

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Gregor Rozina

**Zaznana kakovost storitev na primeru
letalske družbe**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Gregor Rozina

Mentor: izr. prof. dr. Klement Podnar

Zaznana kakovost storitev na primeru
letalske družbe

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Zaznana kakovost storitev na primeru letalske družbe

V diplomskem delu obravnavam zaznana kakovost storitev in metode merjenja kakovosti storitev. Pomen storitvenega sektorja je vedno večji, zato je pomembno, da imamo na voljo metode in mehanizme, s katerimi ugotovimo in nato tudi odpravimo pomanjkljivosti v kakovosti. Na začetku sem predstavil storitve na splošno in značilnosti, ki vplivajo tudi na drugačen pristop v marketingu. V nadaljevanju sem se osredotočil na koncept zaznane kakovosti, različne dimenzije kakovosti, razlike in odnos do sorodnega koncepta zadovoljstva in različne metode merjenja zaznane kakovosti. Pomembno je predvsem razumevanje transakcijskega in kumulativnega vrednotenja kakovosti, pri čemer gre za razlikovanje med vrednotenjem kakovosti enkratnega dogodka in serije dogodkov. Izvedel sem tudi merjenje kakovosti v letalski družbi Adria Airways z metodo vprašalnika SERVPERF, ki vsebuje 22 indikatorjev kakovosti storitev. Z merjenjem sem preveril raven kakovosti storitev v podjetju Adria Airways, pa tudi, ali ima zaznana kakovost storitev vpliv na ugled podjetja. V zaključku predstavim tudi koncept lastnega vprašalnika za merjenje zaznane kakovosti storitev v letalski družbi, ki izhaja iz relevantne teorije o merjenju kakovosti storitev in lastnih izkušnjah pri delu v letalski družbi.

Ključne besede: zaznana kakovost storitev, servperf, letalstvo.

Perceived service quality in an airline company

The diploma work is about perceived service quality and methods of measuring service quality. Importance of services in everyday life is getting greater every year. That is why it is important that appropriate methods for discovering and improving services quality are at hand. In the beginning I introduce services in general and characteristics of services which also need to be taken into consideration at services marketing. My main focus is on the concept of perceived service quality, dimensions of service quality, relation to satisfaction and different methods of measuring service quality. Looking at services quality as a transaction specific occurrence or general occurrence helps us better comprehend all these items. In my work I also conducted a research of services quality in Slovenian airline company Adria Airways by using SERVPERF questionnaire which comprises of 22 items of services quality. By doing this research I was able to review the level of service quality and possible flaws. I also included some questions about company reputation as I wanted to check if there is a connection between service quality and company reputation. In the end I also present some further topics that need to be addressed and suggestions for improving measuring method of perceived service quality in an airline company.

Key words: perceived service quality, servperf, airline.

KAZALO

1	UVOD	7
2	UVOD V STORITVE	9
2.1	KAJ JE STORITEV – STORITVENI SEKTOR.....	9
2.2	ZNAČILNOSTI STORITEV	10
2.3	STORITVENI MARKETING	11
2.3.1	Predproizvodnji in poprodajni marketing.....	12
2.3.2	Marketinški splet storitev	14
3	ZAZNANA KAKOVOST STORITEV	15
3.1	KAKOVOST STORITEV	15
3.1.1	Subjektivna in objektivna kakovost.....	16
3.1.2	Kakovost storitev v odnosu do zadovoljstva in ponovnega nakupa.....	17
3.2	TRANSAKCIJSKO IN KUMULATIVNO VREDNOTENJE KAKOVOSTI	19
3.3	DIMENZIJE KAKOVOSTI: KAJ IN KAKO	21
3.4	MODEL ZAZNANE KAKOVOSTI STORITEV	22
3.4.1	Vloga razmerja pri zaznavi kakovosti	24
3.5	UPRAVLJANJE S KAKOVOSTJO – MODEL VRZELI	25
3.5.1	Vrzel poslovskega zaznavanja.....	26
3.5.2	Vrzel kakovostnih specifikacij	26
3.5.3	Vrzel izvedbe storitve.....	27
3.5.4	Vrzel tržnega komuniciranja	28
3.5.5	Vrzel zaznane kakovosti storitve.....	28
4	MERJENJE KAKOVOSTI STORITEV.....	28
4.1	MERSKA LESTVICA SERVQUAL	29
4.2	MERSKA LESTVICA SERVPERF	31
4.3	DRUGE METODE MERJENJA KAKOVOSTI IN RAVNANJE OB POMANKLJIVI KAKOVOSTI	32
5	KAKOVOST STORITEV V LETALSKIH DRUŽBAH	33
5.1	LETALSKA INDUSTRIJA.....	33
5.2	STORITEV V LETALSKEM PROMETU	34
5.3	DEJAVNIKI IZBIRE LETALSKE DRUŽBE	36
5.3.1	Cena letalske vozovnice in pogoji.....	37
5.3.2	Atributi, povezani z voznim redom	38

5.3.3	Udobje	39
5.3.4	Dostopnost	40
5.3.5	Podoba	40
5.4	KAKOVOST STORITEV PRI TRADICIONALNIH IN NIZKOCENOVNIH PREVOZNIKIHI	41
5.5	DIMENZIJE KAKOVOSTI LETALSKE STORITVE	42
5.6	KAKOVOST V ODNOSU DO VARNOSTI	44
6	PRIKAZ IN ANALIZA MERJENJA V IZBRANEM PODJETJU	46
6.1	PREDSTAVITEV PODJETJA ADRIA AIRWAYS D.D.	46
6.2	Obstoječi sistem spremljanja zadovoljstva in kakovosti v podjetju	46
6.2.1	Analiza anketiranja med potniki Adrie Airways	47
6.3	RAZISKOVALNA METODA	50
6.4	NAMEN RAZISKAVE IN MERJENJE	51
6.5	ANALIZA REZULTATOV	51
6.5.1	Analiza realiziranega vzorca raziskave po demografskih podatkih	51
6.5.2	Preverjanje povprečnih vrednosti kakovosti	53
6.5.3	Povprečne vrednosti kakovosti zaposlenih	56
6.5.4	Test interne konsistence spremenljivk s testom Kronbach-alfa	56
6.5.5	Preverjanje linearne povezanosti posameznih dimenzij kakovosti z ugledom	58
6.6	PREVERJANJE HIPOTEZ IN KONČNE UGOTOVITVE	60
6.7	ZAKLJUČEK	63
7	LITERATURA	66

Priloge

Priloga A: Vprašalnik o kakovosti storitev in ugledu	71
Priloga B: Primer vprašalnika Adrie Airways	74
Priloga C: Koncept vprašalnika za merjenje kakovosti letalske storitve	76

Kazalo slik

Slika 2.1 Predproizvodnji marketing izdelkov	13
Slika 2.2 Poprodajni marketing storitev	14
Slika 2.3 Elementi marketinškega spleta storitev	15
Slika 3.1 Oblikovanje transakcijskega zadovoljstva	19

Slika 3.2 Oblikovanje splošnega vtisa o podjetju.....	20
Slika 3.3 Model zaznane kakovosti storitev	23
Slika 3.4 Model dinamike kakovosti	24
Slika 3.5 Model vrzeli	25
Slika 3.6 Razširjen model zaznane kakovosti	27
Slika 4.1 Dimenzije zaznane kakovosti storitev	30
Slika 6.1 Povprečne ocene raziskave zadovoljstva na Adrii Airways*	48

Kazalo tabel

Tabela 5.1 Atributi izbire letalskega prevoznika.....	39
Tabela 5.2 Značilnosti storitev nizkocenovnih in tradicionalnih prevoznikov	41
Tabela 5.3 Pet dimenzij kakovosti letalske storitve	43
Tabela 6.1 Prikaz realiziranega vzorca po demografskih podatkih.....	52
Tabela 6.2 Povprečne vrednosti 5 dimenzij kakovosti	53
Tabela 6.3 Povprečne vrednosti 22 indikatorjev kakovosti.....	54
Tabela 6.4 Povprečne vrednosti 11 indikatorjev kakovosti zaposlenih.....	56
Tabela 6.5 Kronbach-alfa dimenzij kakovosti in ugleda.....	57
Tabela 6.6 Stopnja korelacije	58
Tabela 6.7 Analiza variance	59
Tabela 6.8 Analiza parametrov.....	59

1 UVOD

Dostopnost oddaljenih krajev je danes večja kot kdajkoli prej. Po celem svetu obstaja razvejan javni transportni sistem, ki omogoča hiter in enostaven pretok ljudi. Najhitrejši in najprimernejši način za prevoz na večje razdalje je prevoz z letalom, ki ob vse močnejši konkurenci, za razliko od preteklosti, postaja dostopnejši tudi za tiste z manj debelo denarnico.

Kljub napredni informacijski tehnologiji in uporabi različnih komunikacijskih sredstev morajo poslovneži dele svojega posla opraviti tudi na kraju samem. Ker veliko podjetij posluje tudi zunaj meja svoje države, se morajo poslovneži, menedžerji in zaposleni v oddaljene kraje odpraviti z letalom, saj nimajo časa za tradicionalnejše načine transporta. Čas zanje pomeni denar, zato je v njihovem interesu, priti na cilj v najkrajšem mogočem času. Enako velja tudi za državne uradnike, diplomate v mednarodnih institucijah, delavce, zaposlene v tujini itd. S cenovno dostopnejšimi letalskimi kartami pa so ljudje letalske prevoze začeli uporabljati tudi za potovanje na počitniške cilje. To so si prej lahko privoščili le premožnejši, danes pa je z razmahom »charter« in »nizkocenovnih« letalskih družb to omogočeno že pravzaprav vsakomur.

Storitev v letalskem prevozništvu se je v zadnjih 30 letih močno spremenila, na kar je vplivala predvsem deregulacija v letalski industriji, ki je sprostila trg za vstop novih prevoznikov in prosto določanje cen. V spremenjenih pogojih delovanja je bilo potrebno storitev usmeriti na potrošnika, jo prilagoditi njegovim potrebam in hotenjem. Potrebe kupcev najboljše zadovoljijo kakovostne storitve, kar se odraža v zadovoljstvu porabnikov. Razumevanje teh dveh konceptov je ključno za uspešno poslovanje storitvenega podjetja. V prvi fazi je potrebno zagotoviti pogoje za kakovostno izvedbo storitev, v drugi pa merjenje kakovosti oz. zadovoljstva, se ob morebitnih odkritih težavah soočiti z njihovim izvorom in jih biti sposoben odpraviti.

Koncepta kakovosti in zadovoljstva sta močno prepletena, vendar pa jih je treba razumeti kot ločena pojma. Za razumevanje obeh konceptov in njuno vrednotenje s strani porabnikov moramo upoštevati tudi vlogo celotnega dolgoročnega razmerja oziroma serije transakcij pri stiku porabnika s ponudnikom storitve oz. storitvenim podjetjem. Pomembnost kakovosti in nadalje zadovoljstva je velika, ker se je izkazalo, da obstaja povezava med kakovostjo, zadovoljstvom in nameranim nakupom. Podjetja stremijo k temu, da bodo kupci zelo zadovoljni, kajti samo zelo zadovoljni

kupci ne želijo zamenjati blagovne znamke. Slediti morajo pričakovanjem kupcev, ugotoviti in odpraviti kakovostne napake ter spremljati njihovo zadovoljstvo.

Diploma je vsebinsko razdeljena na šest poglavij. Sestavljena je iz teoretičnega in empiričnega dela. V uvodu opredelim predmet analize in metodologijo, s katero preverim hipoteze.

V drugem poglavju na splošno predstavim storitve, storitveni sektor in storitveni marketing. Za razumevanje kompleksnosti kakovosti storitev je ključno razumevanje značilnosti storitev. Te vplivajo tudi na različen pristop k marketingu storitev.

V tretjem delu razčlenim pojem zaznane kakovosti storitev in predstavim pomembnejše teorije, razmejim tudi sorodna koncepta kakovosti in zadovoljstva in opišem njun odnos. Zadovoljstvo in kakovost sta ločena koncepta, vendar neločljivo povezana. Njun odnos in sosledje sta pomembna informacija za menedžerje in za razumevanje vpliva na intenco nakupa. V pomoč menedžerjem pri odkrivanju kakovostnih napak je tudi model vrzeli, ki opredeljuje mesta na različnih stopnjah storitve. Pomembno je tudi zavedanje, da kakovost storitev ni enkratni dogodek, temveč gre vedno za več transakcij, ki se akumulirajo v končni oceni kakovosti.

V četrtem delu nadaljujem z zaznano kakovostjo in merskimi lestvicami. Predstavim dve najpogostejši merski lestvici in alternativne merske inštrumente. Lestvici sta sestavljeni iz 22 indikatorjev kakovosti, določenih na podlagi raziskav v več podjetjih, ki opredeljujejo zaznano kakovost storitev v petih dimenzijah.

V petem delu združim predstavljeno teorijo in se osredotočim na kakovost storitev v letalski industriji. Na kratko predstavim letalsko industrijo in storitev v letalskem prometu potnikov ter tiste dejavnike, ki so odločilni pri izbiri letalskega prevoznika. Izkaže se, da sta cena in kakovost ključna dejavnika, pri tem pa je potrebno upoštevati tudi različne segmente potnikov. Predstavim tudi različne teorije, ki govorijo o dimenzijah kakovosti pri letalski storitvi oz. dejavnikih, ki naredijo storitev kakovostno.

Šesto poglavje je empirično. V uvodu predstavim podjetje Adria Airways, v katerem sem izvedel merjenje kakovosti, in povzamem rezultate analize merjenja zadovoljstva potnikov, ki ga izvajajo v podjetju. Nato se osredotočim na lastno raziskavo; najprej predstavim različne analize, nato pa potrdim oziroma zavržem hipoteze. Posebej se posvetim tudi uporabnosti vprašalnika SERVPERF za merjenje kakovosti storitev v letalski družbi in tudi predlagam izboljšave za merjenje kakovosti letalske storitve.

Cilj diplomske naloge je preveriti raven kakovosti storitev v letalskem podjetju Adria Airways in preveriti, ali zaznana kakovost vpliva na stopnjo ugleda. Menim, da je Adria Airways ugledno podjetje z dolgoletno tradicijo, visoka kakovost storitev pa je cilj, ki so mu zavezani tako vodstvo kot vsi zaposleni.

Raziskavo o kakovosti storitev in ugledu sem izvedel z metodo vprašalnika, ki je bil oblikovan na podlagi dveh obstoječih vprašalnikov, pridobljene podatke pa sem analiziral v statističnem programu za obdelavo podatkov SPSS. Pri interpretaciji rezultatov se je treba zavedati, da zajeti vzorec ni reprezentativen in da bi morali za točnejše rezultate meritve opraviti na večjem vzorcu. Izvirni vprašalnik SERVPERF za merjenje kakovosti storitev oziroma 22 indikatorjev, ki so navedeni v njem, sem prilagodil tako, da ustrezajo storitvam letalskega prevoza. Tisti del vprašalnika, ki se nanaša na ugled, oziroma 28 indikatorjev sestavljene merske lestvice, ki sem ga povzel po izvirnem vprašalniku CBR, pa sem omejil na 17 indikatorjev, ki po mojem mnenju še vedno dovolj dobro merijo ugled v podjetju.

2 UVOD V STORITVE

2.1 KAJ JE STORITEV – STORITVENI SEKTOR

»Storitev pomeni dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli« (Kotler 1998, 464). Pri storitvah gre za skupek dejanj, postopkov in izvršitev, ki predstavljajo neko vrednost za porabnika storitev.

V razvitih državah v poindustrijskih družbah predstavljajo storitvene dejavnosti največji del vseh zaposlitev in največji odstotek bruto družbenega proizvoda. Na eni strani imamo državni sektor z neprofitnimi dejavnostmi (šola, sodišča, policija) na drugi pa zasebni, profitni sektor (letalske družbe, zavarovalnice, nepremičninske agencije). V storitveni sektor spadajo naslednje industrije: (Survey of Current Business v Zeithaml in Bitner 1996, 6):

- transport, telekomunikacije in energija;
- prodaja na debelo in drobno;
- finance, zavarovalništvo in nepremičnine;
- druge storitve, kot so: hoteli in druge nastanitvene storitve, izobraževalne, osebne, zabavne, pravne, zdravstvene storitve, razna popravila itd.;

- državni organi, podjetja in oblast (izobraževanje in drugo).

Rast storitvenega sektorja lahko pripišemo tudi vse večji storitveni usmerjenosti tistih podjetij, ki proizvajajo končne izdelke in notranje storitve, ki jih podjetja potrebujejo za uspešno poslovanje (Zeithaml in Bitner 1996, Kotler 1998). Storitvena komponenta lahko predstavlja večji ali manjši del celotne ponudbe. Tako razlikujemo pet vrst ponudbe (Kotler 1998):

1. zgolj opredmeteni izdelek (milo),
2. opredmeteni izdelek s spremljajočimi storitvami (avto + salon/vzdrževanje),
3. hibrid (hrana v restavraciji + dobra postrežba),
4. storitev, spremljana z manj pomembnimi izdelki (letalski prevoz + hrana),
5. zgolj storitev (varstvo otrok na domu).

2.2 ZNAČILNOSTI STORITEV

Čeprav univerzalna definicija storitev ne obstaja, si je večina avtorjev (Jančič 1999, Zeithaml in Bitner 1996) edina o značilnostih, ki opredeljujejo storitev:

Neopredmetenost: storitve so neotipljive. Za razliko od fizičnih izdelkov jih ne moremo videti, okusiti, občutiti, slišati ali vonjati, preden jih kupimo. Ob tem se kupcem poraja negotovost, zato iščejo dokazila o kakovosti storitve na osnovi prostora, ljudi, opreme, komunikacijskega gradiva, simbolov, cene. Naloga ponudnika storitve je narediti storitev otipljivo.

Neločljivost: storitve so praviloma narejene in porabljene istočasno. Če storitev ponuja oseba, potem je tisti, ki jo posreduje, del storitve. Ker je stranka prisotna, ko se storitev posreduje, je interakcija med stranko in ponudnikom storitve posebnost trženja storitev. Pri tem med porabniki storitev lahko pride do večje priljubljenosti in višje cene določenega izvajalca storitev.

Spremenljivost: storitve se hitro spreminjajo, ker so odvisne od tega, kdo jih izvaja, kje in kdaj. Kupci storitev se tako pogosto posvetujejo med seboj, preden se odločijo za ponudnika storitev. Storitvena podjetja pri nadzorovanju kakovosti lahko naredijo tri korake. Prvi je naložba v izbor dobrih kadrov in njihovo usposabljanje. Sledi standardizacija storitev, ki olajša delo. Tretji korak pa je spremljanje zadovoljstva porabnikov.

Minljivost: storitve ne moremo shraniti. Če niso porabljene, ko so na razpolago, so neuporabne. Kadar povpraševanje po storitvah niha, v storitvenih podjetjih lahko pride do težav, ker ne morejo vnaprej zagotoviti dovolj delovne moči ali sile. Vendar pa obstajajo strategije za doseganje boljše usklajenosti med ponudbo in povpraševanjem po storitvah. Tako lahko storitveno podjetje uvede razlikovanje cen glede na čas, organizirano mrežo za rezervacije, kot jo uporabljajo letalske družbe, najem honorarnih delavcev itd.

Nekateri avtorji dodajo še problem lastništva, pri katerem gre za to, da storitev za razliko od izdelka ne preide v last kupca, marveč le v njegovo uporabo, najem (Cowell v Jančič 1999, 59–61).

2.3 STORITVENI MARKETING

»Koncept trženja trdi, da je ključ uspeha organizacij v tem, da so sposobne opredeliti potrebe in želje ciljnih trgov in so pri posredovanju zelenega zadovoljstva uspešnejše in učinkovitejše od tekmecev« (Kotler 1998, 18). Pri trženju se osredotočimo na štiri subjekte: ciljni trg, potrebe kupca, usklajeno trženje in dobičkonosnost. Z razvojem in popularnostjo storitev je prišla tudi potreba po drugačnem pristopu k marketingu kot pri izdelkih. Zaradi že omenjenih značilnosti storitev je bilo potrebno prilagoditi tudi marketinški pristop. Ker so storitve neotipljive, teh ne moremo shraniti, patentirati in enostavno komunicirati, težko je tudi postavljanje cen. Zaradi spremenljivosti so storitve popolnoma odvisne od izvajalca, kakovost je odvisna od mnogih faktorjev, ki se jih ne da nadzorovati niti ni nobenega zagotovila, da bo storitev izvedena po predpisanih standardih. Ker so storitve neločljive od svoje porabe, imajo na slednjo vpliv tako izvajalci kot porabniki, ki vplivajo tudi sami nase, saj soustvarjajo storitve. Masovna proizvodnja je težko izvedljiva. Zaradi minljivosti je težko uskladiti ponudbo in povpraševanje, storitev tudi ni mogoče vrniti ali prodati (Zeithaml in Bitner 1996).

Kakovostne storitve niso nujne le pri storitvenih podjetjih, temveč tudi pri proizvodnih, saj so storitve nujen spremljevalec izdelkov. Storitve, ki jih podjetje ponuja poleg izdelka, so lahko ključne pri dosegu strateške prednosti, ki jo je samo s fizičnim izdelkom težko doseči. Deregulacija v številnih panogah, kot so letalske družbe, telekomunikacije in bančništvo, je prinesla zahtevo po novih konceptih in načinih vodenja. V ZDA je do leta 1978 cene letalskih vozovnic, rute in provizije potovalnih agentov določala in nadzorovala država. Danes letalski prevozniki sami odločajo o

cenah in rutah, na katerih letijo (Zeithaml in Bitner 1996). Do enakega stanja in prodora nizkocenovnih prevoznikov je pozneje prišlo tudi v Evropi, s tem pa tudi do zahteve po naprednejšem, v potrošnika usmerjenem in konkurenčnem marketingu. Spremembe je prinesla tudi nova tehnologija, ki je omogočala izboljšanje kakovosti storitev in hkrati pomenila tudi izziv za podjetja, namreč kako izobraziti in seznaniti potrošnike s to tehnologijo.

Ko je imela leta 1980 letalska družba SAS visoke izgube, je njen predsednik postal Jan Carlzon. Njegovi predhodniki so problem poskušali rešiti z zniževanjem stroškov, vseskozi pa so tudi kupovali nova letala. Carlzonu se to ni zdelo primerno in je raje iskal poti, da bi postala družba konkurenčna in donosna. Družba se je odločila osredotočiti na poslovneže, ki pogosto potujejo z letali, in proučiti njihove potrebe. Ugotovili so, da potnik na običajnem letu pride v stik s povprečno petimi uslužbenci. Vsak tak stik pomeni »trenutek resnice« (an. moment of truth), ko se mora podjetje izkazati, zato je bilo pomembno naučiti vse zaposlene, kako se popolnoma posvetiti potnikom (Carlzon 1987). Najpomembnejši v podjetju so postali zaposleni, ki so v neposrednem stiku s potniki, naloga vodstvenih delavcev pa je, da so jim v oporo in jim zagotavljajo sredstva za nemoteno delo. Primer kaže, kako lahko podjetje s pravim marketinškim dostopom, sodelovanjem celega podjetja in vseh zaposlenih doseže zadovoljstvo porabnikov in dobičkonosnost.

Pomembno je tudi spoznanje, »da je bistvo storitvenega marketinga v storitvah, ki jih opravljamo zanesljivo in natančno« (Berry in Parasuraman 1991, 15). Če podjetje izvaja storitve nezanesljivo, z napakami, ko ne izpolni pričakovanj, zamaje svoj ugled in ogrozi zaupanje, ki ga ima pri porabnikih storitev. Zanesljivost storitev je najpomembnejši element storitvenega marketinga, ki pomembno prispeva k zadržanju obstoječih kupcev, večji porabi kupcev, večjemu širjenju pozitivnih govoric od ust do ust in večji možnosti za postavitev višje cene storitev (Berry in Parasuraman 1991).

Storitev je celostni marketinški problem (tehnologija dela, kadrovski problemi, nadzor kakovosti), medtem ko pri izdelkih marketing lahko vključimo tudi po koncu samega razvojnega procesa (Jančič 1999).

