

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Franetič

**Oblikovanje sistemov in procesov izvajanja storitev: primer wellness centra**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Franetič

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

**Oblikovanje sistemov in procesov izvajanja storitev: primer wellness centra**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Hvala, mami in oči, ker mi omogočata študij in me spodbujata.

Hvala Beti, Teja, Gašper, Monika, Sara in Uroš.

Gospod Kline, vam pa hvala za hitro odzivnost in usmerjanje.

## **Oblikovanje sistemov in procesov izvajanja storitev: primer wellness centra**

Ponudniki storitev se morajo zavedati, da le s kakovostno ponudbo ostanejo lahko konkurenčni in se razvijajo. Oblikovanje sistemov in procesov morajo zato podrediti pričakovanjem uporabnikov in jim zagotoviti želeno izkušnjo. To jih bo vodilo k višjemu zadovoljstvu in zvestobi strank, profitnosti in obstoju. V diplomskem delu smo raziskovali, katera dimenzija kakovosti mora prevladovati pri oblikovanju sistemov in procesov izvajanja storitev, da jih bodo uporabniki označili kot kakovostne. Analiza primerov, ki smo jih izvedli s kvantitativno raziskavo (anketa), je pokazala, da funkcionalna dimenzija kakovosti največ doprinese k visoki evalvaciji wellness storitev. Za čustveno dimenzijo se je po drugi strani izkazalo, da je v negativnem odnosu s kakovostjo. To pomeni, da bi se morali wellness centri pri oblikovanju storitev osredotočiti na opredmetenje storitev ter zanesljivo in natančno izvedbo procesa. Pri tem se ne smejo preveč individualno posvečati stranki (razumevanje vseh njihovih specifičnih potreb).

**Ključne besede:** oblikovanje procesov, kakovost, pričakovanja uporabnikov, zaznava uporabnikov, wellness center.

## **Service design: a case study of a wellness center**

Service providers should be aware that only by providing quality services they will remain competitive and be able to develop. Service design should thus be customised to fit users' expectations and provide the experience they desire. This leads to a higher level of customer satisfaction and loyalty as well as increased profitability and existence. This thesis explores which dimension of quality must prevail in service design so that the users will rate the service as a quality one. On the one hand, the case study, which was carried out by a quantity data survey, shows that the functional dimension of quality is the main reason for a high evaluation of wellness services. On the other hand, the emotional dimension shows negative correlation with quality. This suggests that in service design wellness centres should focus more on making services objective and provide reliable and accurate process performance. They should not dedicate to customers too individually (understanding of all their specific needs).

**Key words:** service design, quality, user's expectations, user's perception, wellness centre.

## **Kazalo:**

1 Uvod.....	8
2 Koncept storitev .....	9
3 Značilnosti storitev.....	10
3.1 Neotipljivost.....	10
3.2 Neločljivost.....	11
3.3 Spremenljivost .....	11
3.4 Minljivost.....	12
4 Trženjski splet za storitve .....	13
4.1 Ljudje .....	13
4.2 Fizični dokaz.....	14
4.3 Proces .....	15
5 Oblikovanje storitev.....	16
5.1 Vloga koncepta storitev pri oblikovanju storitev .....	16
5.2 Definicija oblikovanja storitev.....	17
5.3 Izkušnje.....	18
5.4 Pričakovanja.....	19
6 Opredelitev kakovosti storitev .....	20
7 Wellness center kot storitev .....	22
8 Merjenje kakovosti za wellness center .....	23
8.1 Meyer/Mattmüllerjev model .....	23
8.2 Grönroosov model .....	24
8.3 Müllerjev model.....	24
8.4 Model SERVQUAL.....	25
9 Raziskovalna vprašanja.....	29
10 Metodologija.....	30
10.1 Analiza primera.....	30

10.1.1 Opis Wellness centra Debeli rtič (Wellness center 1) .....	30
10.1.2 Opis Wellness centra Adria (Wellness center 2) .....	30
10.2 Izbor instrumenta .....	30
11 Rezultati diskusije .....	33
11.1 Opis realiziranega vzorca.....	33
11.2 Zanesljivost SERVQUAL modela .....	33
11.3 Vrzel 5: pričakovanje storitev – zaznana storitev .....	36
11.4 Faktorska analiza .....	39
11.5 Deskriptivna statistika za dimenziji funkcionalnost in čustvenost .....	40
11.6 Regresijske analize.....	41
11.6.1 Regresijska analiza za Wellness center Adria .....	41
11.6.2 Regresijska analiza za Wellness center Debeli rtič.....	42
11.6.3 Regresijska analiza za oba Wellness centra.....	42
11.7 Razlike v ocenjevanju kakovosti storitev glede na narodnost .....	43
12 Diskusija .....	46
13 Predlogi za izboljšave .....	48
14 Sklep .....	49
15 Literatura.....	50
Prilogi.....	54
Priloga A: Anketni vprašalnik .....	54
Priloga B: Tabele .....	58

