

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAZSEŽNOSTI PROBLEMA ČAKALNIH VRST V
STORITVENIH ORGANIZACIJAH

Ljubljana, december 2001

NASTJA SLAK

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetni domači strani.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

1	UVOD	1
2	OPREDELITEV PROBLEMA VRST V STORITVENIH ORGANIZACIJAH.....	2
2.1	Razsežnosti čakanja	4
3	STRATEGIJE ZA REŠEVANJE PROBLEMA VRST	7
3.1	Menedžerski pristopi za skrajševanje časa čakanja.....	7
3.1.1	Obvladovanje predvidljivega čakanja.....	9
3.1.2	Kako obvladovati nepredvideno čakanje	14
3.2	Možnosti za zmanjševanje zaznane dolžine čakanja	16
3.3	Nekaj napotkov za menedžerje	20
4	RAZISKAVA	23
4.1	Namen in cilji.....	23
4.2	Opredelitev hipotez	24
4.3	Metodologija	26
4.4	Metode analize.....	28
4.5	Analiza rezultatov	29
4.5.1	Analiza odgovorov na posamezna vprašanja.....	29
4.5.2	Preverjanje raziskovalnih hipotez.....	37
4.6	Povzetek raziskave.....	39
5	SKLEP	41
6	LITERATURA	43
7	VIRI	44
8	PRILOGE.....	I

1 UVOD

»Dinamika storitvenega sektorja predstavlja ključ za razvoj narodnih gospodarstev. Storitveni sektor je v razvitih državah že najpomembnejše gospodarsko področje pri ustvarjanju narodnega bogastva.« (Snoj, 1998, str. 2). Iz lastnih izkušenj vemo, da v storitvenih organizacijah zelo pogosto prihaja do daljšega čakanja strank v vrsti. Zaradi zgoraj opisane pomembne vloge storitvenih organizacij je treba posvetiti problemu vso pozornost.

Proizvodne organizacije iz dneva v dan blažijo neprestana nihanja povpraševanja z zalogami, storitvena podjetja pa so v tem pogledu zaradi nezmožnosti skladiščenja storitev omejena in zato so posledice, ki jih tako nihanje povzroči, toliko bolj izrazite. Kadar povpraševanje preseže razpoložljive zmogljivosti, podjetje izgubi potencialni dohodek, nasprotno pa so zmogljivosti podjetja neizkoriščene, kadar je zanimanje za storitev prenizko. Najbolj idealne so seveda optimalno izkoriščene zmogljivosti, ki pomenijo dosledno zadovoljevanje povpraševanja; takoj, ko povpraševanje nekoliko preseže optimalno izkoriščenost, je nevarnost, da trpi kakovost opravljenih storitev.

Namen mojega diplomskega dela je v prvi vrsti na enem mestu zbrati in analizirati spoznanja iz literature o problemu čakalnih vrst v storitvenih organizacijah. Slovenska literatura na tem področju je zanemarljiva, zato sem se v veliki meri oprla na tuje članke in knjige. Vse skupaj sem razvrstila v logično strukturo, pri čemer sem imela za zgled vsebino članka avtorjev Sarel in Marmorstein, ki sta po mojem mnenju ponudila najbolj celovit pogled na proučevani problem.

Prvi del pričujočega diplomskega dela predstavljajo teoretična spoznanja, ki sem jih zbrala s pomočjo študija literature na to temo. Po uvodni predstavitvi problema so v naslednjem poglavju podrobneje predstavljene različne strategije, ki so na voljo menedžerjem pri soočanju s čakanjem na storitve: najprej možnosti za skrajševanje časa čakanja, potem pristopi za zmanjševanje zaznane dolžine čakanja pri porabniku in nazadnje še

strategije za uravnavanje negativnega vpliva predhodnega čakanja na porabnikovo oceno storitve.

V drugem delu so predstavljeni rezultati izvedene raziskave, s katero sem preverila, ali nekatere ugotovitve iz literature odsevajo tudi v praksi izbrane slovenske storitvene organizacije. Osredotočila sem se na restavracijo na Ekonomski fakulteti.

2 OPREDELITEV PROBLEMA VRST V STORITVENIH ORGANIZACIJAH

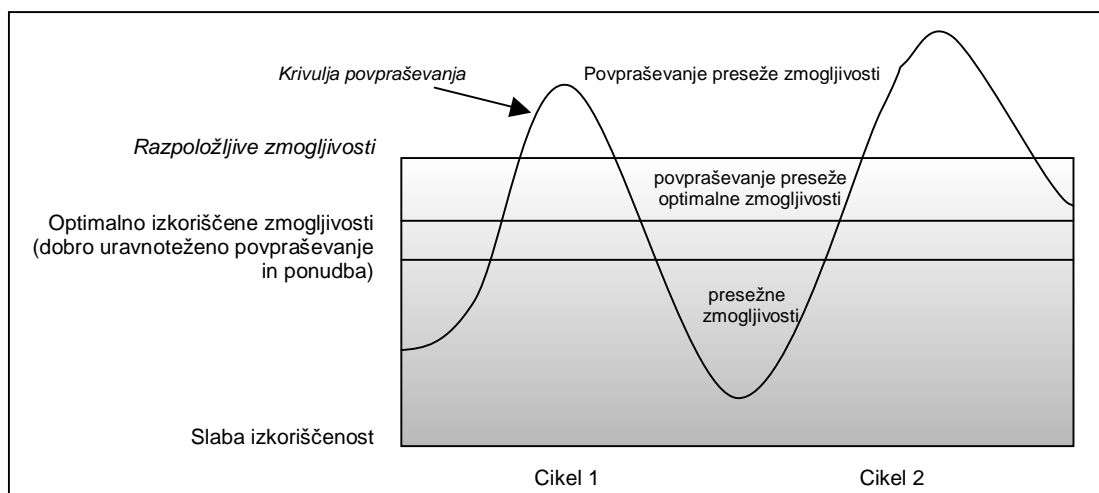
Mnogo spremenljivk v gospodarstvu povzroča nihanje povpraševanja, ki ga v proizvodnem sektorju lahko rešujejo s proizvodnjem na zalogo. Kadar je povpraševanje nizko in podjetja pričakujejo njegovo povečanje v prihodnosti, lahko poslujejo z enakimi zmogljivostmi in si tako ustvarjajo zalogo proizvodov, ki jo bodo v mesecih, ko proizvodnja ne bo več mogla slediti povpraševanju, začeli črpati in tako preprečili izgube prodaje zaradi nezadostnih zmogljivosti.

Nasprotno pri storitvenih organizacijah proizvodnja na zalogo oz. skladiščenje zaradi neopredmetenosti, neločljivosti¹, spremenljivosti in minljivosti (Kotler, 1998, str. 465–469) storitev ni mogoča, zato so posledice, ki jih izzove nihanje povpraševanja, toliko bolj izrazite. Če slednje preseže razpoložljive zmogljivosti, podjetje izgubi potencialni dohodek, stranke pa odidejo nezadovoljne in se v nekaterih primerih celo ne bodo vrnile. Optimalno izkoriščene zmogljivosti pomenijo dosledno zadovoljevanje povpraševanja; to pomeni, da so vse stranke postrežene ob minimalnem čakanju in hkrati so vse zmogljivosti polno izkoriščene. V primeru, da povpraševanje nekoliko preseže optimalno izkoriščenost, lahko podjetje še vedno v nekem sprejemljivem času postreže vsem strankam, vendar ob tem že trpi kakovost opravljenih storitev. Po drugi strani pa so zmogljivosti podjetja neizkoriščene, kadar je zanimanje za storitev nizko, to

¹ Pri storitvah gre za hkratno proizvodnjo in porabo.

pa se izraža v nizki produktivnosti in ponovno v izgubi možne prodaje. Omenjena gibanja povpraševanja in njihove posledice si lažje predstavljamo ob naslednji sliki:

Slika 1: Spremembe v povpraševanju v primerjavi z zmogljivostmi



Vir: Zeithaml A. Valerie, Bitner Mary Jo, 1996, str. 391.

Primer, ki dobro ilustrira razmerje med fiksnimi zmogljivostmi in nihanjem povpraševanja, je polet z letalom. Če ostane polet na neki relaciji nerazprodan, prostega sedeža ne moremo prenesti na naslednji polet in tako uravnotežiti zmogljivosti. Stroški poleta v pretežni meri niso nič manjši zaradi neizpolnjenih zmogljivosti. V nasprotnem primeru, ko povpraševanje presega zmogljivosti letala, letalski prevoznik ne more ustreči vsem strankam in tako gredo lahko še tiste najzvestejše stranke k drugemu prevozniku in, kar je za podjetje najmanj zaželeno, morda ga bodo nekatere izbrale tudi v prihodnje.

Večina odločitev v storitvenih organizacijah se torej neposredno odraža na trgu. Čakanje pred začetkom izvajanja storitve, ob sami dostavi in celo po opravljenem jedru storitve, je uporabnikom dobro poznano in pogosto neizogibno. Razmeroma težko je namreč storitvenim podjetjem sproti prilagajati razpoložljive zmogljivosti nihajočemu povpraševanju. V literaturi (Kotler, 1998, str. 468) za ta namen navajajo nekaj strategij za boljšo usklajenost povpraševanja in ponudbe v storitvenih organizacijah. To so na strani povpraševanja diferenciacija cen, spodbujanje povpraševanja zunaj

konic, uvajanje dopolnilnih storitev ob prenizkem povpraševanju in organiziran sistem rezervacij; na strani ponudbe pa zaposlitev honorarnih delavcev, učinkovita organizacija rutinskih opravil v času konic, več sodelovanja porabnikov oz. njihovo sodelovanje pri opravljanju storitve, solastništvo opreme s sorodnimi podjetji in možnost bodoče širitve objektov, kadar seveda zmogljivosti ne zadostujejo potrebam povpraševanja (Kotler, 1998, str. 468). Vse te strategije bodo med drugimi predstavljene malo kasneje.

Čakanje je torej pogosti vzrok za nezadovoljstvo pri porabnikih, ki privede do splošnega nezadovoljstva s storitvijo in končno zmanjša bodoče nakupne namene. Za učinkovito spopadanje s problemom čakanja na storitev morajo podjetja najprej spoznati razsežnosti samega čakanja in na podlagi tega kasneje razviti strategijo za reševanje problema.

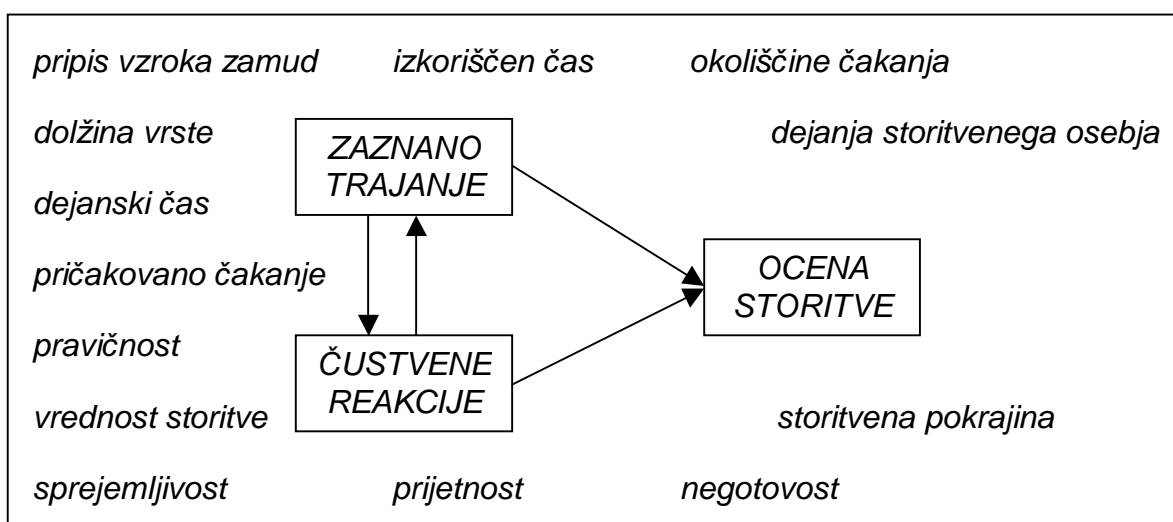
2.1 Razsežnosti čakanja

Trend delovnega časa se je v zadnjih petdesetih letih močno spremenil. Na splošno lahko rečemo, da je delovni čas daljši in bolj fleksibilen. Zaposleni v veliko podjetjih že lahko prihajajo na delo v nekem intervalnem obdobju in si tako delovni čas krojijo po svoji volji, seveda ob pogoju, da zadostijo predpisanemu številu delovnih ur. Poleg tega nekatera podjetja uvajajo t.i. deljen delavnik, kar pomeni, da imajo zaposleni prosto npr. za kosilo, potem pa morajo nadaljevati delo do večera. Mnogi delavci so prisiljeni delati tudi med vikendi, čedalje več storitvenih organizacij pa ponuja svoje storitve štiriindvajset ur na dan. Vse bolj se torej odmikamo od tistega ustaljenega urnika, ko je bil delovni čas v večini podjetij od sedmih zjutraj do treh popoldne. Večina zaposlenih ima zaradi vseh teh sprememb čedalje manj prostega časa, le-ta pa je seveda toliko bolj cenjen. V duhu teh sprememb je za storitvena podjetja postalo reševanje problema vrst in čakanja neizogibno. Za učinkovite rešitve pa je potrebno čakanje razčleniti na ožje določljivke in vplivati na vsako posamezno posebej.

Tri razsežnosti, ki se navezujejo na čakanje (Swartz, Iacobucci, 2000, str. 173–176), in so jih poudarile številne raziskave, so zaznano trajanje čakanja, čustvene reakcije porabnika ob čakanju in ocena prejete storitve. Zaznano trajanje čakanja na storitev opisuje posameznikovo subjektivno dojetje dolžine časa, ki ga preživi v vrsti za storitev. Dokazano je bilo, da je zaznano trajanje dolžine čakanje pomembnejše (in ponavadi daljše) od dejanskega in ima končno tudi bolj neposreden vpliv na ovrednotenje kakovosti storitve. Ljudi, ki čakajo v vrstah, prevevajo najrazličnejša čustva, nekateri občutijo nervozo in negotovost, jezo, drugim je lahko čakanje celo užitek, če je za njih seveda primerno poskrbljeno. Za vse ponudnike storitev pa je v končni fazi zelo pomembno, kako bo porabnik doživel prejemanje storitve, saj bo njegova ocena predstavljala tudi zaupanja vredno priporočilo (potencialnim) poznejšim porabnikom. Za oceno prejete storitve pa je pomembna tako kakovost storitve, kot tudi subjektivno zadovoljstvo porabnika; odvisna je od vseh prej naštetih spremenljivk, torej od celotnega poteka storitve.

Vse dimenzije čakanja naj bi bile pomembno povezane in njihova medsebojna razmerja so predstavljena v Sliki 2. Zaznano trajanje čakanja na storitev in čustveni odziv posameznika ob čakanju skupaj odločilno vplivata na končno oceno storitve, ki je za podjetje še kako pomembna.

Slika 2: Ključne spremenljivke ob čakanju na prejeto storitev



Vir: Swartz Teresa A., Iacobucci Dawn, 2000, str. 173.

Porabnikova ocena storitve pa ni zgolj rezultat obeh prej navedenih dimenzij, ampak, kot vidimo na Sliki 2, vpliva nanjo še nemalo predhodno izkušenih karakteristik čakanja (Swartz, Iacobucci, 2000, str. 176–185).

