Analiza konkurenčnih prednosti v storitveni dejavnosti zdraviliški turizem v Sloveniji
IZJAVA

Študentka KATJA POGOREVC izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. MAJE MAKOVEC BRENČIČ.

V Ljubljani, dne 25.08.2004
Podpis_____________________

__________________________________________
KAZALO

1. UVOD ........................................................................................................................ ... 1

2. DEFINIRANJE POJMOV KONKURENCA, KONKURENČNOST IN KONKURENČE PREDNOSTI ........................................................................................................ 2
   2.1. Konkurenca ................................................................................................................. 2
   2.2. Konkurenčnost ............................................................................................................. 2
   2.3. Konkurenčne prednosti ................................................................................................. 3
      2.3.1. Obranljive konkurenčne prednosti (SCA) ............................................................... 5
   2.4. Nivojnost merjenja konkurenčnih prednosti ........................................................ 7
      2.4.1. Merjenje konkurenčnih prednosti na ravni države .................................................. 8
      2.4.2. Merjenje konkurenčnih prednosti na ravni dejavnosti ............................................. 9
      2.4.3. Merjenje konkurenčnih prednosti na ravni podjetja ................................................ 11

3. PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI ZDRAVILIŠKI TURIZEM V SLOVENIJI. 12
   3.1. Značilnosti zdraviliškega turizma ............................................................................. 12
      3.1.1. Primarna turistična ponudba ................................................................................. 14
      3.1.2. Sekundarna turistična ponudba ............................................................................. 14
   3.2. Zdraviliški turizem v Sloveniji ................................................................................... 15
      3.2.1. Zakon o slovenskih naravnih zdraviliščih ............................................................... 15
   3.3. Značilnosti zdraviliškega turizma v Sloveniji ........................................................... 16

4. IZBOR DEJAVNIKOV KONKURENČNIH PREDNOSTI ............................................. 18
   4.1. Predstavitev izbranih dejavnikov konkurenčnih prednosti – opredelitev, način merjenja ............................................................................................................. 19
      4.1.1. Kakovost storitev ................................................................................................... 19
      4.1.2. Tržna naravnanost podjetja .................................................................................. 21
      4.1.3. Trženjski inovativnost .......................................................................................... 22
      4.1.4. Znanje in inovativnost .......................................................................................... 24
   4.2. Izbrani načini merjenje dejavnikov konkurenčnih prednosti .................................. 26
      4.2.1. Kakovost storitev ................................................................................................... 26
      4.2.2. Tržna naravnanost podjetja .................................................................................. 26
      4.2.3. Trženjski inovativnost .......................................................................................... 27
      4.2.4. Znanje in inovativnost .......................................................................................... 28
   4.3. Merjenje konkurenčnih prednosti kot odvisne spremenljivke ................................ 28

5. EMPIRIČNA ANALIZA KONKURENČNIH PREDNOSTI ............................................ 31
   5.1. Namen in struktura raziskave .................................................................................... 31
   5.2. Raziskovalne hipoteze ............................................................................................. 32
   5.3. Metodologija ............................................................................................................ 33
      5.3.1. Oblikovanje vprašalnika in postopek zbiranja podatkov ...................................... 33
5.3.2. Uporabljene metode statistične analize ........................................................................................................ 33

5.4. Rezultati empirične analize ...................................................................................................................... 34
  5.4.1. Značitnosti vzorca ................................................................................................................................. 34
  5.4.2. Analiza izbranih dejavnikov konkurenčnih prednosti ........................................................................... 35
    5.4.2.1. Analiza povprečnih vrednosti in odvisnosti med posameznimi sestavinami kakovosti storitev ................................................................................................................................. 35
    5.4.2.2. Analiza povprečnih vrednosti in odvisnosti med posameznimi sestavinami tržne naravnanosti podjetja ........................................................................................................................................... 37
    5.4.2.3. Analiza povprečnih vrednosti in odvisnosti med posameznimi sestavinami trženjskih odnosov ................................................................................................................................................ 38
    5.4.2.4. Analiza povprečnih vrednosti in odvisnosti med posameznimi sestavinami znanja in inovativnosti ........................................................................................................................................ 40
  5.4.3. Povezanost dejavnikov konkurenčnih prednosti in odvisnih spremenljivk .............................................. 41
  5.4.5. Analiza parcialnih hipotez .................................................................................................................. 43

6. SKLEP ......................................................................................................................................................... 44

LITERATURA .................................................................................................................................................. 47

VIRI ................................................................................................................................................................. 51

PRILOGE ....................................................................................................................................................... I
1. UVOD

Zaradi vedno večjih sprememb v sodobnem konkurenčnem okolju so ekonomski subjekti postavljeni pred vedno nove zahteve po uvajanju izboljšav, potrebnih za tržno uspešnost. Pri takšni spremenljivosti, kjer postajajo edina stalnica spremembe, je težko najti zanesljive pristope za dosego trajnih konkurenčnih prednosti. Temeljna naloga ekonomskih subjektov je, kako doseči takšne konkurenčne prednosti, ki se bodo v času ohranjale in razvijale.

Namen diplomske naloge je proučiti temo konkurence in konkurenčnih prednosti, ki je v svetovni literaturi obravnavana na različne načine in skozi različne ravni merjenja. Iz obstoječe literature želim izbrati ustrezne pristope merjenja oz. ocenjevanja konkurenčnih prednosti.

Temeljni cilj dela je na teoretični podlagi oblikovati lasten model ocenjevanja konkurenčnih prednosti in ga uporabiti na primeru podjetij v zdraviliški dejavnosti v Sloveniji.

Primarni izziv raziskave je potrditev temeljne hipoteze, ki pravi, da podjetja z izbranimi dejavniki (kakovost storitev, tržna naravnanost, trženjski odnosi, znanje in inovativnosti) dosegajo konkurenčne prednosti.

2. DEFINIRANJE POJMOV KONKURENCA, KONKURENČNOST IN KONKURENČE PREDNOSTI


2.1. Konkurenca


Ena izmed številnih definicij konkurence npr. trdi, da je konkurenca motor ekonomske rasti in razvoja, in sicer za nacionalno ekonomijo kot celoto, pa tudi za posamezna podjetja. Na mikro nivoju je konkurenca tista sila, ki motivira podjetja, da iščejo inovativne načine za dosego enakih rezultatov z manjšim obsegom virov (gre za učinkovitost virov (resource efficiency)), oz. da dosežejo boljše rezultate z enakimi vložki (uspešnost virov (resource effectiveness)). Na makro nivoju konkurenca zagotavlja ohranjanje le najbolj vzdržljivih podjetij, ki lahko preživijo stalen boj v nadgradnji uporabe omejenih virov (Jepma, Rhoen, str. 7, 1996).

2.2. Konkurenčnost

Zgodovinsko gledano se pojem konkurenčnosti v ekonomski teoriji pojavi ob vprašanju, zakaj ekonomski subjekti splošno trgujejo. Odgovore nanj predstavljajo teorija absolutnih prednosti (Smith), primerjalnih prednosti (Ricardo, Heckscher-Ohlin), življenjskega cikla (Vernon), verige vrednosti (Porter), konkurenčnosti naroda (Porter) (Makovec Brenčič, 2000, str. 1). Na nivoju države najdemo številne definicije konkurenčnosti. Rugman (1995, str. 99) pravi, da konkurenčnost države izvira iz sposobnosti podjetij, da delujejo v tisti dejavnosti, kjer ustvarjajo dodano vrednost določeni dejavnosti v državi in to dodano
vrednost ohranajo na dolgi rok kljub mednarodni konkurenci. Država postane bolj ali manj konkurenčna, če se izboljša ali poslabša njena sposobnost prodaje na domačem in tujem trgu kot posledica sprememb stroškov, cen in drugih dejavnikov (Balassa, 1985, str. 27).

Feurer in Chaharbaghi (1994, str. 49) definirata konkurenčnost na ravni podjetja. Tudi onadva pravita, da je konkurenčnost relativna in je odvisna od tega, kako podjetje ocenjujejo njihove stranke (customer values) in lastnike (shareholder values), od finančne moči podjetja, ki determinira sposobnost akcije in reakcije v konkurenčnem okolju, ter od človeškega potenciala in tehnologije v podjetju. Konkurenčnost se lahko vzdržuje dolgoročno samo v primeru, da našteti faktorji, ki so po vsebini nasprotujejo si narave, delujejo v ravnovesju.


2.3. Konkurenčne prednosti


Weerawardena (2003, str. 408) definira konkurenčno prednost kot superiorno tržno pozicijo, s katero podjetje dosega relativno nižje stroške in/ali priskrbi kupcu boljšo vrednost izdelka, kar se kaže v vodilnem tržnem deležu oz. superiornem finančnem delovanju podjetja.


Obstajajo štiri hipoteze o osnovah konkurenčnih prednosti (Čater, 2003, str. 30):

✧ **hipoteza na temelju virov:**
Ta postavlja v vlogo možnih osnov konkurenčnih prednosti vire podjetja. Obravnavana hipoteza v precejšnji meri temelji na t.i. teoriji podjetja, na temelju njegovih virov – teoriji virov (resource-based theory)¹.

✧ **hipoteza na temelju šole industrijske organizacije:**
V okviru te hipoteze avtorji obravnavajo le dve možni osnovi konkurenčne prednosti podjetja: stroškovno učinkovitost (nižji stroški) v primerjavi s konkurenco in diferenciacijo proizvoda oz. storitev.

✧ **hipoteza na temelju sposobnosti:**
Večina avtorjev, ki zagovarjajo to hipotezo, našteva naslednje vrste sposobnosti: managerske sposobnosti (managerial competences), sposobnosti na strani vložkov in izložkov v oz. iz poslovnega procesa (resource based, output-based competences) ter sposobnosti, vezane na sam poslovni proces (transformation-based competences). Kot posebno podhipotezo v okviru hipoteze o sposobnostih stroka obravnava t.i. osrednje sposobnosti (core competences) kot osnovo konkurenčnih prednosti.

✧ **hipoteza na temelju znanja:**
Po njej si podjetje lahko ustvari konkurenčno prednosti le, če zna na ustrezen način pridobivati, ustvarjati, uporabljati ter izkoriščati znanje, ki ga potrebuje.

Najpomembnejša razlika med omenjenimi hipotezami je v načinu razumevanja izvira konkurenčnih prednosti. Medtem ko hipoteza na temelju šole industrijske organizacije trdi...

---

da mora podjetje izhajati iz strukturnih značilnosti svoje dejavnosti (panoge)\textsuperscript{2} ter šele nato oblikovati svojo strategijo grajenja konkurenčne prednosti (gre za pristop »od zunaj navznoter«, hipoteze na temelju virov, sposobnosti in znanja pa zagovarjajo, da je treba izhajati prvenstveno iz podjetja (gre za pristop »od notri navzven«). To pomeni, da si slednje tri hipoteze v bistvenih stvareh niso nasprotuječe, temveč so komplementarne in delno druga drugi substitut. V nekaterih pogledih se prekrivajo, zato jih nekateri avtorji združujejo v eno samo razširjeno hipotezo (Čater, 2003, str. 135). Sama se v nadaljevanju naslajama na tako kombinacijo. Izbor dejavnikov konkurenčnih prednosti (glej Poglavje 4) temelji na kombinaciji hipoteze na temelju virov in hipoteze na temelju znanja.

Konkurenčne prednosti so relativne, kar pomeni, da so primerljive z drugimi podjetji v dejavnosti na mednarodnih trgih v času. Čas konkurenčnih prednosti vpliva na njihovo obranljivost, to je trajanje konkurenčni prednosti in s tem vrhunškega finančnega rezultata kot vidika realizacije prednosti na trgu (Makovec Brenčič, str. 39, 2000). Zato v nadaljevanju podrobneje predstavljam obranljive konkurenčne prednosti.

2.3.1. Obranljive konkurenčne prednosti (SCA)

Izraz konkurenčne prednosti je tradicionalno opisan v smislu sposobnosti, znanj in virov, ki podjetju omogočajo prekosit konkurente v isti dejavnosti. Sam koncept je statičen in ne daje zadovoljive obrazložitve, kako konkurenčne prednosti ohraniti v dinamičnem konkurenčnem okolju.

Izraz obranljive konkurenčne prednosti (v nadaljevanju SCA – sustainable competitive advantages) pa upošteva zaščito konkurenčnih prednosti podjetja v daljšem časovnem obdobju. V tem kontekstu obranljivost različni avtorji različno definirajo. Večina diskusije o obranljivih konkurenčnih prednostih poteka v defenzivnem smislu, saj se osredotočajo na že obstoječe prednosti podjetja.

Grant (1995, str. 45) povezuje obranljivost konkurenčnih prednosti z mobilnostjo, dolgotrajnostjo in z zmožnostjo ponovitve. Dolgotrajnost določa, kako dolgo se neka konkurenčna prednost lahko vzdržuje in se obravnava v smislu sposobnosti konkurentov, da se dokoplejo do virov, na katerih podjetje gradi konkurenčne prednosti. Dolgotrajnost je povezana z mobilnostjo in z zmožnostjo ponovitve v smislu obsega oz. zmožnosti premestitve virov med konkurenti in stopnjo truda, ki jo morajo konkurenti vložiti v raziskave in razvoj za posnemanje teh virov.


Slika 1 (glej Priloga 4) predstavlja hierarhično klasifikacijo vиров, kot sta jo obravnavala Chaharbaghi in Lynch.

SCA je produkt strateških in konkurenčnih prednosti. Predstavlja proces, ki zadovoljuje konkurenčne potrebe sedanjosti in hkrati ne ogroža zmožnosti zagotavljanja konkurenčnih prednosti v prihodnje. Tak dinamičen proces je grajen na naslednjih osnovah:

- SCA koncept je konzervativno naravnan, saj so viri omejeni;
- SCA temelji na potrebah, kjer mora delovanje podjetja ustrezati potrebam trga;
- SCA koncept je naravnan v prihodnost in prehaja meje kratkoročnega upravljanja podjetja ter se usmerja na dolgoročni razvoj vиров za dosego strateških prednosti.


Naštete sestavine je potrebno vgraditi v strategijo podjetja. To je naloga managementa, ki s svojim dinamičnim delom in sposobnostjo, da osnuje in vgradi učinkovito strategijo vиров v delovanje podjetje predstavlja prvobiten vir obranljivih konkurenčnih prednosti.
Pri definiranju konkurenčnih prednosti oz. pri izboru dejavnikov konkurenčnih prednosti v storitveni dejavnosti je potrebno upoštevati karakteristike storitev kot so neopredmetenost\(^3\), nehomogenost (spremenljivost), neločljivost\(^4\) (proizvodnja, distribucija in poraba potekajo sočasno – v prisotnosti porabnika), ni možnosti shranjevanja (ni zalog), ni prenosa lastništva. Te karakteristike ločujejo storitev od proizvoda. Ker je zdraviliška dejavnost, kjer analiziram konkurenčne prednosti, storitvena dejavnost, v nadaljevanju (glej Poglavje 4) črpam iz strokovne literature tistih avtorjev, ki so v storitveni dejavnosti že obravnavali konkurenčne prednosti, iskali primerne dejavnike in načine merjenja teh.

### 2.4. Nivojnost merjenja konkurenčnih prednosti

Definicija konkurenčnosti in konkurenčnih prednosti se v teoriji najpogosteje povezuje z nivojem njenega merjenja (Krugman, 1994, str. 29). Tako kot ne obstaja enotno mnenje o tem, kaj so konkurenčne prednosti, tako do danes tudi še ni enotnega ali prevladujočega načina merjenja konkurenčnih prednosti glede na raven merjenja le-teh.

V literaturi se pojavljajo tri ravni obravnavanja konkurenčnih prednosti, in sicer na ravni države, dejavnosti in podjetja. Raven države je povezana z Adamom Smithom in njegovo teorijo absolutne prednosti. Sledijo mu David Ricardo s teorijo primerjalnih prednosti, Heckler-Ohlinova teorija razmerij faktorjev in Porter s svojim »diamantom konkurenčne prednosti naroda«. Druga raven, raven dejavnosti, je prav tako povezana s Porterjem oz. njegovim konceptom strukturnih značilnosti dejavnosti. Osnovna ideja tega koncepta je, da so podjetja v katerikoli dejavnosti neposredno pod vplivom petih konkurenčnih silnic (pogajalske moči dobaviteljev ter kupcev, nevarnosti vstopa novih konkurentov v dejavnost, nevarnosti substitucije ter konkurence med obstoječimi podjetji v dejavnosti).

Tretja raven je raven podjetja. V bistvu gre za raven strateških poslovnih enot, saj je v velikih diverzificiranih podjetjih velikokrat nesmiselno govoriti o konkurenčnih prednostih za celotno podjetje (Bertoncelj, 2003, str. 3).

Kot že naslov samega diplomskega dela pove, je raven dejavnosti tista, na kateri bom obravnavala koncept konkurenčnih prednosti.

---

\(^3\) **Neopredmetenost** je povezana z večjim tveganjem, saj storitev ni mogoče otipati, si je ogledati in preizkusiti njihovega delovanja. Porabniki se zato pogosto v večji meri zanašajo na osebne vire informacij oz. vire, ki jim zaupajo, in eno. To sta zanje pokazatelja kakovosti. Pomembna vloga trženjskih prizadevanj je zato zmanjšanje negotovosti porabnikov z dodajanjem fizičnih dokazov ali razvojem močnih storitvenih znakov, pomembno vlogo pri tem pa imajo tudi zaposleni (Kolar, 2003, str. 27).

\(^4\) **Neločljivost** pomeni intenzivnejše vključevanje porabnika v proces proizvodnje, zaradi česar so tudi končni rezultati in kakovost storitev odvisni od porabnika, vsekakor pa od njegove interakcije s ponudnikom. V tem povezavi s tem je tudi večja spremljivost storitev in otežen nadzor kakovosti. Kakovost interakcije s porabniki je mogoče izboljšati s poenostavitvijo in standardizacijo postopkov ter z razvojem usposobljenosti zaposlenih (Kolar, 2003, str. 27).
2.4.1. Merjenje konkurenčnih prednosti na ravni države

Razvojno gledano so se kot najpogostejši kriteriji in mere konkurenčnosti na nivoju države pojavili (Makovec Brenčič, 1996, str. 30):

- **saldo tekočega dela plačilne bilance**;
  Presežek kaže dvig konkurenčnosti, primanjkljaj njen padec.

- **delež države v svetovnem izvozu**;
  Rast deleža države v svetovnem izvozu naj bi povečevala mednarodno konkurenčnost držav.

- **gibanje realnega menjalnega tečaja**;
  Depreciacija domače valute vodi v večanje cenovne konkurenčnosti na tujem.

- **cena delovne sile**;
- **produktivnost**.


---

5 V današnjem času ta dejavnik izgublja svoj pomen, saj so izstopajoče konkurenčne prednosti razvitih trgovine cenovni dejavniki, kot so kakovost (proizvoda, storitve), inovativnost, tržna naravnanost podjetja, trženjski odnosi.

6 Največji pomen produktivnosti z vidika konkurenčnosti pripisuje Porter (1990, str. 6): »*Produktivnost je osnovna determinanta življenjskega standarda naroda na dolgi rok, od katere je odvisna višina dohodka na prebivalca.*« Tudi teorija primerjalnih prednosti dvig produktivnosti postavlja med najbolj pomembne načine dosegta mednarodne konkurenčnosti. Tu ne gre le za dvig produktivnosti v smislu tehnološke rivalitete, ampak vse bolj v smislu povečanja inovacij v širšem smislu, to je inovacij v neproizvodnih funkcijah v podjetju.
2.4.2. Merjenje konkurenčnih prednosti na ravni dejavnosti


Merjenje konkurenčnosti na ravni dejavnosti je pomožni koncept ocenjevanja konkurenčnih prednosti, saj lahko izbrana dejavnost združuje tako dobra kot slaba podjetja, kar v oceni njenih značilnosti oz. konkurenčnih prednosti in pomanjkljivosti ne pride nujno do izraza. Z vidika dejavnosti je težko potegniti ločnico, kje se končujejo konkurenčne prednosti podjetij na eni oz. vplivi konkurenčnosti države na drugi strani (Makovec Brenčič, 1996, str. 50).

Ker so podjetja viri in nosilci oblikovanja prednosti, ne smemo pri analizah konkurenčnosti na nivoju dejavnosti pozabiti na njihov izvirni pomen in različne vidike heterogenosti med njimi, še zlasti ne, ko govorimo o analizah za potrebe ekonomske politike. Kljub temu je z vidika razvoja konkurenčnih prednosti podjetij ta nivo pomemben, saj država skozi ekonomsko politiko vpliva na ustvarjanje skupnih pogojev podjetij v dejavnosti (Makovec Brenčič, str. 75). Od tu izvira tudi Porterjevo razmišlanje o konkurenčnih prednostih dejavnosti posameznih držav in uveljavljanju konkurenčnih prednosti podjetij na podlagi vplivov okolja.


Pri empiričnih raziskavah avtorji uporabljajo različne kazalce. Dmitrovčeva (1993, str. 23) razlaga, da je »izbira ustreznih kazalcev otežkočena zaradi vprašanja njihove statistične kakovosti, ekonomskega pomena, subjektivnosti ocen raziskovalca in razpoložljivosti podatkov«.

Raziskave merjenja konkurenčnih prednosti dejavnosti bi lahko razdelili po naslednjih načinih (Makovec Brenčič, 1996, str 52):

- **strukturna analiza dejavnosti;**
  - nevarnost vstopa novih konkurentov;
  - nevarnost novih proizvodov, substitutov;
  - pogajalska moč dobaviteljev;
  - pogajalska moč kupcev;
  - konkurenca med obstoječimi konkurenti v dejavnosti.

Skupna moč teh petih spremenljivk določa sposobnost dejavnosti, da določa v povprečju takšne stopnje donosnosti investicij, ki presežejo stroške vloženega kapitala. To pa je predpogoj konkurenčnosti.

- **življenjski cikel dejavnosti;**

- **portfolio analiza;**

- **benchmarking.**
dejavnosti gre pri benchmarkingu za primerjavo razkoraka med matičnim in vodilnim podjetjem v dejavnosti v vseh procesih delovanja nekega podjetja.

Obstajajo še drugi pristopi merjenja konkurenčnosti. Aaker (1988, str. 140-144) npr. konkurenčnost dejavnosti ocenjuje na podlagi trženjskega pristopa (tržni delež, stopnja zadovoljitve kupcev), kakovosti in zanesljivosti delovanja proizvodov v primerjavi s konkurenčnimi, relativne višine stroškov, razvoja novih proizvodov, sposobnost managementa, produktivnosti dela in odnosa zaposlenih do matičnih podjetij.

2.4.3. Merjenje konkurenčnih prednosti na ravni podjetja

Tako kot na ravni države in na ravni dejavnosti je težko opredeliti tudi merjenje prednosti na ravni podjetja, ker je veliko načinov in pristopov. Razlog je v tem, da vsako podjetje deluje v specifičnem zunanjem okolju (zunanji dejavniki), hkrati pa ima svoje notranje značilnosti kot spremenljivke potencialnih konkurenčnih prednosti. Na ravni podjetja lahko merimo konkurenčne prednosti skozi posamične spremenljivke: dobiček (čisti poslovni izid), tržni delež, delovna sila (človeški dejavnik), stopnja rasti itd.

