

**Slika 3.1** Značilnosti storitev



Vir: Snoj 1998, 36

### *Procesnost*

Snoj (1998, 36) predpostavlja, da je procesnost temeljna značilnost storitev in vzrok za vse ostale značilnosti. Na podlagi standardiziranosti oz. variabilnosti procesov priporoča dva načina opisa procesov (Snoj 1998, 37):

- Opis procesa glede na njegovo *kompleksnost* – glede na faze, ki sestavljajo proces in njihovo zaporedje. Kar pomeni, da pri standardiziranem procesu lahko potekajo faze v nekem utečenem redu, medtem ko je ravno nasprotno pri procesu, ki je prilagojen uporabniku. Visoko kompleksna je tista storitev, ki vključuje veliko število korakov, ki imajo veliko funkcij (hotelske usluge).
- Opis procesa glede na njegovo *divergentnost* (odstopanje) – se nanaša na variabilnost oz. enkratnost posameznih faz. Visoko divergentno storitev npr.

predstavlja turistično vodenje skupine, kjer je vsak korak nekaj posebnega, neponovljivega.

#### *Sodelovanje uporabnikov v izvedbi storitev*

V primerih, ko gre za interakcijo med uporabniki in opremo lahko zaradi različnega poznavanja storitve, različne izkušnosti oz. kulture obnašanja oteži uspešnost v managementu storitev. Tako lahko najemnik, kljub ustreznim napotkom in navodilom, nepravilno uporablja dvigalo in s tem oteži, upočasni in zmanjša zmožnost delovanja stroja oz. izvajanja del na višini. S tem vpliva na uspešnost izvajanja storitve najema in neposredno na uspešnost zadovoljevanja potreb najemnika.

#### **3.2.2 Lastnosti storitev po ostalih avtorjih**

Večina avtorjev razlikuje storitev od proizvoda na podlagi štirih temeljnih značilnosti (Tavčar 1998, 133):

- neoprijemljivost,
- minljivost,
- neločljivost izvajanja in porabe,
- heterogenost.

#### *Neoprijemljivost – neotipljivost*

Storitve so v osnovi neotipljive in relativno hitro minljive aktivnosti, pri katerih nakup poteka v procesu medsebojnih vplivov z namenom doseganja zadovoljstva kupca, vendar ta medsebojni proces potrošnje ne vodi vedno k opredmetenemu lastništvu (Kasper 1999, 13).

Kasper poudarja, da storitve fizično ne moremo občutiti, otipati, videti, okusiti, vonjati ali slišati na enak način kot fizične proizvode. Storitve ni mogoče demonstrirati v najprej, posledično jo uporabnik težko oceni in predvidi njeno izvedbo. Obenem izvajalec težko ugotovi, kaj in do katere stopnje uporabnika zadovoljuje. Porabniki običajno iščejo znake ali dokazila o kakovosti, da omilijo negotovost. Naslanjajo se na prostor, ljudi, opremo, komunikacijska gradiva, simbole in ceno.

Vendar v primerih, ko gre za snovne procese, postane storitev v času izvajanja otipljiva. Na primeru storitve najema dviznih košar stranka prejme stroj v začasno uporabo in storitev zazna vsaj z enim čutilom. Pri tem stroj ne predstavlja fizični (končni) izid storitve, ampak deluje kot nujen posrednik, ki omogoča pretvorbo iz neotipljivosti v otipljivost storitve. Ob zaključku najema stranka stroj vrne, izid storitve pa je opravljeno delo na višini.

Schostackova (v Snoj 1998, 38) opredeljuje potencialno in dejansko stanje storitev:

- v *potencialnem stanju* je na primeru storitve najema dvižnih košar “uskладиščena” v zmogljivostih najemodajalca košar,
- *dejansko stanje* pa predstavlja dejanska uporaba dvigal, ko je to potrebno.

Snoj (1998, 38) navedenim stanjem dodaja še tretje stanje, in sicer *končne izide* storitev oz. rezultate storitev.

#### *Neobstočnost – minljivost*

V nasprotju s fizičnimi izdelki, ki so otipljivi in s tem obstojni, je storitev minljiva oz. neobstočna, saj hkrati nastaja in izginja. Ta značilnost vpliva na (Snoj 1998, 40):

- *Nezmožnost shranjevanja* – razen v primerih že omenjenega potencialnega stanja storitve.
- *Nezmožnost prenašanja storitve* – v večini primerov je izvajanje določene storitve vezano na določeno lokacijo, vendar tehnološki napredki omogočajo prenos uporabe določenih storitev na določeno lokacijo (v primeru najema je stroj, kot sredstvo za izvajanje storitev, možno transportirati na želeno lokacijo).
- *Neposredno vključenost porabnikov v proces izvajanja storitve*, in s tem izvajanje storitve ob njihovem povpraševanju. Kar pomeni da stroj kadar ni v najemu oz. je v skladišču, predstavlja neizkoriščeno storitev, ki ni bila prodana. Neizkoriščene dneve ne moremo skladiščiti za morebitno kasnejšo prodajo, kot to lahko naredimo s fizičnimi izdelki. V primeru nepričakovano povečanega povpraševanja pa ne bomo mogli zadovoljiti vseh možnih odjemalcev.
- *Lastništvo storitev* – odjemalci storitev ne morejo postati v fizičnem pomenu njihovi lastniki, imajo le možnost uporabe fizičnih sestavin v zvezi s temi procesi (npr. dvigala za delo na višini, navodila za uporabo). Lahko pa postanejo lastniki izidov storitev kot procesov (opravljeno delo na višini, popravljen stroj, ki je v lasti odjemalca, usposobljenost uporabe stroja).

#### *Neločljivost izvajanja in porabe*

Neločljivost storitev se kaže v tem, da je storitev najprej potrebno prodati, šele nato se izvaja in porablja v medsebojni povezavi med stranko in izvajalcem storitve. Posledično tako porabnik kot izvajalec lahko vplivata na končni izid storitve in zadovoljstvo uporabnika (Potočnik 2000, 21).

Riddle (Glynn in Barnes 1996, 43) izpostavlja tri osnovne vrste izvajanja storitve:

- *Neposredne storitve* – storitev se ob njenem izvajanju istočasno tudi porablja. Navzoča morata biti tako izvajalec kot porabnik storitve (npr. masaža, izobraževanje, frizer, postrežba v restavraciji ...).

- 'Self-service' – storitve, usmerjene v stvari, za katere ni značilna sočasnost izvajanja in porabe (npr. storitev bančnih avtomatov, telefonska omrežja ...)
- *Izolirana proizvodnja/izvajanje* – del storitve se izvaja izven strankine prisotnosti (filmska produkcija, ki je kupcem na voljo, šele ko je film dokončno posnet in pripravljen za produkcijo).

#### *Heterogenost – spremenljivost*

Storitve, ki zahtevajo prisotnost tako izvajalcev kot uporabnikov so variabilne – heterogene. Kolikor bolj so človeško intenzivne in visoko kontaktne, toliko bolj je njihovo izvajanje variabilno in je storitev težko standardizirati, še posebej ko stranka uporablja storitev skupaj z drugimi porabniki (npr. predavanje študentom, večerja v restavraciji ...). Seveda se posledično spreminjajo ravni kakovosti, glede na to kdo, kdaj, kje in na kakšen način je udeležen pri njihovem izvajanju (Snoj 1998, 44). Glavni razlog heterogenosti je v pomanjkanju predčasne kontrole kakovosti izvršene storitve in v dejstvu, da različni gostje lahko doživijo določeno storitev na različne načine (Uran 2002, 53). Storitve, usmerjene v opremo, je skozi tehnologijo in utečene postopke lažje standardizirati.

### **3.3 Izvajanje storitev – dogajanje 'na sceni' in 'za sceno'**

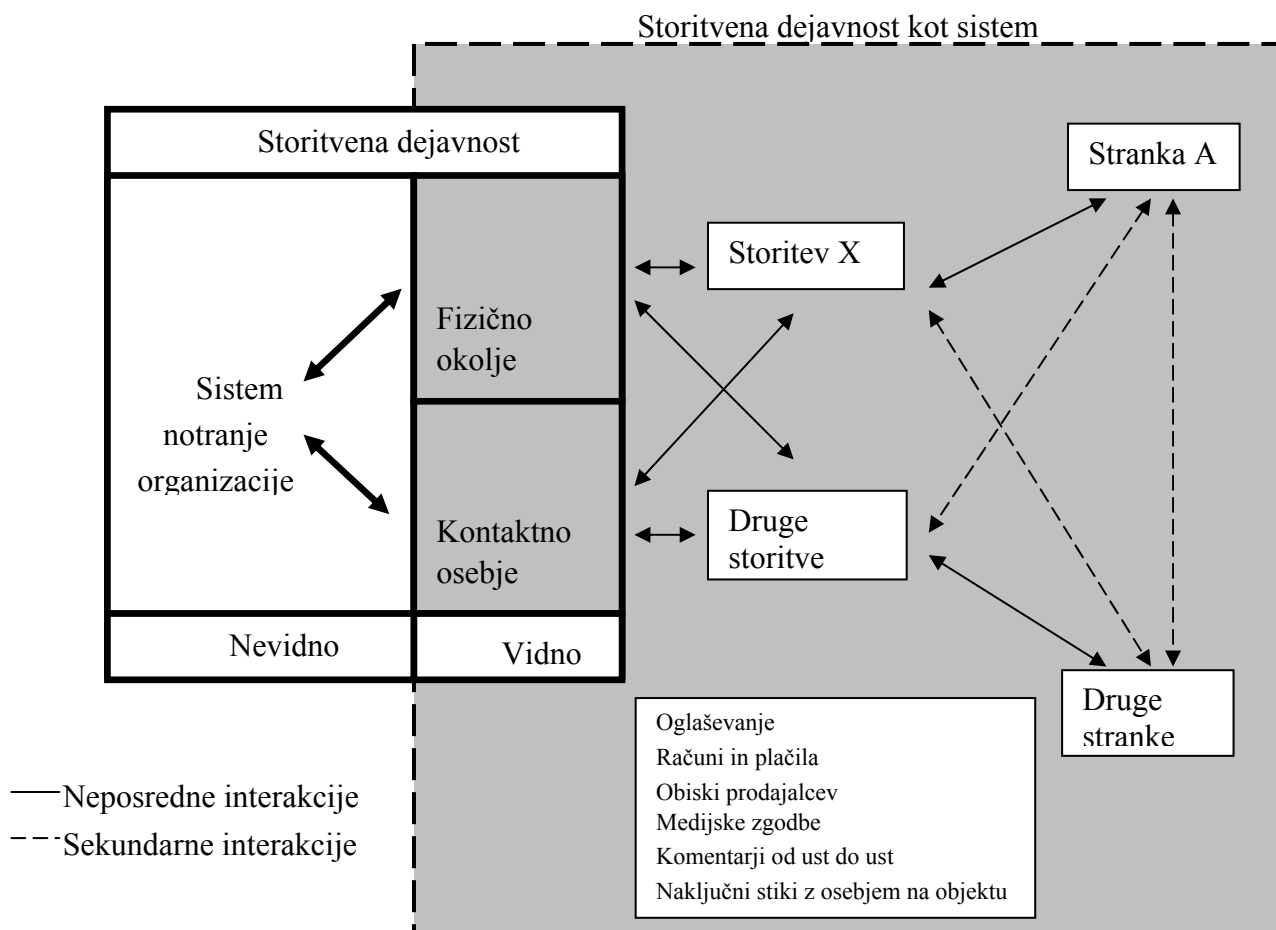
»Koristi, ki jih torej užije uporabnik storitev, so rezultanta vseh vplivov, ki delujejo na uporabnika – tako tistih 'na odru' in pred njim, kot tistih 'za odrom'.«  
(Tavčar 1998, 137)

Osrednji del storitev predstavlja njihovo izvajanje, od katerega je odvisna kakovost storitev in s tem v zvezi zadovoljstvo uporabnika. Pomembno je zaporedje posameznih izvajalnih faz, delitev dela, komuniciranje z odjemalci, značilnost procesa in drugih podrobnosti, ki se nanašajo na samo izvajanje ter ustvarjalno vzdušje za kakovostno izvajanje (Lovelock v Devetak 2000, 121).

Na uspešno izvedbo storitve vpliva cela množica spremenljivih elementov. Po Eiglierju in soavtorjih (v Snoj 1998, 59) sistem izvajanja storitev sestavljajo naslednji elementi, katerih razmerja prikazuje Slika 3.2:

1. sestavine, ki so del sistema izvajanja storitve same: fizična podpora storitvam, kontaktno osebje, sistem notranje organiziranosti,
2. odjemalec (lahko jih je tudi več),
3. ravni storitev (struktura storitev), ki je izid medsebojnega vplivanja med odjemalcem(-ci) in sistemom.

**Slika 3.2** Prvine pri srečanju s storitvijo



Vir: Kotler 1998, 470

*Fizično podpora* po Eiglierju in soavtorjih (v Snoj 1998, 60) predstavljajo sredstva, ki se uporabljajo pri izvajanju storitve in fizično okolje ob izvajanju storitve. Bolj ko je storitev nevidna, bolj je pomembno fizično okolje. V primeru najema je stroj sredstvo, ki je na voljo odjemalcu in omogoča izvedbo storitve najema. Ker pa se storitev najema izvaja na gradbišču oz. lokaciji, ki jo določi najemnik, podjetje težko bistveno vpliva na fizično okolje in pogoje uporabe stroja.

Po Snoju (1998, 60) tudi obnašanje *kontaktnega osebja*, njihova strokovnost in sposobnost prilagajanja odjemalcem predstavlja in ustvarja dodano vrednost pri uporabi stroja in lahko pozitivno ali negativno vpliva na kvalitetno izvedbo najema dviznih košar.

*Sistem notranje organiziranosti* določa osnovne poslovne funkcije sistema, cilje in pravila delovanja ter nadzira potek dogajanj v zvezi z izvajanjem storitev (Snoj 1998, 61). Primeren sistem notranje organiziranosti omogoča nemoteno delovanje kontaktnega osebja, fizične podpore in v manjši meri odjemalcev storitev.

*Odjemalci* so tudi pomembna sestavina storitev, saj je zadovoljevanje njihovih potreb osnovni razlog za izvedbo storitve. Zato je potrebno pri oblikovanju storitev začeti pri potrebah, željah, pričakovanjih, navadah, preferencah, vrednotah odjemalcev, načinu nakupnega vedenja, življenjskega sloga, ki opredeljujejo značilnosti vseh ostalih sestavin storitev (Potočnik 2000, 39).

Po Eiglieru in soavtorjih (Snoj 1998, 61) so *ravni storitev* paketi, sestavljeni iz osrednje storitve, ki predstavlja osnovni razlog za delovanje organizacije na trgu (npr. najem dvigal) in skupka pomožnih ali dodatnih storitev, ki prispevajo h kakovosti osrednje storitve. Pomožne oz. dodatne storitve običajno delijo na dve vrsti (Snoj 1998, 61 – 62):

- primarne dodatne storitve – so nujne za izvedbo osnovne storitve (dostava najetega stroja na objekt, nudenje strokovnih navodil za uporabo stroja, demonstracija varne uporabe stroja ...),
- podporne oz. sekundarne dodatne storitve – njihovo izvajanje je namenjeno povečanju atraktivnosti, kakovosti in vrednosti osnovne storitve, po njih se podjetje običajno razlikuje od konkurence (periodično pregledovanje stroja, predavanje varne uporabe stroja oz. dela na višini, najem strojnika ipd.).

### **3.4 Lastnosti in sestavine storitev na primeru podjetja**

Najem oz. izposoja opreme je storitvena dejavnost, vendar jo sestavljajo različne snovne sestavine, kot so: ponudba, pogodba o najemu, stroj, uporabnost stroja, dodatna oprema (čelade, pasovi), izgled osebja, ipd., le-ti skupaj z izposajo tvorijo celoto storitve najema. Tu gre za veliko vsebnost materiala (storitev temelji na opremi) in srednjo vsebnost dela: ko je stroj v najemu, je podjetje delovno neobremenjeno. Najem dvžnih delovnih košar je minljiva, otipljiva storitev, ki se izvaja na lokaciji, ki jo določi uporabnik. Pri opravljanju storitve je prisotnost izvajalca samo v času dostave, ostali del storitve ima potrošnik stik samo z izdelkom izvajalca. Storitve ni možno skladiščiti, kar pomeni, da se izvajalec odziva glede na trenutne potrebe potrošnika in gre za sočasnost izvedbe in porabe.