Čakanje pred začetkom ali celo po končanem storitvenem postopku (okoliščine čakanja) drugače vpliva na končno oceno prejete storitve kot čakanje med potekom same storitve. Dejanski čas čakanja je pomemben predvsem z vidika primerjave s pričakovanim; najbolj problematično je seveda prekoračenje pričakovanega časa čakanja. S tem je povezano tudi obveščanje stranke o predvidenem času čakanja ali vsaj možnost, da stranka približno predvidi dolžino čakanja, kar bistveno zmanjšuje negotovost. S pričakovano dolžino čakanja je povezana tudi dolžina vrste; kadar je vrsta daljša in prostor bolj nabito poln, se pričakovani čas čakanja ustrezno podaljša. Neupravičeno čakanje je potrošniku vedno zoprno, nasprotno pa stranke dopuščajo zamude dokler podjetje dosledno sledi vrstnemu redu. Kadar ima kupec možnost, da se med čakanjem zamoti z raznimi aktivnostmi, mu čas seveda hitreje mineva; vse, kar odmika pozornost od čakanja, je dobrodošlo z vidika skrajševanja percepcije dolžine čakanja. Ko je kupcu neka storitev zelo pomembna ali celo neizogibna, bo sprejel tudi zelo dolge vrste, če pa je storitev lahko dostopna tudi kje drugje ali vsaj ob drugem času, pa bo le malo potrošnikov pripravljenih čakati nekoliko dlje.

Zaposleni, ki so v neposrednem stiku s strankami in tudi tisti, od katerih bi zamuda lahko bila odvisna, morajo zbuditi pri strankah vtis, da se trudijo pohiteti in ustreči kupcem. Prijazni zaposleni mečejo dobro luč na podjetje in pomagajo ustvariti dobro oceno prejete storitve pri strankah. Zelo dobro je sprejeto, če zaposleni tudi ažurno obveščajo stranke o vzrokih zamud, to pomeni, da imajo nadzor in kontrolo nad situacijo. Storitvena pokrajina, okolje, v katerem stranke čakajo na storitev, mora biti prijetno opremljena in omogočati čim bolj udobno in prijazno čakanje.

3 STRATEGIJE ZA REŠEVANJE PROBLEMA VRST

Zaradi vse bolj perečega problema čakanja na storitev so avtorji razvili različne pristope, kako mu biti kos. Rešitve lahko v grobem združimo v tri skupine, ki se ločujejo po tem, na kakšen način se problema lotevajo (Sarel, Marmorstein, 1998, str. 195–197):

a) Skrajševanje časa čakanja je najbolj neposreden pristop. Podjetja lahko na tej stopnji uporabljajo različne tehnike napovedovanja povpraševanja in na podlagi tega prilagajajo število zaposlenih in ostalih resursov. Potrebno se je zavedati, da se v nekaterih primerih povpraševanja kratko malo ne da napovedati brez težav, kar menedžerjem pogosto otežuje učinkovito soočanje s problemom. Tudi za te primere je bilo razvitih nekaj strategij, ki jih bomo spoznali v poglavju 3.1.2.

b) Zmanjšanje zaznanega časa čakanja je zelo učinkovit pristop, če upoštevamo, da smo ljudje nagnjeni k precenjevanju dejanske dolžine čakanja v vrsti. Dokazano pa je, da ima na končno oceno prejete storitve veliko večji vpliv ravno zaznano čakanje, in ne toliko njegovo dejansko trajanje. Podjetja morajo zato stranke, medtem ko čakajo, na najrazličnejše načine zamotiti in njihovo pozornost usmeriti na druge, bolj prijetne stvari.

c) Včasih skrajševanje čakanja v vrstah z zgoraj omenjenima dvema strategijama ni možno in podjetju preostane samo vplivanje na dosego pozitivnejše interpretacije časa, »izgubljenega« v vrstah.

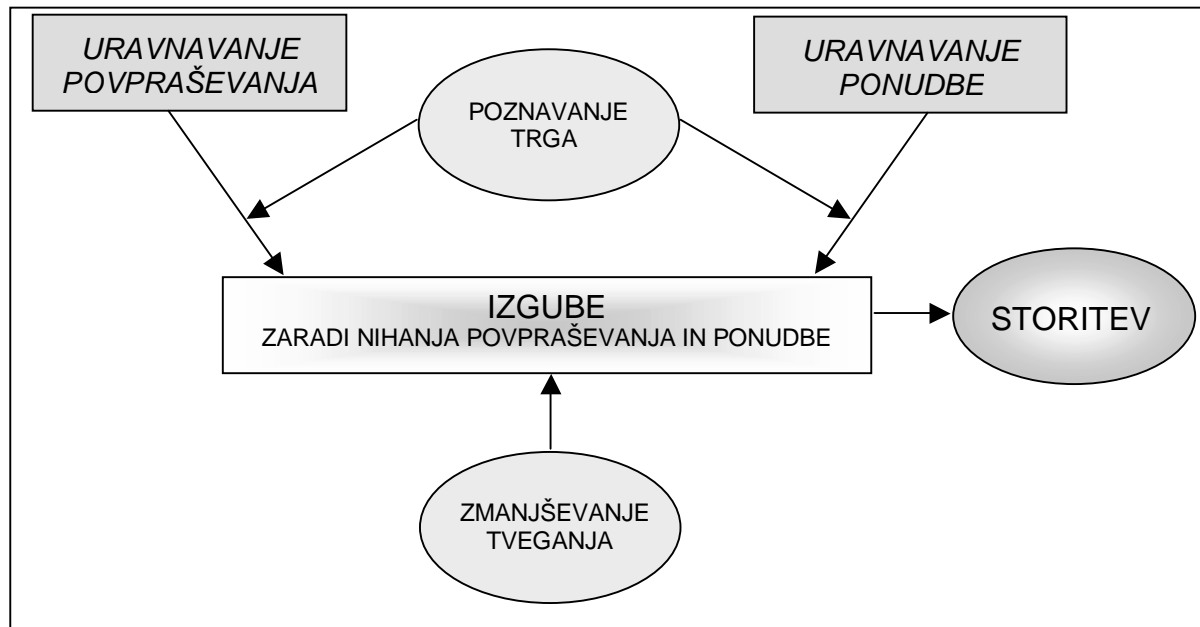
Prva skupina strategij se nanaša na konkretne ukrepe v okviru storitvenega procesa, drugi dve pa sta bolj psihološkega značaja in se nemalokrat prepletata.

3.1 Menedžerski pristopi za skrajševanje časa čakanja

Nesposobnost sprotnega usklajevanja povpraševanja in zmogljivosti se na koncu v podjetju pokaže skozi izgubljene priložnosti. Menedžerji imajo na

razpolago nekaj načinov (Shemwell, Cronin, 1994), kako se spoprijemati z izboljševanjem pravočasnosti storitve; njihov učinek in medsebojni odnos sta prikazana v Sliki 3.

Slika 3: Shema odnosa med strategijami



Vir: Shemwell, Cronin, 1994.

Izgubljene priložnosti lahko v splošnem preprečujemo na dva načina. Lahko poskušamo vplivati na povpraševanje in ga prilagajamo obstoječim zmogljivostim, lahko pa, kolikor možnosti to dopuščajo, spreminjamo zmogljivosti, da ustrezajo povpraševanju. Tako uravnavanje povpraševanja kot tudi uravnavanje zmogljivosti sta toliko bolj učinkovita, čim bolje poznamo trg in njegove zakonitosti. Po drugi strani pa strategije zmanjševanja tveganja omilijo negativne posledice neuravnoteženosti povpraševanja in ponudbe pri posameznem podjetju. Poznavanje trga torej omogoča podjetju, da je njegovo poslovanje čim manjkrat izpostavljeno nepredvidljivim nihanjem povpraševanja, strategije zmanjševanja tveganja pa mu pomagajo, da posledice nepričakovanega nihanja povpraševanja čim manj škodijo poslovnemu rezultatu podjetja.

Menedžer mora za učinkovito soočanje s problemom ločevati med predvidljivimi in takimi spremembami povpraševanja, ki jih ni mogoče

predvideti. Predlagane rešitve v nadaljevanju sta poudarila avtorja Shemwell in Cronin (1994).

3.1.1 Obvladovanje predvidljivega čakanja

Razvitih je že dosti modelov, s katerimi je mogoče razmeroma natančno napovedovati trende bodočega povpraševanja. S tem je menedžerjem delo nekoliko olajšano, saj se lahko vnaprej pripravijo na kritična obdobja, na voljo pa jim je izbira, ali se bodo zatekli k uravnavanju povpraševanja ali zmogljivosti.

Najprej si pogledjmo, kateri načini uravnavanja zmogljivosti so nam na voljo, kadar se soočimo s porastom povpraševanja. Osnovna ideja v tem primeru je povečanje zmogljivosti. Prilagajamo lahko število zaposlenih, in sicer lahko izbiramo oz. kombiniramo med naslednjimi možnostmi: povečanje števila zaposlenih ali samo zaposlitev začasnih delavcev ter nadurno delo. Če podjetje pričakuje dolgotrajnejši porast povpraševanja, bo verjetno zaposlilo nove ljudi, v primeru zgolj začasnega povečanja povpraševanja, pa bo le najelo delavce za začasno dobo. Najbolj fleksibilna strategija je nadurno delo. Ko podjetje ne more več zadostiti povpraševanju, obstoječi zaposleni podaljšajo delovni čas, da zadostijo zahtevam trga. Ponavadi pa ni dovolj zgolj povečevati števila zaposlenih, ampak jim moramo urediti tudi ustrezne delovne prostore z vsem potrebnim za njihovo delo. Potrebne zmogljivosti lahko najamemo ali kupimo, kadar gre samo za delovno opremo, ko gre za vprašanje delovnega prostora, pa lahko podjetje tudi zgradi nove zmogljivosti. Zadnja rešitev je seveda primernejša, če se pričakuje visoko povpraševanje na daljši rok ali pa podjetje načrtuje širitev ponudbe v prihodnosti. Dostikrat nevhvaležna, celo občutljiva rešitev v teh primerih je postrežba samo rednim oz. velikim strankam, saj na tak način mečemo slabo luč na ugled podjetja v družbi. Zaposleni naj ne bi delali razlik med svojimi strankami, filozofija njihovega dela bi morala zajemati postrežbo vsem strankam po njihovi najboljši moči, ne glede na to, koliko denarja prinaša posamezni porabnik v njihovo podjetje. Nekateri celo preusmerjajo stranke, ki jih ne morejo postreči, v druga podjetja. Čeprav je

slišati pošteno, dejansko pomeni tako ravnanje izgubo za podjetje, saj se lahko zgodi, da stranke izberejo konkurenčnega ponudnika tudi v prihodnje. Recimo kadar hotel sprejme več rezervacij, kot jih dejansko lahko izpolni, lahko receptor presežek gostov napoti v najbližji prosti hotel. A ob prihodnjem obisku mesta se bo morda le malo strank vrnilo v prvotni hotel, ampak bodo šle v tistega, kjer so že prenočevale in so za nje dobro poskrbeli. Veliko bolj racionalno je skleniti pogodbe z konkurenčnimi podjetji, ki nam bodo priskočila na pomoč, kadar sami ne bomo zmogli, ne bodo pa nam za stalno prevzela strank. Najbolj se to v praksi kaže prek izmenjave oz. »posojanja« zaposlenih: če restavracija gosti sprejem z veliko obiskovalci, lahko priskočijo na pomoč natakarnem zaposleni iz druge restavracije.

Uravnavanje zmogljivosti pa je možna strategija tudi ob nizkem povpraševanju po storitvah, torej ko podjetje obratuje s presežnimi zmogljivostmi. Nadaljujemo lahko kar z zadnjim primerom: podjetje lahko po pogodbi prevzame posle od drugega podjetja, ki ne more slediti potrebam trga, in tako zaposli svoje zmogljivosti, obenem pa si z dobro postrežbo lahko pridobi kakšno novo stranko. Obdobja, ko ni čakajočih strank, lahko zaposleni izkoristijo za opravljanje manj pomembnih del, ki jim bodo olajšala postrežbo strank v prihodnjih konicah. To vključuje tako pospravljanje in urejanje delovnega prostora, kot tudi npr. opravljanje obveznosti, za katere nas še ne priganja rok. Izostanek povpraševanja lahko podjetje koristno izkoristi tudi za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter jih na tak način pripravi ne samo na obdobja konic, da se bodo lažje soočali z gnečo, ampak tudi na bolj strokovno opravljanje dela v prihodnje. Ob pričakovani dolgotrajni stagnaciji nizkega povpraševanja lahko podjetja reorganizirajo delo in uvedejo nov urnik, ki bolj ustreza stanju na trgu. Žal so ob tem pogosto neizogibna tudi odpuščanja delavcev, ki jih v podjetjih ne potrebujejo več, neizkoriščene zmogljivosti (opremo, pripomočke in celo pisarne) pa lahko podjetje da v najem tja, kjer so potrebne. Dober način izkoriščanja presežnih zmogljivosti je tudi delo za dobrodelne namene, ki pa si ga ne more privoščiti vsaka organizacija. Težava je tudi v tem, da v Sloveniji tovrstna humanitarna prizadevanja še

niso dovolj cenjena niti razširjena, zato se jih naša podjetja še ne poslužujejo v tolikšni meri, kot drugod po svetu.

Do zdaj prikazane strategije so se soočale z neravnovesjem z uravnavanjem zmogljivosti, zdaj pa si problem pogledjmo še z druge strani, torej koliko lahko vplivamo na povpraševanje in ga prilagodimo sposobnostim našega podjetja. Če vidimo, da skozi daljše obdobje ne zmoremo slediti povpraševanju ob konicah, lahko podučimo stranke, da nas v skladu z njihovimi možnostmi obiščejo drugič, ko bodo lahko hitreje postrežene. Ta rešitev bo zadovoljila tudi stranke, saj bo čakalni čas takrat krajši in bodo s storitvijo bolj zadovoljne. Nekatera storitvena podjetja, npr. banke, lahko usmerjajo svoje stranke tudi v druge načine poslovanja, kot sta uporaba bankomatov ali elektronsko poslovanje. Ne tako prijazna strategija je zaračunavanje dodatnih provizij v konicah, vendar se bodo mnoge stranke na tak način naučile prihajati v drugih obdobjih in tako plačati nižjo ceno.

