

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

CELOVITI MODEL OBVLADOVANJA KAKOVOSTI V HOTELIRSTVU

Ljubljana, september 2011

SARA NARAGLAV

IZJAVA

Študentka SARA NARAGLAV izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. BORUTA RUSJANA , in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 MANAGEMENT KAKOVOSTI STORITEV	2
1.1 POJEM KAKOVOSTI	3
1.2 STRATEŠKI POMEN IN CELOVITOST KAKOVOSTI STORITEV	4
1.3 STROŠKI KAKOVOSTI	6
1.4 MERJENJE KAKOVOSTI.....	6
2 POVEZAVA TRŽENJA S KAKOVOSTJO STORITEV	9
3 MODELI OBVLADOVANJA KAKOVOSTI STORITEV	10
3.1 SERVQUAL MODEL IN MODEL KAKOVOSTI STORITEV	11
3.2 KANOV MODEL	15
3.3 MODEL IZBOLJŠANJA KAKOVOSTI STORITEV IN PROFITABILNOSTI.....	17
3.4 TAGUCHIJEV MODEL FUNKCIJE IZGUBE.....	18
3.5 ANALIZA POMEMBNOСТИ IN REZULTATA DELOVANJA	20
4 CELOVITOST OBVLADOVANJA KAKOVOSTI STORITEV	20
4.1 ZDRUŽEVANJE MODELOV	21
4.2 CELOVITI MODEL OBVLADOVANJA KAKOVOSTI STORITEV V HOTELIRSTVU	22
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI.....	26

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Polariziranost ugotovljenih pričakovanj</i>	<i>7</i>
<i>Slika 2: Grönroosov model kakovosti storitve</i>	<i>10</i>
<i>Slika 3: Model kakovosti storitev</i>	<i>12</i>
<i>Slika 4: Kanov model</i>	<i>16</i>
<i>Slika 5: Dopolnjen Kanov model</i>	<i>17</i>
<i>Slika 6: Model izboljšanja kakovosti storitev in profitabilnosti.....</i>	<i>18</i>
<i>Slika 7: Taguchijev model</i>	<i>19</i>
<i>Slika 8: Taguchijeve kategorije lastnosti elementov</i>	<i>19</i>
<i>Slika 9: Analiza pomembnosti in rezultata delovanja</i>	<i>20</i>
<i>Slika 10: Taguchi-Kanov model</i>	<i>21</i>
<i>Slika 11: Celoviti model obvladovanja kakovosti storitev v hotelirstvu</i>	<i>24</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Pregled ravni merjenja</i>	8
<i>Tabela 2: Matrika merjenja kakovosti storitev</i>	11
<i>Tabela 3: Rezultati SERVQUAL raziskave na Hrvaškem</i>	14

UVOD

Področje turizma je zelo zanimivo in danes tudi precej aktualno področje. Aktualno je zato, ker je turist lahko vsak, ki se odloči za oddih od stresnega vsakdanjika. Čeprav je dopustovanje luksuzna dobrina in se trenutno nahajamo v obdobju krize, verjamem, da je in bo po turističnih storitvah še vedno dovolj povpraševanja ter da bo panoga rasla in se razvijala. Vsaka turistična storitev, ki traja več kot en dan, se povezuje s storitvijo nudenja nastanitve. Poleg tega se turizem velikokrat primarno povezuje s hotelirstvom. Uspešnost turistične panoge se v javnosti največkrat ocenjuje na podlagi zasedenosti hotelskih sob. Zaradi tega je kakovost, ki jo turistom sporoča hotelirstvo, zelo pomembna.

Tukaj se prvič srečamo s pojmom kakovosti. Z besedo kakovost bi označila skupek vseh doživetij ob koriščenju turistične storitve. Je večplasten pojem, saj ima za vsakega posameznika drugačen pomen. Nekateri turisti so bolj pozorni na kakovost nastanitvene infrastrukture, drugi cenijo način komunikacije z osebjem, tretje premami pester izbor dodatne ponudbe. Zato je potrebna soodvisna skrb za kakovost na različnih oziroma na vseh ravneh izvajanja storitev po načelu $1+1=3$. Ravni izvajanja storitve lahko razumemo kot notranje ali zunanje ravni. Zunanja raven je proces oblikovanja, razumevanja in izvajanja storitev na ravni vodstva, funkcijskih oddelkov in vseh zaposlenih. Notranja raven pa je kakovost posameznih elementov storitve oziroma celovita storitev, ki je rezultat aktivnosti zunanje ravni (okusna hrana, čist pribor, ustrezljivi natakariji itd.). Tako kakovost na različnih ravneh privede do celovite kakovosti storitve, celovite kakovosti procesa izvajanja in do poslovne uspešnosti podjetja. Slednja pomeni dobiček, rast in posledično nova vlaganja v kakovost. Vse to prispeva h gospodarskem razvoju, ki ga lahko »opredelimo kot proces ustvarjanja kakovostno novih značilnosti gospodarstva« (Babič et al., 1998, str. 33).

Kakovost enega elementa sama po sebi ne more privedi do poslovne uspešnosti hotela. Uspešnost je mogoče doseči le z uravnoteženo kakovostjo različnih elementov na različnih ravneh. Sistematično spremljanje kakovosti vpliva na boljše oblikovanje storitev ter posredno na zaznavanje kakovosti in zadovoljstvo gostov hotela. Zato so tudi potrebni različni pristopi, celoviti modeli spremljanja kakovosti. Namen diplomskega dela je oblikovati celoviti teoretični model za obvladovanje kakovosti, ki bi bil najprimernejši za podjetje storitvenega sektorja oziroma natančneje, za hotelsko podjetje. Cilj, ki ga pri tem želim doseči, je izluščiti dobre in slabe lastnosti več različnih modelov spremljanja kakovosti, jih analizirati in primerjati. Poskušala bom ugotoviti, če je mogoče več takih modelov združiti v enega, brez da bi le-ti izgubili svojo funkcijo, ter da bi bil celoviti model učinkovitejši od posameznih modelov. Metodologija zajema proučevanje sekundarnih virov avtorjev, ki so pisali na tematiko kakovosti storitev, tako na splošno kot tudi v turizmu.

Diplomsko delo je razdeljeno v šest poglavij. V prvem poglavju bo govora o managementu kakovosti storitev na splošno. Predstavljene bodo različne definicije in elementi kakovosti, ki bodo uporabljeni v naslednjih poglavjih. Ukvarjali se bomo tudi s strateškim pomenom in

celovitim obvladovanjem kakovosti. Eno izmed podpoglavij pa bo namenjeno tudi merjenju kakovosti. Ker je pomembno, na kakšen način se sporoča in sprejema kakovost, se drugo poglavje ukvarja s trženjem, ki pomembno vpliva na potrošnikovo zaznavanje kakovosti. V tretjem poglavju bo predstavljenih več modelov in posebnosti vsakega od njih. Ponujene bodo nekatere rešitve in primerjave. V zadnjem poglavju bo obravnavano združevanje modelov s primerom Gregorijevega integriranega modela. Nato bo predstavljen poskus oblikovanja celovitega modela, sestavljenega iz več modelov, omenjenih v tretjem poglavju. Namen poglavja bo ugotovitve predhodnih poglavij uporabiti pri oblikovanju celovitega modela za uporabo v hotelirstvu. Ugotovitve diplomskega dela bodo zaokrožene v zaključku, ki mu bodo sledili seznam literature in virov ter priloge.

1 MANAGEMENT KAKOVOSTI STORITEV

Za storitve je značilna neotipljivost, neločljivost, heterogenost in minljivost (Uran, 2003, str. 56-59; Brezovec, 2000, str. 44-45; Avelini-Holjevac, 1997, str. 184). Značilnost neotipljivosti velja za storitev kot celoto, posamezni elementi storitve so lahko tudi otipljivi, kot na primer infrastruktura. Takšne elemente merimo objektivno. Pojem neločljivosti označuje naravo storitve, saj storitev nastaja istočasno kot jo potrošnik koristi. Heterogenost je posledica edinstvenosti vsake storitve, saj je težko ustvariti enake okoliščine ob večkratnem ponavljanju storitev. Minljivost storitve pa povzroča potrebo po še večji kakovosti, da bi si jo potrošniki bolje zapomnili.

Kakovost, katero si ljudje zapomnimo, je tesno povezana z zadovoljstvom. Zadovoljstvo privabi potrošnika v ponovno koriščenje storitev podjetja. Poleg tega potencialne potrošnike storitev najbolj prepričajo priporočila prijateljev in znancev, ki so s podjetjem že imeli izkušnje. Nezadovoljni kupec hitreje širi svojo izkušnjo kakor zadovoljni. Razberemo lahko pomembnost pojma zadovoljstvo, zaradi česar bo tudi večkrat omenjen. Stopnja izpolnjenih pričakovanj se povezuje z ustrezno stopnjo kakovosti, kakovost pa pogojuje zadovoljstvo potrošnika. Pomembno je, da dosegamo najvišjo možno kakovost v vsaki skupini ponujenih storitev, infrastrukturi in vsaj neposredni okolici podjetja. Potrebno pa je še ločiti med zadovoljstvom s posamezno storitvijo in s celotnim spletom storitev, o čemer bo več govora v nadaljevanju.

Po Antonu Ogorelcu (2001, str. 28-29) lahko predstavimo tendenco v razvoju povpraševanja po storitvah. In sicer ima cena storitev vedno manjši pomen, pomembnejši postajajo dejavniki, kot so blagovna znamka ali ime podjetja, vrsta storitev in številni subjektivni dejavniki. Potrošniki izbirajo med ceno in kakovostjo. Pri storitvah je torej glavno razmerje med ceno in kakovostjo, ki jo določajo subjektivni dejavniki. Seveda se ljudje razlikujemo in je tako nekaterim pomembnejša cena, drugim kakovost, vendar želi tudi tisti, ki išče cenovno najugodnejšo storitev, vsaj minimalno kakovost oziroma ima neka pričakovanja o stopnji kakovosti, ki jo lahko dobi za določeno ceno.

1.1 Pojem kakovosti

Brezovec (2000, str. 127) kakovost opredeljuje kot skladnost storitve s pričakovanjem potrošnika. Definicijo kakovosti storitve je v svoji doktorski disertaciji jasno zapisala Maja Uran (2003, str. 66): »Kakovost storitev je stopnja, do katere lahko storitev, proces izvrševanja storitve in storitvena organizacija zadovoljijo pričakovanja potrošnikov.« Uran tukaj omenja večplastnost pojma kakovosti in tendenco, da se je potrebno ukvarjati tako s kakovostjo posamezne storitve kot s kakovostjo vseh storitev skupaj. Zajema tako notranjo kot zunanjo raven izvajanja storitev. Potrošnikova zaznava kakovosti se oblikuje pred, med in po izvedeni storitvi. Tako ločimo iskano, izkustveno kakovost in kakovost zaupanja. Ob delitvi na podjetje in kupce pa ločimo zunanjo in notranjo kakovost. Notranjo kakovost ali glas procesa označuje izvedbo glede na specifikacije, zunanjo pa enačimo z glasom kupca, ki kakovost vrednoti po pridobljenih koristih (Rusjan, 2009, str. 489-490).

Skupne storitve podjetja označuje ponudba, ki jo sestavlja splet storitev na ravni podjetja v soodvisnosti s spletom storitev, ki jih ponujajo ostala podjetja znotraj, včasih tudi zunaj, lokalnega okolja podjetja. Če si posameznik lahko sestavi splet kakovostnih elementov, bo zadovoljen tudi z izoblikovano kakovostjo celote. Ob tem velja omeniti merila kakovosti: kakovost (skladnost z zahtevami), roki (časovni, količinski) in cena (Žnidaršič, Seražin & Polak, 1990, str. 16). Ključ do uspešnega ravnanja s kakovostjo leži torej v celovitosti – osredotočanju tako na posamezne elemente kot tudi na celoto. Drugi korak je vzdrževanje želene ravni kakovosti posameznih storitev in posledično celote. Če želimo napraviti še korak naprej v smeri konkurenčne prednosti, pa je nujno neprestano sledenje trendom in izboljševanje ravni kakovosti.

Zakaj je pomembno vsaj vzdrževati raven kakovosti? Potrošnik, ki bo prvič doživel zelo kakovostne storitve, bo razočaran, če se bo kakovost storitev ob naslednjem koriščenju zmanjšala. Problem je v tem, da ni nujno, da se bo potrošnik pritožil in podjetje opozoril na napake, ampak je možno, da storitev enostavno ne bo več koristil, česar pa si podjetje, s politiko vodenja usmerjeno k zadovoljstvu potrošnikov, ne sme privoščiti. To je le eden od neželenih učinkov nevzdrževanja ravni kakovosti. Drug neželeni učinek se lahko pojavi v povezavi s kritično točko dopustitve napak. To je meja, do katere potrošnik storitev še zaznava kot kakovostno, čeprav njegovih pričakovanj ne dosega popolnoma. Zavedati se moramo, da je meja tanka in se relativno zadovoljstvo z lahkoto spremeni v nezadovoljstvo, ki lahko povzroči nezvestobo. Gregorio (2008, str. 29) kritično točko nadomešča z območjem tolerance, v nadaljevanju uporabljenim kot kritično območje. To je območje v katerem je potrošnik storitev ravnodušen, zunaj območja pa nezadovoljen ali presenečen, odvisno od negativnega ali pozitivnega nagiba h kakovosti. Od kritične točke se razlikuje v tem, da je območje ravnodušnosti širše. Predstavlja nadgradnjo kritične točke.