Ugotavljam, da na uspešno izvedbo storitve v največji meri vplivajo brezhibnost in videz stroja, pravočasnost dostave in primerna predaja stroja najemniku. Le-ta najame in uporablja stroj z namenom zadovoljitve lastnih potreb dela na višini (storitev X v Sliki 3.2), pri tem se na gradbišču srečuje z drugimi najemniki, ki uporabljajo enako storitev ali mogoče katero drugo storitev podjetja. Najemnik ob uporabi storitve zazna tudi fizično okolje (stroj, vozilo, delovno obleko zaposlenih, ipd.) in pride v stik s kontaktnim osebjem (uslužbencem – serviserjem, dostavljalcem), ki ob predaji stroja, najemnika pouči o primerni in varni uporabi le tega. Ker izvajalec ni prisoten ob najemnikovi uporabi stroja, je stik med podjetjem in najemnikom izjemno skromen, vendar toliko bolj pomemben.

Vse to je na očeh najemnika – 'dogajanje na sceni', ne opazi pa dogajanja 'za sceno', torej dejavnosti in oseb, ki tudi omogočajo kvalitetno izvajanje najema stroja (pregled in čiščenje stroja pred dostavo, organizacija prevoza na gradbišče, priprava ponudbe, pogodbe, navodil za uporabo, certifikatov, ipd.)

Nujno, predvsem pa koristno, je sodelovanje izvajalcev z uporabniki storitev, zlasti ob razvijanju in uvajanju novih zahtevnejših storitev. Pomembno je, da dosežemo njihovo ustvarjalno sodelovanje, soodločanje pri kritičnih izvajalnih točkah, s čimer zmanjšamo možna tveganja in povečujemo kakovost in zadovoljstvo odjemalcev.





## 4 KAKOVOST STORITEV

»Pogoj za uspešno poslovanje storitvenega podjetja je ponudba kakovostnih storitev. Kakovost storitve ocenjujejo porabniki, njihovo zadovoljstvo ali razočaranje pa je 'trenutek resnice', ko storitveno podjetje spozna svoje prednosti in pomanjkljivosti. Kakovost svojih storitev lahko presoja z različnimi modeli, pri tem pa tudi upošteva stroške, povezane s kakovostjo. Z garancijo za kakovost storitev skuša storitveno podjetje predvsem zmanjšati tveganje svojih strank.« (Potočnik 2000, 157)

Za pridobivanje zvestobe strank je kakovost ključnega pomena za katerokoli strategijo izboljšanja konkurenčnosti. Zlasti v storitvenem sektorju, kjer konkurenčne prednosti, pridobljene s tehnologijo, inovacijami in novimi prijemi, ni mogoče skriti pred konkurenco in jih je mogoče hitro posnemati (Verbič, 1994, 29). Dolgoročno ni mogoče računati na uspešen razvoj in prodor, če podjetje ne gradi svoje prihodnosti z obvladovanjem kakovosti. Vse večje zahteve kupcev vplivajo na večanje nivoja kakovosti storitev, posledično se višja stopnja kakovosti odraža v večjem zadovoljstvu kupcev in obenem podpira višje cene in pogosto nižje stroške. Podjetje, ki mu v večini primerov uspe zadovoljiti večino potreb svojih kupcev, je *kakovostno podjetje*.

### 4.1 Opredelitev kakovosti storitev

»Pod pojmom kakovostna raven storitev razumemo primeren način, s katerim lahko zadovoljimo potrebe, pričakovanja in povpraševanja potrošnika oz. je kakovost skupek lastnosti in značilnosti storitve, ki vplivajo na njeno sposobnost zadovoljiti potrebe porabnika.« (Potočnik 2000, 44)

Po načelih Evropske organizacije za nadzor kakovosti ter v standardih ISO 9004 (standardi veljajo za storitvene dejavnosti) je kakovost opredeljena kot skupek značilnosti in značilnih vrednosti nekega izdelka ali storitve glede na njegovo primerno izpolnjevanje točno določenih in predpostavljenih potreb (Šostar 2000, 7). Torej je ocena podana na podlagi nekih standardov, ki jih določajo izvajalec, stranka in drugi podobni izdelki, s katerimi se kakovost primerja.

Gabott in Hogg (1998, 102) menita da je kakovost oblika vrednosti, ki jo kupec prejeme v času porabe.

Managerji se morajo zavedati, da je končni razsodnik kakovosti vedno kupec, ki ponujeno storitev ali proizvod primerja s svojimi pričakovanji. Storitve je torej za kupca kakovostna, ko zaznane koristi presegajo pričakovane koristi (Kasper 1999, 210). Podobno je Parasuraman (v Uran 2004, 14) opredelil *zaznano kakovost storitve* kot razliko med pričakovanji odjemalca o izvedbi storitve in dejansko zaznano storitvijo. Stopnja, do katere so pričakovanja in učinki storitve podobni ali različni, je stopnja, ki

določa kakovost storitve ter stopnjo odjemalčevega zadovoljstva. Navedeno nakazuje povezanost oz. odvisnost kakovosti storitve in zadovoljstva uporabnikov.

Kotler (1998, 56) izpostavlja pomembnost razlikovanja med kakovostjo, ki je skladna s pričakovanji (subjektivna kakovost) in kakovostjo delovanja (standardna kakovost). *Subjektivna kakovost* je določena iz strani porabnika na podlagi različnih pričakovanj, ki se od porabnika do porabnika razlikujejo, in je ni mogoče natančno izmeriti. *Kakovost delovanja* oz. standardna kakovost je objektivna in jo storitveno podjetje opredeli s postopki in izvajalci storitve na podlagi že določenih standardov (odzivnost na telefonski klic, točnost dostave, čakalna doba ...). Tako lahko porabnik kakovost storitve zazna kot slabo, kar pa ne pomeni, da je kakovost tudi objektivno slaba. Razlika med kakovostjo, ki jo porabnik zazna, in dejansko kakovostjo lahko negativno vpliva na ravnanje storitvenega podjetja, ki pogosto ne ve, kako zadovoljiti stranke.

Kasper (1999, 25) je izpostavil tri vrste kakovosti glede na možnost vrednotenja različnih kriterijev in lastnosti:

- *Iskana kakovost* – vsebuje lastnosti storitev, ki jih odjemalec lahko ovrednoti in zazna pred uporabo storitve. Običajno so te lastnosti otipljive ali fizično vidne.
- *Kakovost zaupanja* – je značilna za strokovno zahtevne vrste storitev, katerih značilnosti odjemalec težko ali pa sploh ne more zanesljivo oceniti niti po uporabi. Lahko je ovrednotena le po dolgi oz. večkratni uporabi storitve; posledično je osnovana na zaupanju ljudi, ki storitev opravljajo.
- *Izkustvena kakovost* – izkušnje se pridobijo v dokaj kratkem času po ali med uporabo storitve. Lastnosti teh storitev so locirane med zgoraj navedenima ekstremoma (ne)otipljivosti storitev in jih je dokaj težko oceniti v naprej.

Podjetja si prizadevajo odgovoriti na vprašanje, kateri dejavniki vplivajo na porabnikovo zaznavanje kakovosti storitev. Parasuraman, Zeithaml in Berry so na podlagi raziskav opredelili deset ključnih dimenzij kakovosti storitev, ki jih stranke lahko uporabijo ne glede na storitev, ki se izvaja (Glynn in Barnes 1996, 146 ter Snoj 1998, 162):

- *zanesljivost v izvajanju storitve* – pomeni, da se izvajalec drži obljub in pravilno izvaja storitve že prvič (npr. dostava stroja ob dogovorjenem času),
- *pripravljenost osebja na promptno izvajanje storitev* oz. za pomoč odjemalcem (npr. takojšen odziv na okvaro stroja),
- *strokovnost* – vključuje ustrezna znanja in veščine v zvezi z izvajanjem storitve (primerna predstavitev uporabe stroja ob njegovi predaji),
- *dostopnost* – pomeni razpoložljivost storitev (npr. razpoložljivost opreme za najem na določenem objektu ob določenem času) in enostavnost stika med odjemalcem in izvajalcem,

- *uslužnost* – predstavlja vljudnost in prijaznost kontaktnega osebja ter spoštovanje in upoštevanje odjemalcev,
- *komuniciranje* – pomeni skrb za obveščenost odjemalcev, za registriranje reagiranja odjemalcev in uporabo načina izražanja, ki je odjemalcem razumljiv (npr. razlaga poteka storitev, cenovne strukture, razlaga kompromisov med kakovostjo in stroški,...),
- *zaupanje* – vsebuje delovanje izvajalca storitev v interesu odjemalcev,
- *varnost* – skrb za odpravo nevarnosti, tveganj ali dvomov,
- *razumevanje in poznavanje odjemalcev* - predstavlja skrb za nenehno ugotavljanje značilnosti potreb odjemalcev,
- *fizična podpora* – zajema snovne stvari v zvezi s storitvami npr. funkcionalno opremo za izvajanje storitev, zunanjo pojavnost osebja, zgradbe in njihovo opremljenost ter druge ljudi, prisotne pri izvajanju storitev.

Na podlagi navedenih dejavnikov je bil razvit poseben instrument SERVQUAL za merjenje kakovosti, ki je podrobneje predstavljen v poglavju merjenje kakovosti storitev.

#### **4.1.1 Kakovost v očeh kupca**

»Podjetje se mora zavedati, da stranke ne odločajo samo o tem, kako dobra je ponujena kakovost, ampak primerja tudi vrednost ponujenega izdelka s konkurenčnim.« (DeBond, Belinski in Phil 2002, 17)

Odjemalci vežejo ocenjevanje kakovosti storitve na izkušnje, ki so jih imeli s podobno storitvijo oz. storitev primerjajo s konkurenčnimi storitvami. Z vidika odjemalca je presoja kakovosti odvisna od razlike med pričakovano in zaznano kakovostjo. Za zagotavljanje pozitivne razlike oz. za zmanjšanje negativne razlike moramo ugotoviti potrebe in pričakovanja strank, opredeliti skupine strank s podobnimi potrebami in pričakovanji, izbrati ciljne skupine in za vsako izbrano skupino zasnovati njej prilagojeno storitev (Verbič 1994, 44).

Pri odločanju o uporabi storitve ima največji vpliv zaznavanje oz. dojetje in precej manj 'realnost' kot pri izdelkih. Pri storitvah se porabnik tudi bolj čustveno odziva, zato ni pomembno le, kako porabnik zaznava, ampak tudi, kako se odziva med izvajanjem in po končani storitvi.

Na primeru podjetja ima najemnik osnovno zahtevo, da pridobi stroj z določenimi karakteristikami, druga zahteva je rok dobave, tretja pa cena. Storitev najema strojev je kakovostno izvedena, ko zadovolji osnovne strankine zahteve in je zanesljiva – prava stvar, na pravem mestu, ob pravem času (Wright in Race 2004, 255). Vendar je lahko storitev kljub izpolnitvi vseh osnovnih zahtev neakovostna, ker se na primer na stroju

pojavi kratkoročno neodpravljljiva napaka, ali je bila oprema neprimerno predana oz. je bil dostavljallec opreme neprijazen ...

#### **4.2 Zagotavljanje in nadziranje kakovosti**

Nova filozofija pojmovanja kakovosti temelji na spoznanju, da obvladovanje kakovosti ni samo tehnična dejavnost, temveč je to sistem, ki presega okvir proizvodnih procesov in prodira v vse faze poslovnega procesa, od začetka tržnih raziskav do servisiranja izdelkov v uporabi. Takšen vseobsegajoč koncept imenujemo *koncept celovite kakovosti*, po katerem so storitve dobre takrat, ko zadovoljijo zahteve odjemalcev ob istočasno zadovoljni organizaciji (Snoj 1998, 158). Pri tem pristopu je najpomembnejše, da se vsi zaposleni v podjetju zavedajo svojega prispevka h kakovosti potrošnikovim potrebam in željam, s čimer lahko vzpodbujamo uporabnika h kakovostnemu koriščenju dobrin, strojev, opreme ... Za celovito obvladovanje kakovosti si moramo najprej zastaviti cilje, opredeliti kakovost, določiti vlogo in naloge vodstva, definirati načine reševanja problemov in odnosa s kupcem (Devetak 2000, 128).

Zaradi dejstva, da se kakovost ustvarja v času interakcije med ponudnikom storitev in potrošnikom, lahko obe strani pomembno vplivata na razvoj procesa kakor tudi na rezultat. Vendar imajo izvajalci storitev največji vpliv na kakovost izvajanja storitev, pri tem se mora izvajalec bolj ali manj prilagajati željam uporabnika in skušati storitev opraviti v korist in zadovoljstvo odjemalca. Lahko pa neko storitev koristi več uporabnikov, ki s svojim ravnanjem, stališči, pojavnostjo... vplivajo na uporabnikovo oceno kakovosti storitev, na odnose z izvajalci, ostalimi uporabniki... (Horovitz 1997, 24). Vendar kakovost storitev ni odvisna samo od enega izvajalca (kontaktnega osebja), ampak tudi od notranjih izvajalcev storitev, katerih storitev, posredovana nadaljnjim notranjim izvajalcem, mora biti kakovostna. Prenos kakovostnih notranjih storitev je nujen pogoj, da bo storitveno podjetje posredovalo zunanjim porabnikom takšno storitev, kot jo pričakujejo (Crosby 1990, 15 in Potočnik 2000, 161).

Če ne izvajamo dovolj naporov v neprestano izboljševanje kakovosti, sledi stagnacija. Kvantitativne značilnosti kakovosti storitev se lahko kažejo glede na (Devetak 2000, 120):

- *Čas*, ko potrošnik čaka na realizacijo določene storitve oz. v doseganju produktivnosti pri opravljanju določene storitve. Tendanca je, da bi bil čakalni čas čim krajši.
- *Napake*, ki jih lahko naredijo posamezniki pri opravljanju svojega dela, kakor tudi pri sistemsko-operativnem delu (investicijah, pripravi in organizaciji dela...). Omenjene napake so lahko operativno nepomembne, lahko pa so usodne.

- *Zadovoljstvo potrošnikov*, h kateremu prispeva tudi kulturnen in posloven odnos izvajalca, okoliščine, plačilna sposobnost, cena storitev ...

Podjetja lahko naredijo tri korake k nadzoru kakovosti (Kotler 1998, 468):

- naložba v izbor dobrih kadrov in njihovo usposabljanje – primerno usposobljen kader lahko zagotavlja dobre storitve,
- poenotenje poteka storitev v organizaciji – kritične točke za napake pri izvedbi storitve lahko razberemo iz dobrega orisa<sup>1</sup> storitev,
- spremljanje zadovoljstva porabnikov s pomočjo sistema predlogov in pritožb, anket in primerjalnih nakupov, ki pomagajo odkriti in popraviti slabo storitev.

### 4.3 Upravljanje storitev, ki spremljajo izdelek

Ker storitev podjetja Višina d. o. o., ki ga obravnavam, spremlja predvsem izdelek, bom na kratko predstavila pomen zanesljivosti izdelka, zanesljivosti popravil in rednega vzdrževanja pri zagotavljanju kakovostne storitve najema opreme.

Uporabnik se ob vsakokratnem najemu stroja vpraša, kako se bo izdelek obnesel. Prvo merilo *zanesljivosti* izdelka je *pogostnost okvar* oz. kako pogosto se izdelek kvari. Najemnik, ki najame stroj za en mesec, mogoče še sprejme, da se enkrat v celem mesecu najema pojavi okvara, težko sprejemljiv pa je večkratni pojav okvare. Posledično najemniki prekinejo nadaljnja sodelovanja s podjetjem in širijo slab glas o njemu. Pri dolgoročnih najemanjih je pomembno, da najemodajalec organizira periodične, preventivne servisne preglede strojev in s tem prepreči morebitne pojave okvar. Izredno občutljiv je primer enodnevnega najema, ko mora biti delovanje stroja neprekinjeno, da najemnik opravi svoje delo v predvidenem roku.

Naslednje kar najemnika skrbi, je *trajanje okvare* – dlje, ko traja okvara, dražje je to za najemnika, še posebej, če zaradi okvare stoji delovna sila najemnika. Najemnik računa na zanesljivost popravil – na sposobnost najemodajalca, da stroj hitro popravi ali pa posodi drugega, da delo nemoteno teče.