Z uravnavanjem povpraševanja pa lahko pridemo do večje učinkovitosti tudi, kadar le-to ne dosega zmogljivosti podjetja. Prvo, po čemer ponavadi posežejo menedžerji, je prodiranje na trg in poziv novim strankam za obisk njihovega podjetja. To vključuje tudi pritegnitev novih segmentov, ki niso toliko časovno omejeni in si lahko načrtujejo svoj čas tako, da obiskujejo storitvene organizacije zunaj konic. Tako sebi privarčujejo nekaj dragocenega časa, ker jim ni treba čakati, po drugi strani pa tudi pomagajo podjetju, da dosega večjo kakovost storitev tudi za druge stranke. V veliko storitvenih podjetjih, npr. frizerskih salonih, lahko zasledimo posebne ponudbe za študente, saj so ravno oni najočitnejši segment z drugačnim ritmom življenja in imajo pogosto možnost obiska podjetja zunaj konic. Tudi tokrat lahko uporabimo cenovne strategije in po osnovni ekonomski zakonitosti (kupec bo opravljal večje nakupe ob nižjih cenah) dosežemo prilagoditev povpraševanja, da ustreza obstoječim zmogljivostim podjetja. To narekuje povišanje cen storitev ob konicah in tako preusmeriti stranke k obiskovanju v času sicer zastajajočega povpraševanja, ko dobijo enako storitev po nižji ceni. Kadar iz kakršnega koli razloga ni priporočljivo

spreminjanje cen, lahko obvestimo stranke o popustih, ki jih ponuja podjetje v drugih obdobjih, ko povpraševanje ne dosega zmogljivosti. Učinek je isti, čeprav so uradne cene ostale nespremenjene. Če si podjetje vseeno ne more privoščiti špekuliranja s cenami in stroški, lahko uporabi strategijo drugačnega pozicioniranja storitve v različnih obdobjih. Pri tem ne upošteva samo druge strukture strank v »slabih« obdobjih, ampak storitev tudi pozicioniramo kot vrednejšo ob enaki ceni. Pozorni moramo biti, da s tem ne razvrednotimo osnovne vrednosti storitve in seveda moramo paziti tudi, da ne bo učinek našega manipuliranja z vrednostjo storitve samo prestavitev konic na druga obdobja. Prilagojeno posameznim segmentom je lahko tudi tržno komuniciranje, ki po svojih močeh razporedi povpraševanje in ga preusmeri tako, da kar najbolj ustreza razpoložljivim zmogljivostim. Najlaže je za podjetje enostavno povečati oglaševanje, kadar so njegove zmogljivosti neizkoriščene, in na tak način privabiti več potrošnikov. Podjetja se odločajo tudi za širjenje svoje ponudbe in tako dajo strankam možnost, da med čakanjem na osnovno storitev opravijo kakšne manjše opravke, ki niso nujno povezani z jedrom storitve. V nekaterih primerih pa je za nizko povpraševanje kriva slaba kupna moč prebivalstva in se nobena od zgornjih strategij ne pokaže kot učinkovita; takrat podjetju preostane še, da uvede obliko kompenzacijske menjave, t.i. barter menjavo². Največ možnosti za to najdemo vsekakor na medorganizacijskih trgih, npr. podjetje lahko »plača« oglasni prostor v tiskanem mediju s tem, da zaposlenim pri mediju ponudi brezplačno opravljanje svojih storitev.

Na hitro smo si pogledali nekaj možnosti, ki jih ima podjetje za uravnoteženje povpraševanja in zmogljivosti, kadar lahko nihanje povpraševanja in s tem čas čakanja dokaj natančno predvidi. Podroben pregled vseh zgoraj naštetih strategij je predstavljen v Tabeli 1.

² Blago za blago; neposredna menjava brez posredovanja denarja in brez vpletene tretje strani.

Tabela 1: Obvladovanje čakanja, ki ga lahko predvidimo

	VISOKO POVPRASHVANJE / NIZKE ZMOGLJIVOSTI	NIZKO POVPRASHVANJE / VISOKE ZMOGLJIVOSTI
PRILAGAJANJE ZMOGLJIVOSTI POVPRASHVANJU	<ul style="list-style-type: none"> • zaposlitev začasnih delavcev • najemanje dodatnih zmogljivosti • gradnja novih zmogljivosti • povečanje števila zaposlenih • nadurno delo • preusmerjanje strank k drugim ponudnikom • skrb samo za redne stranke • pogodbe z drugimi podjetji 	<ul style="list-style-type: none"> • opravljanje drugih, manj pomembnih poslov • izkoriščanje zaostanka povpraševanja za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih • uvajanje novega, prilagojenega urnika • odpuščanje delavcev • prevzem poslov od drugega podjetja po pogodbi • dajanje opreme, skladišč in pisarn v najem • delo za dobrodelne namene
PRILAGAJANJE POVPRASHVANJA ZMOGLJIVOSTIM	<ul style="list-style-type: none"> • prepričati stranke, naj obiskujejo podjetje v drugem obdobju, ko se ne predvideva dolgega čakanja • zaračunavanje dodatnih provizij, kadar je povpraševanje visoko in zaradi tega vrste dolge 	<ul style="list-style-type: none"> • prodiranje na trg, pridobivanje novih strank • drugačno pozicioniranje storitev • ponujanje dodatnih storitev • povečano oglaševanje ob neizkoriščenih zmogljivostih • ponujanje dodatnih popustov, ki veljajo le ob nizkem povpraševanju • višje cene ob konicah • preusmeritev posameznih segmentov, ki niso časovno omenjeni • uvajanje posebne tržne strategije, usmerjene na posamezne stranke • trženje storitev v smislu barter menjave

Vir: Shemwell, Cronin, 1994.

3.1.2 Kako obvladovati nepredvideno čakanje

Včasih pride do navala ali izpada strank ob popolnoma nepredvidljivih situacijah. V teh primerih se ne moremo zanašati na vnaprej pripravljene strategije, ampak se moramo v danem trenutku kar najbolje znajti. Take situacije se torej zgodijo povsem naključno, raziskovalci pa so razvili nekaj strategij, s katerimi se problem uspešno rešuje ali celo prepreči, in so našteje v nadaljevanju.

Najboljša rešitev je, da je podjetje vnaprej pripravljeno na možnost zastojev v storitvenem procesu, torej da poskusi dodobra spoznati, zakaj in kdaj prihaja do takšnih situacij. Naloga vsakega uspešnega menedžerja je, da analizira trende gibanja povpraševanja iz preteklih let. Na osnovi tega spozna okoliščine odstopanja povpraševanja od povprečnega in lahko predvidi potencialno pojavljanje konic ali izpadov v prihodnosti. Na tem mestu je potrebno upoštevati tudi posebne situacije, kot so npr. prazniki, ure delovnega časa oz. proste ure med delovnim časom. Čim bolj podrobno bomo proučili take in podobne situacije, bližje bomo uspešnemu predvidevanju dejanskih konic.

Če se ne moremo povpraševanju sproti prilagajati v potrebni meri, lahko podjetje uvede sistem rezervacij. Pri tem moramo biti seveda še dodatno previdni, saj stranko, ki ima predviden termin za opravljanje storitve, še toliko bolj prizadene vsaka dodatna minuta, ki jo mora preživeti v vrsti. Z rezervacijami namreč jamčimo porabniku, da bo dobil storitev ob želenem času in na želenem mestu in to moramo dosledno upoštevati. Sistem rezervacij pa podjetju da tudi koristno informacijo o konicah povpraševanja za prihodnje načrtovanje zmogljivosti (Palmer, 1998, str. 80).

Na prijaznejše čakanje lahko podjetje vpliva s formalnim sistemom upoštevavanja vrstnega reda, ki ima dvojni učinek na stranke: da jim informacijo o pričakovanem času čakanja in poveča se nepristranskost, saj se zmanjša možnost goljufanja. Če je oblikovan formalni sistem vrste, se strankam zdi, da ne bo nihče prišel na vrsto prej, kot bi moral. Občutek

pravičnosti čakanja je eden pomembnejših dejavnikov zaznave dolžine čakanja. Oblikovanje sistema vrst bo podrobneje predstavljeno pozneje.

Kljub vsem prizadevanjem pa včasih ne moremo biti vnaprej pripravljeni na spremembe povpraševanja in v teh primerih je naloga menedžerjev, da, kolikor pač okoliščine to dopuščajo, omilijo najhujše posledice. Med strategije zmanjševanja tveganja vključujemo pristope, ki zagotavljajo sprotno preprečevanje in reševanje zamud po eni strani, kot tudi preprečevanje, da bi zaposleni postopali brez dela. Uvedba plačevanja zaposlenih po učinku ali proviziji je en način, kako delavce spodbuditi in jih prisiliti k bolj intenzivnemu delu ob navalih povpraševanja. Poleg tega pa to tudi znižuje stroške za podjetje, saj postanejo stroški plač tako odvisni neposredno od dela zaposlenih in njihove prizadevnosti. Podjetje lahko najame nekaj zelo fleksibilnih delavcev, ki so usposobljeni za delo na različnih področjih in jih potem pač premešča na tista delovna mesta, kjer so potrebni. Druga možnost je, da podjetje zaposli nekaj začasnih ali rednih delavcev, ki vskočijo v storitveni proces, kadar pride do zastojev. Najboljši primer za to so prostovoljni gasilci, ki pomagajo rednim enotam ob večjih nesrečah. Povezano s prejšnjima strategijama je tudi usposabljanje zaposlenih za delo na drugih področjih, ki rešujejo podjetje na podoben način, kot smo si ga ravnokar pogledali. Kadar pa podjetje prizadene izpad povpraševanja in povrh tega še pričakuje, da bo dolgotrajnejši, mu ne preostane nič drugega kot odpuščanje zaposlenih, ki jih ne potrebuje več. V nasprotnem primeru, ob presežnem povpraševanju, pa je izhod v sili, da podjetje dopušča zaostanek z delom in tako neizbežne zamude. Stranke se na to sčasoma navadijo in ob naslednjem obisku predvidijo tveganje in zamude, ki tako povzročijo manj negativen vpliv, kot bi ga sicer. Slednji ukrep pa pri menedžerjih ni najbolj priljubljen, saj strankam ni prijazen.

Strategije spopadanja z nepredvidljivim nihanjem povpraševanja so še enkrat predstavljane v Tabeli 2.

Tabela 2: Strategije za obvladovanje nepredvidljivega čakanja

BOLJŠE POZNAVANJE TRGA	ZMANJŠEVANJE TVEGANJA
<ul style="list-style-type: none"> • sistem rezervacij • natančna analiza trendov iz preteklih let • pregled posebnih situacij (prazniki, delovni čas in podobno), ki lahko sprožijo spremembe v povpraševanju in ponudbi 	<ul style="list-style-type: none"> • plačevanje po učinku oz. proviziji • imeti na razpolago (kot blažilce) nekaj začasnih ali rednih delavcev ob določenih obdobjih • usposabljanje zaposlenih tudi za opravljanje drugih del • najem nekaj zelo fleksibilnih začasnih delavcev • navaditi zaposlene na odpuščanja • dopustitev, da zamujamo z delom, tako da stranke vnaprej predvidijo tveganje

Vir: Shemwell, Cronin, 1994.

3.2 Možnosti za zmanjševanje zaznane dolžine čakanja

Potrošnik je dandanes pod velikim časovnim pritiskom in celo kratko čakanje se zdi zaradi pomanjkanja časa v resnici daljše. V primeru, da podjetju uspe pozitivno vplivati na zaznavanje časa čakanja, so stranke manj razočarane in so v končni fazi bolj zadovoljne s storitvijo. To pomeni, da ima izboljšanje strankinega dožemanja dolžine čakanja enak učinek, kot če vplivamo na dejansko skrajšanje čakanja. V grobem smo razsežnosti čakanja, ki jih mora podjetje pri tem upoštevati, že spoznali, zdaj pa si jih pogledjmo podrobneje.

Maister (Durrande, 1999) je predlagal nekaj načel in jih označil kot psihologijo čakanja. Preko le-teh lahko podjetje vpliva na zaznavo o trajanju čakanja oz. na vrednotenje kakovosti prejete storitve:

- čas, ko stranka ni z ničimer zaposlena ali zamotena, se zdi daljši;

- čakanje, preden se storitev začne opravljati, je manj sprejemljivo, kot čakanje med samim potekom, ko je stranka že vpletena v storitveni proces;
- če je stranka zaskrbljena, se ji zdi čas čakanja daljši, kot v resnici je;
- tudi negotovost glede dolžine čakanja podaljšuje zaznani čas;
- čakanje iz nepojasnjenega vzroka se zdi daljše;
- nepravično čakanje prav tako;
- čim večjo vrednost pripisujejo stranke posamezni storitvi, tem dlje so pripravljene čakati;
- kadar čakamo sami, se nam zdi čas daljši.

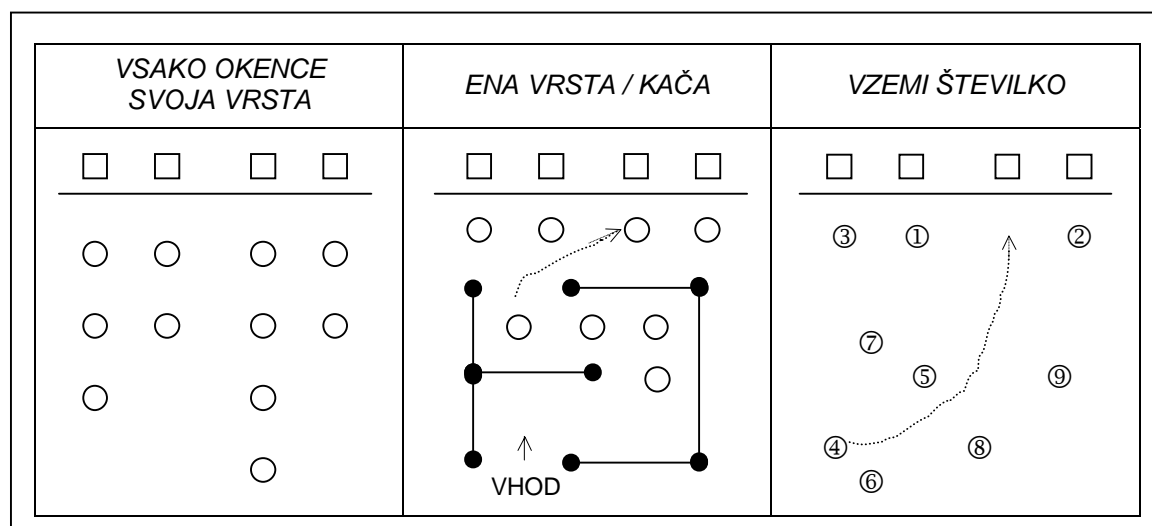
Izkušnje so pokazale, da se proti nekaterim od teh problemov podjetje lahko bori, proti drugim pa ne. Nekatere spremenljivke, kot je npr. zaposlitev strank med čakanjem, so tako v domeni podjetja kot tudi samih strank, ki si ob pričakovanem daljšem čakanju lahko prinesejo s sabo kakšno obliko razvedrila. Zdolgočasene stranke bodo posvečale več pozornosti zapravljenemu času, zato naj podjetje poskrbi za primerno glasbo in zanimive revije za branje; za dobro rešitev so se recimo izkazali tudi akvariji in podobno, čemur se lahko stranke posvečajo med čakanjem. Znano je, da je čakanje pred začetkom storitvenega procesa nesprejemljivo. Rešitev je lahko ta, da podjetje pri strankah zbudi občutek, kot da so že vpletene v storitveni proces in pravzaprav ne čakajo več. Najosnovnejša rešitev se zdi predhoden sprejem v sprejemni pisarni, kjer lahko stranke dobijo npr. obrazec, ki ga morajo izpolniti ali branje jedilnih listov v restavraciji, ko čakajo na mizo, in podobno.

Zaskrbljenost, negotovost in čakanje iz neznanega vzroka rešujejo podjetja tako, da strankam priskrbijo potrebne informacije o vzroku in predvidenem trajanju čakanja. Zagotovimo jim, da se podjetje trudi po najboljših močeh in da bodo vsi prišli na vrsto. Stranke takšnim napovedim ne zaupajo vedno, učinki se pokažejo le v kritičnih situacijah, ko je vrsta zelo dolga (Durrande-Moreau, 1999). Hkrati je ta rešitev dvorezen meč v primerih, ko je ocenjeno trajanje krajše od dejanskega in le usmerimo strankino pozornost na problem. Če je stranka npr. ocenila, da bo prišla na vrsto

najkasneje v nekaj minutah, potem pa jo osebje podjetja obvesti, da je čakalni čas dvajset minut, to gotovo ne bo dobro vplivalo na pozitivno zaznavo čakanja. Kadar torej stranke čakanje ne moti in ima celo občutek, da je čakala manj, kot v resnici je, bi bilo zmotno dati informacijo o predvidenem času čakanja ali čakajočim omogočiti pogled na uro. Podjetje s prijaznim in ustrežljivim osebjem je korak bliže k zadovoljnim strankam.