Glede na vrsto elementov ločimo tehnično in funkcionalno kakovost (Ogorelc, 2001, str. 28-29; Uran, 2003, str. 69, 77), ki ju lahko primerjamo z objektivno in subjektivno kakovostjo. V

tehnično spadajo infrastruktura, naprave za izvajanje storitev in tudi znanje. Funkcionalno pa pripisujemo medosebnemu odnosu zaposlenih do potrošnikov. V prilogi 1 je podrobnejši prikaz teh dveh vrst kakovosti, dodana pa je še etična ali prestižna kakovost, ki zajema kakovost podobe podjetja in je tako skupek tehnične in funkcionalne kakovosti. Glede tabele je mogoče pripomniti, da je lahko tudi tehnična kakovost sredstvo diferenciacije, saj potrošniki pripisujejo vrednost kakovosti infrastrukture, na primer novi opreми.

Elementi kakovosti so bili že večkrat omenjeni, zato je potrebno, da jih podrobneje predstavimo. Elemente kakovosti pripisujemo posamezni storitvi. Po Johnstonu (Uran, 2003, str. 75) poznamo osemnajst takih elementov: dostop, estetika, pozornost/uslužnost, razpoložljivost, skrb, čistoča/ličnost, udobje, obveza, komunikacija, sposobnost, spoštljivost, fleksibilnost, prijaznost, funkcionalnost, poštenost, zanesljivost, odzivnost in varnost. V modelu SERVQUAL, instrumentu za ugotavljanje kakovosti storitev, se je nato uveljavilo najprej deset¹ elementov in po podrobnejši analizi se je izoblikovalo pet dimenzij kakovosti. V teh pet dimenzij kakovosti lahko razvrstimo vseh osemnajst zgoraj naštetih elementov, ali povedano z drugimi besedami, pri ocenjevanju kakovosti z modelom SERVQUAL je potrebno upoštevati več elementov posamezne dimenzije:

- urejenost (zgradb, opreme, zaposlenih),
- zanesljivost (vestnost, preglednost, spoštovanje obljub),
- odzivnost (reakcijski čas, osebje-osebni odziv, pripravljenost takojšnjega odgovora),
- zaupanje (komuniciranje, verodostojnost, strokovnost),
- vživetje (dostopnost, vljudnost, uslužnost, razumevanje) (Uran, 2003, str. 75-76).

Dimenzija urejenosti se v veliki meri uporablja za ocenjevanje tehnične kakovosti, vse ostale pa se osredotočajo na funkcionalno kakovost.

1.2 Strateški pomen in celovitost kakovosti storitev

Izoblikovana strategija predstavlja smer, ki se je mora podjetje držati, da ne zaide s poti, ki vodi vzdolž kakovosti in zadovoljnih potrošnikov storitve. Poleg ciljev mora podjetje oblikovati tudi poslanstvo in vizijo, da se bodo predvsem zaposleni orientirali, za kaj podjetje obstaja in kaj želi doseči. Če je kakovost vrednota v obeh, bo osebje lahko razumelo, da je cenjen vsak trud za kakovost in bo tako tudi delovalo. Obenem bodo potrošniki pričakovali v poslanstvu in viziji zapisano vrednoto in se nanjo odzvali z zadovoljstvom.

Podjetje lahko svojo strategijo usmeri v nizke cene ali diferenciacijo proizvodov. V vsakem primeru pa je za uspeh ključno oblikovanje konkurenčne prednosti. Ker je danes kakovost že nekaj povsem običajnega, je potrebno koncept kakovosti vključiti v izbrano strategijo. Uran (2003, str. 33) meni, da je potrebno »pozorno preučiti potrebe potrošnikov in ravni storitve, kakršne potrošnik zahteva za izpolnjevanje teh potreb, razviti tehnike, ki bodo omogočale izvajanje takšnega nivoja storitve, in usposobiti osebje.« Splošno mnenje glede trajne strateške

¹ urejenost, zanesljivost, odzivnost, strokovnost, ustrežljivost, verodostojnost, varnost, dostopnost, komunikacija in razumevanje strank (Uran po Parasumarana, Zeithaml in Berry, 2003: 76)

konkurenčnosti podjetja je vzpostaviti kombinacijo kakovostnih procesov, znanj in poslovnih virov. S tem, ko ustvarimo tako edinstveno kombinacijo, ki je prilagojena za določeno podjetje, preprečimo, da bi drugi posnemali in uporabljali enake modele ter tako ohranjamo konkurenčno prednost.

Kot posledica prepletanja kakovosti skozi celotni proces na različnih ravneh se je razvil sistem celovitega obvladovanja kakovosti (angl. *total quality management* ali *TQM*). »Celovito obvladovanje kakovosti je učinkovit sistem za integracijo razvoja kakovosti, vzdrževanja kakovosti in truda za izboljševanje kakovosti različnih skupin v podjetju, da se omogočijo trženje, inženiring, proizvodnja ter storitve na najbolj ekonomični ravni, ki omogoča popolno zadovoljstvo potrošnikov.« Feigenbaumova definicija (1991, str. 6) zajema notranjo in zunanjo raven storitev, torej celovitost. Proces celovitega obvladovanja kakovosti se začne z potrošnikom storitev in konča z zadovoljnim potrošnikom (Avelini-Holjevac, 1997, str. 179).

Da bi ta proces od potrošnika, prek podjetja in nazaj do potrošnika potekal najbolj tekoče in brez zapletov, je Kotler postavil načela celovitega obvladovanja kakovosti v turizmu (Brezovec, 2000, str. 131). Osem načel zajema zaznavanje kakovosti, odražanje kakovosti v vseh dejavnostih (ravneh), predanost zaposlenih, sodelovanje s partnerji, da kakovost lahko vedno izboljšujemo, ni dražja, je nujna in da kakovost ne more rešiti neustreznih storitev. Prvo načelo govori o tem, da moramo potrošnikom kakovost čim bolj približati, da jo bodo zaznali. Glede na to, da ljudje selektivno sprejemamo stvari, ki so nam bolj zanimive, je treba potrošnika prebuditi, da najde kakovost tudi v elementih, ki ga ne zanimajo preveč, saj ga utegnejo zanimati pozneje ali pa zanimajo prijatelja, kateremu bo pripovedoval o svoji izkušnji. To storimo v prvi vrsti s trženjem, v drugi pa prek zaposlenih, ki potrošniku predstavljajo storitve in ga informirajo ter prepričujejo. Prepričujoči so lahko tudi certifikati in priznanja, obešeni na stenah podjetja.

Drugo načelo navaja, da kakovost ne sme biti osredotočena samo na en oddelek, saj se prek storitev povezujejo oddelki in funkcije znotraj podjetja in tako nastaja soodvisnost. Nekakovost v enem oddelku bi negativno vplivala na kakovost v ostalih oddelkih. Na prvi dve načeli se navezuje tretje. Če so zaposleni predani kakovosti, jo lažje predajajo potrošnikom, hkrati pa skrbijo za kakovost na področju medosebnih stikov. Podobno so pri četrtem načelu poleg odnosov komplementarnih podjetij s potrošniki pomembni tudi odnosi podjetja s podjetji komplementarnih dejavnosti. Če so odnosi dobri, se razvije dolgoletno partnerstvo, ki prinaša tako cenovne ugodnosti kot tudi ugodnosti kakovosti. Peto načelo izboljševanja kakovosti pogojuje napredek tehnologije in življenjski standard ter pričakovanja ljudi, ki se višajo vse hitreje. Če podjetje ne vlaga v razvoj kakovosti, ga bodo konkurenčna podjetja prehitela.

Da kakovost ne bi bila dražja, je potrebno upoštevati oportunitetne stroške. Podjetju večji strošek predstavlja izguba kupcev in s tem nepridobitev dolgoročnejših prihodkov, kot pa večji enkratni izdatek za posodobitev. Seveda so tu izjeme, ko se investicija ne izplača, če je pričakovani prihodki ne pokrijejo. V ta namen je potrebno narediti izračune smotrnosti investicije. Pri izboljševanju si lahko pomagamo s sistemom »oblikuj storitve, izvedi, kontroliraj kakovost in uveljavljaj izboljšave«. To je tako imenovani Demingov krog kakovosti (Rusjan, 2009, str. 501;

Žnidaršič et al., 1990, str. 34; Avelini-Holjevac, 1997, str. 179). Šesto načelo potrjuje sedmo, da je zasledovanje kakovosti nujno. Ni pa vedno tisto, ki bo rešilo problem, navaja zadnje načelo. Podjetje mora spremljati povpraševanje po svojih storitvah, saj je v primeru, da se trudi izboljševati kakovost storitev, kjer število potrošnikov pada iz razlogov nezanimanja, bolje spremeniti ponudbo, kot izboljševati neuspeh.

1.3 Stroški kakovosti

»Kakovost je zastonj«, saj izničuje stroške popravljanja napak (Crosby, 1989, str. 1). Vendar pa so izboljšave na področju kakovosti tesno povezane s finančnim vložkom. Tako strošek za podjetje predstavlja vsako usposabljanje zaposlenih, nadgradnja informacijskega sistema, nakup nove opreme, itd. Finančni odlivi so v podjetjih velikokrat nezaželeni. V primeru, da želi podjetje biti konkurenčno, mora vsaj slediti ostalim podjetjem v panogi z minimalnimi investicijami. Takšen je pogled na pol prazen kozarec, čeprav je ta v resnici na pol poln. Strošek investicije v kakovost se namreč povrne že s tem, da lahko za svojo storitev postavimo višjo ceno, saj je le-ta kakovostnejša. Kakovostnejša storitev ustvarja zaupanje na strani potrošnikov. Ustvarja tudi blagovno znamko in tako pomaga zadržati stranke. Koristi so predvsem dolgoročne. Stalne izboljšave na dolgi rok zmanjšujejo stroške vlaganj v kakovost in povečujejo kakovost storitev. Strošek kakovosti je torej oportunitetni strošek. Če v kakovost ne vlagamo ali vlagamo premalo, moramo med odhodke prišteti še izgubljeni dobiček zaradi nekonkurenčnosti ali upada kakovosti. Problem se lahko pojavi tudi ob prevelikih vlaganjih v kakovost. Če potrošniki ne povprašujejo po izdelkih in storitvah visoke kakovosti, ki jih podjetje ponuja, je visok strošek investicije nesmiseln, saj se ne bo povrnil. Zato je potrebna analiza trga, glede na katero se izoblikuje želena stopnja kakovosti, ki jo bo podjetje najprej zasledovalo in šele nato postopoma nadgrajevalo.

Rusjan (2009, str. 519-523), Feigenbaum (1991, str. 112) in Žnidaršič et al. (1990, str. 70) ločijo dve vrsti stroškov. Neposredni stroški so izdatki, namenjeni preprečevanju napak med razvojem storitve, stroški preverjanja skladnosti in stroški napak oziroma neustrezne kakovosti. Takšno delitev navaja tudi Crosby (1989, str. 108-112). Stroški napak se delijo na notranje in zunanje izgube, odvisno od tega, ali je bila storitev že predana kupcu ali ne. Med posredne stroške pa spadajo stroški nezadovoljstva potrošnikov in zmanjšanega ugleda podjetja kot celote, ki nastanejo zaradi upada prodaje po izgubi zaupanja potrošnikov. Med oportunitetne stroške je treba prišteti tudi stroške nepridobljenih dobičkov, zato je posredne stroške težko meriti. Po Rusjanu (2009, str. 530) z vlaganjem v preprečevanje napak podjetje zmanjša vse ostale stroške. Dokazujemo, da je dobra kakovost zastonj, slaba pa stane veliko (Žnidaršič et al., 1990, str. 74).

1.4 Merjenje kakovosti

Merjenje pomeni pripisovanje posameznih opazovanj dogodkom oziroma izkustvenim pojavom na osnovi natančno določenih pravil (Knežević & Bizjak, 2009, str. 64). Ob pojmu merjenja se ne moremo izogniti subjektivnosti, čeprav merjenje izvaja strokovni delavec, ki je usposobljen

za objektivnost. Subjektivnost je ena od merskih napak. Da bi napake čim bolj zmanjšali, se rezultatom velikokrat določi srednja vrednost. Pomembno je, na kakšen način z merjenjem pridobljene podatke pretvarjamo v informacije, na podlagi katerih se vodstvo podjetja odloča. V subjektivnosti merjenja in subjektivnosti zaznavanja storitev je mogoče najti vzporednico.