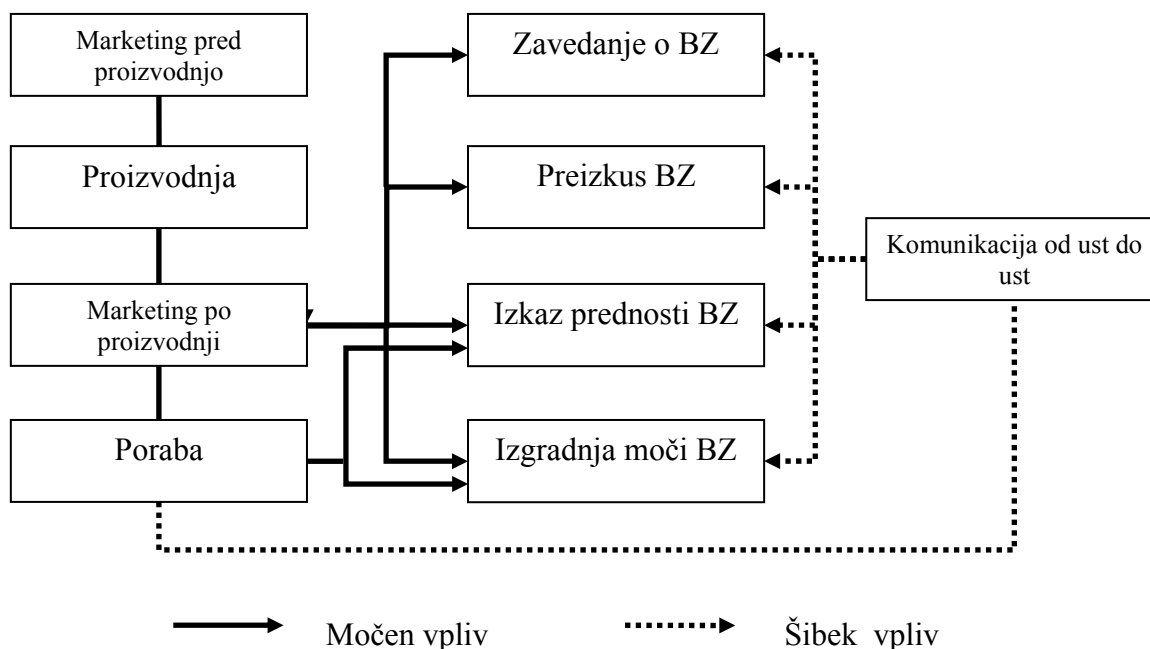
2.3.1 Predproizvodnji in poprodajni marketing

V proizvodnji igra marketing pomembno vlogo pri prepoznavanju porabnikovih potreb, razvoju izdelka pred izdelavo in povpraševanju po izdelku po izdelavi. Proizvodnja

predvidi povpraševanje, to pa predvidi potrošnjo. Vloga marketinga po proizvodnji vključuje (Berry in Parasuraman 1991, 5): zavest o znamki (an. brand awareness), induciranje preizkušanja znamke (an. induce trial), demonstracijo prednosti znamke (an. demonstrate benefits) in izgradnjo priljubljenosti znamke (an. build brand preference). Porabniki med uporabo ocenjujejo obljubljeni prednosti in lastnosti izdelka, kar vpliva na moč tržne znamke. Čeprav se tako marketing storitev kot izdelkov začneta s prepoznavo potreb in načinom, kako te potrebe zadovoljiti, so izdelki običajno izdelani, preden so prodani, storitve pa so običajno prodane, preden so »izdelane«.

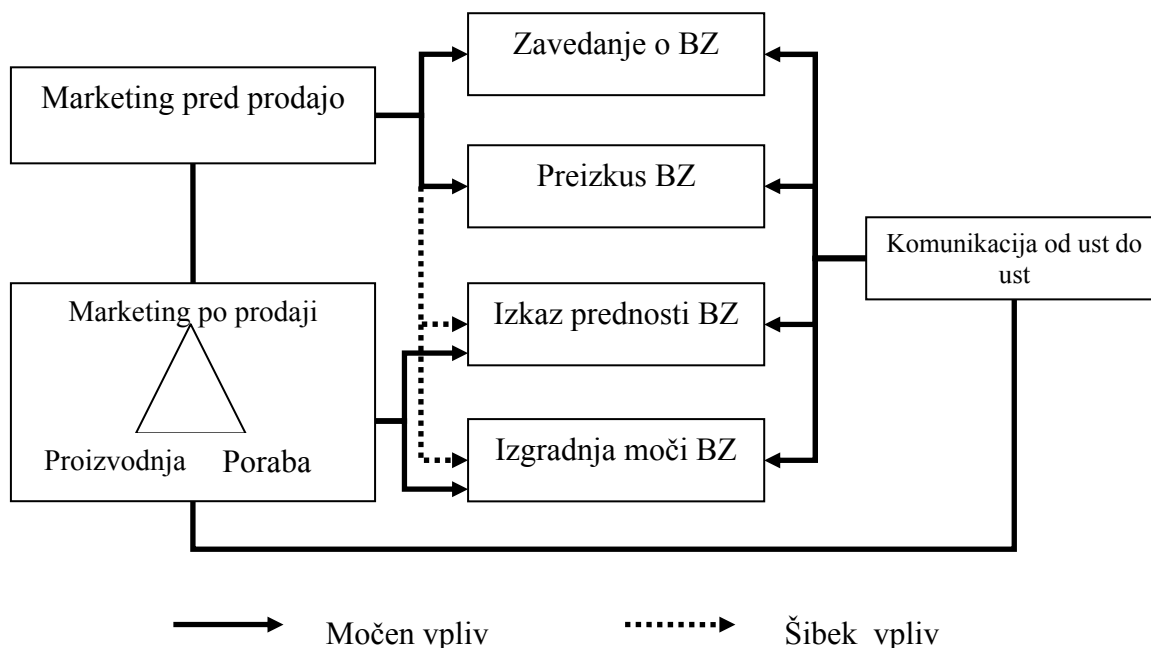
Storitveni marketing ima pred nakupom manj vpliva na porabnike kot pa marketing izdelkov. Sliki (glej sliko 2.1 in 2.2) prikazujeta moč marketinga in govorice od ust do ust v posameznih fazah marketinga po proizvodnji. Značilno je, da je pri storitvah vpliv predprodajnega marketinga na izkaz prednosti in priljubljenosti blagovne znamke šibek. Storitve opredeljuje izkušena kakovost, lastnosti, ki jih je moč oceniti le po porabi. Velik vpliv na lojalnost porabnikov storitev ima tako poprodajni marketing in govorice od ust do ust.

Slika 2.1 Predproizvodnji marketing izdelkov



Vir: Berry in Parasuraman (1991).

Slika 2.2 Poprodajni marketing storitev



Vir: Berry in Parasuraman (1991).

2.3.2 Marketinški splet storitev

Ključni koncept pri razumevanju storitvenega marketinga je »marketinški splet storitev«, ki ponazarja tiste elemente pod nadzorom organizacije, s katerimi zadovoljimo kupce ali z njimi komuniciramo.

Običajen marketinški splet je sestavljen iz t. i. 4P: izdelka (an. product), cene (an. price), distribucijske poti (an. place) in promocije (an. promotion). To so ključni elementi vsakega marketinškega načrta, njihovo uspešno upravljanje pa je ključ do uspeha. Pri aplikaciji tega koncepta v storitvenem marketingu pa so potrebni še dodatni elementi. »Ker so storitve izvedene in porabljene istočasno, je prisotnost kupcev neizogibna, ti so v direktni interakciji z osebjem in so dejansko del izvedbenega procesa storitve. Neoprijemljivost storitev pomeni tudi, da kupci poskušajo te narediti oprijemljivejše z iskanjem oprijemljivejših lastnosti, da bi razumeli naravo storitvene izkušnje« (Zeithaml in Bitner 1996). Tako so tržniki dodali še 3P za: ljudi (an. people), fizične dokaze (an. physical evidence) in procesiranje (an. process). Tabela 2.3 podrobneje pojasnjuje posamezne elemente marketinškega spleta storitev.

Slika 2.3 Elementi marketinškega spleta storitev

Izdelek	Tržne poti	Komuniciranje	Cena	Ljudje	Fizični dokazi	Procesiranje
Fizične lastnosti izdelka	Vrsta kanala Izpostavljenost Posredniki	Promocija Prodajno osebje (število, izbor, šolanje, spodbude)	Fleksibilnost Cenovni razred Pogoji Diferenciacija Popusti	Zaposleni (nabor, šolanje, motivacija, nagrade, timsko delo)	Izgled prostora Oprema Uniforma Ostale	Pretok aktivnosti (standardizacija, delo po naročilu)
Raven/stopnja kakovosti	Kraj prodaje Transport Skladiščenje	Oglaševanje (ciljni trg, vrsta medijev, vrsta oglasov)	Dohodki	Kupci (izobraževanje, šolanje)	Oprijemljive stvari (poročila, poslovne kartice, izjave, zagotovila)	Število korakov (zahtevni, enostavni)
Dodatni izdelki/usluge	Upravljanje kanala	Pospeševanje prodaje Publiciteta		Komuniciranje kulture in vrednot Raziskave med zaposlenimi		Stopnja potrošnikove vpletenosti
Embalaza						
Garancija						
Oblika						
Znamčenje						

Vir: Zeithaml in Bitner (1996).

Ključna je torej človeška vloga, kamor sodijo tako uporabniki kot ponudniki storitev, ki so med izvajanjem storitev v stalni interakciji. Kakovost marketinškega spleta storitev se ocenjuje v trenutkih resnice, soočenjih med ponudniki in kupci. Gre za številne stike med kupci storitev in ponudniki le-teh, ki se dogajajo na različnih ravneh, vsi pa ponazarjajo, kako zaposleni in kupci soustvarjajo storitev. Z uspešnim marketinškim načrtom in upravljanjem teh elementov lahko podjetje vpliva na porabnikovo prvo odločitev za nakup storitve, stopnjo zadovoljstva in ponovni nakup.

3 ZAZNANA KAKOVOST STORITEV

3.1 KAKOVOST STORITEV

»Kakovost je skupek lastnosti in značilnosti izdelka oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene ali naznačene potrebe« – definicija, ki se je uveljavila po predlogu Ameriškega združenja za nadzor kakovosti (Kotler 1998, 56).

Kakovost je nejasen, težko določljiv pojem, katerega pogoje težko opredelijo tudi porabniki. Kakovost je pomembna, saj so raziskave (Parasuraman in drugi 1985) pokazale povezavo med kakovostjo in tržnim deležem ter povračilom investicije, pa tudi zmanjševanjem proizvodnih stroškov in povečanjem produktivnosti. Vedno višjo kakovost izdelkov in storitev zahtevajo tudi porabniki, zato morajo biti menedžerji uspešni pri upravljanju s tem konceptom. Da bi razumeli kakovost, ne moremo mimo treh značilnosti storitev. Ker so storitve neoprijemljive, se jih ne da vnaprej prešteti,

izmeriti in preizkusiti njihove kakovosti. Zaradi tega je težko razumeti, kako porabniki zaznavajo storitev in ocenjujejo kakovost. Zaradi spremenljivosti je izvedba storitve odvisna od posameznega ponudnika, porabnika in dneva. Uniformno kakovost je težko doseči, saj sta lahko tisto, kar storitveno podjetje želi posredovati ter pričakuje od svojih izvajalcev, in tisto, kar porabnik dejansko prejme, dve različni stvari. Ker sta pri storitvah proizvodnja in poraba neločljivi, na izid vpliva tudi porabnik storitve. Iz tega lahko izpeljemo tri zaključke (Parasuraman in drugi 1985):

- porabniki težje ocenjujejo kakovost storitev kot izdelkov,
- sodba o kakovosti temelji na primerjavi med pričakovanji in izvedbo storitve,
- sodba o kakovosti ne temelji izključno na izidu, temveč tudi na samem procesu.

Kakovost storitev, pa tudi zadovoljstvo kupcev sta že dolgo prepoznana kot ključna dejavnika za uspeh in preživetje na konkurenčnem trgu, še posebej v dozorelih sektorjih, kjer je doseganje konkurenčne prednosti preko visoke kakovosti storitev zelo pomembno.

3.1.1 Subjektivna in objektivna kakovost

Kakovost storitev, s katero se srečujejo porabniki, je lahko ob vsakem stiku drugačna, kar v končnem rezultatu vpliva na stopnjo zadovoljstva porabnikov. Razlikovati je treba med kakovostjo, ki je skladna s pričakovanji, in kakovostjo, ki je skladna s specifikacijami. Slednja se imenuje tudi objektivna ali standardna kakovost, saj jo je mogoče laboratorijsko ali kako drugače natančno izmeriti glede na določen standard – ovrednotimo, v kakšni meri neki izdelek ali storitev ustreza oziroma ne ustreza določenim merilom. Opredeli jo storitvena organizacija s postopki ter izvajalci storitve. Kotler (1998) objektivno kakovost razume kot raven kakovosti nekega izdelka ali storitve glede na druge in je označena z višjo oziroma nižjo kakovostjo. Ključna kakovost pa je tista, ki jo določa trg (an. market-driven quality), saj je brez pomena, če izdelek ustreza specifikacijam, specifikacije pa niso natančne.

V letalski družbi se objektivno kakovost določi glede na točnost odhodov letal, število izgubljene prtljage ali pa čas, potreben za obdelavo enega potnika na okencu za prijavo na let.

Za razliko od objektivne kakovosti pa subjektivne kakovosti ni mogoče natančno izmeriti. Določena je s subjektivnimi, psihološkimi zaznavami uporabnikov in

izvajalcev storitev, ki ocenjujejo kakovost pod vplivom vrednot, pričakovanj, čustev in sposobnosti zaznavanja. Tu ovrednotimo lastnosti, kot so: estetski videz, prijaznost osebja, embalaža. Kakovost, ki je skladna s pričakovanji, opredeli uporabnik, ko je storitev že izvedena. Letalski potnik tako ocenjuje prostor za noge, prostor za prtljago, obrok med letom ali pa prijaznost kabinskega osebja.

3.1.2 Kakovost storitev v odnosu do zadovoljstva in ponovnega nakupa

Ko govorimo o kakovosti, ne moremo mimo zadovoljstva, odnos in sosledje med tema dvema pojmom pa je težko opredeliti zaradi narave storitev in različnih interpretacij. Zagotovo lahko trdimo, da gre za dva ločena koncepta, ki sta tesno povezana.

Kotler (1998, 40) pravi, da je zadovoljstvo »stopnja človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka in osebnimi pričakovanji«. To je v skladu z diskonfirmacijsko paradigmo (Bitner 1990), po kateri potrošniki dosežejo stopnjo zadovoljstva potem, ko primerjajo izvedbo storitve s pričakovanji o tem, kakšna naj bi storitev bila. Oliver (1997) zadovoljstvo razume kot »porabnikov odziv na zadovoljitev«, dosežena stopnja zadovoljstva pa je lahko prijetna ali neprijetna. Podobno meni tudi Kotler (1998, 40), ki pravi, da: »Kupec lahko doživi eno od treh stopenj zadovoljstva. Če izdelek ne dosega pričakovanj, je kupec nezadovoljen. Če izdelek ustreza pričakovanjem, je kupec zadovoljen. Če je izdelek presegel pričakovanja, je kupec izredno zadovoljen, vesel, navdušen«. Kupčeva pričakovanja so plod preteklih izkušenj, ugotovitev prijateljev in znancev, sporočil tržnikov in konkurence.

Zadovoljstvo je tesno povezano z vedenjem oz. odnosom do storitve (an. attitude). Glavna razlika je, da je zadovoljstvo povezano z enkratno transakcijo, vedenje pa je bolj splošno (Bitner 1990). Ob tem spoznanju pa lahko tudi ločimo zadovoljstvo od kakovosti, saj je kakovost razumljena podobno kot vedenje. Klasična definicija pravi, da je vedenje: »naučena preddispozicija, da se ustaljeno odzovemo na predmet z naklonjenostjo ali nenaklonjenostjo« (Rust in Oliver 1994). Zaznana kakovost je zato videna kot podobna, ker predstavlja splošno, dolgoročno vrednotenje storitev.

Tako lahko zaključimo, da je: »kakovost oblika vedenja, dolgoročna ocena storitve, medtem ko je zadovoljstvo posledica enkratne transakcije« (Parasuraman in drugi 1988, Cronin in Taylor 1992). V nadaljevanju povzemam ključne razlike med kakovostjo in zadovoljstvom:

1. Sodba o kakovosti izhaja iz specifičnih dimenzij, medtem ko zadovoljstvo lahko izhaja iz lastnosti, ki so povezane s kakovostjo ali pa ne. Na zadovoljstvo potnika v letalu običajno vpliva točnost leta, prostor za noge, prijazno osebje, medtem ko ga lahko zmotijo tudi gneča, temperatura in slab zrak v čakalnici pred letom, težave z odčitavanjem kart, na kar pa letalski prevoznik seveda nima vpliva.
2. Podobno pričakovanja o kakovosti temeljijo na idealih oz. popolnosti, sočasno pa mnenje o kakovosti oblikujejo tudi neakovostni elementi, kot so potrebe in zaznave o pravičnosti oz. ustreznosti.
3. Kakovost ne izhaja nujno iz izkustva, medtem ko zadovoljstvo vedno izhaja iz njega.
4. Značilno je tudi, da na zadovoljstvo vpliva več spremenljivk, med drugim tudi ustreznost, funkcija in čustva, na sodbe o kakovosti pa manj, čeprav je ključna tudi vloga osebne in neosebne komunikacije.

Pri tem se pojavi tudi vprašanje sosledja obeh konceptov, torej kateri je funkcija drugega. Splošno mnenje je (Parasuraman in drugi 1986, Oliver in Rust 1994, Oliver 1997, Olsen 2002, Cronin in Taylor 1992), da je zadovoljstvo nadrejeno kakovosti oziroma je kakovost ena od dimenzij, na katerih zadovoljstvo temelji, zadovoljstvo pa je potencialen faktor, ki nadalje lahko vpliva na sodbo o kakovosti. Bolton in Drew (1991) po drugi strani dokazujeta ravno nasprotno. Svojo raziskavo sta zasnovala na predpostavki, da je kakovost podobna vedenju, in iz tega izpeljala, da kakovost izhaja iz zadovoljstva. Trdita, da je: » zaznana kakovost storitev funkcija ostanka zaznane kakovosti storitev iz predhodnega obdobja in zadovoljstva s trenutno izvedbo storitve«. To naj bi nakazovalo, da zadovoljstvo posreduje pri zaznavi kakovosti, še preden se oblikuje zaznana kakovost.

Prevlada tudi prepričanje, da zadovoljstvo vpliva na ponovni nakup, vendar to ni bilo zadostno teoretsko podprto in bi, tako Olsen (2002), »prišli do različnih zaključkov pri različnih izdelkih in storitvah. Hkrati pa je tudi povezanost med ponovnim nakupom in kakovostjo manjša – kot ta med zadovoljstvom in ponovnim nakupom – saj med obema posreduje zadovoljstvo kot mediator.«

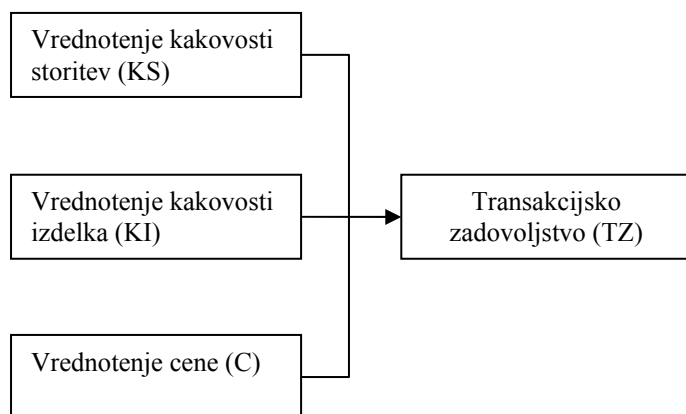
Do boljšega razumevanja sosledja pridemo, če do obeh konceptov pristopimo s stališča enkratne transakcije oz. stika z izdelkom ali storitvijo in dolgoročnim vrednotenjem vseh stikov.

3.2 TRANSAKCIJSKO IN KUMULATIVNO VREDNOTENJE KAKOVOSTI

Stik s storitvijo je kompleksen in večstopenjski pojav, mnenje o storitvi in kakovosti si lahko ustvarimo, ne da bi storitev tudi izkusili, ko storitev enkrat porabimo, lahko glede na zadovoljstvo nakup ponovimo ali pa prenehamo uporabljati storitev. Gre torej za prehod od posamezne transakcije do serije transakcij pri stiku z storitvijo, v okviru katerega se na različnih stopnjah pojavljata tudi kakovost in zadovoljstvo. Teas (1993, 30) pri tem ponuja razlago, ki opredeljuje odnos med kakovostjo in zadovoljstvom:

Mogoč pristop k integraciji teh dveh konceptov je določitev dveh različnih konceptov zaznane kakovosti – enkratna kakovost (an. transaction specific quality) in dolgoročna kakovost (an. relationship quality) – in določitev enkratne zaznane kakovosti kot ene od komponent različnih modelov zadovoljstva porabnikov. To nakazuje, da je enkratno ali transakcijsko zadovoljstvo (an. transaction specific satisfaction) funkcija enkratne zaznane kakovosti. Nadalje pa bi lahko trdili, da je transakcijsko zadovoljstvo napovednik dolgoročne zaznane kakovosti »razmerja«.

Slika 3.1 Oblikovanje transakcijskega zadovoljstva

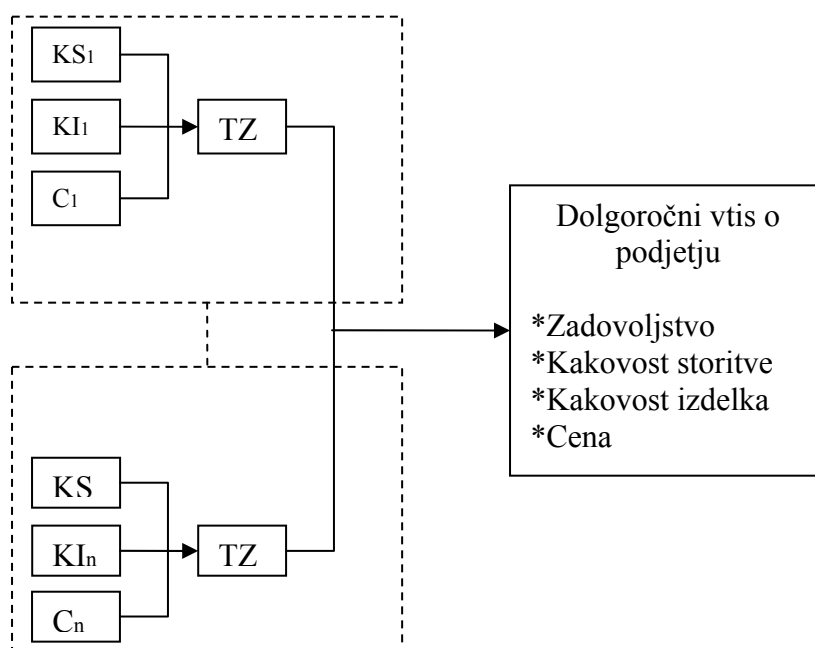


Prirejeno po: Parasuraman in drugi (1994, 121–122).

S tem se strinjajo tudi drugi raziskovalci, Parasuraman in drugi (1994) predlagajo model transakcijskega in kumulativnega (glej sliko 3.1) oz. dolgoročnega vrednotenja kakovosti oz. zadovoljstva (glej sliko 3.2). Avtorji razumejo transakcijsko zadovoljstvo

kot porabnikovo oceno kakovosti izdelka in storitve ter oceno cene. To je tudi skladno s trditvijo, da kakovost vodi v zadovoljstvo. Razlikovanje med vrednotenjem kakovosti storitev in izdelka pa sledi dejstvu, da večina podjetij porabnikom ponuja kombinacijo izdelkov in storitev. Kumulativni vtis o podjetju pa predstavlja agregacijo transakcijskih zadovoljstev. Kumulativni vtis o podjetju je večdimenzionalen in ga sestavljajo splošno zadovoljstvo in splošna ocena kakovosti storitev in izdelkov, pa tudi cena. To je tudi v skladu s trditvijo, da zadovoljstvo (skupaj s transakcijskim zadovoljstvom) vodi v kakovost.

Slika 3.2 Oblikovanje splošnega vtisa o podjetju



Prirejeno po: Parasuraman in drugi (1994, 121–122).

Enkratna transakcija pomeni ves čas, ko je porabnik storitve v interakciji s ponudnikom storitve oz. storitvenim podjetjem, gre za diskreten dogodek v točno določenem časovnem okviru. Posamezna transakcija vsebuje stik z osebjem, ponudbo, naročanjem, dostavo in poprodajnimi storitvami v okviru posamezne storitve. Vrednotenje vsake posamezne transakcije je lahko ali pa ni v skladu z vrednotenjem dolgoročnega zadovoljstva oz. zaznavo kakovosti. Dolgoročno zadovoljstvo predstavlja niz transakcijskih vrednotenj. Sčasoma se lahko, po več pozitivno ovrednotenih transakcijah, oblikuje dolgoročno zadovoljstvo. Rust in Oliver trdita (1994), da je v primeru, ko porabnik ni izpostavljen nobenim drugim vplivom podjetja, kot so oglaševanje in druge oblike komunikacije, splošno zadovoljstvo lahko popolnoma v

skladu z oceno splošne kakovosti. Če pa so porabniki izpostavljeni drugim vplivom, to ni tako.

Kot k zadovoljstvu lahko tudi h kakovosti pristopimo večstopenjsko. Porabnik lahko vrednoti kakovost stika s ponudnikom storitve, kakovost jedra storitve in splošno kakovost organizacije.

Kakovost storitev je najbolj abstrakten pojem, saj je večja verjetnost, da nanj vplivajo različne spremenljivke, za razliko od transakcijskega in dolgoročnega zadovoljstva (Rust in Oliver 1994). Ocena splošne kakovosti vsebuje tudi oceno transakcijskega in splošnega zadovoljstva, zato je splošna kakovost nadrejen koncept.

Za ocenjevanje zaznane kakovosti se najpogosteje uporablja merski inštrument SERVQUAL, kjer je zaznana kakovost definirana kot vrednotenje kakovosti pričakovanj in izvedbe na podlagi 22 indikatorjev, ki naj bi predstavljali pet ključnih dimenzij kakovosti storitev. Ta merska lestvica predstavlja dober napovednik splošne kakovosti storitev, vendar pa lahko predstavlja tudi dober napovednik transakcijskega zadovoljstva in v primeru merjenja več transakcij tudi dober napovednik dolgoročnega zadovoljstva. (Rust in Oliver 1994).