V nadaljevanju naštevam le nekaj načinov in pristopov pri merjenju konkurenčnih prednosti na ravni podjetja:

- **veriga vrednosti;**
  Veriga vrednosti (glej Priloga 4, Slika 2) je Porterjev koncept, ki je primeren za odkrivanje prednosti *proizvodnih podjetij*. Osnovni vir konkurenčnosti Porter vidi v boljši diferenciaciji proizvoda. Podjetje si pridobi prednost takrat, ko je sposobno ustvariti za svojega kupca takšno vrednost, ki presega stroške ustvarjanja te vrednosti.

- **benchmarking;**
  Pri benchmarkingu gre za razumevanje, merjenje, presošanje in primerjanje, torej za raziskovalni proces. Ta zagotovi koristne informacije, ki izboljšajo kakovost odločanja. Pri tem ne gre posnemanje drugih, pač pa za pragmatično iskanje idej za izboljšanje poslovanja. Benchmarking je torej managersko orodje, ki zahteva resen pristop in veliko časa, kajti le tako lahko generira koristne informacije za izboljšanje delovanja kateregakoli vidika poslovanja podjetja.

- **portfolio analiza;**
  Portfolio analiza je merjenje in odkrivanje prednosti in slabosti v ofenzivnem mednarodnem poslovanju. Cilj metode je ugotoviti, kako doseči optimalni splošt izvoznih proizvodov, mednarodnih trgov, načinov in oblik v mednarodnem poslovanju.

- nekatere posamične spremenljivke.

Prej opisani načini merjenja konkurenčnih prednosti na nivoju podjetja so se nanašali predvsem na proizvodna podjetja (razen benchmarkinga). Koncept merjenje je že v osnovi povezan z merljivimi spremenljivkami kot so dobiček/stroški, tržni delež, stopnja rast tržnega deleža, ROE (Return on Equity). V storitvenih dejavnosti so v ospredju posamezne necenovne spremenljivke in viri v podjetju, kot so kakovost, tržna naravnanost podjetja, človeški kapital, management, inovacije različnih vrst itd.


3. PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI ZDRAVILIŠKI TURIZEM V SLOVENIJI

3.1. Značilnosti zdraviliškega turizma


Dolga odtujenost človeka od narave vodi v telesno in duševno nazadovanje. Za delovanje človeka sodobne postindustrijske družbe sta značilni nenehno zmanjševanje telesnih in povečanje psiholoških obremenitev. Zmanjšanje gibanja povzroča nedejavnost mišičnih tkiv, motnje krvnega obtoka, obolenja gibalnih delov telesa in dihal ter številne gastroenterološke in presnovne okvare. Strokovnjaki ocenjujejo, da je 60% vseh bolezni duševnega in socialnega izvora. Zaradi večjih nasprotij med človekom in naravo bo
zdravja v prihodnosti še manj (Cimperšek, 1992, str. 9). To pomeni, da se bo povpraševanje po zdraviliških storitvah v prihodnosti še povečalo.


Kot drugo posebnost zdraviliškega turizma lahko navedem dejstvo, da so naravna zdravilna sredstva celo leto na razpolago v enakem obsegu in kakovosti. S tem je mogoče celotno poslovanje, kar je pomembno predvsem za obiskovalce z zdravstvenim motivom. Posledično se to odraža v rezultatih poslovanja zdravilišč v primerjavi s ponudniki v drugih turističnih dejavnostih. Tako so za zdraviliški turizem značilna manjša sezonska nihanja turističnega prometa, večja izkoriščenost zmogljivosti in daljša doba bivanja gostov, kot pri drugih vrstah turizma.

Zadnja posebnost zdraviliškega turizma izvira iz sestave turistične ponudbe, ki v primeru zdraviliškega turizma vsebuje specifične, za druge vrste turizma neobičajne in nepotrebne elemente. Turistično ponudbo lahko, glede na kriterij razpoložljivosti producijskih faktorjev, delimo na dva dela: primarno in sekundarno. Oba dela sta med seboj tesno povezana in v večji meri ne moreta obstajati drug brez drugega.

---

7 Elasticnost je mera občutljivosti spremembe ene spremenljivke na drugo, ki jo izrazimo s koeficientom elasticnosti. Koeficient cenovne elasticnosti meri občutljivost sprememb obsega povpraševanja na spremembo cene: za koliko % se spremeni obseg povpraševanja po določenem blagu, če se cena tega blaga spremeni za 1 % (Prašnikar, 1999, str. 51).


3.1.1. Primarna turistična ponudba


Prvine primarne ponudbe v zdraviliščih so sestavine, zaradi katerih so sploh nastala zdravilišča in zaradi katerih turisti povprašujejo po tej vrsti turizma. Med naravne primarne dobrine uvrščamo:

- **termalno vodo;**
  To je voda, katere temperatura je višja od srednje letne temperature tistega kraja (Borenović, 1989, str. 41). V Sloveniji je termalna voda najpogostejši vir primarne zdraviliške ponudbe. V slovenskih zdraviliščih se temperatura termalne vode giblje med 32 do 73°C.

- **mineralno vodo;**
  To je voda, ki vsebuje v litru vode več kot en gram suhega ostanka (Borenović, 1989, str. 41). V Sloveniji sta posebno znani vodi iz Rogaške Slatine in Radencev, ki se ekonomsko izkoriščata.

- **peloide;**
  To so naravni proizvodi, sestavljeni iz mešanice mineralne, morske ali jezerske vode z organskimi ali anorganskimi snovmi, ki so nastale z geološkimi ali biološkimi procesi. Uporabljajo se pri terapijah v obliki oblog ali kopeli (Ravtar, 1991, str. 54).

- **klimo.**
  Naša zdravilišča se nahajajo v območju submediteranske, panonske in predalpske srednjegorske mikrokline. V Sloveniji ni nobenega klimatskega naravnega zdravilišča z državnim potrdilom za opravljanje zdraviliških storitev, ki bi bilo namenjeno turizmu.

3.1.2. Sekundarna turistična ponudba


---


12 Turistični proizvod je posamezna dobrina ali kompleks več dobrin, ki jih trošijo turisti in ki jih proizvaja oz. prodaja turistično gospodarstvo, pri čemer pa je irelevantno, ali gre za elemente primarne ali sekundarne ponudbe (Planina, 1997, str. 199).
Med glavné skupine elementov sekundarne turistične ponudbe v zdraviliščih uvrščamo (Rožanec, 1998, str. 5):

- prenočitvene in prehranske zmogljivosti in naprave;
- prometne in komunikacijske zmogljivosti in naprave;
- objekte raznih institucij oz. podjetij (športni in rekreacijski objekti, objekti kulturne dejavnosti, sprejmatna poti, parkirni prostori itd.);
- storitve, ki jih proizvaja in daje sekundarna ponudba (prenočitve, prehrana, prometne storitve, prodajne storitve, komunalne storitve, športne prireditve itd.).

Celotno zdraviliško ponudbo lahko torej razdelimo na več področij (Maschke, 1989, str. 120-121):

- zdravstvene storitve (kopeli, inhalacije, obkladki, masaže, telovadba, elektro in druge terapije);
- prenočitvene zmogljivosti, ki predstavljajo najosnovnejši del ponudbe zdraviliških krajev;
- prehrana gostov;
- športno-rekreacijski objekti;
- ustvarjanje »zdraviliške klime« (zdraviliški park, predavanje strokovnjakov);
- posebne prireditve (kulturne, športne, zabavni programi, kongresi).

### 3.2. Zdraviliški turizem v Sloveniji

#### 3.2.1. Zakon o slovenskih naravnih zdraviliščih


Po zakonu spadajo med naravna zdravilna sredstva voda, blato, pesek, plini in klima. Če je priznana lastnost naravnega zdravilnega sredstva, mora biti preizkušena najmanj vsakih pet let (Zakon o naravnih zdravilnih sredstvih in naravnih zdraviliščih, UL SRS, št. 36/1964 2.člen). Prizna jo ustrezni organ oz. republiški sekretar na podlagi mnenja strokovnjakov za ustrezno področje. Zakon opredeli naravna zdravilišča (toplice in klimatska zdravilišča) kot zdravstvene zavode, ki z uporabo naravnih zdravilnih sredstev preprečujejo obolenja, zdravijo in medicinsko rehabilitirajo bolnike ter nudijo bolnikom rekonvalescentom in zdravstveno ogroženim zdravstveno pomoč in oskrbo pod zdravniškim nadzorom. Poleg naravnih zdravilnih sredstev uporabljajo naravna zdravilišča tudi fizioterapevtska in druga

---

13 Prej so delovale kot zdravstveni zavodi.
sodobna fizikalna sredstva in zdravila (Zakon o naravnih zdravilnih sredstvih in naravnih zdraviliščih, UL SRS, št. 36/1964 13. člen).

Pogoji, ki jih zakon navaja in morajo biti izpolnjeni za status naravnega zdravilišča so:

- naravno sredstvo, ki se uporablja v zdravilišču, mora biti razglašeno za zdravilno;
- da so bile določene indikacije in kotraindikacije;
- da so zagotovljeni ustrezen prostori, oprema in sredstva za pregledovanje, zdravljenje, nego, bivanje in oskrbo bolnikov;
- da je ugotovljena ustrezena higienska ureditev zdravilišča;
- da je zagotovljeno zadostno število zdravstvenega, strokovnega in drugega osebja.

Zakon naravnim zdraviliščem dovoljuje, da zaradi boljšega izkoriščanja naravnega zdravilnega sredstva in svojih zmogljivosti opravljajo in razvijajo tudi turistične, gostinske in druge dejavnosti (ZNZN) (Zakon o naravnih zdravilnih sredstvih in naravnih zdraviliščih, 1964, 18. člen), kar je pomembno z vidika turizma.

3.3. Znachilnosti zdraviliškega turizma v Sloveniji


Petnajst od osemnajstih zdravilišč je združenih v SSNZ – Skupnost slovenskih naravnih zdravilišč. Ta so predmet analitičnega dela moje diplomske naloge. Tri zdravilišča, ki niso del SSNZ (Interno gradivo SSNZ, 2003), so:

- **MKZ Rakitna**;
  Že štirinajst let je v fazi ustanavljanja. Mestna zdravstvena skupnost Mesta Ljubljane je sprejela Sklep o ustanovitvi, vendar postopka ustanovitve nikoli ni dokončala. Zdravilišče nima pravne sposobnosti in je še danes organizacija v ustanavljanju, brez statusa oz. pravil in drugih splošnih aktov zavoda, zaradi česar organizacija ne more delovati v okviru svojega namena.

- **Zdravilišče Rimski Toplice**;
  Trenutno je zaprt in čaka na prenovi.

- **Zdravilišče Devolci Rtič**;
  Status zdravilišča so jim podelišli leta 1956, vendar odločbe o prejemu statusa do danes niso prejeli. Zato so letos na Ministrstvo za zdravstvo ponovno poslali prošnjo o podelitvi statusa zdravilišča in še čakajo na odgovor. V SSNZ se niso vključili zaradi predrage članarine.
Zaradi zgoraj navedenih razlogov sem v svojo raziskavo vključila samo tistih petnajst zdravilišč, ki so združeni v SSNZ.

Vloga in pomen zdravilišč v Sloveniji se je v zadnjih letih začela spreminjati. Zdravilišča niso več le vir zdravstvenih storitev, mineralne in termalne vode – namenjena uporabi bolnikom, temveč so namenjena zdravstveni rekreaciji. To zajema psihofizične, športne in rekreativne aktivnosti, ki so usmerjene k ohranjanju in krepirivti zdravja, ter preprečevanju razvoja bolezni in njenih posledic. Tega se zavedajo tudi slovenska zdravilišča, ki svoje programe delijo v programe preventive, zdravljenja in rehabilitacije ter programe ohranjanja zdravja.

Petnajst zdravilišč je relativno enakomerno porazdeljenih po večini temeljnih turističnih območij v Sloveniji. Skupnost slovenskih naravnih zdravilišč (SSNZ) je razvila skupen tržnički nastop in skupno blagovno znamko slovenskih zdravilišč z namenom večanja prepoznavnosti celotnega slovenskega turizma. Konkurenčna prednost slovenskih zdravilišč je povezanost rekreativnih (t.i. wellness) programov in strokovnega zdravniškega dela. Zdravilišča se bodo v prihodnosti usmerila na osem temeljnih integralnih turističnih proizvodov (programov) (Kovač, 2001 str. 33):

- celoviti programi zdravstvene preventive in programi kurative na posameznih medicinskih področjih (trženje zdravja);
- splošna rekreativna preventiva na področju aktivnih počitnic (trženje aktivnega počitka);
- wellness ali sprostitveni programi (trženje duševne in telesne sprostitve);
- ohranjanje lepote in lepotilni programi (trženje telesne sprostitve);
- oblikovanje posebnih »vodnih parkov« (aqualand), ki omogočajo aktivno vodno ponudbo (trženje zabave in aktivne telesne vadbe);
- ponujanje programov s področja kulturne dediščine in drugih atraktivnih prireditvev (trženje dediščine);
- izletniški turizem na zavarovanih območjih;
- prirejanje seminarjev (trženje poslovnega turizma);
- prirejanje kongresov (trženje poslovnega turizma).

4. IZBOR DEJAVNIKOV KONKURENČNIH PREDNOSTI


Ker je nemogoče zajeti vse v literaturi omenjene dejavnike, predvsem pa zato ker opredeljujem dejavnike konkurenčnih prednosti v storitveni dejavnosti, specifično v turistični storitveni dejavnosti, je izbor le-teh ustrezen prilagojen. Pomagala sem si s tisto strokovno literaturo, kjer avtorji obravnavajo konkurenčne prednosti v storitvenih dejavnostih. Po pregledu te ustrezen literature sem v svoj izbor dejavnikov konkurenčnih prednosti uvrstila: kakovost storitev, tržni naravnanost podjetja, trženjske odnose ter inovativnost in znanje. Dejavniki med seboj nimajo jasno definiranih mej, zato se nekatere njihove dimenzije prepletajo. Izbrane dejavnike predstavljam v nadaljevanju.

---

14 Fizični viri so zemlja, zgradbe, infrastruktura, stroji in druga oprema, informacijska tehnologija, dostop podjetja do materialov, surovin, energije ter ostalih nabavnih kanalov. Človeški viri v podjetju se nanašajo na posameznike – vse tisto, kar je posledica celotnega kolektiva in hkrati ni oprijemljivo, pa so organizacijski viri. Sem sodijo: formalni in neformalni sistemi vođenja in kontrole, organizacijska kultura, sloves podjetja, povezave znotraj podjetja ter med podjetji in okoljem, informacije in informacijski sistem, pridobljeni standardi kakovosti itd.

15 V kategorijo oprijemljivih virov sodijo večina tega, kar je našteta pri razvrščanju na fizične, finančne in človeške vire, medtem ko gre pri neoprijemljivih virih za vire enake organizacijskim. Sem sodijo: blagovne znamke, patenti, avtorske pravice, pogodbe, podatkovne baze, poslovne mreže odnosov, sloves, know-how zaposlenih in dobaviteljev oz. distributerjev, organizacijska kultura itd.

16 Teki elementi kakovosti storitev, znanja in trženjskih odnosov nimajo jasno definiranih mej, zato se nekatere njihove dimenzije prepletajo.
4.1. Predstavitev izbranih dejavnikov konkurenčnih prednosti – opredelitev, način merjenja

4.1.1. Kakovost storitev

Višji nivo samozavedanja porabnika\textsuperscript{17}, njegovega znanja, višji dohodki porabnika, nižji stroški potovanja, možnost izbire in vrsta drugih faktorjev v današnjem času se odraža v višjih pričakovanjih porabnikov. Za podjetje je zato pomembno, da se s povečanimi pričakovanji porabnikov spopadejo tako, da se profesionalno posvetijo konceptu \textit{kakovosti storitev}. Kakovost storitev in poslovnih procesov podjetja je pomembne pogoje doseganja konkurenčnih prednosti podjetja (Snoj, Ogorelec, 1998, str. 38).

Rezultati raziskav dokazujejo, da visoka kakovost vzpodbuja dobri konosnost, povečuje produktivnost in učvrsti konkurenčno pozicijo podjetja. Študije kažejo tudi, da je kakovost storitev najpomembnejši faktor pri zadržanju strank (\textit{customer retention}) in ključni napovednik prihodnje ekonomske aktivnosti podjetja (Snoj, Mumel, 1999, str. 370).


\textsuperscript{17} Termin »porabnik« uporabljam, ker se navedeno besedilo nanaša na storitveno dejavnost. V nadaljevanju namesto potrošnik zato uporabljam besedo porabnik.

\textsuperscript{18} Termin »gost« uporabljam, ker se opisani dejavniki konkurenčnih prednosti nanašajo na zdraviliško dejavnost, kjer je porabnik gost.

\textsuperscript{19} \textit{Objektivno kakovost} je možno laboratorijsko ali kako drugače izmeriti glede na določen standard, subjektivne pa ni mogoče izmeriti.

\textsuperscript{20} \textit{Iskana kakovost} zajema značilnosti, ki jih uporabnik lahko določi pred nakupom ali porabo storitve (barva, oblika, cena, vonj). Značilna je predvsem za fizične sestavine storitev. \textit{Izkustvena kakovost} zajema značilnost oz. rezultate procesov (prijaznost osebja itd.). \textit{Kakovost zaupanja} zajema značilnosti, ki jih je težko ovrednotiti tudi po nakupu storitve oz. med samo porabo (popravilo računalnika, kirurški poseg). Prevladuje pri storitvah, ki jih izvajajo strokovnjaki.

Storitvena dejavnost v zadnjih dvajsetih letih strmo in konstantno raste, v razvitrh ekonomijah obsega storitveni sektor že 75% bruto domačega proizvoda (Rust, Keiningham, Zahorik, 1996, str. 7). K temu so prispevali družbeni in porabniški trendi, ki so povezani s povečanjem povpraševanja po storitvah (manj prostega časa, boljše finančne možnosti potrošnikov, diferenciacija življenjskih stilov). Zato se je pojavila potreba po merjenju kakovosti tudi v storitvenih dejavnosti. Nekaj avtorjev se je že lotilo iskanja primernega modela za merjenje kakovosti storitev.


Zadnji dve desetletji predstavljata obdobje plodnih raziskav in teoretičnih prispevkov na področju kakovosti storitev. Parasuraman, Zeithalm in Berry (1988) so kakovost storitev operacionalizirali s pomočjo modela in instrumenta za merjenje kakovosti storitev – SERVQUAL, katerega bistvo je razlika med pričakovanimi in zaznanimi vidiki storitev. Na osnovi empiričnih proučevanj so najprej opredelili deset dimenzij kakovosti (Parasuraman, Zeithalm, Berry, 1985), ki so jih kasneje skrčili na naslednjih pet univerzalnih in neodvisnih dimenzij:

- oprijemljivost, otipljivost (pojavnost fizičnih elementov);
- zanesljivost (držanje obljub, natančnost izvedbe);
- odzivnost, dostopnost (hitrost odziva in razpoložljivost pomoči);
- vzbujanje zaupanja (kompetentnost, prijaznost, verodostojnost, varnost);
- vživljanje v položaj porabnika (osebna bližina, razumevanje porabnikov, dobro komuniciranje).

Pri SERVQUAL-u se kakovost ocenjuje s pomočjo izračuna razlik med oceno pričakovanj in oceno zaznanega delovanja, zato je instrument doživel nekaj kritik. Te so bile usmerjene tudi na vpisavanje relativne pomembnosti posameznih dimenzij ter univerzalnosti dimenzij v različnih kontekstih. To je vodilo k iskanju metodološko ustreznejših instrumentov, prilagojenih specifičnim značilnostim storitev (Cronin, Taylor, 1992; Rao, Mayuresh, 1997; Carman, 1990). Ne glede na omenjen razhajanje navedeni prispevki potrjujejo, da je treba ob tehnični kakovosti storitev upoštevati še dodatne (procesne, socialne) elemente (Kolar, 2003, str. 28). Obstaja še vrsta drugih modelov merjenja kakovosti storitev (npr. SERVPERF, SERVIMPERF), ki jih ne obravnavam, saj obseg presega namen te diplomske naloge, poleg tega pa v nadaljevanju uporabljam opisan SERVQUAL model.
4.1.2. Tržna naravnanost podjetja

Vlogi tržne naravnanosti podjetij pri doseganju poslovne uspešnosti pripisujejo tržniki že več desetletij izjemen pomen. Tržno naravnana podjetja so tista, katerih aktivnosti so konsistentne s konceptom trženja. Tržna naravnanost je opredeljena kot zagotavljanje informacij in znanj, ki se nanašajo na sedanje in prihodnje potrebe porabnikov, širjenje teh informacij med različnimi deli podjetja in odzivnost celotne organizacije nanje (Kohli, Jaworski, 1990, str. 2). Ta definicija kaže na to, da je tržna naravnanost sestavljena iz več dimenzij, kot so npr. zbiranje in širjenje znanja, sposobnost sprejemanja novih znanj.


Day (1994, str. 38) definira tržno naravnanost v kontekstu konkurenčnih prednosti in sicer kot posedovanje superiornih sposobnosti za razumevanje in zadovoljevanje porabnikov.

Porabnika pri opredeljevanju tržne naravnanosti postavlja v osredje tudi Deshpande, Farley in Webster (1993, str. 24), ki enačijo tržno naravnanost z naravanostjo k porabnikom. Le-to opredeljujejo kot niz prepričanj, ki pomenijo postavljanje interesov porabnika na prvo mesto, pri tem pa ne izključuje interesov drugih deležnikov. Naravnanost k porabnikom je del organizacijske kulture, zato menijo, da je žarišče opredelitve, ki se usmerja zgolj na informacije o potrebah porabnikov preozko, saj bi moralo le-to zajemati temeljna prepričanja in vrednote v podjetju.

Strokovna literatura predlaga, da se poslovna uspešnost podjetja izboljša tudi zato, ker tržna naravnanost med zaposlenimi ustvari ponos glede pripadnosti podjetju, kar rezultira v povečanju zadovoljstva porabnikov in njihove lojalnosti (Raju, Lonial, 2001, str. 146).

Čeprav pripisujejo tržniki in teoretiki vlogi tržne naravnanosti pri doseganju poslovne uspešnosti podjetja že več desetletij izjemen pomen, je razprava o pomenu tržne naravnanosti dosegla vrh v devetdesetih letih, ko se je na podlagi vrste raziskav (Kohli, 2003, str. 10).

---

22 Pojma »koncept trženja« in »tržna naravnanost« se vsebinsko prekrivata, čeprav ju ni mogoče razumeti kot sinonima. Tako se oba nanašata na temeljno filozofijo, ki je v ozadju trženjskih aktivnosti. Bistvo te filozofije je načelo, da predstavlja učinkovito zadovoljevanje potreb porabnikov ključ do poslovne uspešnosti. Vendar se koncept trženja ukvarja predvsem z opredeljevanjem, tržna naravnanost pa predvsem z udejananjem te filozofije (Kolar, 2003, str. 10).