Pri merjenju opazujemo, kaj se dogaja s predmetom merjenja. Predmet merjenja je potrebno razdeliti na različne skupine. Te so določene na podlagi specifičnih lastnosti merjenega predmeta, merjenega elementa, in glede na namen preučevanja. Skupine se oblikujejo na primer glede na način pridobivanja storitve, koriščenja storitve, stopnje kakovosti storitve, itd. Pričakovanja povezujejo različne skupine in pomagajo izoblikovati strategijo poslovanja, ki je lahko bolj splošno orientirana. Pojavi se problem reprezentančnosti merjenja znotraj skupine, saj v primeru, da iščemo povprečje ob velikih razlikah, poudarimo napačno stvar, namesto da bi se ukvarjali z obema odstopajočima poloma (slika 1). Ta problem nastane kot posledica razlik v pričakovanjih potrošnikov znotraj posamezne skupine, saj so osebne lastnosti potrošnikov različne. Če smo na te manjše razlike pozorni, lahko oblikujemo individualizirane storitve. Ob delitvi na skupine pa naletimo tudi na pojem izomorfizma. Izomorfizem označuje delno enakost posameznih enot zunaj skupine. Tako potrošnik, ki izbere storitev nižje, kot potrošnik, ki izbere enako storitev višje kakovosti, imata v določenih elementih kakovosti ista pričakovanja. Izomorfizem bomo zato definirali kot enaka pričakovanja različnih skupin, kar pa nam omogoča oblikovanje storitev za več skupin hkrati.

Slika 1: Polariziranost ugotovljenih pričakovanj



Merjenje mora biti teoretično, strukturirano, sistematično ter neprestano kontrolirano, ne glede na vrsto merjenja (Knežević & Bizjak, 2009, str. 74). Pri merjenju kakovosti storitev se obravnava notranji in zunanji vidik. Notranji vidik zaznamuje vprašanje, ali storitev dosega kriterije, ki jih je zastavilo vodstvo. Zunanji vidik pa se ukvarja z doseganjem pričakovanj o kakovosti s strani potrošnikov storitev. Ob tem ne smemo zanemariti stopnje kakovosti, torej v kolikšni meri dejanska kakovost dosega pričakovanja (Gržinić, 2007, str. 87). Poleg tega Gržinić navaja pomembnost raziskovanja in primerjave stanja s konkurenčnimi podjetji, kar omogoča bolj realno interpretacijo rezultatov, saj podjetje oceni položaj svojih storitev v poslovnem okolju in ne kot izoliran objekt, kjer so pridobljene informacije lahko napačne.

Metode merjenja kakovosti se delijo na kvalitativne in kvantitativne. Kvalitativne metode se poslužujejo intervjujev, skupinskih diskusij, opazovanj, skritih nakupov, itd. Kvantitativne metode pa slonijo na analizi ogromne količine podatkov, ki jih pridobivajo z anketami. Prve so subjektivne, druge pa po metodiki objektivne narave. Objektivne zato, ker je vpliv ocenjevalca

na odgovore manjši ali ga sploh ni. Z obema metodama pa merimo tako objektivno kot subjektivno kakovost. Anketni vprašalniki so najpreprostejša oblika za pridobivanje povratnih informacij o potrošnikovih zaznavah izvedenih storitev. Sestavni del anketnih vprašalnikov so pogosto različne lestvice. Lestvice so instrumenti za merjenje in so lahko nominalne, ordinalne, intervalne in razmernostne. V tabeli 1 so z različnimi lestvicami predstavljeni primeri predmetov merjenja in statistične metode, ki se uporabljajo za interpretacijo pridobljenih podatkov.

Tabela 1: Pregled ravni merjenja

	Nominalne	Ordinalne	Intervalne	Razmernostne
Primer	Spol natakarej, poštna številka lokalnega okolja, materni jezik lokalnega okolja itd.	Šolske ocene zadovoljstva s postrežbo, športne razvrstitve itd.	Temperatura lokalnega okolja, datumi rojstva itd.	Telesna višina, reakcijski čas, dohodek, dolžina, teža itd.
Statistične metode	Modus	Modus, mediana	Modus, mediana, srednje vrednosti, variance	Modus, mediana, srednje vrednosti, variance

Vir: M. Knežević & B. Bizjak, Merjenja in nekateri merski instrumenti v turističnih raziskavah, 2009, str. 87.

Izpostavili bomo nekaj najzanimivejših lestvic. To so rangiranje, polaritetni profil in Likertova lestvica (Knežević & Bizjak, 2009, str. 90-92).

- **Razvrščanje v range in primerjava parov** temeljita na subjektivnem razvrščanju različnih elementov v rangirno vrsto. Storitve se lahko razvrščajo glede na dimenzije kakovosti, glede na pomembnost, uporabnost, dostopnost, itd. Včasih je težko določiti, kaj ima večjo vrednost, zato se lahko poslužujemo tudi merjenja s primerjavo parov, kjer je potrebno sprejemati kompromise glede na pomembnost elementov. Pri tem načinu merjenja vprašanec vrednoti posamezne pare, rezultati vrednotenja pa omogočijo oblikovanje rangirne vrste.
- **Polaritetni profil** je vrsta lestvice, s katero merimo človekova čustva. Sestavljena je iz lestvice od ena do sedem, kjer ena običajno predstavlja negativno, sedem pa pozitivno stran pridevnika elementa, ki ga merimo. Knežević in Bizjak navajata ugotovitve Osgooda, da je cilj stopenjskega razlikovanja med pridevniki le ocenjevanje vrednotenja (dober-slab), moči (močan-šibek) in aktivnosti (pasiven-aktiven).
- **Likertova lestvica** je enodimenzionalna, ordinalna lestvica, s katero merimo vedenje in mnenja ljudi. Od polaritetnih profilov se razlikuje v tem, da anketirancev ne sprašuje po nasprotujočih si pridevnikih, ampak po moči strinjanja s trditvijo. Je najpogostejše uporabljena merska lestvica. Sestavljajo jo koraki zbiranja podatkov, analize, interpretacije in ugotavljanja odnosa med posamezno trditvijo in celoto trditev. Mnenja potrošnikov se zbirajo prek anket, intervjujev, tržnih raziskav, itd. V sklopu analize se glede na označeno pozicijo na lestvici (tri-, pet-, sedem-stopenjski, redko na štiri-stopenjski lestvici) razbere moč strinjanja s trditvijo. Nato se ugotovitvam pripisuje vrednost oziroma se podatke spreminja v informacije za odločanje. Končno se preveri skladnosti z vsebino ostalih odgovorov in povezovanje dobljenih informacij v celoto.

2 POVEZAVA TRŽENJA S KAKOVOSTJO STORITEV

Trženje ima funkcijo merjenja oziroma ugotavljanja kakovosti in posredno vpliva na oblikovanje oziroma obvladovanje kakovosti. Za podjetje je zato izoblikovana trženjska strategija ključnega pomena. Na vprašanje, zakaj, je podala zelo preprost odgovor Brezovec (2000, str. 63): »Strateški marketing je pristop, ki omogoča podjetju načrtovanje, izvedbo in kontrolo izdelkov oz. storitev, ki bodo zadovoljili sedanje in bodoče potrošnike bolj kot sedanji in bodoči konkurenti.« Trženje mora biti torej orientirano k potrošnikom storitev. V sklopu politike trženja poznamo aktivno in pasivno obliko politike kakovosti. Aktivna je usmerjena na doseganje konkurenčne prednosti, pasivna pa le sledi izoblikovanemu standardu. Pasivno politiko zadovoljujejo kritični elementi kakovosti, aktivno pa lahko opredelimo kot politiko spodbujevalnih elementov. Aktivna politika je torej tista, ki se ukvarja z raziskovanjem trga in ugotavljanjem zadovoljstva potrošnikov ter je usmerjena v izboljšave.

Trženje ima dvojno vlogo – informativno in komunikacijsko (Snoj, 2007, str. 121), ki ju lahko predstavimo tudi kot notranjo in zunanjo ali kot orodje, ki pomaga pri oblikovanju in nato sporočanju kakovosti storitev. Kakovost se oblikuje s tem, ko se oblikuje ponudba podjetja. Ker ponudbo storitev narekujejo zahteve potrošnikov, se podjetje trudi oblikovati ponudbo s pomočjo različnih, h kupcu orientiranih, metod. Posluhuje se intervjujev, vprašalnikov, opazovanj, analize sekundarnih virov (npr. raziskav), povratnih informacij, itd. Ne smemo pozabiti upoštevati že uporabljenih dobrih praks uspešnih podjetij. Pri določanju ponudbe ima glavno vlogo redna in sistematična tržna analiza. Dober tržno-informacijski sistem podjetju zagotavlja pridobivanje koristnih, točnih, objektivnih, primernih in zadostnih informacij ter njihov tekoč pretok. S kvantitativnimi in kvalitativnimi (globljimi) raziskovalnimi metodami se zmanjša tveganost odločitve o novi ponudbi. Za bolj sistematično analizo lahko podjetje izvede SWOT analizo, ki je analiza notranjega in zunanjega okolja podjetja. Taka analiza omogoča podjetju, da ugotovi, katere nove storitve prinašajo koristi in katere koristi ne prinašajo oziroma prinašajo celo škodo, katere storitve bodo zmanjševale nevarnosti in katere izkoristile priložnosti. Vse to je v povezavi z uresničevanjem poslanstva, doseganjem vizije in posledično vzdrževanja kakovosti. Tako je postavljena osnova za oblikovanje kakovostnih storitev in večanje zadovoljstva.

Zunanji vidik trženja se kaže v vlogi sporočanja kakovosti in ustvarjanja pričakovanj, s katerimi se privablja potrošnike. Kakovost je potrebno začeti sporočati že ob prvem stiku potrošnika s podjetjem. Velikokrat se to zgodi na medmrežju bodisi na spletni strani podjetja, bodisi na spletni strani posrednika. V ta namen je potrebno pripraviti ustrezen opis svojih storitev in poskrbeti za kakovostno posredno ali neposredno komunikacijo. To je eden od načinov sporočanja dobrega imena, vrednot in kakovosti storitev v najširše okolje. Predstavnik kakovostnih storitev je blagovna znamka. Ta ima velik pomen, saj v očeh kupca ustvari svojstveno vrednost. Vkolikor je blagovna znamka uveljavljena, izraža določeno stopnjo kakovosti. Povezuje se s sklopom miselnih predstav o podjetju in je dejavnik za izbiro. Zato mora biti oglaševanje ustrezno. Graditi mora osebnost blagovne znamke, ustvarjati ugled in na izviren način poudarjati kakovost. Pojavi se potreba po nadzoru odzivov, saj se lahko zgodi, da

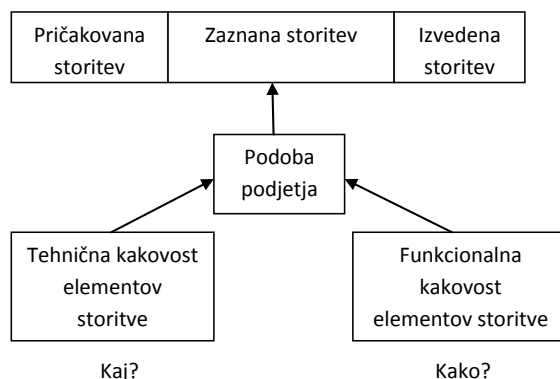
je sporočilo nejasno, zavajajoče ali negativno sprejeto in ga je potrebno takoj popraviti. Zaznana kakovost v očeh kupca se veča tudi z uporabo orodij pospeševanja prodaje. To so nagrade in klubske kartice, ki prinašajo različne ugodnosti. Nagrada oziroma kartica sami po sebi ne predstavljata kakovosti, vendar potrošnik vidi kakovost v odnosu, v pozornosti. Komunikacijska vloga trženja je torej sporočanje potrošnikom in tudi zaposlenim, da skrbi za njih.

3 MODELI OBVLADOVANJA KAKOVOSTI STORITEV

Ko podjetje s pomočjo trženjske funkcije oblikuje in začne sporočati kakovost svojih storitev, delo še ni končano. Za doseganje vedno novih izboljšav in prilagoditev pričakovanjem potrošnikov je potrebno neprestano nadzorovanje in spreminjanje storitev, da bi ustvarjeno kakovost čim bolj prilagodili pričakovani kakovosti. Zaokroženi celoti oblikovanja, sporočanja, nadzorovanja in spreminjanja pravimo obvladovanje kakovosti. Za sistematično proučevanje se podjetja poslužujejo različnih modelov. Na področju oblikovanja modelov sta izstopali ameriška, Parasuraman in Berry, Zeithaml, ter skandinavska šola, Grönroos in Gummerson (Uran, 2003, str. 70). Čeprav so modeli namenjeni ocenjevanju storitev, so velikokrat izpeljani na osnovi modelov proizvodnih podjetij. Razlog je v tem, da za izvedbo storitve prav tako stoji nek proces, ki ga enačimo s proizvodnjo. Del storitev, ki jih je mogoče objektivno meriti, predstavlja Grönroos s pomočjo svojega modela kakovosti storitve (slika 2). Model je enostaven za razumevanje, zato ga bomo predstavili le na kratko.