3.3 DIMENZIJE KAKOVOSTI: KAJ IN KAKO

Storitev je proces, kjer sta izvedba in potrošnja neločljivo povezani. Pri tem pride do niza interakcij med kupcem in ponudnikom storitve, ki imajo velik vpliv na zaznavo storitve.

Kakovost storitev, kot jo zaznajo potrošniki, ima dve dimenziji: tehnično in funkcijsko (Grönroos 2000). Tehnična dimenzija oz. tehnična kakovost, imenovana tudi »rezultatna kakovost«, se nanaša na to, »kaj« kupci dobijo v svoji interakciji s podjetjem, na tisto, kar jim ostane potem, ko je interakcije konec. Na banki ti odobrijo kredit, vlak te pripelje iz točke a v točko b itd. Ko pa število interakcij med potrošnikom in podjetjem začne naraščati, tehnična dimenzija ne predstavlja več celotne kakovosti, ki jo zazna potrošnik.

Pomembno je tudi, »kako« kupec zazna storitev in »kako« doživi sočasno izvedbo in potrošnjo storitve. Dostopnost in urejenost spletne strani, izgled in obnašanje natarjev, prodajalcev in še kaj tudi vplivajo na zaznavo storitve. Funkcijska dimenzija oz. funkcijska kakovost, tudi procesna kakovost se torej nanaša na to, kako so storitvene

interakcije izvedene in kako izvajalec storitve deluje. Značilno je, da funkcijske dimenzije ne moremo oceniti tako objektivno kot tehnično kakovost, saj gre za bolj subjektivno oceno.

Rust in Oliver (1994) poleg »kaj«, tj. storitvenega izdelka, in »kako«, tj. izvedbe storitve, omenjata še tretjo dimenzijo, »kje«, tj. storitveno okolje, ki pa je pri modelu zaznane kakovosti storitve že vključeno v funkcijsko dimenzijo, saj okolje vpliva na proces izvedbe storitve. Pri tem izdelava storitvenega produkta pomeni vse, kar naj bi ta storitev ponujala (letalski prevoz), storitveno okolje delovni prostor in vse pripomočke (letalska kabina), izvedba storitve pa, kako je vsak posamični prevoz izpeljan (točnost, udobnost sedežev itd.).

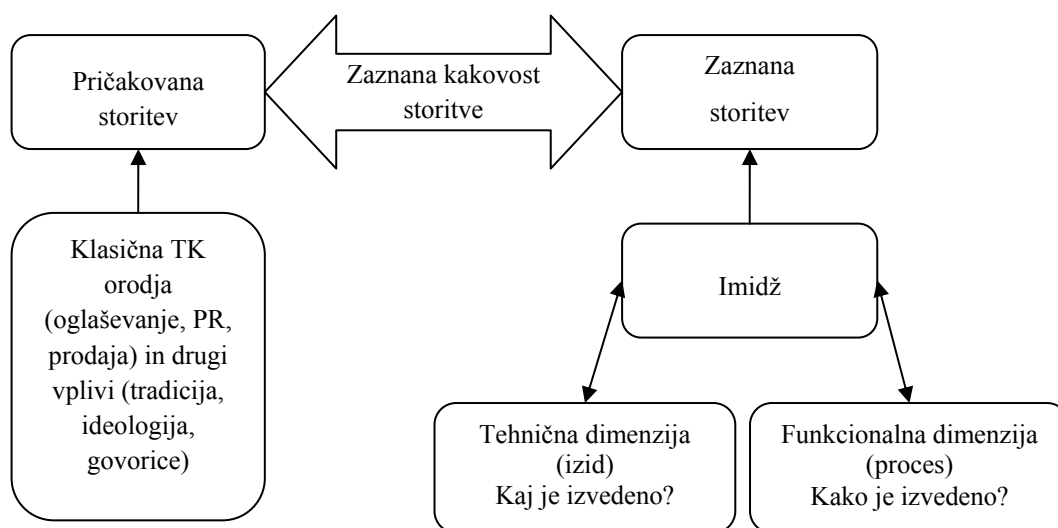
Element, ki vpliva na zaznavo kakovosti, pa je tudi korporativna in lokalna podoba, ki jo ima ponudnik storitve. Če je podoba podjetja dobra, bodo manjše napake prezrte, če je teh več, je ugled pokvarjen. Če je podoba podjetja slaba, ima vsaka napaka še toliko večji negativni učinek. Vendar pa je pri zaznavi kakovosti podobo treba razumeti kot filter.

Razumevanje različnih dimenzij kakovosti je pomembno tudi zato, ker je kakovost pogosto ključ do uspeha. Tehnična kakovost je pogosto zmotno ovrednotena kot tista dimenzija, ki je ključna za uspeh. »Strategija tehnične kakovosti« je uspešna, če podjetje uspe doseči tehnično izboljšavo, ki ji konkurenca ne more slediti. Danes pa je ob številnih podjetjih, ki so sposobna posnemati izboljšavo, to skorajda nemogoče. Pomembno prednost pred konkurenco nam lahko prinese tudi »strategija funkcijske kakovosti«, kjer se osredotočimo na interakcije s potrošniki in stalno izboljševanje teh. Za uspeh je potrebno implementirati obe strategiji, vendar pa lahko v okolju, kjer je konkurenca močna in je tehnična kakovost pri vseh enakovredna, določenemu podjetju ključno prednost prinese funkcijska kakovost (Grönroos 2000).

3.4 MODEL ZAZNANE KAKOVOSTI STORITEV

Grönroos (1982) je zasnoval model zaznane kakovosti storitve (an. perceived service quality), ki temelji na potrditvi oz. nepotrditvi pričakovanj (an. disconfirmation construct) med zaznano in pričakovano storitvijo (glej sliko 3.3). Model temelji na raziskavah o vedenju potrošnikov in učinkov, ki ga imajo izvedba storitve in ocenjevanje storitev po izkustvu. Zaznavanje kakovosti je kompleksen proces, ki zajema več kot samo »kaj« in »kako«.

Slika 3.3 Model zaznane kakovosti storitev



Vir: Grönroos (2000).

O visoki »celoviti zaznani kakovost« lahko govorimo, ko »izkušena kakovost« doseže pričakovanja potrošnikov, to je »pričakovano kakovost«. Če so pričakovanja nerealna, bo celovita zaznana kakovost nizka, četudi je izmerjena izkušena kakovost dobra. Na pričakovano kakovost vplivajo številni elementi: tržno komuniciranje, medosebna komunikacija, podoba podjetja, odnosi z javnostmi, vrednote in potrebe. Na izkušeno kakovost pa vplivata tako tehnična dimenzija kot funkcijska dimenzija kakovosti storitev oz. že omenjeni dimenziji »kaj« in »kako«. Celovita zaznana kakovost temelji na vrzeli med pričakovano in izkušeno kakovostjo, je kompleksen proces, pri katerem morajo medsebojno sodelovati tako »operativni« izvajalci storitev kot tudi tržniki. Pozabiti pa se ne sme niti na podobo, ki jo je treba uspešno upravljati, saj lahko vpliva na zaznano kakovost.

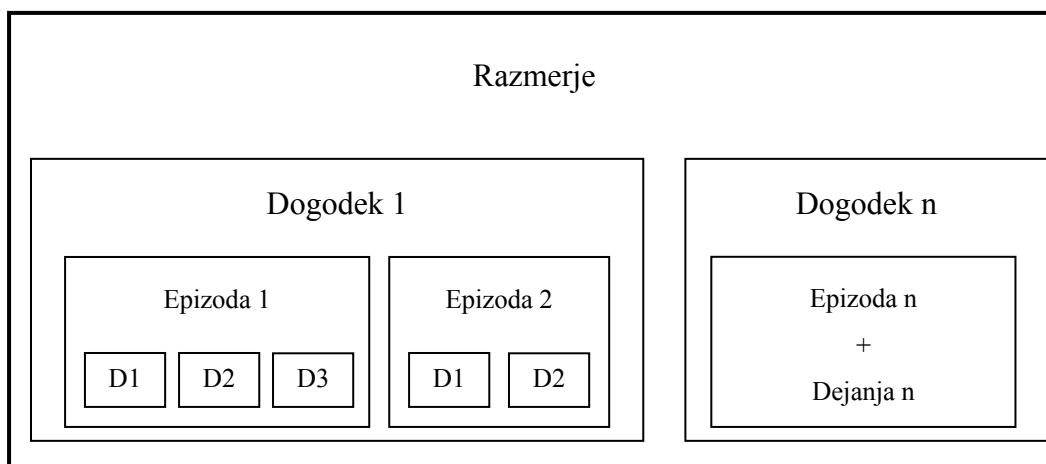
Ker so pričakovanja potrošnikov tako pomembna, je za uspeh potrebno upravljati tudi s pričakovanji. Bolje je, da so pričakovanja nižja in je nato izkušena kakovost presežena, kot pa, da so pričakovanja visoka in teh potem izkušena kakovost ne doseže. Tako obljube v oglasnih kampanjah ne smejo preseči tega, kar je ponudnik storitve sposoben doseči.

Dodati je še treba, da je zaznana kakovost storitve drugačna od objektivne oz. dejanske kakovosti, da gre pri zaznani kakovosti bolj za visoko stopnjo abstrakcije kot pa za dejanske lastnosti izdelka in da je zaznana kakovost bolj splošno vrednotenje, ki je v nekaterih primerih podobno vedenju (Zeithaml 1988).

3.4.1 Vloga razmerja pri zaznavi kakovosti

Tako podjetja kot raziskovalci se zavedajo, da ni pomembna vsaka interakcija sama zase, temveč je za celovito razumevanje odnosa do storitev treba pristopiti skozi celotno razmerje, ki se ustvari v seriji interakcij (Holmlund 2004). Storitev je proces, iz katerega se lahko razvije razmerje, v toku tega razmerja pa se zaznava kakovosti razvija in spreminja. Četudi gre za en sam stik s storitvijo, je ta storitev sestavljena iz niza »trenutkov resnice«, v teku katerih se razvija odnos do kakovosti (Grönroos 2000). V tem primeru lahko govorimo o »kakovosti razmerja« oziroma o dinamiki dolgotrajnejšega izoblikovanja kakovosti v trajajočem razmerju. Gre torej za »agregacijo ocen posameznih interakcij« (Berry in drugi 1991). Liljander in Strandvik (1995) sta zasnovala model zaznane kakovosti razmerja, ki ga razumeta kot »oceno storitev preko serije epizod in primerjavo z določenimi standardi«.

Slika 3.4 Model dinamike kakovosti



Vir: Holmlund (2006).

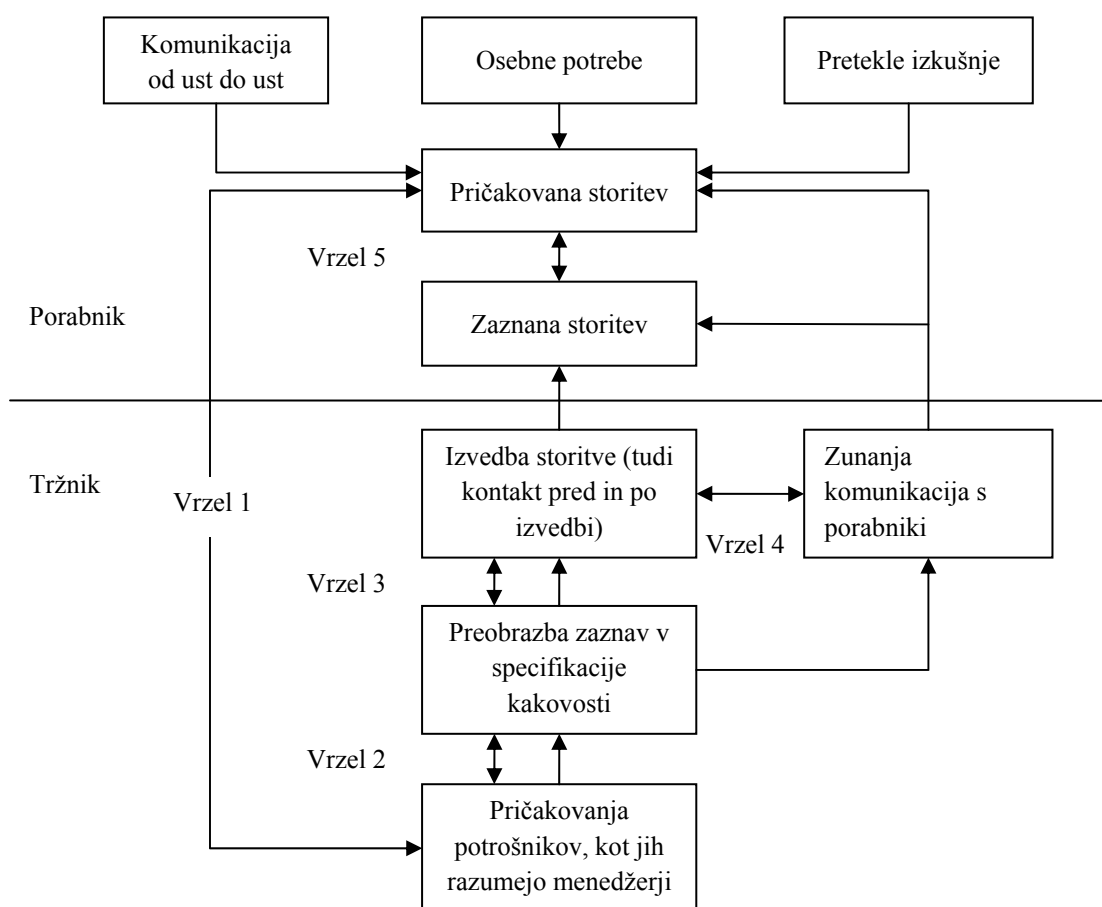
V vsakem razmerju sta dva subjekta, interakcija pa je ključni koncept. Zaznava kakovosti se dogaja skozi celotno razmerje. To razmerje sestavljajo posamezna dejanja, epizode in zaporedni dogodki (Holmlund 2006, glej sliko 3.4). Dejanja so najmanjše enote analize, kot so: telefonski klic, sprejem v hotel, dvig denarja. Ta dejanja, kot že povedano, imenujem trenutki resnice. Skupek teh dejanj tvori epizodo. To je lahko nakup preko telefona, večerja v hotelu, kjer prebivamo, obisk banke, kjer dvignemo denar. Serija epizod pa tvori dogodek. Če opredelimo dogodek v hotelirstvu, bi ta vseboval vse, kar zajema celoten čas, ko smo bili nastanjeni v hotelu, to je nastanitev, prehrano v hotelski restavraciji, uporabo bazena itd. Več dogodkov pa tvori razmerje.

Izkušnja s kakovostjo se dogaja že pri najmanjših enotah – dejanjih. Vsota kakovosti dejanj vpliva na zaznano kakovost epizode, ta pa še naprej na dogodek. Kakovost dogodka vpliva na kakovost celotnega razmerja, lahko pa vpliva tudi na zaznano kakovost naslednjega dogodka.

3.5 UPRAVLJANJE S KAKOVOSTJO – MODEL VRZELI

Visoka kakovost se doseže samo s dolgotrajnim trdim delom in konstantno pozornostjo. Poleg zagotavljanja visoke kakovosti storitev je še pomembnejše odpravljanje napak v kakovosti. V ta namen so Parasuraman, Berry in Zeithaml (1985) razvili »model vrzeli«, ki analizira vire problemov s kakovostjo in je menedžerjem lahko v pomoč pri izboljšanju kakovosti. Z raziskavo, v kateri so opravili več intervjujev in fokusnih skupin, so ugotovili, da obstaja več t. i. vrzeli med zaznavanjem kakovosti pri vodilnih v storitvenem podjetju in izvedbo storitve do porabnikov. Te vrzeli delujejo kot ovira pri izvedbi storitve, ki bi jo porabniki zaznali kot kakovostno.

Slika 3.5 Model vrzeli



Vir: Parasuraman in drugi (1985, 44).

V modelu (glej sliko 3.5) so prikazani pojavi, ki so na eni strani povezani s potrošniki, na drugi strani pa s ponudniki storitev. Pričakovana storitev je funkcija potrošnikovih preteklih izkušenj, osebnih potreb in komunikacije od ust do ust. Nanjo pa vpliva tudi tržno komuniciranje. Zaznana storitev pa je posledica notranjih odločitev in dejavnosti. Menedžerska zaznava potrošnikovih pričakovanj odloča o specifikaciji kakovosti storitev in prenosu teh na izvedbo storitev. Kot končna posledica pa potrošnik izkusi izvedbo storitve in procesno in tehnično rešitev storitve. Tržno komuniciranje lahko vpliva tako na zaznano kot pričakovano storitev.

Na modelu (glej sliko 3.5) vidimo prikazane t. i. kakovostne vrzeli, ki so posledica nokonsistentnosti v upravljanju s kakovostjo storitev (Parasuraman in drugi 1988): vrzel poslovskega zaznavanja (vrzel 1), vrzel kakovostnih specifikacij (vrzel 2), vrzel izvedbe storitve (vrzel 3), vrzel tržnega komuniciranja (vrzel 4), vrzel zaznane kakovosti storitve (vrzel 5).

Vrzel 5 je pravzaprav funkcija vseh ostalih vrzeli in pomeni razliko med zaznano in pričakovano kakovostjo storitve (Grönroos 2000). V nadaljevanju pa si podrobneje pogledimo razlage posameznih vrzeli in razloge zanje (Parasuraman in drugi 1988).

3.5.1 Vrzel poslovskega zaznavanja

Vrzel poslovskega zaznavanja pomeni, da menedžment narobe zaznava kakovostna pričakovanja potrošnikov. Do vrzeli pride zaradi netočnih informacij iz tržnih raziskav, napačno razlaganih pričakovanj, neobstoječe raziskave hotenj, slabega ali neobstoječega komuniciranja v smeri od kupcev proti menedžmentu in preveč organizacijskih slojev, ki zaustavijo ali spremenijo informacijo pri tem komuniciranju. Velikost vrzeli 1 je funkcija tržnih raziskav, komunikacije navzgor in razvejanosti menedžmenta.

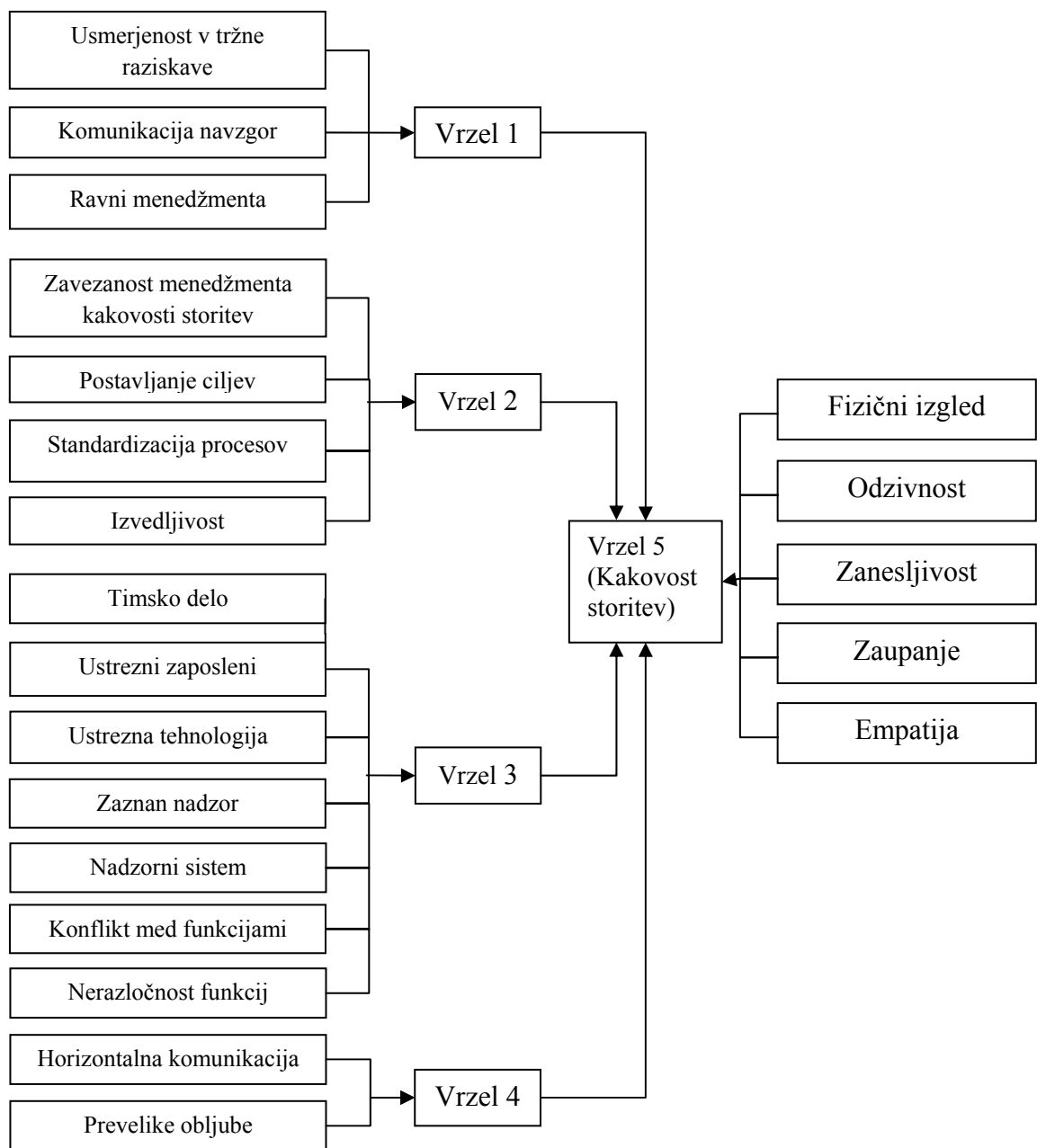
3.5.2 Vrzel kakovostnih specifikacij

Menedžerji storitev pogosto ne uspejo doseči ali še bolje preseči potrošnikovih pričakovanj o storitvi. Razlogi za to so lahko omejitve virov, kratkoročna osredotočenost na dobiček, razmere na trgu in nezainteresiranost poslovodstva. Velikost vrzeli 2 je funkcija poslovske zavezanosti kakovosti storitev, postavljanju ciljev, standardizaciji postopkov in izvedljivosti.

3.5.3 Vrzel izvedbe storitve

Pri tej vrzeli gre za neskladnost med specifikacijami storitve, torej tem, kako naj bi storitev izgledala, in izvedbo storitve. Do vrzeli pride, ko izvajalci storitev niso zmožni ali pa ne želijo izvesti storitev v skladu s predpisanimi standardi. Velikost vrzeli 3 je funkcija skupinskega dela, ustreznih zaposlenih, ustrezne tehnologije, zanzanega nadzorom, sistema nadzora in konfliktov ter dvoumnosti med različnimi funkcijami.

Slika 3.6 Razširjen model zaznane kakovosti



Vir: Parasuraman in drugi (1988).

3.5.4 Vrzel tržnega komuniciranja

Oglaševanje v medijih in ostale oblike komuniciranja lahko vplivajo na potrošnikova pričakovanja. Nesorazmerje med izvedbo storitve in zunanjim komuniciranjem v obliki prevelikih obljub ali pomanjkanjem informacij o tem, kaj lahko potrošniki pričakujejo, lahko vpliva na zaznavanje kakovosti storitev. Na velikost vrzeli vplivata horizontalna komunikacija in tendenca prevelikih obljub v organizaciji.

3.5.5 Vrzel zaznane kakovosti storitve

Zadnja, peta vrzel je funkcija vseh ostalih vrzeli, gre za vrzel med pričakovano storitvijo in izvedeno storitvijo, vrzel med splošno oceno porabnikov storitev, kakšna naj bi ta storitev bila, in dejansko izvedbo storitve. Za merjenje te vrzeli avtorji predlagajo uporabo merske lestvice SERVQUAL, ki jo opisujem v nadaljevanju svoje naloge. Na sliki 3.6 so razvidni dejavniki, ki vplivajo na posamezne vrzeli, hkrati so to tudi dejavniki, ki so pod nadzorom podjetja. Osrednje mesto zavzema vrzel zaznane kakovosti storitev, ki jo na drugi strani predstavlja pet dimenzij kakovosti, kot jo vidijo porabniki storitev.

4 MERJENJE KAKOVOSTI STORITEV

Z vedno pomembnejšo vlogo storitvenega sektorja (Cronin in Taylor 1992, Kotler 1998) se je pojavila tudi želja po merjenju kakovosti storitev in zagotavljanju višje kakovosti storitev. Kakovost storitev je ohlapen pojem, ki ga je težko definirati in izmeriti (Parasuraman in drugi 1985), zato je v uporabi tudi več različnih merskih inštrumentov. Dodatno oteži razumevanje kakovosti storitev tudi močna povezanost z zadovoljstvom in nejasnost razmerja med tema dvema pojmomoma. Pojavlja pa se tudi vprašanje, ali porabniki storitev kupujejo tam, kjer je najvišja »zaznana kakovost storitev«, ali tam, kjer so najbolj »zadovoljni« (Cronin in Taylor 1992, 56). To je še posebej pomembno za menedžerje podjetij in raziskovalce, ki morajo vedeti, ali si za cilj postaviti zadovoljne porabnike ali doseganje visoke kakovosti storitev.