Proti občutkom nepravilnosti (da kdo pride prej na vrsto, čeprav je prišel kasneje) pa se borimo z oblikovanjem sistema vrst. Za to poznamo več rešitev, glavno vodilo, ki se vleče skozi vse, pa je slediti načelu: kdor prej pride, je prej postrežen³. Na Sliki 4 je predstavljenih nekaj načinov oblikovanja v vrste.

Slika 4: Oblikovanje sistema vrst



Vir: Zeithaml, Bitner, 1996, str. 407.

Pri sistemu »vsako okence svoja vrsta« se mora stranka ob prihodu odločiti, v katero vrsto stopiti. Optično sicer na tak način vrste skrajšamo, vendar je pristop tvegan zaradi psihološkega učinka, običajno se namreč zdi, da se ostale vrste premikajo hitreje kot naša. Je pa ta pristop v primeru ponudbe raznovrstnih storitev edini možen. Sistem »ena vrsta« je najprijaznejši, kadar je ponujena storitev homogena, preprečeno je vrivanje in dosledno sledimo načelu: kdor prej pride je prej postrežen. Podobno je

³ First come, first served. Morda je marsikomu bolj poznana identična strategija za skladiščenje v proizvodnih podjetjih, znana kot FIFO: first in first out.

pri sistemu »vzemi številko«, katerega uvajanje pa je za podjetje morda malenkost zahtevnejše. Vsaka stranka ob prihodu dobi zaporedno številko, zaposleni pa jih upoštevajo ob postrežbi; strankam tako ni potrebno stati v vrsti.

Na zaznavo o trajanju čakanja vpliva tudi pomen, ki ga stranke pripisujejo storitvi. V primeru, da je ta visok, so pripravljene čakati tudi nekoliko dlje in mirneje dopuščajo morebitne nepredvidene zamude. Najboljši primer se ponuja v zdravstvu. Čakalna doba za veliko specialističnih zdravstvenih storitev (po sistemu rezervacij) je po več mesecev in tudi na dan, ko pridejo na vrsto, morajo bolniki preživeti v čakalnici po več ur. Vendar se zdi tako čakanje vredno, saj je za paciente nemalokrat življenjsko pomembno. Porabnik prav tako lažje prenaša daljša čakanja, kadar ima okoli sebe dobro družbo, bodisi svoje znance ali pa z ostalimi čakajočimi najde kakšno skupno točko in tako čakanje spremeni v prijeten družabni dogodek. Podjetje na zaznani vrednosti storitve in na to, ali stranke čakajo same, ne more vplivati, problem torej v tem primeru ostane v celoti na ramenih strank.

Nekateri avtorji (Jones, Peppiat, 1997) dodajajo v skupino še neudobno oz. neprijetno čakanje, ki ga podjetja rešujejo z oblikovanjem čim bolj prijaznega storitvenega okolja, kjer prihaja do čakanja.

Posebej je potrebno ločevati tudi med pogostimi obiskovalci in tistimi, ki se za storitev odločijo redko oz. so nas obiskali prvič. Večina zgornjih predpostavk velja za vse skupine, nekatere pa so kljub temu bolj značilne za posamezne stranke, odvisno od pogostosti obiskov. Pri stalnih strankah mora biti podjetje posebno pozorno na pojasnjevanje neobičajnih zamud, ki jih doslej niso bile vajene. Pri novincih pa sta zelo navzoča strah in negotovost; potrebno jim je pojasniti, zakaj čakajo, in jih čim prej vplesti v potek storitve, da se začetni strah premaga.

Vse predpostavke so predstavljene na Sliki 5, razporejene so glede na vpliv, ki ga imajo na stranke, in glede na možnosti podjetja za preprečevanje negativnih ocen prejetih storitev.

Slika 5: Pregled spremenljivk, ki vplivajo na zaznani čas čakanja

VPLIV NA STRANKE	<i>visok</i>	Pomen storitve za stranko Osamljeno čakanje Pogostost obiska Strah pred storitvijo	Čakanje brez zaposlitve Nepojasnjeno čakanje Negotovost
	<i>nizek</i>	Nelagodje stranke ob opravljanju storitve	Neudobno čakanje Čakanje pred začetkom opravljanja storitve Nepravično čakanje
		<i>nizka</i>	<i>visoka</i>
STOPNJA MOŽNEGA NADZORA			

Vir: Jones, Peppiatt, 1997.

3.3 Nekaj napotkov za menedžerje

Ob poskusih vplivanja na zaznani čas čakanja morajo menedžerji gledati na problem s potrošnikovega vidika. Na podlagi prejšnjih spoznanj in raziskovanja je Bateson (1992, str. 255–256) zbral nekaj konkretnih priporočil, po katerih naj bi se ravnali menedžerji, da bi se kar najbolje postavili po robu problemu čakanja na storitve. Glavno načelo, ki je pri tem zastopano, je zabavati, zaposliti in razjasniti (entertain, engage and enlighten).

Porabniki so vedno bolj obremenjeni s problemom čakanja na storitve. Že zgoraj sem opisala, kako se giblje trend delovnega časa in da vse manj prostega časa pomeni tudi večjo težo, ki jo posamezniki pripisujejo pravočasnosti. Če podjetje to upošteva in si prizadeva za izboljšanje časovnega poteka, se lahko uspešno približa strankinemu pričakovanju. Podjetje mora najprej ugotoviti, kolikšen je sprejemljivi čas čakanja njihovih strank. Le-ta se spreminja odvisno od vrste storitve. Petnajstminutno čakanje pri frizerju je verjetno že kar samoumevno, medtem ko je ena

minuta čakanja ob telefonskem klicu občutno preveč. Poznavanje in hkrati približevanje tem normam bo popravilo zadovoljstvo s storitvijo.

Podjetja poskušajo na različne načine razvedriti čakajoče; najuspešnejše metode so tiste, ki porabnika čim bolj fizično vpletejo. Včasih prijetna glasba ni dovolj, za bolj uspešnega se je izkazal zaslon z različnimi informacijami, ki ga stranke med čakanjem aktivno spremljajo. Če je le možno, naj podjetje tudi prepreči, da stranke stojijo v vrsti. V večini primerov je to izvedljivo prek sistema rezervacij, ponudbo opravljanja storitev po telefonu ali internetu ali vsaj z boljšo avtomatizacijo procesa storitve. Kadar rezervacije niso možne, je potrebno na druge načine prikrojiti gibanje prihodov zmogljivostim podjetja. Porabniki večinoma vedo, kdaj pride v posameznih organizacijah do gneče, podjetje mora to prepričanje le še okrepiti in napotiti stranke k obiskom v mirnejših obdobjih. Podjetja lahko postavijo table z navedenimi predvidenimi konicami in tako po eni strani nekatere prepričajo za obisk drugič, glavni učinek tovrstnega početja pa je spodbujanje zavedanja strank, da je ob tisti uri gneča in da so pripravljeni na daljša čakanja.

Zelo koristno je segmentirati stranke po tipih osebnosti, in sicer na opazovalce, nepotrpežljive in na nevtralne. Opazovalci uživajo ob pogledu na zmedo v podjetju, kjer se vsi trudijo za doseganje pravočasnosti, največ pa jim pomeni prijazna postrežba. Za nepotrpežljive ima dolžina vrste večji poudarek v končni oceni storitve in so nemalokrat pripravljeni plačati višjo ceno za pravočasno opravljeno storitev. Tretji tip so nevtralni, ki najbolj cenijo uravnoteženost kakovosti prejete storitve.

Nazadnje mora podjetje še opredeliti svojo dolgoročno perspektivo. Dolgo traja, če želimo popraviti predhodne slabe vtise pri strankah. Le če se podjetje trudi vsak dan dalj časa, lahko pomembneje vpliva na izboljšanje percepcije. Torej se je potrebno dolgoročno truditi za uveljavitev storitve kot take, kot jo porabniki želijo. Podjetje ne sme nikoli podcenjevati vpliva prijaznih zaposlenih, ki so v stiku s strankami. Njihov iskren trud in

opravičilo premaga marsikatero negativno izkušnjo, ki so jo imeli porabniki s čakanjem.

Zaradi prevelikih ali povsem nepričakovanih nihanj pogosto ni v moči podjetja, da bi učinkovito reševalo problem neuravnoteženosti povpraševanja in zmogljivosti in tudi ni pripravljeno na neposredno vplivanje na percepcijo čakanja svojih strank. Podjetju v tem primeru preostane samo poskus doseganja poznejše pozitivnejše interpretacije časa, preživetega v vrstah, to pomeni, da v najboljši možni meri izniči negativen vtis, ki ga je pustilo pri strankah. Predlagane strategije (Sarel, Marmorstein, 1998, str. 201–206) zadevajo obdobje pred začetkom opravljanja storitve, med samim potekom storitvenega procesa in obdobje, ko je storitev že opravljena.

Pred začetkom storitvenega procesa je pomembno poznati predhodne izkušnje posameznika in njegova pričakovanja. Razširjeno je mnenje, da stranke, ki so pogosto izpostavljene čakanju na storitev, izoblikujejo ustrezno nizka pričakovanja in jih končna zamuda ne moti v tolikšni meri. Raziskave pa so pokazale, da jih vsaka nova zamuda dodatno razjezi. Za ta namen so razvili kar nekaj strategij za uravnavanje časa čakanja, ki smo jih že spoznali. Iz tega je razvidno, da ni dovolj uravnavanje pričakovanj, ampak se je že od samega začetka potrebno truditi za zadovoljne stranke. Dobro je porabnike segmentirati tudi po pogostosti obiskov, predhodnih izkušnjah in po vrednosti porabnikov za podjetje. Pogostim obiskovalcem se velja bolj posvečati, saj pomenijo največ donosa za podjetje, pri stranki s predhodnimi slabimi izkušnjami pa je treba storiti vse potrebno za popravljane vtisa. Prednost damo tudi nujnim primerom, boljšim plačnikom, poseben pristop pa zahteva tudi trajanje storitvenega procesa (tu lahko npr. omenim ekspresne vrste v trgovini). Pri vsem tem moramo paziti, da se katera od strank ne počuti prikrajšana. Segmentiranje potrošnikov zahteva tudi prilagojeno informiranje, ki ima za izhodišče predhodne izkušnje posameznih skupin. Ob pogostih zamudah mora biti za podjetje prioritarno odpravljanje največjega problema, kar pomeni manj čakanja v prihodnosti.

Potreben je torej pravi trud podjetja in ni dovolj samo uravnavanje pričakovanj.

Med samim potekom storitve so odločilna opažena prizadevanja storitvenega osebja, dobro je sprejet vtis, da daje vse od sebe. Za to je treba zaposlene dodatno izobraževati in uriti, tako da se zavedajo vpliva svojega obnašanja na stranke. Vse dele storitvenega procesa je treba opraviti pred očmi strank, kolikor je to pač mogoče, in se posamezni stranki popolnoma posvetiti, ko pride le-ta na vrsto. Zaposleni si ne smejo privoščiti, da bi za nekaj časa brez pravega vzroka izginili s prizorišča opravljanja storitve, saj stranke tako dobijo občutek, da se jim ne posvečajo popolnoma. Med konicami naj zaposleni opravljajo le nujna dela za postrežbo strank, druge obstranske aktivnosti pa naj prenesejo na čas, ko ni navalov. Sprotno obveščanje prisotnih o tem, kaj zaposleni pravzaprav delajo, ima ponavadi dober učinek na čakajoče.

Po opravljeni storitvi in ob vseh spodletelih poskusih zadovoljevanja pravočasnosti pride na vrsto še iskreno opravičilo zaposlenih za zamudo. Vendar če zaposleni do zdaj niso storili nič za bolj tekoče opravljanje dela, tudi opravičilo ne zadosti svojemu namenu in lahko v nekaterih primerih celotno situacijo celo poslabša.

4 RAZISKAVA

4.1 Namen in cilji

Da bi preverila, kako se nekatera od obravnavanih teoretičnih spoznanj kažejo v praksi, sem se odločila raziskati čakalne izkušnje študentov Ekonomske fakultete v samopostrežni restavraciji v omenjeni fakulteti. Moji konkretni cilji so bili:

- podrobneje spoznati, kakšna so stališča študentov o problemu čakanja v restavraciji na Ekonomski fakulteti,
- poiskati nekatera dejstva, povezana s pričakovanji in dejanskim stanjem glede trajanja čakanja,

- preveriti, kateri dejavniki imajo najpomembnejši vpliv na zaznavo o trajanju čakanja,
- poiskati rešitve, kako študentom čim bolj olajšati čakanje ali vsaj vplivati na ugodnejše zaznavanje časa čakanja.

4.2 Opredelitev hipotez

Na podlagi neformalnih razgovorov s študenti sem postavila izhodiščne hipoteze za raziskavo, pri čemer sem poskušala kar najbolj upoštevati tudi spoznanja iz literature. Dejanske izkušnje študentov, ki se vsaj občasno prehranjujejo v samopostrežni restavraciji v kleti Ekonomske fakultete (v nadaljevanju »restavracija«), so torej pripomogle pri oblikovanju spodnjih raziskovalnih hipotez.

Spoznali smo že trend gibanja delovnega časa zaposlenih: vse bolj fleksibilen delavnik po eni strani ponuja proste roke zaposlenim pri organizaciji svojega časa, po drugi strani pa čedalje daljši delavnik večino omejuje glede prostega časa oz. časa, ki ga namenijo osebnim opravkom. Po drugi strani so nekateri študentje povsem brez obveznosti (razen študijskih), tisti pa, ki se skozi študij prebijajo brez izdatnejše pomoči staršev, opravljajo predvsem priložnostna dela. Poleg tega imajo zaposleni bistveno več drugih obveznosti, kot je npr. družina in skrb za otroke. Iz vsega tega pričakujem, da študentje v nasprotju z zaposlenimi niso tako občutljivi na nekoliko daljša čakanja. Čakanje v restavraciji se jim večinoma ne zdi daljše od sprejemljivega, v konicah pa se obisku izogibajo. Na podlagi zgoraj povedanega sem oblikovala prvo raziskovalno hipotezo:

H1. Vrste v restavraciji na Ekonomski fakulteti študenti ne zaznavajo kot dolgih.

Poleg že pripravljenih menijev je v restavraciji mogoče naročiti tudi obroke, ki jih pripravijo posebej po naročilu. Za tako pripravljeno hrano je potrebno počakati nekoliko dlje (približno deset do petnajst minut). Kljub temu se

študentje razmeroma pogosto odločajo tudi za to možnost, pravijo da zato, ker tako pripravljena hrana zagotovo ustreza njihovemu okusu:

H2. Za posebej naročeno hrano so študenti pripravljene čakati dlje.

Na naši fakulteti je ogromno študentov in zato morajo predavanja in vaje potekati v več skupinah. To, čeprav je v vidika fakultete nezaželeno, dopušča posameznim študentom nekaj možnosti za prilagajanje urnika in pri tem predvidevajo tudi okviren čas za kosilo. Ta čas si velikokrat organizirajo tako, da imajo v nekaterih okvirih še vedno možnost, da se izognejo obisku restavracije v tistih terminih, ko pričakujejo največjo gnečo. Se pravi, da si študent, ki pričakuje največjo gnečo v restavraciji npr. do druge ure popoldan, organizira proste ure od dveh do štirih. To mu da možnost, da lahko pride na kosilo tudi malo pozneje, če je ob dveh še vedno gneča. Predpostavljam torej smiselnost naslednje hipoteze:

H3. Študenti imajo ponavadi na razpolago toliko svobode pri izbiri časa za kosilo, da se lahko izognejo konicam.