Grönroos (1983), je svoj model osnoval na izkušnji kakovosti storitve s strani potrošnika, temelječ na vrstah elementov kakovosti. Osredotoča se na kakovost procesa, kakovost storitve in celotno podobo podjetja. Model je razdeljen na že omenjeno tehnično in funkcionalno kakovost elementov storitev. Obe kakovosti skupaj zaokrožujeta storitev in določata celotno kakovost podjetja oziroma ustvarjata dobro ime ali blagovno znamko. Na drugi strani so potrošniki, ki to celovito kakovost izvedene storitve in blagovno znamko zaznavajo glede na svoja pričakovanja.

Slika 2: Grönroosov model kakovosti storitve



Vir: M. Uran, *Kakovost storitev kot strategija diferenciacije za ustvarjanje konkurenčne prednosti slovenskega hotelirstva*, 2003, str. 70.

3.1 SERVQUAL model in model kakovosti storitev

SERVQUAL (angl. *services quality model*) je kvantitativni model, ki so ga oblikovali predstavniki ameriške šole leta 1985. Njegova funkcija je meriti zadovoljstvo s posamezno dimenzijo kakovosti. SERVQUAL ima obliko vprašalnika, ki dvaindvajset elementov² (razširjeni model ima stodevetnajst elementov) razporeja na dimenzije kakovosti. Vrednotenje kakovosti v očeh potrošnika se izvaja s pomočjo Likertove lestvice. Odgovori na lestvici od ena do sedem se pretvorijo v informacije prek razlike med pričakovanji in zaznavo potrošnika. Tak način merjenja se lahko opravlja s pomočjo ene, dveh ali treh Likertovih lestvic. Najpogostejši je način merjenja z eno Likertovo lestvico, kjer se označijo potrošnikove zaznave. Pogost pa je tudi način z dvema stolpcema. V enem stolpcu potrošnik označi zaznano storitev, na vzporedni Likertovi lestvici pa pričakovano storitev (tudi zaporedno reševanje). Način z dvema stolpcema omogoča določanje, ali se nahajamo nad, pod ali znotraj območja tolerance. Po izračunu srednje vrednosti so vodstvu posredovani rezultati raziskave glede na posamezno dimenzijo za posamezni element (Uran, 2003, str. 96-97; Gregorio, 2008, str. 28, 31). Na podoben način tudi Weiermair (1997, str. 45) izpostavlja, da je pet dimenzij kakovosti skupnih vsem storitvam. Namesto dvaindvajsetim elementom, dimenzije kakovosti razporeja na člene vrednostne verige turizma (priloga 3), z matriko, kjer posamezni člen vrednostne verige vrednotimo po pomembnosti in zadovoljstvu v vsaki izmed dimenzij kakovosti (tabela 2).

Tabela 2: Matrika merjenja kakovosti storitev

Dimenzije kakovosti/ dimenzije storitev	Količina informacij, ki so na voljo doma	Storitve, ki pomagajo pri odločanju	Prevozne storitve na destinacijo	Količina informacij, ki so na voljo na destinaciji	...	Vse storitve skupaj
Urejenost						
Zanesljivost						
Odzivnost						
Zaupanje						
Vživetje						

Vir: K. Weiermair, *On the concept and definition of quality in tourism*, 1997, str. 45.

Metoda za vrednotenje kakovosti storitev SERVQUAL je spodbudila nastanek podobnih modelov (Uran, 2003, str. 98-101). Razvili so se SERVPREF (angl. *service performance*), LODGSERV (angl. *lodging services*) – različica za hotele in DINESERV (angl. *dining services*) – kakovost v restavracijah. SQPLUS (angl. *services quality plus*) – zajema ocenjevanje tehnične in funkcionalne kakovosti ter vseh deset dimenzij kakovosti in stodevetnajst elementov, saj jih je dvaindvajset premalo za jasen vpogled v kakovost storitev.

SERVQUAL je možno uporabiti v sklopu modela kakovosti storitev ali modela analize vrzeli (angl. *service quality gap*). Kakovost izvedene storitve se razbere glede na zadovoljstvo potrošnika. Pri oblikovanju modela analize vrzeli se predstavniki ameriške šole niso osredotočali na raven izkušnje kakovosti, kot predstavniki skandinavske šole, ampak na proces izvrševanja

² spisek kriterijev se nahaja v prilogi 2

Slika 3: Model kakovosti storitev

The diagram illustrates the service quality model, divided into two main sections: UPORABNIK (User) and PODJETJE (Company), separated by a dashed line.

UPORABNIK (User):

- Izkušnje prijateljev in znancev** (Experiences of friends and acquaintances)
- Lastne potrebe in želje** (Own needs and desires)
- Pretekle izkušnje** (Past experiences)
- Pričakovana storitev** (Expected service)
- Zaznana storitev** (Perceived service)

PODJETJE (Company):

- Izvedba storitve** (Service execution)
- Prenos zaznav vodstva v specifikacije kakovosti** (Transfer of management perceptions to quality specifications)
- Zaznava vodstva o pričakovanih storitvah** (Management perception of expected services)
- Zunanja komunikacija z uporabniki** (External communication with users)

Relationships and Mediators:

- VRZEL 1:** A dashed arrow from **Izkušnje prijateljev in znancev** to **Zaznava vodstva o pričakovanih storitvah**.
- VRZEL 2:** A dashed double-headed arrow between **Zaznava vodstva o pričakovanih storitvah** and **Prenos zaznav vodstva v specifikacije kakovosti**.
- VRZEL 3:** A dashed double-headed arrow between **Prenos zaznav vodstva v specifikacije kakovosti** and **Izvedba storitve**.
- VRZEL 4:** A dashed double-headed arrow between **Izvedba storitve** and **Zunanja komunikacija z uporabniki**.
- VRZEL 5:** A dashed double-headed arrow between **Pričakovana storitev** and **Zaznana storitev**.
- Solid Arrows:**
 - From **Lastne potrebe in želje** to **Pričakovana storitev**.
 - From **Pretekle izkušnje** to **Pričakovana storitev**.
 - From **Pričakovana storitev** to **Zaznana storitev**.
 - From **Izvedba storitve** to **Zaznana storitev**.
 - From **Zunanja komunikacija z uporabniki** to **Zaznana storitev**.
 - From **Zaznava vodstva o pričakovanih storitvah** to **Prenos zaznav vodstva v specifikacije kakovosti**.
 - From **Prenos zaznav vodstva v specifikacije kakovosti** to **Izvedba storitve**.
 - From **Izvedba storitve** to **Zunanja komunikacija z uporabniki**.

Vrzel pozicioniranja je najpomembnejša. Označuje pozicijo, ki jo podjetje zavzame glede na razumevanje pričakovanj potencialnih potrošnikov. Če vodstvo in trženje podjetja ne znata pravilno interpretirati pričakovanj in potreb, bodo storitve oblikovane napačno in ne bodo mogle niti dosegati, kaj šele presegati pričakovanj potrošnikov storitev. Možna rešitev je pridobiti relevantne podatke v prvi vrsti za razumevanje potrošnikov in nato za sprejemanje odločitev, kar je mogoče doseči z izvajanjem anket, intervjuji, itd. Pomemben je tudi prost pretok informacij iz nižjih ravni. Veliko hierarhičnih ravni velikokrat otežuje komunikacijo med oddelki.

2. **Specifikacijska vrzel** označuje odmik, ki nastane pri prenosu zaznav vodstva v specifikacije storitev. Četudi vodstvo razume potrebe in želje svojih potrošnikov, jih lahko ni sposobno ali ne želi oblikovati na najbolj primeren način. Te vrzeli ni tako preprosto zmanjšati, je pa izrednega pomena, saj vodstvo pojmuje kakovost kot »skladnost izdelka (storitve) z načrtom« (Žnidaršič et al., 1990, str. 9). Vodstvo podjetja se mora zavedati, kako pomembno je prilagajanje poslovanja načelom kakovosti. Zavedanje privede do usmerjanja vseh poslovnih procesov v optimizacijo kakovosti. Četudi podjetje ni finančno sposobno sprejeti novih kakovostnih ukrepov, se mora zavedati stroška kakovosti, ki je lahko pozitiven. Cilje in poslovne procese je potrebno jasno določiti, saj se tako oblikuje sistem za prenos s strani vodstva zaznanih želja v model oblikovanja elementov storitev. Pri tem kot osnova služijo različni standardi kakovosti (ISO standardi), interni poslovnik in certifikati.
3. **Vrzel izvrševanja** se nanaša na izvedbo storitve, ko je ta pomanjkljiva, nepravilna ali se storitev sploh ne izvrši. Velikokrat je posledica raznih napak in premajhnega nadzora nad izvrševanjem. Že problem nakazuje na odgovor. Povečati je treba nadzor. Pri tem je mišljen nadzor med izvajanjem in po izvedeni storitvi. Pomembna je angažiranost delavca, s katerim je potrošnik v neposrednem stiku. Le-ta lahko najlažje kontrolira proces izvajanja storitve in pridobi takojšno povratno informacijo s pomočjo pogovora. Pri opazovanju je pomembna distanca, saj lahko najbližji nadzornik velikokrat ne opazi odstopanj dejanske izvedbe od specificirane. Občasno je potrebno, da najnižje zaposlene nadzorujejo nadrejeni, še posebno, če organizacijska kultura podjetja ni najbolj razvita. Prek tovrstnega nadzora zaposleni dobijo povratne informacije o njihovem delu, o pravilnosti njihovega nadzora in nasvete za odpravo napak. Obstaja pa še način zunanje nadzora, ki je lahko v obliki teženj za pridobivanje različnih certifikatov, hkrati pa je izvrsten motivator za zaposlene.
4. **Komunikacijska vrzel** nastane, ko podjetje obljubi več, kot lahko izpolni in s tem pri potrošniku povzroča, da negativno zaznava kakovost izvršene storitve. Do tovrstnih napak prihaja, kadar je pretok informacij v podjetju počasen ali oviran. Obstajajo tudi podjetja, ki sporočajo višjo kakovost z namenom privabljanja potrošnikov, ob tem pa ne razmišljajo, da nezadovoljni potrošnik širi svojo izkušnjo hitreje kot zadovoljni. Najprej je treba izpostaviti zavedanje o pomembnosti zvestobe potrošnika in njegovem zadovoljstvu. Nato je potrebno uskladiti storitveni in trženjski vidik. Trženje mora sodelovati z vsemi operativnimi službami. Pri oblikovanju storitev je ta vpliv posredni, saj vpliva prek podatkov iz tržnih raziskav in specifikacij storitev, kjer ima odločitveno funkcijo predvsem vodstvo podjetja. Neposredna povezava pa je potrebna ob sporočanju kakovosti storitev v zunanje okolje, saj je spremembe na operativni ravni treba takoj upoštevati pri oglaševanju. V pomoč je lahko dobro razvit informacijski sistem.
5. **Vrzel percepcije** je osnovna vrzel, na podlagi katere potrošnik vrednoti kakovost. Označuje razmerje med pričakovano in zaznano kakovostjo. Z vrzeljo percepcije se ukvarja model SERVQUAL, saj meri kakovost, zaznano v očeh potrošnika in podjetju poroča o primernosti izvedenih storitev ter postavlja osnovo za oblikovanje izboljšanih storitev. Na omenjeno vrzel podjetje nima neposrednega vpliva, zato mora poskrbeti, da je storitev izvršena kar

najbolj v skladu s pričakovanji. Vrzeli percepcije je tako vsota delovanja vseh prejšnjih vrzeli. Ali drugače. ob skrbi za zmanjšanje ostalih vrzeli ustvarimo osnovo za manjši odmik dejanskega od pričakovanega. Ključnega pomena je individualiziran pristop. Pogovor o naravi izvedenih storitev ima dva pozitivna učinka. Prvi je povratna informacija. Na takšen način lahko ob naslednji izvedbi ponavljajoče se storitve (npr. večerja v restavraciji) storitev še bolj prilagodimo posamezniku, kar v celotni izkušnji prispeva h kakovostnejši zaznavi celotnega spleta storitev. Drug učinek je pozitiven občutek, ki ga potrošnik dobi kot posledico tega, da se osebje osebno zavzema za njegovo dobro počutje.

Za boljše razumevanje uporabe SERVQUAL modela si pogledjmo praktičen primer. V tabeli 3 so predstavljeni rezultati raziskave, ki jo je izvedla Fakulteta za turizem in hotelirstvo v Opatiji na prelomu leta 2001/02. Glede na rezultate pričakovanj gostov razberemo pripisovanje pomembnosti zanesljivosti, najmanj pa se gostom zdi pomembno vživetje, na kar kažejo tudi rezultati zaznav. Percepcija je rangirana po pomembnosti, tako kot pričakovanja. Kljub največji pomembnosti zanesljivosti je največja vrzel v urejenosti, najmanjša pa v vživetju. Razlog naj bi bil v tem, da je medosebnemu odnosu z gosti posvečena največja pozornost, kar zmanjšuje vrzel. Glede na raziskavo je mogoče zaključiti, da morajo hoteli začeti posvečati več pozornosti izboljševanju na področjih, kjer so bile ugotovljene največje vrzeli. Vodstvo hotelov torej napačno zaznava največjo pomembnost pri vživetju, kar lahko označimo tudi kot vrzel pozicioniranja. Poleg tega pa raziskava predstavlja, da so pričakovanja večja od zaznav dejanskih storitev. Neizbežne so torej izboljšave v vseh dimenzijah kakovosti.