Kot najbolj razširjeni metodi za merjenje kakovosti storitev sta se uveljavili SERVQUAL (Parasuraman in drugi 1985) in SERVPERF (Cronin in Taylor 1992), težko pa bi bilo presoditi, katera metoda bolje določa kakovost storitev. Dobra merska lestvica je tista, ki natančno meri in hkrati služi menedžerjem pri odkrivanju kakovostnih pomanjkljivosti. Različne študije, ki so ocenjevale točnost, veljavnost in

zanesljivost, dokazujejo, da je SERVPERF primernejša merska lestvica za splošno oceno kakovosti (Kaldenberg in drugi 1994, Cronin in Taylor 1992, Landrum in drugi 2009), druge študije pa pravijo, da je merska lestvica SERVQUAL boljša pri odkrivanju kakovostnih težav (Jain in Gupta 2004, Parasuraman in drugi 1985).

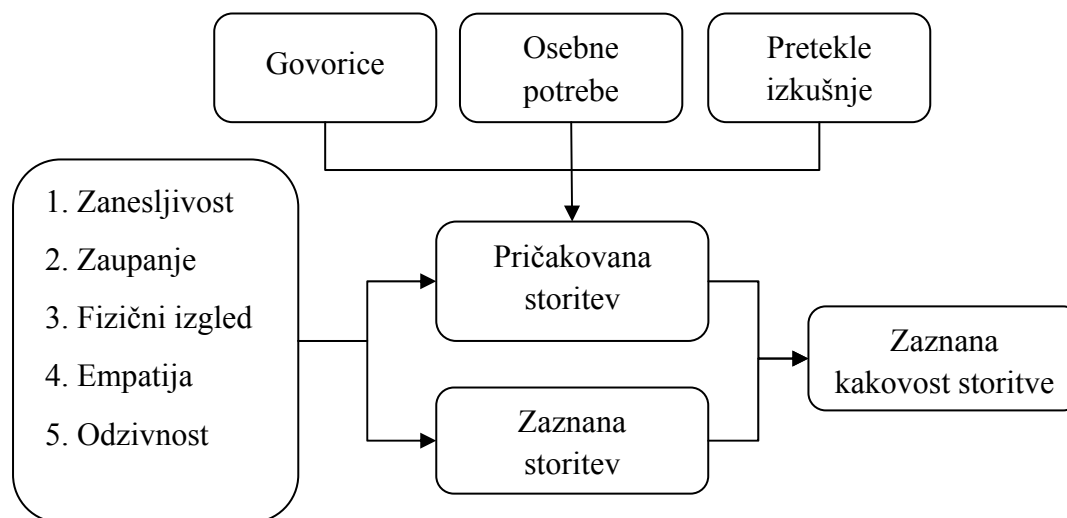
Za podlago različnim teorijam merjenja kakovosti storitev in razlikovanje od zadovoljstva lahko postavimo dve trditvi (Cronin in Taylor 1992, Parasuraman in drugi 1998, Bitner 1990). Prvič, da sta tako kakovost kot zadovoljstvo v skladu z diskonfirmacijsko paradigmo in, drugič, da sta kakovost in zadovoljstvo dva različna koncepta. Raziskovalci se tudi strinjajo (Parasuraman in drugi 1994), da pričakovanja služijo kot »referenčna točka« pri potrošnikovih ocenah kakovosti, ni pa tako enotnega mnenja o tem, kako to vključiti v merske lestvice.

4.1 MERSKA LESTVICA SERVQUAL

SERVQUAL je konceptualni model kakovosti storitev, ki kakovost razume kot konstrukt, podoben vedenju, ki je rezultat primerjave med porabnikovimi pričakovanji in oceno kakovosti glede na pet dimenzij. Parasuraman, Zeithaml in Berry (1985) so na podlagi raziskav ugotovili, da ne glede na vrsto storitve obstajajo podobni kriteriji pri ocenjevanju kakovosti storitev. Te kriterije so razvrstili v 10 kategorij, ki označujejo dimenzije ocenjevanja kakovosti storitve. Pozneje so deset dimenzij zmanjšali na pet (glej sliko 4.1):

1. Zanesljivost (an. reliability) – natančno in zanesljivo izvedena storitev, kot je bilo obljubljeno.
2. Zaupanje (an. assurance) – znanje, ustrežljivost in obnašanje zaposlenih, ki vlivajo zaupanje, samozavest.
3. Fizični izgled (an. tangibles) – izgled, stanje prostora in opreme, uporabljene med storitvijo, izgled zaposlenih.
4. Empatija (an. empathy) – razumevanje potrošnikovih problemov, primeren čas delovanja.
5. Odzivnost (an. responsiveness) – pripravljenost, odzvati se na potrošnikov problem, obveščanje, kdaj bo storitev izvedena.

Slika 4.1 Dimenzije zaznane kakovosti storitev



Vir: Parasuraman in drugi (1991).

Nekatere determinante je oceniti težje, druge lažje, odvisno od tega, ali je potrebno za oceno kakovosti neko storitev izkusiti ali ne. To pojasnjuje razvrstitev lastnosti storitev v tri kategorije (Nelson, Darby in Karni v Parasuraman in drugi 1985):

- iskane lastnosti (an. search properties), tiste, ki jih lahko določimo, ne da bi jih izkusili;
- izkušene lastnosti (an. experience properties), tiste, ki jih lahko upoštevamo samo ob porabi;
- lastnosti zaupanja (an. credence properties), tiste, ki jih težko ocenimo tudi potem, ko smo storitev že kupili oz. porabili.

Večina storitev vsebuje le malo iskanih lastnosti in je večinoma sestavljena iz izkušenih in neizkušenih lastnosti, zato je kakovost storitev oceniti težje kot kakovost izdelkov. Značilno je, da se potrošniki pri ocenjevanju kakovosti storitev najbolj zanašajo na izkušene lastnosti.

SERVQUAL je lestvica, ki meri, kako potrošniki zaznavajo kakovost storitve. Temelji na petih determinantah in primerjavi med pričakovanji potrošnikov o tem, kako bi storitev morala izgledati, in dejansko zaznano kakovostjo. Običajno 22 indikatorjev opisuje pet dimenzij kakovosti, anketiranci pa na sedemstopenjski lestvici odgovarjajo, kaj pričakujejo od storitve in kako so jo zaznali. Na podlagi razlik med pričakovanji in izkustvom se nato izračuna ocena kakovosti.

Pri tem merskem inštrumentu se postavlja tudi vprašanje, s kakšnimi pričakovanji naj se primerja dejanska storitev. Prvotno je bilo mišljeno, da potrošniki primerjajo pričakovanja, ki so jih imeli do neke storitve, kar je tudi menedžerjem najbolj v pomoč. Izkušeno storitev pa je moč primerjati tudi z neko idealno storitvijo, tako lahko izvemo, kako dobra je storitev v primerjavi z idealno v neki kategoriji (Grönroos 2000).

Pri merjenju pričakovanj se pojavlja tudi vprašanje veljavnosti (Grönroos 2000). Če se pričakovanje meri, ko je storitev že v teku ali pa že zaključena, potem na pričakovanje dejansko že vpliva izkušnja. Ni pa nujno najboljše, da se pričakovanje meri pred izvedbo storitve, ker izkustvo storitve vpliva na pričakovanje o kakovosti in to spremenjeno pričakovanje je tisto, s katerim se primerja storitev in ki končno določi zaznano kakovost. Izkustvo storitve pa je zaznava realnosti, s čimer so neločljivo povezana predhodna pričakovanja, kar posledično pomeni, da pričakovanja merimo dvakrat.

Kljub tem pomislekom pa je izvorna oblika merske lestvice tista, ki menedžmentu pomaga pri razvoju kakovostnih programov.

4.2 MERSKA LESTVICA SERVPERF

SERVPERF sta razvila Cronin in Taylor (1992) kot odziv na SERVQUAL, s katerim sta želela dokazati, da je merjenje samo izvršenih dejanj tisto, ki dejansko kaže na kakovost storitev. Raziskava je pokazala, da s SERVPERF-om dosežemo bolj točne in zanesljive rezultate. Pri tej merski lestvici ni nobene primerjave, gre le za merjenje izkustva z različnimi atributi, s čimer izmerimo zaznano kakovost. Ta način merjenja je tudi mnogo lažje izvedljiv in tudi analiza rezultatov je lažja (Grönroos 2000).

Pri analizi SERVQUAL-a, odnosa do zadovoljstva in vpliva na ponovni nakup sta prišla do naslednjih zaključkov (Cronin in Taylor 1992, Peak in drugi 2009):

1. Kljub temu, da je kakovost razumljena kot oblika vedenja, je operacionalizacija SERVQUAL-a skladnejša s konceptom paradigme zadovoljstva/nezadovoljstva.
2. Če apliciramo konceptualizacijo »vedenja« na SERVQUAL, to govori bolj v prid merjenja zgolj pomembnosti posameznih atributov ali pa izvedbe.
3. Merjenje izvedbe je bolj točno, zanesljivo in veljavno kot pa merjenje razlike med pričakovanji in izvedbo.

4. Zadovoljstvo je funkcija kakovosti in ima močnejši vpliv na ponovni nakup kot kakovost.
5. Pet dimenzij kakovosti in 22 indikatorjev se je izkazalo za relevantne.
6. SERVPERF je moč uporabiti v različnih industrijah.

Uporabnost SERVPERF-a se izkaže tudi pri samem merjenju, saj je potrebno izmeriti le 22 indikatorjev, medtem ko moramo pri SERVQUAL-u meriti 22 indikatorjev tako za pričakovanja kot izvedbo storitve.

4.3 DRUGE METODE MERJENJA KAKOVOSTI IN RAVNANJE OB POMANKLJIVI KAKOVOSTI

Ob predpostavki, da je zadovoljstvo posledica kakovosti in da zadovoljstvo vpliva na ponovni nakup, si je smotrno ogledati še nekatere druge metode merjenja kakovosti in zadovoljstva. To je pomembno tudi zato, ker lahko ugotovljeno nezadovoljstvo kaže na pomanjkljivost v kakovosti. K temu nas napeljuje tudi dejstvo, da bomo ob nejasnostih glede merjenja kakovosti storitev dobili najbolj točne podatke s kombinacijo različnih metod merjenja. Uporabne so metode kot na primer sistem pritožb in predlogov, ankete o zadovoljstvu ali pa poročila zaposlenih. Grönroos (2000) omenja tudi tehniko kritičnih trenutkov, pri kateri uporabnike storitve prosimo, da nam izpostavijo trenutke, ko je katerikoli del storitvenega procesa očitno odstopal od običajnega, v pozitivnem ali negativnem smislu.

Pomanjkljivo kakovost torej lahko odkrijemo s pomočjo različnih merskih lestvic, na to nas lahko opozori tudi nezadovoljstvo naših porabnikov oziroma je lahko indikator tudi stopnja osipa kupcev. Odkrite napake je treba odpraviti in spet dvigniti stopnjo zadovoljstva porabnikov do te mere, da se zagotovi ponovni nakup. Razlogi za nezadovoljstvo so sicer lahko mnogoteri in niso vsi povezani s kakovostjo. »Izredno pomembno je, da se pogovorimo s tistimi, ki pri nas ne kupujejo več, da bi ugotovili, kaj je narobe, morda je cena previsoka, storitev pomanjkljiva, izdelki nezanesljivi« (Kotler 1998, 40).

Odprava napak in razumevanje porabnikovih vedenj je ključno za nadaljnje uspešno poslovanje podjetja. Kotler (1998, 40) povzema ugotovitve različnih raziskav o nezadovoljstvu porabnikov. »Običajno je 25 % kupcev nezadovoljnih, od teh se jih pritoži le 5 %, ostalim se to ne zdi smotrno. Od teh 5 % jih je samo 50 % zadovoljnih s

tem, kako je bil njihov problem rešen.« Nezasodovoljni kupci se bodo pritožili pri več ljudeh in tako se slabe govorice izredno hitro širijo.

Kotler (1998, 40) še dodaja, da postanejo tisti kupci, katerih pritožbe so bile zadovoljivo rešene, zvestejši kupci. »Podjetja morajo tako imeti pripravljen »program ozdravljanja storitev«. Porabniki morajo imeti priložnost pritožbe, zaposleni morajo to pritožbo hitro in uspešno rešiti, odkriti pa je potrebno tudi izvor pogostih problemov.«

5 KAKOVOST STORITEV V LETALSKIH DRUŽBAH

5.1 LETALSKA INDUSTRIJA

O začetku razvoja letalske industrije lahko govorimo od začetka prejšnjega stoletja – z ustanovitvijo prve letalske družbe s sedežem v Frankfurtu, ki je opravljala prevoze s cepelini. Prvi komercialni poleti so bili v glavnem namenjeni prevozu tovora, nato pa vedno bolj tudi prevozu ljudi. Leta 1970 so bila predstavljena prva širokotrupna letala, kot na primer Boeing 747, ki je v uporabi še danes. Med letoma 1969 in 2003 je delovalo tudi nadzvočno letalo Concorde. Leta 1972 je letala začelo izdelovati tudi evropsko podjetje Airbus, ki je predstavilo veliko novosti v smislu potniških kapacitet, tovarne zmogljivosti in dometa. Pomembnejši razvoj pomeni tudi izdelava manjših, lažjih motorjev, ki so lahko poganjala ozkotrupna letala na krajših progah. Prvo tako letalo je bil 50-sedežni CRJ 100 iz leta 1992, ki ga danes uporablja tudi slovenski prevoznik Adria Airways. Pred tem so regionalne lete opravljala turbopropelerska letala, ki pa so bila hrupna in počasna. V desetletjih napredka in razvoja letal, njihove velikosti in zmogljivosti so se začele ustanavljati letalske družbe, ki so povezovale kraje po vsem svetu. Ena najstarejših in še vedno delujočih v Evropi je KLM. Danes se letalske družbe povezujejo v strateška zavezništva, največje tako je Star Alliance, katerega članica je tudi Adria Airways, ki letalskim družbam zagotavljajo nadaljnji razvoj znotraj zavezništva. Za potnika to pomeni lažje in bolj udobno potovanje v smislu poenostavljene rezervacije leta, uporabe vseh storitev in ugodnosti pri kateremkoli članu zavezništva, članstva v bonitetnem klubu itd. Lete lahko kategoriziramo kot interkontinentalne, intrakontinentalne, domače in mednarodne, lahko se opravljajo redno ali izredno oziroma charter. Vse do leta 1978 v ZDA in do leta 1990 v Evropi je bil letalski trg podvržen regulaciji. Državne agencije za letalski promet so odločale o tarifah, rutah, vozniških redih in vstopu novih prevoznikov na trg. Za vzpostavitev letalske povezave med dvema državama je bil potreben meddržavni

dogovor. Pred deregulacijo zakonitosti prostega trga niso delovale. Z deregulacijo je pridobil največ prav letalski potnik. Zaradi tržnih zakonitosti so se tarife znižale, frekvenca letov in povezanost je postala boljša, na trg je vstopilo veliko nizkocenovnih prevoznikov. Potovanje z letalom je tako postalo dostopnejše za vse vrste potnikov. (Adria Airways 2010, Doganis 2001, Doganis 2002).

5.2 STORITEV V LETALSKEM PROMETU

Storitev v letalskem potniškem prometu obsega poleg osnovne storitve, nakupa karte in poleta na namembni kraj tudi razvejano paleto spremljajočih storitev in izdelkov. Za potnika predstavlja let na izbrano letališče del poslovnega obiska v oddaljenem kraju ali pa nekajdnevnega poletnega oddiha. Potniki pa imajo dodatno še druge potrebe, ki se jim morajo prilagoditi tudi letalske družbe z razširitvijo osnovne dejavnosti. Takšne storitve vključujejo: »rezervacijo letalske karte, nakup, letališke storitve, servis na letalu in storitve na končnem cilju, vključujejo pa tudi izredne storitve za izgubljeno prtljago in storitve za potnike, ki so zamudili let« (Chang in drugi 2002). Prevozniki, ki želijo večji nadzor nad celotno storitvijo, kot del prevoza ponujajo tudi storitve, povezane z najemom avtomobila, hoteli, potovalnimi agencijami, organizatorji potovanj. (Doganis 2002). Namesto letališč oz. drugih družb pa lahko prevzamejo tudi letališke storitve, kot so prijava na let, odprema letal in catering. Letalska storitev vključuje tako oprijemljive (obrok med letom, prostor za prtljago, razdalja med sedeži, čistoča itd.) kot neoprijemljive attribute (varnost, udobje), ki jih je težje izmeriti. Vsak posameznik glede na lastne preference in vlogo v storitvenem procesu drugače vrednoti kakovost, zato mora vsak prevoznik preučiti, katere kakovostne dimenzije bo razvijal in ohranjal na visoki ravni.

Za potnika se vse začne z nakupom karte, nadaljuje s prihodom na odhodno letališče, dejanskim poletom iz točke A v točko B, prihodom na namembno letališče, vse pa spremlja kopica spremljajočih aktivnosti oz. storitev. V nadaljevanju razčlenjujem letalsko storitev od nakupa letalske karte do prihoda na želeni cilj:

1. Nakup in rezervacija karte

To je lahko telefonsko, na spletu, na prodajnih mestih družbe, na prodajnih mestih posrednikov in potovalnih agencij.

2. Prihod na odhodno letališče

Pred tem je pomembna že možnost javnega prevoza, v primeru lastnega prevoza pa možnost in pogoji parkiranja. Sledi prijava na okencu za let (an. check-in), kjer se odda prtljago, manjše kose pa se lahko odnese s seboj kot ročno prtljago. Vedno bolj je v uporabi tudi spletna prijava za let in uporaba zgolj okenca za oddajo prtljage (an. baggage drop off). Sledi varnostni pregled prtljage in oseb, nato še kontrola dokumentov. V mednarodnem območju, kot tudi že v odhodni dvorani, so na voljo različne storitve: brezcarinska trgovina (an. duty free), zavijanje prtljage v folijo, bar, masažni stoli, dostop do spleta itd. Pred samim odhodom se potniki razvrstijo v čakalnicah (an. gate) za posamezne lete. Pred odhodom iz čakalnice se preveri letalsko karto in osebni dokument, da se zagotovi, da je oseba, ki je kupila karto, tudi odšla na letalo.

3. Polet iz točke A v točko B

Polet se začne s prihodom na letalo z avtobusom iz letališke zgradbe ali direktno preko mostu (an. airbridge). Pri manjših letalih se večje kose neoddane prtljage pusti pred letalom. Sledi posedanje potnikov po sedežnem redu, upoštevajoč varnostne vidike za posedanje. Posebno pozornost zahtevajo potniki z omejeno mobilnostjo, družine z majhnimi otroki, nespremljeni otroci itd. Med celotnim poletom sledi tudi niz objav, ki se nanašajo na varnostne postopke, pojasnila in opravičila za zamude in navodila pred pristankom. Let je lahko točen ali pa pride do zamude, med letom lahko pride do nemirnega vremena. Vseskozi je pomembna urejenost, ustrežljivost in dostopnost posadke letala. Med letom se lahko ali pa tudi ne postreže pijača in hrana, ki je lahko plačljiva ali brezplačna. Vse to pa je vedno podrejeno varnosti, ki je na letalu na prvem mestu. Za varnost v celoti je odgovoren kapitan letala, za izpolnjevanje vseh pravil pa skrbijo člani kabinskega osebja.

4. Prihod na namembno letališče

Tu sledi obraten postopek kot na odhodnem letališču. Iz letala se potnik odpravi v letališko zgradbo. Tu v izhodni dvorani prejme še oddano prtljago in zapusti letališče, kjer ga, če nima lastnega prevoza, čakajo različni javni prevozi za nadaljevanje poti, lahko pa tudi najame avto. Lahko pa potnik tudi nadaljuje potovanje, v tem primeru mora, če še nima vstopnega kartona, najprej na prijavno okence, nato pa poiskati naslednja izhodna vrata za nadaljevanje potovanja.

5. Izredne storitve

Izredne storitve so povezane z zamudo na let ali izgubo oziroma poškodbo prtljage. Do zamude na let pride zaradi lastne nepazljivosti ali pa, v primeru nadaljevanja potovanja na drugem letu, zaradi zamude prvega leta . Glede na vzroke, tarifni razred letalske karte in druge okoliščine so potniki upravičeni do vračila denarja, izdaje druge vozovnice, uporabe alternativne poti potovanja, nastanitve v hotelu itd. Do izgube prtljage pride zaradi nepravilnega razvrščanja na letališčih. Letalske družbe uporabljajo sistem World Tracer (Adria 2010), s katerim poskušajo locirati izgubljeno prtljago. V Evropi je bilo v letu 2009 dnevno izgubljenih 12.000 kosov prtljage (Evropska komisija 2009). V primeru, da prtljaga ne najdejo ali je poškodovana, so potniki upravičeni do odškodnine.

Vse te stopnje predstavljajo trenutke resnice, priložnost, ko je mogoče izpolniti pričakovano kakovost storitev, hkrati pa tudi trenutke, v katerih lahko pride napak v kakovosti izvedbe.

5.3 DEJAVNIKI IZBIRE LETALSKE DRUŽBE

Kateri so tisti dejavniki, ki odločajo pri izbiri letalske družbe, je ključno vprašanje za vsakega letalskega menedžerja. Potencialni potniki se odločajo med petimi kriteriji letalskega prevoza pri izbiri potovanja oz., kar je še pomembneje, letalskega prevoznika (Doganis 2001, 245); rezultati temeljijo na anketi, ki je bila izvedena med 25.000 potniki:

1. stroški, ki jih imajo z različnimi letalskimi storitvami oz. cena letalske vozovnice in pogoji,
2. atributi, ki so povezani z voznim redom,
3. vidik udobja pred, med in po letu,
4. dostopnost do vseh letalskih storitev,
5. imidž, ki ga ima posamezna letalska družba in storitev.

Letalska družba se mora pri tem odločiti, kako združiti posamezne attribute, da ustrezajo potrebam potnikov na različnih trgih. Zahteve potnikov niso različne samo med različnimi segmenti potnikov na isti liniji, temveč tudi na različnih linijah in geografskih področjih. Letalska storitev je oblikovana za določen trg s poudarjanjem posameznih atributov storitve. Večjo udobnost lahko dosežemo z zmanjšanjem števila

vrst in posledično večjim razmikom med sedeži, to pa lahko pomeni tudi, da bo vozovnice treba prodajati po višji ceni.

Pri tem lahko tudi ugotovimo, da vsi zgornji dejavniki, razen cena vozovnice, predstavljajo dimenzije kakovosti. Zaključimo lahko, da sta najpomembnejša dejavnika pri izbiri letalskega prevoznika cena vozovnice in kakovost.

5.3.1 Cena letalske vozovnice in pogoji

Najpomembnejši kriterij pri izbiri letalskega prevoznika je cena, še posebej na odprtem konkurenčnem trgu. To potrjuje tudi vse večja priljubljenost nizkocenovnih letalskih prevoznikov, ki ponujajo lete po nižjih cenah od tradicionalnih prevoznikov v Evropi. Ti so od leta 2005 za razliko od rednih letalskih prevoznikov povečali število prepeljanih potnikov za 80 odstotkov (Stergar 2010). Cena je tudi najbolj dinamičen del storitve, saj jo je mogoče dnevno prilagajati. Kakšno ceno in spremljajočo kakovost je potnik pripravljen plačati, je odvisno od potnika in dolžine leta. Če so cene vozovnic na trgu izenačene zaradi regulacije ali pritiska konkurence, stopijo v ospredje drugi atributi storitve.

Trendi v letalstvu vodijo v vedno nižje cene letalskih vozovnic, in to kljub višanju cen goriva. K temu je prispevalo več dejavnikov (Doganis 2002):

1. Liberalizacija zračnega prostora in pogodbe »prosto nebo« (an. open skies) so pripeljale do tega, da se tarife določajo prosto, to pa spodbuja tudi nastanek novih družb in prihod novih prevoznikov na linije, na katerih prej niso bili prisotni.
2. Nizke tarife nizkocenovnih prevoznikov na kratkih in srednje dolgih linijah, v prihodnosti pa tudi na medkontinentalnih linijah vplivajo na nižanje cen pri tradicionalnih prevoznikih.
3. Previsoke kapacitete oziroma velikost letal glede na povpraševanje.
4. Dostopnost vseh tarif na svetovnem spletu in vse večja priljubljenost tega med uporabniki pomeni, da so potnikom vse tarife na voljo v zelo kratkem času in tako lahko primerjajo cene.

5. Hiter dostop do cen vozovnic pa pomeni tudi, da lahko prevozniki primerjajo cene s konkurenco in tako z znižanjem lastnih cen poskušajo doseči kratkoročno prednost pred drugimi.
6. Svetovna gospodarska kriza.

Letalske družbe pri tem za postavljanje cen uporabljajo zapleten tarifni sistem, ki računalniško določi ceno glede na namembno mesto, kupca, čas, denar in druge želje. Večina prevoznikov uporablja diferencirane cene, obliko cenovne diskriminacije, tako da svoje storitve različnim segmentom potnikov proda po različnih cenah. Na končno postavitev cene vplivajo: število dni do odhoda, že zakupljene kapacitete, predvidena cena ob polni zasedenosti, konkurenčne cene, dan odhoda in čas odhoda. Prevozniki to dosežejo z razdelitvijo vsakega potovalnega razreda (prvi, poslovni, ekonomski) na še več »cenovnih« razredov.