Nekateri študentje se prehranjujejo v restavraciji nekajkrat na teden, medtem ko se drugi odločijo za tak način prehranjevanja le priložnostno, npr. enkrat do dvakrat mesečno. Pogostejši obiskovalci si zaradi večkratnih izkušenj dolgega čakanja oblikujejo daljši pričakovani čas čakanja. To pomeni, da so ti študentje manj nezadovoljni ob prihodnjih obiskih, če pride do daljšega čakanja v vrsti, kot je ponavadi. Študentje, ki se za prehranjevanje v restavraciji odločijo le redko, pa so toliko bolj občutljivi na vsako dodatno minuto, ki jo morajo preživeti v vrsti. To me je vodilo k naslednji hipotezi:

H4. Študentje, ki pogosto jedo v restavraciji, so manj nezadovoljni ob morebitnih daljših čakanjih, kot so jih sicer navajeni.

4.3 Metodologija

Raziskava, pri kateri sem se opirala na postavljene hipoteze, je opisovalne narave. Prek odgovorov na anketna vprašanja sem poskušala dobiti posnetek študentskega obiskovanja restavracije in njihovih čakalnih izkušenj. Raziskava je v celoti zasnovana na primarnih podatkih, predvsem na dejstvih ter stališčih in mnenjih.

a) Metoda anketiranja

Odločila sem se za osebno spraševanje, ker je to v tem primeru predstavljalo najbolj preprosto in hkrati najhitrejšo pot do potrebnih podatkov. Pri zbiranju podatkov sem naletela na dober odziv, saj ima veliko študentov naše fakultete izkušnje z anketiranjem in, kar je najpomembnejše, zavedajo se osnovnega namena in pomena tovrstnih raziskav. Testiranje vprašalnika sem izvedla na petih študentih po istem postopku kot pozneje pravo anketiranje.

Anketo sem izvajala prvi junijski delovni teden (od torika do petka) v atriju na Ekonomski fakulteti. Izbrala sem dopoldanski čas (10:00 do 12:00), ker sem predvidevala, da je ob teh urah na fakulteti največ študentov glede na to, da se je v času spraševanja ravno začelo izpitno obdobje. Spraševanje je potekalo v tri do petminutnih razmikih, odvisno od časa izpolnjevanja posameznega vprašalnika.

b) Opredelitev ciljne populacije in vzorca

Populacija, ki jo proučujem v raziskavi, so študentje Ekonomske fakultete, ki so že kdaj v svojem študijskem obdobju izkoristili možnost prehranjevanja v restavraciji. Pogoje sem opredelila v uvodnem nagovoru in tako izločila študente, ki nimajo nikakršnih izkušenj s preučevanim problemom. Ker se iz predhodnih neformalnih razgovorov s študenti niso pokazale razlike v dožemanju čakanja glede na letnik študija, nisem upoštevala načela kvotnega vzorca v zvezi s to spremenljivko, ampak sem se odločila za priložnostni vzorec. V raziskavo sem vključila tiste študente Ekonomske fakultete, ki so bili v času anketiranja prisotni v atriju fakultete

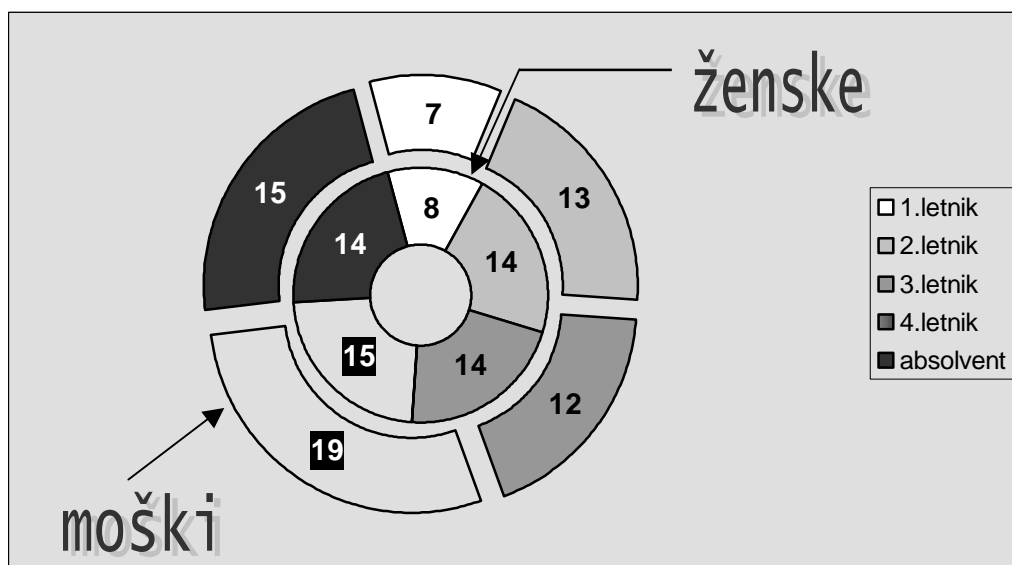
in so bili pripravljeni sodelovati v raziskavi. Pri izbiri enot v vzorec sem zaradi nizkega števila prisotnih študentov k sodelovanju pri raziskavi povabila vse, ki so se v času anketiranja zadrževali v atriju.

c) Velikost vzorca

Anketiranje sem omejila na en teden zaradi doseganja čim bolj enotnega vzorca. Ob koncu tedna sem imela 142 rešenih anketnih listov, ob kontroli podatkov pa sem odkrila 11 povsem neveljavnih (iz odgovorov je bilo razvidno, da študentje niso prebrali vprašanj), kar pomeni končno velikost vzorca 131 enot. Zavedam se omejenosti vzorca, saj v času anketiranja na fakulteti ni bilo več predavanj, zato je bila tudi struktura študentov, ki so se zadrževali na fakulteti, nekoliko drugačna kot med študijskim letom.

Skupno je v anketi sodelovalo 66 študentov in 65 študentk. Največ sodelujočih je bilo iz četrtega letnika, kar 34 študentov, medtem ko je na anketo odgovarjalo samo 15 študentov prvega letnika. Sestava vzorca po spolu in letniku študija anketiranih študentov je prikazana v Sliki 6; notranji krog prikazuje sestavo sodelujočih študentk, zunanji krog pa sestavo študentov, ki so odgovarjali na anketo. Številke v grafu pomenijo število študentov iz ustreznega razreda.

Slika 6: Sestava vzorca



Vir: Podatki iz ankete.

4.4 Metode analize

Pridobljene podatke sem analizirala s pomočjo programov Excel in SPSS for Windows. Preprostejše analize sem naredila s pomočjo Excela, za preizkušanje domnev in povezanosti med spremenljivkami pa sem uporabila SPSS. Spodaj je prikazanih nekaj razlag uporabljenih metod analize, ki so pomembne za razumevanje rezultatov.

Zavračanje in sprejemanje izhodiščne hipoteze: če je vzorčna ocena v kritičnem območju, ničelno domnevo na podlagi zbranih podatkov zavrnilo, če pa je vzorčna ocena v območju sprejema, ugotovimo, da preizkus ni ugotovil značilnih razlik in izhodiščne hipoteze ne moremo zavrniti.

Statistična značilnost pri dovoljeni stopnji tveganja: v večini primerov upoštevamo dovoljeno stopnjo tveganja $\alpha = 0,05$.

χ^2 preizkus: Uporabljamo ga za analizo nominalnih spremenljivk, in sicer za preverjanje hipotez o obliki porazdelitve. Zanima nas njihova porazdelitev, ugotavljamo pa, ali dejansko stanje ustreza predvidenemu.

t-test: Uporabila sem ga za preizkušanje domneve o razliki med aritmetičnima sredinama (varianc ne poznamo, predpostavljamo pa, da sta enaki) v neodvisnih populacijah.

Analiza korelacije: cilj je ugotoviti stopnjo povezanosti med pojavi. Računala sem korelacijski koeficient (Pearsonov pri intervalnih in Spearmanov pri ordinalnih spremenljivkah) kot mero za linearno odvisnost oz. povezanost, ki pove, ali je povezava pozitivna ali negativna in ali je močna ali šibka.

4.5 Analiza rezultatov

Ugotovitve iz raziskave sem razdelila na dva dela. Najprej bom predstavila odgovore na posamezna vprašanja, v drugem delu pa bom preverila veljavnost postavljenih hipotez.

4.5.1 Analiza odgovorov na posamezna vprašanja

S prvim vprašanjem sem študente vprašala, ali so v tem šolskem letu že zaužili kakšen obrok v restavraciji na Ekonomski fakulteti. Kar tri četrtine (74,8 %) oz. 98 jih je na vprašanje odgovorilo pritrdilno. Frekvence odgovorov na prvo vprašanje so predstavljene v Tabeli 6, v prilogi B. Na naslednja vprašanja so odgovarjali samo študentje, ki imajo izkušnje s prehranjevanjem v restavraciji, drugi pa so se v raziskavo vključili ponovno pri desetem vprašanju.

Z naslednjim vprašanjem sem preverjala, kako pogosto se študentje v povprečju prehranjujejo v restavraciji. Večina anketiranih študentov, ki je v tem šolskem letu že jedla v restavraciji (kar 64,3 %) se v restavraciji prehranjuje redkeje kot enkrat na teden, samo 15,3 % pa dvakrat tedensko ali celo pogosteje (glej Tabelo 7, priloga B). Analiza korelacije (Spearmanov koeficient $r = 0,379$) je pokazala srednje močno povezanost pogostosti prehranjevanja in letnika študija anketiranih študentov pri stopnji značilnosti $\alpha = 0,00$ (Tabeli 12 in 13, priloga C). V Tabeli 12 vidimo, da se v povprečju študentje višjih letnikov redkeje prehranjujejo v restavraciji kot študentje nižjih letnikov.

Na tretje vprašanje: »Kateri čas najpogosteje nameniš za glavni dnevni obrok v restavraciji na Ekonomski fakulteti?« je enajst študentov odgovorilo, da se za glavni dnevni obrok odpravijo drugam, samo štirje od 98 anketiranih pa se odločijo za glavni obrok že v dopoldanskem času. Med dvanajsto in štirinajsto uro se za kosilo odloči kar 62,2 % anketiranih študentov, 22,4 % pa jih obiše restavracijo šele po štirinajsti uri popoldne (glej Tabelo 8, priloga B). Na podlagi teh rezultatov domnevam, da do

najdaljšega čakanja prihaja ravno med dvanajsto in štirinajsto uro, ko bi bila v restavraciji najbolj dobrodošla tudi pomoč dodatnega zaposlenega. Po štirinajsti uri naj čakanje v vrsti ne bi bilo več problem, si pa študentje želijo, da bi bila restavracija odprta nekoliko dlje, kar bi jim tudi dalo več svobode pri izbiri časa za kosilo.

Od 98 študentov, ki so odgovarjali na vprašanja tega dela raziskave, se jih je samo 39,8 % že odločilo naročiti obrok, ki ni vključen v dnevnih menijih, ampak ga v restavraciji pripravijo po naročilu (Tabela 9, priloga B). Drugi se za naročanje tega menija ne odločajo. Naj na tem mestu omenim, da v restavraciji vsak dan pripravijo štiri različne menije, tudi vegetarijanskega, kar očitno večini študentom zadošča za izbiro.

Z naslednjim sklopom vprašanj sem poskusila ugotoviti, kako študentje sprejemajo čakanje v restavraciji. Kar 26,5 % vprašanim študentom (od 98, ki so odgovarjali na ta vprašanja) se vrste v restavraciji sploh ne zdijo dolge, še dodatnim 50 % pa je dolžina čakanja povsem sprejemljiva. Torej ima velika večina vprašanih študentov kar dobre izkušnje, povezane s čakanjem v restavraciji. Le devet od osemindvetdesetih anketiranih se jih ob pogledu na dolgo vrsto na kosilo odpravi drugam, drugi pa se kljub dolgim vrstam odločijo malo potrpeti in počakati (Tabela 10, priloga B). Rezultati so zelo optimistični za restavracijo, saj ponavadi čakanje vzbudi pri ljudeh negativne asociacije in se čezenj pritožijo, takoj ko se pokaže priložnost za to. V našem primeru pa študentske ocene kažejo razmeroma visoko zadovoljstvo s pravočasno postrežbo in domnevam, da odražajo njihove realne občutke ob problemu.

Na šesto vprašanje: »Ali te čakanje v restavraciji spravlja v slabo voljo in zakaj?« je pritrdilno odgovorilo 62 študentov (kar pomeni, da skoraj 40 % vprašanih študentov čakanje ne moti; glej Tabela 11, priloga B), med razlogi pa se najpogosteje pojavlja časovna stiska. Študentje so lahko pri tem vprašanju navedli več razlogov, kar sedemindvajsetkrat pa se je med odgovori pojavila utemeljitev, da se jim ponavadi mudi na predavanja. Pomembneje je bil prisoten še odgovor, da študentje neradi čakajo v

restavraciji, ker so lačni (takih je bilo štirinajst), preostali odgovori pa so se pojavljali bolj ali manj posamezno. Nekaj študentov se je pritožilo nad odnosom zaposlenih v restavraciji, ki so po njihovih besedah nemalokrat neprijazni in nekomunikativni, kar naj bi bili pri opravljanju takega poklica nezaželeni lastnosti. Spet nekoliko več študentov pa je povedalo, da jih čakanje moti predvsem zaradi neprijetnega vonja in slabega zraka v restavraciji.

Na podlagi pridobljenih podatkov (glej Tabeli 3 in 4) ocenjujem, da je povprečni čas čakanja v restavraciji 7,4 minute, sprejemljivi⁴ čas čakanja pa so vprašani študentje ocenili na povprečno 6,5 minute. Dejanski čas čakanja torej presega sprejemljivega samo za slabo minuto. V Slikah 7 in 8 (Priloga D) so predstavljene ocenjene dolžine dejanskega (ob zadnjem obisku) in sprejemljivega časa čakanja študentov v restavraciji.

Tabela 3: Ocenjeni dejanski čas čakanja v restavraciji

Odgovor:	Minute												
	1	2	3	4	5	6	7	8	10	13	15	20	Σ
Število anketirancev	9	11	2	2	27	2	4	22	1	15	2	1	98

Vir: Odgovori na 7. vprašanje.

Tabela 4: Ocenjeni sprejemljivi čas čakanja v restavraciji

Odgovor:	Minute									
	1	2	3	5	6	7	8	10	15	Σ
Število anketirancev	4	5	4	57	2	1	2	11	12	98

Vir: Odgovori na 8. vprašanje.

Sprejemljivi čas čakanja so študentje ponovno utemeljevali s časovno stisko, lakoto in potrebnim časom za odločitev o tem, kateri obrok bodo naročili. Kot zanimivost naj omenim, da so prav vsi študentje, ki so utemeljevali sprejemljivi čas čakanja v restavraciji s časom za odločitev, kaj bodo naročili, navedli, da je sprejemljivi čas čakanja pet minut.

⁴ Dejanski in sprejemljivi čas čakanja sta izračunana na podlagi odgovorov na sedmo in osmo vprašanje, in sicer kot povprečje vseh vzorčnih ocen.

Pri devetem vprašanju so študentje ocenjevali svoje strinjanje s trinajstimi navedenimi trditvami na šeststopenjski intervalni lestvici. Povprečje posameznih odgovorov vidimo v Tabeli 5, natančna porazdelitev odgovorov pri posameznih trditvah je prikazana v Tabeli 14 v Prilogi E.