Tabela 3: Rezultati SERVQUAL raziskave na Hrvaškem

Dimenzije	Pričakovanja (SERVEXP)	Zaznave (SERVPERC)	SERVQUAL vrzel = pričakovanja-percepcija
Urejenost	6,36	5,70	-0,66
Zanesljivost	6,44	6,00	-0,44
Odzivnost	6,38	5,99	-0,39
Zaupanje	6,38	6,00	-0,39
Vživetje	6,02	5,70	-0,32
Celotna vrzel	6,32	5,88	-0,44

Vir: J. Gržinić, Concepts of service quality measurement in hotel industry, 2007, str. 94.

V prilogi 4 pa so predstavljeni izsledki raziskave Maje Uran, ki jo je opravila med slovenskimi hoteli s pomočjo modela INSQPLUS (angl. *internal service quality*). Prek njenih izsledkov dobimo vpogled v vplive elementov kakovosti na notranje vrzeli. Uran je izpostavila še vrzel evalvacije, ki označuje vsoto vseh notranjih vrzeli. Iz tabele lahko razberemo večinoma pozitiven vpliv elementov na zmanjševanje vrzeli.

Kljub izjemni uporabljenosti in priljubljenosti je SERVQUAL model deležen številnih kritik. V nadaljevanju jih je omenjenih le nekaj:

- Model sloni na procesu izvedbe storitev in ne na rezultatih celotne izkušnje storitev.
- Potrošnik ne ocenjuje vedno storitev v razmerju do tega, kar je pričakoval.
- Vpliv kakovosti na zadovoljstvo je pojmovan kot linearen, kar ni nujno, da drži.

- Ne daje vpogleda v pomembnost posameznih elementov.
- Ocena potrošnika se lahko spreminja iz trenutka v trenutek (ti. trenutek resnice).
- Težko je izbrati, katere dimenzije so najbolj primerne. Ni nujno da bo vsako storitev mogoče opredeliti glede na vsako dimenzijo, kar je pri ocenjevanju treba upoštevati.
- Likertova lestvica sedmih stopenj naj ne bi bila primerna, primernejša naj bi bila uporaba modela SERVPREF. Ta zajema ocenjevanje izvedbe storitev po petstopenjski Likertovi lestvici. Nasprotno od SERVQUAL modela se ta model osredotoča le na ugotavljanje zaznav potrošnika o kakovosti storitve, kar naj bi bilo dovolj.
- Ugotavlja vrzeli, za katere ne ponudi možnih rešitev. V ta namen smo izpeljali možne rešitve in izpostavili področja, na katerih je potrebno izboljševanje.
- Ne predstavlja možnosti za inovacije, itd. (Gržinić, 2007, str. 92; Gregorio, 2008, str. 150)

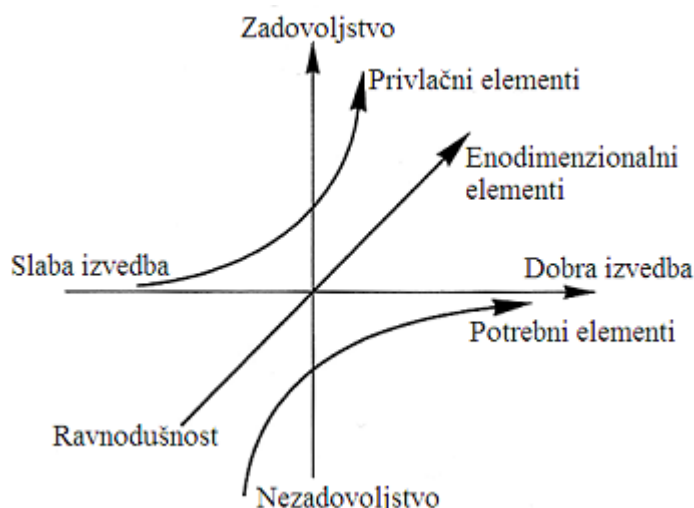
3.2 Kanov model

Kanov model je kvalitativni model zadovoljstva potrošnikov in ocenjevanja ter merjenja kakovosti storitev (Weiermair, 1997, str. 50-51; Gregorio, 2008, str. 25-26). Uporablja se za ugotavljanje zaznav potrošnikov ter vpliva teh zaznav na zadovoljstvo. S pomočjo rezultatov Kanovega modela razbiramo tudi pričakovanja. Model deli elemente storitev v tri skupine, glede na način vplivanja na zadovoljstvo. In sicer elemente, ki so glede na potrebni, enodimenzionalni ali privlačni. Obstajajo še druge vrste, vendar je njihov vpliv na zadovoljstvo zanemarljiv. Grafičen prikaz modela zajema prikaz potrebnih, enodimenzionalnih in privlačnih elementov kot funkcij v koordinatnem sistemu (slika 4).

Potrebni elementi so tisti, ki jih potrošnik pričakuje in nujno potrebuje. Neizpolnitev ali nekvalitetna izpolnitev teh elementov prinaša nezadovoljstvo in visok potencial za pritožbe. Izpolnitev ne predstavlja nobenega dviga kakovosti v očeh potrošnika, potrošnik le ni nezadovoljen. Poleg tega, pri tovrstnih elementih ni mogoče meriti ravni zadovoljenosti, saj so lahko potrebe znotraj te skupine elementov le zadovoljene ali nezadovoljene. Enodimenzionalne elemente storitev običajno zahtevajo potrošniki. Označujejo premosorazmerno naraščanje zadovoljstva z naraščanjem kakovosti elementov. Prav tako se z zmanjševanjem kakovosti zmanjšuje tudi zadovoljstvo. V to skupino spada večina elementov. Sem uvrščamo tudi ceno, saj so za doplačila osnovni ceni potrošniku nudeni boljši in različnejši elementi storitev. Tretja vrsta pa podjetju prinaša konkurenčno prednost. To so namreč privlačni elementi, ki jih potrošnik ne pričakuje in zato njegovo zadovoljstvo eksponentno narašča, če pa teh elementov ni, jih potrošniki ne pogrešajo. So osnova za pohvale in zadovoljstvo ter zvestobo potrošnika. V tej skupini najdemo elemente, ki predstavljajo inovacijo. Ustvarjajo novo vrednost, potrebe, ki jih potrošniki prej niso imeli. Privlačni so individualizirani elementi. Poleg tega, če se podjetje zavzema za kakovost tudi manj pomembnih elementov, potrošniki to zaznavajo kot privlačno. Z napredkom in dvigom življenjskega standarda se privlačni in enodimenzionalni elementi preobražajo v potrebne. Na sploh pa je značilnost posameznega elementa, da bolj kot je kakovostni, boljše je, saj je zadovoljstvo večje.

Gregorio (2008, str. 44-45) se strinja s prednostmi Kanovega modela, ki sta jih zapisala Matzler in Hinterhuber. Model spodbuja oblikovanje ponudbe raznovrstnih elementov storitev, saj pripisuje strateško vrednost privlačnim elementom. Odkriva elemente, ki imajo na zadovoljstvo potrošnika največji vpliv, kar omogoča lažje odločanje v situaciji, ko je potrebno sprejeti kompromis.

Slika 4: Kanov model



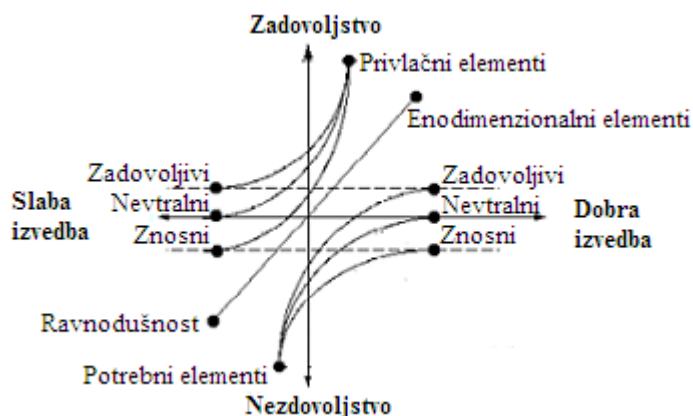
Vir: R. Gregorio, *Breaking the customer code: A model to translate customer expectations into specification limits*, 2008, str. 55.

Kot enega od najpreprostejših načinov uporabe Kanovega modela Gregorio (2008, str. 27) navaja metodo dveh vprašanj. Ti se navezujeta na nefunkcionalnost in funkcionalnost storitev, in sicer: ocenite svoje zadovoljstvo, če storitev nima tega elementa oziroma če ta element ima, z možnimi odgovori zadovoljen, nezadovoljen, nevtralen, tako mora biti in vseeno mi je. V splošnem je odgovor na prvo vprašanje največkrat nezadovoljen, na drugo pa nevtralen, kar kaže na pomembnost skrbi za kakovost storitev. Tudi ko management kakovosti neposredno ne pripelje do zadovoljstva, vsaj ne pride do nezadovoljstva.

Kritika Kanovega modela je predvsem v pomanjkljivosti, da sloni na težnji več je boljše in da ni mogoče ugotoviti pomembnosti posameznih elementov storitev. Prav tako iz modela ne moremo razbrati dejanske stopnje kakovosti in zadovoljstva s kakovostjo storitve. Slabost lahko odpravimo z razširitvijo posamezne skupine elementov. To storimo tako, da z dodajanjem funkcij ustvarimo večji razpon pri potrebnih in privlačnih elementih. Dosežemo, da je za potrebne elemente točka največjega nezadovoljstva ob manj kakovostni izvedbi še vedno ista, različna pa je stopnja zadovoljstva ob bolj kakovostni izvedbi, saj potrošniki na elemente gledajo z določeno stopnjo tolerance. Glede na to, da so potrebni elementi samoumevne sestavine storitev, nekateri potrošniki niti ne opazijo kakovosti izvedbe. Če opazijo, so lahko ali nekoliko zadovoljni ali nezadovoljni, pri čemur se jim elementi zdijo še vedno znosni. Enako velja za privlačne elemente. Če potrošnik privlačnega elementa ne pričakuje, bo lahko že ob zelo slabi izvedbi storitve relativno zadovoljen. Po drugi strani pa je lahko relativno nezadovoljen, čeprav o elementu ni imel predhodno izoblikovanih nobenih pričakovanj. Spremenjeni model (slika 5)

tako uvaja koncept kritičnega območja, ki vključuje različne stopnje zadovoljstva s posamezno vrsto elementa ob določeni kakovosti izvedbe. Različne stopnje zadovoljstva opisujejo elemente kot zadovoljljive, nevtralne in znosne.

Slika 5: Dopolnjen Kanov model



Vir: R. Gregorio, *Breaking the customer code: A model to translate customer expectations into specification limits*, 2008, str. 56.

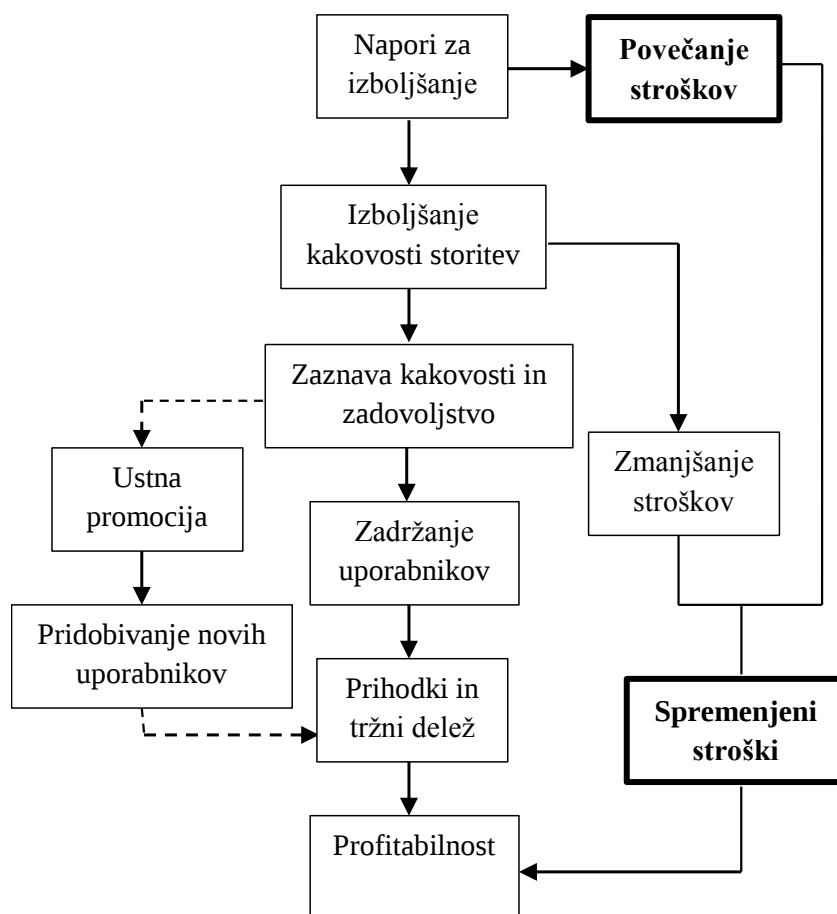
V povezavi s Kanovim modelom se pojavlja trade-off analiza oziroma analiza kompromisa med kakovostjo in stroški. Na primer, koliko bi bili potrošniki pripravljeni plačati za kakovostnejše elemente storitev in posledično za večje zadovoljstvo ter koliko pomembnejši se jim zdijo privlačni elementi. Model je mogoče uporabljati pri razvrščanju v range s pomočjo parov, podrobneje pa ga ne bomo obravnavali.