Takšen način postavljanja cen je sicer bolj značilen za tradicionalne prevoznike, medtem ko nizkocenovni potniki običajno uporabljajo manj zapleten tarifni sistem oz. celo objavijo cene za posamezne lete, ki veljajo za vse potnike.

Računalniški sistem sicer tudi pomaga prevoznikom pri predvidevanju, koliko potnikov na posamezni let ne bo prišlo, tako da lahko prevozniki prodajo več letalskih kart, kot pa je kapaciteta letal (an. overbook). V primeru, da se na koncu za let prijavijo vsi potniki, je potnik, ki je ostal brez sedeža, upravičen do drugega leta oz. odškodnine. S tarifnim sistemom, ki zmanjša cene kart na tistih letih, ki so manj zasedeni, in prodajo večjega števila vozovnic od kapacitet letal poskušajo letalske družbe omiliti vpliv slabe zasedenosti letal, ki prinašajo dobiček le ob visoki zasedenosti.

5.3.2 Atributi, povezani z voznim redom

Vozni red oblikujejo: frekvenca, čas odhoda in prihoda ter izbrana ruta, oz. ali gre za direkten let ali let z vmesnimi postanki. Tip letala ni tako pomemben, čeprav je na nekaterih kratkih linijah (an. short-haul) bolj kot turbopropelersko priljubljeno reaktivno letalo. Različni segmenti potnikov zahtevajo različne vozne rede. Poslovni potniki na kratkih linijah potrebujejo vsaj jutranji in večerni let »med tednom«, da lahko poslovne obiske zaključijo v enem dnevu. Leti proti koncu tedna so bolj pomembni za potnike oz. turiste, ki na hitro obiščejo določeno destinacijo po zaključku delovnega tedna. Frekvenca letov je odvisna od določenega trga, dolžine letov in konkurence. Na dolgih

letih (an. long-haul) je ekonomsko bolj učinkovito leteti manjkrat dnevno in z večjimi letali, ob konkurenci, ki ponuja 6 letov dnevno, pa nastop na trgu z enim letom ne bo imel velikega vpliva.

Vozni red in lastnosti, povezane z njim, so se pokazali kot zelo pomembni v raziskavi Mednarodnega združenja letalskih potnikov, izvedeni leta 1987, v kateri so anketirani morali izpostaviti tri najpomembnejše kriterije pri izbiri prevoznika (glej tabelo 5.1). Točnost, ustrezen vozni red in frekvenca izstopajo kot najpomembnejši na letih, krajših od dveh ur. Vse, kar je vezano na udobje, je na krajših letih manj pomembno. Pomen udobja pa naraste na daljših letih, kjer sta udobnost sedeža in servis med letom relativno pomembna, pomen frekvenca pa pade. Pomen nizke cene se je tudi izkazal kot manj pomemben, vendar pa je to potrebno pripisati dejstvu, da so na anketo odgovarjali predvsem poslovni potniki (Doganis, 2001).

Tabela 5.1 Atributi izbire letalskega prevoznika

Najpomembnejši atributi pri izbiri letalskega prevoznika (n=25.000)				
Atributi	Dolžina leta pod 2 uri		Dolžina leta nad 2 uri	
Atributi voznega reda				
Točnost	54	1	36	4
Ustrezen vozni red	48	2	42	1
Frekvenca	45	3	21	6
Tip letala	9	11	12	8
Atributi udobja				
Udobnost sedežev	18	5	42	1
Prijava na let in vkrcavanje	15	7	9	9
Servis med letom	12	8	33	5
Prostor za prtljago (an. carry-on)	12	8	6	12
Dodeljen sedež	9	11	9	9
Drugo				
Varnost in varovanje (an. safety & security)	33	4	39	3
Nizka cena vozovnice	18	5	15	7
Učinkovita rezervacija	12	8	9	9

Vir: Raziskava IFAPA 1988, Doganis (2001, 247).

5.3.3 Udobje

Udobje in njegove razsežnosti izhajajo iz velikosti oz. širine letala, večji kot je, več predmetov udobja je mogoče vgraditi. Širina trupa določa širino in dolžino sedeža in posledično prostor, ki ga ima potnik na voljo. Prostor nasploh je najpomembnejše

merilo udobja; z njim je mogoče manipulirati z različnimi razdaljami med sedeži, kar pa pomeni tudi manjše ali večje število sedežev v letalu. Potniki v letalu smatrajo storitev za bolj kakovostno, če imajo več prostora za noge, če je višina v letalu večja in če je več prostora za prtljago (Truit 1994). K notranji razporeditvi spada še število potovalnih razredov, število toalet, tipi sedežev, dizajn kabine, barvne sheme, velikost sedežnih polic itd. Merilo udobja je tudi postrežba med letalom in catering standard, k temu sodi: vrsta in kakovost hrane in pijače, število članov kabinskega osebja na potnika, količina časopisov in revij, zabavna elektronika, darila za potnike prvega in poslovnega razreda pa tudi otroke. Kljub temu, da prevozniki posvečajo veliko pozornost kakovosti hrane in izboru vin, pa ni dokaza, da bi bil to kriterij pri izbiri prevoznika (Doganis, 2002). Kakovosten catering standard in skrbnost kabinskega osebja pa ustvarita podobo podjetja, ki je pomembna v marketinškem smislu. Poskrbeti je potrebno tudi za udobje pred samim letom: prevoznik se mora odločiti, ali bo sam skrbel za prijave na let, odpravo letal ali to prepustil drugim, o številu osebja na okencih za prijavo na let, o posebnih prostorih za poslovne potnike, ravnanju s prtljago itd. Značilno za vidike, povezane z udobjem, je, da jih je za razliko od tistih, povezanih z voznim redom, mogoče relativno hitro menjati in jih prilagoditi potrebam trženja.

5.3.4 Dostopnost

Pomembna je tudi dostopnost do tistega dela storitve, ki se nanaša na nakup in rezervacijo leta in sploh kakovost takšne storitve. V interesu prevoznika je, da sam proda čim več vozovnic, saj mora v primeru prodaje preko agentov plačati provizijo, katerih prednost je sicer veliko število in razširjenost. Pri tem pride do številnih stikov med potniki in prevoznikom, ki so lahko odločilni pri zaznavi kakovosti podjetja. Postavitev in prostornost prodajne pisarne, odzivnost, odprtost linij, ustrežljivost prodajnega osebja, vse to prispeva k večji dostopnosti. Ustrezne standarde, predvsem pa lojalnost prevozniku, je treba doseči tudi pri prodaji preko prodajnih agentov. To je moč doseči z računalniškimi rezervacijskimi sistemi, ki zagotavljajo izmenjavo podatkov pri prodaji vozovnic (Doganis 2001).

5.3.5 Podoba

Letalska družba ustvarja svoj imidž preko oglaševanja, logotipa, barvne sheme, dizajna notranjosti letal, prodajnih prostorov ter letaliških salonov (an. airport lounge) in preko kakovosti storitev, ki jih izvaja osebje »na zemlji in v zraku«. Najpomembnejše pri

vsem tem je, da prevoznik obljubo, ki jo je dal ob samem nakupu vozovnice, izpolni tudi na samem letu. Tu nastopi marketing, ki mora poskrbeti za to, kaj in kako se ponuja in kako se to tudi prodaja (Doganis 2001).

5.4 KAKOVOST STORITEV PRI TRADICIONALNIH IN NIZKOCENOVNIH PREVOZNIKI

Kakšno storitev oziroma kakovost storitve bomo prejeli, lahko sklepamo tudi iz poslovnih modelov letalskih družb. Raven kakovosti, ki jo zazna kupec vozovnice, je sicer odvisna tudi od vrednosti oziroma koristnosti, ki mu jo predstavlja kupljena karta. Načeloma potniki želijo čim nižjo ceno za letalsko vozovnico, vendar pa trditev lahko relativiziramo, ko vključimo druge dejavnike, kot sta dolžina leta in udobje.

Tabela 5.2 Značilnosti storitev nizkocenovnih in tradicionalnih prevoznikov

Značilnost	Nizkocenovni	Tradicionalni
Znamka	Temelji na nizki ceni	Cena + storitve
Tarife	Enostaven tarifni sistem	Napreden tarifni sistem, yield menedžment
Distribucija	Splet, direktna rezervacija	Splet, prodajno mesto, agenti
Prijava na let	Brez vozovnice	IATA vozovnica, brez
Uporaba letališč	Sekundarna	Primarna
Povezave	Iz točke A v točko B	Vozlišča, code share, zavezništva
Potovalni razredi	Eden, natrpanost	Več, različne medsedežne razdalje
Servis med letom	Plačljiv	Vključen v ceno
Izkoriščenost letal	Velika	Srednja do velika
Čas obrnitve letala	25 min	Počasno: vozlišča, delavci
Storitev	Storitev je nizka cena.	Prevoz in spremljajoče storitve
Sekundarni dohodki	Oglaševanje, prodaja med letom	Osredotočenost na osnovno storitev
Tip letala	En tip: enostavno	Več tipov: problem planiranja
Sedeži	Enaki, ni rezervacij	Različni glede na razred, rezervacije
Porabniška storitev	Ponuja manj	Popolna storitev, zanesljivost
Nabor dejavnosti	Osredotočenje na jedro (letenje)	Dodatne dejavnosti: vzdrževanje letal, catering, tovorni promet

Vir: O'Connell in Villiams (2005).

Letalske družbe se delijo glede na poslovno strategijo. Regionalni prevozniki, kot je Adria Airways, skupaj z velikimi mednarodnimi prevozniki (Lufthansa, British Airways) sestavljajo mrežne prevoznike. Manjši prevozniki pristopijo k strateškim zavezništvom in prevažajo potnike do glavnih »transfernih letališč«, od koder potniki

lahko nadaljujejo svojo pot na prekoceanskih letih. Z eno besedo lahko te prevoznike imenujemo tradicionalne, saj so bili do deregulacije na letalskem trgu edina mogoča oblika poslovanja. Druga skupina letalskih prevoznikov so nizkocenovni prevozniki, kot sta EasyJet in Ryan Air. Njihova poslovna strategija temelji na oglaševanju nizkih cen vozovnic, maksimalni izkoriščenosti kapacitet letal in uporabi cenejših sekundarnih letališč. Značilnosti storitev različnih prevoznikov so povzete v tabeli 5.2. Kot tretjo skupino prevoznikov lahko omenimo še »charter prevoznike«, ki opravljajo neredne polete običajno na turistične cilje.

Značilno je tudi, da nizkocenovni letalski prevozniki za prihod na določeno destinacijo zahtevajo finančni prispevek lokalne skupnosti, ki jim omogoča poslovanje pod pogoji, ki jih potem ponujajo svojim potnikom. Tradicionalne letalske družbe oziroma tiste, ki so razumljene kot nacionalni prevozniki – ta izraz je sicer na prostem trgu preživet – so pogosto še vedno pod vplivom politike (Alitalia) oziroma dobivajo državne subvencije, ki so sicer na področju Evropske unije prepovedane (Croatia). Storitve, ki jih ponujajo tradicionalni prevozniki, so številčnejše in obsežnejše in kot take tudi bolj kakovostne, če bi jih primerjali s storitvami nizkocenovnih prevoznikov. Dejansko kupec vozovnice pri tradicionalnem prevozniku dobi več, ni pa nujno, da mu to tudi predstavlja večjo koristnost. Številni potniki si le želijo priti na končni cilj potovanja po najnižji mogoči ceni, tudi na račun nižje kakovosti storitev. Družbe se temu lahko prilagodijo tako, da se osredotočijo na segment kupcev vozovnic in jim za določeno ceno ponudijo storitev, ki jim najbolj ustreza, ali pa preko uporabe večrazrednega tarifnega sistema ponudijo vozovnice po določenih cenah določenim ciljnim skupinam (študenti, starejši, potovanje na določene dneve itd.).

5.5 DIMENZIJE KAKOVOSTI LETALSKE STORITVE

Letalske družbe po vsem svetu se soočajo z močno konkurenco in vedno večjim zavedanjem potrošnikov o kakovosti storitev, kar je posledica sodobne tehnologije. V takšnih razmerah prevozniki poskušajo ustreznim destinacijam in voznemu redu priključiti še nekatere promocijske elemente, kot so: bonitetni program zbiranja milj, programi pogostih potnikov (an. frequent flyer program) itd. Vsaka takšna marketinška strategija pa prinaša le kratkoročno prednost, saj vsem inovacijam hitro sledijo tudi druge letalske družbe. Prav tako se prevozniki ne morejo zanašati na strategijo nižanja cen, saj tem ob sodobni tehnologiji zlahka sledijo tudi tekmeci, ki nemudoma

prilagodijo svoje cene, na spletu pa lahko cene preverjajo tudi potniki (Ostrovski in drugi 1992, Chang 2002, Tsaur in drugi 2002). Ob upoštevanju teh razmer in ob dejstvu, da si prevozniki želijo povečati dobičkonosnost, so svoje strategije začeli usmerjati v izboljšanje kakovosti. Ta je, kot na mnogih dozorelih trgih, nujna za preživetje podjetij in ključna pri izbiri letalskega prevoznika tako za poslovne kot prostočasne potnike.

Študija Ostrowskega in drugih (1993) kaže, da zagotavljanje visoke zaznane kakovosti storitev vodi do novih porabnikov in povečanja lojalnosti. Prevoznik, ki želi biti vodilni na trgu, mora ponujati raven kakovosti storitve, ki je večja od tekmecev.

Pri tem se postavlja vprašanje načina merjenja kakovosti letalske storitve in še prej dimenzij, ki sestavljajo kakovost letalske storitve. Elliott in Roach (v Tsaur 2002) poudarjata ugoden vozni red, transport prtljage, kakovost in izbor hrane in pijače, udobje sedežev, registracijo za let in servis med letom. Podobno tudi Ostrowski s sodelavci (1992) v svoji raziskavi navaja: ugoden vozni red, kakovost cateringa, udobnost sedežev. Truit in Haynes (1994) pa v svoji raziskavi: registracijo za let, ugoden vozni red, prilagojen tranzitom, transport prtljage, kakovost cateringa in ravnanje s pritožbami potnikov.

Tabela 5.3 Pet dimenzij kakovosti letalske storitve

Storitev	Zanesljivost	Odzivnost	Zaupanje	Empatija	Fiz. podoba
Prevoz z letalom	Odhodi letov na izbrane cilje in prihodi ob predvidenem času, varnost	Hiter sistem za izdajo kart in upravljanje s prtljago, uslužnost in odzivnost osebja	Letalska družba, vredna zaupanja, visoka varnost, primerno osebje, znanje tujih jezikov	Razumevanje za posebne zahteve potrošnikov, ustrezen vozni red, predvidevanje zahtev, ravnanje s pritožbami, ustrezen sistem izdaje kart, dodatne storitve	Letala, prodajna okenca, izgled posadke in uniform, prostor za prtljago, udobnost in čistoča sedežev, catering, zabavni info sistem

Vir: Tsaur, Chang in Yen (1992), Parasuraman Zeithaml in Berry (1996).

Rezultati napeljujejo k temu, da za merjenje kakovosti letalske storitve uporabimo pristop, ki temelji na petih dimenzijah kakovosti (glej tabelo 5.3). Torej z uporabo SERVQUAL-a ali SERVPERF-a, ki temeljita na petih dimenzijah kakovosti. Fizični izgled predstavlja fizični del storitve, kot je oprema letala, kakovost in izbor hrane ter

pijače itd. Zanesljivost se nanaša na kredibilnost letalske družbe kot varne družbe z izurjenim osebjem. Odzivnost opisuje kakovost interakcije med osebjem in potniki. Zaupanje predstavlja gotovost, ki jo nudi prevoznik potnikom. Empatija pa se nanaša na razreševanje težav in pritožb potnikov.

V zvezi s tem velja omeniti tudi podjetje Skytrax, ki je specializirano za raziskave na področju letalske industrije in izdajo kakovostnih certifikatov letalskim družbam in letališčem. Na svoji spletni strani www.airlinequality.com izvajajo različne raziskave o kakovosti specifičnih področij letalskih storitev (kabinsko osebje, čakalnice, najboljši regionalni prevoznik, najboljši nizkocenovni prevoznik, najboljše zavezništvo itd.). Med drugim izvajajo tudi globalno raziskavo o najboljši letalski družbi. V njihovi anketi je navedenih 10 atributov kakovosti oziroma lastnosti, ki določajo najboljšo letalsko družbo (Skytrax 2010): učinkovitost na prijavnem okencu za let (an. check-in), postopki, povezani z vstopanjem na letalo (an. boarding), udobnost sedežev, čistoča kabine in toalet, letalska revija in drugi časopisi/revije, obseg zabavnega elektronskega sistema (an. inflight entertainment), kakovost in izbor hrane in pijače med letom, učinkovitost in pozornost kabinskega osebja, odnos in prijaznost kabinskega osebja, vrednost za denar (cena proti kakovosti).

5.6 KAKOVOST V ODNOSU DO VARNOSTI

Letalska družba se mora poleg kakovosti, ki jo zahtevajo in občutijo potniki, dokazati tudi s kakovostjo sistema, ki zagotavlja najvišjo mogočo varnost. Letalska industrija je namreč močno regulirana in podvržena varnostnim uredbam in certifikatom, ki jih mora prevoznik pridobiti za opravljanje dela. Za letalsko varnost v Evropi je neposredno odgovorna EASA – Evropska agencija za letalsko varnost, katere naloge vključujejo (EASA 2010):

- pisanje priporočil EU-ju glede nove zakonodaje,
- nadzor nad spoštovanjem varnostnih pravil med članicami EU,
- certifikacijo letal in proizvajalcev letal,
- avtorizacijo vstopa v evropski zračni prostor za nečlane EU,
- analizo in raziskave.

Za zakonodajo s področja varnosti letenja je v Evropski uniji odgovoren Evropski parlament. Zakon, ki se ukvarja s tem področjem, se imenuje Uredba o harmonizaciji tehničnih in administrativnih postopkov za civilno letalstvo, bolj znana je pod imenom

EU-OPS. Uredbe se nanašajo na šolanja, dokumentacijo, postopke in sporazume s področij, kot so: certifikat prevoznikov, posadka letala, vremenski pogoji, vzdrževanje, priročniki in vodenje knjig, časovne omejitve, nevarni tovor in varovanje.

UE-OPS izhajajo iz standardov ISO, ki so neobvezujoča priporočila, medtem ko je EU-OPS obvezujoč predpis o minimalnih standardih, ki jih je potrebno spoštovati v vseh članicah Evropske unije. Poleg tega je EU-OPS specifično prilagojen letalskim prevoznikom, medtem ko so standardi ISO splošnejši. Uredbo EU-OPS mora vsaka članica prenesti v nacionalno zakonodajo, seveda pa je lahko ta strožja od predpisanih z EU-OPS-om. EU-OPS in še prej JAR-OPS (an. Joint Aviation Requirement) se je vzpostavil zaradi potrebe po učinkovitem samonadzoru letalskih prevoznikov. Zaradi vse številčnejših prevoznikov in kompleksnosti njihovih operacij je bilo te namreč vedno težje nadzorovati, tragična posledica pa so bile številne nesreče (Adria Intranet 2010). S tem se je nadzorna funkcija z nacionalnih agencij za letalstvo v veliki meri prenesla na samega operaterja. Letalske agencije pa nadzirajo delovanje sistema kakovosti pri prevoznikih in ne prevoznikovih letalskih aktivnosti.

Končni cilj vzpostavitve sistema kakovosti je v standardih ISO "zadovoljstvo stranke", v EU-OPS pa "varno letenje ob upoštevanju vseh predpisov", kar v bistvu pomeni "zadovoljstvo" letalske oblasti.

V vsaki članici je za nacionalno zakonodajo odgovorna CAA (an. Civil aviation authority). V Sloveniji je to Direktorat za letalstvo na Ministrstvu za promet, ki tudi izdaja vse letalske licence. Naloge med drugim vključujejo (Direktorat za civilno letalstvo 2010): plovnost in registracijo zrakoplovov, letalske operacije, licenciranje letalskega in drugega strokovnega osebja, registracijo letališč in vzletišč ter uveljavljanje in izvajanje letalskih standardov in priporočil. Pod njihov nadzor tako spada tudi slovenski letalski prevoznik Adria Airways.

Razumeti pa je treba, da porabniki letalskih storitev kaj več kot »demonstracije varnostnih navodil« pred vzletom ne opazijo. Vsi napori, ki jih letalske družbe vlagajo v visoko kakovost varnosti, ostanejo pri zaznavi kakovosti spregledani, zato se v svoji nalogi s tem pristopom h kakovosti ne bom ukvarjal.

6 PRIKAZ IN ANALIZA MERJENJA V IZBRANEM PODJETJU

6.1 PREDSTAVITEV PODJETJA ADRIA AIRWAYS D.D.

Adria Airways je bila ustanovljena leta 1961, takrat še kot čarterska družba Adria Aviopromet. Danes je podjetje osredotočeno na opravljanje regionalnih rednih poletov predvsem po Evropi. Od decembra 2004 je Adria Airways članica najmočnejšega strateškega letalskega združenja Star Alliance. S tem je bil dosežen strateški cilj in začrtana poslovna politika mrežnega prevoznika, ki ponuja globalno storitev. Floto sestavlja 13 letal (september 2010), s katerimi opravljajo večinoma redne polete. Adriina mreža letov povezuje Ljubljano z več kot 20 evropskimi mesti in nudi zelo dobre povezave z jugovzhodno Evropo. Čarterski leti se opravljajo večinoma sezonsko, najpogosteje na počitniške destinacije v Sredozemlju. Adria je avgusta 2004 med prvimi letalskimi družbami na svetu prejela tudi varnostni certifikat IOSA (an. IATA Operational Safety Audit), ki določa organiziranost družbe, operativne procedure ter varnost letenja in varovanje družbe (Adria Airways 2010).

Krovno področje integralnega sistema kakovosti v podjetju Adria Airways je sistem vodenja kakovosti, ki je vzpostavljen, dokumentiran, izvajan in se vzdržuje v skladu s sistemom vodenja kakovosti ISO 9001:2000 (Adria Intranet 2010). Opredeljen je s poslovnikom kakovosti in pripadajočimi organizacijskimi predpisi. Skrbnik tega sistema kakovosti je vodja sistema kakovosti. Iz teh standardov izhajajo tudi uredbe EU (EU-OPS), ki se nanašajo na različna področja varnosti in vzdrževanja letal.

6.2 Obstoječi sistem spremljanja zadovoljstva in kakovosti v podjetju

Ob hudi konkurenci na letalskem trgu je za letalske družbe pomembno, da zagotavljajo najvišjo mogočo kakovost, ki se odraža v zadovoljstvu potnikov. Tega se zavedajo tudi v podjetju Adria Airways, kjer redno izvajajo meritve kakovosti svojih storitev. Pri tem uporabljajo premišljen vprašalnik, ki vsebuje vse elemente letalske storitve od nakupa vozovnice in prihoda na letališče do vseh storitev na letališču in med letom. Potniki ocenjujejo prijaznost letališkega in kabinskega osebja, ustreznost voznega reda, čistočo v letalu, udobje med letom, količino in kakovost hrane ter pijače itd. Pri tem je vredno opomniti, da potnik lahko oceni tudi tisti dele letalske storitve, ki niso neposredno odvisni od Adrie Airways, temveč predstavljajo sestavni del letalske storitve pri katerikoli letalski družbi. Takšne so storitve, ki jih namesto letalskih družb opravljajo

letališke družbe, na primer: oznake, ki usmerjajo potnike, čakalni čas za prijavo na let, prijaznost osebja na okencu za prijavo na let, postopek vkrcanja na letalo itd. V sklopu teh vprašanj bi bilo morda smiselno povprašati tudi o zadovoljstvu z varnostnim pregledom oseb in osebne prtljage pred odhodom na let, saj so običajno na teh točkah čakalne vrste, veliko nejevolje pa povzroči tudi izpolnjevanje pravil o vnosu nekaterih predmetov, kot so tekočine, nevarni predmeti in drugo, na letalo. Pri vprašalniku (glej prilogo B) je dobro tudi kontrolno vprašanje o splošni oceni storitev v letalu, s katerim preverimo verodostojnost ostalih odgovorov o kakovosti storitev.