23 Avtorji v članku uporabljajo izraz »intelligence«, ki ga prevajam kot »znanje«.

V šestdesetih so se raziskave tržne naravnanosti pojavljale le v proizvodnih industrijah ali pa raziskovalci pri svojih empiričnih raziskavah sploš niso ločili med storitvenimi in proizvodnimi podjetji. Z ugotovitvijo, da je tržna naravnanost bolj pomembna v storitveni industriji, kjer je vključitev porabnika v sam storitveni proces neizogibna, so empiriki svoj interes usmerili tudi na to področje. Prve raziskave povezav tržne naravnanosti s poslovno uspešnostjo v storitveni industriji (Greenley, Matcham, 1986; Quereshi, 1993; Bharadwai, 1993) so v svojih konceptualnih modelih kot glavne vzpodbujalce trajnostnih konkurenčnih prednosti vključevale elemente tržno naravnanega obnašanja.

V devetdesetih letih so različni avtorji razvijali instrumente za merjenje tržne naravnanosti v obliki skupine trditev, ki opisujejo vedenje tržno naravnih podjetij. Anketiranci naj bi ocenjevali stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo s pomočjo 5 ali 7 stopenjske Lekertove lestvice.


4.1.3. Trženjski odnosi

Trženjske odnose bi lahko opredelili kot pridobivanje, vzdrževanje in razvijanje povezav s porabniki (Žabkar, 1999, str 11).

Značilnosti trženjskih odnosov so (Virant, 2002, str. 9):
- aktivna vloga sodelujočih subjektov;
- interakcija kot nosilni koncept trženjskih odnosov (ne pa izdelek ali storitev);
- medsebojna povezanost posameznih menjalnih dogodkov oz. interakcij;
- medsebojno prilagajanje potrebam, željam in zahtevam druge strani v odnosu;
- dvosmerno integriran komuniciranje;
- pogojna dolgoročnost;
- medsebojna povezanost različnih trženjskih odnosov (mrežni vidik).


odnosov. Rezultati raziskave so pokazali, da je dovolj velika gotovost ocene kakovosti dosežena, če uporabimo pet izmed opredeljenih elementov.


4.1.4. Znanje in inovativnost

Problem ločevanja znanja in inovativnost je v njuni medsebojni soodvisnosti in pogojenosti, zato obe komponenti konkurenčnih prednosti obravnavam pod isto točko.


Bistvo definicije znanja na nivoju podjetja je, da se znanje opredeljuje celovito, torej ne le s tehnološkega vidika (kot je prevladovalo v osemdesetih), ampak tudi z vidika trženjskih, organizacijskih, upravljavskih v vseh potrebnih znanj človeškega dejavnika v podjetju (Academy of Management, 1998, str. 13).


Inoviranje Weerawardena (2003, str. 412) definira kot uporabljanje, apliciranje novih idej v podjetje z namenom ustvarjanja dodane vrednosti neposredno v podjetju ali posredno za stranke. Pri tem ni pomembno, ali sta noviteta in dodana vrednost utelešeni v proizvodu, procesu, organizacijskem sistemu ali trženjskem sistemu.


---


4.2. Izbrani načini merjenje dejavnikov konkurenčnih prednosti

4.2.1. Kakovost storitev


Pomen in prispevek kakovosti storitev kot dejavnika k razvoju in doseganju konkurenčnih prednosti podjetja tako merim skozi naslednje sestavine:
1. otiplljivost, materialni vidik hotelov, zgradb, bazenov, okolice, zaposlenih;
2. zanesljivost storitev;
3. dozvjetnost, dostopnost storitev;
4. vlaganje zaupanja (prijaznost, kredibilnost, varnost);
5. vživljanje v položaj posameznika (dostopnost, komunikacija, razumevanje).


4.2.2. Tržna naravnanost podjetja

Po pregledu omenjene (glej podpoglave 4.1.2) literature sem za sestavine, s katerimi merim tržno naravnanost podjetja, izbrala naslednje:
1. sestavina splošne tržne naravnanosti;
2. usmerjenost na konkurenco;
3. usmerjenost na porabnika.

Podjetja morajo spremljati konkurenco tako na domačem kot na tujem trgu. Poznavanje konkurence, obstoječe in potencialne, je pomemben element znanja managerjev, saj njeno pravočasno prepoznavanje in učinkovita uvedba njenih impulzov v podjetjih predstavlja potencialni vir oblikovanja prednosti dejavnosti. Od kar se je na trgu pojavilo več storitev, ki zadovoljujejo isto potrebo, pa se je tudi pojavila potreba po boljšem poznavanju potrošnikovega obnašanja. Zato sem dve komponenti Nerver-Slater MO modela (usmerjenost na konkurenco, usmerjenost na porabnika) uporabila v svojem modelu merjenja tržne naravnanosti podjetja. Tretja komponenta je splošna in meri splošno tržno naravnanost podjetja (ali podjetje intenzivno trži svoje storitve in redno izvaja tržne analize).
4.2.3. Trženjski odnosi

Sestavine, s katerimi merim trženjske odnose, sem povzela po Roberts, Varki in Brodie (2003, str. 186), ki so kot glavne konstrukte kakovosti trženjskih odnosov v storitvenem podjetju opredelili:

1. zaupanje v odkritost podjetja;
2. zaupanje v dobronamernost podjetja;
3. čustvena navezanost stranka (gostov);
4. zadovoljstvo gostov;
5. zvestoba, dolgoročnost.


Storback definira zadovoljstvo kot »čustveno oceno stranke, ki temelji na podlagi osebnih izkušenj, ki jih je stranka pridobila ob doživljanju odnosa s podjetjem«. Zaupanje je bistvo dvostranskega odnosa med stranko in podjetjem. Za stranko, ki ni zadovoljna s storitvami podjetja, je težko pričakovati, da bo podjetjem vzpostavila dober odnos (Roberts, Varki, Brodie, 2003, str. 178).

Po Meyer-ju obstaja več različni vrst navezanosti: dolgotrajna navezanost, ki se nanaša na stroške, ki nastanejo ob prekinitvi odnosa, čustvena navezanost na podjetje in normativna navezanost, ki se nanaša na dolžnost obstoja v odnosu. Med različnimi vrstami navezanosti je le čustvena tista, ki vpliva na intenzivnost želje stranke, da vzdržuje odnos s podjetjem. Čustvena navezanost se razvije postopoma, ko se posamezniki navadno na pozitivne čustvene reakcije, ki vodijo v zaupanje v odnos (Roberts, Varki, Brodie, 2003, str. 179).

Zvestoba je skupaj z zaupanjem osnovni koncept trženja, temelječega na odnosih, saj prisotnost zaupanja med vpletenimi stranmi in zvestoba medsebojnimi odnosom kot središčni točki omogočata razvoj dolgoročnih odnosov. Zaupanje in zvestoba omogočata,
da pričakovani rezultati dolgoročnega sodelovanja premagajo kratkoročne interese (Morgan, Hunt, 1994, str. 22).

4.2.4. Znanje in inovativnosti

Sestavine, s katerimi merim pomen znanja in inovativnosti kot dejavnika konkurenčnih prednosti, so (povzeto po Makovec Brenčič, 2000, Vprašalnik v Prilogi):

1. delež prikritega znanja v podjetju;
2. človeški dejavnik;
3. intenzivnost inoviranja.


Ker se znanje skriva v ljudeh, sem kot eno izmed spremenljivk izbrala človeški dejavnik. Danes so v podjetju pomembni ljudje s svojimi sposobnostmi in veščinami, kot viri znanj, kot nosilci organizacijske kulture podjetja, ustvarjalci slovesa podjetja, inovatorji. In če konkurenčne prednosti temeljijo na ljudeh (zaposlenih) in so ti njihov izhodiščni dejavnik, potem je potrebno v podjetju oblikovati takšne zaposlene, ki so sposobni dosegati konkurenčni uspeh in ne morejo biti hitro nadomestčeni (Pfeffer, 1994, str. 6, 17). Tudi Porter (Porter, 1985, str. 202) v svoji analizi konkurenčnih prednosti zagotavlja, da so »v nekaterih dejavnostih ravno ljudje ključ konkurenčnega uspeha».


Tretja spremenljivka se nanaša na inovativnost. S spremenljivko intenzivnost inoviranja, ki jo merim s številom inovacij, želim dokazati pomen inovacij v podjetju. Pri tem imam v mislih vse vrste inovacij, ki se nanašajo tako na organizacijske spremembe, trženjske pristope, administrativne aplikacije, inovacije, ki so uporabne za goste itd.

4.3. Merjenje konkurenčnih prednosti kot odvisne spremenljivke

Pri izbiri odvisne spremenljivke sem naletela na nekatere ovire. Težko je izbrati najustreznejšega pokazatelja konkurenčnih prednosti, saj vprašljivost izbora take spremenljivke izvira iz problematike samega definiranja konkurenčnih prednosti in izbora neomejene množice virov zanje. Brskanje po obstoječi literaturi teoretičnih in empiričnih


- **tradicionalni računovodski finančni kazalci;**
  Donosnost kapitala in donosnost sredstev spadata med glavne tradicionalne kazalce uspešnosti. Dopolnjujejo jih še drugi finančni kazalci kot npr. celotna ekonomičnost (celotni prihodki/celotni odhodki), ekonomičnost poslovanja (poslovni prihodki/poslovni odhodki) itd.

- **finančni kazalci razvitrnih trgov kapitala;**
  Ti kazalci so oblikovani za razmere razvitrnih trgov kapitala, na katerih kotirajo delnice odprtih delniških družb, oz. tako, da so finančni, toda manj računovodski. To so npr. razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo kapitala (količnik tržne kapitalizacije), dobiček na delnico, rast tržne vrednosti enote vloženega kapitala (delnice), delničarjem izplačani deleži v dobičku (dividende) itd.

- **finančni kazalci denarnega toka.**
  V zadnjem času pridobivajo na pomenu. Povezani so z denarnim tokom podjetja, npr. stabilnostjo denarnega toka, rastjo denarnega toka, razpoložljivostjo denarja itd.

Poleg omenjenih so danes v podjetniški praksi uveljavljeni tudi nekateri drugi finančni kazalci, kot so npr. rast prodaje, dodana vrednost na zaposlenega29 in še nekateri drugi (Čater, 2003, str. 144).

---

27 Finančne kazalce razumemo kot tiste, ki so izračunani na osnovi denarno izraženih ekonomskih kategorij, predvsem kategorij, ki so zajete v temeljnih računovodskih izkazih (Rejc, 2002, str. 19).

28 Nefinančne kazalce razumemo kot tiste, ki se nanašajo na nedenarine kategorije oz. niso izraženi v denarni enoti (Rejc, 2002, str. 19).

29 Dodana vrednost na zaposlenega=(plače+prispevki+davki+obresti+čisti poslovni izid)/ povprečno število zaposlenih.
Nefinančne kazalce uspešnosti delimo v dve skupini (Rejc, 2002, str. 79):

- **nefinančni kazalci rezultatov oz. učinkov poslovanja:**
  Možni kazalci so npr. delež stalnih kupcev, delež izgubljenih kupcev glede na preteklo leto, delež novih kupcev, obseg prodaje novim kupcem, delež stalnih dobaviteljev itd.
- **nefinančni kazalci dejavnikov, ki vplivajo na rezultate:**
  Ti kazalci so znanilci bodoče uspešnosti. Ključni dejavniki, ki vplivajo na rezultate, so znanja in sposobnosti ljudi. Možni kazalci so struktura zaposlenih po izobrazbi, št. ur formalnega izobraževanja na zaposlenega, delež odhodkov za raziskave in razvoj itd.

Za svoj izbor pokazateljev konkurenčnih prednosti sem izbrala spremenljivke, ki so na podlagi literature sprejemljive in so primerne za merjenje v našem gospodarskem prostoru in v storitveni dejavnosti.


Izbrane spremenljivke so:

1. čista donosnost kapitala (ROE);
2. tržni delež v dejavnosti;
3. delež tujih gostov.

**Čisto donosnost kapitala definiram kot:**

\[
Čista donosnost kapitala (ROE) = \frac{Čisti poslovni izid}{povprečni lastniški kapital}
\]


**Tržni delež v dejavnosti** je druga izbrana spremenljivka, saj je pogost pokazatelj učinkovitosti poslovanja podjetij (Aaby, Slater, 1988; Shoham, 1998; Diamantopoulos, 1999). Podatek je težko pridobiti in je vprašljiv z vidika kvalitete merjenja. Podjetja namreč običajno ne izdelujejo natančnih izračunov ter navajajo samo ocene. To otežkoča kvalitetno analizo, včasih pa podatka sploh ne izračunavajo. Pojavlja se problem
definiranja dejavnosti; katera podjetja sodijo v izbrano dejavnosti in posledično kakšni tržni deleži jim pripadajo.


Večina tujih turistov, ki se zanimajo za regionalni slovenski trg, je v krogu 500 km, kjer ležijo najbogatejše in najvplivnejše regije (štirikotnik Milano/Genova – Muenchen/Stuttgart – Dunaj/Praga – Budimpešta/Zagreb).


Glede na omenjene podatke mislim, da je *delež tujih gostov* primerna spremenljivka uspešnosti podjetja.

**5. EMPIRIČNA ANALIZA KONKURENČNIH PREDNOSTI**

**5.1. Namen in struktura raziskave**

Namen raziskave je ugotoviti, če si podjetja s kvaliteto storitev, tržno naravnanostjo, trženjskimi odnosmi ter znanjem in inovativnostjo pridobivajo konkurenčne prednosti. Osnovni cilj raziskave je ovrednotiti temeljno raziskovalno hipotezo in parcialne hipoteze, ki jih navajam v nadaljevanju.

Najprej analiziram vsakega izmed izbranih dejavnikov konkurenčnih prednosti posebej, po posameznih sestavinah, da bi ugotovila primernost izbranega dejavnika; to pomeni, ali se izbran dejavnik podjetjem zdi pomemben in v kakšni meri. Ob tem opravim še analizo odvisnosti in medsebojnih vplivov sestavin dejavnikov.
5.2. Raziskovalne hipoteze

Temeljna teza diplomskega dela je, da **izbrani dejavniki vplivajo na konkurenčne prednosti tako po posameznih sestavinah kot v celoti.** Zanima me torej tudi, kako posamezne sestavine dejavnikov vplivajo na doseganje konkurenčnih prednosti, zato za vsakega izmed dejavnikov oblikujem parcialne raziskovalne hipoteze.

Parcialne raziskovalne hipoteze so naslednje:

1. **Kakovost storitev**
   - **HKS1:** Bolj kot so zaposleni, okolica, zgradbe, hoteli in bazeni urejeni, boljši kot je torej materialni vidik storitev, večje in bolj obranljive so konkurenčne prednosti.
   - **HKS2:** Večja kot je zanesljivost storitev, večje in bolj obranljive so konkurenčne prednosti.
   - **HKS3:** Večje zaupanje gostov, ki je posledica prijaznosti zaposlenih, občutka varnosti in zaupanja v kredibilnost podjetja, pomeni večje konkurenčne prednosti podjetja.
   - **HKS4:** Bolj kot se podjetje vživi v položaj posameznega gosta, večji vpliv ima to na konkurenčne prednosti podjetja.
   - **HKS5:** Bolj kot so storitve dostopne gostom, večji vpliv ima to na konkurenčne prednosti podjetja.

2. **Tržna naravnanost podjetja**
   - **HTN1:** Večja kot je konkurenca v dejavnosti, kjer podjetje deluje, večji je prispevek tržne naravnanosti h konkurenčnim prednostim.
   - **HTN2:** Bolj kot podjetje pozna svoje obstoječe in potencialne goste, večji vpliv ima tržna naravnanost na konkurenčne prednosti podjetja.

3. **Trženjski odnosi**
   - **HTO1:** Bolj kot gostje zaupajo v odkritost podjetja, večje so možnosti za realizacijo konkurenčnih prednosti.
   - **HTO2:** Bolj kot so gostje čustveno navezani na podjetje, večje so možnosti za realizacijo konkurenčne prednosti.
   - **HTO3:** Bolj kot v podjetju gradijo na zadovoljstvu gostov, večje in bolj obranljive so konkurenčne prednosti podjetja.
   - **HTO4:** Bolj kot v podjetju gradijo na dolgoročnosti odnosov, večje in bolj obranljive so konkurenčne prednosti podjetja.
   - **HTO5:** Bolj kot gostje spoznavajo dobromamernost podjetja, večje so možnosti za realizacijo konkurenčnih prednosti.

4. **Znanje in inovativnost**
   - **HZI1:** Večji kot je delež »prikritega« znanja v podjetju, večja je obranljivost konkurenčnih prednosti in večji prispevek ima znanje pri doseganju konkurenčnih prednosti.
**HZI2:** Večji pomen kot daje podjetje človeškemu dejavniku (veščinam, znanju zaposlenih), večje so možnosti za doseganje konkurenčnih prednosti.

**HZI3:** Več kot je inovacij v podjetju (tako trženjskih, upravljavskih kot organizacijskih), večje so možnosti za doseganje konkurenčnih prednosti.

### 5.3. Metodologija

#### 5.3.1. Oblikovanje vprašalnika in postopek zbiranja podatkov

Vprašalnik, ki sem ga poslala izbranim podjetjem (glej Priloga 5), je smiselna kombinacija poznanih vprašanj oz. trditev, ki so jih različni avtorji že uporabili v svojih empiričnih analizah za vsak izbran konkurenčni dejavnik posebej (glej Podpoglavje 4.1 in 4.2). Večina vprašanj je v obliki trditev, kjer so morali anketirani za vsako trditev podati mnenje v smislu strinjanja oz. nestrinjanja v razponu od 1 do 7, pri čemer 1 pomeni nestrinjanje, 7 pa popolno strinjanje. Strukturiranje vprašalnika je temeljilo na že prikazanih prispevkih in utemeljitvah avtorjev (glej Podpoglavje 4.2). Vprašalnik ima pet glavnih delov: prvi štiri deli se nanašajo na izbrane dejavnike konkurenčnih prednosti, peti del pa je namenjen splošnim podatkom o podjetju. Sledi še nekaj vprašanj namenjenih tistem, ki vprašalnik izpolnjuje (glej Priloga 5).

Tako pripravljeni vprašalnik sem testirala na dveh slovenskih zdraviliščih, z namenom, da preverim razumljivost vprašalnika. Ker sodelujoči v podjetju niso imeli problemov z razumevanjem in smiselnostjo vprašanj, so bile korekcije vprašalnika majhne. Vprašalnik sem le pregledneje strukturirala, tako da sem jasneje ločila posamezne dele vprašalnika in razširila uvodne razlage pri vsakem poglavju.


#### 5.3.2. Uporabljene metode statistične analize

Vso analitično obdelavo podatkov sem izvedla s statističnim programskim paketom SPSS za Windows, ki mi je omogočil izvedbo univariatne in bivariatne analize. Pri univariatni analizi sem izračunala na primeru posameznih in sestavljenih merjenih spremenljivk.
srednje vrednosti, mere razpršitve in frekvenčne porazdelitve. Pri bivariatni analizi sem izračunala korelacijske koeficiente med posameznimi merjenimi spremenljivkami kot tudi skupinami spremenljivk.

5.4. Rezultati empirične analize

5.4.1. Značilnosti vzorca

Od petnajstih podjetij, ki sodijo v populacijo slovenskih zdravilišč s statusom zdravilišča, je v dvanajstih tednih trinajst podjetij vrnilo ustreznost izpolnjen vprašalnik (86,6 % odziv), dve podjetji pa nista želeli sodelovati. Trinajst podjetij je predstavljalo moj končni vzorec, ki sem ga analizirala.

Značilnosti podjetij, ki so vrnila izpolnjen vprašalnik, so predstavljene v Prilogi 1 v Tabeli 5.4.1.A, v kateri prikazujem strukturo vseh podjetij.

Na vprašanja je v 84,6% podjetij odgovarjal vodilni management (s področja managementa in trženja oz. prodaje). Največ anketiranih je bilo v starostni skupini od 31 do 40 let, večina (61,5%) z visokošolsko izobrazbo, pri čemer je več kot 60% anketiranih zaposlenih v podjetju do deset let. Na podlagi omenjenih kazalcev ugotavljam, da so vprašalnik izpolnjevali izobraženi, vodilni kadri v podjetju, ki imajo veliko delovnih izkušenj in dobro poznavajo razmere v podjetju.


Slovenska zdravilišča so relativno stara podjetja. Več kot 93% vseh sodelujočih podjetij je starejših od 10 let. Glavnina (46,2%) sodi v skupino med 11-30 let. Dve podjetji sta starejši od 50 let.

69,2% podjetij ima manj kot 25% zaposlenih z najmanj višjo izobrazbo, le 15,4% podjetij pa ima med svojimi vrstami več kot 75% zaposlenih z najmanj višjo izobrazbo. To pomeni, da ima večina zaposlenih v večini podjetij srednješolsko ali osnovnošolsko izobrazbo.

Relativno nizka stopnja izobraženih zaposlenih v dejavnosti zdraviliškega turizma me je rahlo presenetila. Zato sem preverila še odvisnost deleža zaposlenih z najmanj višjo izobrazbo od števila zaposlenih. Večje kot je namreč podjetje, več zaposlenih ima v povprečju, ti pa so v povprečju nižje izobraženi. V skladu z mojimi pričakovanji je

30 Za delitev sem uporabila enega izmed kriterijev delitve podjetij na majhna, srednja in velika podjetja, ki jih določa Zakon o gospodarskih družbah (2002) in sicer število zaposlenih delavcev.
korelacijski koeficient med omenjenima spremenljivkama negativen. To je razvidno iz tabele 5.4.1.B v Prilogi 1. Stopnja višje izobraženih se z večjim številom zaposlenih v podjetju v povprečju zniжуje.

Vsa sodelujoča podjetja so v lasti domačih lastnikov, od tega je le eno podjetje s prevladujočim deležem državnega lastništva (KAD, SOD in Slovenske Železnice).

5.4.2. Analiza izbranih dejavnikov konkurenčnih prednosti

V tem poglavju sem analizirala vsak izbran dejavnik konkurenčnih prednosti posebej in sicer po zaporedju, kot sem ga uporabila v Poglavlju 4, kjer sem posamezne dejavnike teoretično opredelila. Vsak dejavnik je bil merjen z vrsto spremenljivkami v okviru nekaj sestavin. V okviru vsakega dejavnika sem povzela ključne ugotovitve, pridobljene na osnovi analize povprečnih vrednosti ocen posameznih merjenih spremenljivk. Aritmetične sredine posameznih merjenih spremenljivk so predstavljene v tabeli 5.4.2.A v Prilogi 2. V nadaljevanju sem v okviru vsakega dejavnika proučila povezanost med merjenimi spremenljivkami. Tabele korelacijskih koeficientov med merjenimi spremenljivkami so prikazane v Prilogi 2, Tabela 5.4.2.C31.

5.4.2.1. Analiza povprečnih vrednosti in odvisnosti med posameznimi sestavinami kakovosti storitev

Anketirani se skoraj v celoti strinjajo, da je materialni vidik hotelov, zgradb, bazenov, okolice in zaposlenih pomemben sestavni del dejavnika kakovosti storitev. V povprečju se najbolj strinjajo s tem, da so zdravstveni in drugi profesionalni programi v podjetju kvalitetni (Priloga 2, Tabela 5.4.2.A). Cene in plačilni pogoji glede na ponujeno storitev se im zdijo primerne. V povprečju se jih zdi enako pomembno, da so zaposleni urejeni, da je hrana in pijača, ki je na voljo v zdravilišču, kvalitetna in dobra, da so pogoji za spanje gostov dobri ter da je lokacija zdravilišča ustrezna. Najmanj se strinjajo z izjavo, da so vse ponujene storitve dobro tehnično podprte. Med spremenljivkami materialnega vidika vlada srednje močna do močna povezanost (glej Priloga 2, Tabela 5.4.2.C). Najmočnejša statistično značilna pozitivna korelacija je med spremenljivkama urejenost zgradb, opreme, okolice in vodnega parka ter primernost zgradb, opreme, okolice in vodnega parka (kst.1a1 in kst.1a2 (0,869)). Obe spremenljivki se torej nanašata na zgradbe, opremo, okolico in vodni park (njihova primernost in urejenost), zato rezultat ni presenetljiv.