3.3 Model izboljšanja kakovosti storitev in profitabilnosti

Po Žnidaršiču et al. (1990, str. 74) podjetja vidijo kakovost kot zmanjšanje napak za manjšanje stroškov ter večanje dobička. Tak pogled na kakovost predstavlja naslednji model. Prikazuje dva vidika dobičkonosnosti ali profitabilnosti. Na eni strani je zmanjševanje stroškov, na drugi povečevanje prihodkov. Prihodki se povečujejo na dva načina. Prvi vzrok je ohranjanje zvestobe potrošnikov. Drugi vzrok pa je pridobitev novih potrošnikov bodisi kot posledica uspešnega oglaševanja, bodisi kot posledica pozitivnih nasvetov zadržanih potrošnikov. Stroški pa se zmanjšujejo zaradi izboljšane kakovosti, katera zmanjšuje število napak.

Crosby resda trdi, da je kakovost zastonj, vendar se pri stroških pojavi problem, saj je izboljševanje kakovosti velikokrat posledica povečanja stroškov zaradi investicije v kakovost. V modelu torej manjka postavka povečevanja stroškov kakovosti. Dopolnjen model je predstavljen na sliki 6. Le v kolikor je povečanje stroškov investicije v kakovost manjše od nižanja stroškov kot posledic neakovosti, dosežemo zmanjševanje stroškov. Poleg tega pa lahko kljub večjim stroškom kakovosti in tako negativni bilanci na področju stroškov podjetje dosega dobiček, v primeru, da so prihodki starih in novih potrošnikov, zaradi večje kakovosti, toliko večji od stroškov. Profitabilnost je torej razlika med spremenjenimi stroški in spremenjenimi prihodki. Vendar pa se ta model ciljno ukvarja le s finančno platjo kakovosti.

Slika 6: Model izboljšanja kakovosti storitev in profitabilnosti

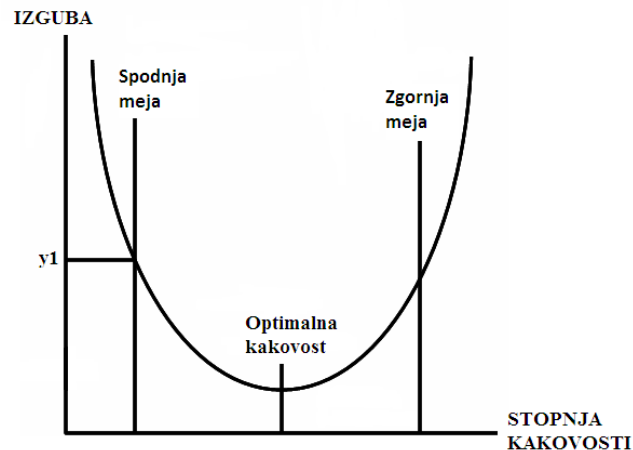


Vir: M. Uran, *Kakovost storitev kot strategija diferenciacije za ustvarjanje konkurenčne prednosti slovenskega hotelirstva*, 2003, str. 94.

3.4 Taguchijev model funkcije izgube

Taguchijev model je še en model, ki raziskuje finančne učinke kakovosti, hkrati pa se osredotoča na potrošnika. Sloni na predpostavki, da element, ki leži znotraj definiranih mej, nima finančnih posledic, v kolikor pa leži izven teh meja, so posledice neprimerne kakovosti negativne (Gregorio, 2008, str. 33). Večje kot je odstopanje od pričakovane kakovosti, večji je strošek (slika 7). Opisano situacijo smo že predhodno omenjali, ko je bilo govora o strošku prenizke in previsoke stopnje kakovosti. Sedaj ugotovimo, da je Taguchi težnjo iskanja optimalne ravni kakovosti oblikoval v model obvladovanja kakovosti storitev. Iz slike je razvidna tudi spodnja in zgornja meja kakovosti elementov. Meji označujeta območje, znotraj katerega je potrošnik zadovoljen (optimalna kakovost) ali ravnodušen. Meji tako predstavljata največjo izgubo, ki je še dopustna. Na sliki je z y_1 označena višina izgube ob najmanjši še dopustni stopnji kakovosti (Žnidaršič et al., 1990, str. 116).

Slika 7: Taguchijev model



Vir: J. Miller, *Top 10 Improvement tools named after Lean sensei*, 2007.

Kategorije lastnosti elementov (slika 8) je poimenoval kot več-je-boljše, manj-je-boljše in nominalno-je-najboljše (Gregorio, 2008, str. 61). Kategorijo več-je-boljše smo omenjali že pri Kanovem modelu in se običajno nanaša na kakovost elementov storitve. Druga kategorija zagovarja, da obstajajo elementi, s katerimi bodo potrošniki bolj zadovoljni, če se bo podjetje ravnalo po konceptu manj-je-boljše. To je na primer dolžina trajanja izvedbe storitve. Manj kot bo potrebno čakati na izvedbo storitve, bolj zadovoljni bodo potrošniki. Kategorija nominalno-je-najboljše označuje kot negativna vsa odstopanja od zelenega. Če se zaposleni držijo ure izvedbe storitev ne bo niti zadovoljstva, niti nezadovoljstva, ker je tako pričakovano. Če zaposleni zamujajo, nezadovoljstvo raste s časom. Tudi v primeru prezgodnjega časa začetka so lahko potrošniki nezadovoljni, če se storitve ne udeležijo pravočasno.

Slika 8: Taguchijeve kategorije lastnosti elementov



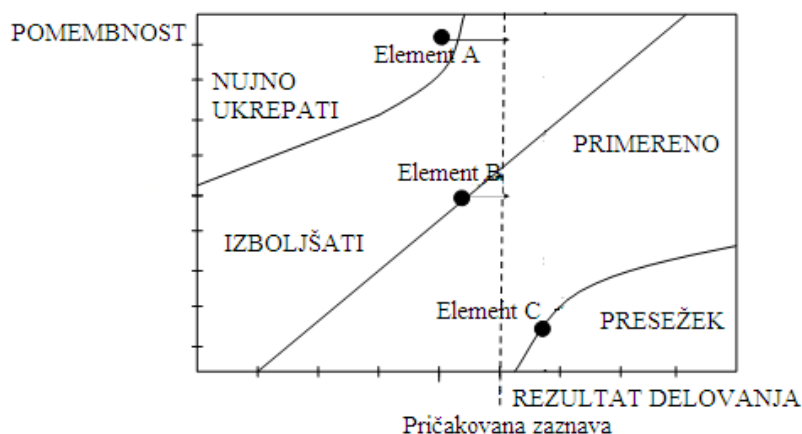
Vir: R. Gregorio, *Breaking the customer code: A model to translate customer expectations into specification limits*, 2008, str. 59.

Potegnemo lahko vzporednico s kritičnim območjem kakovosti. Taguchijev model je nadgradnja le-tega, saj upošteva, da ima tudi previsoka kakovost negativne posledice. Pri tem igra cena ključno vlogo, ker se velikokrat dviga skupaj s kakovostjo. Potrošniki niso vedno pripravljeni plačati več za višjo kakovost zato oblikovanje elementov storitev presežne kakovosti prinaša izgubo. Če potrošniki dobijo kakovostno storitev po ugodni ceni ima to vsekakor za podjetje pozitiven učinek, saj so potrošniki zadovoljni in zvesti. Navedeno tehniko zadržanja potrošnikov pa je mogoče uporabljati le v primeru, da so finančni prilivi zadržanih potrošnikov višji od finančnih odlivov, ki jih ima podjetje ob vzdrževanju visoke ravni kakovosti.

3.5 Analiza pomembnosti in rezultata delovanja

Model analize pomembnosti in rezultata delovanja (angl. *importance performance analysis*; v nadaljevanju IPA) proučuje, kateri elementi storitev so tisti, ki podjetju prinesejo največjo prednost pred sorodnimi podjetji in jih je zato treba izboljševati za še večjo konkurenčno prednost (Gregorio, 2008, str. 36). Model (slika 9) ima obliko matrike, v kateri se križata pomembnost in rezultat delovanja posameznega elementa storitve. Prednost modela je v tem, da ocenjuje učinkovitost in usmerja proti rešitvam za izboljšavo pomembnih elementov. Na podlagi tega modela je mogoče postaviti temelje strateške usmeritve podjetja. Gregorio vidi slabost modela v tem, da ponuja očitne rezultate, zaradi česar predlaga uporabo modela le kot grafični prikaz pozicije pomembnosti in delovanja elementov. Na sliki so s točkami označene dejanske, s črtkano črto pa pričakovane zaznave potrošnikov. Višja kot je pomembnost, nujnejše so izboljšave. Tako se mora podjetje prednostno ukvarjati z elementom A in nato z elementom B kljub temu, da je element C znotraj območja presežnih storitev. Element C je še vedno v območju primerne zaznave. Poleg tega na zadovoljstvo potrošnikov bolje učinkuje preseganje kot nedoseganje pričakovanj. Če želimo preveriti, ali zgornja trditev popolnoma drži, je potrebno v analizo vključiti tudi finančni vidik. Ko bo presežna kakovost elementa C predstavljala veliko večji strošek kot pomanjkljiva kakovost elementa B, se bo vrstni red zamenjal.

Slika 9: Analiza pomembnosti in rezultata delovanja



Vir: R. Gregorio, *Breaking the customer code: A model to translate customer expectations into specification limits*, 2008, str. 154.

4 CELOVITOST OBVLADOVANJA KAKOVOSTI STORITEV

Tako kot je potrebno vpeljati koncept kakovosti na vse ravni in v vse procese v podjetju, je potrebno poizvesti o zaznavah kakovosti storitev tudi pri zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s storitvami, tudi pri tistih, ki imajo do storitev oziroma elementov storitev kritično distanco. Uran (2003, str. 111) navaja, da »ni potrebno vprašati le potrošnikov, kaj mislijo o storitvi, temveč tudi zaposlene in management, da bi imeli celotno sliko o kakovosti in/ali nekakovosti določene storitve oziroma o razlogih, zakaj je do takšnega stanja prišlo.« Gržinić (2007, str. 85) pa

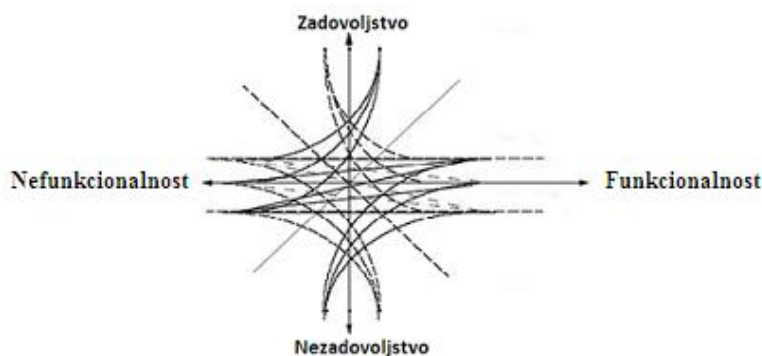
dodaja, da »sistem kakovosti temelji na principih kot so zavzemanje za kakovost s strani vodstva, osredotočenost na potrošnika, zaposlene in dejstva, neprestano izboljševanje in sodelovanje vseh sodelujočih v procesu.« Z namenom izboljšav in upoštevanja vseh dejavnikov pri merjenju in obvladovanju kakovosti, se je razvilo več integriranih modelov, kjer so se avtorji dopolnjevali. Tak primer je Brogowitz, ki je združil modela kakovosti storitev ameriške in skandinavske šole. V model kakovosti storitev s petimi vrzelmi je vključil še tehnično in funkcionalno kakovost elementov (Uran, 2003, str. 71).

4.1 Združevanje modelov

Brogowitz pa ni edini, ki je večjo učinkovitost dosegal z združevanjem modelov. Gregorio (2008, str. 46-48) je v svojem raziskovalnem delu skušal izoblikovati model, s katerim bi pričakovanja potrošnikov lahko natančno specificirali, poleg tega pa še povezali objektivnost in subjektivnost elementov storitev. Tako je izoblikoval integrirani model iz več že poznanih modelov: SERVQUAL, Kanovega modela, Taguchijevega modela funkcije izgube, IPA in trade-off modela. Z dobrimi lastnosti enih modelov odpravlja slabe lastnosti drugih, in sicer s postopnim združevanjem. Tako je tudi povečal uporabnost modelov.