Dvigalo dejansko ne uporablja oseba, ki o nakupu odloča, ampak zaposleni najemodajalca, kar povzroča sestavljenost kontaktiranja med izvajalcem storitve in različnimi osebami, vpletenimi v procese nakupa, ki odločajo o pogojih nakupa in uporabi storitev. Posledično organizacija težko kontrolira kakovost pred in med izvajanjem storitve, obenem je otežkočeno zaznavanje kakovosti storitve iz strani porabnika. Določeno količino kakovosti je možno proizvesti vnaprej, npr. z izobraževanjem, usposabljanjem in jasnimi specifikacijami, na kakšen način naj se storitev izvede (Uran 2002, 53). Obenem pa obstajajo otipljivi elementi storitve, ki so lahko in bi morali biti kontrolirani vnaprej (brezhibnost in čistoča stroja, navodila za uporabo, certifikati ...).

---

<sup>1</sup> Oris storitev zazna dogodke in postopke v zvezi s storitvijo na diagramu poteka

#### **4.4 Merjenje kakovosti storitev**

Crosby (2000, 16) opredeljuje kakovost kot 'skladnost z zahtevami'. Torej je potrebno določiti jasna merila, na katere se naslonimo ob merjenju kakovosti. Vendar je pri storitvah nekoliko težje opredeljevati kakovostne ravni s količinskimi merili. Zato si pomagamo s tolerančnim območjem, in sicer med želeno in dejansko prejeto storitvijo, kot jo zazna porabnik – razlika med pričakovanji in dejansko prejeto storitvijo je odjemalčeva presoja kakovosti.

Pri presojanju kakovosti je po Mraku (2002, Zbornik) potrebno upoštevati tudi različne druge dejavnike, kot so izkušnje, izobrazba, starost, spol, okolje, časovne razlike, razpoloženje, potrebe in situacije. Podjetje se mora zavedati, da ljudje presojuje kakovost izdelka ali storitve v odvisnosti od svojih potreb ter na podlagi različnih meril za kakovost.

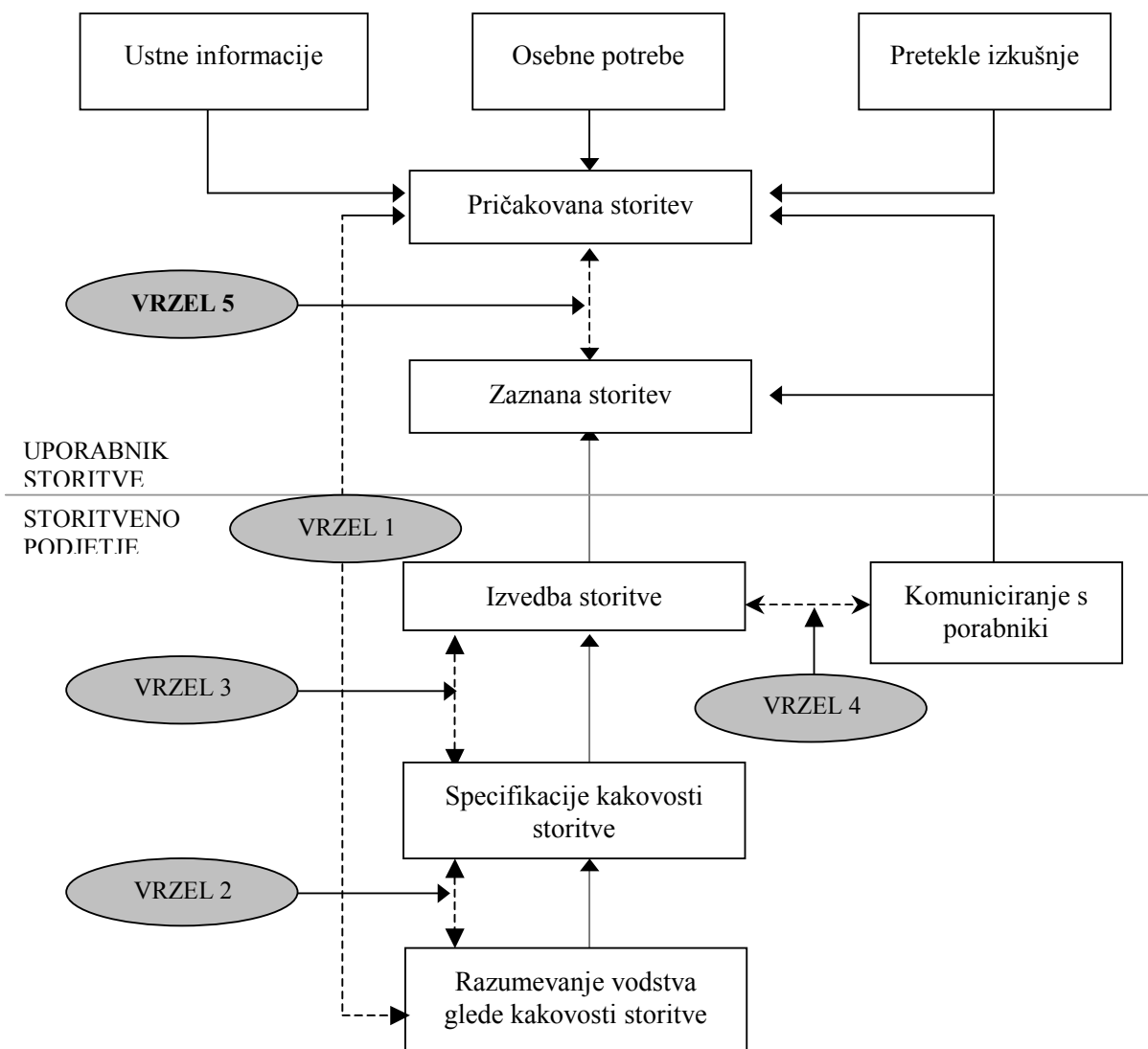
Kakovost storitve je večinoma povezana s pojmovanjem nečesa pozitivnega, dobrega, odličnega, vendar lahko pri zaznavanju in merjenju kakovosti iste storitve različni porabniki dajejo različne ocene, od najboljše do najslabše. Najbolj znani in v praksi najpogosteje uporabljeni načini presoje kakovosti storitev so (Potočnik 2000, 162):

- model vrzeli,
- model SERVQUAL,
- model vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom storitve,
- model pričakovane in zaznane kakovosti storitev,
- model kakovosti storitev 4 Q.

##### **4.4.1 Model vrzeli**

Razlika med pričakovanji odjemalca in zaznana ravno kakovosti storitev, je bistvo modela merjenja kakovosti storitev ali *modela vrzeli*, ki so ga razvili Parasuraman, Zeithaml in Berry (Glynn in Barnes 1996, 143). Model razkriva različne dejavnike znotraj organizacije in njihovo povezanost z razkoraki (vrzeli) v kakovosti storitve. Zaznana kakovost storitev je v modelu opredeljena kot razlika med pričakovanji odjemalca in njegovimi zaznavami dejansko prejete storitve. Ta vrzel je posledica štirih vrzeli, ki se pojavljajo v delovanju storitvenih organizacij (Slika 4.1).

Slika 4.1 Model vrzeli



Vir: (Zeithaml, Parasuraman, in Berry v Potočnik 2000, 167)

V modelu gre za (Snoj 1998, 169 in Potočnik 2000, 166–167):

- *Vrzel 1* – predstavlja razliko med pričakovanji odjemalca in zaznavanjem teh pričakovanj iz strani managementa. Dejavniki, ki vplivajo na obstoj omenjene vrzeli so: usmerjenost podjetja v marketinške raziskave, upoštevanje izidov raziskav, odzivnost, empatija in zaupanje v osebje, zanesljivost, komunikacija zaposlenih z vodstvom in stopnje v hierarhiji.
- *Vrzel 2* – razlika med zaznavanjem pričakovanj odjemalca s strani managementa in pretvorba teh pričakovanj v kakovostno storitev oz. določitev natančnega postopka izvajanja storitve. Težave se pojavijo pri soočenjih s porabniki, pri

- izvajanju storitev in izpolnjevanju porabnikovih pričakovanj. Dejavniki, ki vplivajo na vrzel: opredeljevanje ciljev, zaznavanje možnosti, standardiziranje dejavnosti, zavezanost vodstva podjetja h kakovosti storitev.
- *Vrzel 3* – razlika med standardi kakovosti storitev (specifikacijo izvajanja) in dejansko ravni kakovosti izvajanja storitev. Razlika lahko nastane, če npr. kontaktno osebje ni dovolj izobraženo, je preobremenjeno, nesposobno ali ni pripravljeno izpolniti specifikacije. Na navedeno vrzel vplivajo naslednji dejavniki: timsko delovanje, ustreznost delovnih mest za sodelavce, ustreznost tehnologije, svobode zaposlenih pri pomembnih odločitvah, nasprotja vlog, nejasno razumevanje vlog, primeren sistem nagrajevanja...
  - *Vrzel 4* – razlika med dejansko ravni izvajanja storitev in tistim, kar organizacija obljublja. Obstaja nevarnost, da se obljub, danih porabnikom, ne uresniči. Npr. podjetje obljubi najemniku, da baterijski stroj deluje 2 dni brez polnjenja akumulatorjev, na kar najemnik ob uporabi ugotovi, da baterije delujejo samo 1 dan. V tem primeru so obljube popačile pričakovanja gosta. Na razpon vrzeli vpliva komunikacija med posameznimi oddelki v podjetju ter težnja k pretiranim obljubam.
  - *Vrzel 5* – razlika med pričakovanji in zaznavami odjemalca. Dojemanje kakovosti storitev je rezultat porabnikovih primerjanj pričakovane storitve z občuteno izvedbo storitve. Vrzel se pojavi, ko porabnik drugače oceni delovanje storitve in napačno zazna kakovost storitve. Npr. v primeru dolgoročnega najema stroja, se vsaj enkrat mesečno opravi redni pregled stroja na gradbišču, ki ga lahko najemnik dojame kot popravilo stroja zaradi 'nevidene' okvare, dejansko pa s strojem ni nič narobe. Na omenjeno vrzel vpliva: zanesljivost, odzivnost, zmožnost uživanja in obnašanja osebja do odjemalca.

Prve štiri vrzeli so funkcije izvajanja storitve, katerim moramo posvetiti pozornost pri vsakem programu zagotavljanja kakovosti. Peta vrzel je resnično merilo kakovosti. Za organizacijo je najpomembnejše zmanjšanje pete vrzeli, za doseganje tega pa mora zmanjšati štiri druge vrzeli, ki nastanejo v sami storitveni organizaciji (Potočnik 2000, 167).

#### **4.4.2 SERVQUAL lestvica**

Že omenjenih deset dimenzij kakovosti storitev so Parasuraman, Zeithaml in Berry strnili v pet značilnih skupin (fizični dokazi, zanesljivost v izvajanju storitev, pripravljenost osebja na promptno izvajanje storitev, strokovno pooblaščenost osebja in sposobnost razvijanja občutka varnosti in zaupanja ter empatičnost osebja). Na podlagi teh elementov so razvili lestvico merjenja kakovosti storitev, ki jo zaznavajo odjemalci oz. lestvico merjenja razkoraka 5 v modelu, ki so jo poimenovali SERVQUAL lestvica. Le-ta predstavlja osnovno skico pričakovanj za vsako dimenzijo kakovosti storitev



(Snoj 1988, 170). Anketirani porabniki storitve odgovarjajo na podane trditve (vezane na posamezne dimenzije), ki so razdeljene na dva dela (Potočnik 2000, 169):

- v prvem delu anketiranec poda mnenje o tem, kakšno storitev bi morala ponuditi storitvena organizacija,
- v drugem delu pa anketiranec poda odgovor, kakšno storitev organizacija v resnici ponuja.

Ta model se uporablja predvsem za kvantitativne raziskave, z njegovo uporabo pa si lahko pridobimo različne informacije (Parasuraman v Glynn in Barnes 1996, 153):

- razkorak med pričakovanji in zaznano vrednostjo za posamezno značilnost storitve skozi čas,
- oceno celotne kakovosti storitev skozi vseh 5 dimenzij kakovosti storitev,
- pomembnost posamezne dimenzije kakovosti storitev,
- svoje rezultate lahko primerjamo z rezultati konkurence,
- oceno notranjih storitev kakovosti.

#### **4.4.3 Model vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom**

Model vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom upošteva dve dimenziji, ki vplivata na kakovost. To sta kakovost fizičnih dokazov (videz in opremljenost strojev, brezhibnost strojev) in kakovost vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom v trenutku soočenja s storitvijo. Na slednje vpliva kontaktno osebje s svojim razumevanjem odjemalčevih potreb in želja ter primernim izvajanjem storitve (Potočnik 2000, 168).

#### **4.4.4 Model pričakovane in zaznane kakovosti storitev**

Samo ime modela kakovosti storitev nam pove, da uporabniki ocenjujejo kakovost storitve s primerjavo pričakovane storitve z zaznano storitvijo. Kakovost ocenjujejo na podlagi naslednjih kriterijev (Grönroos 2000, 63–65):

- *Tehnična kakovost oz. kvaliteta produkta* – dejanski rezultat storitve. To, kar uporabnik dejansko prejme ob izvajanju in zaključku storitve, pomembno vpliva na njegovo oceno kakovosti storitve. Ker je lahko merljiva s strani ponudnika in potrošnika, je postala pomembna osnova za sodbe o kakovosti storitev (npr. brezhibno delovanje stroja celotni čas).
- *Funkcionalna kakovost oz. kvaliteta procesa* – se nanaša na način, kako je storitev ponujena in izvedena oz. odgovarja na vprašanje, kako odjemalec prejme določeno storitev in kako izkusi proces izvajanja in porabe (npr. ali je bil stroj primerno predan v uporabo).
- *Podoba/imidž organizacije* – Potočnik (2000, 164) navedenim kriterijem dodaja zaznavanje organizacije kot celote ob upoštevanju naštetih kriterijev.

Funkcionalno dimenzijo kakovosti odjemalec večinoma oceni bolj subjektivno kot tehnično dimenzijo kakovosti, ki jo odjemalec oceni objektivno. Grönroos (2000, 66) trdi, da je tehnična kakovost nujen, ne pa zadosten pogoj za visok nivo storitev. Funkcionalno dimenzijo kakovosti storitev pa je mogoče uporabiti za ustvarjanje konkurenčne prednosti. V situaciji, kjer podjetja tekmujejo z enakim produktom, je pomembna funkcionalna kakovost, ki vpliva na proces storitve. Npr. delovni stroj je del celotne dimenzije tehnične kakovosti, ki jo odjemalec prejme. Pravočasna dostava, primerna predaja stroja, prijaznost in strokovnost osebja pa so primeri funkcionalne kakovosti. Če funkcionalna kakovost ne zadovoljuje, ne bo niti najnovejši stroj pomagal pri zadovoljevanju potreb po funkcionalni kakovosti.

#### ***4.4.5 Model kakovosti storitev 4 Q***

Za presojo kakovosti storitev po modelu 4 Q so najpomembnejši naslednji kriteriji:

- kakovost načrtovanja – načrtovanje mora biti usmerjeno v zadovoljevanje porabnika,
- kakovost izvedbe storitve – ta raven je zadovoljena takrat, ko se izvedba storitve v največji meri približa specifikacijam, določenim pri načrtovanju storitve,
- kakovost izvedbe ob določenem času – storitev mora biti izvedena ob določenem času in dogovorjenem roku,
- kakovost odnosov – kakovost vzajemnega odnosa se ustvarja med izvajalci in porabniki.

## 5 ZADOVOLJSTVO

Pomembno je razumevanje organizacije, da sta zadovoljstvo in zvestoba kupca tesno povezana z donosnostjo organizacije. Za doseganje le-tega se morajo uspešne organizacije kupcu prilagajati, kar pomeni večjo odzivnost organizacije na želje, potrebe, zahteve kupcev in s tem sposobnost pridobivanja novih.