Glede mnenj o zanesljivosti storitev se anketirani v podjetjih najbolj strinjajo s tem, da je razpoložljivost, jasnost in poštenost informacij, ki jih dajejo gostom, zagotovljena. Z nekoliko manjšo stopnjo strinjanja (razpon med 5,77 in 5,85, glej Priloga 2, Tabela

31 Stopnjo korelacijske povezanosti sem priredila po lestvici avtorjev Pfajfar, Arh (1998, str. 195). Če je korelacijskih koeficient (r): r≤0,3- šibka povezanost, 0,3<r≤0,6-srednje močna povezanost, 0,6<r≤0,9- močna povezanost, r>0,9-zelo močna povezanost.
5.4.2.A) so se opredelili do spremenljivk, *da imajo zaposleni v podjetju potrebno izobrazbo, znanja ter veščine za delovno mesto, ki ga opravljajo, in da je znanje zaposlenih o zdraviliških storitvah, ki jih opravljajo, zelo dobro.* Glede na ostale spremenljivke zanesljivosti storitev se anketirani v povprečju najmanj strinjajo z izjavo, da je *prilagodljivost storitev zagotovljena,* ter da zaposleni profesionalno opravljajo svoje delo. Treba pa je poudariti, da je povprečje teh dve spremenljivk še zmero višje od 5,5. Za vse merjene spremenljivke zanesljivosti storitev velja, da so povezave (razen ene 32) med njimi statistično značilne in srednje močne. Med spremenljivko *profesionalnost dela zaposlenih* (kst.1b1) in spremenljivko *prilagodljivost storitev* (kst.1b2) vlada celo popolna multikolinearnost, saj znaša korelacijski koeficient 1 (glej Priloga 2, Tabela 5.4.2.C). Še enkrat velja opozoriti na velikost vzorca s katerim operiram (n=13). Sama tako močne povezanosti omenjenima spremenljivkama (kst.1b1 in kst.1b2) ne bi pripisala, rezultatom pri uporabljenem vzorcu pa tudi ne gre slepo zaupati oz. jih je potrebno obravnavati bolj kot smernice, ne pa kot statistično dokazana dejstva (to se ne nanaša samo na omenjeni spremenljivki in njuni multikolinearnosti, temveč je potrebno z zadržki sprejeti tudi ostale sklepe oz. ugotovitve, ki se nanašajo na preostale spremenljivke in sledijo v nadaljevanju).

Povprečne ocene spremenljivk v okviru sestavine *dovzetnosti, dostopnosti storitev* so najnižje med vsemi spremenljivkami v okviru dejavnika kakovosti storitev. Povprečna vrednost spremenljivke »*natančnost pri opravljanju storitev je zelo dobra*« dosega le 5,92, medtem ko dosega povprečna vrednost spremenljivke »*zdravilišča imajo primeren delovni čas*« le 5,31. Ta spremenljivka predstavlja izjavo, s katero se najmanj strinjajo anketirani tako v sklopu sestavine dovzetnost, dostopnost storitev, kot pri vseh spremenljivkah dejavnika kakovosti storitev. V tabeli korelacijskih koeficientov za te spremenljivke prevladujejo srednje močne, pozitivne in statistično značilne povezave. Najmočnejše sta povezani spremenljivki *točnost in natančnost pri opravljanju storitev* (glej Priloga 2, Tabela 5.4.2.C).

Glede ocen *vlivanja zaupanja (prijaznost, kredibilnost, varnost)* se anketirani v podjetjih v povprečju najbolj strinjajo s tem, da najpomembnejše delovanje v dobro gosta. Anketirani se zelo dobro zavedajo, da je potrebno s podatki o gostih ravnati diskretno ter da ima podpora managementa pri reševanju problem gostov velik pomen. Najmanjši pomen v omenjenem kontekstu dajajo anketirani podobi zdravilišča. Med vsemi spremenljivkami v okviru sestavine vlivanje zaupanja (prijaznost, kredibilnost, varnost) je le šest korelacijskih koeficientov (od 16) statistično značilnih. Med njimi prevladujejo močne povezave, ki so vse pozitivne (glej Priloga 2, Tabela 5.4.2.C).

Da je *poznavanje rednih strank* ključnega pomena, se zavedajo v vseh anketiranih podjetjih, zato omenjena spremenljivka dosega najvišjo povprečno oceno tako med spremenljivkami v okviru sestavine *vživljanje v položaj posameznika (dostopnost,*

32 Povezava med spremenljivko kst.1b4 in spremenljivko kst 1b3 je statistično neznačilna.
komunikacijo, razumevanje), kot na nivoju dejavnika kakovosti storitev. V tabeli korelacijskih koeficientov za spremenljivke v okviru sestavine vživljanje v položaj posameznika (glej Priloga 2, Tabela 5.4.2.) se prvič pojavijo zelo močna povezanost (0,930) in sicer med spremenljivkama »sposobnost zaposlenih, da prepozna potrebe gostov« in »prilagajanje nivoja komunikacije glede na sogovornika«. Povezava je pozitivna in statistično značilna pri zanemarljivi stopnji tveganja. Vse ostale statistično značilne povezave (te so štiri) sodijo v razred močne korelacije (glej Priloga 2, Tabela 5.4.2.C).

5.4.2.2. Analiza povprečnih vrednosti in odvisnosti med posameznimi sestavinami tržne naravnanosti podjetja

Povprečne vrednosti spremenljivk dejavnika tržne naravnanosti podjetja dosegajo v povprečju nižje vrednosti kot pri ostalih izbranih dejavnih konkurenčnih prednosti (glej Priloga 2, Tabela 5.4.2.A). Med spremenljivkami v okviru sestavine splošna tržna naravnanost se anketirani v povprečju najmanj strinjajo z izjavijo, da podjetja za izvajanje tržnih analiz najemajo zunanje sodelavce, na jbolj pa se strinjajo z izjavijo, da v podjetju intenzivno tržijo svoje storitve. Pri spremenljivkah v okviru te sestavine noben korelacijski koeficient ni statistično značilen.


V podjetjih se zavedajo nujnosti in pomembnosti poznavaanja novih potreb porabnika ter njihovega učinkovitega zadovoljevanja. Na žalost pa rezultati (glej Priloga 2, Tabela 5.4.2.A) kažejo na to, da se zavedanje dejstva o nujnosti poznavaanja porabnika ne odraža enako močno v akcijah podjetij. Povprečna ocena spremenljivke, da »v podjetjih spremljajo spremembe v demografskih, socialnih, antropoloških in psiholoških karakteristikah potencialnega gosta in usklajujejo izbor njihovih storitev s potrebami in
željami sodobnega porabnika», je najnižja (4,85) med vsemi spremenljivkami sestavine poznavanje porabnika ter druga najnižja med vsemi spremenljivkami dejavnika tržne naravnanosti podjetja (glej Priloga 2, Tabela 5.4.2.A). Podobno kot pri spremenljivkah v okviru sestavine konkurenca tudi pri spremenljivkah v okviru sestavine poznavanje porabnika obstajajo statistično značilne povezave, ki so pozitivne in srednje močne. Najmočnejša (r=0,735) je povezava med spremenljivkama »hitrost prilagajanja spremembam potreb gostov« (trzn2c3) in »hitrost prilagajanja na informacijske tokove« (trzn2c4). Kot sem že omenila, rezultati kažejo na to, da se v podjetjih zavedajo nujnosti in pomembnosti zaznavanja novih potreb porabnika, zato se prilagajajo spremembam potreb gostov (trzn2c4) in reagirajo na nove informacijske tokove (trzn2c4) (glej Priloga 2, Tabela 5.4.2.C).

5.4.2.3. Analiza povprečnih vrednosti in odvisnosti med posameznimi sestavinami trženjskih odnosov

Vse ocene spremenljivk trženjskih odnosov dosegajo visoke povprečne vrednosti (v večini nad 6, glej Priloga 2, Tabela 5.4.2.A). Glede ocen zaupanja v odkritost podjetja se anketirani najbolj strinjajo s tem, da so v njihovih podjetjih zaposleni pošteni ljudje. Z nekoliko manjšo stopnjo strinjanja so se opredelili do spremenljivk, da je njihovo podjetje vredno zaupanja in da njihovi gostje vedo, da so njihovi nameni pošteni. Najmanj se anketirani strinjajo s tem, da so njihovi gostje strinjajo, da so podjetje z visoko integriteto. Pričakovano je povprečna ocena spremenljivke, da »gostje podjetjem zaupajo, da so odkriti glede problemov, ki nastajajo«, med najnižjimi v obravnavanem sklopu spremenljivk. V tabeli korelacijskih koeficientov za spremenljivke v okviru sestavine zaupanje v odkritost podjetja (glej Priloga 2, Tabela 5.4.2.C) so prav vsi korelacijski koeficienti statistično značilni in pozitivni. Kar nekaj jih pade v razred zelo močne povezave33, vse ostale odvisnosti so srednje močne. Spremenljivka »zaupanje gostov, da so v podjetju odkriti glede problemov« je močno povezana s spremenljivko, da »se gostje strinjajo, da ima podjetje visoko integriteto«.

Da je zaupanje v dobromamernost podjetja med najpomembnejšimi sestavinami trženjskih odnosov, potrjujejo vsi anketirani, saj so prav vse povprečne ocene nad 6, ter se gibljejo v razponu med 6,15 in 6,69 (glej Priloga 2, Tabela 5.4.2.A). Vsi anketirani se v povprečju najbolj strinjajo, da je zelo pomembno, da v podjetju delajo za dobro gosta in da se lahko stranke zanesejo na njihovo podjetje. Z nekoliko manjšo stopnjo strinjanja so se opredelili do spremenljivk, da »v podjetju strankam pri njihovih dilemah pomagajo poiskati zanje najboljše rešitev«, in da »se odzovejo razumevajoče, ko jih gostje seznanijo s problemom«. Najmanj se strinjajo s tem, da »hitro rešujejo probleme, s katerimi jih seznanijo gostje«.

33 r med trzod3a1 in trzod3a2 znaša 0,980; r med trzod3a3 in trzod3a4 znaša 0,915; r med trzod3a4 in trzod3a6 znaša 0,912.
V vseh anketiranih podjetjih se zavedajo pomembnosti čustvene navezanosti gostov. Tudi pri spremenljivkah v okviru sestavine trženjski odnosi se uvrščajo povprečne ocene spremenljivk visoko (glej Priloga 2, Tabela 5.4.2.A) (vse so nad šest). Najbolj se v podjetjih strinjajo s tem, da se »gostje vračajo k njim zato, ker so zadovoljni s pristnostjo (odkritostjo) odnosov, ki so jih vzpostavili z njimi«. V povprečju se anketirani najmanj strinjajo s tem, da »so gostje čustveno navezani na njihovo podjetje«. Rezultati se vodijo do sklepa, da podjetja ne računajo na čustveno navezanost gostov, temveč se zavedajo, da so potrebno pridobiti.

Glede mnenj o zadovoljstvu gostov ugotavljam, da v anketiranih podjetjih redno spremljajo zadovoljstvo njihovih gostov. Zanje menijo, da »jim nikoli ni žal, da so prišli v njihovo zdravilišče« ter da »programi zvestobe (nagrajevanje porabe) povečujejo njihovo zadovoljstvo«. Najbolj so anketirani skeptični do navdušenosti gostov nad njihovimi storitvami v celoti. Rezultati (glej Priloga 2, Tabela 5.4.2.A) kažejo na to, da se v podjetjih zavedajo možnega izboljšanja storitev, kar jemljem kot pozitivno.

Zvestoba v smislu dolgoročnosti je nesporno najpomembnejša sestavina trženjskih odnosov. Anketirani vedo, da si je v podjetju treba prizadevati za vzdrževanje dobrih odnosov z gosti, saj to prinaša dolgoročne koristi. Povprečna ocena te spremenljivke znaša kar 6,85 in je najvišja ne samo med spremenljivkami trženjskih odnosov, temveč med vsemi spremenljivkami konkurenčnih prednosti (glej Priloga 2, Tabela 5.4.2.A). V podjetjih so prepričani, da se bo ves trud, ki ga vlagajo v odnos s svojimi odjemalci, dolgoročno povrnil. Pričakovano je dejstvo, da se anketirani najmanj strinjajo s tem, da so njihovi gostje potrežljivi, četudi v podjetju kdaj storijo napako, ki njihovim gostom povzroči težave. Tudi tokrat mnenje anketiranih, da podjetja ne računajo na potrežljivost gostov, jemljem kot pozitivno.

Podobno kot pri spremenljivkah v okviru sestavine zaupanje v odkritost podjetja so tudi pri spremenljivkah v okviru sestavine čustvena navezanost gostov vsi korelacijski koeficienti statistično značilni, le da so povezave relativno šibkejši, saj prav vse padejo v kategorijo srednje močnih povezav (glej Priloga 2, Tabela 5.4.2.C). Rezultati vodijo do ugotovitve, da se gostje vračajo v zdravilišče, ker se med zaposlenimi in rednimi gosti spletajo prijateljski odnosi; gostje so torej zadovoljni s pristnostjo odnosov z zaposlenimi. V tabeli korelacijskih koeficientov spremenljivk v okviru sestavine zvestoba je le en korelacijski koeficient neznacen, vse statistično značilne povezave so srednje močne. V podjetjih vzpostavljajo, vzdržujejo in razvijajo odnose z gosti, zato so prepričani, da se bodo odnosi s sedanjimi gosti še nadaljevali. Najslabše so se od spremenljivk trženjskih odnosov glede intenzivnosti povezave odrezale spremenljivke v okviru sestavin zadovoljstvo gostov in zaupanje v dobronamernost podjetja. Pri spremenljivkah v okviru sestavine zadovoljstvo gostov so le tri povezave statistično značilne, v okviru sestavine zaupanje v dobronamernost podjetja (glej Priloga 2, Tabela 5.4.2.C) pa komaj dve. Te
Korelacije so srednje močne. Iz korelacijskih tabel bi torej lahko razbrali, da v podjetjih redno spremljajo zadovoljstvo njihovih gostov (trzod3d6) in uporabljajo različne programe zvestobe, kar povečuje njihovo zadovoljstvo (trzod3d5). Rezultati kažejo, da gostom nikoli ni žal, da so prišli v zdravilišče (trzod3d2), saj v podjetjih presegajo pričakovanja gostov (trzod3d3) in da se stranke lahko zanesejo na podjetje (trzod3b4). V podjetjih se takoj odzovejo tudi na probleme gostov (hitro rešijo nastale probleme). Na tem mestu ponovno opozarjam na velikost vzorca in posledično omejeno interpretiranje rezultatov.

5.4.2.4. Analiza povprečnih vrednosti in odvisnosti med posameznimi sestavinami znanja in inovativnosti

V sklopu Znanje in inovativnost so anketirani komentirali samo na en sklop izjav s stopnjo strinjanja, na ostala vprašanja so odgovarjali s konkretnimi številkami ali odstotki.

Delež vsega znanja, ki je v podjetju specifično, to pomeni, da je skrito v zaposlenih in ga je težko izmeriti ali prenašati, konkurenti pa ga težko posnemajo, znaša v povprečju 37,31%. Zavedam se, da je še posebej ocena tega deleža grajena na šibkih predpostavkah, a kljub temu se mi zdi rezultat na prvi pogled visok. Vpogled v posamične ocene, ki se raztezajo med 20% in 90% razloži tako visoko povprečje spremenljivke znanja. Delež zaposlenih z najmanj višjo izobrazbo znaša v povprečju 20,72% in je nižji od deleža specifičnega znanja. Korelacijski koeficient med tema dvema spremenljivkama je statistično značilen, po pričakovanih pozitiven in kaže na srednje močno povezavo (glej Tab. 5.4.2.B-1).

Glede mnenj o človeškem dejavniku ugotavljam, da se anketirani najbolj strinjajo, da je človeški dejavnik v njihovem podjetju težko nadomestljiv, ter da je organizacijska kultura podjetja zgrajena, celovita in jasna. Najmanj se anketirani strinjajo s tem, da so sposobnosti in znanja zaposlenih redka. Rezultat me presenetja, saj so zaposleni specifično znanje v podjetju v povprečju ocenili kot zelo visoko (37,31%), relativno nizka povprečna ocena spremenljivke, da so znanja in sposobnosti zaposlenih v podjetju (4,46), pa je v nasprotju s prejšnjim ugotovitvijo. Ti dve spremenljivki (zn.in4b2 in zn.in4a) sta v pozitivni srednje močni odvisnosti (glej Priloga 2, Tabela 5.4.2.B-2). V tabeli korelacijskih koeficientov za spremenljivke sestavine človeški dejavnik prevladujejo močne povezave. Približno polovica jih je statistično značilnih, le dve sta srednje močni (glej Priloga 2, Tabela 5.4.2.C). Spremenljivka »človeški dejavnik je v našem podjetju težko nadomestljiv« (zn.in4b1) je močno pozitivno povezana s štirimi spremenljivkami: s spremenljivko »organizacijska kultura podjetja je zgrajena, celovita in jasna« (zn.in4b5), s spremenljivko »management je sposoben hitrih in učinkovitih organizacijskih sprememb« (zn.in4b6), s spremenljivko »management spodbuja in nagrajuje inovativnost zaposlenih« (zn.in4b7) ter s spremenljivko »management razvija učinkovito komunikacijo in individualno odgovornost znotraj podjetja« (zn.in4b8).
Povprečno število inovacij, ki so jih v zadnjih petih letih v podjetjih implicirali v svoje distribucijske, tržne in organizacijske metode, znaša 36,23. Dejanske številke po posameznih podjetjih se raztezajo od 14 do 114 inovacij.

5.4.3. Povezanost dejavnikov konkurenčnih prednosti in odvisnih spremenljivk

Na tem mestu želim potrditi oz. ovreči temeljno tezo diplomskega dela. Ugotoviti želim, kakšna je povezanost med dejavniki konkurenčnih prednosti in odvisnimi spremenljivkami, to je tržnim deležem, deležem nočitev tujih gostov in donosnostjo (glej Podpoglave 4.5). Pri dejavnikih konkurenčnih prednosti uporabljam povprečja sestavljenih spremenljivk34 v zvezi s posamezno vzorčno enoto. Pri izračunu povprečja dejavnika tržna naravnanost podjetja sem izpustila sestavino splošno, saj se je izkazala za neprimerno (glej opombo 35), pri dejavniku znanje in inovativnost pa sem upoštevala le sestavino človeški dejavnik, ki je bila zaradi narave ostalih vprašanj (glej Priloga 5, Vprašalnik, vprašanje 4.B) edina primerna za to vrsto analize.

Ker celotna »populacija« podjetij v proučevani dejavnosti obsega samo petnajst enot, se zavedam, da je na rezultate takšne analiz treba gledati z dobršno mero distance oz. dobljene rezultate jemati bolj kot smernice za potencialne bodoče raziskave širšega obsega. Ker pri analizi uporabljen vzorec obsega 13 enot, kar predstavlja slabih 87% »populacije«, se mi zdi primerno, da ocenim zanesljivost in veljavnost35 merjenja spremenljivk36.

Analiza korelacijskih koeficientov (glej Priloga 3, Tabela 5.3.4.A) kaže na šibko do srednje močno povezanost med vsakim izmed konkurenčnih dejavnikov in tržnim deležem, pri tem je statistično značilna (P≤0,05) le povezava med tržno naravnanostjo podjetja in

34 Sestavljene spremenljivke predstavljajo posamezne teoretične spremenljivke in so oblikovane kot povprečja merjenih spremenljivk posamezne sestavljene spremenljivke v zvezi s posamezno vzorčno enoto.

35 Zanesljivost merjenja pomeni dopustno stopnjo slučajnih napak, pri čemer se empirično raziskovanje označi za dovolj zanesljivo, kadar slučajne napake v celotnem procesu raziskovanja ne vplivajo statistično značilno na izsledke raziskovanja (Ferligoj, 1995, str. 11). Zanesljivost merjenja preverjam s Chronbachovo α, koeficientom zanesljivost, pri čemer velja, da je zanesljivost v primeru α<0,50 – nesprejemljiva; 0,50≤α<0,60 – komaj sprejemljiva; 0,60≤α<0,70 – zmerna; 0,70≤α<0,80 zelo dobra; α≥0,81 – zgodna. (Ferligoj, 1995, str. 157). Pri veljavnosti merjenja preverjam konvergenčno veljavnost, pri čemer velja, da je merjenje veljavno, ko nova izmerjena spremenljivka močno pozitivno korelira s starimi izmerjenimi spremenljivkami (Ferligoj, 1995, str. 88) in diskriminantno veljavnost, pri čemer velja, da je merjenje veljavno, ko med novo spremenljivko in spremenljivko, ki meri neko drugo teoretično spremenljivko, obstaja nižja korelacija.

tržnim deležem na trgu slovenskih zdravilišč. Bolj kot je podjetje tržno naravnano, večji tržni delež dosega. Povezava med dejavnikom znanje in inovativnost ter odvisno spremenljivko tržni delež je izredno šibka in negativna (r=-0,043), statistično pa neznačilna, kar ne preseneča. Ostali dve statistično neznačilni povezavi med kakovostjo storitev in tržnim deležem ter med trženjskimi odnosi in tržnim deležem sta šibki in pozitivni.

Izjemno zanimiva je statistična značilnost negativnih in srednje močnih korelacijskih koeficentov med deležem nočitev tujih gostov ter tremi dejavniki konkurenčnih prednosti: kakovost storitev, trženjski odnosi ter znanje in inovativnost. Po mojem mnenju je razlog v posredni povezanosti omenjenih dejavnikov in deležem nočitev tujih gostov in sicer preko deleža nočitev domačih gostov. Rezultati kažejo na to, da večja kot je kakovost storitev, bolj kot se podjetja posvečajo trženjskim odnosom (z obstoječimi gosti) in bolj kot vlagajo v človeški kapital v podjetju, več domačih gostov pritegnejo, manjši je posledično delež tujih gostov. Negativna je tudi povezanost med tržno naravnanostjo podjetja in deležem tujih gostov, vendar je statistično neznačilna.

Na tem mestu je potrebno omeniti dvom, ki se poraja glede ustreznosti izbire deleža tujih gostov kot pokazatelja konkurenčnih prednosti v izbrani situaciji, oz. konkretno spremenljivke delež nočitev tujih gostov. Njena povezanost z dejavniki konkurenčnih prednosti je namreč negativna, kar bi pomenilo, da boljša kot je kakovost storitev, bolj kot se podjetja trudijo za dosego dobrih trženjskih odnosov in bolj kot vlagajo v človeški kapital, manjše konkurenčne prednosti dosegajo. Po tem takem naj bi izbrani dejavniki negativno vplivali na konkurenčne prednosti. Temu glede na rezultate pri ostalih dveh izbranih pokazateljih konkurenčnih prednosti (ROE in tržni delež) ne morem pritrditi, zato ugotavljam, da je spremenljivka delež tujih gostov neprimerna. Potrebno bi bili izbrati primernejšo spremenljivko, npr. rast števila nočitev tujih gostov ali rast deleža nočitev tujih gostov, torej spremenljivko, ki neposredno ne vpliva na delež nočitev domačih gostov. Delež tujih gostov namreč neposredno vpliva na delež domačih gostov. Ko se eden manjša, se drugi veča. Če pa raste število nočitev domačih gostov, to ni slabo za podjetja v obravnavani dejavnosti. Poleg tega je delež nočitev tujih gostov statistično spremenljivka, ki bi jo najbrž bolj dinamična spremenljivka kot je rast števila tujih gostov uspešneje nadomestila.