Tabela 5: Aritmetična sredina in standardni odklon trditev 9. vprašanja

Trditev	μ	δ
Na obrok v restavracijo grem, ko mi to dopuščajo proste ure na urniku, praviloma nimam možnosti za svobodno izbiro časa za prehranjevanje.	3,59	1,79
Jedilniki so tako vidno označeni, da se lahko že med čakanjem odločim, kaj bom naročil.	4,98	1,22
Ko imam enkrat pladenj v rokah, imam občutek, kot da je čakanje končano.	4,52	1,37
Med čakanjem me dostikrat skrbi, ali bo morda zmanjkalo hrane, ki sem si jo izbral.	2,95	1,65
Moti me, ker praviloma ne morem oceniti, kdaj bom prišel na vrsto.	2,87	1,55
Všeč bi mi bilo, če bi zaposleni za pultom razložili, zakaj se je vrsta v konkretnem primeru nehala pomikati.	3,41	1,65
Poskrbljeno je, da se praviloma ni mogoče vrniti v vrsto.	3,70	1,51
Kadar čakam skupaj s prijatelji, me daljše čakanje še bolj moti.	2,15	1,40
Zaposleni v restavraciji so večinoma prijazni in nasmejani.	3,50	1,33
Zaposleni se ob konicah po svojih močeh trudijo, da bi čim hitreje postregli vsem.	3,64	1,20
Zdi se mi, da bi ob konicah nujno potrebovali kakšnega dodatnega delavca v restavraciji.	4,79	1,31
Posebej naročeno hrano pripravljajo predolgo.	3,63	1,36
Študentov ne moti morebitno daljše čakanje na obroke, naročene po želji, ker so sestavljeni po njihovem okusu.	3,63	1,56

Vir: Odgovori na 9. vprašanje.

Prva trditev (9A) je preverjala, koliko svobodni so študentje Ekonomske fakultete pri izbiri časa za kosilo (glej Tabelo 5, str. 33). Povprečna vrednost 3,59 (na lestvici od 1 do 6) in standardni odklon 1,79 nam povesta, da se študentje v povprečju niso opredeljevali v eno stran, njihove ocene pa so bile zelo razpršene okoli srednje vrednosti. Enotnega zaključka torej ne moremo potegniti, saj je povprečje praktično na sredini

ocenjevalne lestvice, pa tudi posamezne ocene so se dokaj enakomerno porazdelile na vse vrednosti.

Spoznali smo že, da se lahko podjetje pri reševanju problema čakanja na storitev opre na načela, ki sem jih označila kot psihologijo čakanja. Pri študentih sem preverila tudi odnos do teh trditev, ker prek njih podjetje lahko vpliva na zaznavo o trajanju čakanja. Aritmetične sredine vseh ocen so predstavljene v Tabeli 5, str. 33.

Na porabnike ugodno vpliva, če so med čakanjem z nečim zamoteni in po mojem mnenju je to v našem primeru možnost, da se študent med čakanjem odloči, kateri obrok bo naročil. Jedilniki v restavraciji so po mnenju študentov dobro postavljeni, zelo dobro pa je, po študentskih komentarjih sodeč, sprejeta tudi razstavljena hrana, saj lahko tako vidijo pripravljen obrok, še preden ga naročijo. To je potrdila aritmetična sredina dobljenih ocen od 1 do 6 pri trditvi 9B, ki je kar 4,98. Tudi razpršenost ocen okoli aritmetične sredine je bila razmeroma nizka, standardni odklon je znašal le 1,22. Dobre rezultate je dala tudi trditev 9C: »Ko imam enkrat pladenj v rokah, imam občutek, kot da je čakanje končano.«, saj je bila srednja vrednost ocen 4,52, kar kaže visoko stopnjo strinjanja študentov s trditvijo.

Skrb, da bi zelene hrane že zmanjkalo (vprašanje 9D), se ni pokazala za pomembnejšo. Študentje sicer tarnajo, da se to velikokrat zgodi, vendar v takih primerih ponavadi najdejo ustrezno nadomestilo v ostalih menijih. Tudi zmožnost ocenitve časa čakanja jim ne predstavlja večjega prispevka k pripravljenosti za čakanje, saj so trditev (9E), da jih nezmožnost ocenjevanja časa čakanja moti, ocenili z aritmetično sredino samo 2,87. Zgoraj navedeno le še potrjujejo rezultati naslednje trditve (9F), da jim tudi pojasnjevanje zaposlenih o vzroku čakanja ne bi pomenilo veliko (aritmetična sredina nasprotne trditve je 3,41). Gledano v celoti so bile tudi ocene pri vprašanju 9G o vrivanju v vrsto dokaj enotne in so se porazdeljevale okoli sredinskih ocen, ki ne kažejo strinjanja oz. nestrinjanja s trditvijo.

Boljše rezultate pa je dala zadnja trditev (9H) iz tega sklopa: »Kadar čakam skupaj s prijatelji, me daljše čakanje še bolj moti«, ki je dala povprečno oceno 2,15, kar kaže močno nestrinjanje s trditvijo. Tudi razpršenost ocen okoli aritmetične sredine je bila s standardnim odklonom 1,40 razmeroma majhna.

Iz zgoraj predstavljenih rezultatov lahko ugotovimo, da sta od načel za zaznavanje čim krajšega časa čakanja, v proučevanem primeru najpomembnejši čimprejšnja vpletenost v potek storitve in skupno čakanje s prijatelji. Medtem ko na slednje samo podjetje ne more vplivati, pa lahko poišče kar nekaj rešitev v zvezi z zgodnjo vpletenostjo v potek storitve. Študentu, ki se odloči za obrok v restavraciji, bi morali omogočiti čimprejšnji vstop v prostor, kjer se deli hrana, deljenje posameznih jedi pa naj se raztegne na daljšem pultu. Tako bi ustvarili občutek, da naenkrat postrežejo več študentov, kot se zdi, študentje pa bi dobili dodaten čas za razmislek o željeni jedi, da ne bi po nepotrebnem zadrževali vrste.

Ker je v storitvenih organizacijah za vtis porabnika o prejeti storitvi zelo pomemben tudi odnos zaposlenih do svojih strank, sem s tremi vprašanji (preverjanje strinjanja s trditvami na intervalni lestvici) preverila, kako je s tem v restavraciji na naši fakulteti. Rezultati trditev 9I: »Zaposleni v restavraciji so večinoma prijazni in nasmejani« in 9J: »Zaposleni se ob konicah po svojih močeh trudijo, da bi čim hitreje postregli vsem« so se sicer nekoliko bolj nagibali na stran strinjanja, vendar je razlika v pozitivno stran pri obeh trditvah komajda opazna (glej Tabelo 14 v Prilogi E). Po drugi strani pa je analiza korelacije pokazala razmeroma visoko povezanost med rezultati obeh trditev (Pearsonov korelacijski koeficient $r = 0,430$, pri stopnji značilnosti $\alpha = 0,00$), kar pomeni, da študentje, ki so zadovoljni z odnosom zaposlenih, v povprečju tudi bolj cenijo njihov trud, kadar pride do navala povpraševanja. S trditvijo 9K sem preverjala, ali število zaposlenih v konicah ustreza potrebam povpraševanja, in velika večina študentov se je odločila, da bi ob določenih terminih, ko je v restavraciji največja gneča, nujno potrebovali dodatnega zaposlenega.

Že pri analizi odgovorov na 4. vprašanje je navedeno, da se samo slabih 40 % anketiranih študentov odloča za naročilo obrokov, ki niso vključeni v dnevne menije. S trditvama 9L in M sem poskusila dobiti odgovor, zakaj je tako. Na podlagi pridobljenih podatkov sicer lahko rečemo, da priprava takih obrokov po mnenju študentov zahteva preveč časa in da so študentje na take obroke pripravljeni čakati nekoliko dlje, vendar moram opozoriti, da je večina študentov v obeh primerih ostala bolj ali manj neopredeljena (Tabela 5, str. 33). Zanimiv rezultat se je pokazal le po analizi korelacije; ugotovim lahko, da so študentje, ki naročajo take obroke, v povprečju ocenili zadnjo trditev: »Študentov ne moti morebitno daljše čakanje na obroke, naročene po želji, ker so sestavljeni po njihovem okusu« za eno oceno višje kot tisti, ki se za naročilo teh obrokov ne odločajo (glej Prilogo F).

Frekvenčne porazdelitve vseh ocen pri posameznih trditvah sklopa 9. vprašanja so prikazani v Tabeli 14 v prilogi E.

Na vprašanje, s katerim sem zbirala predloge za rešitev problema neprijetnosti čakanja v restavraciji, so spet odgovarjali vsi anketirani študentje (n = 131), tudi tisti, ki so bili pri dosednji analizi izključeni. 39 študentov ni vedelo, kako bi reševali problem vrst, po drugi strani pa je kar dobrih 70 % anketiranih predlagalo najrazličnejše rešitve.

Največ konkretnih predlogov bi lahko združila v kategorijo, kako preurediti čakalni prostor. Predvsem bi si študentje želeli, da bi bil ves ambient prijetnejši, kar vključuje tako funkcionalne kot tudi vizualne spremembe. Študente moti, da med čakanjem nimajo kam varno odložiti svojih stvari in da v konicah celo težko najdejo prosto mesto v jedilnici, kjer bi v miru použili svoj obrok. Želijo si več postrežnih pultov, kar bi pomenilo tudi več hitrejših čakalnih vrst. Veliko študentov je predlagalo, da bi morali spremeniti celoten sistem čakanja. Trenutna ureditev je namreč taka, da čakajoči v vrsti v osrednjem prostoru motijo tiste, ki že jedo, po drugi strani pa dolga vrsta še zamaši prehod, kamor morajo študentje po obroku pospraviti pladnje. Veliko predlogov, kot npr. klima, ventilacija in osvežilec

zraka, se je pojavilo v zvezi z boljšim prezračevanjem jedilnega prostora, nekateri študentje pa si želijo imeti naravno svetlobo v prostoru, kar bi posledično vplivalo na boljše vzdušje obiskovalcev restavracije. Eden od vprašanih študentov pa je na tem mestu tudi predlagal, da bi ob vhodu v restavracijo postavili informacijsko tablo, na kateri bi bili objavljeni predviden čas čakanja in druge informacije (npr. kateri obroki so še na voljo).

Gledano v celoti, se je največ posameznih predlogov pojavilo prav v zvezi z glasbo (kar 21 takih odgovorov): vzdušje v čakalni vrsti naj bi predvajanje glasbe ustrezno izboljšalo. Študentje si želijo tudi drugih stvari, ki bi jim odvrčale pozornost od čakanja, predlagali so zelo različne stvari, kot so npr. zanimive slike na stenah, revije v čakalnem prostoru in celo televizijski sprejemnik. Nekateri predlogi so bili bolj izvirni od drugih, to so bili npr. obešanje stripov po stenah, ki bi se menjavali vsaj vsak teden, nekaterim bi ustrezali obešeni plakati Loesjeja, en predlog pa je celo zadeval miselne uganke, ki bi jih študentje reševali med čakanjem.

V zvezi z zaposlenimi v restavraciji je bilo največ predlogov za zaposlitev dodatnega človeka, ki bi pomagal obstoječim zaposlenim, kadar ne morejo postreči vsem strankam. Po mnenju anketiranih študentov pa bi lahko zaposleni nemalokrat delali hitreje kot navadno, in tako zmanjšali vrste čakajočih. Kot smo videli že pri zgoraj navedenih rezultatih, je prijaznost zaposlenih za študente pomemben dejavnik pri čakalnih izkušnjah, zato ne preseneča dejstvo, da je bilo velikokrat navedeno, da bi morali biti zaposleni prijaznejši. Kar trinajstkrat pa se je pojavil tudi predlog rednega usposabljanja zaposlenih v restavraciji, da bi le-ti potem ustrezno reagirali v povsem specifičnih situacijah.

Sedem od 131 vprašanih študentov je predlagalo uvedbo kakovostnejše hrane, kar bi pomenilo tudi večjo pripravljenost za daljše čakanje. Predvsem so v zvezi s tem problemom študentje predlagali še več različnih menijev za izbiro (zdaj jih ponujajo pet). Nekateri študentje so predlagali tudi občasne degustacije in redno deljenje priboljškov (npr. krekerjev) v

čakalni vrsti, kar bi olajšalo čakanje vsaj tistim, ki so že zelo lačni. Spet več pa je bilo predlogov, da bi med čakanjem v vrsti imeli možnost dobiti kakšen kozarec vode brezplačno in da bi bila pijača vključena tudi v vse posamezne menije, torej da bi bila večja vrednost obroka vredna čakanja.

Štirje študentje pa so izkoristili to priložnost in predlagali uvedbo prostora za kadilce, nekateri pa bi želeli prižgati cigareto tudi med čakanjem v vrsti, saj naj bi bili potem bolj potrpežljivi.

4.5.2 Preverjanje raziskovalnih hipotez

H1. Vrste v restavraciji na Ekonomski fakulteti študenti ne zaznavajo kot dolgih.

Peto vprašanje (glej prilogo A) je spraševalo študente po osebnem zaznavanju čakanja v restavraciji; že prej smo ugotovili, da ima več kot tri četrtine anketiranih razmeroma dobre izkušnje s čakanjem v restavraciji. Rezultate sem preverila tudi s χ^2 testom. S pomočjo SPSS izračunana stopnja značilnosti je $\alpha = 0,000$, razlika je torej značilna. To pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov zavrnamo ničelno domnevo, da so opazovane frekvence enake pričakovanim in če se spomnimo tudi na odgovore na 5. vprašanje (glej Tabelo 10, Priloga B), lahko ponovimo, da se študentom vrste v restavraciji ne zdijo dolge, večini študentov se zdi, da pridejo na vrsto v sprejemljivem času.

H2: Za posebej naročeno hrano so študenti pripravljene čakati dlje.

Za preverjanje te hipoteze sem primerjala rezultate trditve: »Študentov ne moti morebitno daljše čakanje na obroke, naročene po želji, ker so sestavljeni po njihovem okusu« in vprašanja: »Ali se kdaj odločiš za obrok, ki ga je potrebno posebej naročiti?« S t-testom (Oneway ANOVA) izračunani aritmetični sredini odgovorov zgornjega vprašanja sta 4,21 za študente, ki kdaj naročijo tak obrok, za ostale študente pa 3,25 (analiza v prilogi F). Že iz tega lahko sklepamo, da se sicer študentje, ki kdaj naročijo

obrok, ki ni vključen v dnevne menije, v povprečju bolj strinjajo z zgornjo trditvijo. Stopnja značilnosti $\alpha = 0,003$ nam to le še potrdi. Na podlagi vzorčnih podatkov torej zavrnamo ničelno domnevo in sprejmemo sklep, da aritmetični sredini nista enaki. To potrjuje tudi koeficient korelacije 0,301, ki v primerjavi z drugimi dobljenimi rezultati kaže na razmeroma močno povezavo.

H3: Študenti imajo ponavadi na razpolago toliko svobode pri izbiri časa za kosilo, da se lahko izognejo konicam.

Povprečna vrednost zelo razpršenih ocen v zvezi s trditvijo 9A je 3,59 (na intervalni lestvici od 1 do 6) in ne kaže splošnega nagibanja študentov v eno stran. Hipotezo sem preverila tudi s χ^2 testom, pričakovane frekvence so enake. Izračunana stopnja značilnosti je $\alpha = 0,640$, kar pomeni, da razlika ni značilna. Torej na podlagi vzorčnih podatkov sprejemam ničelno hipotezo, da so frekvence odgovorov enakomerno porazdeljene. Na podlagi vzorčnih podatkov torej sprejemam sklep, da je možnost prilagajanja časa za kosilo različna pri vsakem posamezniku.