Zadovoljstvo je ključ do uspeha iz naslednjih razlogov (Lovelock in Wright 2002, 87):

1. Povezano je z lojalnostjo in partnerskim zavezništvom kupca.
2. Zelo zadovoljen (navdušen) kupec širi dober glas o organizaciji – kupci postanejo 'hodeči in govoreči oglasi' za organizacijo, katere storitev jih je zadovoljila, kar znižuje stroške pridobivanja novih strank.
3. Zelo zadovoljna stranka, ki je s prejeta storitvijo bila nekajkrat zadovoljna, bo lažje spregledala napako pri opravljeni storitvi. Potrebna bo več kot samo ena nezadovoljivo opravljena storitev, da bo zvesta stranka spremenila svoja pričakovanja in se obrnila k drugemu dobavitelju. V tem pogledu, je zelo zadovoljna stranka kot neka zavarovalna polica v primeru enega padca, napake.
4. Navdušene stranke so manj dovzetne za konkurenčne ponudbe, kot stranke, ki so le zadovoljne ali nezadovoljne s storitvijo.

### 5.1 Opredelitev zadovoljstva

Kotler (1998, 8) že v osnovni definiciji izdelka navaja, da je izdelek nekaj, kar lahko zadovolji določeno potrebo ali željo. Gledano s strani odjemalca, le-ta ob izbiri izdelka ocenjuje, do katere mere bi bil izdelek sposoben zadovoljiti njegove potrebe in želje.

Beseda **zadovoljstvo** je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika opredeljena kot »stanje zadovoljnega človeka« oz. kot »pozitiven, odobravalen odnos do koga, česa«. Zadovoljenega človeka pa opredeljuje kot človeka, »ki se duševno ugodno počuti zaradi doživljanja svojega stanja kot dovolj skladnega z lastnimi potrebami, željami« (SSKJ 2000, 1579–1580).

Lovelock in Wright (2002, 87) definirata zadovoljstvo kot obnašanje, ki je posledica presoje po opravljenem nakupu ali zaporedni interakciji med uporabnikom in storitvijo. Večina študij sloni na teoriji, da ima uporabnik pred uporabo že izoblikovane določene standarde storitve oz. pričakovanja, ki jih po uporabi storitve oceni in na podlagi te primerjave izoblikuje zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Torej je zadovoljstvo rezultat kupčeve primerjave med pričakovano kakovostjo izvedene storitve in dejanskimi izkušnjami in načinom izvajanja storitve (Ossel in soavtorji v Bart 2003, 124).

#### 5.1.1 Zadovoljstvo v očeh kupca

Predpostavljamo lahko, da bo kupec opravil nakup pri podjetju, za katerega predvideva, da lahko ponudi največjo vrednost izdelka. Vendar se lahko vrednost

izdelka ali storitve, ki jo odjemalec dejansko zazna ob nakupu, razlikuje od vrednosti, ki jo je odjemalec pričakoval od tega izdelka. Razlika med pričakovano vrednostjo izdelka in dejansko zaznana vrednostjo ob nakupu ali porabi nam služi za merjenje zadovoljstva odjemalcev (Snoj 1998, 29). Dejansko zaznana vrednost predstavlja odjemalčevo subjektivno oceno o stopnji odličnosti izvedene storitve.

Računsko lahko predstavimo kot:

$$\boxed{\text{ZADOVOLJSTVO} = \text{ZAZNANA VREDNOST} - \text{PRIČAKOVANA VREDNOST}}$$

Na osnovi primerjave med pričakovanji, dosedanjimi izkušnjami in dejansko zaznana storitvijo stranka lahko oceni svoje (ne)zadovoljstvo:

- *Nezadovoljstvo* se pojavi, če pričakovanja niso dosežena in je dejanska storitev izvedena pod zelenim nivojem. Zato morajo organizacije obvladati pričakovanja njihovih strank, da ne pride do nesoglasij glede same izvedbe storitve ponudnika.
- V kolikor so potrebe, želje oz. pričakovanja dosežena, je odjemalec *zadovoljen*.
- V primeru presenečenja, ko so pričakovanja presežena, se odjemalčevo obnašanje izraža v njegovem *navdušenju, veselju ...*

Stopnja zadovoljstva in predhodne izkušnje vplivajo na novo predstavo o storitvi, ki bo vplivala na ponoven nakup. Ko je stranka enkrat navdušena, se njena pričakovanja dvignejo in bo pri naslednji porabi storitev razočarana, če storitev ne bo dosegla novih pričakovanj. Veliko več energije je potrebno, da jo v bodoče navdušimo. Po drugi strani pa velja, da podjetje, ki postavi pričakovanja prenizko, ne pritegne dovolj kupcev, čeprav skoraj zagotovo zadovolji tiste, ki kupujejo pri njih. Vendar bodo kupci, ki so samo zadovoljni, hitro zamenjali dobavitelja, čim bodo dobili boljšo ponudbo. Le zelo zadovoljni so običajno čustveno vezani na določeno blagovno znamko in niso pripravljeni menjati dobavitelja. (Lovelock in Wright 2002, 87 in Kotler 1998, 40).

V nadaljevanju predstavljam zgoraj omenjena elementa zadovoljstva zaznane in pričakovane vrednosti storitev.

### **5.1.2 Zaznana vrednost**

Odjemalec zbira izdelke na podlagi prednosti, slabosti, koristi, ki jih izdelek ima oz. se odloči za izdelek, ki ima zanj največjo vrednost. Iz strani izvajalca storitve je predvsem pomembna *vrednost* izdelka v očeh kupca (Kotler 1998, 8). Opredelimo jo lahko tudi kot skupek prednosti (koristi), ki jih stranka pričakuje od pridobljene storitve ali izdelka in istočasno vplivajo na zadovoljstvo določenega odjemalca. *Vrednost izdelka* odjemalec oceni kot razliko med uporabno (celotno) vrednostjo izdelka in vsemi stroški, ki nastanejo ob njegovi pridobitvi in končni uporabi izdelka (Snoj 1998, 29).

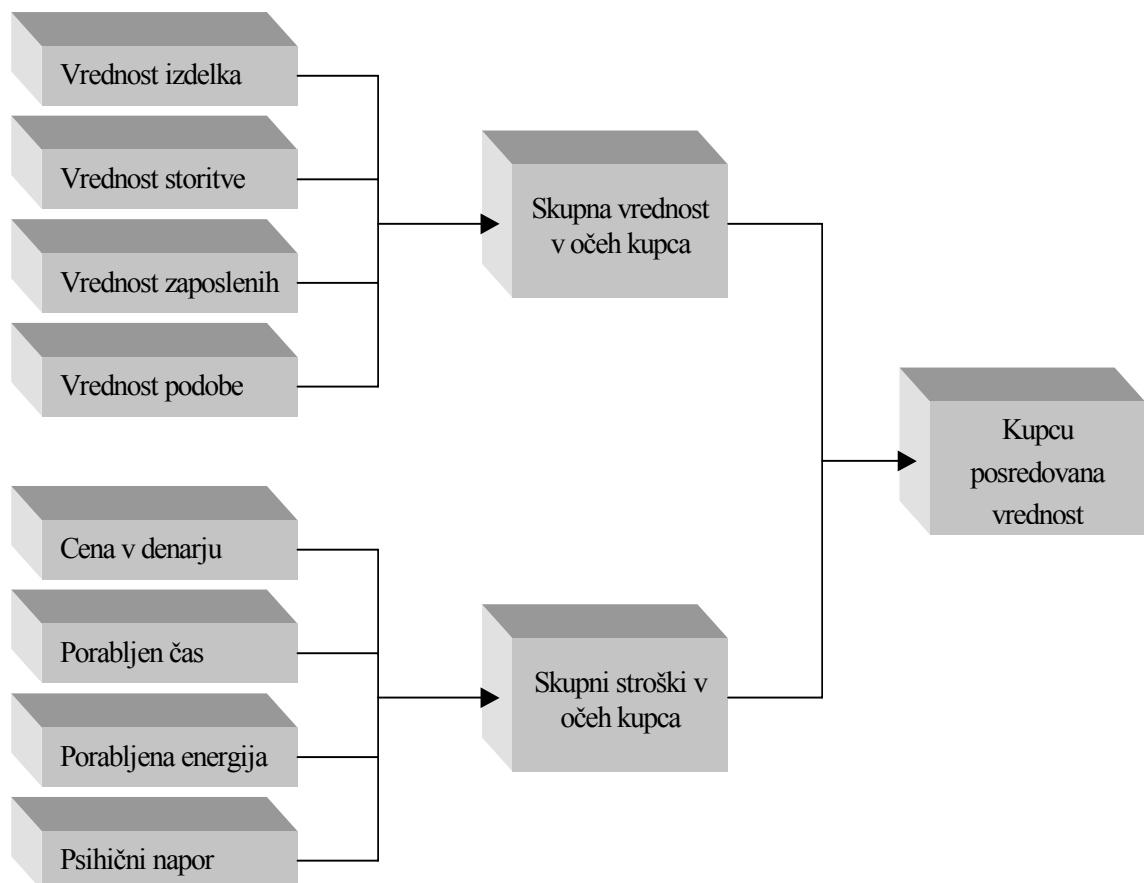
V obliki matematičnega izračuna lahko predstavimo kot:

$$\boxed{\text{VREDNOST IZDELKA} = \text{UPORABNA VREDNOST} - \text{VSI STROŠKI}}$$

Stroške, poleg cene, ki jo je odjemalec moral plačati za izdelek, predstavljajo tudi stroški prevoza za dostop do izdelka, potreben čas in energijo, občutek tveganja, nevarnosti itd. Podjetje se mora zavedati, da je vrednost storitve oz. njene posamezne vrednosti v večji meri odvisna tudi od pomembnosti, ki jo subjektivno pripiše posameznik.

Iz navedenega sledi, da mora podjetje oceniti celotno vrednost v očeh kupca ter glede na zahteve, pričakovanja, želje spreminjati 'kupcu posredovano vrednost'. Skupno vrednost v očeh kupca organizacija lahko poveča z izboljšanjem izdelka, storitve, kadrovske zasnove, podobe organizacije oz. z zmanjšanjem skupnih stroškov v očeh kupca, z znižanjem cene, poenostavljenim naročanjem in dobavo, garancijo ... (Slika 5.1)

**Slika 5.1** Determinante vrednosti kupca



Vir: Kotler 1998, 38

Vrednost storitve po Potočniku (2000, 186) določa razmerje med kakovostjo in ceno, kar pomeni kolikor višja je kakovost, toliko višja je vrednost storitve. Vrednost storitve z vidika gospodarnega ravnanja porabnika prikazuje naslednji splošni obrazec:

$$\boxed{\text{VREDNOST STORITVE} = \text{KORIST OD KAKOVOSTI} - \text{CENA KAKOVOSTI}}$$

Glede na to, da je vrednost storitve ena od komponent zadovoljstva, lahko sklepamo, da je kakovost storitve pogoj za zadovoljstvo odjemalca. Vendar zadovoljstvo ni enako zaznani kakovosti storitve.

### **5.1.3 Pričakovanje odjemalca**

Pričakovanja neposredno vplivajo na zadovoljstvo – kolikor višja so pričakovanja, toliko večje je lahko tudi zadovoljstvo strank s storitvijo oz. nasprotno – njihovo razočaranje.

Odjemalec na podlagi potreb, dosedanjih izkušenj v zvezi z izdelkom, obljub tržnikov, konkurence, vpliva prijateljev in znancev, referenčnih vodij ter osebnosti odjemalca, izoblikuje pričakovano vrednost izdelka oz. raven vrednosti izdelka ob uporabi. Le-ta služi kot standard oz. referenčna točka ali kot osnova za oceno delovanja izdelka (Zeithaml, Berry, Parasuraman v Snoj 1998, 29). Torej zaznana vrednost izdelka porabniki primerjajo s pričakovanji. Če je zaznana vrednost izdelka višja od pričakovane, porabnik dvigne pričakovanja oz. se le-ta zmanjšajo v primeru zaznave manjše vrednosti storitve od pričakovane. Raven pričakovanj v panogah z intenzivno konkurenco neprestano narašča, kar pomeni, da mora biti ponudba posameznega izvajalca vedno bolj kakovostna za obdržanje potrošnikov, za pridobivanje novih pa je potrebno nižati ceno, uvajati spremljajoče storitve, dodatno ponudbo in dajati nove obljube.

Berry in Parasuraman (Kasper 1999, 197) razpravljata o dveh stopnjah pričakovanj:

- *Predvidena pričakovanja* predstavljajo tisto, kar odjemalec v naprej oceni, da se bo zgodilo v procesu izvajanja storitve. Raven te vrste pričakovanj se spreminja z vsakim ponovnim izvajanjem storitve. Kupec sprva kupuje pričakovano vrednost, šele kasneje ugotovi, ali so bila njegova pričakovanja prava.
- *Želena pričakovanja* pa predstavljajo v mislih odjemalca tisto, kar *naj bi se* zgodilo, torej višjo raven pričakovanj oz. tisto, kar bi želel, da bi se zgodilo v procesu izvajanja storitve. Raven te vrste pričakovanj je bolj stabilne narave in se spreminja le v primeru, če pri izvajanju storitve presežemo ta pričakovanja odjemalca.

Parasuraman in soavtorji (Bateson 1995, 26) pa dodajajo še tretjo raven pričakovane vrednosti izdelka: primerno zadovoljiva pričakovanja oz. ta *nižja raven pričakovanj*. Ta opredeljuje nekakšen še zadovoljiv standard izvedbe storitve. Območje med tem nižjim

standardom pričakovanj in zelenimi pričakovanji imenujemo *toleranca* – razpon, ki ga stranke dopuščajo in sprejmejo različnost.

S časom se pričakovanja posameznika spreminjajo in so pod nenehnim vplivom različnih situacij. Že pred uporabo storitve naj bi odjemalec vedel, kaj mu neka storitvena organizacija pomeni in kaj lahko ta organizacija zanj stori. Izvajalec naj bi stranko opozoril na to, kaj lahko pričakuje od določene organizacije, da se izogne nezadovoljstvu strank zaradi nedoseženih pričakovanj.

## 5.2 Doseganje zadovoljstva

Organizacija mora za doseg želene ravni zadovoljstva pri svojih odjemalcih, razumeti miselni proces<sup>2</sup> uporabnika pri posameznih stopnjah kupovanja storitev. Razumevanje le-tega omogoča, da se pravočasno in ustrezno približa potrebam posameznih odjemalcev. Bateson (1995, 24–25) pri nakupu storitev loči tri stopnje glede na uporabnikovo ocenjevanje:

- *Prednakupna stopnja*: spoznanje potrebe, iskanje informacij, izbira možnosti.
- *Stopnja porabe*: odjemalec pridobi korist od storitve šele v interaktivnem procesu z izvajalcem in opremo organizacije. Na tej stopnji je odjemalec v neposrednem stiku z izvajalcem in že vrednoti zadovoljstvo nad opravljeno storitvijo, kar pomeni, da ima izvajalec storitve možnost neposrednega vplivanja na zadovoljstvo odjemalca.
- *Ponakupno ocenjevanje*: odjemalec primerja zaznano storitev s svojimi pričakovanji.

Storitvena organizacija bi lahko dosegla zadovoljstvo svojih odjemalcev z zagotovitvijo potrebnih lastnosti in usklajenostjo delovanja vseh elementov v sistemu izvajanja storitev.

Filozofija marketinških odnosov sloni na prepričanju, da je zadovoljstvo v odnosu mogoče doseči le ob hkratnem doseganju zadovoljstva partnerjev v menjavi. Kar pomeni, da je potrebno osnovati takšne vloge v storitvi, ki lahko zadovoljijo tako potrebe uporabnika kot izvajalca storitev. Namreč ob nezadovoljnem odjemalcu tudi izvajalec nezadovoljen in obratno, nezadovoljni izvajalec vpliva na nezadovoljstvo odjemalca (Tavčar 1998, 141).

V zvezi s konceptom zadovoljstva je potrebno še upoštevati, da:

- tako na zaznano kot na pričakovano vrednost vpliva več dejavnikov,
- da sta obe vrednosti težko merljivi, saj sta koncepta subjektivna,
- sčasoma odjemalci težijo k dviganju svojih pričakovanj in zahtev glede vrednosti izdelkov.