Z vidika donosnosti so povezave relativno najmočnejše. Obe statistično značilni povezavi sodita v razred srednje močnih povezav. Več kot podjetja vlagajo v kakovost storitev in bolj kot se zavedajo pomembnosti trženjskih odnosov, večja je donosnost lastniškega kapitala in večje so posledično konkurenčne prednosti.
5.4.4. Analiza parcialnih hipotez

**Kakovost storitev** sem opredelila s petimi parcialnimi hipotezami HKS1-5 (glej Podpoglavje 5.2). Povezanost med odvisnimi spremenljivkami ter spremenljivkami v okviru kakovosti storitev je v večini srednje močna ter le pri približno polovici pozitivna (glej Tabela 5.4.5.A). Statistično značilne so le štiri povezave – med spremenljivko vlivanje zaupanja in odvisnima spremenljivkama tržni delež ter ROE (obe povezani sta srednje močni in pozitivni) ter med odvisno spremenljivko delež tujih gostov in spremenljivkama materialni vidik ter zanesljivost storitev. Povezavi sta srednje močni in negativni. Možno razlago negativne povezanosti odvisne spremenljivke delež tujih gostov in sestavljenih spremenljivk konkurenčnih prednosti podajam v Podpoglavju 5.4.4.

Posledično lahko v celoti zavrnem hipoteze HKS1, HKS2, HKS4 in HKS5. Ne morem torej trditi, da je kot je zaupanje v podjetje kot posledica prijaznosti zaposlenih, občutka varnosti in zaupanja v kredibilnost podjetja, večje so konkurenčne prednosti podjetja in sicer v odvisnosti z donosnostjo in tržnim deležem.

V skladu s korelacijsko analizo (glej Tabela 5.4.5.B) ne morem potrditi nobene izmed parcialnih hipotez pri dejavniku **tržna naravnanost podjetja**. Noben korelacijski koeficient namreč ni statistično značilen. Ne moremo torej trditi, da poznavanje konkurence ter poznavanje obstoječih in potencialnih gostov vpliva na konkurenčne prednosti podjetja.


Statistično značilne povezave, ki opredeljujejo hipotezi HTO3 in HTO4, so tri in so srednje močne (glej Tabela 5.4.5.C). Odvisnost med spremenljivko zadovoljstvo gostov ter med odvisno spremenljivko delež tujih gostov je negativna. Enako velja za spremenljivko dolgoročnost in odvisno spremenljivko delež tujih gostov. Večje kot je zadovoljstvo gostov ali večja kot je zvestoba gostov podjetja, manjši je delež tujih gostov. Ker sem delež tujih gostov opredelila kot enega izmed pokazateljev konkurenčnih prednosti, moram hipotezo HTO3 v tem delu zavrniti. Lahko pa jo delno sprejemem v povezavi med zadovoljstvom gostov in donosnostjo podjetja. Trdim torej lahko, da bolj kot v podjetju gradijo na zadovoljstvu gostov, večja je donosnost podjetja in s tem delno tudi konkurenčne


6. SKLEP

V diplomskem delu proučujem konkurenčne prednosti v dejavnosti zdraviliški turizem v Sloveniji. Na podlagi teoretične opredelitve ugotavljam, da lahko (obnovljive) konkurenčne prednosti storitveno podjetje doseže, ko so njegove storitve kakovostne, ko pozitivno sprejema spremembe v okolju, se nepravestano prilagaja izboljšanim metodam in novim zahtevam porabnikov (kupcev, strank), je torej tržno naravnano, gradi na konceptu tržniških odnosov, hkrati pa se zaveda ključnega pomena znanja in inovativnosti pri doseganju konkurenčnih prednosti.

Empirično raziskavo, s katero ocenjujem in poskušam izmeriti izbrane dejavnike konkurenčnih prednosti, sem izvedla na vzorcu trinajstih slovenskih zdraviliških termlnih krajev, ki so na podlagi ZNSN prejeli status zdravilišča. Razlog, da sem se odločila za raziskavo ravno v zdraviliški dejavnosti, je, da zdraviliški turizem predstavlja najuspešnejši segment sedanje turistične ponudbe v Sloveniji. Ugotovitve empirične raziskave lahko sklenem v naslednjih točkah:

- Slovenska zdravilišča postavljajo trženske odnose na prvo mesto med izbranimi dejavniki konkurenčnih prednosti. Ocenjujejo, da je najpomembnejša sestavina tržniških odnosov zvestoba in grajenje na dolgoročnih odnosih s strankami. V podjetjih si močno prizadevajo za vzdrževanje dobrih odnosov z gosti, ker menijo, da imajo od tega dolgoročne koristi.
- V podjetjih kakovost storitev postavljajo na drugo mesto med dejavniki konkurenčnih prednosti. Pri vsej širini, ki jo pojem kakovost storitev zajema, največji pomen pripisujejo vlivanju zaupanja gostom, ki imajo podporo
managementa pri reševanju problemov ter kvaliteti zdravstvenih in drugih profesionalnih programov.


- Najbolj podcenjen med dejavniki konkurenčnih prednosti v zdraviliški dejavnosti v Sloveniji je dejavnik tržna naravnanost podjetja. V podjetjih se sicer zavedajo močne konkurence znotraj dejavnosti, vendar se jim spremljanje konkurentov na tujih trgih ne zdi dovolj pomembno. Menim, da bi morala biti slovenska podjetja bolj sposobna spoznavati in izkoriščati impulze ter preprečevati negativne pritiskove konkurentov doma in v tujini.

Temeljno tezo diplomske dela, da izbrani dejavniki vplivajo na konkurenčne prednosti tako po posameznih sestavinah, kot v celoti lahko sprejemem le delno. Pri tistem delu temeljne teze, ki se nanaša na posamezne dejavnike, ugotavljam sledeče:

- bolj kot je podjetje tržno naravnano, večji tržni delež dosega;
- več kot podjetje vlaga v kakovost storitev, večja je donosnost kapitala;
- bolj kot se podjetje zaveda pomembnosti trženjskih odnosov, večja je donosnost kapitala.

Pri parcialnih hipotezah, oblikovanih glede na vpliv posameznih sestavin dejavnikov na konkurenčne prednosti, ugotavljam:

- večje kot imajo gostje zaupanje v podjetje, kot posledica prijaznosti zaposlenih, občutka varnosti in zaupanja v kreditabilnost podjetja, večje so konkurenčne prednosti podjetja v odvisnosti z donosnostjo in tržnim deležem;
- bolj kot gostje zaupajo v odkritost podjetja, večji tržni delež dosega podjetje;
- bolj kot v podjetju delujejo v sferi zadovoljstva gostov, večja je donosnost kapitala in s tem delno tudi konkurenčne prednosti;
- večje število inovacij daje večje možnosti za doseganje konkurenčnih prednosti in sicer v odvisnosti od donosnosti kapitala.

Pri analizi se je izkazalo, da je izbrana sprememljivka delež nočitev tujih gostov neprimerna kot pokazatelj konkurenčnih prednosti v obraavnani dejavnosti zdraviliški turizem, zato bi jo bilo potrebno nadomestiti s primernejšo (npr. rastjo števila nočitev tujih gostov).

Analizo zaključujem s skleptom, da slovenska zdravilišča niso dovolj tržno naravnana, zato ta dejavnik pri njih ne predstavlja konkurenčne prednosti. Ostali trije (kakovost storitev,
trženjski odnosi, znanje in inovativnost) so dejavniki konkurenčnih prednosti v zdraviliški dejavnosti v Sloveniji. Potrebno bi bilo pogostej izvajati tržne analize ter tako spremljati ne samo konkurente doma in v tujini, temveč tudi spremembe v demografskih, socialnih, antropoloških in psiholoških karakteristikah potencialnega gosta z namenom usklajevanja storitev potrebam in željam sodobnega porabnika.

Izbor spremenljivk, s katerimi sem definirala analizirane dejavnike, v večini temelji na operacionalizaciji spremenljivk že predstavljenih v sedanji strokovni literaturi, vendar pa sem te tudi dopolnila po lastni presoji in jih nadgradila. Mislim, da je nabor predstavljenih spremenljivk smiseln in zadosten. Na tem mestu je nujno ponovno opozoriti na velikost vzorca, ki v veliki meri omejuje širšo raziskavo. Pri takšnem vzorcu je namreč nesmiselna nadgradnja z izvedbo multivariatnih metod, ki bi bile pri večjem vzorcu dobrodošle za ugotavljanje povezav med izbranimi dejavniki konkurenčnih prednosti in pokazatelji konkurenčnih prednosti. Predstavljeno delo je bilo omejeno s številom analiziranih enot in velikostjo same populacije. Vsekakor mislim, da je pričujoče delo korektno opredelilo predstavljen model, ki bi se v prihodnje lahko uporabil v drugih raziskavah; na širšem vzorcu zdravilišnempr. zdravilišč tistih držav, od koder prihaja največ tujih gostov (Nemčija, Italija, Avstrija), saj le-ta predstavljajo neposredno konkurenco našim zdraviliščem. S tako raziskavo bi lahko pomagali slovenskim zdraviliščem spoznavati in izkoriščati impulze ter preprečevati negativne pritisk konkurentov iz tujine.

Podobno bi predstavljen model, ki je prilagojen storitveni dejavnosti, lahko uporabili v drugih storitvenih dejavnostih. Pot za nadaljnje raziskave je odprta.
LITERATURA


VIRI
1. Interno gradivo SSNZ. Celje (2003)
5. Zakon o naravnih zdravilnih sredstvih in naravnih zdraviliščih (Uradni list SRS, št. 36/1964).
PRILOGE
KAZALO PRILOG

PRILOGA 1 ...................................................................................................................................... I

Tabela 5.4.1.A Struktura anketiranih podjetij in anketiranih zaposlenih .........................I
Tabela 5.4.1.B Korelacijski koeficient med spremenljivkama »število zaposleni v podjetju« (st.zapos) in »delež zaposlenih z najmanj višjo izobrazbo« (zn.in4d) ........................................... II

PRILOGA 2 ..................................................................................................................................... III

Tabela 5.4.2.A Merjenje posameznih sestavin dejavnikov konkurenčnih prednosti.........III
Tabela 5.4.2.B-1 Korelacijski koeficient med spremenljivkama zn.in4a in zn.in4d ..........VI
Tabela 5.4.2.B-2 Korelacijski koeficient med spremenljivkama zn.in4a in zn.in4b2 ..........VI
Tabela 5.4.2.C Tabele korelacijskih koeficientov med merjenimi spremenjivkami posameznih sestavin dejavnikov konkurenčnih prednosti................................................... VII
  a) KAKOVOST STORITEV ........................................................................................................... VII
  b) TRŽNA NARAVNANOST PODJETJA .................................................................................... IX
  c) TRŽENJSKI ODNOSI............................................................................................................. XII
  d) ZNANJE IN INOVATIVNOST .............................................................................................. XII

PRILOGA 3 ..................................................................................................................................... XIII

Tabela 5.4.3.A Pregled zanesljivosti merjenja posameznih sestavljenih spremenljivk ... XIII
Tabela 5.4.3.B Pregled povprečnih statistično značilnih korelacijskih koeficientov med spremenljivkami posamezne sestavine.................................................................................. XIII
Tabela 5.4.4.A Korelacijski koeficienti med dejavniki konkurenčnih prednosti in odvisnimi spremenljivkami..................................................................................................................... XIV
Tabela 5.4.4.B Korelacijski koeficienti med sestavinami dejavnika kakovost storitev in odvisnimi spremenljivkami...................................................................................................................... XIV
Tabela 5.4.4.C Korelacijski koeficienti med sestavinami dejavnika tržna naravnanost podjetja in odvisnimi spremenljivkami ................................................................. XV
Tabela 5.4.4.D Korelacijski koeficienti med sestavinami dejavnika trženjski odnosi in odvisnimi spremenljivkami ................................................................. XV
Tabela 5.4.4.E Korelacijski koeficienti med sestavinami dejavnika znanje in inovativnost in odvisnimi spremenljivkami................................................................. XV

PRILOGA 4 .................................................................................................................................... XVI

Slika 1: Klasifikacija virov ........................................................................................................ XVI
Slika 2: Porterjeva veriga vrednosti ........................................................................................ XVII

PRILOGA 5 ................................................................................................................................... XVIII

VPRAŠALNIK O DEJAVNIKH KONKURENČNIH PREDNOSTIH PODJETJA........ XVIII
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC ........................................................................................ XXV

SLOVAR TUJIH IZRAZOV ........................................................................................................ XXV


PRILOGA 1

Tabela 5.4.1.A Struktura anketiranih podjetij in anketiranih zaposlenih

<table>
<thead>
<tr>
<th>A. položaj anketiranca v službi</th>
<th>Frekvenca</th>
<th>Odstotek</th>
<th>Zbirni odstotek</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>del vodilnega managementa</td>
<td>11</td>
<td>84,6</td>
<td>84,6</td>
</tr>
<tr>
<td>vodja oddelka</td>
<td>1</td>
<td>7,7</td>
<td>92,3</td>
</tr>
<tr>
<td>drugo</td>
<td>1</td>
<td>7,7</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Skupaj</td>
<td>13</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>B. izobrazba anketiranca</th>
<th>Frekvenca</th>
<th>Odstotek</th>
<th>Zbirni odstotek</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>srednja šola</td>
<td>1</td>
<td>7,7</td>
<td>7,7</td>
</tr>
<tr>
<td>višja šola</td>
<td>3</td>
<td>23,1</td>
<td>30,8</td>
</tr>
<tr>
<td>visoka šola</td>
<td>8</td>
<td>61,5</td>
<td>92,3</td>
</tr>
<tr>
<td>magisterij ali doktorat</td>
<td>1</td>
<td>7,7</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Skupaj</td>
<td>13</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>C. starost anketiranca (v letih)</th>
<th>Frekvenca</th>
<th>Odstotek</th>
<th>Zbirni odstotek</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>do 30</td>
<td>3</td>
<td>23,1</td>
<td>23,1</td>
</tr>
<tr>
<td>31-40</td>
<td>7</td>
<td>53,8</td>
<td>76,9</td>
</tr>
<tr>
<td>41-50</td>
<td>3</td>
<td>23,1</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Skupaj</td>
<td>13</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>D. število let zaposlitve anketiranca</th>
<th>Frekvenca</th>
<th>Odstotek</th>
<th>Zbirni odstotek</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1-5 let</td>
<td>5</td>
<td>38,5</td>
<td>38,5</td>
</tr>
<tr>
<td>6-10 let</td>
<td>3</td>
<td>23,1</td>
<td>61,5</td>
</tr>
<tr>
<td>11-15 let</td>
<td>4</td>
<td>30,8</td>
<td>92,3</td>
</tr>
<tr>
<td>20 let in več</td>
<td>1</td>
<td>7,7</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Skupaj</td>
<td>13</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>E. starost podjetja (v letih)</th>
<th>Frekvenca</th>
<th>Odstotek</th>
<th>Zbirni odstotek</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>do vključno 10 let</td>
<td>1</td>
<td>7,7</td>
<td>7,7</td>
</tr>
<tr>
<td>11-30 let</td>
<td>6</td>
<td>46,2</td>
<td>53,8</td>
</tr>
<tr>
<td>31-50 let</td>
<td>4</td>
<td>30,8</td>
<td>84,6</td>
</tr>
<tr>
<td>nad 50 let</td>
<td>2</td>
<td>15,4</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Skupaj</td>
<td>13</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
II

F. število zaposlenih v podjetju

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frekvenca</th>
<th>Odstotek</th>
<th>Zbirni odstotek</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>51-100</td>
<td>2</td>
<td>15,4</td>
<td>15,4</td>
</tr>
<tr>
<td>100-200</td>
<td>7</td>
<td>53,8</td>
<td>69,2</td>
</tr>
<tr>
<td>nad 200</td>
<td>4</td>
<td>30,8</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Skupaj</td>
<td>13</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

G. Delež zaposlenih z najmanj višjo izobrazbo (v %)

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frekvenca</th>
<th>Odstotek</th>
<th>Zbirni odstotek</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0-25%</td>
<td>9</td>
<td>69,2</td>
<td>69,2</td>
</tr>
<tr>
<td>26-50%</td>
<td>2</td>
<td>15,4</td>
<td>84,6</td>
</tr>
<tr>
<td>76-100%</td>
<td>2</td>
<td>15,4</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Skupaj</td>
<td>13</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

H. vrsta prevladujočega kapitala

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Frekvenca</th>
<th>Odstotek</th>
<th>Zbirni odstotek</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>domači kapital-zasebna lastnina</td>
<td>12</td>
<td>92,3</td>
<td>92,3</td>
</tr>
<tr>
<td>domači kapital-državna lastnina</td>
<td>1</td>
<td>7,7</td>
<td>100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Skupaj</td>
<td>13</td>
<td>100,0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


Tabela 5.4.1.B Korelacijski koeficient med spremenljivkama »število zaposlenih v podjetju« (st.zapos) in »delež zaposlenih z najmanj višjo izobrazbo« (zn.in4d)

Korelacija

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>število zaposlenih v podjetju</th>
<th>Delež zaposlenih z najmanj višjo izobrazbo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Število zaposlenih v podjetju r</td>
<td>1,000</td>
<td>-.347*</td>
</tr>
<tr>
<td>p</td>
<td></td>
<td>.041</td>
</tr>
<tr>
<td>Delež zaposlenih z najmanj višjo izobrazbo r</td>
<td>-.347*</td>
<td>1,000</td>
</tr>
<tr>
<td>p</td>
<td></td>
<td>.041</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,05 (enostranski preizkus)

n=13 37

37 Pri vseh tabelah v prilogah velja n=13.
### PRILOGA 2

#### Tabela 5.4.2.A Merjenje posameznih sestavin dejavnikov konkurenčnih prednosti

<table>
<thead>
<tr>
<th>( KAKOVOST\ STORITEV )</th>
<th>( Povprečje )</th>
<th>( \text{Std. napaka ocene} )</th>
<th>( \text{Std. odklon} )</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Otisplivost, materialni vidik (kst.1a1-11)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Zdravstveni in drugi profesionalni programi so zelo kvalitetni. (10)</td>
<td>6,23</td>
<td>0,30</td>
<td>1,09</td>
</tr>
<tr>
<td>Čene in plačilni pogoji so primerni glede na ponujeno storitev. (8)</td>
<td>6,08</td>
<td>0,24</td>
<td>0,86</td>
</tr>
<tr>
<td>Hrana in pijača, ki je na voljo v okviru zdravilišča, je kvalitetna in dobra. (6)</td>
<td>5,92</td>
<td>0,31</td>
<td>1,12</td>
</tr>
<tr>
<td>Zaposleni so urejeni. (11)</td>
<td>5,92</td>
<td>0,31</td>
<td>1,12</td>
</tr>
<tr>
<td>Pogoji za spanje gostov so dobri. (3)</td>
<td>5,92</td>
<td>0,37</td>
<td>1,32</td>
</tr>
<tr>
<td>Lokacija zdravilišča je dobra. (4)</td>
<td>5,92</td>
<td>0,33</td>
<td>1,19</td>
</tr>
<tr>
<td>Prilagodljivost vodnega parka, opreme, okolice in zgradb ponujenim storitvam je dobra. (2)</td>
<td>5,85</td>
<td>0,32</td>
<td>1,14</td>
</tr>
<tr>
<td>Pogoji za rekreacijo gostov so dobri. (7)</td>
<td>5,85</td>
<td>0,27</td>
<td>0,99</td>
</tr>
<tr>
<td>Zgradbe, vodič parka, oprema in okolica so dobro urejene. (1)</td>
<td>5,62</td>
<td>0,33</td>
<td>1,19</td>
</tr>
<tr>
<td>Za razvedrilo gostov je dobro poskrbljeno. (9)</td>
<td>5,62</td>
<td>0,35</td>
<td>1,26</td>
</tr>
<tr>
<td>Vse ponujene storitve so dobro tehnično podprte. (3)</td>
<td>5,46</td>
<td>0,37</td>
<td>1,33</td>
</tr>
<tr>
<td>( Zanesljivost\ storitev (kst.1b1-5) )</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Razpoložljivost, jasnost in poštenost informacij, po katerih gostje povprašujejo, je zagotovljena. (4)</td>
<td>6,08</td>
<td>0,26</td>
<td>0,95</td>
</tr>
<tr>
<td>Zaposleni v podjetju imajo potrebno izobrazbo, znanja, veščine za delovno mesto, ki ga opravljajo. (5)</td>
<td>5,85</td>
<td>0,32</td>
<td>1,14</td>
</tr>
<tr>
<td>Znanje zaposlenih o zdraviliških storitvah, ki jih opravljajo, je zelo dobro. (3)</td>
<td>5,77</td>
<td>0,26</td>
<td>0,93</td>
</tr>
<tr>
<td>Zaposleni profesionalno opravljajo svoje delo. (1)</td>
<td>5,62</td>
<td>0,24</td>
<td>0,87</td>
</tr>
<tr>
<td>Prilagodljivost storitev je zagotovljena. (2)</td>
<td>5,62</td>
<td>0,24</td>
<td>0,87</td>
</tr>
<tr>
<td>( Dovzetnost, dostopnost\ storitev (kst.1c1-4) )</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Natančnost pri opravljanju storitev. (2)</td>
<td>5,92</td>
<td>0,24</td>
<td>0,86</td>
</tr>
<tr>
<td>Tečnost (ni zamuženje) pri opravljanju storitev (gostom ni potrebno čakati na določeno storitev). (1)</td>
<td>5,85</td>
<td>0,22</td>
<td>0,80</td>
</tr>
<tr>
<td>Zasedenost zaposlenih v podjetju. (3)</td>
<td>5,69</td>
<td>0,24</td>
<td>0,85</td>
</tr>
<tr>
<td>Primeren delovni čas. (4)</td>
<td>5,31</td>
<td>0,29</td>
<td>1,03</td>
</tr>
<tr>
<td>( Viljanje zaupanja (prijaznost, kredibilnost, varnost) (kst.1d1-6) )</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Delovanje v dobro gosta. (6)</td>
<td>6,54</td>
<td>0,14</td>
<td>0,52</td>
</tr>
<tr>
<td>Podpora managementa pri reševanju problemov gostov. (3)</td>
<td>6,46</td>
<td>0,18</td>
<td>0,66</td>
</tr>
<tr>
<td>Diskretnost podatkov o gostih. (5)</td>
<td>6,46</td>
<td>0,22</td>
<td>0,78</td>
</tr>
<tr>
<td>Fizična varnost gostov pri opravljanju storitev in varnost njihovih dragocenosti. (2)</td>
<td>6,23</td>
<td>0,17</td>
<td>0,60</td>
</tr>
<tr>
<td>Pomoč gostom v doglednem času. (4)</td>
<td>6,08</td>
<td>0,26</td>
<td>0,95</td>
</tr>
<tr>
<td>Podoba zdravilišča. (1)</td>
<td>5,92</td>
<td>0,24</td>
<td>0,86</td>
</tr>
<tr>
<td>( Vživljanje\ v položaj posameznika (dostopnost, komunikacija, razumevanje) (kst.1e1-5) )</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Prepoznavanje rednih strank. (4)</td>
<td>6,54</td>
<td>0,14</td>
<td>0,52</td>
</tr>
<tr>
<td>Individualizirano obravnavanje gostov. (3)</td>
<td>6,23</td>
<td>0,20</td>
<td>0,73</td>
</tr>
<tr>
<td>Razporednost zaposlenih za to, da je gostom udobno, prijetno. (2)</td>
<td>6,08</td>
<td>0,21</td>
<td>0,76</td>
</tr>
<tr>
<td>Sposobnost zaposlenih, da prepoznam potrebe gostov. (1)</td>
<td>5,77</td>
<td>0,20</td>
<td>0,73</td>
</tr>
<tr>
<td>Prilagajanje nivoja komunikacije glede na sogovornika. (5)</td>
<td>5,69</td>
<td>0,21</td>
<td>0,75</td>
</tr>
</tbody>
</table>
**Nadaljevanje tabele 5.4.2.A**