Strošek nekakovosti ali izgubo kakovosti lahko povežemo z zadovoljstvom potrošnikov. Tako postavimo osnovo za povezavo Taguchijevega in Kanovega modela. Za Kanov model velja, da bolj kot je element storitve kakovosten, večje je zadovoljstvo. To lastnost Kanovega modela je mogoče enačiti s Taguchijevo kategorijo več-je-boljše. Ob združitvi teh dveh modelov se izniči pomanjkljivost Kanovega modela, da ne upošteva ostalih kategorij elementov, ki jih je definirala Taguchi. Na sliki 10 je prikazana Kanovemu modelu dodana kategorija manj-je-boljše. Na grafu je dodajanje prikazano z zrcaljenjem funkcij preko osi y. Po združitvi je pomen osi x dvojni. Označuje tako kakovost izvedbe kot tudi trajanje izvedbe storitve. Nato Gregorio izpostavlja problem linearnosti in pomanjkanja prostora za inovativnost modela SERVQUAL. Dopolnjuje ga s Kanovim modelom. Privlačni elementi Kanovega modela temeljijo na inovativnosti, medtem ko samo dejstvo o različnih vrstah elementov z eksponentnim vplivom na zadovoljstvo razbija linearnost. Združitev omenjenih modelov je odlična kombinacija že samo z vidika, da je SERVQUAL kvantitativni, Kanov model pa kvalitativni model.

Slika 10: Taguchi-Kanov model



Vir: R. Gregorio, *Breaking the customer code: A model to translate customer expectations into specification limits*, 2008, str. 61.

Obstajata pa dve pomanjkljivosti, ki sta skupni obema modeloma. Najprej, modela ne vključujeta ugotavljanja pomembnosti. Model, ki je namenjen proučevanju pomembnosti posameznih elementov je model trade-offa. S pomočjo odločanja o pomembnosti med dvema elementoma se izoblikuje vrstni red pomembnosti elementov. Druga skupna pomanjkljivost je odsotnost rešitev za izboljšanje kakovosti po končani analizi rezultatov. Kako torej zmanjšati vrzeli? In kako vzpostaviti optimalno razmerje vrst elementov za doseganje kar najvišje kakovosti. Ali kako oblikovati element, ki bo privlačen. Model, ki je usmerjen k izboljšavam, je IPA model. Z opisanimi združevanji je mogoče oblikovati integrirani model.

4.2 Celoviti model obvladovanja kakovosti storitev v hotelirstvu

V prejšnjih poglavjih smo se spoznali s pojmom kakovosti in različnimi modeli obvladovanja le-te. Na podlagi pridobljenih podatkov in z idejo združevanja modelov lahko izoblikujemo celovit model, prikazan v shemi slike 11. Celoviti model je mogoče uporabiti tudi na splošno za storitveni sektor, vendar ga bomo za boljše razumevanje uporabili na primeru hotelirstva.

Kakovost je le vrh ledene gore oziroma tista vrednota, ki je posredovana gostu. Gosti so v procesu izvajanja storitve sooblikovalci kakovosti in jih uvrščamo v prvo od štirih skupin deležnikov hotelskega podjetja oziroma v vrh gore. Pod površino te ledene gore pa je celoten splet aktivnosti, ki so osnova za nudenje kakovosti. Te aktivnosti so razdeljene v preostale tri skupine deležnikov. Prva skupina so vodstvo, ki predstavlja celotno podjetje in strateške usmeritve, s katerimi oblikujemo storitve. Naloga skupine zaposlenih je dosledno izvajanje teh storitev in ustvarjanje dodatne vrednosti, ki v očeh gosta pomeni kakovost. Zadnja skupina pa zajema lokalno okolje in zunanje partnerje, ki ponujajo komplementarne storitve (lokalni prevoz, slaščičarne, izleti, itd.).

Celovit model je tako razdeljen na štiri glavne sklope, znotraj in med katerimi potekajo aktivnosti. Vsak od sklopov je razdeljen na tehnične in funkcionalne elemente (Grönroosov model), ti pa so razdeljeni še na potrebne, enodimenzionalne in privlačne (Kanov model). Prvotna ideja je bila ne vključiti potrebnih storitev, saj bi predpostavili, da so te storitve predpisane glede na kategorijo, v katero hotel spada. Če torej gost izbere hotel nižje kategorije, ne sme biti nezadovoljen, v kolikor ni deležen katerega od potrebnih elementov, ki spadajo v višjo kategorijo. Vendar bi to lahko predstavljalo veliko pomanjkljivost, če hotel ne bi dosegal standarda kategorizacije, saj bi bilo v tem primeru gostovo nezadovoljstvo največje. Zato se pojavi tudi potreba po obvladovanju potrebnih storitev.

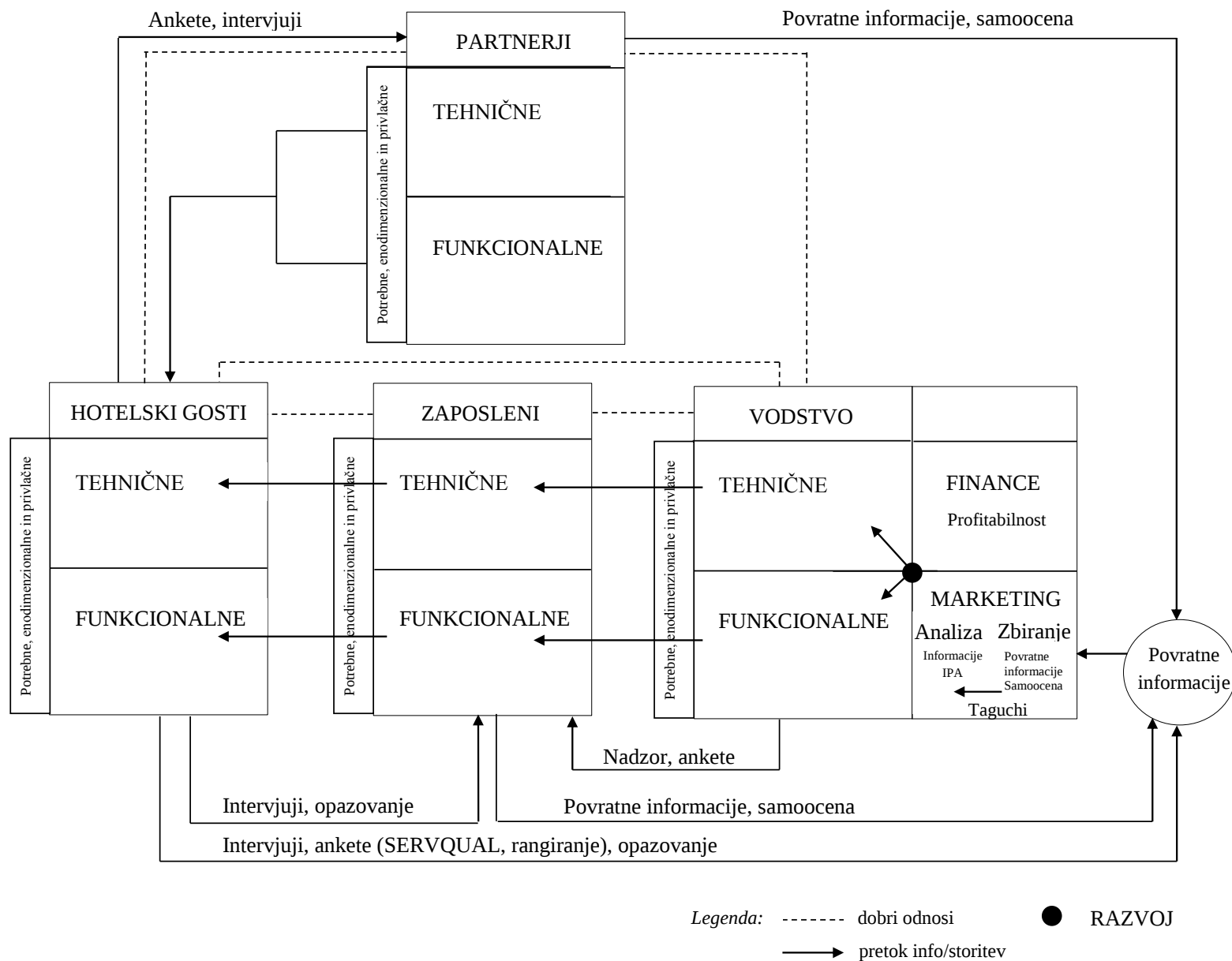
Aktivnosti potekajo tako, da je gost deležen storitve s strani zaposlenega osebja hotela. Probleme nekakovosti je potrebno reševati tako, da se jih najprej dobro spozna. Zato povratno informacijo o kakovosti in zadovoljstvu z izvedenimi elementi storitev in storitvami nasploh pridobivajo v prvi vrsti zaposleni, in sicer prek pogovora med in po storitvi. Idealno bi bilo, če bi tudi pred izvedbo storitve zaposleni pridobili informacijo o pričakovanjih gosta, saj je to vložek v

preprečevanje slabe kakovosti. Vendar ni v navadi, da bi gostu ob prihodu izročili vprašalnik, saj bi to lahko delovalo nekoliko vsiljivo. Po izvedbi storitve pridobljene podatke skupaj s samooceno poteka posredujejo v obdelavo službi trženja. Na tak način hotel posredno meri zadovoljstvo. Neposredni način zajema izpolnjevanje anketnih vprašalnikov (sestavljenih s pomočjo modela SERVQUAL, razvrščanje v range, itd.), opazovanje in osebno angažiranostjo za pogovor z gosti s strani zaposlenih v trženju. Tako trženje pridobi podatke najhitreje. Obstaja pa še najkompleksnejši način pridobivanja povratne informacije, in sicer prek poslovnih partnerjev. Pri tem se pojavi nujen pogoj: dobri medsebojni odnosi, saj brez teh komunikacija ne more biti uspešna. Nato v trženju vse zbrane podatke (upoštevajoč tudi različne raziskave, stanje pri konkurentih, zahteve lokalnega okolja, itd.) skupaj s svojo oceno uspešnosti elementov storitev, prek Taguchijevega modela preverijo stroškovno smotrnost, analizirajo in pretvorijo v podatke. Sledi uporaba IPA modela in iskanje možnih rešitev. Istočasno v oddelku financ preučujejo vplive ponujenih rešitev na prihodke, stroške in dobičkonosnost s pomočjo modela izboljšanja kakovosti in profitabilnosti. V skupni interakciji se nato zgodi razvoj elementov storitev, tako funkcionalnih kot tehničnih in od potrebnih do privlačnih.

Ti procesi se dogajajo znotraj vodstva hotela. Izoblikujejo se storitve, o katerih se vodstvo predhodno odloči, da jih želi izvajati ter jih v izvajanje posreduje zaposlenim na nižjih ravneh. Raziskave Jurana in Deminga (Žnidaršič et al., 1990, str. 25-26) so pokazale, da največ napak naredijo znotraj skupine vodilnih, še posebno v razvojnem oddelku, zato morajo vsi oddelki tesno sodelovati, kar omogoča dober informacijski sistem. Ob posredovanju ideje storitev na nižje ravni se ponovno pojavi prejšnji pogoj po dobrih medsebojnih odnosih in osebnem odnosu do zaposlenih, saj le tako vodstvo hotela učinkovito in razumljivo prenese želeni način izvedbe storitev ostalim zaposlenim. Pri tem imajo ankete zadovoljstva zaposlenih dve prednosti. Prva prednost je v nadzoru zadovoljstva, saj zadovoljno osebje svoje delo opravlja bolj kvalitetno in je tovrstni nadzor posredno tudi nadzor kakovosti. Druga prednost pa je, da osebje občuti zanimanje nadrejenih za njihovo počutje in želje. Na tak način nastajajo osebnejši odnosi. Med zaposlenimi in gosti hotela pa pogoj dobrih odnosov ni nujen, čeprav potreben. V odsotnosti dobrih odnosov je funkcionalna kakovost elementa »prijaznost osebja« nižja in s tem se večja nezadovoljstvo. Enako je glede odnosov podjetij lokalnega okolja do gostov. V modelu so dobri odnosi označeni s črtkanimi črtami. Označeni so tudi odnosi med vodstvom hotela in gosti. Ti so redko prisotni na drugačen način kot z vprašalniki, saj zaposleni na višjih ravneh nimajo zadosti časa, da bi se lahko sprehajali po hotelu in pogovarjali z gosti. Bi pa takšna skrb gostom veliko pomenila.

V celotnem modelu je prisotna pomembnost natančnosti in pravilnosti merjenja zadovoljstva in zaznane kakovosti. Če na pravi način dobimo zanesljive podatke in jih pravilno obdelamo, dobimo informacije, s katerimi se lahko vodstvo spozna s pričakovanji gostov in ustvarja elemente storitev, s katerimi se jim kar najbolj približa. Tudi v temu lahko vidimo osebni odnos, ki ga ima hotel do gosta. Posledica takega odnosa pa je zaupanje in zvestoba blagovni znamki hotela.