---

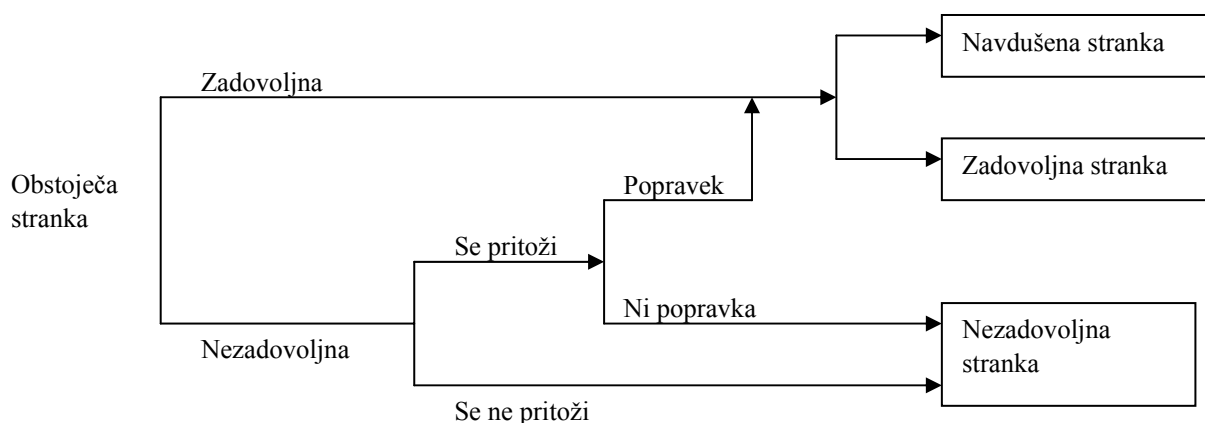
<sup>2</sup> Miselni proces predstavlja postopke odločanja nakupa.

### 5.3 Reševanje nezadovoljstva uporabnikov

Bolj kot uporabnikovo zadovoljstvo s prejeto storitvijo je pomembno njegovo nezadovoljstvo in spodbujanje uporabnikov, da le-to brez zadržkov izražajo, s čimer povečamo uporabnikovo zvestobo. Stranka lahko svoje nezadovoljstvo izraža na različne načine, večinoma pa ne stori ničesar. Nekdo izrazi svoje nezadovoljstvo s pritožbo ponudniku storitve, nekdo pa storitve od istega izvajalca ne bo koristil nikoli več. Vendar je za podjetje ceneje zadržati stare stranke, kot pridobiti nove (Kasper 1999, 208).

V nadaljevanju prikazujem mrežo zadovoljstva storitev, iz katere je razvidno, da samo določen odstotek strank izpostavi svoje nezadovoljstvo:

Slika 5.2 Mreža zadovoljstva storitev



Vir: Ossel in soavtorji v Bart 2003, 126

Podjetje lahko pritožbo sprejme kot napotek za izboljšanje storitev oz. kot priložnost, da obdrži stranko. Ob primernem sprejemu in analizi pritožb, se lahko določi vidike zaznane kakovosti, ki ne ustrezajo pričakovanjem uporabnika. Primeren popravek napake je lahko odlična priložnost, da stranka postane še bolj zvesta, celo bolj zvesta od strank, ki so konstantno zadovoljne s storitvijo organizacije. Glede na število pritožb in vrsto pritožbe lahko ocenimo kakovost, ki jo neka stranka pričakuje (Ossel in soavtorji v Bart 2003, 126). Stranke, ki se ne pritožijo, težko zadržimo. Vendar, če podjetje nezadovoljstvo stranke pravočasno odkrije in jo potolaži, še preden jo izgubi in le-ta začne slab glas širiti naokrog, ima lahko od nje celo korist. Pomembno je izpostaviti, da v kolikor pritožbe niso prisotne še ne pomeni, da ima podjetje zelo zadovoljne potrošnike.

Zadovoljstvo je lahko izraženo v ustni obliki, pozitivno naravnem pogovoru z izvajalcem storitve oz. z vračanjem zadovoljnih uporabnikov k istemu izvajalcu storitve ali določeni znamki. Pri tem mora izvajalec izpolnjevati določene pogoje, da popolnoma zadovolji pričakovanja stranke in s tem upraviči njeno zvestobo. Vsekakor je



pomembno zavedanje, da bo zadovoljna stranka izkazala večjo prodajo kot nezadovoljna.

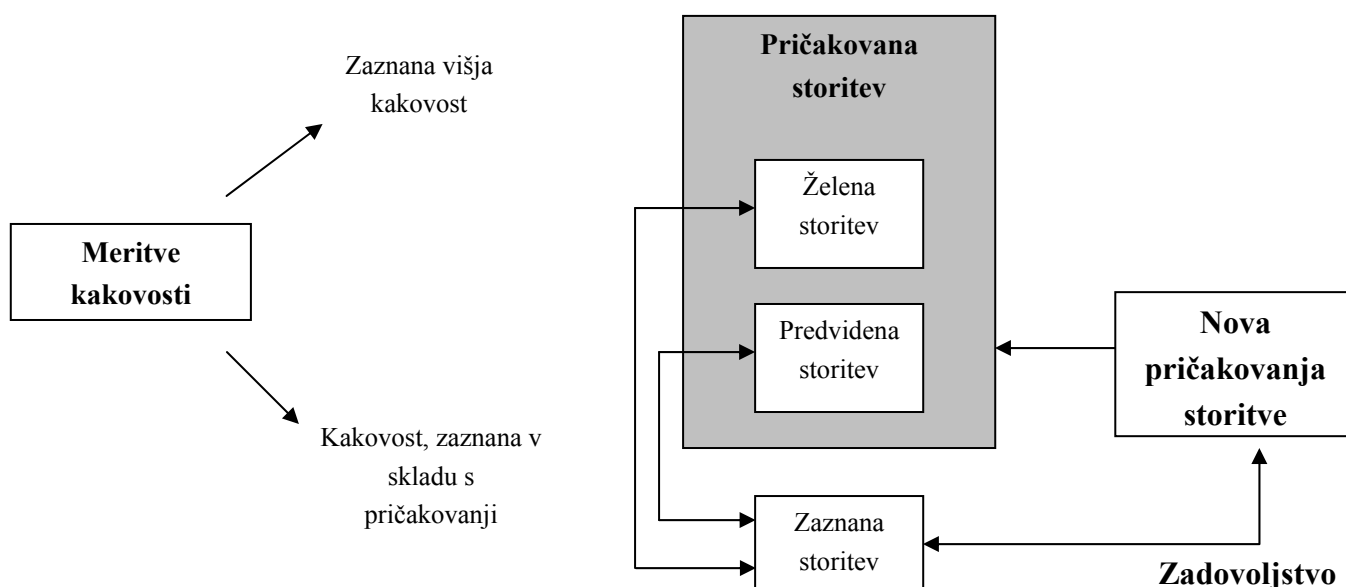
#### 5.4 Razmerje med kakovostjo in zadovoljstvom

Pojavlja se vprašanje, ali zadovoljstvo uporabnika vodi h kakovosti ali pa se kakovost odraža z zadovoljstvom uporabnika. Oboje predstavlja neko določitev vrednosti izvajalca storitve in njegove ponudbe (Uran 2002, 83).

Razlika med kakovostjo storitve in porabnikovim zadovoljstvom s storitvijo je v zaznavanju le-teh. Ko uporabnik ugotavlja zadovoljstvo s prejeta storitvijo, je odločitveni proces bolj subjektiven (čustven), medtem ko kakovost storitve porabnik zazna objektivno (racionalno). Zadovoljstvo se nanaša na porabnikovo počutje, in sicer na strinjanje, presenečenje, navdušenje, veselje, užitek ... (Potočnik 2000, 182).

Kakovost storitve predstavlja dolgotrajno celovito vrednotenje storitve, medtem ko zadovoljstvo predstavlja trenutno reakcijo na izvedeno storitev oz. specifično sodbo, osnovano v zelo kratkem času. (Lovelock in Wright 2002, 265). Nivo zadovoljstva odjemalca je rezultat odjemalčeve primerjave pričakovane in zaznane kakovosti storitve. Kar pomeni, da so za ocenjevanje zadovoljstva potrebne določene izkušnje, pri ocenjevanju kakovosti pa ne (Ossel in soavtorji v Bart 2003, 124). Na podlagi zadovoljstva ali nezadovoljstva lahko odjemalec obnovi svoja pričakovanja glede kakovosti storitve. Slika 5.3 prikazuje razmerja med pričakovanji, zadovoljstvom odjemalca in kakovostjo storitve.

**Slika 5.3** Razmerja med pričakovanji, zadovoljstvom odjemalca in zaznano kakovostjo storitve



Vir: Lovelock in Wright 2002, 266

Zadovoljstvo in kakovost se razlikujeta od uporabnika do uporabnika. Npr. najemnik smatra kot dodatno prednost zmožnost izvedbe najema ob določenem terminu, medtem ko je nekemu drugemu najemniku povšeči cenovno ugodna ponudba. Lahko povzamemo, da visoka kakovost ne sovпада vedno z visoko stopnjo zadovoljstva uporabnika in obratno. Ocena kakovosti je lahko le eden od možnih aspektov za določanje zadovoljstva potrošnika s storitvijo. Vsekakor pa kakovostna storitev v večini primerov vodi k zadovoljstvu odjemalca in za ponudnika ljubši nameri stranke, da ostane pri istem dobavitelju. Na drugi strani pa slabša kakovost vodi v neljubo obnašanje strank (in zamenjavo dobavitelja), kar vodi v zmanjšanje dohodka, izgubljanju strank in k dodatnim stroškom za pridobitev novih strank (Kasper 1999, 210).

## 6 MERJENJE ZADOVOLJSTVA

»Uspešna raziskava izpostavi storitve, ki so za večino uporabnikov konkurenčne, ter prednosti in slabosti, ki so pri izvajanju storitve potrebne pozornosti.« (Kasper 1999, 163)

Za uspešno delo podjetja je nujno potrebno izvajati raziskave oz. meriti zadovoljstvo odjemalca s prejeto storitvijo ter na podlagi pridobljenih informacij izboljšati kakovost in določiti področja, na katerih bo povečanje zadovoljstva povečalo tudi prodajo (Potočnik 2000, 188). Merjenje zadovoljstva potrošnikov je možno na več načinov, zlasti pa se odraža v zmanjševanju reklamacij, utrjevanju ugleda podjetja, osvajanju novih tržišč in v konkurenčnosti na različnih področjih. Da bi vse to dosegli, je potrebno timsko delo, dobra organizacija dela, vrhunska kakovost, znanje in niz drugih poslovnih in kulturnih vrlin (Devetak 2000, 121).

Iz izsledkov o pričakovanjih strank ter iz rednih raziskav organizacija lahko presodi ustreznost posameznih referenčnih točk<sup>3</sup> in določi nove. Glede na njihovo pomembnost, se lahko osredotoči na posamezne vidike storitve. Če odjemalci postanejo zahtevnejši, je potrebno zvišati referenčne točke in ugotoviti doseganje te točke. Npr. podjetje bi lahko z raziskavo preverilo, ali je čakalna doba 30 minut na dostavo stroja še sprejemljiva referenčna točka oz. ali lahko z izboljšano kakovostjo storitve, ki je neposredno povezana z osebjem (prijaznost, razpoložljivost, ustrežljivost ...), dosežejo enako raven zadovoljstva (Horovitz 1997, 171–173). Pri tem je potrebno vedeti, da utegneta dva kupca izjaviti, da sta izredno zadovoljna, vendar je eden od njih običajno hitro zadovoljen, drugi pa običajno ni zadovoljen, a je bil tokrat zadovoljen.

Najpomembnejši razlogi za raziskavo zadovoljstva so (Potočnik 2000, 189):

- da se storitveno podjetje osredotoči na izboljšanje kakovosti svojih storitev,
- da ugotovi, koliko so bili prejšnji ukrepi uspešni,
- da odkrije prednosti in pomanjkljivosti svojih storitev v primerjavi s storitvami najboljših konkurenčnih podjetij.

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

- ustreznost metod,
- prepoznavnost pravilne karakteristike merjenja,
- ocena pravega pomena karakteristik,
- primerjava karakteristik s konkurenco,
- izbira kupcev, ki se merijo – vzorec,
- poplava anket na strani kupcev .

---

<sup>3</sup> Referenčna točka predstavlja pričakovano vrednost storitve oz. raven vrednosti storitve ob uporabi. Služi kot standard ali kot osnova za oceno delovanja izdelka.

Podjetje Višina d. o. o. zaradi pomanjkanja časa, sredstev in ljudi, raziskave o zadovoljstvu najemnikov do sedaj še ni izvajalo. Kot nadomestilo uporablja različna merila, s katerimi na hiter in enostaven način pridobi osnovne informacije o zadovoljstvu najemnikov:

- ob vsakokratnem zaključku najema se z najemnikom pogovori o njihovem zadovoljstvu z izvedbo storitve najema, o morebitnih problemih in težavah, ki so pri tem nastale, in predlogih za bodoče,
- občasno spremlja delež odjemalcev, ki se odloča za ponovni najem dvigala.

### **6.1 Metode merjenja zadovoljstva**

Zadovoljstvo potrošnikov je področje, ki je v zadnjem času vedno bolj aktualno. Z vzpostavitev nekega kanala, po katerem lahko potrošniki sporočijo svoje zadovoljstvo, predloge in izboljšave je pomemben ključ do uspeha. Vsaka organizacija ima na voljo različne metode in postopke za merjenje zadovoljstva, ki postrežejo s podatki in informacijami različnih razsežnosti in pomena. Nadaljnja uporaba le-teh je lahko dragocen vir za dvig zadovoljstva notranjih in zunanjih odjemalcev organizacije. Ocenjevanje ni odvisno samo od panoge, udeležencev, območja, kulture ... temveč tudi od ustreznih temeljitih priprav na raziskavo. Kar pomeni, da je potrebno pravočasno opredeliti posamezne naloge oseb, pripraviti terminski plan in zagotoviti sredstva za izvedbo naloge. Sledi izvedba raziskave s pomočjo izbrane metode, obdelava prejetih informacij in priprava sklepov ter priporočil za objektivno in pravočasno predstavitev končnih ugotovitev.

Enako pomembna, tako za pravilno oceno trenutnega stanja kot za natančno določitev prednosti akcije, je ocena relativnega pomena različnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo strank, kot tudi pomena ključnih dejavnikov za kakovost storitve. Podlaga takšne analize so ponavadi pritožbe strank, ki povedo, s čim niso zadovoljne in notranje meritve ključnih pomanjkljivosti v procesu izvajanja storitve (Horovitz in soavtorji 1997, 186).

Ne glede na način, ki si ga organizacija izbere, se priporoča upoštevati naslednje zapovedi:

- merjenje mora biti stalno,
- zasnovano mora biti na širokem vzorcu,
- zajeti mora čim več različnih pogledov zadovoljstva,
- če se pojavijo problemi, je potrebno sproti ukrepati, da nastane čim manj škode.

Po Kotlerju (1998, 41–42) lahko organizacije ugotavljajo raven zadovoljstva odjemalcev z uporabo naslednjih metod, ki jih podrobneje predstavljam v naslednjih podpoglavjih:

- sistem pritožb in predlogov,
- navidezno (prikrito) nakupovanje,
- analiza izgubljenih odjemalcev,
- ankete o zadovoljstvu odjemalcev.

### ***6.1.1 Sistem pritožb in predlogov***

Pomembno je, da organizacija poenostavi sistem, po katerem lahko odjemalci prostovoljno izrazijo pohvale, predloge, opombe, pritožbe in kritike, ki običajno sprožijo popravne akcije (v organizaciji), pomembne za doseganje popolnega zadovoljstva odjemalcev. Poleg knjige pritožb in pohval se vedno pogosteje uporablja posebne linije z brezplačnimi telefonskimi številkami, preko katerih lahko odjemalci dobijo informacije, izrazijo pritožbe in predloge. Spremljanje teh informacij predstavlja najcenejši način ugotavljanja vzrokov nezadovoljstva uporabnikov, ne pa najlažji, saj se informacije pojavljajo neenakomerno in v različnih oblikah (Kotler 1998, 42).