**Kazalo slik:**

Slika 5.1: Predlagani model planiranja za oblikovanje storitev .....	17
Slika 9.1: Model vrzeli.....	27

## Kazalo tabel:

Tabela 11.1: Koeficient Cronbach's alfa za prvi sklop vprašalnika (ocena pričakovanj) .....	33
Tabela 11.2: Koeficient Cronbach's alfa za drugi sklop vprašalnika (zaznavanje storitev wellness centra Debeli rtič) .....	35
Tabela 11.3: Koeficient Cronbach's alfa za tretji sklop vprašalnika (zaznavanje storitev Wellness centra Adria) .....	35
Tabela 11.4: Vrzel 5 – SERVQUAL .....	36
Tabela 11.5: Deskriptivna statistika za dimenziji funkcionalnost in čustvenost .....	40
Tabela 11.6: Koeficienti regresijske analize za Wellness center Adria .....	41
Tabela 11.7: Koeficienti regresijske analize za Wellness center Adria .....	42
Tabela 11.8: Koeficient regresijske analize za oba Wellness centra .....	42
Tabela 11.9: Deskriptivna statistika za dve dimenziji, primerjava povprečij pričakovanj in zaznavanj Slovencev in Italijanov .....	43
Tabela 11.10: ANOVA .....	45
Tabela B.1: Koeficienta asimetrije in sploščenosti za predpostavke zaznavanja kakovosti storitev Wellness centra Debeli rtič .....	58
Tabela B.2: Koeficienta asimetrije in sploščenosti za predpostavke zaznavanja kakovosti storitev Wellness centra Adria .....	58
Tabela B.3: Koeficienta asimetrije in sploščenosti za predpostavke pričakovanja kakovosti storitev .....	59
Tabela B.4: Faktorska analiza za Wellness center Debeli rtič .....	60
Tabela B.5: Faktorska analiza za Wellness center Adria .....	60

## 1 Uvod

Zaradi vse večje konkurence na trgu storitev morajo ponudniki za obstoj dobro poznati pričakovanja svojih strank in vedeti, kako oblikovati sisteme in procese storitev, s katerimi bodo uporabniki pričakovanja tudi doživeli. Ključ uspeha je v tem, da storitve vedno dosežejo oziroma presežejo pričakovanja in se tako izkažejo za kakovostna.

Dokazano je, da na pričakovanja kakovosti vplivajo pretekle izkušnje, ustna izročila in oglaševanje, ki ga izvaja ponudnik storitve (Kotler 1996, 474). Te dejavnike v večini težko kontroliramo, lahko pa elemente storitev (fizično okolje, proces izvedbe in ljudi) oblikujemo tako, da soustvarimo želeno izkušnjo. Pomembna je tudi uporaba metod in mehanizmov za ugotavljanje pomanjkljivosti kakovosti in ustrezno preoblikovanje procesov izvedbe storitev, da jih izboljšamo.

Prvi del diplomske naloge obsega pregled literature o konceptu storitev, oblikovanju storitev, pričakovanjih, izkušnjah, kakovosti in o modelih za merjenje kakovosti storitev. Sledila bodo raziskovalna vprašanja in metodologija. Empirični del se osredotoča na storitve wellness centrov. Obravnavana bo analiza dveh primerov, zato bodo rezultati (pridobljeni s kvantitativno raziskavo – anketo) o oceni kakovost storitev obeh wellness centrov med seboj primerjani. Ugotavljalo se bo tudi, katera dimenzija kakovosti je v kategoriji wellness centrov najpomembnejša za uporabnike. Rezultati bodo nato interpretirani skozi diskusijo, predstavljene bodo ugotovitve in predlogi.



## 2 Koncept storitev

Marx je eden izmed prvih teoretikov, ki je poskusil postaviti definicijo konceptu storitve: »Storitve so porabljene v trenutku, ko jih proizvedejo. Njihov uporabni učinek je lahko uporabljen le v procesu proizvodnje. Ne obstajajo kot uporabna vrednost, ločena od procesa, ne krožijo kot blago, potem ko je bilo proizvedeno« (Burger v Snoj 1998, 31).