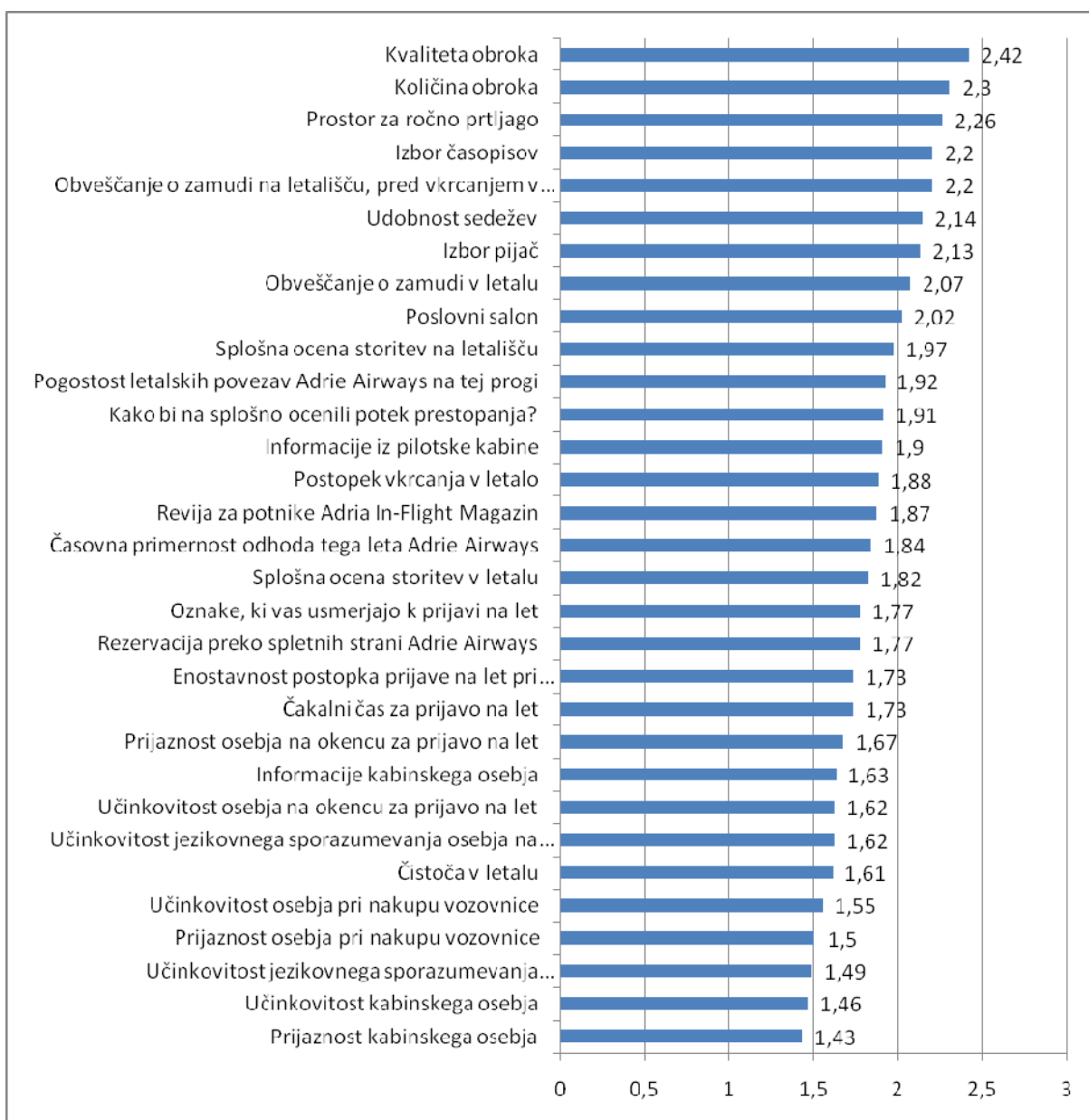
Omenil bi še dve metodi, ki lahko opozorita odgovorne v Adrii na pomanjkljivosti v kakovosti. Dobro je razvit sistem poročil zaposlenih; dolžnost slednjih je, da vsa odstopanja in nenavadne dogodke zapišejo v poročilo. Poročilo se napiše v spletni obrazec, ki se potem glede na tip problema razpošlje na ustrezne oddelke. Preko njih lahko odgovorni zaznajo probleme, ki se ponavljajo, in jih tako uspešno odpravijo. Vsebina poročil se običajno nanaša na težave s potniki, pomanjkljivo opremljanje letala, slabo kakovost cateringa, odzive potnikov na novosti in druge posebnosti. Drugi sistem pa so pohvale oziroma pritožbe potnikov, ki lahko na list papirja zapišejo svoje misli o letu. Ta drugi način ni razvit idealno, saj potnik lahko do obrazca za pritožbo ali pohvalo pride le na svojo zahtevo. Obrazci pa bi morali, kot je to navada pri nekaterih drugih letalskih družbah, biti na voljo nekje na vidnem mestu v kabini letala, z možnostjo, da se jih zapečati v pisemsko ovojnico. Na nemški Lufthansi tako lahko potnik izpolni obrazec na katerem piše: »Cenimo vaše mnenje«.

6.2.1 Analiza anketiranja med potniki Adrie Airways

Pred izvedbo lastne raziskave sem preveril še rezultate ankete, ki jih na Adrie Airways med potniki izvajajo dvakrat letno. V nadaljevanju povzemam povprečne ocene anketiranja (glej sliko 6.1), ki je bilo izvedeno novembra 2009. Osredotočil se bom na tisti del vprašalnika, ki se nanaša na ocenjevanje kakovosti. Potniki so naprošeni, da z oceno od 1 do 5 ocenijo različne vidike kakovosti, pri čemer ocena 1 pomeni zelo dobro, ocena 5 pa zelo slabo. V raziskavi je sodelovalo 1079 potnikov. 59,2 % je bilo moških, 40,8 % pa žensk. 43,6 % anketirancev je bilo Slovencev, 3,8 % Nemcev, ostalih anketirancev pa je bilo 52,6 %. Večina anketirancev, 44,6 %, je bilo starih med 30 in 45 let.

Slika 6.1 Povprečne ocene raziskave zadovoljstva na Adrii Airways*

*Na merski lestvici od 1 do 5 (1=zelo dobro, 5=zelo slabo)



Vir: Poročilo Merjenje zadovoljstva potnikov Adrie Airways, November 2009.

Z najboljšo oceno so bili ocenjeni naslednji vidiki: *Prijaznost kabinskega osebja* (1,43), *Učinkovitost kabinskega osebja* (1,46) in *Učinkovitost jezikovnega sporazumevanja kabinskega osebja* (1,49). Kabinsko osebje je ena od ključnih skupin zaposlenih, ki je v najtesnejšem stiku s potniki in mora po eni strani skrbeti za varnost potnikov, po drugi pa zagotavljati čim višjo kakovost storitev v omejenem delovnem okolju, kakršno je letalo. Dobro je ocenjeno tudi osebje, ki prodaja vozovnice na letališču: *Prijaznost in učinkovitost osebja pri nakupu vozovnice* (1,5 in 1,55). Adria ima na letališču Ljubljana

prodajni servis, kjer potniki lahko opravijo nakup letalske vozovnice, čeprav vedno več ljudi uporablja možnost nakupa preko spleta, ki velja tudi za cenejši način. Še najslabše od osebja, s katerim ima potnik največ stikov, je bilo ocenjeno osebje na okencu za prijavo na let: *Učinkovitost osebja na okencu za prijavo na let* (1,62) in *Prijaznost osebja na okencu za prijavo na let* (1,67). Prijavo na let opravljajo potniki pri letališkemu osebju, saj Adria Airways teh storitev ne opravlja sama, zato na raven kakovosti neposredno tudi ne more vplivati. Kot zanimivost je potrebno omeniti tudi oceno informacij iz pilotske kabine (1,9), ki je med slabše ocenjenimi. Piloti so edini, ki imajo neposreden dostop do vseh informacij, ki so zanimive za potnike; predviden čas prihoda, trajanje potovanja, vreme na poti in na končnem cilju, različne spremembe med letom itd. Če teh informacij ni ali pa so pomanjkljive, to povzroča nezadovoljstvo.

Med slabše ocenjenimi je bil obrok med letom: *Kvaliteta obroka* (2,42), *Količina obroka* (2,3). To je predvsem rezultat želje družbe po zmanjševanju stroškov tam, kjer bi bilo najmanj opazno, saj cena goriva narašča, cene vozovnic pa so vedno nižje. Slabo ocenjen je tudi prostor za ročno prtljago (2,26), kar je rezultat uporabe ozkotrupnih letal tipa CRJ, ki nudijo le majhen prostor za ročno prtljago, ki jo potniki lahko vzamejo na letalo. Prtljago je zato pogosto potrebno pospravljati tudi pod sedeže, kar potnikom zmanjša prostor za noge, ali pa morajo potniki manjše kose prtljage, kot so jakne, obdržati pri sebi.

Zaključimo pa lahko, da je povprečen potnik zadovoljen s kakovostjo storitev, saj je povprečna ocena kakovosti, glede na indikatorje v anketi, 1,85, treba pa bi bilo izboljšati nekatere storitve, kot so izbor in kakovost pijače, obveščanje o zamudah itd. Zavedati pa se moramo, da Adria Airways glede na dolžino letov, ki jih opravlja, zagotavlja primerljivo kakovostno ponudbo. Mnoge letalske družbe na regionalnih letih, kakršna je večina letov Adrie Airways, ukinjajo nekatere storitve, kot sta obrok in pijača, ali pa so te na voljo v zelo okrnjeni obliki. Na regionalnih poletih so vedno bolj priljubljena ozkotrupna letala, ki imajo sicer res manj prostora za ročno prtljago, v njih je tudi manj »prostora za glavo«, ko potnik stoji, tudi zato so pričakovanja potnikov po večjem prostoru za ročno prtljago težko dosegljiva), vendar vseeno zagotavljajo dovolj udobno potovanje.

6.3 RAZISKOVALNA METODA

Pomena kakovosti storitev, zadovoljstva kupcev, ugleda podjetja, se zavedajo vse uspešne organizacije. Tega se zavedajo tudi v podjetju Adria Airways. Adria je edini slovenski letalski prevoznik, ki povezuje glavno mesto s številnimi evropskimi destinacijami. Polet z Adrio za številne potnike ne predstavlja samo stika s samo storitvijo prevoza, temveč tudi prvi stik s Slovenijo, njenimi vrednotami in ugledom. Zato je še kako pomembno, da je kakovost storitev na visoki ravni, zavedati pa se je treba tudi, da ugled podjetja zrcali tudi ugled naše države kot celote. Na spletni strani podjetja je tako zapisano: »Adria Airways odraža značilnosti svoje dežele: gostoljubnost, prijaznost in kakovostne storitve.«, dodajajo pa še: »S strokovnim in ljubeznivim osebjem ter sodobno floto želimo doseči visoko raven storitev in zadovoljstvo ter zvestobo svojih potnikov.« V Adrii tako izvajajo redno preverjanje zadovoljstva potnikov z metodo vprašalnika, za katero sem se odločil tudi sam.

Za preverjanje kakovosti storitev sta se najbolj uveljavila vprašalnika SERVQUAL in SERVPERF, o katerih sem že pisal, pri čemer SERVPERF meri le izvedbo storitve. Pri izvedbi svoje raziskave sem se odločil za slednjo, pri čemer sem posamezne indikatorje minimalno prilagodil, tako da ustrezajo za ocenjevanje kakovosti v letalski družbi, v osnovi pa ohranjam prvotnih 22 indikatorjev oziroma pet dimenzij kakovosti, ki so: fizični izgled, zanesljivost, odzivnost, zaupanje in empatija. Odločil sem se za merjenje kumulativne kakovosti, torej take na podlagi niza transakcij, vprašalniki so bili tako razdeljeni le pogostim potnikom Adrie Airways. Za odgovore sem uporabil sedemstopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer ocena 1 pomeni sploh ne drži, ocena 7 pa popolnoma drži.

Nadalje sem želel tudi preveriti, kako zaznana kakovost vpliva na ugled, zato sem v vprašalnik umestil še nekaj vprašanj o ugledu. Walsh and Beatty (2009) sta razvila mersko lestvico za merjenje ugleda CBR (an. Customer Based Corporate Reputation Scale), ki temelji na ocenah porabnikov. Prvotna lestvica vsebuje 28 indikatorjev ugleda, ki pa bi jih bilo treba, s čimer se strinjata tudi avtorja, še dodatno omejiti. Lestvica vidi ugled kot porabnikov odziv na izdelke, storitve, komunikacijo in odnos do podjetja oziroma njegovih deležnikov, kot so zaposleni, menedžment, ali drugih kupcev. Lestvica vsebuje pet dimenzij: odnos do porabnikov, odnos do zaposlenih, zanesljivost in moč podjetja, kakovost storitev in izdelkov ter odnos do okolja. V

pilotsko raziskavo sem prvotno vključil vseh 28 indikatorjev ugleda, vendar so bili odzivi zaradi dolžine vprašalnika in ponavljanja nekaterih indikatorjev negativni, zato sem se odločil skrajšati vprašalnik na 17 indikatorjev (glej prilogo A).

6.4 NAMEN RAZISKAVE IN MERJENJE

Z metodo vprašalnika sem želel v prvi fazi preveriti raven zaznane kakovosti v podjetju Adria. Zanimalo me je tudi, kakšna je stopnja ugleda in ali zaznana kakovost vpliva na ugled. Ker je ocenjevanje kakovosti storitev, še posebej pa ocenjevanje kakovosti letalskega prevoza kompleksna zadeva, se ob raziskavi ukvarjam tudi s primernostjo merske lestvice SERVPERF za merjenje zaznane kakovosti letalske storitve.

Z raziskavo sem želel preveriti naslednje hipoteze:

1. Stopnja zaznane kakovosti v podjetju Adria Airways je visoka.
2. Zadovoljstvo potnikov z zaposlenimi je visoko.
3. Višja, kot je zaznana kakovost, višji je ugled.

Raziskava je potekala med 15. septembrom in 4. decembrom 2010. Vprašalniki so bili razdeljeni pogostim potnikom osebno ali preko elektronske pošte. Naprošeni so bili, da ocenijo pretekle izkušnje s podjetjem Adria Airways. Pred začetkom raziskave sem izvedel pilotsko raziskavo, da bi odpravil morebitne nejasnosti v vprašalniku.

6.5 ANALIZA REZULTATOV

6.5.1 Analiza realiziranega vzorca raziskave po demografskih podatkih

Demografski podatki, ki jih zberemo z anketiranjem, običajno vključujejo različne socio-demografske pa tudi ekonomske podatke o v raziskavi zajeti ciljni skupini. Ti nam pomagajo pri analizi trga, ugotavljanju prisotnosti ciljne skupine in načrtovanju tržnih in poslovnih odločitev. V raziskavi, ki sem jo izvedel med pogostimi potniki Adrie Airways, je sodelovalo 191 anketirancev. Odgovarjali so na vprašanja, ki so se nanašala na kakovost storitev, ugled podjetja in zaupanje v podjetje. Na koncu so bili naprošeni, da podajo še nekaj osebnih podatkov (glej tabelo 6.1).

Tabela 6.1 Prikaz realiziranega vzorca po demografskih podatkih

		Odstotek	Število	N
Spol	Moški	64,9 %	124	191
	Ženski	35,1 %	67	
Starostne skupine	16 – 25 let	9,4 %	18	191
	26 – 35 let	42,9 %	82	
	36 – 45 let	20,9 %	40	
	46 let in več	26,7 %	51	
Država	Slovenija	86,9 %	166	191
	Druge	13,1 %	25	
Dohodek	Pod 1000 €	9 %	24	181
	Med 1000 € in 1500 €	42,9 %	70	
	Med 1500 € in 2000 €	20,9 %	40	
	Nad 2000 €	26,7 %	47	
Pogost. potovanja	Vsak teden	2,6 %	5	191
	Nekajkrat mesečno	23,6 %	45	
	Nekajkrat letno	52,9 %	101	
	Manj kot nekajkrat letno	18,8 %	36	
	Samo enkrat	2,1 %	4	

V raziskavi je sodelovalo 124 moških in 67 žensk, povprečna starost anketiranca je bila 37 let, najmlajši anketiranec je imel 19 let, najstarejši pa 66 let. Anketirance sem razdelil v starostne skupine, pri tem jih gre največ v starostno skupino med 26 in 35 leti, takšnih je bilo kar 42,9 odstotka. Podatki ustrezajo strukturi potnikov Adrie Airways, s katero letijo predvsem poslovni potniki srednjih let, medtem ko mlajši, pristočasni potniki za lete raje uporabljajo cenejše, nizkocenovne prevoznike ali pa si za svoje odhodno letališče izberejo katero sosednjih letališč Letališča Jožeta Pučnika Ljubljana. 86,9 % respondentov je sicer bilo iz države Slovenije, 13,1 % pa jih je bilo iz drugih držav.

Anketiranci so odgovarjali tudi na vprašanje o svojem dohodku. Večina anketirancev, to je 36,6 % je navedla dohodek med 1000 € in 1500 €. Pri tem je potrebno omeniti, da 10 odgovarjajočih svojega dohodka ni navedlo. Več kot 87 % pa je navedlo dohodek, večji od 1000 €.

Ker so bili prednostno anketirani le pogosti potniki, sem v anketi spraševal tudi, kako pogosto potujejo z Adrio Airways. 2,6 % je bilo takih, ki z Adrio potujejo vsak teden, 23,6 % jih potuje nekajkrat mesečno, največ, to je 52,9 odstotka, pa nekajkrat letno; 18,8 % je bilo takih, ki potujejo manj kot nekajkrat letno, 2,1 % oziroma štirje respondenti pa so z Adrio potovali samo enkrat.

6.5.2 Preverjanje povprečnih vrednosti kakovosti

Kot je bilo že ugotovljeno, je visoka raven kakovosti storitev obvezna sestavina poslovanja vsakega letalskega prevoznika, ki želi preživeti na visokokonkurenčnem trgu, zato sem želel preveriti raven kakovosti pri slovenskem nacionalnem prevozniku. Kakovost storitev obsega pet dimenzij (Parasuraman in drugi 1985), ki jih definira 22 indikatorjev; te sem vključil tudi v svojo anketo, zato si v nadaljevanju pogledjmo nekatere rezultate. Iz vseh 22 indikatorjev kakovosti sem oblikoval novo spremenljivko, ki sem jo poimenoval *KAKOVOST_IZP* (glej tabelo 6.2). Povprečna vrednost kakovosti je bila tako ocenjena na 5,54 pri minimalni povprečni oceni 2,36 in maksimalni 6,68. Ocena potrjujejo mojo domnevo, da podjetje zagotavlja visoko raven kakovosti, čeprav je možnosti izboljšav še kar nekaj, kot ugotavljam v nadaljevanju. Posamezno najbolje ocenjena dimenzija je dimenzija zaupanja (5,84), kar potrjuje temu, da je znanje in ustrežljivost zaposlenih na visoki ravni. Posamezno najslabše ocenjena dimenzija pa je bila dimenzija empatije (5,08), kar bi lahko pomenilo, da v podjetju nimajo najboljšega posluha za probleme porabnikov njihovih storitev.

Tabela 6.2 Povprečne vrednosti 5 dimenzij kakovosti

DIMENZIJE KAKOVOSTI	N	Min	Max	Povprečna vrednost – dimenzija
<i>KAKOVOST_IZP</i>	186	2,36	6,68	5,54
<i>FIZIČNI IZGLED</i>	191	3,50	7,00	5,64
<i>ZANESLJIVOST</i>	191	1,00	7,00	5,74
<i>ODZIVNOST</i>	190	1,00	7,00	5,67
<i>ZAUPANJE</i>	191	1,75	7,00	5,84
<i>EMPATIJA</i>	189	1,33	7,00	5,08

Dimenzija fizični izgled izraža oprijemljiv del storitev, tisti, s katerim se porabniki najlaže poistovetijo. Najbolje v tem sklopu (glej tabelo 6.3) je bil ocenjena spremenljivka V03. *Zaposleni so lepo oblečeni in urejeni* (6,03). V podjetju so pred kratkim prenovili uniforme zaposlenih, kroji so postali modernejši, članice kabinskega osebja so začele nositi zelene klobučke, ki so med tem že postali zaščitni znak Adrie Airways. V podjetju so pred petimi leti tudi načrtali strategijo prenovitve flote, po kateri so stara letala nadomestili z novejšimi. Ta so lepša na pogled, sedeži so usnjeni, od tod tudi nadpovprečna ocena 5,75 pri spremenljivki V02. *Izgled notranjosti letal je všečen*. Nova letala so sicer ozkotrupna in kot taka ne omogočajo maksimalnega udobja, prostora za noge je sicer dovolj, celo več kot na nekaterih večjih letalih, vendar je psihološki učinek nizke kabine toliko večji. Prav tako majhna letala ne omogočajo

namestitve nekatere elektronske opreme, kot je to v navadi pri večjih letalih. Tu lahko iščemo razloge za slabši oceni pri spremenljivkah V01. *Podjetje uporablja moderna letala* (5,45) in V04. *Letala podjetja so dovolj udobna za potovanje* (5,33).

Tabela 6.3 Povprečne vrednosti 22 indikatorjev kakovosti

	Povprečna vrednost – indikator	Povprečna vrednost – dimenzija
<i>V01. Podjetje uporablja moderna letala</i>	5,45	FIZIČNI IZGLED 5,64
<i>V02. Izgled notranjosti letal je všečen.</i>	5,75	
<i>V03. Zaposleni so lepo oblečeni in urejeni.</i>	6,03	
<i>V04. Letala podjetja so dovolj udobna za potovanje</i>	5,33	
<i>V05. Hitrost storitev je primerna</i>	5,85	ZANESLJ IVOST 5,74
<i>V06. Potnik se lahko zanese, da mu bodo zaposleni pomagali</i>	5,85	
<i>V07. Podjetje je zanesljiv letalski potnik</i>	5,79	
<i>V08. Leti so opravljani točno, po voznem redu</i>	5,48	
<i>V09. Zaposleni učinkovito opravljajo vse storitve</i>	5,72	
<i>V10. Podjetje ustrezno obvešča o vseh informacijah o letih</i>	5,71	ODZIVN OST 5,67
<i>V11. Zaposleni se odzovejo na dodatne prošnje</i>	5,71	
<i>V12. Zaposleni so vedno na voljo, ko jih potnik potrebuje</i>	5,54	
<i>V13. Zaposleni so preobremenjeni, da bi se odzvali na prošnje in vprašanja</i>	5,19	
<i>V14. Podjetje je zaupanja vreden letalski prevoznik</i>	5,71	ZAUPAN JE 5,84
<i>V15. Zaposleni mi dajejo občutek varnosti in udobja</i>	5,73	
<i>V16. Zaposleni so prijazni</i>	6,14	
<i>V17. Znanje zaposlenih je ustrezno</i>	5,76	
<i>V18. Podjetje razume individualne potrebe potnikov</i>	5,30	EMPATIJ A 5,08
<i>V19. Zaposleni se potniku posvetijo osebno</i>	5,15	
<i>V20. Zaposleni ne vedo, kakšne so potnikove potrebe</i>	4,90	
<i>V21. Podjetje deluje v najboljšem interesu potnikov</i>	4,83	
<i>V22. Vozni red letal je ustrezen</i>	5,23	

Najbolje ocenjena indikatorja pri dimenziji zanesljivosti (glej tabelo 6.3) sta bila V05. *Hitrost storitev je primerna* (5,85) in V06. *Potnik se lahko zanese, da mu bodo zaposleni pomagali* (5,85). Razlog za to vidim predvsem v majhnosti podjetja, pa tudi samega baznega letališča. Ker je Letališče Ljubljana majhno, kar pomeni, da pretok ljudi običajno ni velik kot na največjih letališčih, lahko potniki vse postopke opravijo relativno hitro. Letališča so običajno mesta, kjer pride do zastojev in čakanj, zato od tod običajno tudi izvira nezadovoljstvo s hitrostjo. Značilno je tudi, da letalske družbe preko svojih zaposlenih nudijo pomoč na katerikoli stopnji potovanja, tako tudi Adria Airways: potnik se lahko obrne na osebje za pomoč pri nakupu vozovnice, rezervaciji, za informacije v zvezi z letom in nadaljevanjem potovanja itd. Adria Airways je letalski prevoznik s 50-letno tradicijo, od tod tudi relativno visoka ocena pri spremenljivki V07.

Podjetje je zanesljiv letalski prevoznik (5,97). Ta ocena bi sicer lahko bila še boljša, saj je zanesljivost pomemben vidik pri izbiri letalskega prevoznika. Najslabše je bila ocenjena spremenljivka V08. *Leti so opravljani točno, po voznem redu (5,48).* Značilno je, da je to pri letalskemu potniku najbolj občutljiva tema. Čakanje v odhodu pomeni daljši čas čakanja na letališču, kar običajno zaradi množice drugih potnikov ni najbolj udobno, čakanje v prihodu pa lahko pomeni zamudo na naslednji let, kar potniku povzroči obilico preglavic.

Pri dimenziji odzivnost (glej tabelo 6.3) sta bili najboljše ocenjeni spremenljivki V10. *Podjetje ustrezno obvešča o vseh informacijah o letih (5,71)* in V11. *Zaposleni se odzovejo na dodatne prošnje (5,71).* Informiranje potnikov je pomembno še posebej, če pride do zamude ali do drugih nenavadnih okoliščin. Neinformiranost pri potnikih povzroča frustracije in nejevoljo. Najslabše je bila ocenjena dimenzija V13. *Zaposleni so preobremenjeni, da bi se odzvali na prošnje in vprašanja (5,19 – spremenljivka je bila rekodirana),* kar kaže na to, da zaposleni občasno lahko delujejo preobremenjeni, da bi se odzvali na vprašanja potnikov.

Pri dimenziji zaupanja (glej tabelo 6.3) so bili nadpovprečno dobri ocenjeni zaposleni (V16. *Zaposleni so prijazni: 6,14).* To je posledica – kot lahko trdim tudi iz lastne izkušnje – resnične skrbi zaposlenih za dobrobit vseh potnikov. Dobro so ocenjene tudi ostale spremenljivke: V14. *Podjetje je zaupanja vreden letalski prevoznik (5,71),* V15. *Zaposleni mi dajejo občutek varnosti in udobja (5,73)* in V17. *Znanje zaposlenih je ustrezno (5,76).* Dobre letalske družbe so zaupanja vredne in zaposlujejo visoko usposobljeno osebje, še posebej pilote, letalske mehanike in člane kabinskega osebja, ki skrbijo za varnost potnikov. Potnik pa se lahko zanese, da mu bodo zaposleni s svojim znanjem in ustrežljivostjo vedno na voljo za kakršnakoli vprašanja in pomoč. To se očitno odraža tudi pri Adria Airways.