Tudi kontaktno osebje, ki je v neposrednem stiku z odjemalci, predstavlja neprecenljiv vir informacij o zadovoljstvu odjemalcev s storitvami organizacije in ima neposreden vpliv na njihovo zadovoljstvo. Priporočljivo je, da storitvena organizacija pooblasti izvajalce storitve, da lahko sami urejajo manjše zahtevke in pritožbe strank, pri čemer naj bodo jasno določene meje, do kod lahko izvajalec samostojno odloča glede pritožbe odjemalca. Najpogosteje se kritika izgubi oz. zaduši na nižjih ravneh v organizacijski strukturi zaradi strahu nižje zaposlenih pred kaznovanjem. Potrebno je vzpostaviti sistem hitrega in enostavnega posredovanja povratnih informacij, ter sistem nagrajevanja zaposlenih, ki vestno posredujejo koristne informacije o odjemalcih. Naslednji problem se kaže v tem, da večina zaposlenih, ki je vsak dan v stiku z odjemalci, običajno nima časa, orodij in motivacije, da bi prisluhnila odjemalcem.

### ***6.1.2 Navidezno nakupovanje***

Pri tej metodi ugotavljanja zadovoljstva odjemalcev organizacija najame usposobljene ljudi, ki se pretvarjajo, da so potencialni odjemalci, in nato poslovodstvu poročajo o dobrih in slabih izkušnjah pri uporabi storitev organizacije in konkurence. V kolikor je kontaktno osebje seznanjeno, da ima podjetje razvite takšne metode preverjanja prodajalcev, je lahko osebje do strank še posebej pozorno in ustrezljivo, ker nikoli ne vedo, kateri porabnik predstavlja namišljenega odjemalca. Namišljeni odjemalci lahko tudi sprožijo konflikte, da ugotovijo, kako kontaktno osebje reagira v določeni situaciji. Primer te metode je telefonsko poizvedovanje vodilnega delavca, ki telefonira v lastno organizacijo, postavlja vprašanja in se pritožuje, da ugotovi, kako se osebje odziva in vodi telefonske razgovore (Kotler 1998, 42).

### ***6.1.3 Analiza izgubljenih kupcev***

Za to metodo je značilno, da organizacija vzpostavi stik z odjemalci, ki prenehajo koristiti storitve organizacije in ugotovi vzrok prekinitve oz. morebitne zamenjave

dobavitelja. Pri tem lahko pridobi koristne informacije o pričakovanih uporabnikih, mnenje o kakovosti storitev, o zadovoljstvu uporabnikov oz. vzroke za nezadovoljstvo ter vzroke za prenehanje koriščenja storitve.

Poznavanje profila izgubljenih kupcev in vzroka njihovega nezadovoljstva ter odvrnitve od organizacije, v mnogih primerih omogoča ugotoviti in napovedati, koliko in kateri izmed sedanjih kupcev bodo v prihodnosti zapustili organizacijo, saj so vzroki njihovega nezadovoljstva podobni kot pri kupcih, ki so že izgubljeni (Horovitz 1997, 170)

Pomembna je metoda pristopa do bivše stranke, kajti odjemalci neradi dajejo jasne in popolnoma resnične odgovore o razlogih njihovega odhoda h konkurenci. Raziskovanje je večinoma v obliki poglobljenega intervjuja, telefonskega pogovora ali pošte, ki naj bi potekalo v smislu naše zaskrbljenosti in vedenja, da želimo poskrbeti za stranke in da nas res skrbi, kaj se dogaja z njimi. Samo ob primerni komunikaciji lahko organizacija izve koristne informacije in morda celo najde način, kako obdržati odjemalca.

#### ***6.1.4 Ankete o zadovoljstvu uporabnikov***

Je najzahtevnejša in najobširnejša metoda zbiranja primarnih podatkov in prav zato tudi najbolj natančna in zanesljiva metoda. Izvajanje katere koli oblike anketiranja zahteva posebna znanja, dobro pripravo in organizacijo. Z anketnim vprašalnikom hitro in z minimalnimi stroški pridobimo neposredne podatke in informacije o zadovoljstvu odjemalcev. Anketiranje lahko poteka preko telefona, pošte, faksa, elektronske pošte, osebno, v zadnjem času pa se pogosteje pojavljajo kratki anketni vprašalniki tudi na spletnih straneh.

##### *Oblikovanje vprašalnika*

Meritev se izvaja daljše obdobje z večkrat zastavljenimi vprašalniki, katerih vsebina in oblika vprašanj je približno enaka. Ossel in soavtorji (v Bart 2003, 137) navajajo glavnino vprašalnika za merjenje zadovoljstva odjemalcev:

1. Merjenje splošnega zadovoljstva strank z delovanjem podjetja.
2. Merjenje zadovoljstva s splošnim izvajanjem storitve (vprašanja, ki se konkretnije nanašajo na izvajanje storitve).
3. Merjenje, ki se nanaša na izboljšanje storitve – merjenje zadovoljstva z izvedbo posameznih delov storitve.
4. Odprta vprašanja, ki ocenjevalcu dajejo možnost, da pojasni, komentira, predlaga ...
5. Vprašanja o splošnem socialnem statusu anketiranca.

Z vprašanjem kupca po njegovi odločitvi o ponovnem nakupu pridobimo informacijo o verjetnosti ponovnega nakupa, ki naj bi bila visoka, če je kupčevo

zadovoljstvo visoko. Kot opcijo lahko odjemalec primerja delovanje našega podjetja s konkurenčnim.

Najpomembnejše pri oblikovanju vprašalnika je oblikovanje pravih, kratkih, jedrnatih in nedvoumnih vprašanj z izrazi, ki jih potrošniki uporabljajo. Če želimo dobiti predloge uporabnikov, dodamo eno ali dve odprti vprašanji na koncu vprašalnika. Pomembno je, da vprašalnik ne vsebuje preveč vprašanj. Pri ocenjevanju zadovoljstva raje uporabljamo vprašanja, ki se nanašajo na določeno značilnost, kot vprašanja o splošnem zadovoljstvu. Vprašanja, ki morajo biti preprosta in razumljiva, najpogosteje zahtevajo od anketiranca, da svoje zadovoljstvo nad storitvami označi z oceno v lestvici.

Zadovoljstvo anketirancev lahko izmerimo na več načinov (Kotler 1998, 42):

- *neposredno izraženo zadovoljstvo* – z neposrednimi vprašanji,
- *izpeljano nezadovoljstvo* – z vprašanji o tem, kaj so pričakovali od določene lastnosti in kaj so dobili,
- *analiza problema* – lahko jih prosimo, da naštejejo težave, ki so jih imeli s ponudbo in predlagajo izboljšave,
- *pomembnosti lastnosti storitev in uspešnost njihove izvedbe* – lahko prosimo anketirance, da razvrstijo posamezne elemente ponudbe glede na njihovo pomembnost in ocenijo uspešnost organizacije pri izvajanju vsakega posameznega elementa. Na podlagi te razvrstitve lahko organizacija izdela matriko, v katero so razvrščene posamezne lastnosti storitev glede na njihovo pomembnost po mnenju odjemalcev in uspešnost uresničevanja (Slika 6.1).

**Slika 6.1** Matrika analize pomembnosti – uspešnosti

		ZELO POMEMBNO			
ZADOVOLJIVO DELOVANJE		A. Osredotoči se.		B. Ohrani raven delovanja.	ODLIČNO DELOVANJE
		C. Nepomembno.		D. Možno pretiravanje.	
		MANJ POMEMBNO			

Vir: Martilla in James v Kotler 1998, 478

*Kvadrant A* prikazuje zelo pomembne lastnosti storitev, ki niso bile izvedene na želeni ravni. *Kvadrant B* prikazuje zelo pomembne lastnosti storitev, ki jih organizacija uspešno izvaja. *Kvadrant C* prikazuje manj pomembne lastnosti storitev, ki so bile uresničene na zelo povprečni ravni. *Kvadrant D* prikazuje manj pomembne lastnosti storitev, ki so bile izvedene odlično.

#### *Oblikovanje vzorca*

Velikost vzorca strank je odvisna od namena raziskave in lahko zajema sedanje porabnike, prejšnje porabnike, porabnike konkurenčnih storitev in morebitne nove porabnike. Če vključimo samo obstoječe uporabnike, lahko dobimo preveč ugodno sliko o izvajanju in kakovosti storitve.



## **7 PRIPRAVA IN IZVEDBA RAZISKAVE**

Osnovni cilj raziskave je ugotoviti raven zadovoljstva najemnikov z delovanjem podjetja VIŠINA d. o. o. in izmeriti njihovo zadovoljstvo s posameznimi elementi storitve. S pridobljenimi informacijami bom izpostavila področja, kjer najemniki niso zadovoljni in so potrebne izboljšave ter oblikovala končne predloge, ki bodo v pomoč vodstvu podjetja pri snovanju ukrepov za uspešno zadovoljevanje najemnikov.

### **7.1 Metoda zbiranja podatkov**

Podatki za raziskavo so bili zbrani z metodo anketiranja (primarnega zbiranja podatkov), in sicer na podlagi strukturiranega anonimnega vprašalnika (Priloga 1), ki je bil razposlan po pošti v februarju 2006. Za pridobivanje podatkov smo uporabili kratek anonimen vprašalnik, ki je najpogostejši način oz. inštrument za pridobivanje primarnih podatkov. Vključili smo tako vprašanja odprtega kot zaprtega tipa. Vprašanja smo poskušali oblikovati čim bolj kratko in jedrnato, s preprostimi besedami, ki so dobro in nedvoumno razumljive, kar je anketirancu omogočilo preprosto odgovarjanje. Slabost te metode je, da se na anketo v večji meri odzovejo podjetja, ki so zadovoljna, s strani podjetij, ki niso zadovoljna, pa je odzivnost zelo majhna.

### **7.2 Določitev vzorca**

V sistematično izdelan vzorec (neslučajnostni, namenski vzorec) sem vključila podjetja, ki so vsaj trikrat najela dvigalo oz. sklenila pogodbo o najemu. Predpostavljala sem, da imajo ta podjetja glede na število dosedanjih najemov dovolj izkušenj z najemom dvigal podjetja VIŠINA d. o. o., da lahko ocenijo zadovoljstvo z izvedbo najema.

### **7.3 Oblikovanje vprašalnika**

Vprašalnik obsega 9 vprašanj zaprtega in odprtega tipa. Prične se z vprašanji o dejavnosti anketirancev ter njihovi dosednji uporabi dvigal. V osrednjem delu vprašalnika sem se omejila na merjenje uspešnosti izvedbe izbranih dejavnikov storitev, nisem pa ugotavljala njihove pomembnosti. Potrebno je bilo oceniti posamezne elemente, ki sestavljajo celotno storitev najema dvigal in dejavnike, ki vplivajo na kakovost te storitve. Posamezne elemente storitev sem izbrala skupaj z vodilnim in kontaktnim osebjem podjetja, ki je v neposrednem stiku z odjemalci. Kot osnovno vodilo pri izbiri elementov smo si zastavili vprašanje, po katerih stvareh najemniki najbolj sprašujejo oz. se zanimajo pred najemom in med samim izvajanjem najema dvigal, ter s katerimi stvarmi oz. osebjem so v neposrednem stiku. Tako smo določili trinajst elementov storitev, in sicer: točnost dostave, razpoložljivost dvigal, cena najema dvigal, zanesljivost izvedbe najema, zanesljivost delovanja, uporabnost dvigal, hitrost odpravljanja okvar, zanesljivost odpravljenih okvar, zagotavljanje varne uporabe, informiranje o primerni uporabi dvigal, strokovnost osebja, prijaznost oz. pripravljenost

osebja na pomoč uporabnikom, dostopnost predstavnikov podjetja, komuniciranje – razlaga vsebine storitev, cenika ... Posamezen element je bilo moč oceniti na podlagi petstopenjske lestvice od 'sploh nisem zadovoljen', 'nisem zadovoljen', 'zadovoljivo', 'zadovoljen' do 'zelo zadovoljen'.

Nadaljnje so anketiranci odgovarjali na vprašanja o njihovi uporabi dvigal konkurence in primerjali kakovost naše storitve z ostalimi ponudniki tovrstnih storitev. Pred tem smo anketirance povprašali, ali bi našo storitev priporočili drugim. Za potrebe marketinga smo pred zaključkom anketirance zaprosili, da označijo vire, iz katerih so izvedeli za storitev najema podjetja Višina d. o. o. Anketni vprašalnik smo zaključili z odprtim vprašanjem za morebitne pripombe, pohvale, predloge ...

Oblikovane vprašalnike sem testirala na majhnem reprezentativnem vzorcu petih najemnikov in treh zaposlenih, ki sem jih zaprosila za komentarje in predloge. Večina vprašanih pri reševanju vprašalnika ni imelo težav in so bili mnenja, da je vprašalnik ustrezen.

#### **7.4 Rezultati raziskave**

V okviru izvedene raziskave smo razposlali 205 vprašalnikov izbranim podjetjem iz cele Slovenije, od tega jih je v štirih tednih od prejema ankete 51 vrnilo ustrezno izpolnjen vprašalnik (25 % odziv). Menim, da so vzroki za nekoliko nižjo stopnjo vrnjenih vprašalnikov v neuradnosti vprašalnika ter premajhni motiviranosti najemnikov, da bi izrazili svoje mnenje, kljub anonimnosti vprašalnika. Izide analiziranih vprašalnikov predstavljam v obliki tabel in grafičnih prikazov.

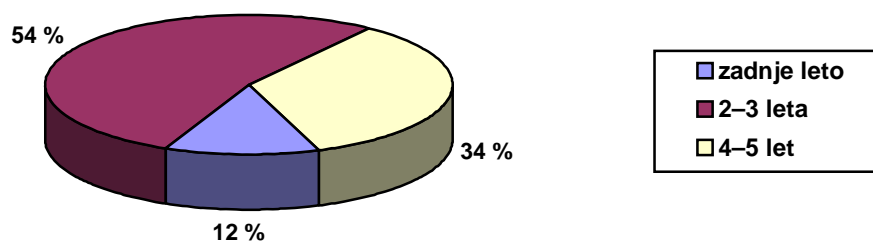
Po pregledu prvega vprašanja je v anketi kar 20 % (10) sodelujočih gradbenih podjetij, sledijo oglaševalska podjetja (14 %), inštalaterji, električarji (12 %) ... in nekaj podjetij, ki svojo dejavnost le občasno opravljajo tudi na višini (čiščenje stavb, obrezovanje dreves, novoletno okraševanje ... ). 1 anketiranec ni opredelil svoje dejavnosti. Tabela 7.1 natančneje prikazuje deleže udeležencev ankete glede na dejavnost, ki jo opravljajo.

**Tabela 7.1** Deleži udeležencev glede na dejavnost

DELEŽ AN	ŠT. AN	Dejavnost anketirancev
20 %	10	gradbena dejavnost
14 %	7	oglaševanje in prireditve
12 %	6	strojne inštalacije
12 %	6	električne inštalacije
6 %	3	postavitev kovinskih konstrukcij
6 %	3	sanacijska dela
4 %	2	postavitev fasade
4 %	2	urejanje okolice
4 %	2	lesno kemična industrija
4 %	2	čiščenje prostorov
4 %	2	različne montaže
2 %	1	krovstvo in kleparstvo
2 %	1	klimatizacija
2 %	1	varovanje
2 %	1	ključavničarstvo
2 %	1	stikališče
2 %	1	dejavnost ni opredeljena
<b>SKUPAJ</b>	<b>100 %</b>	<b>51</b>

AN – anketirancev

Anketiranci so na drugo vprašanje zaprtega tipa »Ali ste v zadnjem letu dni koristili storitev najema dvižnih delovnih košar podjetja Višina d. o. o.?« odgovorili z DA ali NE. S tem vprašanjem sem želela anketirance razdeliti na sedanje in bivše najemnike dvigal. Od 51 anketiranih jih je 48 odgovorilo, da je koristilo storitve najema v zadnjem letu, trije pa niso podali odgovora. Nihče od pozvanih bivših sodelujočih podjetij pa ni odgovoril na poslano anketo.

**Slika 7.1** Čas sodelovanja najemnikov s podjetjem Višina d. o. o.

Iz Grafa 7.1 je razvidno, da je le 12 % anketiranih novih strank, ki zadnje leto koristijo storitve najema podjetja Višina d. o. o. Največ anketiranih (54 %) s podjetjem Višina d. o. o. sodeluje 2–3 leta. Kar velik odstotek (34 %) anketiranih pa s podjetjem sodeluje že ves čas njegovega delovanja, torej 4–5 let.

S četrtem vprašanjem sem merila zadovoljstvo najemnikov s podanimi elementi izvajanja storitve najema dvigal. Najemnike sem zaprosila, naj na petstopenjski opisni lestvici izrazijo svoje zadovoljstvo. Zadovoljstvo najemnikov je v deležih podano v Tabeli 7.2.