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>TRŽNA NARAVNANOST PODJETJA</strong></th>
<th><strong>Povprečje</strong></th>
<th><strong>Std. napaka ocene</strong></th>
<th><strong>Std. odklon</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Splošno (trznr2a1-3)</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>V podjetju intenzivno tržimo naše storitve. (1)</td>
<td>5,85</td>
<td>0,19</td>
<td>0,69</td>
</tr>
<tr>
<td>V podjetju redno izvajamo tržne analize. (2)</td>
<td>5,38</td>
<td>0,27</td>
<td>0,96</td>
</tr>
<tr>
<td>Za izvajanje tržnih analiz najemamo zunanje sodelavce. (3)</td>
<td>2,00</td>
<td>0,46</td>
<td>1,64</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Konkurenca (trznr2b1-6)</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Konkurenca znotraj dejavnosti (panoge) je visoka. (5)</td>
<td>6,54</td>
<td>0,18</td>
<td>0,66</td>
</tr>
<tr>
<td>V podjetju redno spremljamo konkurente na domačem trgu. (1)</td>
<td>5,92</td>
<td>0,29</td>
<td>1,04</td>
</tr>
<tr>
<td>V podjetju redno izvajamo benchmarking (primerjavo z najboljšimi konkurenti). (6)</td>
<td>5,69</td>
<td>0,33</td>
<td>1,18</td>
</tr>
<tr>
<td>Naše podjetje je sposobno preprečevati negativne pritiskove konkurentov. (4)</td>
<td>5,62</td>
<td>0,27</td>
<td>0,96</td>
</tr>
<tr>
<td>Naše podjetje je sposobno razpoznavati in izkoriščati impulze konkurentov. (3)</td>
<td>5,38</td>
<td>0,27</td>
<td>1,01</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Poznavanje porabnika (trznr2c1-4)</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>V podjetju se zavedamo nujnosti in pomembnosti spoznavanja novih potreb porabnika, učinkovitega zadovoljavanja le teh. (2)</td>
<td>6,08</td>
<td>0,24</td>
<td>0,86</td>
</tr>
<tr>
<td>V podjetju hitro reagiramo na informacijske tokove. (3)</td>
<td>5,38</td>
<td>0,29</td>
<td>1,04</td>
</tr>
<tr>
<td>V podjetju se hitro prilagajamo spremembam potreb gostov. (4)</td>
<td>5,38</td>
<td>0,24</td>
<td>0,87</td>
</tr>
<tr>
<td>V podjetju spremljamo spremembe v demografskih, socialnih, antropoloških in psiholoških karakteristikah potencialnega gosta in usklajujemo naš izbor storitev s potrebami in željami sodobnega porabnika. (1)</td>
<td>4,85</td>
<td>0,37</td>
<td>1,34</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**TRŽENJSKI ODNOSI**

| **Zaupanje v odkritost podjetja (trzod3a1-6)** |                |                       |                 |
| V podjetju delajo pošteni ljudje. (4) | 6,54           | 0,18                  | 0,66            |
| Naše podjetje je vredno zaupanje. (3) | 6,38           | 0,24                  | 0,87            |
| Naši gostje vedo, da so naši nameni pošteni. (5) | 6,38           | 0,21                  | 0,72            |
| V podjetju uresničujemo naše obljube. (6) | 6,31           | 0,26                  | 0,95            |
| Gostje nam zaupajo, da smo odkriti glede problemov, ki nastajajo. (1) | 5,85           | 0,25                  | 0,90            |
| Naši gostje se strinjajo, da smo podjetje z visoko integriteto. (2) | 5,77           | 0,30                  | 1,09            |

| **Zaupanje v dobronamerost podjetja (trzod3b1-5)** |                |                       |                 |
| V podjetju nam je zelo pomembno, da delamo v dobro gosta. (1) | 6,69           | 0,13                  | 0,48            |
| Stranke se lahko zanesajo na nas. (4) | 6,62           | 0,18                  | 0,65            |
| Strankam pri njihovih dilemah pomagamo poiskati zanje najboljšo rešitev. (5) | 6,46           | 0,18                  | 0,66            |
| Ko nas gostje seznanijo s problemom, se razumevajoče odzovemo. (2) | 6,31           | 0,17                  | 0,63            |
| Ko nas gostje seznanijo s problemom, se takoj odzovemo (hitro rešimo problem). (3) | 6,15           | 0,22                  | 0,80            |

| **Čustvena navezanost gostov (trzod3c1-4)** |                |                       |                 |
| Naši gostje se vračajo k nam, ker so zadovoljni s pristnostjo (odkritostjo) naših odnosov z njimi. (3) | 6,31           | 0,21                  | 0,75            |
| Naši gostje se radi vračajo k nam. (2) | 6,31           | 0,17                  | 0,63            |
| Med zaposlenimi in našimi rednimi gosti se spletajo prijateljski odnosi. (4) | 6,23           | 0,20                  | 0,73            |
| Naši gostje so čustveno navezani na naše podjetje. (1) | 6,15           | 0,22                  | 0,80            |

| **Zadovoljstvo gostov (trzod3d1-6)** |                |                       |                 |
| V podjetju redno spremljamo zadovoljstvo naših gostov. (6) | 6,54           | 0,18                  | 0,66            |
| Socialne koristi gostov povečujejo njihovo zadovoljstvo. (4) | 6,00           | 0,23                  | 0,82            |
| Našim gostom nikoli ni žal, da so prisli v naše zdravilišče. (2) | 5,69           | 0,29                  | 1,03            |
| V podjetju uporabljamo različne »programe zvestobe« (nagrjevanje porabe), kar povečuje zadovoljstvo gostov. (5) | 5,69           | 0,36                  | 1,32            |
Nadaljevanje tabele 5.4.2.A

Povprečje | Std. napaka ocene | Std. odklon
--- | --- | ---
V podjetju presegamo pričakovanja gostov. (3) | 5,69 | 0,17 | 0,63
Naši gostje so navdušeni nad našim storitvami v celoti. (1) | 5,62 | 0,18 | 0,65

Zvestoška, dolgoročnost (trzd3e1-5)

Prizadevamo si za vzdrževanje dobrih odnosov z gosti, ker imamo od tega dolgoročne koristi. (1) | 6,85 | 0,10 | 0,38
Prepričani smo, da se bo ves trud, ki ga vlagamo v odnos s svojimi odjemalci, dolgoročno povrnil. (3) | 6,69 | 0,17 | 0,63
Prepričani smo, da se bodo odnosi s sedanjimi gosti nadaljevali še dolgo v prihodnost. (4) | 6,54 | 0,18 | 0,66
V podjetju vzpostavljamo, vzdržujemo in razvijamo odnose z našimi strankami. (5) | 6,38 | 0,18 | 0,65
Četudi v podjetju kdaj storimo kakšno napako, ki našim gostom povzroči težave, so gostje kljub temu potrpežljivi. (2) | 5,85 | 0,22 | 0,80

**Znanje in inovativnost**

**Znanje**

*Kolišen delež vsega znanja v podjetju je specifičnega, to je takšnega, ki je skrito v zaposlenih in ga je težko izmeriti ali prenašati, vaši najpomembnejši konkurenti pa ga težko ali sploh ne morejo posnemati? (zn.in4a)*

37,31% | 6,64% | 23,95%

*Delež zaposlenih z najmanj višjo izobrazbo (zn.in4d)*

20,72% | 5,30% | 19,11%

**Človeški dejavnik (zn.in4b1-9)**

Človeški dejavnik v našem podjetju je težko nadomestljiv. (1) | 6,31 | 0,24 | 0,85
Organizacijska kultura podjetja je zgrajena, celovita in jasna. (3) | 6,08 | 0,38 | 1,38
Management razvija učinkovito komunikacijo in individualno odgovornost znotraj podjetja. (8) | 5,85 | 0,25 | 0,90
Zaposleni v podjetju se redno izobražujejo. (9) | 5,85 | 0,22 | 0,80
Med zaposlenimi vlada visoka motiviranost in pripravljenost za izboljšanje stanja in oblikovanje prednosti podjetja. (4) | 5,69 | 0,29 | 1,03
Management je sposoben hitrih in učinkovitih organizacijskih sprememb. (6) | 5,69 | 0,31 | 1,11
Management spodbuja in nagrajuje inovativnost zaposlenih. (7) | 5,46 | 0,45 | 1,61
Konkurenčni doma težko posnemajo sposobnosti in znanja zaposlenih v našem podjetju. (3) | 5,23 | 0,36 | 1,30
Sposobnosti in znanja zaposlenih so redka. (2) | 4,46 | 0,53 | 1,90

**Intenzivnost inoviranja (zn.in4e)**

*Število inovacij (trženjskih, upravljalskih, organizacijskih itd.) v zadnjih petih letih*

36,23 | 8,23 | 29,67

Lestvica: 1-slobo se ne strinjam, 7-popolnoma se strinjam
Legenda: - povprečne vrednosti so v tabeli razporejene po padajočem zaporedju glede na vsa podjetja:
- * označuje tri vprašanja, kjer so podjetja odgovarja z konkretnimi številkami oz. odstotki in ne z ocenjevanjem s pomočjo lestvice strinjanja/nestrinjanja z vprašanjem oz. izjavo.
**Tabela 5.4.2.B-1 Korelacijski koeficijent med spremenljivkama zn.in4a in zn.in4d**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Korelacija</th>
<th></th>
<th>Delež zaposlenih z najmanj višjo izobrazbo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kolikšen delež vsega znanja v podjetju je specifičnega, to je takšnega, ki je skrito v zaposlenih in ga je težko izmeriti ali prenašati, vaši najpomembnejši konkurenci pa ga težko ali sploh ne morejo posnemati?</td>
<td>r</td>
<td>1,000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>P</td>
<td>.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>n</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>Delež zaposlenih z najmanj višjo izobrazbo</td>
<td>r</td>
<td>.496**</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>P</td>
<td>.010</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>n</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**. Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,05 (dvostranski preizkus)


**Tabela 5.4.2.B-2 Korelacijski koeficijent med spremenljivkama zn.in4a in zn.in4b2**

<table>
<thead>
<tr>
<th>ZN.IN4A</th>
<th>ZN.IN4B2</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ZN.IN4A</td>
<td>r</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>P</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>n</td>
</tr>
<tr>
<td>ZN.IN4B2</td>
<td>r</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>P</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>n</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**. Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,05 (dvostranski preizkus)

## Tabela korelacijskih koeficientov med merjenimi spremembjivkami posameznih sestavin dejavnikov konkurenčnih prednosti

a) KAKOVOST STORITEV

### OTIPLJIVOST, MATERIALNI VIDIK HOTELOV, ZGRADB, BAZENOV, OKOLICE, ZAPOSLENIH

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>KST.1A1</th>
<th>KST.1A2</th>
<th>KST.1A3</th>
<th>KST.1A4</th>
<th>KST.1A5</th>
<th>KST.1A6</th>
<th>KST.1A7</th>
<th>KST.1A8</th>
<th>KST.1A9</th>
<th>KST.1A10</th>
<th>KST.1A11</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>KST.1A1</strong></td>
<td>1,000</td>
<td>.989**</td>
<td>.751**</td>
<td>.812*</td>
<td>.938**</td>
<td>.977**</td>
<td>.934**</td>
<td>.965**</td>
<td>.229</td>
<td>.589**</td>
<td>.502**</td>
</tr>
<tr>
<td>r, P, n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### ZANESLJIVOST STORITEV

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>KST.1B1</th>
<th>KST.1B2</th>
<th>KST.1B3</th>
<th>KST.1B4</th>
<th>KST.1B5</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>KST.1B1</strong></td>
<td>1,000</td>
<td>.604*</td>
<td>.641*</td>
<td>.857**</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>r, P, n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### OTIPLJIVOST, MATERIALNI VIDIK HOTELOV, ZGRADB, BAZENOV, OKOLICE, ZAPOSLENIH

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>KST.1B2</th>
<th>KST.1B3</th>
<th>KST.1B4</th>
<th>KST.1B5</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>KST.1B2</strong></td>
<td>1,000</td>
<td>.604*</td>
<td>.641*</td>
<td>.857**</td>
</tr>
<tr>
<td>r, P, n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### OTIPLJIVOST, MATERIALNI VIDIK HOTELOV, ZGRADB, BAZENOV, OKOLICE, ZAPOSLENIH

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>KST.1B3</th>
<th>KST.1B4</th>
<th>KST.1B5</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>KST.1B3</strong></td>
<td>1,000</td>
<td>.604*</td>
<td>.641*</td>
</tr>
<tr>
<td>r, P, n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### OTIPLJIVOST, MATERIALNI VIDIK HOTELOV, ZGRADB, BAZENOV, OKOLICE, ZAPOSLENIH

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>KST.1B4</th>
<th>KST.1B5</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>KST.1B4</strong></td>
<td>.604*</td>
<td>.641*</td>
</tr>
<tr>
<td>r, P, n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### OTIPLJIVOST, MATERIALNI VIDIK HOTELOV, ZGRADB, BAZENOV, OKOLICE, ZAPOSLENIH

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>KST.1B5</th>
<th>KST.1B5</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>KST.1B5</strong></td>
<td>.604*</td>
<td>.641*</td>
</tr>
<tr>
<td>r, P, n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

** Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0.01 (dvostranski proizrek)
* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0.05 (dvostranski proizrek)

DOVZETNOST, DOSTOPNOST STORITEV

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>KST.1C1</th>
<th>KST.1C2</th>
<th>KST.1C3</th>
<th>KST.1C4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>r</td>
<td>1,000</td>
<td>.826**</td>
<td>.169</td>
<td>.567**</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.</td>
<td>.</td>
<td>.</td>
<td>.</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>KST.1C2</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>r</td>
<td>.826**</td>
<td>1,000</td>
<td>.530</td>
<td>.685**</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.</td>
<td>.</td>
<td>.</td>
<td>.</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>KST.1C3</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>r</td>
<td>.169</td>
<td>.</td>
<td>1,000</td>
<td>.</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.562</td>
<td>.062</td>
<td>.</td>
<td>.176</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>KST.1C4</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>r</td>
<td>.567*</td>
<td>.</td>
<td>.</td>
<td>.</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.043</td>
<td>.010</td>
<td>.176</td>
<td>.</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**. Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvostranski preizkus)
*. Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,05 (dvostranski preizkus)


VLIVANJE ZAUPANJA (PRIJAZNOST, KREDIBILNOST, VARNOST)

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>KST.1D1</th>
<th>KST.1D2</th>
<th>KST.1D3</th>
<th>KST.1D4</th>
<th>KST.1D5</th>
<th>KST.1D6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>r</td>
<td>1,000</td>
<td>.360</td>
<td>.340</td>
<td>.653*</td>
<td>.516*</td>
<td>.555*</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.</td>
<td>.227</td>
<td>.255</td>
<td>.016</td>
<td>.025</td>
<td>.049</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>KST.1D2</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>r</td>
<td>.360</td>
<td>1,000</td>
<td>.340</td>
<td>.258</td>
<td>.648*</td>
<td>.371</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.227</td>
<td>.</td>
<td>.255</td>
<td>.255</td>
<td>.917</td>
<td>.212</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>KST.1D3</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>r</td>
<td>.653*</td>
<td>.340</td>
<td>1,000</td>
<td>.468</td>
<td>.525</td>
<td>.430</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.016</td>
<td>.255</td>
<td>.</td>
<td>.107</td>
<td>.065</td>
<td>.142</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>KST.1D4</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>r</td>
<td>.615*</td>
<td>.258</td>
<td>.468</td>
<td>1,000</td>
<td>.738**</td>
<td>.414</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.025</td>
<td>.395</td>
<td>.107</td>
<td>.</td>
<td>.004</td>
<td>.159</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>KST.1D6</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>r</td>
<td>.555</td>
<td>.648*</td>
<td>.525</td>
<td>.738**</td>
<td>1,000</td>
<td>.517*</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.049</td>
<td>.017</td>
<td>.065</td>
<td>.004</td>
<td>.</td>
<td>.041</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*. Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,05 (dvostranski preizkus)
**. Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvostranski preizkus)


VŽIVLJANJE V POLOŽAJ POSAMEZNIKA (DOSTOPNOST, KOMUNIKACIJA, RAZUMEVANJE)

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>KST1E1</th>
<th>KST1E2</th>
<th>KST1E3</th>
<th>KST1E4</th>
<th>KST1E5</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>r</td>
<td>1,000</td>
<td>.640*</td>
<td>.427</td>
<td>.358</td>
<td>.930**</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.</td>
<td>.018</td>
<td>.146</td>
<td>.230</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>KST1E2</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>r</td>
<td>.640*</td>
<td>1,000</td>
<td>.419</td>
<td>.309</td>
<td>.629*</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.018</td>
<td>.</td>
<td>.154</td>
<td>.304</td>
<td>.021</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>KST1E3</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>r</td>
<td>.427</td>
<td>.419</td>
<td>1,000</td>
<td>.750**</td>
<td>.600*</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.146</td>
<td>.154</td>
<td>.</td>
<td>.003</td>
<td>.030</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>KST1E4</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>r</td>
<td>.358</td>
<td>.309</td>
<td>.750**</td>
<td>1,000</td>
<td>.461</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.230</td>
<td>.304</td>
<td>.003</td>
<td>.</td>
<td>.113</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>KST1E5</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>r</td>
<td>.930**</td>
<td>.629*</td>
<td>.600*</td>
<td>.461</td>
<td>1,000</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.000</td>
<td>.021</td>
<td>.030</td>
<td>.113</td>
<td>.</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*. Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,05 (dvostranski preizkus)
**. Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvostranski preizkus)

b) TRŽNA NARAVNANOST PODJETJA

**SPLOŠNO**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>TRZN2A1</th>
<th>TRZN2A2</th>
<th>TRZN2A3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>r</strong></td>
<td>1,000</td>
<td>.223</td>
<td>.255</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>P</strong></td>
<td>.</td>
<td>.464</td>
<td>.400</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n</strong></td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>TRZN2A2</th>
<th>TRZN2A3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>r</strong></td>
<td>.223</td>
<td>.309</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>P</strong></td>
<td>.464</td>
<td>.304</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n</strong></td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>TRZN2A3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>r</strong></td>
<td>.255</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>P</strong></td>
<td>.400</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n</strong></td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>


**KONKURENCA**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>TRZN2B1</th>
<th>TRZN2B2</th>
<th>TRZN2B3</th>
<th>TRZN2B4</th>
<th>TRZN2B5</th>
<th>TRZN2B6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>r</strong></td>
<td>1,000</td>
<td>.256</td>
<td>.701**</td>
<td>.720**</td>
<td>.309</td>
<td>.658*</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>P</strong></td>
<td>.398</td>
<td>.008</td>
<td>.006</td>
<td>.305</td>
<td>.014</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n</strong></td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>TRZN2B2</th>
<th>TRZN2B3</th>
<th>TRZN2B4</th>
<th>TRZN2B5</th>
<th>TRZN2B6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>r</strong></td>
<td>.256</td>
<td>.158</td>
<td>.158</td>
<td>.173</td>
<td>.482</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>P</strong></td>
<td>.398</td>
<td>.001</td>
<td>.233</td>
<td>.573</td>
<td>.095</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n</strong></td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>TRZN2B3</th>
<th>TRZN2B4</th>
<th>TRZN2B5</th>
<th>TRZN2B6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>r</strong></td>
<td>.701**</td>
<td>.008</td>
<td>.001</td>
<td>.768</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>P</strong></td>
<td>.008</td>
<td>.701**</td>
<td>.172</td>
<td>.482</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n</strong></td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>TRZN2B4</th>
<th>TRZN2B5</th>
<th>TRZN2B6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>r</strong></td>
<td>.720**</td>
<td>.309</td>
<td>.658*</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>P</strong></td>
<td>.006</td>
<td>.305</td>
<td>.014</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n</strong></td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>TRZN2B5</th>
<th>TRZN2B6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>r</strong></td>
<td>.309</td>
<td>.658*</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>P</strong></td>
<td>.305</td>
<td>.014</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n</strong></td>
<td>13</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>TRZN2B6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>r</strong></td>
<td>.658*</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>P</strong></td>
<td>.014</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n</strong></td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,05 (dvostranski preizkus)***.
Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvostranski preizkus)****.