Zadnja dimenzija kakovosti; empatija (glej tabelo 6.3) je bila v poprečju tudi najslabše ocenjena. Še najboljše je bila ocenjena spremenljivka V18. *Podjetje razume individualne potrebe potnikov (5,30).* To je posledica pripravljenosti in odzivnosti zaposlenih, pa tudi širokega izbora storitev in uslug, ki jih nudi Adria Airways. Potniku je na voljo široka paleta letov na različne evropske destinacije, ugoden vozni red (V22. *Vozni red letal je ustrezen; 5,23)* in sodelovanje z drugimi letalskimi družbami v sklopu mednarodnega združenja letalskih prevoznikov Star Alliance. Adria pa nudi tudi razne dodatne usluge, kot so: naročilo posebnega obroka med letom, posebna skrb za starejše ali mladoletne

potnike, rezervacija hotela ali avtomobila. Najslabše je bila ocenjena spremenljivka V21. *Podjetje deluje v najboljšem interesu potnikov* (4,83), kar morda lahko pripišemo splošnemu nezaupanju potnikov v organizacije in zavedanju, da te dejansko delujejo v prvi vrsti za lastno preživetje.

6.5.3 Povprečne vrednosti kakovosti zaposlenih

Zaposleni v storitvenem podjetju so največja vrednost takega podjetja, zato je pomembno, da so porabniki storitev z njimi zadovoljni v največji mogoči meri. Iz dela vprašalnika, ki se ukvarja s kakovostjo, sem izločil tiste indikatorje (glej tabelo 6.4), ki se nanašajo neposredno na zaposlene v podjetju. Takšnih je polovica indikatorjev iz celotnega vprašalnika. Povprečna vrednost kakovosti se je v primerjavi s povprečno vrednostjo kakovosti, kjer so bili uporabljeni vsi indikatorji (ostali se nanašajo na podjetje kot celoto), zvišala na 5,61 (povprečna vrednost pri 22 indikatorjih je bila 5,54). To kaže, da je zadovoljstvo z zaposlenimi večje kot pa zadovoljstvo s celotnim podjetjem.

Tabela 6.4 Povprečne vrednosti 11 indikatorjev kakovosti zaposlenih

	Povprečna vrednost – indikator	Kakovost zaposlenih
<i>V03. Zaposleni so lepo oblečeni in urejeni</i>	6,03	5,61
<i>V06. Potnik se lahko zanese, da mu bodo zaposleni pomagali</i>	5,85	
<i>V09. Zaposleni učinkovito opravljajo vse storitve</i>	5,72	
<i>V11. Zaposleni se odzovejo na dodatne prošnje</i>	5,71	
<i>V12. Zaposleni so vedno na voljo, ko jih potnik potrebuje</i>	5,54	
<i>V13. Zaposleni so preobremenjeni, da bi se odzvali na prošnje in vprašanja</i>	5,19	
<i>V15. Zaposleni mi dajejo občutek varnosti in udobja</i>	5,73	
<i>V16. Zaposleni so prijazni</i>	6,14	
<i>V17. Znanje zaposlenih je ustrezno</i>	5,76	
<i>V19. Zaposleni se potniku posvetijo osebno</i>	5,15	
<i>V20. Zaposleni ne vedo, kakšne so potnikove potrebe</i>	4,90	

6.5.4 Test interne konsistence spremenljivk s testom Kronbach-alfa

S prvim delom vprašalnika, ki je bil izdelan po merski lestvici SERVPERF, sem želel preveriti raven zaznane kakovosti med pogostimi potniki Adrie Airways. Kakovost je znotraj SERVPERFA razdeljena na pet dimenzij kakovosti, to so: fizični izgled, zanesljivost, odzivnost, zaupanje in empatija. S testom Kronbach-alfa sem preveril interno konsistenco med vsako spremenljivko petih dimenzij, da bi preveril, ali vsaka

posamezna spremenljivka ene od dimenzij odraža vrednosti, primerljive z ostalimi spremenljivkami (glej tabelo 6.5). Tehnično gledano kronbach-alfa ni statistični test, temveč koeficient zanesljivosti.

Tabela 6.5 Kronbach-alfa dimenzij kakovosti in ugleda

Indikatorji: kakovost (V.01–V.22)/ ugled (V.34–V.50)	Dimenzije kakovosti	Kronbach-alfa	Popravljen K-a
V.01 Podjetje uporablja moderna letala V.02 Izgled notranjosti letal je všečen V.03 Zaposleni so lepo oblečeni in urejeni V.04 Letala podjetja so dovolj udobna za potovanje	FIZIČNI IZGLED	0,811	/
V.05 Hitrost storitev je primerna V.06 Potnik se lahko zanese, da mu bodo zaposl. pomagali V.07 Podjetje je zanesljiv letalski prevoznik V.08 Leti so opravljene točno, po voznem redu V.09 Zaposleni učinkovito opravljajo vse storitve	ZANESLJIVOST	0,926	/
V.10 Podjetje ustrezno obvešča o vseh informacijah o letih V.11 Zaposleni se odzovejo na dodatne prošnje V.12 Zaposleni so vedno na voljo, ko jih potnik potrebuje V.13 Zaposleni so preobremenjeni, da bi se odzvali na prošnje in vprašanja	ODZIVNOST	0,662	0,897
V.14 Podjetje je zaupanja vreden letalski prevoznik V.15 Zaposleni mi dajejo občutek varnosti in udobja V.16 Zaposleni so prijazni V.17 Znanje zaposlenih je ustrezno	ZAUPANJE	0,778	/
V.18 Podjetje razume individualne potrebe potnikov V.19 Zaposleni se potniku posvetijo osebno V.20 Zaposleni ne vedo, kakšne so potnikove potrebe V.21 Podjetje deluje v najboljšem interesu potnikov V.22 Vozni red letal je ustrezen	EMPATIJA	0,496	0,777
V.34 Podjetje je zadovoljstvo potrošnikov zelo pomembno V.35 Ima zaposlene, ki ravnajo s potrošniki spoštljivo V.36 Ima zaposlene, ki skušajo ustreči potrebam potrošnik. V.37 Se trudi zadovoljiti svoje potrošnike V.38 Je pošteno do svojih potrošnikov V.39 Ima dobro vodstvo V.40 Bi bilo dobro biti v njem zaposlen V.41 Je boljši od svojih konkurentov V.42 Je finančno uspešno V.43 Se zdi, da ima vizijo poslovanja za prihodnost V.44 Prepoznava in izkorišča tržne priložnosti V.45 Ima kakovostno ponudbo V.46 Si prizadeva za ohranjanje in razvoj delovnih mest V.47 Je okoljevarstveno ozaveščeno V.48 Se odziva na potrebe ljudi in okolja V.49 Ne sprejema odločitev, ki bi oškodovale potrošnike V.50 Skrbi za to, da je potovanje varno	UGLED	0,919	/

Velja, da je koeficient zanesljivosti sprejemljiv, če je večji od 0,70! Kronbach-alfa treh dimenzij (FIZIČNI_IZGLED = 0,811, ZANESLJIVOST = 0,926, ZAUPANJE = 0,778) so dovolj visoke, da lahko upoštevamo pri nadaljnji analizi vse spremenljivke posameznih dimenzij. Pri dveh dimenzijah kakovosti (ODZIVNOST = 0,662, EMPATIJA 0,496) sta bila koeficienta zanesljivosti prenizka. Zato je bilo potrebno pregledati tudi interno korelacijo, ki nam pokaže med katerimi spremenljivkami je korelacija pozitivna in med katerimi ni. Korelacija je pozitivna, ko je večja od 0,3. Pri pregledu interne korelacije pri dimenziji *ODZIVNOST*, se je pokazalo da je potrebno odstraniti spremenljivko *V.13*, tako, da se je popravil tudi koeficient zanesljivosti na 0,897. Pri pregledu interne korelacije pri spremenljivki *EMPATIJA*, se je pokazalo, da je potrebno odstraniti spremenljivki *V.20* in *V.22*, s tem pa sem dosegel povečanje koeficienta zanesljivosti na 0,777.

V drugem delu vprašalnika sem meril ugled sestavljeno mersko lestvico, ki je vsebovala 17 indikatorjev (glej tabelo 6.5). Za 17 spremenljivk sem najprej preveril koeficient zanesljivosti, ki znaša 0,919; kar pomeni da je koeficient zanesljivosti med vsemi spremenljivkami dovolj visok in lahko pri nadaljnji analizi upoštevam vse spremenljivke.

6.5.5 Preverjanje linearne povezanosti posameznih dimenzij kakovosti z ugledom

Ko želimo napovedati eno spremenljivko z drugo, to storimo z linearno regresijo, ki oceni koeficiente linearne enačbe, ki vključuje eno ali več neodvisnih spremenljivk, ki najbolj napovejo odvisno spremenljivko.

Preveril bom, ali za pet dimenzij kakovosti lahko trdimo, da statistično značilno napovedujejo ugled. Za odvisno spremenljivko sem vzel novo spremenljivko, ki sem jo poimenoval *UGLED_IZP*, odvisne spremenljivke pa so vse novo izpeljane spremenljivke: *FIZIČNI_IZGLED*, *ZANESLJIVOST*, *ODZIVNOST*, *ZAUPANJE* in *EMPATIJA*. Vedenje porabnikov storitev je sicer težko napovedati, vendar pa lahko z multiplo regresijo napovemo niz spremenljivk, ki so dober napovednik nekega pojava, v našem primeru ugleda.

Tabela 6.6 Stopnja korelacije

Model	R	R kvadrat	Popravljeni R kvadrat
1	0,878	0,771	0,746

Stopnja korelacije (R) je 0,878, popravljena stopnja korelacije, ki upošteva število variabel in respondentov, pa je 0,771, kar pomeni, da stopnja korelacije pojasnjuje 77 % variance odvisne spremenljivke *UGLED_IZP* (glej tabelo 6.6).

Tabela 6.7 Analiza variance

Model		Seštevek kvadratov	F	Signifikanca
1	Regresija	128,230	114,458	0,000
	Ostanek	38,091		
	Skupaj	166,322		

- Napovedniki: (Konstanta), EMPATIJA, FIZICNI_IZGLED, ZAUPANJE, ZANESLJIVOST, ODZIVNOST
- Odvisna spremenljivka: UGLED_IZP

Analiza variance (ANOVA) nam pove, ali je uporabljeni model značilno boljši pri napovedovanju rezultata, kot pa če bi le ugibali na podlagi podatkov (glej tabelo 6.7). Vrednost F je 114,46 pri signifikanci, manjši od 0,05 ($p < 0,01$). Zaključimo lahko, da nam uporabljeni model statistično značilno pomaga pri napovedovanju rezultata, oziroma pri stopnji signifikance $\alpha = 0,05$ obstaja dovolj dokazov, da lahko rečemo, da je vsaj eden od uporabljenih napovednikov (dimenzije zaznane kakovosti) dober indikator stopnje ugleda.

Tabela 6.8 Analiza parametrov

		Nestandardni koeficienti		Standardni koeficienti	t	Sig.
	B	Std. napaka	Beta			
1	Konstanta	0,839	0,257		3,266	0,01
	FIZIČNI IZGLED	0,074	0,057	0,073	1,297	0,197
	ZANESLJIVOST	0,386	0,069	0,493	5,589	0,000
	ODZIVNOST	-0,265	0,071	-0,346	-3,749	0,000
	ZAUPANJE	-0,089	0,059	-0,095	-1,513	0,132
	EMPATIJA	0,663	0,056	0,0781	11,824	0,000

Analiza parametrov našega modela (glej tabelo 6.8) nam pove, katere spremenljivke značilno prispevajo k napovedovanju ugleda. Pri pregledu razmerja med ugledom in njegovimi napovedniki (vrednost B) vidimo, ali gre za pozitivno ali negativno povezanost. Vidimo, da so vrednosti pozitivne pri *FIZIČNI_IZGLED* (0,074), *ZANESLJIVOST* (0,386) in *EMPATIJA* (0,663). Vrednosti pa so negativne pri

ODZIVNOST (-0,265) in *ZAUPANJE* (-0,089). Povedano z drugimi besedami: ko fizični izgled, zanesljivost in empatija naraščajo, narašča tudi ugled. Glede na podatke pa je negativna povezanost med odzivnostjo in zaupanjem, kar pomeni, da manjša, kot bosta odzivnost in zaupanje, večji bo ugled.

Vsaka od teh vrednosti ima tudi svojo standardno napako, ki nam pove, kako bi se te vrednosti razlikovale pri različnih vzorcih. Če je t-test posamezne vrednosti b »značilen« (p<0,05), potem lahko rečem, da posamezen napovednik statistično značilno prispeva k uspešnosti postavljenega modela. Manjša, kot je vrednost signifikance, in večja, kot je vrednost t, večji je prispevek tega napovednika. V našem primeru lahko vidimo, da je signifikanca spremenljivke *FIZIČNI_IZGLED* enaka 0,2, kar pomeni, da ta spremenljivka ni dober napovednik ugleda, majhna je tudi vrednost t (1,3). Za spremenljivki *ZANESLJIVOST* (b=0,39 t=5,59 p<0,01) in *EMPATIJA* (b=0,64 t=11,84 p<0,01) lahko trdimo, da sta dobra napovednika ugleda, saj sta vrednosti t veliki, signifikanca pa majhna. Iz vrednosti Beta pa lahko razberemo, da ima empatija ($\beta=0,78$) večji vpliv na ugled kot pa zanesljivost ($\beta=0,49$).

Spremenljivki *ODZIVNOST* in *ZAUPANJE* sta negativno povezani z ugledom, vendar pa je pri slednji signifikanca prevelika (p=0,13), da bi lahko rekli, da je zaupanje dober napovednik ugleda. Nasprotno pa bi lahko trdili za odzivnost (p<0,01 t= -0,346), kjer lahko sklepamo, da manjša, kot je odzivnost, večji je ugled. Iz vsega navedenega ne moremo sklepati, da je zaznana kakovost dober napovednik ugleda, saj sta glede na rezultate le dve dimenziji kakovosti dobra napovednika ugleda.

6.6 PREVERJANJE HIPOTEZ IN KONČNE UGOTOVITVE

Kot sestavni del sem v diplomsko nalogo vključil nekaj hipotez, ki sem jih preveril v svoji raziskavi. Pri vseh hipotezah zavzema osrednjo vlogo koncept zaznane kakovosti, o katerem sem tudi pisal v svoji diplomski nalogi. Po opravljeni analizi sem ugotovil naslednje:

Prva zastavljena hipoteza je splošna in govori o ravni zaznane kakovosti, kot jo dojemajo pogosti potniki Adrie. Pri razponu ocen med 1 in 7 je bila dosežena povprečna ocena 5,54. Na podlagi tega ugotavljam, da je zaznana kakovost v podjetju Adria Airways visoka, ni pa razloga, da bi si lahko odgovorni v Adrii Airways oddahnili. Zadovoljstvo z zaposlenimi je visoko, potniki podjetju zaupajo, hitrost vseh storitev pa je primerna. K izboljšanju kakovosti bi prispevalo predvsem individualno posvečanje

potnikovim željam, kar sicer vedno ni mogoče, treba pa se je zavedati, da nekateri potniki pričakujejo več kot pa samo polet iz ene točke v drugo. Podjetje pa mora vse skupine zaposlenih opremiti z ustreznim znanjem in jih ne preobremeniti z delom, saj se preobremenjeni zaposleni težje posvečajo individualnim željam potnikov. Izkazalo se je tudi, da je izredno pomembna točnost letal, zato je pomembno, da se ta držijo voznega reda, kolikor se le da, če seveda ni ovira vreme ali druge okoliščine, ki se jih ne da nadzirati. Do večine zamud običajno pride zaradi vremenskih razmer, pretehtati pa moramo, ali je na primer smiselno čakati z odhodom letala zaradi zamude ene skupine potnikov in s tem ogroziti tiste potnike, ki imajo na drugem letališču še povezovalni let. Kljub temu pa prvo hipotezo sprejmemo, zaznana kakovost storitev v podjetju Adria Airways je visoka.

V drugi hipotezi sem se osredotočil le na zaposlene in zadovoljstvo med pogostimi potniki. Pri tem je potrebno omeniti, da potnik običajno pride v stik le s člani kabinskega osebja, če je kupil vozovnico osebno, pa tudi s prodajnim osebjem. Ostale skupine zaposlenih, ki skrbijo za nemoteno operacijo, običajno ostanejo neopažene: tehnično osebje, osebje, ki poskrbi za potnike ob prihodu na letališče in za izgubljeno prtljago, pa tudi piloti, ki jih potniki slišijo le preko objav. Že pri analizi raziskave o zadovoljstvu, ki jo opravljajo pri Adrii, se je pokazalo, da so člani kabinskega osebja in prodajno osebje med najbolj ocenjenimi indikatorji kakovosti, zato sem to preveril tudi sam. Pri izračunu povprečne ocene med tistimi indikatorji, ki se neposredno nanašajo na zaposlene v podjetju, sem prišel do še višje povprečne ocene, ki je bila 5,61. Med višje ocenjenimi so bile urejenost in uniforme zaposlenih (6,03), zanesljivost zaposlenih (5,85) in prijaznost zaposlenih (6,14). Drugo hipotezo lahko v celoti potrdim. Iz tega je razvidno, da v podjetju zaposlujejo kakovosten kader, ki dobro dela, to pa se vidi tudi pri zadovoljstvu potnikov.

Pri tretji hipotezi sem želel preveriti, ali zaznana kakovost vpliva na ugled podjetja, kot ga vidijo porabniki. Pri tem sem poleg vprašalnika SERVPERF uporabil še vprašalnik za merjenje ugleda CBR. Iz rezultatov sem lahko ugotovil, da sta le dve dimenziji (zanesljivost in empatija) zaznane kakovosti dobra napovednika ugleda, za dve dimenziji lahko rečemo, da sploh nista napovednika ugleda (fizični izgled in zaupanje), medtem ko je bila povezanost pri zadnji dimenziji (odzivnost) negativna, kar bi pomenilo, da manjša, kot je odzivnost, višji bo ugled. Zaradi vsega naštetega zadnje hipoteze ne morem potrditi.

Pred zaključkom bi se posvetil še uporabnosti samega vprašalnika, ki sem ga uporabil, predvsem tistemu delu, ki se ukvarja s kakovostjo storitev, saj ustreznost različnih metod merjenja problematiziram tudi v svojem diplomskem delu. Vprašalnik SERVPERF je bil izdelan kot odziv na SERVQUAL, ta pa je bil sestavljen na podlagi raziskav med porabniki storitev z različnih storitvenih področij in naj bi bil kot tak uporaben za ocenjevanje kakovosti najrazličnejših storitev. Kot pa ugotavljajo že avtorji, se vprašalnik lahko minimalno prilagodi, tako da ustreza specifikam posameznih storitvenih okolij.

Temu sem sledil tudi sam, vendar sem po izvedbi lastne raziskave in prebiranju teorije, ki se osredotoča predvsem na dimenzije kakovosti letalske storitve, prišel do zaključka, da je 22 indikatorjev, ki opredeljujejo kakovost storitev po metodi SERVPERF, premalo obsežnih, da bi lahko zajeli kompleksno storitev, kot je letalski prevoz. Vprašalnik SERVPERF bi bil v tem primeru uporaben le kot indikator, da je nekaj narobe, vendar pa iz rezultatov ne bi razbrali ključnih pomanjkljivosti v kakovosti, ki običajno zmotijo letalskega potnika, npr.: kakovost in izbor pijače, zabavna elektronska oprema (glasba, ekrani, predvajanje filmov) itd. Pomembnost teh elementov letalske storitve se je pokazala tudi v anketiranju, ki ga izvajajo v podjetju Adria Airways. Anketa, ki jo uporabljajo v podjetju Adria Airways zajema vse elemente letalske storitve od začetka pa do konca potovanja.

Strinjam se sicer z vlogo pričakovanj pri oceni zaznane kakovosti, vendar se mi zdi način merjenja, kot ga ponuja SERVQUAL neprimeren, predvsem zaradi zahtevnosti izvedbe ocenjevanja in obsežnosti ankete. Merjenje zaznane kakovosti storitev s SERVPERF-om sicer olajša izvedbo anketiranja, vendar se ne ukvarja neposredno s pričakovanji. Pri tem bi omenil zanimiv poskus združitve ocenjevanja pričakovanj in izvedbe, kot ga predlaga Robledo (2001) v svojem merskem inštrumentu »SERVPEX«, kjer posamezne indikatorje kakovosti (izvedbo storitve) oceniš glede na to, kako dobro so se odrezali glede na pričakovanja na lestvici od *Mnogo slabše od pričakovanj* do *Mnogo boljše od pričakovanj*.

Na podlagi vsega povedanega predlagam tudi lasten vprašalnik, ki po mojem mnenju zajema kompleksnost letalske storitve, upošteva relevantno teorijo s področja zaznane kakovosti in teorijo, ki se nanaša na dimenzije kakovosti letalskih storitev. Pri sestavi vprašalnika pa sem se oprl tudi na lastne izkušnje, ki sem jih pridobil z opravljanjem

dela člana kabinskega osebja. Koncept vprašalnika je viden v prilogi C. Vprašalnik vsebuje 32 (37) indikatorjev kakovosti, ohranjenih je prvotnih pet dimenzij zaznane kakovosti storitev (glej poglavje 4.1). Nadaljnji razmislek o primernosti in dodajanju drugih indikatorjev bi sicer bil še potreben. Vprašalnik vsebuje tudi kontrolna vprašanja za posamezne dimenzije zaznane kakovosti in indikatorje (5), ki se nanašajo na okoljski vidik oz. kakovost okolja v katerem živimo in v katerem deluje podjetje.

6.7 ZAKLJUČEK

Živimo v svetu hitrih sprememb, ki jim je potrebno dnevno slediti in se jim prilagajati. Tako je tudi v poslovnem svetu, kjer postaja storitveni sektor vedno pomembnejši, saj storitve v svojo ponudbo vključujejo tudi podjetja, ki proizvajajo izdelke. Pri tem je ključno, da storitve izvajamo kakovostno in zanesljivo, saj porabniki pričakujejo, da bodo vedno znova prejeli enako kakovost storitev. Pomen kakovosti se je pokazal pri prodoru podjetij iz Japonske na svetovni trg, ki so uspela v svoje izdelke in storitve vgraditi celovito kakovost in to uspešno prodati na trgu. Kakovost storitev pa je pomembna tudi na dozorelih trgih, kjer konkurenca hitro sledi vsem spremembam in nam lahko konkurenčno prednost prinese le kakovostno izvajanja storitev oz. osredotočenje na funkcijsko dimenzijo kakovosti. Pogoj, da uspešno upravljamo s kakovostjo, je poznavanje lastnosti storitev in vpliva, ki ga imajo te na storitveni marketing. Kakovost storitev lahko obravnavamo z različnih stališč. Zaznana kakovost storitev, ki zajema osrednjo vlogo v diplomskem delu, je drugačna od dejanske kakovosti, saj je rezultat različnih subjektivnih dejavnikov, ki pa pri oceni objektivne kakovosti niso pomembni. Pri tem se je potrebno zavedati tudi vloge predhodnih stikov s storitvijo oz. serije stikov s storitvijo, saj vsaka predhodna zaznava kakovosti vpliva tudi na naslednjo zaznavo kakovosti. Lahko pa si porabnik storitve oblikuje zaznavo kakovosti, ne da bi izkusil storitev, preko govoric in oglaševanja. Ponudniki storitev se morajo zavedati, da lahko pride do pomanjkljive kakovosti na različnih ravneh, vrzel med pričakovano storitvijo in zaznano storitvijo pa je le funkcija drugih vrzeli. Za uspešno upravljanje kakovosti je potrebno prepoznati vse vrzeli pomanjkljive kakovosti in ponuditi novo izboljšano storitev, ki se odraža v zadovoljstvu porabnikov in ponovnem nakupu oz. povečanju števila porabnikov storitev.

Vsa našeta spoznanja so še posebej pomembna v letalski industriji, kjer se ponudniki letalskih prevozov na eni strani spopadajo s hudo konkurenco, na drugi pa z zahtevo

letalskih potnikov po čim višji kakovosti in tem nižji ceni vozovnic. Uspeh zagotavlja le ponudba kakovostnih storitev in prilagoditev stopnje kakovosti ter cene vozovnice specifičnim potrebam različnih segmentov potnikov, saj so se številni potniki pripravljene odpovedati udobju za nižjo ceno letalske vozovnice. Temu spoznanju se je najlažje prilagoditi tako, da se letalske družbe osredotočijo le na en segment potnikov, ki mu potem prilagodijo celoten poslovni model družbe. Družbe, ki poskušajo ugoditi vsem segmentom potnikov, se spopadajo s težavami. Delni uspeh jim omogoča uporaba računalniško vodenega tarifnega sistema cen vozovnic, ki omogoča, da prodajo točno določenemu potniku točno določeno vozovnico po točno določeni ceni. Tako je na primer značilno, da je cena povratne vozovnice dražja, če sta odhod in povratak v istem dnevu med tednom, ker je to značilnost poslovnega potovanja, za razliko od običajno cenejše povratne vozovnice med vikendom, kar je bolj značilno za turiste.