H4. Študentje, ki pogosto jedo v restavraciji, so manj nezadovoljni ob morebitnih daljših čakanjih, kot so jih sicer navajeni.

Pri preverjanju te hipoteze (izhodiščna domneva: $f_{ij} = f_{ij}'$; torej ni odvisnosti med pogostostjo obiska restavracije in dožemanjem čakanja) sem ponovno uporabila χ^2 test (glej prilogo G), ki je izračunal stopnjo značilnosti $\alpha = 0,231$, kar pomeni, da razlika ni značilna. Na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrniti izhodiščne domneve. Ne morem torej trditi, da sta spremenljivki pogostost obiska restavracije in zaznavanje problema čakanja v restavraciji povezani. To potrjuje tudi vrednost Spearmanovega korelacijskega koeficienta 0,077, ki sicer kaže pozitivno, vendar pa izredno šibko povezavo med obema spremenljivkama.

4.6 Povzetek raziskave

Kot smo videli, se študentje zelo redko prehranjujejo v restavraciji Ekonomske fakultete, zanimivo pa je tudi to, da se v povprečju študentje nižjih letnikov pogosteje namenijo na kosilo v to restavracijo kot kolegi iz višjih letnikov. Za marsikoga najbolj presenetljiva ugotovitev pa je gotovo ta, da je v povprečju študentom dolžina čakanja povsem sprejemljiva in da pomembnega deleža študentov čakanje sploh ne spravlja v slabo voljo. Presenetljiva zato, ker smo se ponavadi vsi navajeni pritoževati, če ne teče vse kot po maslu.

Pomembno je, da storitvena organizacija ve, na katerih dejavnikih mora graditi, da doseže zaznavanje čim krajšega časa čakanja pri strankah. Pri restavraciji sta se pokazala za najodločilnejša čimprejšnja vpletenost v potek storitve in skupno čakanje s prijatelji. Če na slednjega posamezno podjetje ne more vplivati, pa lahko veliko stori v zvezi s prvim. V samopostrežnih restavracijah, kakršna je tudi proučevana, to rešujejo z dolgimi postrežnimi pulti, tako da stranka čim prej dobi pladenj in prvo jed nanj.

Študentom bi lahko naredili čakanje v restavraciji manj neprijetno na veliko načinov. Prijetnejši ambient bi zahteval tako funkcionalne kot tudi vizualne spremembe. Najbolj moteč pri trenutni ureditvi je zagotovo prostor, kjer poteka čakalna vrsta, saj čakajoči motijo tiste, ki že jedo, povrh tega pa se morajo študentje prerivati skozi vrsto, ko želijo pospraviti pladenj. Za pomemben problem se je pokazal tudi slab zrak v restavraciji in odgovorni bi morali prioriteto poskrbeti za ustrezno prezračevanje. V jedilnici bi bilo dobrodošlo tudi predvajanje glasbe in popestritev sten z zanimivimi slikami, kar bi vse izboljšalo celotno vzdušje. Čakajočim bi zelo ustregli, če bi ob vhodu v vrsto postavili vodo, ki bi bila študentom na razpolago, da bi se med čakanjem bolje počutili.

V restavraciji bi očitno zelo potrebovali pomoč dodatnega zaposlenega, korenito pa bi se moral spremeniti tudi njihov odnos do študentov.

Prijaznost je najmanj, za kar bi se morali potruditi zaposleni, nemalokrat pa bi lahko tudi delali veliko hitreje in s tem preprečevali, da bi prihajalo do dolgih vrst. Raziskava je dala tudi veliko predlogov v zvezi z usposabljanjem zaposlenih, da bi bili potem bolj učinkoviti in sposobni pravilno odreagirati v najrazličnejših situacijah.

Analiza ni pokazala zanimivejših korelacij med odgovori na posamezna vprašanja. Pomembnejša povezanost se je pokazala le zelo redko in še v takih primerih je bila samo srednje močna, nikjer pa nisem mogla predstaviti večje odvisnosti med dvema spremenljivkama.

Izkazalo se je, da so pridobljene vzorčne ocene potrdile prvi dve postavljeni hipotezi. Že zgoraj smo spoznali, da študentje vrst v restavraciji ne zaznavajo kot dolgih, potrdilo pa se je tudi dejstvo, da so študenti za obroke, naročene po želji, pripravljene čakati nekoliko dlje. Odgovor na to lahko najdemo v vrednosti storitve, saj takšen obrok zagotovo predstavlja večjo vrednost pri strankah, ker je sestavljen po njihovih željah. Nista pa se izkazali za resnični zadnji dve raziskovalni hipotezi; študentje v restnici praviloma nimajo dovolj časa na razpolago, da bi se izognili konicam in si izbrali drug čas kosila, predvsem jih tu preganjajo omejene proste ure na urniku. Iz teoretičnih spoznanj, ki sem jih navedla v prvem delu tega diplomskega dela, je razvidno, da se redne stranke navadijo čakanja in so zato manj nezadovoljne s storitvijo ob prihodnjem obisku, če spet pride do zastojev. Tokrat se to ni potrdilo, test ni ugotovil nobenih značilnih razlik v zaznavanju čakanja pri pogostih obiskovalcih in tistih, ki se odločijo za kosilo v restavraciji bolj poredko.

5 SKLEP

Pri storitvenih organizacijah proizvodnja na zalogo zaradi neopredmetenosti, neločljivosti, spremenljivosti in minljivosti storitev ni mogoča, zato morajo podjetja reševati nihanja povpraševanja na druge načine. Nekaj smo jih spoznali na začetku tega dela, za ustrezne rešitve pa mora podjetje najprej ločevati med zaznanim trajanjem čakanja, čustvenimi reakcijami in porabnikovo oceno prejete storitve, ki pa so med sabo pomembno povezane. Zaznano trajanje storitve in čustvene reakcije stranke združeno vplivajo na končno strankino ovrednotenje storitve.

Menedžerji imajo za reševanje problema vrst na razpolago nemalo modelov, najbolj neposredni so tisti, ki zadevajo skrajševanje časa čakanja. Lahko se odločijo za uravnavanje povpraševanje ali pa za prilagajanje zmogljivosti le-temu, učinkovitosti obojega pa pripomore dobro razumevanje tržnih zakonitosti. Strategije so odvisne tudi od tega, ali je mogoče nihanje povpraševanja vnaprej predvideti ali ne. Seveda je veliko več strategij na voljo za primere predvidljivega nihanja povpraševanja, medtem ko je nepredvideno še vedno bolj ali manj prepuščeno trenutnemu navdihu menedžerjev. Še veliko bolj je v tem primeru pomembno poznavanje tržnih razmer, podjetje pa mora razviti tudi metode zmanjševanja tveganja.

Naslednja možnost je vplivanje na čutno dožemanje dolžine čakanja pri strankah; če podjetju uspe pozitivno vplivati na percepcijo časa čakanja, so stranke v končni fazi bolj zadovoljne s prejeto storitvijo (njihova pričakovanja so presežena). Zgodi se namreč, da je čakanje neizogibno, in v teh primerih lahko podjetje še vedno vpliva na končno zadovoljstvo porabnika. Zato je potrebno poznati dejavnike zaznave trajanja čakanja, ki so predstavljeni kot psihologija čakanja. Na podlagi le-teh (in odvisno od tega, na katere lahko vpliva) podjetje določi svojo strategijo, najpomembnejše, na kar mora biti pozorno, pa so nepristransko obravnavanje posameznih strank, skrb za zaposlitev obiskovalcev med čakanjem in njihovo udobje ter poznavanje vrednosti storitve, kot jo vidijo stranke.

Na koncu moramo omeniti še uravnavanje negativnega vpliva čakanja, ki ga uporabljajo podjetja, kadar ni v njihovi moči učinkovito upravljanje s povpraševanjem in zmogljivostmi in ni možno neposredno vplivanje na čutno zaznavanje čakanja strank. Pri določanju takšnih strategij mora upoštevati predvsem predhodne izkušnje posameznika in njegova pričakovanja. Med samim potekom storitve so odločilna prizadevanja storitvenega osebja, po opravljeni storitvi in ob vseh spodletelih poskusih zadovoljevanja pravočasnosti pa pride na vrsto še iskreno opravičilo zaposlenih za zamudo.

Z raziskavo sem hotela podrobneje spoznati stališča študentov o problemu čakanja v samopostrežni restavraciji na Ekonomski fakulteti, njihova pričakovanja in dejansko trajanje čakanja, poiskati pomembne dejavnike zaznavanja trajanja čakanja in poiskati konkretne rešitve, kako študentom čim bolj olajšati čakanje.

Rezultati so pokazali, da je v povprečju študentom dolžina čakanja v restavraciji povsem sprejemljiva in da pomembnega deleža študentov čakanje sploh ne spravlja v slabo voljo. Tudi pričakovanja niso previsoka, ocenjeni dejanski čas čakanja je sicer le malenkost višji od sprejemljivega. Za najodločilnejša dejavnika zaznavanja trajanja čakanja sta se pokazala čimprejšnja vpletenost v potek storitve in skupno čakanje s prijatelji, na tem dvojem mora restavracija tudi graditi v prihodnje. Študentom bi lahko olajšali čakanje v restavraciji na veliko načinov, predlagali so spremembe ambienta in čakalnega sistema. Veliko pa bi lahko k zadovoljstvu pripomogel dober odnos zaposlenih do svojih strank.

V nekaterih storitvenih organizacijah so torej stranke s pravočasnostjo opravljene storitve razmeroma zadovoljne, kar pa podjetij ne bi smelo ovirati pri razvijanju novih strategij in načinov, kako narediti svojim strankam obisk še prijetnejši. Vedno namreč ostaja prostor za izboljšave, k njim mora stremeti vsako storitveno podjetje.

6 LITERATURA

1. Bateson John E.: *Managing Services Marketing*. 2nd edition. Fort Worth [etc.]: The Dryden Press, 1992. 594 str.
2. Bennett Roger: Queues, customer characteristics and policies for managing waiting-lines in supermarkets. *International Journal of Retail & Distribution Management*, MCB University Press, 26 (1998), 2, str. 78–87.
3. Durrande-Moreau Agnes: Waiting for service: ten years of empirical research. *International Journal of Service Industry Management*, MCB University Press, 10 (1999), 2.
4. Jones Peter, Peppiatt Emma: Managing perceptions of waiting times in service queues. *International Journal of Service Industry Management*, MCB University Press, 7 (1997), 5.
5. Kotler Philip: *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Slovenska izdaja. 2. popravljena izdaja. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
6. Palmer Adrian: *Principles of Services Marketing*. 2nd edition. London: McGraw-Hill, 1998. 371 str.
7. Sarel Dan, Marmorstein Howard: Managing the delayed service encounter: the role of employee action and customer prior experience. *The journal of services marketing*, MCB University Press, 12 (1998), 3, str. 195–208.
8. Shemwell Donald J., Cronin J. Joseph: Services Marketing Strategies for Coping with Demand/Supply Imbalances. *Journal of Services Marketing*, MCB University Press, 8 (1994), 4.
9. Snoj B.: *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management, 1998.
10. Swartz Teresa A., Iacobucci Dawn: *Handbook of Services Marketing & Management*. Thousand Oaks (CA) [etc.]: Sage, cop. 2000. 521 str.
11. Zeithaml A. Valerie, Bitner Mary Jo: *Services Marketing*. 1st edition. Singapore: McGraw-Hill, 1996. 700 str.

7 VIRI

- Rogelj Roman: Vaje iz statistike 2. 2. dopolnjena izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999.
- Rovan Jože, Turk Tomaž: Analiza podatkov s SPSS za Windows. 1. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999.

8 PRILOGE

PRILOGA A:	Vprašalnik.....	II
PRILOGA B:	Porazdelitev odgovorov na vprašanja 1. - 6.....	IV
PRILOGA C:	Analiza korelacije pogostosti prehranjevanja v restavraciji in letnika študija.....	V
PRILOGA D:	Dejanski in sprejemljivi čas čakanja.....	VI
PRILOGA E:	Porazdelitev odgovorov na 9. vprašanje.....	VII
PRILOGA F:	Rezultati analize hipoteze H2.....	VIII
PRILOGA G:	Rezultati analize hipoteze H4 (Crosstabulation)...	IX

VPRAŠALNIK

1. Ali si v letnem semestru tega študijskega leta kdaj uporabil kakšen obrok v restavraciji na Ekonomski Fakulteti (pri čemer mislim z obrokom kakršno koli jed, ki se dobi v restavraciji, ne zgolj kosilo)? ¹

a) da

b) ne ⇒ (preidi na 10. vprašanje)

2. Kako pogosto v povprečju si v poletnem semestru kaj pojedel v restavraciji na Ekonomski Fakulteti? ²

a) dvakrat tedensko ali še pogosteje

b) enkrat na teden

c) redkeje kot enkrat na teden

3. Kateri čas **najpogosteje** nameniš za glavni dnevni obrok v restavraciji na Ekonomski fakulteti? ³

a) dopoldne do 12.00

b) med 12.00 in 14.00 uro

c) po 14.00 uri

d) glavnega dnevnega obroka nimam v tej restavraciji

4. Ali se kdaj odločiš za obrok, ki ga je potrebno posebej naročiti? ⁴

a) da

b) ne

5. Kako ti osebno zaznavaš problem čakanja v vrsti v restavraciji na Ekonomski Fakulteti? ⁵

a) vrste so ponavadi tako dolge, da grem raje drugam

b) vrste so ponavadi dolge, vendar vseeno počakam, saj imajo dobro ponudbo

c) vrste se mi niti ne zdijo dolge, praviloma pridem na vrsto v sprejemljivem času

d) nikoli mi ni treba čakati dlje, kot sem pripravljen

6. Ali te čakanje v restavraciji spravlja v slabo voljo in zakaj? ⁶

7. Poskusi oceniti, koliko časa si **nazadnje** čakal v vrsti v restavraciji na Ekonomski Fakulteti? ⁷

8. Kakšna je tvoja ocena **sprejemljivega** časa čakanja za tovrstno storitev in zakaj? ⁸

9. Spodaj je naštetih nekaj trditev v zvezi s prehranjevanjem v restavraciji na Ekonomski Fakulteti. Pri vsaki navedi, v kolikšni meri se z njo strinjaš ali ne strinjaš. Ocene pomenijo naslednje: 1 sploh se ne strinjam, 2 ne strinjam se, 3 delno se ne strinjam, 4 delno se strinjam, 5 strinjam se in 6 popolnoma se strinjam.