**POZNAVANJE PORABNIKA**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>TRZN2C1</th>
<th>TRZN2C2</th>
<th>TRZN2C3</th>
<th>TRZN2C4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>r</strong></td>
<td>1,000</td>
<td>.442</td>
<td>.554*</td>
<td>.343</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>P</strong></td>
<td>.</td>
<td>.130</td>
<td>.050</td>
<td>.252</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n</strong></td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>TRZN2C2</th>
<th>TRZN2C3</th>
<th>TRZN2C4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>r</strong></td>
<td>.442</td>
<td>.130</td>
<td>.554*</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>P</strong></td>
<td>.</td>
<td>.130</td>
<td>.050</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n</strong></td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>TRZN2C3</th>
<th>TRZN2C4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>r</strong></td>
<td>.554*</td>
<td>.343</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>P</strong></td>
<td>.</td>
<td>.252</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>n</strong></td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,05 (dvostranski preizkus)***.
Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvostranski preizkus)****.

c) TRŽENJSKI ODNOSI

### ZAUPANJE V ODKRITOST PODJETJA

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>TRZOD3A1</th>
<th>TRZOD3A2</th>
<th>TRZOD3A3</th>
<th>TRZOD3A4</th>
<th>TRZOD3A5</th>
<th>TRZOD3A6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>r</td>
<td>1,000</td>
<td>.980***</td>
<td>.828**</td>
<td>.713**</td>
<td>.697**</td>
<td>.745**</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
<td>.006</td>
<td>.008</td>
<td>.003</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>r</td>
<td>.980**</td>
<td>1,000</td>
<td>.891**</td>
<td>.765**</td>
<td>.711**</td>
<td>.799**</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
<td>.002</td>
<td>.006</td>
<td>.001</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>r</td>
<td>.828**</td>
<td>.891**</td>
<td>1,000</td>
<td>.915**</td>
<td>.758**</td>
<td>.856**</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
<td>.003</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>r</td>
<td>.713**</td>
<td>.765**</td>
<td>.915**</td>
<td>1,000</td>
<td>.872**</td>
<td>.912**</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.006</td>
<td>.002</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>r</td>
<td>.697***</td>
<td>.711**</td>
<td>.758**</td>
<td>.872**</td>
<td>1,000</td>
<td>.855**</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.008</td>
<td>.006</td>
<td>.003</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>r</td>
<td>.745**</td>
<td>.799**</td>
<td>.856**</td>
<td>.912**</td>
<td>.865**</td>
<td>1,000</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.003</td>
<td>.001</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

** Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvostranski preizkus).


### ZAUPANJE V DOBRONAMERNOST PODJETJA

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>TRZOD3B1</th>
<th>TRZOD3B2</th>
<th>TRZOD3B3</th>
<th>TRZOD3B4</th>
<th>TRZOD3B5</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>r</td>
<td>1,000</td>
<td>.064</td>
<td>.133</td>
<td>.390</td>
<td>.222</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.000</td>
<td>.837</td>
<td>.684</td>
<td>.188</td>
<td>.465</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>r</td>
<td>.064</td>
<td>1,000</td>
<td>.559*</td>
<td>.313</td>
<td>.231</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.837</td>
<td>.047</td>
<td>.298</td>
<td>.448</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>r</td>
<td>.133</td>
<td>.559*</td>
<td>1,000</td>
<td>.603*</td>
<td>.485</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.664</td>
<td>.047</td>
<td>.029</td>
<td>.093</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>r</td>
<td>.390</td>
<td>.313</td>
<td>.603*</td>
<td>1,000</td>
<td>.448</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.188</td>
<td>.298</td>
<td>.029</td>
<td>.125</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>r</td>
<td>.222</td>
<td>.231</td>
<td>.485</td>
<td>.448</td>
<td>1,000</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.465</td>
<td>.448</td>
<td>.093</td>
<td>.125</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,05 (dvostranski preizkus).

ČUSTVENA NAVEZANOST GOSTOV

<table>
<thead>
<tr>
<th>TRZOD3C1</th>
<th>TRZOD3C2</th>
<th>TRZOD3C3</th>
<th>TRZOD3C4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>r</td>
<td>1,000</td>
<td>.724**</td>
<td>.746**</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.</td>
<td>.005</td>
<td>.003</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| TRZOD3C2 | r        | 1,000    | .663*    | .561*    |
|          | .        | .005     | .013     | .046     |
|          | 13       | 13       | 13       | 13       |

| TRZOD3C3 | r        | .746**   | 1,000    | .777**   |
|          | .        | .003     | .002     |          |
|          | 13       | 13       | 13       | 13       |

| TRZOD3C4 | r        | .652*    | .561*    | 1,000    |
|          | .        | .016     | .002     |          |
|          | 13       | 13       | 13       | 13       |

** Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvostranski preizkus)
* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,05 (dvostranski prozkus)


ZADOVOLJSTVO GOSTOV

<table>
<thead>
<tr>
<th>TRZOD3D1</th>
<th>TRZOD3D2</th>
<th>TRZOD3D3</th>
<th>TRZOD3D4</th>
<th>TRZOD3D5</th>
<th>TRZOD3D6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>r</td>
<td>1,000</td>
<td>.306</td>
<td>.297</td>
<td>.628*</td>
<td>.434</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.</td>
<td>.310</td>
<td>.324</td>
<td>.022</td>
<td>.138</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| TRZOD3D2 | r        | .306     | 1,000    | .867**   | .495     | .170     | .019     |
|          | .        | .310     | .000     | .086     | .579     | .951     |
|          | 13       | 13       | 13       | 13       | 13       | 13       |

| TRZOD3D3 | r        | .297     | .867**   | 1,000    | .324     | .023     | .031     |
|          | .        | .324     | .000     | .280     | .940     | .920     |
|          | 13       | 13       | 13       | 13       | 13       | 13       |

| TRZOD3D4 | r        | .628*    | .495     | .324     | 1,000    | .776**   | .464     |
|          | .        | .022     | .086     | .280     | .002     | .110     |
|          | 13       | 13       | 13       | 13       | 13       | 13       |

| TRZOD3D5 | r        | .434     | .170     | .023     | .776**   | 1,000    | .686**   |
|          | .        | .138     | .579     | .940     | .002     | .010     |
|          | 13       | 13       | 13       | 13       | 13       | 13       |

| TRZOD3D6 | r        | .134     | .019     | .031     | .464     | .686**   | 1,000    |
|          | .        | .662     | .951     | .920     | .110     | .110     |
|          | 13       | 13       | 13       | 13       | 13       | 13       |

* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,05 (dvostranski preizkus)
** Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvostranski prozkus)


ZVESTOBA, DOLGOROČNOST

<table>
<thead>
<tr>
<th>TRZOD3E1</th>
<th>TRZOD3E2</th>
<th>TRZOD3E3</th>
<th>TRZOD3E4</th>
<th>TRZOD3E5</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>r</td>
<td>1,000</td>
<td>.469</td>
<td>.839*</td>
<td>.698**</td>
</tr>
<tr>
<td>P</td>
<td>.</td>
<td>.106</td>
<td>.000</td>
<td>.008</td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| TRZOD3E2 | r        | .469     | 1,000    | .599*    | .843*    | .603*    |
|          | .        | .106     | .047     | .018     | .029     |
|          | 13       | 13       | 13       | 13       | 13       |

| TRZOD3E3 | r        | .839**   | .599*    | 1,000    | .832**   | .719**   |
|          | .        | .000     | .047     | .000     | .006     |
|          | 13       | 13       | 13       | 13       | 13       |

| TRZOD3E4 | r        | .698**   | .643*    | .832**   | 1,000    | .836**   |
|          | .        | .008     | .016     | .000     | .000     |
|          | 13       | 13       | 13       | 13       | 13       |

| TRZOD3E5 | r        | .604*    | .603*    | .719**   | .836**   | 1,000    |
|          | .        | .029     | .029     | .006     | .000     |
|          | 13       | 13       | 13       | 13       | 13       |

** Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,01 (dvostranski preizkus)
* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,05 (dvostranski prozkus)


XI
d) Znanje in inovativnost

<table>
<thead>
<tr>
<th>Človeški dejavnik</th>
<th>ZN.IN4B1</th>
<th>ZN.IN4B2</th>
<th>ZN.IN4B3</th>
<th>ZN.IN4B4</th>
<th>ZN.IN4B5</th>
<th>ZN.IN4B6</th>
<th>ZN.IN4B7</th>
<th>ZN.IN4B8</th>
<th>ZN.IN4B9</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ZN.IN4B1</td>
<td>1,000</td>
<td>.419</td>
<td>.455</td>
<td>.211</td>
<td>.825**</td>
<td>.723**</td>
<td>.553*</td>
<td>.609*</td>
<td>.440</td>
</tr>
<tr>
<td>r</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>ZN.IN4B2</td>
<td>.419</td>
<td>1,000</td>
<td>.828*</td>
<td>.419</td>
<td>.303</td>
<td>.350</td>
<td>.551</td>
<td>.582*</td>
<td>.386</td>
</tr>
<tr>
<td>r</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>ZN.IN4B3</td>
<td>.455</td>
<td>.828*</td>
<td>1,000</td>
<td>.616*</td>
<td>.499</td>
<td>.342</td>
<td>.422</td>
<td>.746**</td>
<td>.277</td>
</tr>
<tr>
<td>r</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>ZN.IN4B4</td>
<td>.211</td>
<td>.419</td>
<td>.616*</td>
<td>1,000</td>
<td>.369</td>
<td>.202</td>
<td>.243</td>
<td>.484</td>
<td>.163</td>
</tr>
<tr>
<td>r</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>ZN.IN4B5</td>
<td>.825**</td>
<td>.303</td>
<td>.499</td>
<td>.369</td>
<td>1,000</td>
<td>.669*</td>
<td>.431</td>
<td>.681*</td>
<td>.238</td>
</tr>
<tr>
<td>r</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>ZN.IN4B6</td>
<td>.723*</td>
<td>.356</td>
<td>.342</td>
<td>.202</td>
<td>.669*</td>
<td>1,000</td>
<td>.645</td>
<td>.617*</td>
<td>.411</td>
</tr>
<tr>
<td>r</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>ZN.IN4B7</td>
<td>.553*</td>
<td>.551</td>
<td>.422</td>
<td>.243</td>
<td>.431</td>
<td>.645*</td>
<td>1,000</td>
<td>.628*</td>
<td>.769*</td>
</tr>
<tr>
<td>r</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>ZN.IN4B8</td>
<td>.027</td>
<td>.037</td>
<td>.003</td>
<td>.094</td>
<td>.010</td>
<td>.025</td>
<td>.022</td>
<td>.055</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>r</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>ZN.IN4B9</td>
<td>.440</td>
<td>.380</td>
<td>.277</td>
<td>-.163</td>
<td>.238</td>
<td>.411</td>
<td>.769**</td>
<td>.543</td>
<td>1,000</td>
</tr>
<tr>
<td>r</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>n</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

** Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0.01 (dvostranski preizkus)
* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0.05 (dvostranski preizkus)

### Tabela 5.4.3.A Pregled zanesljivosti merjenja posameznih sestavljenih spremenljivk

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sestavljena spremenljivka</th>
<th>Merjena spremenljivka</th>
<th>Koeficient zanesljivosti</th>
<th>Zanesljivost merjenja</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>KAKOVOST STORITEV</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Otipljivost, Materialni vidik</td>
<td>kst.1a,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11</td>
<td>0,8850</td>
<td>ZGLEDNA</td>
</tr>
<tr>
<td>Zanesljivost storitev</td>
<td>kst.1b,2,3,4,5</td>
<td>0,9205</td>
<td>ZGLEDNA</td>
</tr>
<tr>
<td>Doživetnost, dostopnost storitev</td>
<td>kst.1c1,2,3,4,5</td>
<td>0,8159</td>
<td>ZGLEDNA</td>
</tr>
<tr>
<td>Vlivanje zaupanja</td>
<td>kst.1d1,2,3,4,5,6</td>
<td>0,8504</td>
<td>ZGLEDNA</td>
</tr>
<tr>
<td>Vživljanje v položaj posameznika</td>
<td>kst.1e1,2,3,4,5</td>
<td>0,8604</td>
<td>ZGLEDNA</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TRŽNA NARAVNOST PODJETJA</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Splošno</td>
<td>trzmr2a1,2,3,4</td>
<td>0,0648</td>
<td>ZGLEDNA</td>
</tr>
<tr>
<td>Konkurenca</td>
<td>trzmr2b1,2,3,4,5,6</td>
<td>0,7654</td>
<td>ZGLEDNA</td>
</tr>
<tr>
<td>Poznavanje porabnika</td>
<td>trzmr2c1,2,3,4,5,6</td>
<td>0,8113</td>
<td>ZGLEDNA</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TRŽENJSKI ODNOSI</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Zaupanje v odkritost podjetja</td>
<td>trzod3a1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11</td>
<td>0,7976</td>
<td>ZGLEDNA</td>
</tr>
<tr>
<td>Zaupanje v dobronamernost podjetja</td>
<td>kst.1d1,2,3,4,5,6</td>
<td>0,8964</td>
<td>ZGLEDNA</td>
</tr>
<tr>
<td>Čustvena navezanost gostov</td>
<td>trzod3c1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11</td>
<td>0,7654</td>
<td>ZGLEDNA</td>
</tr>
<tr>
<td>Zadovoljstvo gostov</td>
<td>trzod3d1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11</td>
<td>0,8964</td>
<td>ZGLEDNA</td>
</tr>
<tr>
<td>Zvestoba, dolgoročnost</td>
<td>trzod3e1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11</td>
<td>0,7654</td>
<td>ZGLEDNA</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ZNANJE IN INOVATIVNOST</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Znanje</td>
<td>zn.in4a, in4d</td>
<td>0,6521</td>
<td>ZGLEDNA</td>
</tr>
<tr>
<td>Človeški dejavnik</td>
<td>zn.in4b1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11</td>
<td>0,8750</td>
<td>ZGLEDNA</td>
</tr>
<tr>
<td>Inovacija</td>
<td>zn.in4e</td>
<td>/*</td>
<td>/*</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* pri sestavini inovacije uporabljam samo eno spremenljivko, zato se ne da izračunati Chrombachove α.

### Tabela 5.4.3.B Pregled povprečj statistično značilnih korelacijskih koeficientov med spremenljivkami posamezne sestavine

<table>
<thead>
<tr>
<th>Skupina spremenljivk</th>
<th>Otipljivost, Materialni vidik</th>
<th>Zanesljivost storitev</th>
<th>Doživetnost, dostopnost storitev</th>
<th>Vlivanje zaupanja</th>
<th>Vživljanje v položaj posameznika</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Otipljivost, Materialni vidik</td>
<td>0,670</td>
<td>0,674</td>
<td>0,739</td>
<td>0,694</td>
<td>0,718</td>
</tr>
<tr>
<td>Zanesljivost storitev</td>
<td>0,674</td>
<td>0,739</td>
<td>0,694</td>
<td>0,692</td>
<td>0,699</td>
</tr>
<tr>
<td>Doživetnost, dostopnost storitev</td>
<td>0,694</td>
<td>0,718</td>
<td>0,692</td>
<td>0,692</td>
<td>0,699</td>
</tr>
<tr>
<td>Vlivanje zaupanja</td>
<td>0,648</td>
<td>0,699</td>
<td>0,7051</td>
<td>0,630</td>
<td>0,658</td>
</tr>
<tr>
<td>Vživljanje v položaj posameznika</td>
<td>0,772</td>
<td>0,658</td>
<td>0,7124</td>
<td>0,6672</td>
<td>0,710</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TRŽNA NARAVNANOST PODJETJA

<table>
<thead>
<tr>
<th>Skupina spremenljivk</th>
<th>Splošno</th>
<th>Konkurenca</th>
<th>Poznavanje porabnika</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Splošno</td>
<td>/*</td>
<td>/*</td>
<td>/*</td>
</tr>
<tr>
<td>Skupina spremenljivk</td>
<td>ZAUPANJE V ODKRITOST PODJETJA</td>
<td>ZAUPANJE V DOBRONAMERNO ST PODJETJA</td>
<td>ČUŠTVENA NAVEZANOST GOSTOV</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------</td>
<td>-------------------------------</td>
<td>--------------------------------------</td>
<td>-----------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>KONKURENCA</td>
<td>0,689</td>
<td>0,737</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>POŽNANJE PORABNIKA</td>
<td>0,763</td>
<td>0,719</td>
<td>0,661</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**TRŽENJSKI ODNOSI**

- ZAUPANJE V ODKRITOST PODJETJA: 0,8198
- ZAUPANJE V DOBRONAMERNO ST PODJETJA: 0,643, 0,581
- ČUŠTVENA NAVEZANOST GOSTOV: 0,648, 0,561, 0,687
- ZADOVOLOJSTVO GOSTOV: 0,643, 0,6601, 0,671, 0,739
- ZVESTOBA, DOLGOROČNOST: 0,726, 0,646, 0,665, 0,666, 0,704

**ZNANJE IN INOVATIVNOST**

- Skupina spremenljivk ZNANJE: /, /, 0,664
- Skupina spremenljivk ČLOVEŠKI DEJAVNIK: /, /, 0,664


**Tabela 5.4.4.A Korelacijski koeficienti med dejavniki konkurenčnih prednosti in odvisnimi spremenljivkami**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Skupina spremenljivk</th>
<th>Kakovost storitev</th>
<th>Tržna naravnanost podjetja</th>
<th>Trženski odnosi</th>
<th>Znanje in inovativnost</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>TRŽNI DELEŽ</td>
<td>r 0,145, 0,350*</td>
<td>0,245</td>
<td>-0,043</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>DELEŽ TUJIH GOSTOV</td>
<td>P 0,189, 0,015</td>
<td>0,067</td>
<td>0,399</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ROE38</td>
<td>r 0,356*, 0,243</td>
<td>0,436**</td>
<td>0,107</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>P 0,021, 0,086</td>
<td>0,006</td>
<td>0,277</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,05 (enostranski preizkus)
** Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,01 (enostranski preizkus)


**Tabela 5.4.5.A Korelacijski koeficienti med sestavinami dejavnika kakovost storitev in odvisnimi spremenljivkami**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Skupina spremenljivk</th>
<th>Otpipljivost, materialni vidik</th>
<th>Zanesljivost storitev</th>
<th>Dovzetnost, dostopnost storitev</th>
<th>Vlivanje zaupanja (kredibilnost, varnost)</th>
<th>Vživljanje v položaj posameznika</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>TRŽNI DELEŽ</td>
<td>r 0,183, 0,055</td>
<td>0,171</td>
<td>0,390*</td>
<td>-0,129</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>P 0,264, 0,738</td>
<td>0,297</td>
<td>0,014</td>
<td>0,432</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>DELEŽ TUJIH GOSTOV</td>
<td>r -0,395*, -0,323*</td>
<td>-0,225</td>
<td>-0,314</td>
<td>-0,234</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>P 0,013, 0,045</td>
<td>0,169</td>
<td>0,052</td>
<td>0,152</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ROE</td>
<td>r 0,319, 0,280</td>
<td>0,302</td>
<td>0,455**</td>
<td>0,281</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>P 0,070, 0,115</td>
<td>0,088</td>
<td>0,008</td>
<td>0,113</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,05 (enostranski preizkus)
** Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,01 (enostranski preizkus)


---

38 V celotni analizi ROE je vključenih le 11 enot, saj dve podjetji na to vprašanje nista odgovorili (problem zaradi konsolidiranih bilanc, saj sta obe del večjih podjetij, ki se ukvarjajo tudi z drugimi, neturističnimi dejavnostmi). Vse ostale odvisne spremenljivke vključujejo vseh 13 enot.
**Tabela 5.4.5.B  Korelacijski koeficienti med sestavinami dejavnika tržna naravnanost podjetja in odvisnimi spremenljivkami**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>konkurenca</th>
<th>poznanje porabnika</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>TRŽNI DELEŽ</strong></td>
<td>r</td>
<td>0,082</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>P</td>
<td>0,622</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>DELEŽ TUIJH GOSTOV</strong></td>
<td>r</td>
<td>-0,215</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>P</td>
<td>0,189</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ROE</strong></td>
<td>r</td>
<td>0,187</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>P</td>
<td>0,296</td>
</tr>
</tbody>
</table>


**Tabela 5.4.5.C  Korelacijski koeficienti med sestavinami dejavnika trženjski odnosi in odvisnimi spremenljivkami**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>zaupanje v odkritost podjetja</th>
<th>zaupanje v dobromnamernost podjetja</th>
<th>čustvena navezanost gostov</th>
<th>zadovoljstvo gostov</th>
<th>zvestoba, dolgoročnost</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>TRŽNI DELEŽ</strong></td>
<td>r</td>
<td>0,482**</td>
<td>0,070</td>
<td>0,084</td>
<td>0,224</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>P</td>
<td>0,002</td>
<td>0,671</td>
<td>0,611</td>
<td>0,170</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>DELEŽ TUIJH GOSTOV</strong></td>
<td>r</td>
<td>0,065</td>
<td>-0,225</td>
<td>-0,151</td>
<td>-0,502**</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>P</td>
<td>0,694</td>
<td>0,169</td>
<td>0,360</td>
<td>0,001</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ROE</strong></td>
<td>r</td>
<td>0,149</td>
<td>0,239</td>
<td>0,334</td>
<td>0,465**</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>P</td>
<td>0,408</td>
<td>0,180</td>
<td>0,058</td>
<td>0,006</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,05 (enostanski preizkus)
** Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,01 (enostanski preizkus)


**Tabela 5.4.5.D  Korelacijski koeficienti med sestavinami dejavnika znanje in inovativnost in odvisnimi spremenljivkami**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>človeški dejavnik</th>
<th>znanje</th>
<th>inovacija</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>TRŽNI DELEŽ</strong></td>
<td>r</td>
<td>-0,043</td>
<td>-0,253</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>P</td>
<td>0,797</td>
<td>0,120</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>DELEŽ TUIJH GOSTOV</strong></td>
<td>r</td>
<td>-0,502**</td>
<td>-0,044</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>P</td>
<td>0,001</td>
<td>0,790</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ROE</strong></td>
<td>r</td>
<td>0,107</td>
<td>0,071</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>P</td>
<td>0,555</td>
<td>0,695</td>
</tr>
</tbody>
</table>

** Korelacija je značilna pri stopnji tveganja 0,01 (enostanski preizkus)

**PRILOGA 4**

*Slika 1: Klasifikacija virov*

Vir: Chaharbaghi, Lynch, 1999, str. 48

**Temeljni viri** so osnova podjetja, saj podjetje brez njih ne more delovati. Temeljni viri so »vstopnica« oz. zahtevan minimum za sodelovanje v konkurenčnem okolju, čeprav ne prinašajo konkurenčnih prednosti. Podobno kot temeljni viri so obrobni (periferni) virov podjetju potrebni, vendar jih podjetje lahko najame, kupi ali kako drugače pridobi.


**Strateški viri** so tisti edinstveni viri podjetja, ki ustvarijo take vrzeli med podjetjem in konkurenco, da je le-ta ne more premostiti. Meja med strateškimi in konkurenčnimi vi ri ni dosledna. Ločevala naj bi med viri, ki spreminjajo »pravila igre« in viri, ki zagotavljajo obstoj podjetja v obstoječi tekmi pod pogojem, da podjetje nadaljuje z delovanjem v obstoječi obliki. Strateške vire mora podjetje obnavljati hitreje kot jih porablja, konkurenčne pa uporabiti, še preden so na voljo njihovi substituti.
Slika 2: Porterjeva veriga vrednosti

Vir: Porter, Competitive Advantages, 1985, str. 45.
PRILOGA 5

VPRAŠALNIK O DEJAVNIKIH KONKURENČNIH PREDNOSTI PODJETJA

Prosila bi Vas, da si vzamete nekaj minut svojega dragocenega časa in izpolnite vprašalnik pred vami. Pretežni del vprašalnika tvorijo trditve, ki so povezane z (v strokovni literaturi poznanimi) dejavniki konkurenčnih prednosti storitvenih podjetij. Večina vprašanj vsebuje trditve, pri katerih označite, v kolikšni meri se strinjate z njimi.

- Če se s trditvijo ne strinjate oz. menite, da navedena vsebina ni pomembna, ji pripišite oceno 1.
- Če se s trditvijo popolnoma strinjate, ji pripišite oceno 7.

V vprašalniku je navedenih tudi nekaj vprašanj, kjer odgovorite z da ali z ne (ustrezno obkrožite), in nekaj vprašanj, kjer odgovorite pisno. Pri vprašanjih, kjer so že navedeni odgovori, obkrožite vedno samo po en odgovor.