Oprelitev storitev Ameriškega združenja za marketing (AMA) pravi, da so to: »Aktivnosti, koristi ali zadovoljstva, ki jih ponujajo naprodaj same ali zagotavljajo v povezavi s fizičnimi izdelki« (AMA: committee on Definitions v Snoj 1998, 32). Kotler opredelitev storitev AMA še razširi: »Dejanje ali delovanje, ki ga ena stran ponudi drugi in je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitve je lahko, ali pa tudi ne, vezana na fizični izdelek« (Kotler 1996, 464).

Regan (1963, 57) opredelitev bolj specificira: »Predstavljajo neopredmetena sredstva, pri čemer dobimo zadovoljstvo neposredno (zavarovanje), opredmetena sredstva, pri čemer dobimo zadovoljstvo posredno (prevoz, stanovanje), ali neopredmetena sredstva in dobimo zadovoljstvo skupaj ob nakupu proizvoda ali drugih storitev (kredit, dobava).«

Heskett (v Goldstein 2002) koncept storitev opredeli kot način, na katerega bi organizacija hotela, da potrošniki, zaposleni in interesne skupine zaznajo njihove storitve. Definiran je tudi kot »paket potrošnikovih bonitet«, to, kar prinese koristi in vrednost potrošniku (Collier v Goldstein 2002). Koncept storitve vključuje dve strategiji: kaj bomo izvedli za potrošnika (katere želje in potrebe je treba zadovoljiti) in kako bomo to dosegli (Edvardsson in Olsson 1996). Lovelock njun koncept razdeli na storitveni marketinški koncept (kaj) in storitveni operacijski koncept (kako bo storitev izvedena) (Goldstein 2002, 126). Edvardson (1996) definira koncept storitev kot natančen opis potrošnikovih potreb, ki jih je treba zadovoljiti, na način, kako jih bomo zadovoljili, kaj lahko naredimo za potrošnika in kako bomo to dosegli. Nadalje je koncept opredeljen kot:

- delovanje storitve: način, na katerega je podana storitev
- izkušnja storitve: način, na katerega stranke izkusijo storitev

- rezultat (outcome) storitve: storitvene koristi za stranko
- vrednost storitve: bonitete, ki jih stranka dobi v zameno za ceno storitve

(Johnston and Clark 2001 v Goldstein 2002, 123).

Treba je uskladiti interesne skupine ter ustvariti takšen koncept, ki bo zmanjšal vrzel med pričakovanji in izvedbo storitve (Goldstein 2002).

### **3 Značilnosti storitev**

#### **3.1 Neotipljivost**

Številni avtorji, kot so Berry, Lovelock, Shostack in Bateson, ugotavljajo, da je najbolj splošna in temeljna značilnost storitev njihova neotipljivost oz. nesnovnost. Bateson (1979) pa še doda, da je neopredmetenost tista ključna razlika, iz katere vse druge izhajajo (Zeithaml 1985, 33).

Storitve so izvedbe, ki jih ni mogoče videti, občutiti, okusiti in se jih dotakniti na enak način, kot je mogoče produkte (Zeithaml 1985, 33). Ravno tako jih ni mogoče šteti, izmeriti in v naprej preveriti kvaliteto (Zeithaml 1988, 35). Storitve ni mogoče zaznati vnaprej, lahko pa si jo predstavljamo na podlagi »simboličnih predstav in imidžev, ki jih ljudje tem procesom v razmišljanju pripisujemo na osnovi izkušenj z enakimi ali sorodnimi procesi v preteklosti, na osnovi priporočil znancev, na osnovi snovnih elementov v zvezi s procesi« (Snoj 1998, 38). Kotler poudarja, da je ključna naloga ponudnika storitev »skrb za dokazno gradivo«, da »spremeni tisto, kar je neotipljivo, v otipljivo«. Torej, da svojim abstraktnim ponudbam poizkusi dodati fizične dokaze (1996, 466).

### **3.2 Neločljivost**

Pri večini storitev proizvodnja in poraba potekata simultano, kar pomeni, da sta neločljivi. Medtem ko so produkti najprej proizvedeni, prodani in nato uporabljeni, so storitve najprej prodane in nato proizvedene ter porabljene istočasno (Regan 1963).