Spremljanje kakovosti preko anketiranja potnikov je ena od bolj razširjenih metod spremljanja kakovosti storitev v letalskih družbah. Omogoča, da v vzorec zajamemo večje število potnikov, podatke pa lahko hitro obdelamo. Letalska storitev je obsežen »izdelek«, ki zajema veliko več kot pa le prevoz z letalom, zato je potrebno kompleksnost letalske storitve v celoti prenesti tudi na vprašalnik za merjenje kakovosti storitev, da dobimo relevantno oceno zaznane kakovosti. Tudi tu pa se je potrebno zavedati, da bodo različni segmenti potnikov različno vrednotili posamezne indikatorje kakovosti, in to tudi upoštevati pri interpretaciji rezultatov in prenosu teh v marketinško strategijo.

Zaznano kakovost storitev sem pri slovenskem letalskem prevozniku preveril tudi sam. Izkazalo se je, da je zaznana kakovost storitev visoka, še posebej pa so bili anketiranci zadovoljni s kakovostjo opravljanja storitev zaposlenih. Za edinega slovenskega prevoznika je pomembno ne samo, da zagotavlja visoko kakovost storitev, ampak tudi, da predstavlja slovenske vrednote in odprtost Slovenije za tuje poslovneže in obiskovalce naše dežele. Dobra letalska povezanost glavnega mesta z drugimi evropskimi prestolnicami je pomembna, ker omogoča dostop na mnogo večje trge tujih držav. To je priložnost tako za domače kot tudi za tuje poslovneže in podjetja. Prisotnost nacionalnega prevoznika je pomembna tudi zato, ker je zaradi majhnosti našega trga le-ta nezanimiv za tuje letalske prevoznike, zato bi bilo pomembno, da Adria Airways utrdi svoj položaj na domačem trgu in celotnem območju nekdanje Jugoslavije, kjer je podjetje prisotno že vse od osamosvojitve. Visoko ocenjena

kakovost je tudi odraz zadovoljstva zaposlenih s lastnim delom. V podjetju pa bodo morali biti pozorni, ali bodo gospodarska kriza in posledično slabši poslovni rezultati ter zmanjševanje plač vplivali na zadovoljstvo zaposlenih. Tisti zaposleni, ki so v stalnem stiku s potniki, imajo tudi največji vpliv na zaznano kakovost storitev, zato je pomembno, da so zaposleni zadovoljni in da imajo na voljo vsa sredstva, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela.

V življenju pa ni pomembna samo kakovost storitev in izdelkov, ampak tudi kakovost življenja in okolja. Zaradi vedno večjega vpliva, ki ga ima delovanje letalskih družb na okolje, bi moral vsak potnik in vsako podjetje preučiti možnosti po zmanjševanju negativnega vpliva potovanja na okolje. Prevoz z avtomobilom sicer odda več CO₂, vendar pa so izpusti iz letal bolj škodljivi, saj se odložijo neposredno v ozračje. Poskus zmanjševanja izpusta toplogrednih plinov in uporaba biogoriv bi se moral začeti že pri proizvajalcih letal, letalske družbe bi morale kupovati ustrezna letala, urejena bi morala biti zakonodaja s področja onesnaževanja okolja pri letalskih prevoznikih, porabniki letalskih prevozov pa bi morala višje vrednotiti tiste letalske prevoznike, ki izpolnjujejo vse zahtevane kriterije. Z vedno večjo priljubljenostjo letalskih prevozov se bo izpust CO₂ še povečal, če ne bo prišlo do sprememb, pa lahko letalska industrija postane največji kontributor globalnega segrevanja. Zaključujem pa s parafrazo popularne fraze »Samo nebo je omejitvev« (an. Sky is the limit): tudi nebo ima omejitvev!

7 LITERATURA

- *Adria Airways*. Dostopno prek: <http://www.adria.si> (5. januar 2010).
- Berry, Leonard in A. Parasuraman. 1991. *Marketing services, Competing through quality*. New York: Macmillian, Inc.
- Bitner, Jo Marry. 1990. Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses *The Journal of Marketing* 54 (2). Dostopno prek: <http://links.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/1251871?seq=2> (4. oktober 2010).
- Bolton, Ruth N. in James H. Drew. 1991. A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes. *The Journal of Marketing* 55 (1). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/1252199?origin=JSTOR-on-page> (4. oktober 2010).
- Carlzon, Jan. 1987. *Moments of truth*. New York: Ballinger Publishing Company.
- Chang, Yu-Hern in Chung-Hsing Yeh. 2002. A survey analysis of service quality for domestic airlines. *European Journal of Operational Research* 139 (1). Dostopno prek: http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VCT-453FVY0-C&_user=4776866&_coverDate=05%2F16%2F2002&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_acct=C000033658&_version=1&_urlVersion=0&_userid=4776866&md5=7bb9af2050f6ac3a6e83fadee0b7f8ce&searchtype=a (5. oktober 2010).
- Chen, Ching-Fu. 2008. Investigating structural relationships between service quality, perceived value, satisfaction, and behavioral intentions for air passengers: Evidence from Taiwan. *Transportation Research Part A: Policy and Practice* 42 (4). Dostopno prek: http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VG7-4S0B2G6-1&_user=4776866&_coverDate=05%2F31%2F2008&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_acct=C000033658&_version=1&_urlVersion=0&_userid=4776866&md5=68ebc7a64800541c8e3a792a0d000232&searchtype=a (5. oktober 2010).
- Cronin, J. Joseph in Taylor, Steven A. 1992. Measuring Service Quality: Reexamination and Extension. *Journal of Marketing* 56 (3). Dostopno prek:

- <http://links.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/1252296?seq=1> (23. september 2010).
- --- 1994. SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing* 58 (1): 125-131.
 - Doganis, Rigas. 2001. *The Airline Business in the 21st Century*. New York: Routledge. Dostopno prek: **GoogleBooks**.
 - --- 2002. *Flying Off Course: The Economics of International Airlines*. New York: Routledge. Dostopno prek: **GoogleBooks**.
 - Evropska komisija. 2009. *Izgubljena prtljaga*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/news/transport/090731_sl.htm (8. oktober 2010).
 - *European aviation safety agency*. Dostopno prek: <http://www.easa.europa.eu> (23. september 2010).
 - Grönroos, Christian. 2000. *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
 - Gupta, Garima in Jain Sanyaj K., 2004. Measuring Service Quality: Servqual vs. Servperf Scale. *Vikalpa: The Journal of Decision Makers* 29 (2). Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&hid=6&sid=ba49004e-7e95-421f-a42c-863d72aed667%40sessionmgr10> (19. september 2010).
 - Holmlund, Maria. 2004. Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels. *Industrial Marketing Management* 33 (4). Dostopno prek: http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V69-48S2RV6-1&_user=4776866&_coverDate=05%2F31%2F2004&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_acct=C000033658&_version=1&_urlVersion=0&_userid=4776866&md5=a04312efa3769b04ed6cc2590256238b&searchtype=a (4. oktober 2010).
 - --- 2006. A definition, model, and empirical analysis of business-to-business relationship quality. *International Journal of Service Industry Management* 19 (1). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?articleid=1714549&show=html> (13. maj 2010).

- Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: Strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Studio Marketing.
- --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kaldenberg, Dennis, Harold Koenig in James H. McAlexander. 1994. Service Quality Measurement. *Journal of Health Care Marketing* 4 (3). Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?vid=1&hid=6&sid=d5d2490a-b003-48c5-a938-3fd379b43e53%40sessionmgr14&bdata=JnNpdGU9ZWwhv c 3 QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=buh&AN=9503071681> (19. september 2010).
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Landrum, Hollis, Daniel Peak, Victor Prybutok in Xiaoni Zhang. 2009. Measuring IS System Service Quality with SERVQUAL: Users' Perceptios of Relative Importance of the Five SERVPERF Dimensions. *Informing Science: The international Journal of an Emerging Transdiscipline* 12. Dostopno prek: <http://inform.nu/Articles/Vol12/ISJv12p017-035Landrum232.pdf> (20. september 2010).
- Liljander, V. in T. Strandvik. 1995. The nature of customer relationships in services. *Advances in services marketing and management* (4): 141–168.
- *Mediana*. Dostopno prek: <http://www.mediana.si> (24. september 2010).
- *Mednarodna organizacija za standardizacijo*. Dostopno prek: <http://www.iso.org> (18. maj 2010).
- Ministrstvo za promet. 2010. *Delovna področja*. Dostopno prek: http://www.mzp.gov.si/si/delovna_podrocja/letalstvo (23. september 2010).
- Nelson, Phillip. 1970. Information and consumer behaviour. *Journal of Political Economy* 78 (2): 311-329.
- Novak, Rajko. 2001. *Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- O'Connell, John F. in Williams, George. 2005. Passengers' Perception of low cost airlines and full service carriers. *Journal of Air Transport Management* 11. Dostopno prek: <http://www.airneth.com/.../303-passengers-perceptions-of-low-cost-airlines-and-full-service-carriers-a-case-study-involving-ryanai.html> (23. marec 2010).

- Oliver, Richard L. 1997. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill. Dostopno prek: **Google Books**.
- Olsen, Svein Ottar. 2002. Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty. *Academy of Marketing Science Journal* 30 (3). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdlink?Ver=1&Exp=10-032015&FMT=7&DID=125616731&RQT=309&cfc=1> (4. oktober 2010).
- Ostrowski, L. Peter, Terrence V. O'Brien in Geoffrey L. Gordon. 1993. Service Quality and Customer Loyalty in the Commercial Airline Industry. *Journal of Travel Research* 32 (2): 16–24.
- Parasuraman, A, Valarie A. Zeithaml in Leonard Berry. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Further Research. *The Journal of Marketing* 49 (4): 41-40.
- --- 1988. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *The Journal of Marketing* 52 (2). Dostopno prek: <http://links.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/1251263?seq=4> (4. oktober 2010).
- --- 1994a. Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for further research. *The Journal of Marketing* 58 (1): 111-124.
- --- 1994b. Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing* 70 (3). Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&hid=9&sid=5eca78f3-c81e-4883-bc0b-4245c740cdab%40sessionmgr4> (11. oktober 2010).
- Park, Jin-Woo in Rodger Robertson. 2004. The effect of airline service quality on passengers' behavioural intentions: a Korean case study. *Journal of Air Transport Management* 10 (6). Dostopno prek: http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VGP-4CX04P5-1&_user=4776866&_coverDate=11%2F30%2F2004&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_sort=d&_docanchor=&_view=c&_acct=C000033658&_version=1&_urlVersion=0&_userid=4776866&md5=263a18efe9d63064fbc0394e670e55eb&searchtype=a (5. oktober 2010).

- Robledo, Marco Antonio. 2001. Measuring and managing service quality: Integrating customer expectations. *Managing Service Quality* 11 (1). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdlink?Ver=1&Exp=10-20-2015&FM T =7&DID=266741391&RQT=309&cfc=1> (21. oktober 2010).
- Rust, Roland in Richard Oliver. 1994. *Service quality: new directions in theory and practice*. California: SAGE Publications.
- Slovenski inštitut za standardizacijo. Dostopno prek: <http://www.sist.si> (18. maj 2010).
- Stergar, Aleš. 2010. Redni prevozniki dol, nizkocenovni pa močno gor. *Delo*, (13. Februar).
- Teas, R. Kenneth. 1993. Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality. *The Journal of Marketing* 57 (10): 18-34.
- Truitt, L.J. in R. Haynes. 1994. Evaluating service quality and productivity in the regional airline industry. *Transportation Journal* 33 (2). Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&hid=9&sid=9187b066-4b03-46d1-ba98-83bb31ac8a38%40sessionmgr14> (10. oktober 2010).
- Tsaur, Sheng-Hshiang, Te-Yi Chang in Chang-Hua Yen. 2002. The evaluation of airline service quality by fuzzy MCDM. *Tourism Management* 23 (2). Dostopno prek: http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V9R-44SJGHT-1&_user=4776866&_coverDate=04%2F30%2F2002&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_acct=C000033658&_version=1&_urlVersion=0&_userid=4776866&md5=64c50380326ccc338038db06eb7a45ec&searchtype=a (6. oktober 2010).
- Walsh, Gianfranco, Sharon E. Beatty in Edward m.k. Shiu. 2009. The customer-based corporate reputation scale: Replication and short form. *Journal of Business Research* (62): 924-930.
- Zeithaml, Valarie A. 1996. *Services marketing*. Singapore: McGraw-Hill Companies, Inc.
- --- 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *The Journal of Marketing* 52 (7): 2-22.

PRILOGE

Priloga A: Vprašalnik

Spoštovani-a anketiranec-ka!

Sem študent Fakultete za družbene vede in za potrebe diplomske naloge izvajam anketo, ki se nanaša na kakovost storitev in ugled v podjetju Adria Airways d.d. Lepo bi vas prosil za sodelovanje v anketi, ki je seveda anonimna. Rezultati ankete bodo uporabljeni zgolj v študijske namene.

Razlaga stopenj strinjanja z izjavami (od 1 do 7): **1** Sploh ne drži, **2** Večinoma ne drži, **3** Občasno ne drži, **4** Niti ne drži, niti drži, **5** Občasno drži, **6** Večinoma drži, **7** Popolnoma drži

1. Naštete so trditve o kakovosti storitev. Oceniti koliko posamezne trditve veljajo za podjetje Adria Airways.

Trditev	Sploh drži	ne	Popolnoma drži	Ne vem				
1. Podjetje uporablja moderna letala.	1	2	3	4	5	6	7	9
2. Izgled notranjosti letal je všečen.	1	2	3	4	5	6	7	9
3. Zaposleni so lepo oblečeni in urejeni.	1	2	3	4	5	6	7	9
4. Letala podjetja so dovolj udobna za potovanje.	1	2	3	4	5	6	7	9
5. Hitrost storitev je primerna.	1	2	3	4	5	6	7	9
6. Potnik se lahko zanese, da mu bodo zaposleni pomagali.	1	2	3	4	5	6	7	9
7. Podjetje je zanesljiv letalski prevoznik.	1	2	3	4	5	6	7	9
8. Leti so opravljani točno, po voznem redu.	1	2	3	4	5	6	7	9
9. Zaposleni učinkovito opravljajo vse storitve.	1	2	3	4	5	6	7	9
10. Podjetje ustrezno obvešča o vseh informacijah o letih.	1	2	3	4	5	6	7	9
11. Zaposleni se odzovejo na dodatne prošnje.	1	2	3	4	5	6	7	9
12. Zaposleni so vedno na voljo, ko jih potnik potrebuje.	1	2	3	4	5	6	7	9
13. Zaposleni so preobremenjeni, da bi se odzvali na prošnje in vprašanja.	1	2	3	4	5	6	7	9
14. Podjetje je zaupanja vreden letalski prevoznik.	1	2	3	4	5	6	7	9
15. Zaposleni mi dajejo občutek varnosti in udobja.	1	2	3	4	5	6	7	9
16. Zaposleni so prijazni.	1	2	3	4	5	6	7	9
17. Znanje zaposlenih je ustrezno.	1	2	3	4	5	6	7	9
18. Podjetje razume individualne potrebe potnikov.	1	2	3	4	5	6	7	9
19. Zaposleni se potniku posvetijo osebno.	1	2	3	4	5	6	7	9
20. Zaposleni ne vedo kakšne so potnikove potrebe.	1	2	3	4	5	6	7	9
21. Podjetje deluje v najboljšem interesu potnikov.	1	2	3	4	5	6	7	9
22. Vozni red letal je ustrezen.	1	2	3	4	5	6	7	9

2. Na lestvici od 1 do 7 (kjer je 1 zelo nizek ugled, 7 zelo visok ugled) označite kako ugledno je po vašem mnenju podjetje Adria Airways.

Podjetje ima

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Podjetje ima 9

ZELO NIZEK **ZELO VISOK** (ne vem/ ne
ugled **ugled** morem oceniti)

3. Našteti je nekaj trditev, za katere nas zanima, v kolikšni meri menite, da veljajo za podjetje Adria Airways.

Trditev	Sploh drži	ne	Popolnoma drži	Ne vem			
1. Ni mi vseeno kaj se dogaja s podjetjem.	1	2	3	4	5	6	7	9
2. Ni me sram, da uporabljam izdelke/storitve podjetja.	1	2	3	4	5	6	7	9
3. Vrednote podjetja so zelo podobne mojim lastnim vrednotam.	1	2	3	4	5	6	7	9
4. Imam občutek, da je podjetje del mene.	1	2	3	4	5	6	7	9
5. Razjezi me, ko slišim slabo govoriti o podjetju.	1	2	3	4	5	6	7	9
6. Osebnost bi bil prizadet, če bi podjetje v celoti prodali tujcem.	1	2	3	4	5	6	7	9
7. Podjetje brez zadrege priporočim prijateljem, družini in znancem.	1	2	3	4	5	6	7	9
8. Z nakupi izdelkov/storitev podjetja sem zadovoljen.	1	2	3	4	5	6	7	9
9. Še naprej mislim kupovati izdelke/storitve podjetja.	1	2	3	4	5	6	7	9
10. Nakup delnic podjetja se mi zdi dobra naložba.	1	2	3	4	5	6	7	9

4. Našteti je nekaj trditev, za katere nas zanima, v kolikšni meri menite, da veljajo za podjetje Adria Airways.

Trditev	Sploh drži	ne	Popolnoma drži	Ne vem			
1. Je podjetje, ki mu je zadovoljstvo potrošnikov zelo pomembno.	1	2	3	4	5	6	7	9
2. Ima zaposlene, ki ravnajo s potrošniki spoštljivo.	1	2	3	4	5	6	7	9
3. Ima zaposlene, ki skušajo ustreči potrebam potrošnikom.	1	2	3	4	5	6	7	9
4. Se trudi zadovoljiti svoje potrošnike.	1	2	3	4	5	6	7	9
5. Je pošteno do svojih potrošnikov.	1	2	3	4	5	6	7	9
6. Ima dobro vodstvo.	1	2	3	4	5	6	7	9
7. Bi bilo dobro biti v njem zaposlen.	1	2	3	4	5	6	7	9
8. Je boljši od svojih konkurentov.	1	2	3	4	5	6	7	9
9. Je finančno uspešno.	1	2	3	4	5	6	7	9

10.	Se zdi, da ima vizijo poslovanja za prihodnost.	1	2	3	4	5	6	7	9
11.	Prepoznava in izkorišča tržne priložnosti.	1	2	3	4	5	6	7	9
12.	Ima kakovostno ponudbo.	1	2	3	4	5	6	7	9
13.	Si prizadeva za ohranjanje in razvoj novih delovnih mest.	1	2	3	4	5	6	7	9
14.	Je okoljevarstveno ozaveščeno.	1	2	3	4	5	6	7	9
15.	Se odziva na potrebe ljudi in okolja.	1	2	3	4	5	6	7	9
16.	Ne sprejema poslovnih odločitev, ki bi oškodovala potrošnike.	1	2	3	4	5	6	7	9
17.	Skrbi za to, da je potovanje varno.	1	2	3	4	5	6	7	9

5. Našteti je nekaj trditev, za katere nas zanima, v kolikšni meri menite, da veljajo za podjetje Adria Airways.

Trditev		Sploh drži				Popolnoma drži			Ne vem
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	
1.	Lahko bi rekel, da sem lojalen podjetju.	1	2	3	4	5	6	7	9
2.	Podjetje se mi zdi zanesljiv partner v odnosu s stranko.	1	2	3	4	5	6	7	9
3.	Podjetje je organizacija z veliko strokovnega znanja.	1	2	3	4	5	6	7	9
4.	Informacije, ki jih daje podjetje so verodostojne.	1	2	3	4	5	6	7	9
5.	Na podjetje se lahko zanesem.	1	2	3	4	5	6	7	9
6.	Podjetju zaupam.	1	2	3	4	5	6	7	9
7.	Podjetje zanimajo zgolj lastni interesi.	1	2	3	4	5	6	7	9
8.	Podjetje je odkrito in pošteno v svojih dejanjih.	1	2	3	4	5	6	7	9

6. Sedaj vas prosimo, če podate še nekaj osebnih podatkov, ki so potrebni za obdelavo vprašalnika.

Starost (napišite): _____

Vaš spol (obkroži): Moški / Ženski

Država vašega stalnega bivališča (napišite): _____

Vaši dohodki: Pod 1000 € / Med 1000 € in 1500 € / Med 1500 € in 2000 € / Nad 2000 €

Kako pogosto potujete z Adria Airways (obkrožite): Vsak teden / Nekajkrat mesečno / Nekajkrat letno / Manj kot nekajkrat letno / Samo enkrat

Hvala za vaše sodelovanje!

Priloga C: Koncept vprašalnika za merjenje kakovosti letalske storitve

Spoštovane potnice in potniki pred vami se nahaja vprašalnik o kakovosti storitev, ker vaše mnenje cenimo, vas prosimo, da si vzamete nekaj minut za izpolnitev tega vprašalnika.

1. Naštete so posamezne trditve za katere morate oceniti kako dobro se je v posameznih kategorijah odrezalo podjetje glede na vaša pričakovanja. Pri čemer ocena 1 pomeni *mного slabše od pričakovanega*, ocena 5 pa *mного bolje od pričakovanega*. Prosimo, da pri spodnjih trditvah označite vašo oceno glede na pričakovanja za podjetje _____.

Trditve o kakovosti	Mного slabše od pričako vanega	Slabše od pričako vanega	Enako pričako vanemu	Bolje od pričako vanega	Mного bolje od pričako vanega
1. Izgled zaposlenih.	1	2	3	4	5
2. Zunanja podoba letala.	1	2	3	4	5
3. Izgled in čistoča notranjosti letal (sedeži, tla).	1	2	3	4	5
4. Čistoča toalet.	1	2	3	4	5
5. Prostor za ročno prtljago.	1	2	3	4	5
6. Udobnost sedežev.	1	2	3	4	5
7. Razdalja med sedeži.	1	2	3	4	5
8. Izbor in kakovost pijače.	1	2	3	4	5
9. Izbor in kakovost hrane.					
10. Izbor pripomočkov za zabavo (časopisi, revije, glasba, filmi, video informacije o letu)	1	2	3	4	5
11. Izpolnitev obljube o kakovostnem prevozu in ostalih storitvah.	1	2	3	4	5
12. Učinkovitost in hitrost vseh storitev.	1	2	3	4	5
13. Točnost prihodov in odhodov letal.	1	2	3	4	5
14. Ravnanje s prtljago in postopki za izgubljeno ali zamujeno prtljago.	1	2	3	4	5
15. Zanesljiva varnost letalskega prevoznika.	1	2	3	4	5
16. Pripravljenost zaposlenih postreči potnike.	1	2	3	4	5
17. Pripravljenost zaposlenih odgovarjati na vprašanja potnikov.	1	2	3	4	5
18. Pogostost sprehodov kabinskega osebja skozi kabino.	1	2	3	4	5
19. Prijaznost zaposlenih.	1	2	3	4	5
20. Ustrezno obveščanje o odhodih, prihodih, zamudah in drugih izrednih okoliščinah (nemirno vreme, tehnične okvare, objave za nadaljevanje leta itd.).	1	2	3	4	5
21. Zaupanje, da bo let potekal brez okvar.	1	2	3	4	5
22. Razumljivost varnostnih navodil pred vzletom	1	2	3	4	5

23. Občutek varnosti, ki ga izražajo zaposleni.	1	2	3	4	5
24. Znanje zaposlenih, ki ga izkazujejo pri komunikaciji s potniki.	1	2	3	4	5
25. Znanje tujih jezikov zaposlenih.	1	2	3	4	5
26. Enostavnost nakupa vozovnice.	1	2	3	4	5
27. Ustreznost voznega reda.	1	2	3	4	5
28. Spontana skrb zaposlenih za potnikove potrebe.	1	2	3	4	5
29. Razumevanje za individualne potrebe.	1	2	3	4	5
30. Ustreznost sistema, ki te prepozna kot pogostega potnika.	1	2	3	4	5
31. Ustreznost programa zvestobe in nagrajevanja (Miles&More)	1	2	3	4	5
32. Ponudba dodatnih storitev kot so: najem avtomobila, hoteli, zavarovanje za čas potovanja itd.	1	2	3	4	5
33. Uporaba okolju prijaznih letal.	1	2	3	4	5
34. Uporaba biogoriv.	1	2	3	4	5
35. Uporaba okolju prijaznega potrošnega materiala pri servisu potnikom.	1	2	3	4	5
36. Zavezanost podjetja ohranjanju čistega okolja.	1	2	3	4	5
37. Zavezanost zaposlenih ohranjanju čistega okolja.	1	2	3	4	5

2. Naštete so nekatere ključne lastnosti kakovosti storitev. Zanima nas kako dobro se je izkazalo glede na vaša pričakovanja podjetje Pri čemer ocena 1 pomeni *mnogo slabše od pričakovanega*, ocena 5 pa *mnogo boljše od pričakovanega*. Prosimo, da pri spodnjih trditvah označite vašo oceno glede na pričakovanja za podjetje

Šest lastnosti storitev podjetja	Mnogo slabše od pričakovanega	Slabše od pričakovanega	Enako pričakovane	Bolje od pričakovanega	Mnogo boljše od pričakovanega
1. Kakovost prevoza kot celote.	1	2	3	4	5
2. Fizični izgled podjetja, zaposlenih in opreme.					
3. Zanesljivost podjetja in zaposlenih.	1	2	3	4	5
4. Odzivnost podjetja in zaposlenih.	1	2	3	4	5
5. Zaupanje v podjetje in zaposlene.	1	2	3	4	5
6. Sposobnost podjetja se vživeti v potniške potrebe.	1	2	3	4	5
7. Zavezanost podjetja ohranjanju narave in okolja.	1	2	3	4	5