A: Na obrok v restavracijo grem, ko mi to dopuščajo proste ure na urniku, praviloma nimam možnosti za svobodno izbiro časa za prehranjevanje.	1	2	3	4	5	6	9a	<input type="text"/>
B: Jedilniki so tako vidno označeni, da se lahko že med čakanjem odločim, kaj bom naročil.	1	2	3	4	5	6	9b	<input type="text"/>
C: Ko imam enkrat pladenj v rokah, imam občutek, kot da je čakanje končano.	1	2	3	4	5	6	9c	<input type="text"/>
D: Med čakanjem me dostikrat skrbi, ali bo morda zmanjkalo hrane, ki sem si jo izbral.	1	2	3	4	5	6	9d	<input type="text"/>
E: Moti me, ker praviloma ne morem oceniti, kdaj bom prišel na vrsto.	1	2	3	4	5	6	9e	<input type="text"/>
F: Všeč bi mi bilo, če bi zaposleni za pultom razložili, zakaj se je vrsta v konkretnem primeru nehala pomikati.	1	2	3	4	5	6	9f	<input type="text"/>
G: Poskrbljeno je, da se praviloma ni mogoče vrniti v vrsto.	1	2	3	4	5	6	9g	<input type="text"/>
H: Kadar čakam skupaj s prijatelji, me daljše čakanje še bolj moti.	1	2	3	4	5	6	9h	<input type="text"/>
I: Zaposleni v restavraciji so večinoma prijazni in nasmejani.	1	2	3	4	5	6	9i	<input type="text"/>
J: Zaposleni se ob konicah po svojih močeh trudijo, da bi čim hitreje postregli vsem.	1	2	3	4	5	6	9j	<input type="text"/>
K: Zdi se mi, da bi v konicah nujno potrebovali kakšnega dodatnega delavca v restavraciji.	1	2	3	4	5	6	9k	<input type="text"/>
L: Posebej naročeno hrano pripravljajo predolgo.	1	2	3	4	5	6	9l	<input type="text"/>
M: Študentov ne moti morebitno daljše čakanje na obroke, naročene po želji, ker so sestavljeni po njihovem okusu.	1	2	3	4	5	6	9m	<input type="text"/>

10. Če bi imel to možnost, kaj bi ti ukrenil, da bi bilo študentom čakanje v restavraciji študentske prehrane čim manj neprijetno? ¹⁰

11. Letnik študija: 1 2 3 4 absolvent 11

12. Status: redni / izredni 13. Spol: M / Ž 12

13

Najlepše se ti zahvaljujem za sodelovanje in ti želim veliko študijskih uspehov v prihajajočem izpitnem obdobju!

PRILOGA B: Porazdelitev odgovorov na vprašanja 1.–6.

Tabela 6: Ali so študentje v tem šolskem letu zaužili kakšen obrok v restavraciji?

Odgovor	Število anketirancev
Da	98
Ne	33
Skupaj odgovorov	131

Vir: Odgovori na 1. vprašanje.

Tabela 7: Pogostost prehranjevanja študentov v restavraciji

Odgovor	Število anketirancev
Dvakrat na teden ali več	15
Enkrat na teden	20
Redkeje kot enkrat na teden	63
Skupaj odgovorov	98

Vir: Odgovori na 2. vprašanje.

Tabela 8: Najpogostejši čas prehranjevanja v restavraciji

Odgovor	Število anketirancev
Dopoldne do 12.00	4
Med 12.00 in 14.00	61
Po 14.00 uri	22
Glavnega obroka nimam v tej restavraciji	11
Skupaj odgovorov	98

Vir: Odgovori na 3. vprašanje.

Tabela 9: Naročilo posebej pripravljenih obrokov

Odgovor	Število anketirancev
Da	39
Ne	59
Skupaj odgovorov	98

Vir: Odgovori na 4. vprašanje.

Tabela 10: Izkušnje, ki jih imajo študentje s čakanjem v restavraciji

Odgovor	Število anketirancev
Da, vrste so ponavadi tako dolge, da grem raje drugam	9
Da, vendar vseeno počakam, saj imajo dobro ponudbo	14
Niti ne, vedno pridem na vrsto v sprejemljivem času	49
Nikoli mi ni treba čakati dlje, kot sem pripravljen	26
Skupaj odgovorov	98

Vir: Odgovori na 5. vprašanje.

Tabela 11: Ali študente čakanje v restavraciji spravlja v slabo voljo?

Odgovor	Število anketirancev
Da	62
Ne	36
Skupaj odgovorov	98

Vir: Odgovori na 6. vprašanje.

PRILOGA C: Analiza korelacije pogostosti prehranjevanja v restavraciji in letnika študija

Tabela 12: Porazdelitev odgovorov na vprašanje o pogostosti prehranjevanja v restavraciji glede na letnik študija

Kako pogosto v letnem semestru * Letnik studija Crosstabulation							
Count		Letnik studija					Total
		1	2	3	4	absolvent	
Kako pogosto v letnem semestru	dvakrat + enkrat na teden redkeje	4	10	1			15
		3	2	5	5	5	20
		3	10	16	19	15	63
Total		10	22	22	24	20	98

Vir: SPSS analiza 2. in 12. vprašanja.

Tabela 13: Analiza korelacije pogostosti prehranjevanja in letnika študija

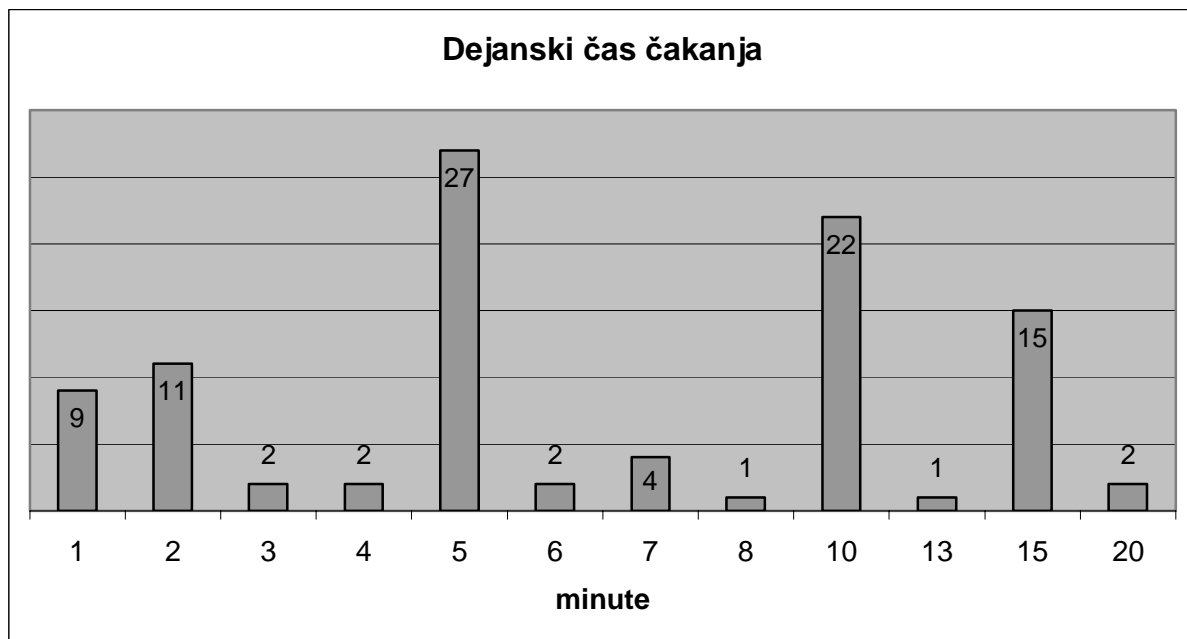
Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	.429	.079	4.658	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.379	.092	4.017	.000 ^c
N of valid Cases		98			

^a. Not assuming the null hypothesis.
^b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
^c. Based on normal approximation

Vir: SPSS analiza 2. in 12. vprašanja.

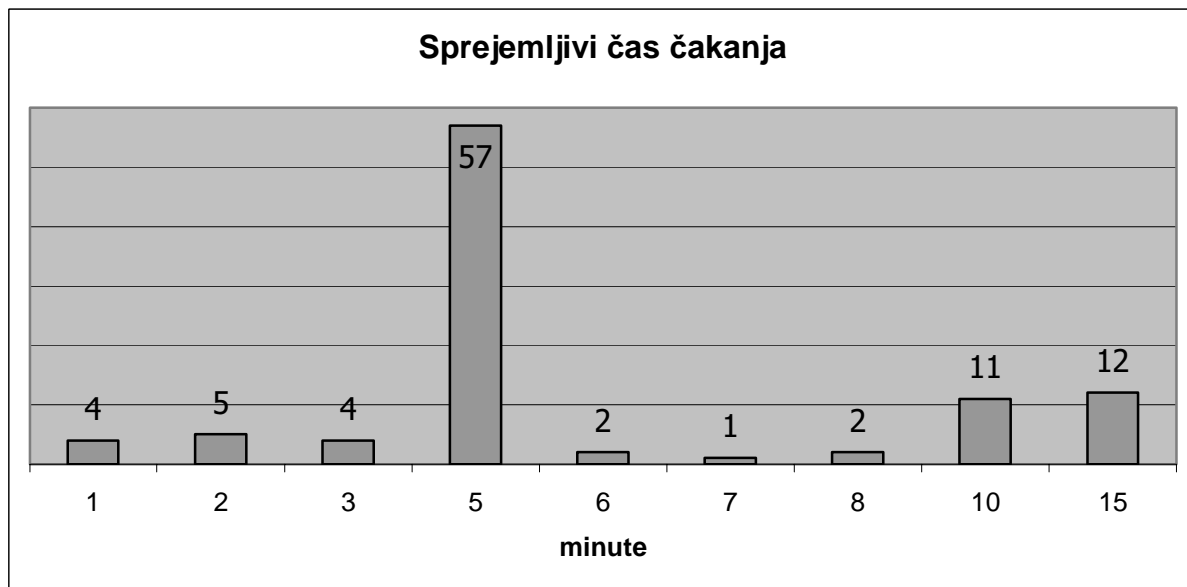
PRILOGA D: Dejanski in sprejemljivi čas čakanja

Slika 7: Dejanski čas čakanja, ocene študentov



Vir: Podatki iz ankete (7. vprašanje).

Slika 8: Sprejemljivi čas čakanja, ocene študentov



Vir: Podatki iz ankete (8. vprašanje).

* številka ob posameznem stolpiču pomeni frekvenco odgovorov

PRILOGA E: Frekvenčne porazdelitve 9. vprašanja

Tabela 14: Prikaz odgovorov na vprašanje 9A

Trditev	Frekvence odgovorov						μ AS
	1 Sploh se ne strinjam	2 Ne strinjam se	3 Delno se ne strinjam	4 Delno se strinjam	5 Strinjam se	6 Popolnoma se strinjam	
Na obrok v restavracijo grem, ko mi to dopuščajo proste ure na urniku, praviloma nimam možnosti za svobodno izbiro časa za prehranjevanje.	17	17	12	13	21	18	3,59
Jedilniki so tako vidno označeni, da se lahko že med čakanjem odločim, kaj bom naročil.	1	4	9	12	28	44	4,98
Ko imam enkrat pladenj v rokah, imam občutek, kot da je čakanje končano.	5	4	11	19	33	26	4,52
Med čakanjem me dostikrat skrbi, ali bo morda zmanjkalo hrane, ki sem si jo izbral.	24	23	16	12	15	8	2,95
Moti me, ker praviloma ne morem oceniti, kdaj bom prišel na vrsto.	24	24	15	15	16	4	2,87
Všeč bi mi bilo, če bi zaposleni za pultom razložili, zakaj se je vrsta v konkretnem primeru nehala pomikati.	14	17	28	9	14	16	3,41
Poskrbljeno je, da se praviloma ni mogoče vriniti v vrsto.	9	15	19	20	23	12	3,70
Kadar čakam skupaj s prijatelji, me daljše čakanje še bolj moti.	41	30	12	6	4	5	2,15
Zaposleni v restavraciji so večinoma prijazni in nasmejani.	10	10	26	31	15	6	3,50
Zaposleni se ob konicah po svojih močeh trudijo, da bi čim hitreje postregli vsem.	4	13	26	31	19	5	3,64
Zdi se mi, da bi ob konicah nujno potrebovali kakšnega dodatnega delavca v restavraciji.	2	6	8	16	29	37	4,79
Posebej naročeno hrano pripravljajo predolgo.	3	19	27	23	14	12	3,63
Študentov ne moti morebitno daljše čakanje na obroke, naročene po želji, ker so sestavljeni po njihovem okusu.	10	16	19	23	15	15	3,63

Vir: Odgovori na 9. vprašanje.

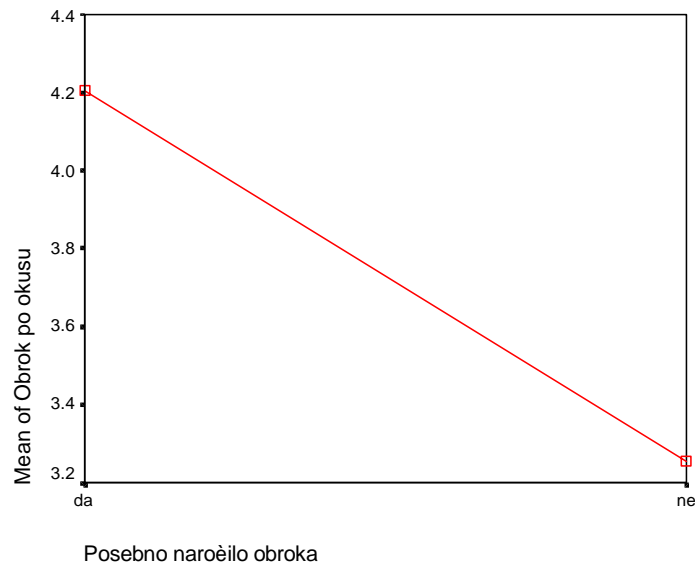
PRILOGA F: Rezultati analize hipoteze H2

Oneway ANOVA

Descriptives								
Obrok po okusu								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
da	39	4.21	1.63	.26	3.68	4.73	1	6
ne	59	3.25	1.40	.18	2.89	3.62	1	6
Total	98	3.63	1.56	.16	3.32	3.94	1	6

ANOVA					
Obrok po okusu					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	21.230	1	21.230	9.544	.003
Within Groups	213.545	96	2.224		
Total	234.776	97			

MEANS PLOTS



PRILOGA G: Rezultati analize hipoteze H4 (Crosstabulation)

CROSSTABS

Pogostost prehranjevanja v restavraciji v letnem semestru * Zaznavanje cakanja Crosstabulation							
		Zaznavanje cakanja				Total	
		grem raje drugam	vseeno pocakam	sprejemljiv cas	nikoli dlje		
Pogostost prehranjevanja v restavraciji v letnem semestru (Kako pogosto v letnem semestru)	dvakrat +	Count	2	1	10	2	15
		Expected Count	1.4	2.1	7.5	4.0	15.0
		% within Kako pogosto v letnem semestru	13.3%	6.7%	66.7%	13.3%	100.0%
		% within Zaznavanje cakanja	22.2%	7.1%	20.4%	7.7%	15.3%
		% of Total	2.0%	1.0%	10.2%	2.0%	15.3%
	enkrat na teden	Count	1	6	7	6	20
		Expected Count	1.8	2.9	10.0	5.3	20.0
		% within Kako pogosto v letnem semestru	5.0%	30.0%	35.0%	30.0%	100.0%
		% within Zaznavanje cakanja	11.1%	42.9%	14.3%	23.1%	20.4%
		% of Total	1.0%	6.1%	7.1%	6.1%	20.4%
	redkeje	Count	6	7	32	18	63
		Expected Count	5.8	9.0	31.5	16.7	63.0
		% within Kako pogosto v letnem semestru	9.5%	11.1%	50.8%	28.6%	100.0%
		% within Zaznavanje cakanja	66.7%	50.0%	65.3%	69.2%	64.3%
		% of Total	6.1%	7.1%	32.7%	18.4%	64.3%
Total	Count	9	14	49	26	98	
	Expected Count	9.0	14.0	49.0	26.0	98.0	
	% within Kako pogosto v letnem semestru	9.2%	14.3%	50.0%	26.5%	100.0%	
	% within Zaznavanje cakanja	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	9.2%	14.3%	50.0%	26.5%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.097(a)	6	.231
Likelihood Ratio	7.731	6	.258
Linear-by-Linear Association	.574	1	.449
N of Valid Cases	98		

a 5 cells (41.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.38.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.276	.231
N of Valid Cases		98	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.