**Tabela 7.2** Zadovoljstvo s posameznimi elementi storitev najema

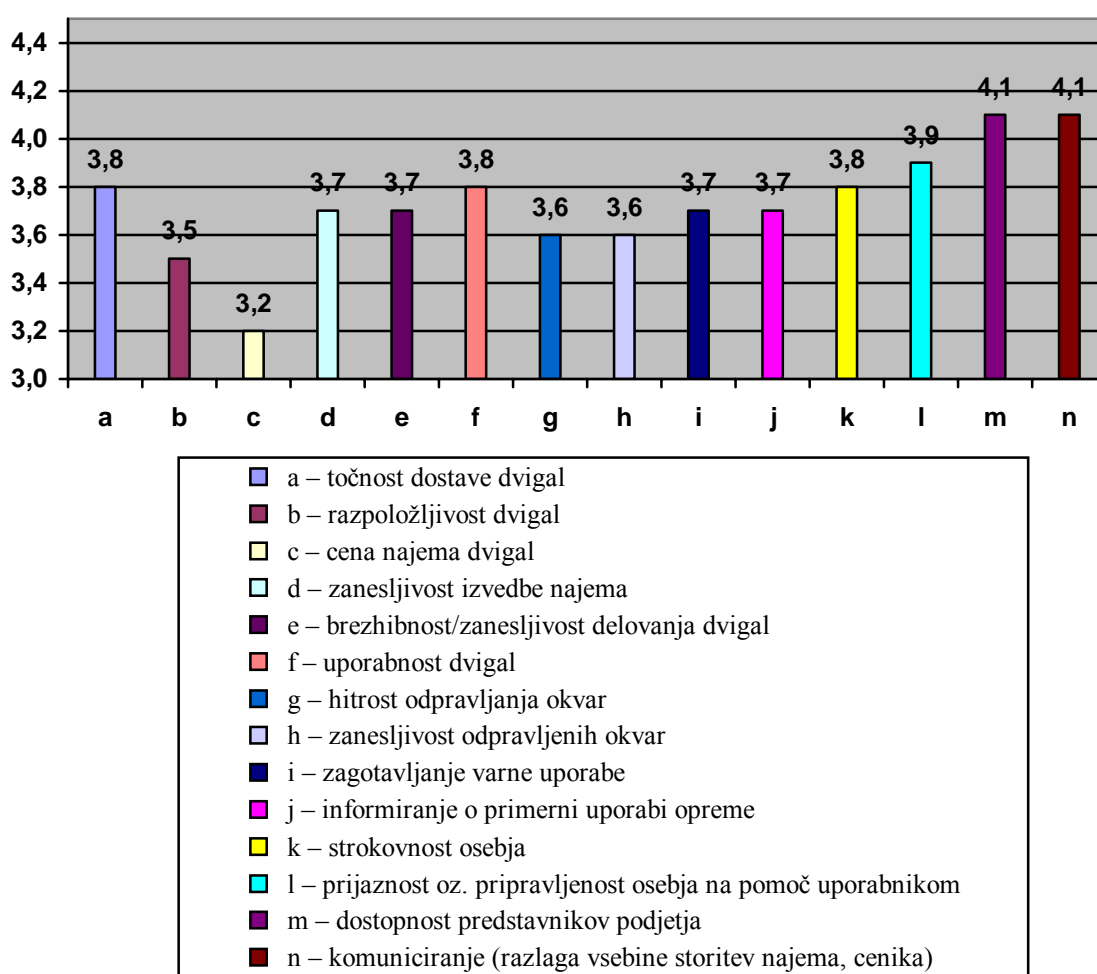
	<b>sploh nisem zadovoljen</b> (manj, kot sem pričakoval)	<b>nisem zadovoljen</b> (pričakoval sem nekoliko več)	<b>zadovoljivo</b> (po pričakovanjih)	<b>sem zadovoljen</b> (moja pričakovanja so nekoliko presežena)	<b>zelo sem zadovoljen</b> (več, kot sem pričakoval)
točnost dostave dvigal	-	-	49 %	21 %	30 %
razpoložljivost dvigal	-	6 %	53 %	23 %	18 %
cena najema dvigal	2 %	<b>14 %</b>	53 %	21 %	10 %
zanesljivost izvedbe najema	-	-	53 %	22 %	25 %
brezhibnost/zanesljivost delovanja dvigal	-	8 %	37 %	30 %	25 %
uporabnost dvigal	-	-	43 %	31 %	26 %
hitrost odpravljanja okvar	2 %	2 %	48 %	23 %	25 %
zanesljivost odpravljenih okvar	-	-	<b>55 %</b>	22 %	23 %
zagotavljanje varne uporabe	-	-	50 %	29 %	21 %
informiranje o primerni uporabi opreme	-	4 %	50 %	20 %	26 %
strokovnost osebja	-	-	49 %	21 %	30 %
prijaznost oz. pripravljenost osebja na pomoč uporabnikom	-	2 %	30 %	<b>37 %</b>	31 %
dostopnost predstavnikov podjetja	-	-	31 %	<b>37 %</b>	32 %
komuniciranje (razlaga vsebine storitev najema, cenika)	-	2 %	30 %	34 %	<b>34 %</b>

Največji delež **zelo zadovoljnih** najemnikov (34 %) je pri elementu komunikiranje (razlaga vsebine storitev najema, cenika). **Zadovoljnih** najemnikov je največji delež (37 %) pri dveh elementih: prijaznost oz. pripravljenost osebja na pomoč uporabnikom in elementu dostopnost predstavnikov podjetja. Največ najemnikov (55 %) je svoje zadovoljstvo kot **zadovoljivo** izrazilo pri elementu zanesljivost odpravljenih okvar. **Nisem zadovoljen** je največji delež anketiranih (14 %) izrazilo pri elementu cena najema dvigal. Nad elementoma cena najema dvigal in hitrost odpravljanja okvar pa sta dva najemnika izrazila svoje razočaranje (**sploh nista zadovoljna**).

V nadaljevanju so za vsak element storitev prikazane povprečne ocene zadovoljstva in interpretirane z grafičnim prikazom. Za lažjo interpretacijo rezultata sem opisno lestvico preoblikovala v številčno lestvico, pri čemer je:

- 0,0–1,0 **sploh nisem zadovoljen** (manj, kot sem pričakoval),
- 1,1–2,0 **nisem zadovoljen** (pričakoval sem nekoliko več),
- 2,1–3,0 **zadovoljivo** (po pričakovanjih),
- 3,1–4,0 **sem zadovoljen** (moja pričakovanja so bila nekoliko presežena),
- 4,1–5,0 **sem zelo zadovoljen** (več, kot sem pričakoval).

**Slika 7.2** Povprečna ocena zadovoljstva uporabnikov s posameznimi elementi storitev najema



V povprečju so bili vsi elementi ocenjeni med 3,2 in 4,1, kar pomeni, da so najemniki s podanimi elementi večinoma zadovoljni.

Najnižjo oceno (3,2) je v povprečju dobil element **cena najema dvigal**, vendar je za najemnike cena najema v povprečju še vedno zadovoljiva. Povprečno slabo oceno (3,5) je prejel tudi element razpoložljivosti dvigal. Precej nizko povprečno oceno (3,6) sta prejela tudi elementa: zanesljivost odpravljenih okvar, hitrost odpravljanja okvar.

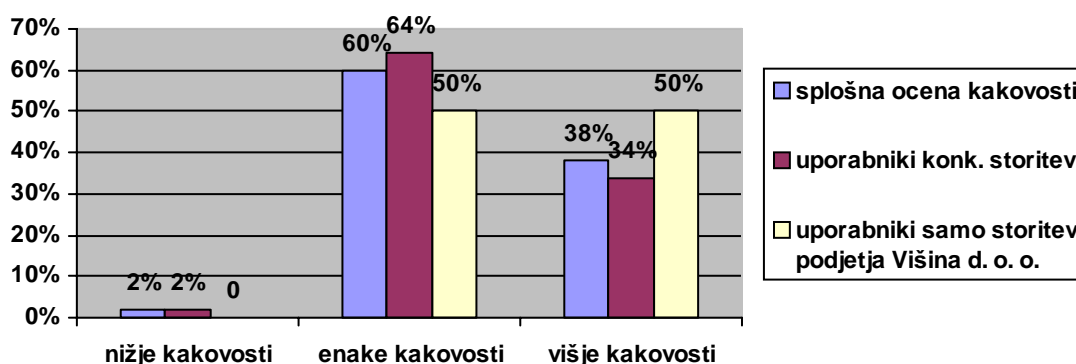
Najemniki so zelo zadovoljni z elementoma **komuniciranje** in **dostopnost predstavnikov podjetja**, oba elementa sta v povprečju prejela oceno 4,1. Sledi zadovoljstvo s prijaznostjo oz. pripravljenostjo osebja na pomoč uporabnikom s povprečno oceno 3,9. Povprečno oceno 3,8 so pridobili naslednji trije elementi: točnost dostave dvigal, uporabnost dvigal in strokovnost osebja. Povprečno oceno 3,7 so prejeli naslednji elementi: informiranje o primerni uporabi opreme, zagotavljanje varne uporabe, brezhibnost/zanesljivost delovanja dvigal in element zanesljivost izvedbe najema.

Na peto vprašanje, ali bodo storitev podjetja priporočili drugim, so vsi anketirani najemniki odgovorili pritrdilno.

Na šesto vprašanje »Ali ste v zadnjem letu dni koristili storitev drugih ponudnikov najema dvižnih delovnih košar?«, jih je od 51 anketiranih 28 (55 %) odgovorilo z DA in 23 (45 %) z NE. Ta podatek nam pove, da le 55 % anketiranih, ki so koristili storitev najema dvižnih košar tudi drugih najemnikov, lažje ocenijo kakovost storitev in zadovoljstvo, kot ostali najemniki, ki najema košar niso koristili pri drugih ponudnikih.

Sedmo vprašanje sem zato analizirala z upoštevanjem tudi te razlike anketiranih najemnikov. Anketirance sem povprašala o kakovosti storitev podjetja Višina d. o. o. v primerjavi s konkurenčnimi ponudniki. Na to vprašanje 12 anketiranih ni dogovorilo, kar je povsem razumljivo, glede na to, da smo iz prejšnjega vprašanja izvedeli, da 23 najemnikov sploh ni koristilo storitev drugih ponudnikov. Pri splošni oceni kakovosti storitve 60 % najemnikov ocenjuje, da je kakovost storitve enaka konkurenčni, 38 % jih ocenjuje, da je storitev najema podjetja Višina d. o. o. višje kakovosti od konkurenčnih ponudnikov in le 2 % (1 najemnik) ocenjuje, da je storitev nižja od konkurenčnih ponudnikov.

**Slika 7.3** Ocena kakovosti storitev Višina d. o. o. v primerjavi z ostalimi ponudniki tovrstnih storitev



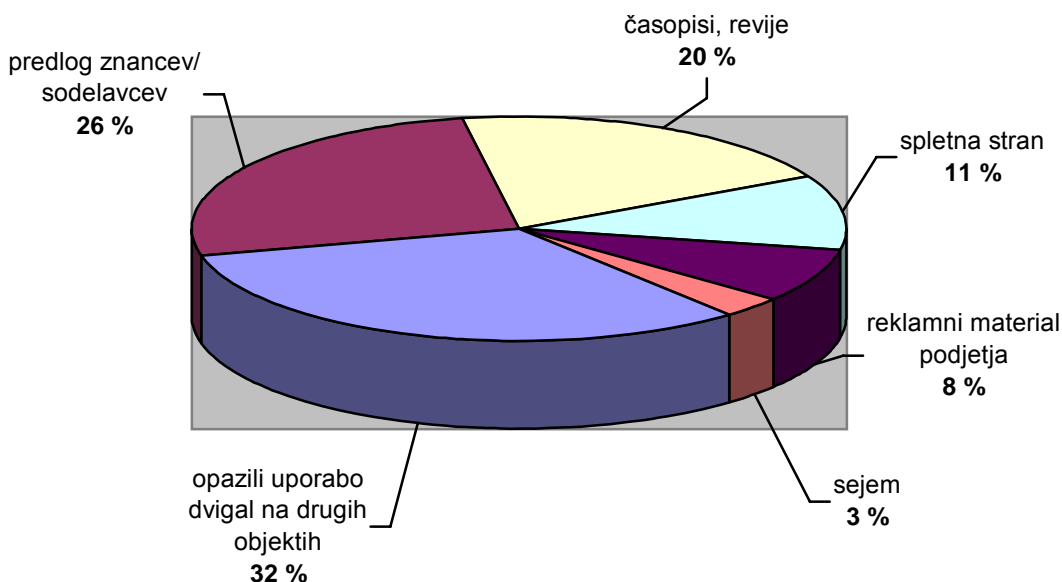
Večina anketirancev (64 %), ki koristi storitev najema dvižnih košar ostalih ponudnikov, ocenjuje, da je storitev najema podjetja Višina d. o. o. enake kakovosti kot storitev ostalih ponudnikov. 34 % anektiranih meni, da je storitev najema podjetja

Višina d. o. o. višje kakovosti od konkurenčnih. Samo 1 anketiranec meni, da je storitev nižje kakovosti od konkurenčnih ponudnikov.

Povsem drugačna ocena primerjave kakovosti je pri najemnikih, ki ne koristijo storitev najema dvižnih košar ostalih ponudnikov, le-teh je 23 anketirancev, od tega jih je na vprašanje odgovorilo 12. 50 % le-teh meni, da je storitev najema enake kakovosti, ostalih 50 % pa meni, da je storitev višje kakovosti od konkurenčnih ponudnikov.

Osmo vprašanje (zastavljeno za potrebe marketinga) je bilo zaprto-odprtega tipa, kar pomeni, da so najemniki imeli pri odgovoru možnost svobodnega oblikovanja odgovora ali pa so lahko izbrali med šestimi ponujenimi. Na vprašanje: »Iz katerih virov ste izvedeli za storitev najema dvižnih delovnih košar?« so lahko najemniki izbrali med naslednjimi odgovori: predlog znancev/sodelavcev, opazil/-a sem uporabo dvigal na drugih objektih, preko spletne strani, časopisi, revije, reklamni material, sejem, drugo. Največ najemnikov (32 %) je za storitev najema podjetja Višina d. o. o. izvedelo s tem, ko je opazilo uporabo strojev na objektih s strani drugih uporabnikov. Nekoliko manj (26 %) je dobilo predlog od znancev, sodelavcev. 20 % jih je za storitev najema izvedelo preko reklamnega materiala, najmanj (8 %) pa s sejma. 1 najemnik je pod drugo navedel, da je iz enakega okoliša, kot je podjetje Višina d. o. o., eden pa, da podjetje pozna iz prejšnjega podjetja.

**Slika 7.4** Viri, po katerih so najemniki izvedeli za storitev najema



Zadnje vprašanje v vprašalniku je bilo odprtega tipa. Pri tem vprašanju sem najemnike prosila, naj navedejo pripombe, pohvale, želje, predloge. Večina pohval je letela na prijaznost osebja in hiter odziv na njihove potrebe. Kar 10 % anketiranih se

zahvaljuje za uspešno sodelovanje in svetuje, naj svoje delo opravljamo v tem stilu še naprej. Dve slabi kritiki sta leteli na visoke stroške dostave, na zapleten postopek izvedbe najema, prejeli pa smo tudi eno grajo za zamudo ob dostavi. Najemniki so izrazili naslednje želje:

- ugodnejši popusti za stalne stranke,
- ob najemu stroja tudi najem strojnika,
- želja po odprtju poslovnih enot tudi na ostalih območjih Slovenije (Štajerska, Koroška, Gorenjska),
- opravljen generalni servis med najemi različnih strank.

### **7.5 Ocena in priporočila**

Iz ugotovitev merjenja zadovoljstva najemnikov s storitvijo najema, je mogoče oblikovati različne predloge ukrepov, ki jim management podjetja lahko sledi pri povečanju zadovoljstva najemnikov.

Glede na največje nezadovoljstvo najemnikov s cenam najema dvigal, podjetju predlagam, da analizira konkurenčne cene in na podlagi le-teh določi nove cene najema. Najemniku se cena najema dvigal podjetja Višina d. o. o. zdi visoka (subjektivna ocena), kar pa še ne pomeni, da so cene dejansko visoke glede na tržne cene. Druga rešitev za najemnika 'visokim cenam' so primerni popusti za stalne stranke, kar pa so tudi nekatere stranke same predlagale pri zadnjem, odprtem vprašanju.