1. KAKOVOST STORITEV

Višji nivo samozavedanja gostov, njihovega znanja, višji doholki gostov, nižji stroški potovanja, možnost izbire in vrsta drugih faktorjev v današnjem času rezultira v višjih pričakovanj gostov. Za podjetja je zato pomembno, da se s povečanimi pričakovanji gostov spopadejo tako, da se profesionalno posvetijo konceptu KAKOVOSTI STORITEV. Kakovost storitev in poslovnih procesov podjetja je pomemben pogoj doseganja konkurenčnih prednosti na mednarodnih trgih. Z lestvico od 1 (sploh se ne strinjam) do 7 (popolnoma se strinjam) ocenite navedene dimenzije kvalitete storitev v vašem podjetju:

1. A OTIPLJIVOST, MATERIALNI VIDIK HOTELOV, ZGRADB, BAZENOV, OKOLICE, ZAPOSLENIH

<table>
<thead>
<tr>
<th>spremenljivka</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1 kst.1a1</td>
<td>Zgradbe, vodni park, oprema in okolica so dobro urejene.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2 kst.1a2</td>
<td>Prilagodljivost vodnega parka, opreme, okolice in zgradb ponujenim storitvam je dobra.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3 kst.1a3</td>
<td>Vse ponujene storitve so dobro tehnično podprte.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4 kst.1a4</td>
<td>Lokacija zdravilišča je dobra.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5 kst.1a5</td>
<td>Pogoji za spanje gostov so dobri.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6 kst.1a6</td>
<td>Hrana in pića, ki je na voljo v okviru zdravilišča, je kvalitetna in dobra.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7 kst.1a7</td>
<td>Pogoji za rekreacijo gostov so dobri.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8 kst.1a8</td>
<td>Cena in plačilni pogoji so primerni glede na ponujeno storitev.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9 kst.1a9</td>
<td>Za razvredilo gostov je dobro poskrbljeno.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10 kst.1a10</td>
<td>Zdravstveni in drugi profesionalni programi so zelo kvalitetni.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11 kst.1a11</td>
<td>Zaposleni so urejeni.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

1. B ZANESLJIVOST STORITEV

<table>
<thead>
<tr>
<th>spremenljivka</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1 kst.1b1</td>
<td>Zaposleni profesionalno opravljajo svoje delo.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2 kst.1b2</td>
<td>Prilagodljivost storitev je zagotovljena.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3 kst.1b3</td>
<td>Znanje zaposlenih o zdraviliških storitvah, ki jih opravljajo, je zelo dobro.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4 kst.1b4</td>
<td>Razpoložljivost, jasnost in poštenost informacij, po katerih gostje povprašujejo, je zagotovljena.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5 kst.1b5</td>
<td>Zaposleni v podjetju imajo potrebno izobrazbo, znanja, veščine za delovno mesto, ki ga opravljajo.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
1.C DOVZETNOST, DOSTOPNOST STORITEV
Ocenite od 1 (zelo slabo) do 7 (zelo dobro) naslednje dejavnike:

<table>
<thead>
<tr>
<th>spremenljivka</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1 kst.1c1</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>točnost (ni zamujanj) pri opravljanju storitev (gostom ni potrebno čakati na določeno storitev)</td>
</tr>
<tr>
<td>2 kst.1c2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>natančnost pri opravljanju storitev</td>
</tr>
<tr>
<td>3 kst.1c3</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>zasedenost zaposlenih v podjetju</td>
</tr>
<tr>
<td>4 kst.1c4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>primeren delovni čas</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1.D VLIVANJE ZAUPANJA (PRIJAZNOST, KREDIBILNOST, VARNOST)
Ocenite od 1 (zelo slabo) do 7 (zelo dobro) naslednje dejavnike:

<table>
<thead>
<tr>
<th>spremenljivka</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1 kst.1d1</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>podoba zdravilišča</td>
</tr>
<tr>
<td>2 kst.1d2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>fizična varnost gostov pri opravljanju storitev in varnost njihovih dragocenosti</td>
</tr>
<tr>
<td>3 kst.1d3</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>podpora managementa pri reševanju problemov gostov;</td>
</tr>
<tr>
<td>4 kst.1d4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>pomoč gostom v doglednem času</td>
</tr>
<tr>
<td>5 kst.1d5</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>diskretnost podatkov o gostih</td>
</tr>
<tr>
<td>6 kst.1d6</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>delovanje v dobro gosta</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1.E VŽIVLJANJE V POLOŽAJ POSAMEZNIKA (DOSTOPNOST, KOMUNIKACIJA, RAZUMEVANJE)
Ocenite od 1 (zelo slabo) do 7 (zelo dobro) naslednje dejavnike:

<table>
<thead>
<tr>
<th>spremenljivka</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1 kst.1e1</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>sposobnost zaposlenih, da prepoznajijo potrebe gostov</td>
</tr>
<tr>
<td>2 kst.1e2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>zavzetost zaposlenih za to, da je gostom udobno, prijetno</td>
</tr>
<tr>
<td>3 kst.1e3</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>individualizirano obravnavanje gostov</td>
</tr>
<tr>
<td>4 kst.1e4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>prepoznavanje rednih strank</td>
</tr>
<tr>
<td>5 kst.1e5</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>prilagajanje nivoja komunikacije glede na sogovornika</td>
</tr>
</tbody>
</table>

2. TRŽNA NARAVNANOST PODJETJA
Zadovoljni porabniki so edino smiselno poslanstvo podjetja. Vlogi tržne naravnanosti podjetij pri doseganju poslovne uspešnosti pripisujejo tržniki že več desetletij izjemen pomen. Tržna naravnanost podjetja so tista, katerih aktivnosti so konsistentne s konceptom trženja. Tržna naravnanost je opredeljena kot zagotavljanje informacij in znanj, ki se nanašajo na sedanje in prihodnje potrebe porabnikov, širjenje teh informacij med različnimi deli podjetja in odzivnost celotne organizacije nanje. Tržna naravnanost podjetja (managementa) je torej pozitivno povezana z uspešnostjo podjetja. Z oceno 1 (sploh se ne strinjam) do 7 (popolnoma se strinjam) ocenite naslednje trditve (označite v ustreznem kvadratku v tabeli s križcem):

<table>
<thead>
<tr>
<th>spremenljivka</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2.A trznr2a1</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>V podjetju intenzivno tržimo naše storitve.</td>
</tr>
<tr>
<td>2.B trznr2a2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>V podjetju redno izvajamo tržne analize.</td>
</tr>
<tr>
<td>2.A trznr2a3</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Za izvajanje tržnih analiz najemamo zunanje sodelavce.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

2.B Podjetja morajo spremljati konkurenco tako na domačem kot tujem trgu. Poznavanje konkurence, obstoječe in potencialne, je pomemben element znanja managerjev, saj njeno pravočasno prepoznavanje in učinkovita vpljava njenih impulsov v podjetjih predstavljajo potencialni vir oblikovanja prednosti v dejavnosti. Z oceno 1 (sploh se ne strinjam) do 7 (popolnoma se strinjam) ocenite naslednje trditve (označite v ustreznem kvadratku v tabeli s križcem):

<table>
<thead>
<tr>
<th>spremenljivka</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2.B trznr2b1</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>V podjetju redno spremljamo konkurente na domačem trgu.</td>
</tr>
<tr>
<td>2.B trznr2b2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>V podjetju redno spremljamo konkurente na tujih trgih.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
2.trznrb3 Naše podjetje je sposobno razpoznavati in izkoriščati impulze konkurentov.

4.trznrb4 Naše podjetje je sposobno preprečevati negativne pritiskove konkurentov.

5.trznrb5 Konkurenca znotraj dejavnosti (panoge) je visoka.

6.trznrb6 V podjetju redno izvajamo benchmarking (primerjavo z najboljšimi konkurenti).

2.C Od kar se je na trgu pojavilo več storitev, ki zadovoljujejo isto potrebo, se je pojavila potreba po boljšem poznavanju porabnikovega obnašanja. Z oceno 1 (sploh se ne strinjam) do 7 (popolnoma se strinjam) ocenite naslednje trditve (označite v ustreznem kvadratku v tabeli s križcem):

<table>
<thead>
<tr>
<th>spremenljivka</th>
<th>POZNAVANJE PORABNIKA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>trznrc1</td>
<td>V podjetju spremljamo spremembe v demografskih, socialnih, antropoloških in psiholoških karakteristikah potencialnega gosta in usklajujemo naš izbor storitev s potrebami in željami sodobnega porabnika.</td>
</tr>
<tr>
<td>trznrc2</td>
<td>V podjetju se zavedamo nujnosti in pomembnosti spoznavanja novih potreb porabnika, učinkovitega zadovoljevanja le-teh.</td>
</tr>
<tr>
<td>trznrc3</td>
<td>V podjetju se hitro prilagajamo spremembam potreb gostov.</td>
</tr>
<tr>
<td>trznrc4</td>
<td>V podjetju hitro reagiramo na informacijske tokove.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3. TRŽENJSKI ODNOSTI

Trženjske odnose bi lahko opredelili kot pridobivanje, vzdrževanje in razvijanje povezav s porabniki. Za uspeh je nujno, da vidijo ponudniki svoje porabnike kot aktivne udeležence menjalnih procesov Trženjski odnosi so odvisni od uspešnosti zadovoljevanja potreb druge strani (porabnikov) prek interakcij. Pri trženjskih odnosih se upošteva socialni kontekst in daljši časovni horizont, v katerem potekajo trženske interakcije. Koristi, ki jih je mogoče pričakovati od tega pristopa, izhajajo predvsem iz pozitivnih ekonomskih učinkov gostovanja gostov, začneta pa so tudi v manjšem v�enju (vseh udeležencev odnosov) ter emocionalnih in socialnih učinkov kakovosti odnosov. Koncept tržnih odnosov daje prioritetu trženju obstoječim porabnikom in izvajanju aktivnosti, ki so povezane z razvojem odnosov. Pomen odnosov za trženje storitev izhaja iz neopredmetene narave storitev in dejstva, da socialni in emocionalni vidiki stikov s porabniki pri storitvah pridejo še bolj do izraza. Z oceno 1 (sploh se ne strinjam) do 7 (popolnoma se strinjam) ocenite naslednje trditve (označite v ustreznem kvadratku v tabeli s križcem):

3.A

<table>
<thead>
<tr>
<th>spremenljivka</th>
<th>ZAUPANJE V ODKRITOST PODJETJA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>trzod3a1</td>
<td>Gostje nam zaupajo, da smo odkriti glede problemov, ki nastajajo.</td>
</tr>
<tr>
<td>trzod3a2</td>
<td>Naši gostje se strinja, ker smo podjetje z visoko integriteto.</td>
</tr>
<tr>
<td>trzod3a3</td>
<td>Naše podjetje je vredno zaupanja.</td>
</tr>
<tr>
<td>trzod3a4</td>
<td>V podjetju delajo pošteni ljudje.</td>
</tr>
<tr>
<td>trzod3a5</td>
<td>Naši gostje vedo, da so naši nameni pošteni.</td>
</tr>
<tr>
<td>trzod3a6</td>
<td>V podjetju uresničujemo naše obljube.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.B

<table>
<thead>
<tr>
<th>spremenljivka</th>
<th>ZAUPANJE V DOBROWNAMERNOST PODJETJA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>trzod3b1</td>
<td>V podjetju nam je zelo pomembno, da delamo v dobro gost.</td>
</tr>
<tr>
<td>trzod3b2</td>
<td>Ko nas gostje seznamajo s problemom, se razumevajoče odzovemo.</td>
</tr>
<tr>
<td>trzod3b3</td>
<td>Ko nas gostje seznamajo s problemom, se takoj odzovemo (hitro rešimo problem).</td>
</tr>
</tbody>
</table>
4 trzod3b4 Stranke se lahko zanesejo na nas.
5 trzod3b5 Strankam pri njihovih dilemah pomagamo poiskati zanje najboljšo rešitev.

3.C

<table>
<thead>
<tr>
<th>spremenljivka</th>
<th>ČUSTVENA NAVEZANOST GOSTOV</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>trzod3c1</td>
<td>Naši gostje so čustveno navezani na naše podjetje.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>trzod3c2</td>
<td>Naši gostje se radi vračajo k nam.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>trzod3c3</td>
<td>Naši gostje se vračajo k nam, ker so zadovoljni s pristnostjo (odkritostjo) naših odnosov z njimi.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>trzod3c4</td>
<td>Med zaposlenimi in našimi rednimi gosti se spletajo prijateelski odnosi.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.D

<table>
<thead>
<tr>
<th>spremenljivka</th>
<th>ZADOVOLJSTVO GOSTOV</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>trzod3d1</td>
<td>Naši gostje so navdušeni nad našim storitvami v celoti.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>trzod3d2</td>
<td>Našim gostom nikoli ni žal, da so prišli v naše zdravilišče.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>trzod3d3</td>
<td>V podjetju presevamo pričakovnanje gostov.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>trzod3d4</td>
<td>Socialne koristi gostov povečujejo njihovo zadovoljstvo.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>trzod3d5</td>
<td>V podjetju uporabljamo različne »programe zvestobe« (nagrajevanje porabe), kar povečuje zadovoljstvo gostov.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>trzod3d6</td>
<td>V podjetju redno spremljamo zadovoljstvo naših gostov.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.E

<table>
<thead>
<tr>
<th>spremenljivka</th>
<th>ZVESTOBA, DOLGOROČNOST</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>trzod3e1</td>
<td>Prizadevamo si za vzdrževanje dobrih odnosov z gosti, ker imamo od tega dolgoročne koristi.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>trzod3e2</td>
<td>Četudi v podjetju kdaj storimo kakšno napako, ki našim gostom povzroči težave, so gostje kljub temu potrežljivi.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>trzod3e3</td>
<td>Prepričani smo, da se bo ves trud, ki ga vlagamo v odnos s svojimi odjemalci, dolgoročno povrnil.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>trzod3e4</td>
<td>Prepričani smo, da se bodo odnosi s sedanjimi gosti nadaljevali še dolgo.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>trzod3e5</td>
<td>V podjetju vzpostavljamo, vzdržujemo in razvijamo odnose z našimi strankami.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

4. ZNANJE IN INOVATIVNOST

Za razvoj konkurenčnih prednosti je v sodobnem podjetju potrebno razvijati vse vrste znanja (trženjsko, organizacijsko, upravljavsko, razvojno, intelektualno). Ko odgovarjate na naslednja vprašanja, imejte v mislih takšno definicijo znanja.

4.A Ocenite, kolikšen delež vsega znanja v podjetju je specifičnega, to je takšnega, ki je skrito v zaposlenih in ga je težko izmeriti ali prenašati, vaši najpomembnejši konkurenti pa ga težko ali sploh ne morejo posnemati?

(spremenljivka : zn.in4a) ________%

4.B Človeški dejavnik (znanje, ki se skriva v zaposlenih) postaja vedno bolj pomemben vir konkurenčnih prednosti v podjetju. Management je tisti, ki razpoložljive vire in sposobnosti človeškega dejavnika v podjetju s svojim načinom upravljanja in vođenja preoblikuje v dejanske pozicije prednosti na trgu. Z oceno 1 (sploh se ne strinjam) do 7 (popolnoma se strinjam) ocenite naslednje trditev (označite v ustreznem kvadratku v tabeli s križcem):

XXI
ČLOVEŠKI DEJAVNIK

1 zn.in4b1 Človeški dejavnik v našem podjetju je težko nadomestljiv.

2 zn.in4b2 Sposobnosti in znanja zaposlenih so redka.

3 zn.in4b3 Konkurenti doma težko posnemajo sposobnosti in znanja zaposlenih v našem podjetju.

4 zn.in4b4 Med zaposlenimi vlada visoka motiviranost in pripravljenost za izboljšanje stanja in oblikovanje prednosti podjetja.

5 zn.in4b5 Organizacijska kultura podjetja je zgrajena, celovita in jasna.

6 zn.in4b6 Management je sposoben hitrih in učinkovitih organizacijskih sprememb.

7 zn.in4b7 Management spodbuja in nagrnuje inovativnost zaposlenih.

8 zn.in4b8 Management razvija učinkovito komunikacijo in individualno odgovornost znotraj podjetja.

9 zn.in4b9 Zaposleni v podjetju se redno izobražujejo.

C) Ali sledite razvoju storitev v dejavnosti, v kateri delujete (gledano svetovno, ne samo na domačem trgu)?

DA     NE

D) Kolikšen je delež zaposlenih z:
- višjo izobrazbo %
- visoko izobrazbo %
- magisterijem %
- doktoratom %

E) Vidik doseganja konkurenčnih prednosti so tudi sposobnosti in oviranja v podjetju in sredstva, namenjena za inovacije. Pri tem imamo v mislih vse vrste inovacij (trženske, organizacijske inovacije) v podjetju, ki neposredno ali posredno rezultirajo v vaši storitveni dejavnosti.

Navedite število spodaj navedenih inovacij v vašem podjetju v zadnjih petih letih (sprememljivka: zn.in.4d):

trženske (nove distribucijske metode, novi pristopi prodaje, vstop na nove trge, …)
upravljavske (vpeljava računalniško podprijih administrativnih aplikacij, razvijanje novih shem nagrajevanja in urjenja zaposlenih, …)
organizacijske (uvedba novih projektnih timov, oddelkov, …)

inovacije uporabne za goste (učinkovitejša razporedev ležalnikov ob bazenu, …)

druge (navedite)

skupaj

5. ŠE NEKAJ VPRAŠANJ O KONKURENČNIH PREDNOSTIH V VAŠEM PODJETJU

Ocenite po pomenu navedene dejavnike konkurenčnih prednosti vaše storitvene dejavnosti. Za oceno uporabite lestvic o od 1 (splošno ni pomembno) do 7 (najbolj pomembno):

1 kakovost storitev
2 prilagajanje na spremembe v okolju
3 tržna naravnanost podjetja
4 trženjski odnosi
5 veščine zaposlenih
6 inovacije (trženjske, organizacijske, upravljavske)
7 cena storitev

XXII
8. lokacija
9. sloves podjetja
drugo
(navedite)______________________________________________.

SPLOŠNI PODATKI O PODJETJU

V nadaljevanju sledi nekaj vprašanj, ki se nanašajo na profil vašega podjetja. Prosim vas, da napišete ustrezen odgovor ali obkrožite enega izmed naštetih odgovorov!

1. Katerega leta je bilo ustanovljeno vaše podjetje ? _______________________________________

2. Katerega leta ste pridobili status zdravilišča?__________________________________________

3. Koliko zaposlenih imate v podjetju?

4. Šifra dejavnosti po standardni klasifikaciji dejavnosti, v katero se uvršča vaše podjetje (SKD, 5 mest):
____________________

5. Kakšna je lastniška struktura v vašem podjetju?
   • Tuja lastnina: ___________%
   • Domača – od tega
     a. zasebna lastnina (PID-i, posamezniki, zaposleni,…): ___________%
     b. državna lastnina (KAD in SOD): ___________%


7. Kolikšen je delež nočitev tujih gostov med vsemi gosti?
   *pričakovani

<table>
<thead>
<tr>
<th>let</th>
<th>2000</th>
<th>2001</th>
<th>2002 (spremenljivka: tuj gost)</th>
<th>2003*</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

8. Iz katere države (naštejte prve tri) prihaja največ tujih gostov – navedite tudi odstotek gostov iz te države, glede na vse tuje goste):
   1. Država: ___________________________ ; % od vseh tujih gostov__________________________
   2. Država: ___________________________ ; % od vseh tujih gostov__________________________
   3. Država: ___________________________ ; % od vseh tujih gostov__________________________

9. Kolikšna je donosnost lastniškega kapitala (ROE) vašega podjetja (merjeno kot čisti poslovni izid/lastniški kapital?

<table>
<thead>
<tr>
<th>leto</th>
<th>2000</th>
<th>2001</th>
<th>2002 (spremenljivka: roe)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ROE</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

XXIII
10. Navedite, kolikšen delež vseh odhodkov iz poslovanja ste v podjetju namenili za:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Izobraževanje zaposlenih</th>
<th>2000</th>
<th>2001</th>
<th>2002</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Izobraževanje zaposlenih</td>
<td>%</td>
<td>%</td>
<td>%</td>
</tr>
<tr>
<td>Investicije v informacijsko tehnologijo</td>
<td>%</td>
<td>%</td>
<td>%</td>
</tr>
<tr>
<td>Investicije v infrastrukturo</td>
<td>%</td>
<td>%</td>
<td>%</td>
</tr>
<tr>
<td>Trženje storitev (obdelava trga – stroški sejmov, oglasov in reprezentance)</td>
<td>%</td>
<td>%</td>
<td>%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

11. Navedite, kolikšen je delež prihodkov med vsemi poslovnimi prihodki od:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Medicinske dejavnosti</th>
<th>2000</th>
<th>2001</th>
<th>2002</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Medicinske dejavnosti</td>
<td>%</td>
<td>%</td>
<td>%</td>
</tr>
<tr>
<td>Nastanitev (hoteli, apartmaji, kampi,…)</td>
<td>%</td>
<td>%</td>
<td>%</td>
</tr>
<tr>
<td>Prodaje vstopenic za bazen</td>
<td>%</td>
<td>%</td>
<td>%</td>
</tr>
<tr>
<td>drugo</td>
<td>%</td>
<td>%</td>
<td>%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

12. Kolikšen je delež prihodkov od ZZZS? _________________ %
13. Kolikšen je delež samoplačnikov v prihodkih od medicinske dejavnosti? _________________ %
14. Kolikšen je delež samoplačnikov v prihodkih od nastanitev? _________________ %

Še nekaj vprašanj za vas, ki izpolnjujete anketo!

1. Koliko časa ste že zaposleni v tem podjetju? _________________________________

2. Koliko ste stari (spr: starost)?
   1. Do 30 let
   2. 31-40
   3. 41-50
   4. 51-60
   5. nad 60 let

3. Vaša izobrazba (spr: izobraz)?
   1. Manj kot srednja šola
   2. Srednja šola
   3. Višja šola
   4. Visoka šola
   5. Magisterij ali doktorat

   1. Del vodilnega managementa
   2. Vodja oddelka (katerega?) _________________________________
   3. Svetovalec/ka
   4. Strokovni sodelavec/ka
   5. Drugo (navedite) _________________________________

5. Katero funkcijo področje pokrivate (spr: funkcija)?
   1. Management
   2. Trženje, prodaja
   3. Finance
   4. Informatika
   5. Drugo (navedite) _________________________________

XXIV
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

GCR – The Global Competitiveness Report
IMD – Institute for Management Development
MO – Market Orientation
ROE – Return on Equity
SCA – Sustainable Competitive Advantage
SPE – Strateška Poslovna Enota
SSNZ – Skupnost slovenskih naravnih zdravilišč
WCY – World Competitiveness Yearbook
WEF – World Economic Forum
ZNZS – Zakon o naravnih zdravilnih sredstvih in naravnih zdraviliščih

SLOVAR TUJIH IZRAZOV

aqualand – vodni park
competitive advantages – konkurenčne prednosti
core competences – osrednje sposobnosti
customer retention – zadržanje strank
knowledge-based economy – ekonomija, temeljča na znanju
knowledge space – prostor znanja
managerial competences – managerske sposobnosti
market orientation – tržna naravnanost
outcome quality – tehnična kakovost
output-based competences – sposobnosti na strani izložkov
perceived value – zaznavna vrednost
process quality – funkcionalna kakovost
resource-based theory – teorija virov
resource development – razvoj virov
resource efficiency – učinkovitost virov
resource effectiveness – uspešnost virov
resource-based competences – sposobnosti na strani vložkov
resource management – upravljanje virov
return on equity – donosnost kapitala
strategic advantage – strateška prednost
sustainable competitive advantage – obranljive konkurenčne prednosti
resource development – razvoj virov
transformation-based competences – sposobnosti, vezane na poslovni proces
World Economic Forum – Svetovni ekonomski forum