Slika 11: Celoviti model obvladovanja kakovosti storitev v hotelirstvu



SKLEP

Po čem povprašujejo turisti, turistični delavci in prebivalci lokalnega okolja hotela? Vsak izmed njih si želi čim kakovostnejše preživljati svoj prosti čas, pa naj bo to doma, na delu ali na dopustu. Iz tega razloga mora hotelsko podjetje skrbeti za zadovoljstvo vseh svojih deležnikov, če želi doseči poslovno uspešnost. Deležniki so deli, ki sestavljajo proces izvajanja storitev, prav tako kot posamezne faze in aktivnosti v procesu izvedbe storitev. Hotel mora torej kakovost obvladovati na vseh ravneh izvajanja storitev. Celovito obvladovanje kakovosti je nujno za povezovanje kakovosti elementov in storitev v kakovostno podobo hotela. Iz istega razloga morajo biti povezani tudi merski instrumenti, ki ugotavljajo odstopanja od kakovosti. Ne sme nas biti strah delati napake, dokler se potrudimo, da jih opazimo in odpravimo. Gost bo kakovost hotela vrednotil glede na celotni splet in ne glede na posamezno storitev ali še podrobneje, glede na posamezen element storitve. Seveda je boljše, če napake sploh ne naredimo, vendar se gostova zaznava kakovosti hotela kot celote ne bo spremenila, če napako takoj ob naslednji storitvi popravimo.

Gosti so vse bolj informirani in zahtevni, celo razvajeni. Zato je treba nenehno povečevati kakovost storitev. Če ima podjetje sistematičen in specializiran način merjenja, je verjetnost, da bo pridobilo točne informacije in zadovoljilo gostove potrebe po kakovostnih storitvah, večja. Pomembna je decentralizacija funkcije kakovosti že samo zaradi tega, da je olajšano povezovanje med oddelki, pa tudi zato, da so tudi nižji zaposleni vključeni v proces oblikovanja čim bolj raznolikih elementov storitev. Heterogenost elementov je tista, ki ustvarja dodatno vrednost. Tako kot pri uporabi proizvodov je tudi pri izkustvu storitve najpomembnejša potrošnikova izkušnja, ki jo prevevajo čustva, ki ustvarjajo občutek lagodja in kakovosti. Trud podjetja za oblikovanje čim bolj individualiziranih elementov nedvomno ustvarja prepričljive storitve. Biti moramo potrpežljivi, saj se spremembe v zadovoljstvu oziroma vedenju gostov ne spreminjajo tako hitro, kot lahko hotel spreminja svoje storitve. Management kakovosti ima dolgoročni pomen, vendar ga je potrebno obvladovati vsak dan.

Z obravnavo različnih modelov obvladovanja kakovosti smo izluščili njihovo funkcijo in dobre ter slabe lastnosti. Pri nekaterih modelih smo ponudili možne rešitve. Zadnje poglavje ponuja najboljši način odpravljanja pomanjkljivosti, in sicer predstavlja idejo združevanja različnih modelov. Lep primer je Gregorijev integrirani model. Uspelo pa nam je oblikovati še malo širši model, ki smo ga poimenovali kar celoviti model in ga prilagodili za primer hotelskega podjetja. Združeni model ohranja funkcije posameznih modelov in jih celo izboljšuje, saj celovitost ustvarja dodatno vrednost. Ni vedno nujno združiti več modelov v enega. Zadostuje že, da je združevanje zaporedno, tako da se modeli dopolnjujejo z vsakim naslednjim korakom obvladovanja kakovosti. Vendar združevanje ustvarja časovni izkoristek, saj lahko naenkrat ugotovimo več različnih stvari. Ugotovljen je bil pomen celovitega prepletanja kakovosti v vseh procese in na vseh ravneh poslovanja. Skrb za odkrivanje in popraviljanje napak ter težnja po raznovrstnosti elementov storitev zaokrožujejo področja, vključena v celoviti model. Področja, ki so bistvena za uspešno obvladovanje kakovosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Andrejčič, R., Brekić, J., Devetak, G., Florjančič, J., Jereb, J., Jesenko, J., Ljubič, T., Pauko, F., Rajkovič, V., Rebernik, M., Rekar, M., Tkalčič, M., & Vuk, D. (1997). *Management v turizmu*. Kranj: Moderna organizacija.
2. Avelini-Holjevac, I. (1997). Total quality management for the hotel industry and tourism. V *Publication of the Aiest: Quality management in tourism = La gestion de la qualité dans le domaine du tourisme = Qualitätsmanagement im Tourism: reports / 47th Congress 1997, Cha-Am (Thailand)* (str. 173-191). St-Gall: Editions Aiest.
3. Babič, A., Bernik, I., Bojančič, V., Ekar, F., Bernik, M., Krišelj, M., Luin, D., Marolt, B., Peterlič, S., Peterka, F., Podkrižnik, F., Purič, I., Skubic, R., Štruci, D., & Zavrnik, B. (1998). *Management v turizmu 2*. Kranj: Moderna organizacija.
4. Brezovec, A. (2000). *Marketing v turizmu: Izhodišča za marketinško razmišljanje in upravljanje*. Portorož: Turistika, Visoka šola za turizem.
5. Crosby, P. B. (1989). *Kakovost je zastonj : umetnost zagotavljanja kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control*. New York: McGraw-Hill.
7. Gregorio, R. (2008). *Breaking the customer code: A model to translate customer expectations into specification limits* (magistrsko delo). Švedska: Linköping institute of technology.
8. Gržinić, J. (2007). Concepts of service quality measurement in hotel industry. *Ekon. misao praksa*, 16(1), 81-98.
9. *Kano model analysis*. Najdeno 1. julija 2011 na spletnem naslovu <http://people.ucalgary.ca/~design/engg251/First%20Year%20Files/kano.pdf>
10. Knežević, M., & Bizjak, B. (2009). *Merjenja in nekateri merski instrumenti v turističnih raziskavah*. Portorož: Turistika.
11. Miller, J. (2007, 9. julij). Top 10 Improvement tools named after Lean sensei. Najdeno 7. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.gembapantarei.com/2007/07/top_10_improvement_tools_named_after_lean_sensei.html
12. Ogorelc, A. (2001). *Mednarodni turizem*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
13. Ravnihar, B. (1999). *Uvajanje in zagotavljanje kakovosti ter sistem kakovosti po ISO 9000* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Rusjan, B. (2009). *Management proizvodnih in storitvenih procesov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Trnavčević, A., Biloslavo, R., Snoj, B., Logaj, V., & Kodrič, B. (2007). *Ko država šepeta. Marketinška kultura v šoli*. Koper: Fakulteta za management Koper.
16. Treven-Bončina, G. (2009). *Vpliv sistema kakovosti na zadovoljstvo strank in zaposlenih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Uran, M. (2003). *Kakovost storitev kot strategija diferenciacije za ustvarjanje konkurenčne prednosti slovenskega hotelirstva* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

18. Weiermair, K. (1997). On the concept and definition of quality in tourism. V *Publication of the AIEST: Quality management in tourism = La gestion de la qualité dans le domaine du tourisme = Qualitätsmanagement im Tourism: reports / 47th Congress 1997, Cha-Am (Thailand)* (str. 33-58). St-Gall: Editions AIEST.
19. Žnidaršič, J., Seražin, S., & Polak, P. (1990). *Razumevanje kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

<i>Priloga 1: Vrste kakovosti</i>	<i>1</i>
<i>Priloga 2: Dvaindvajset kriterijev.....</i>	<i>2</i>
<i>Priloga 3: Vrednostna veriga turizma</i>	<i>3</i>
<i>Priloga 4: Vpliv kriterijev na vrzeli</i>	<i>4</i>

Priloga 1: Vrste kakovosti

Vrsta kakovosti	Viri	Vprašanje	Definirana v...	Nosilci	Sredstvo diferenciacije	Ocena s/z	Naziv
TEHNIČNA	Materialni	Kaj nudimo	Pravilniku o kategorizaciji	Državne institucije in podjetja	Ne	Pravilnikom o kategorizaciji	KATEGORIJA NASTANITVENEGA OBJEKTA
FUNKCIONALNA	Človeški	Kako nudimo	Dimenzijah storitve	Podjetja in interesna združenja	Da	Instrumenti za merjenje (SERVQUAL)	KAKOVOST STORITEV
ETIČNA ali PRESTIŽNA	Kombinirano	Kakšno sliko ima potrošnik o podjetju	Standardih (interesnih združenj, podjetja, lokalnega okolja)	Podjetja, interesna združenja, verige, itd.	Odvisno od verodostojnosti ponudnika	Ni direktno merljiva	KAKOVOST V PONUDBI

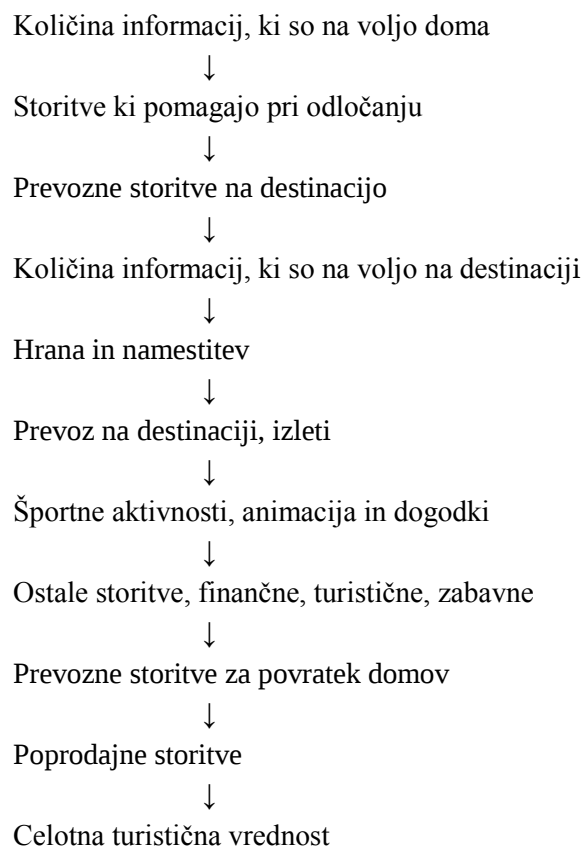
Vir: M. Uran, Kakovost storitev kot strategija diferenciacije za ustvarjanje konkurenčne prednosti slovenskega hotelirstva, 2003, str. 77.

Priloga 2: Dvaindvajset kriterijev

- Zanesljivost
 - Ponujanje obljubljenih storitev
 - Zanesljivost pri reševanju problemov
 - Pravilna izvedba storitev že prvikrat
 - Ponujati storitve ob obljubljenem času
 - Vzdrževati evidence brez napak
- Odzivnost
 - Obveščanje potrošnikov o času izvedbe storitev
 - Hitre storitve za potrošnike
 - Pripravljenost pomagati potrošnikom
 - Pripravljenost za odzive na zahteve potrošnikov
- Zaupanje
 - Zaposleni, ki vzbujajo zaupanje v potrošnikih
 - Dajati potrošnikom občutek varnosti pri njihovih transakcijah
 - Zaposleni, ki so dosledno vljudni
 - Zaposleni, ki imajo znanje za odgovarjanje na vprašanja potrošnikov
- Vživetje
 - Dajati potrošnikom individualno pozornost
 - Dajati potrošnikom individualne pozornosti
 - Zaposleni, ki se ukvarjajo s potrošniki na skrben način
 - Imeti pri srcu najboljši interes potrošnikov
 - Zaposleni, ki razumejo potrebe svojih strank
 - Primeren delovni čas
- Urejenost
 - Sodobna oprema
 - Vizualno privlačna infrastruktura
 - Zaposleni, ki imajo urejen in strokoven videz
 - Vizualno privlačni materiali, povezani s storitvami

Vir: R. Gregorio, Breaking the customer code: A model to translate customer expectations into specification limits, 2008, str. 32.

Priloga 3: Vrednostna veriga turizma



Vir: K. Weiermair, On the concept and definition of quality in tourism, 1997, str. 40.

Priloga 4: Vpliv kriterijev na vrzeli

Vrzel	Zmanjšuje odmik	Povečuje odmik
Pozicioniranja	• Tržne raziskave • Orientiranost k potrošniku • Zavezanost managementa h kakovosti storitve • Vodenje izboljšanja kakovosti • Razumevanje konceptov kakovosti	
Specifikacije	• Oblikovanje specifikacij • Standardizacija in alokacija virov • Percepcija o izvedljivosti • Upravljanje z zaposlenimi • Stopnja koordinacije in integracije	• Število ravni managementa
Izvrševanja	• Timsko delo • Pripravljenost zaposlenih za delo • Usposabljanje zaposlenih • Motivacija in nagrajevanje zaposlenih • Vodenje z udeležbo in odločanje • Pozitiven odnos do zaposlenih in med njimi	• Konfliktne situacije • Kritike nadrejenih • Nejasnost delovnih nalog
Komunikacije	• Horizontalna komunikacija • Zunanja komunikacija • Percepcija zaposlenih o storitvah	
Evalvacije in povratne informacije	• Merjenje delovne učinkovitosti zaposlenih • Povratne informacije	

Vir: povzeto po M. Uran, Kakovost storitev kot strategija diferenciacije za ustvarjanje konkurenčne prednosti slovenskega hotelirstva, 2003, str. 118-160.