Dokaj nizko oceno zadovoljstva je prejel element razpoložljivosti dvigal. Podjetje za vsak stroj posebej časovno težko opredeli zaključek najema, ker je le-ta odvisen od stranke in njenih pogojev dela, posledično podjetje težko planira razpoložljivost strojev, posebej v obdobju velikega povpraševanja. Poleg tega potencialni najemnik težko rezervira določen stroj v naprej, ker ni mogoče opredeliti, ali bo navedeni stroj na razpolago oz. če je trenutno na razpolago, bi ob njegovi rezervaciji ta stroj do izvedbe najema bil neizkoriščen. Potrebno je poudariti, da je najem dvigal vezan na izvedbo gradbenih del, ki so v toplejših letnih časih povečane, posledično je povpraševanje po dvigalih poleti višje, pozimi pa manjše. Podjetje bi moralo povečati kapaciteto opreme za najem, vendar je navedena oprema draga. Predlagam naslednje ukrepe:

- Vodstvo podjetja naj naredi natančno analizo najemanja po posamezni opremi in ugotovi, za katere stroje je največje povpraševanje. Glede na ugotovitve naj razširi kapaciteto opreme za najem. Ob večjem naročilu strojev, bi se podjetje pri dobavitelju lahko dogovorilo za večji rabat in ustrezno financiranje opreme (odlog plačila, obročno odplačevanje, leasing ...).
- Za večjo izkoriščenost strojev v zimskem času predlagam povečano promocijo pri podjetjih, ki izvajajo oz. potrebujejo stroj za sanacijo/čiščenje notranjosti objektov, notranje izgradnje objektov, obnove ...



- Za potešitev povečanega povpraševanja v toplih letnih časih predlagam kratkoročno izposojlo dodatne opreme za najem pri partnerjih – lastnikih iz Italije po ugodni ceni.

Med nižjimi ocenami zadovoljstva najemnikov sta bila tudi elementa 'hitrost odpravljanja okvar' in 'zanesljivost odpravljanja okvar'. Zanesljivejše podatke bi dobili, če bi pred oceno zadovoljstva z navedenimi elementi postavili vprašanje, ali se je okvara v času njihovega najema sploh pojavila. Ker storitev najema spremlja izdelek (dvigalo za dvig ljudi), katerega kakovostno delovanje vpliva na kakovostno opravljeno storitev, ima podjetje tehnično sposobne zaposlene – serviserje. Le-ti bi za uspešno opravljanje svojega dela potrebovali več strokovnega znanja, svetovanja in vodenja. Potrebno bi bilo oblikovati sistem, s katerim bi zaposleni akumulirali in ostalim zaposlenim posredovali znanje, ki je bilo pridobljeno na podlagi izkušenj z vzdrževanjem in servisiranjem strojev podjetja. To je možno na več načinov:

- vzpostavitev delovnega mesta 'vodja servisa', ki bi spremljal okvare in rešitve okvar ter s pridobljenim znanjem telefonsko pomagal serviserjem na gradbiščih,
- organizacija delovnih skupin za posamezne vrste okvar,
- organizacija periodičnih predavanj s predstavitvijo problemov in skupno ugotavljanje novih predlogov za rešitev,
- evidentiranje okvar in rešitev v določen organiziran papirni ali računalniški sistem,
- nabavo materiala za servis naj spremlja ena oseba in ob tem analizira, raziskuje, išče kakovostnejše nadomestne dele in opremo za servis,
- za hitrejšo odpravljanje okvar predlagam vzpostavitev partnerstva s podjetji na posameznih območjih Slovenije z dejavnostjo popravila gradbenih strojev, ki bi se na javljeno okvaro odzvali v hitrejšem času, kot če bi podjetje napotilo lastne serviserje na območje, kjer je okvara, pri čemer podjetje ne bi potrebovalo lastnega servisa,
- za rešitev okvare, ki je začasno nerešljiva oz. je ni možno tako odpraviti, predlagam, da podjetje nudi možnost zamenjave stroja, kar pa naj bo navedeno že v osnovi ponudbe podjetja,
- predlagam, da se pregleda obstoječo opremo in ugotovi, katere stroje bi bilo potrebno nadomestiti z novejšimi.

Ker podjetje naroča transport strojev pri prevoznikih, težko vpliva na ceno prevozov. Rešitev navedenega problema vidim v nabavi lastnih prevoznih sredstev za razpečavo strojev oz. v odprtju poslovnih enot na različnih koncih Slovenije, kar so tudi stranke same predlagale.

Koordinator najema, kot posrednik med najemnikom in izvajalci storitve najema znotraj podjetja, ima pomembno vlogo pri doseganju zadovoljstva najemnikov. Le-ta

mora biti ob prvem stiku s potencialnim najemnikom sposoben ugotoviti potrošnikove želje, potrebe, zahteve ter na podlagi zmogljivosti podjetja ponuditi optimalno ponudbo in nadaljnje uskladiti izvedbo najema po dogovoru oz. ponudbi. Ker je koordinator zasičen z lastnim delom in fizično oddaljen od skladišča strojev ter lokacije izvedbe najema, težko spremlja doslednost opravljene storitve. Potrebno bi bilo oblikovati kriterije za ocenjevanje kakovosti dela, ki morajo biti tako konkretni, da lahko večina zaposlenih svoje delo načrtuje in izvede tako, da doseže uspeh, potrditev in s tem zadovoljstvo. Ta pravila ravnanja bi spodbujala profesionalnost in kakovostno opravljeno delo dostavljalcev ter serviserjev in hkrati predstavljala del povratnih informacij vodstva in koordinatorja najema o njihovi uspešnosti pri delu.

V organizaciji bi morali večjo pozornost posvečati merjenju in spremljanju zadovoljstva najemnikov. Kar pomeni, da bi moralo vodstvo stalno spodbujati k sprotnemu komuniciranju z najemniki in vzpostavljati poti za pretok informacij od najemnika do podjetja. Poleg tega bi moralo uvesti polletno (ali vsaj letno) anketiranje, s katerim bi lahko ugotavljali raven in gibanje zadovoljstva najemnikov. Z analizo tako pridobljenih podatkov bi lahko sproti ugotavljali možnosti izboljšav. Predvsem je pomembno, da se ukrepi nanašajo na tiste dejavnike, ki so ocenjeni s skoraj odlično oceno, in na tiste najbolj kritične dejavnike z visokim deležem odgovorov z najnižjima ocenama. Odprta vprašanja pa so vir idej za dodatne izboljšave in dodatne aktivnosti podjetja. Namen takšnih rednih anket bi bil hkrati spodbujati vključenost najemnikov pri oblikovanju storitev podjetja.

Tokrat je bila anketa izvedena pisno po pošti, vendar bi bilo mogoče za podjetje anketo lažje izvajati ob samem zaključku najema (ob prevzemu stroja), z osebami, ki so stroj/storitev dejansko uporabljale. Višjo stopnjo sodelovanja bi si lahko zagotovili z neosebним vračanjem anketnih vprašalnikov po pošti ali z zbiranjem izpolnjenih vprašalnikov v zaprti škatli na stroju, z ustreznim motiviranjem in nagrajevanjem sodelovanja ter s sprotnim informiranjem anketirancev o rezultatih ankete.

## 8 ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi *Zadovoljstvo odjemalca potrjuje kakovost storitve* sem izhajala iz razmer današnje tržne dinamike in njenih posebnosti, ki v želji po preživetju silijo podjetja k pridobitvi konkurenčne prednosti. V času, ko so storitve še bolj pomembne od izdelkov, vidim to konkurenčno prednost v zadovoljnih in zvestih kupcih. Vsekakor je zadovoljen kupec, ki storitev priporoča drugim potencialnim kupcem, za organizacijo najcenejša in hkrati najučinkovitejša pot do novih kupcev.

Še tako veliki marketinški napor ne dosežejo želenega cilja, če podjetje ne posveti dovolj pozornosti kakovosti svojih storitev. Pri tem je pomembno, da se vsi zaposleni v podjetju zavedajo svojega prispevka h kakovosti storitev, saj le-ta vpliva na oblikovanje potrošnikovih pričakovanj, kot tudi zaznav in posledično na potrošnikovo zadovoljstvo s prejeta storitvijo.

Kot smo lahko ugotovili iz definicij zadovoljstva, na zadovoljstvo vplivajo na eni strani pričakovanja potrošnikov o izdelkih oz. storitvah in na drugi strani dejansko zaznana kakovost izdelkov oz. storitev. Zadovoljiti kupca pomeni, ponuditi mu tisto, kar je pričakoval; še več – pomeni ponuditi več, kot je pričakoval.

Zelo pomembno je spremljanje zadovoljstva svojih potrošnikov, s katerim podjetje ugotovi, kje presega pričakovanja oz. ali je pod pričakovanji in tako omogoči sprejem ukrepov za odpravo razkorakov med tem, kaj kupec pričakuje in dobi. Podjetje torej mora najprej prepoznati kupčeve želje, potrebe in pričakovanja ter na podlagi teh ugotovitev oblikovati svojo ponudbo.

V zaključku diplomskega dela ugotavljam, da sem dosegla cilje, ki sem si jih zastavila na začetku dela. Podrobna razčlenitev kakovosti storitev ni zadovoljstva odjemalcev je pokazala, da *kakovost storitve vpliva na oblikovanje potrošnikovih pričakovanj, zaznav in na potrošnikovo zadovoljstvo s prejeta storitvijo*. Skupni imenovalec obeh konceptov so pričakovanja odjemalca, na podlagi katerih odjemalec poda oceno kakovosti oz. opredeli svoje zadovoljstvo po opravljeni storitvi. Omenjena koncepta pa se razlikujeta v uporabnikovem načinu zaznavanja le-teh, ki je pri zadovoljstvu subjektivno, pri kakovosti pa objektivno.

V empiričnem delu diplomske naloge sem z merjenjem zadovoljstva uporabnikov storitve najema ugotovila, da imajo uporabniki v povprečju zelo dobro mnenje o storitvi obravnavanega podjetja. Rezultati 51 anketiranih podjetij prikazujejo, da so najemniki zadovoljni z izvedbo storitve najema in kontaktnim osebjem ter da gre največ slabih kritik na račun cene najema, razpoložljivosti dvigal in hitrosti ter zanesljivosti odpravljanja okvar. Podanih je nekaj predlogov, s katerimi bi lahko podjetje odpravilo nezadovoljstvo z nekaterimi elementi storitve najema.

Zadovoljstvo, zvestobo uporabnika in posledično donos storitvenega podjetja ni mogoče vzpostaviti čez noč. Podjetje lahko to doseže skozi čas z razvijanjem in negovanjem dolgotrajnega skupnega partnerstva.



## LITERATURA

- Bart, V. Loy., Paul Gemmel in Roland V. Derdonck. 2003. *Services Management: an integrated approach*. England: Pearson Education.
- Crosby, Philip B. 1990. *Kakovost je zastonj*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- DeBonis, Nicholas J., Erik W. Balinski in Phil Allen. 2003. *Value-based marketing for bottom-line success: 5 steps to creating customer value*. New Yourk: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gabbott, Mark in Gillian Hogg. 1998. *Consumers and Services*. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Glynn, William J. in James G. Barnes. 1996. *Understanding services management*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos, Christian. 2000. *Service management and marketing*. Chichester, England: John Wiley & Sons, ltd.
- Horovitz, Jacques. 1997. *Za popolno kupčevo zadovoljstvo: nauki iz petdesetih podjetij z vrhunsko kakovostjo storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kasper, Hans. 1999. *Services marketing management*. New Yourk: Wiley.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Lovelock, Christopher in Lauren Wright. 2002. *Principles of Service Marketing and Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Mrak, Boris. 2002. *Kakovostno delovanje nepridobitnih – nevladnih organizacij kot osnovni pogoj za obstanek in njihov nadaljnji razvoj :primer Taboriške organizacije v Sloveniji*. Zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo, Bernardin, 16.-17. november 2001.
- Mumel, Damijan. 1999. *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Sheth, Jagdish N. in Atul Parvatiyar. 2000. *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika* (2000). Ljubljana: DZS
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Šostar, Adolf. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.

- Tavčar, Mitja I. 1998. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Trunk, Širca N. in Mitja I. Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- Uran, Maja. 2003. *Management kakovosti storitev v hotelirstvu*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.
- Uran, Maja. 2004. *Zagotavljanje kakovosti storitev v hotelskih podjetjih*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.
- Verbič, Boris. 1994. *Dobrodošli med najboljšimi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Wright, J. Nevan in Peter Race. 2004. *The management of Service Operations*. London: Thompson learning.

## **PRILOGE**

**Priloga 1** Gibanje skupnega prometa v podjetju Višina d.o.o. po posameznih dejavnostih v obdobju 2000–2005 (v mio)

**Priloga 2** Anketni vprašalnik





Gibanje skupnega prometa v podjetju Višina d. o. o. po posameznih dejavnostih v obdobju 2000–2005 (v mio)

<b>Leto</b>	<b>najem</b>	<b>prodaja</b>	<b>servis</b>	<b>skupaj</b>
2000	15.515	47.058	0	62.573
2001	58.162	61.869	232	120.263
2002	94.444	66.403	1.426	162.273
2003	108.902	70.461	2.468	181.831
2004	140.870	124.172	7.878	272.920
2005	181.161	132.189	6.215	319.565



**Pozdravljeni!**

Naprošamo Vas, da si odtrgate 5 minut vašega dragocenega časa in izpolnite vprašalnik.

1. Navedite dejavnost, ki jo vaše podjetje opravlja.

---

2. Ali ste v zadnjem letu dni koristili storitev najema dvžnih delovnih košar podjetja VIŠINA d. o. o.?

DA

NE

3. Označite čas sodelovanja s podjetjem VIŠINA d.o.o.

a. zadnje leto

b. 2–3 leta

c. 4–5 let

4. Označite v kolikšni meri STE ZADOVOLJNI z naslednjimi sestavinami najema dvžnih košar:

	<b>sploh nisem zadovoljen</b> (manj kot, sem pričakoval)	<b>nisem zadovoljen</b> (pričakoval sem nekoliko več)	<b>zadovoljivo</b> (po pričakovanjih)	<b>sem zadovoljen</b> (moja pričakovanja so bila nekoliko presežena)	<b>sem zelo zadovoljen</b> (več kot, sem pričakoval)
točnost dostave dvigal					
razpoložljivost dvigal					
cena najema dvigal					
zanesljivost izvedbe najema					
brezhibnost/zanesljivost delovanja dvigal					
uporabnost dvigal					
hitrost odpravljanja okvar					
zanesljivost odpravljenih okvar					
zagotavljanje varne uporabe					
informiranje o primerni uporabi dvigal					
strokovnost osebja					
prijaznost oz. pripravljenost osebja na pomoč uporabnikom					
dostopnost predstavnikov podjetja					
komuniciranje (razlaga vsebine storitev najema, cenika)					

5. Ali bi storitev podjetja VIŠINA d. o. o. priporočili drugim? DA NE
6. Ali ste v zadnjem letu dni koristili storitev drugih ponudnikov najema dviznih delovnih košar?  
DA NE
7. Ob primerjavi z ostalimi ponudniki tovrstnih storitev je po vašem mnenju kakovost storitev Višina d. o. o.:
- a. nižje kakovosti.
  - b. enake kakovosti.
  - c. višje kakovosti.
8. Iz katerih virov ste izvedeli za storitev najema dviznih delovnih košar:
- a. predlog znancev/sodelavcev,
  - b. opazil/a sem uporabo dvigal na drugih objektih,
  - c. preko spletne strani,
  - d. časopisi, revije (navedite kateri) \_\_\_\_\_
  - e. reklamni material podjetja VIŠINA d. o. o. (letak, cenik),
  - f. sejem,
  - g. drugo: \_\_\_\_\_.
9. V nadaljevanju so zaželenе pripombe, predlogi pohvale, ki jih bomo v največji meri skušali upoštevati in s tem povečate kakovost storitev podjetja VIŠINA d. o. o. ter zadovoljstvo naših strank.
- 
- 

Zahvaljujemo se za vaše sodelovanje in Vas lepo pozdravljamo.