V primeru, da ponuja storitev oseba, je ta, ki jo posreduje, del storitve. Shostack (Snoj 1998, 38) takšno stanje storitve označi kot potencialno, pri katerem je storitev »uskladiščena«, kot je na primer masaža v profesionalnem maserju. Med posredovanjem storitve je stranka prisotna, zato je interakcija med stranko in ponudnikom storitve posebnost trženja storitev (Kotler 1996, 467). Lahko rečemo, da neločljivost in hkratna proizvodnja ter poraba storitve »prisili stranko v intimen odnos s procesom proizvodnje« (Zeithaml 1988, 34).

### **3.3 Spremenljivost**

Spremenljivost se nanaša na visoko raznolikost storitev pri izvedbi. Kvaliteta in bistvo storitev se lahko razlikujeta od proizvajalca do proizvajalca, od potrošnika do potrošnika in od dneva do dneva. Izvedba storitve istega proizvajalca se lahko tudi razlikuje od storitve do storitve (Zeithaml 1985, 34). Potočnik (2004, 34) ugotavlja, da ravno ta neenotnost storitev daje možnost prilagajanja ponudbe in izvedbe storitve posebnim zahtevam porabnikov.

Problem, ki spremlja spremenljivost storitev, je težka zagotovitev doslednosti osebja. Obstaja namreč možnost, da je to, kar naj bi podjetje izvedlo, popolnoma drugačno od tega, kar stranka prejme (Booms in Bitner v Parasuraman 1985, 42). Uporabniki storitev se zavedajo možnosti visoke stopnje variiranja in se zato, predno izberejo ponudnika storitev, preventivno posvetujejo z drugimi (Kotler 1996, 467).

Storitvena podjetja lahko naredijo tri korake k obvladovanju kakovosti ter jo s tem ohranijo. Prvi korak je izbor ustreznih strokovnih izvajalcev storitev in naložba v njihovo usposabljanje. Drugi korak je standardizacija izvedbe storitev. Pri tem nam zelo pomaga natančen opis izvedbe procesov storitev. Tretji korak je redno spremljanje zadovoljstva uporabnikov (predlogi in

pritožbe, ankete), da v primeru nezadovoljstva odkrijemo izvorni problem in slabo storitev preoblikujemo (Potočnik 2004, 33).

### **3.4 Minljivost**

Minljivost storitev pomeni, da ta ne more biti shranjena. Proizvodno podjetje lahko hrani zalogo produktov v primeru nihanja povpraševanja. V storitvenem sektorju pa ni mogoče ustvarjati zaloge končnih storitev. Ponudnik storitev se zato velikokrat znajde pred težavo, da ne more sinhronizirati ponudbe in povpraševanja. Kot primer lahko vzamemo stol na letalu, ki ostane prazen in za vedno izgubi potencialen prihodek takoj, ko letalo vzleti. Izgubi se tudi dnevni dobiček za prazne hotelske sobe ali avto servis, če nihče ne pripelje avta, ko je ta odprt. Ravno tako bo ta presežek izgubljen, če povpraševanje po storitvi presega njeno kapaciteto na določen dan (Lovelock 1983, 17; Zeithaml 1985, 34).

Strategije za doseganje boljše usklajenosti med povpraševanjem in ponudbo storitvenih dejavnosti opiše Sasser. Na strani povpraševanja vidi naslednje možnosti: promocija zunaj konic, nižje cene oziroma ugodnosti v času zunaj konic pomaknejo povpraševanje tudi v ta čas, razvoj dopolnilnih storitev za čas, ko čakajo na glavno storitev (Sasser v Kotler 1996, 468) (Na primer: namesto stanja v dolgi vrsti lahko stranke počakajo na storitev v baru oziroma so v tem času izobražene o storitvah ponudnika (Morelli 2000)), in razvoj sistema rezervacije so nam v pomoč pri oblikovanju ravni povpraševanja. Strategije na strani ponudbe so: honorarni delavci v času konic, učinkovito organizirano in rutinsko izvajanje procesne izvedbe, s katerim si lahko pomagamo v času konic, povečanje uporabnikove vključenosti v sam proces, solastništvo opreme, poleg tega pa ne smemo spregledati tudi možnosti za širitev objekta v bodoče (Sasser v Kotler 1996, 468).

## 4 Trženjski splet za storitve

Storitve zahtevajo drugačen marketing in drugačen trženjski splet kot proizvodi zaradi značilnosti storitev, kot so neoprijemljivost, minljivost, heterogenost in neločljivost (Booms and Bitner v Rafiq 1995). Ravno zato v zadnjih letih popularni koncept trženjskega spleta McCarthyja (1964) 4P (product, price, promotion and place) doživlja močne kritike s področja storitev (Rafiq 1995, 4–5).

McCarthyjev trženjski splet je nastal s skrčitvijo Bordenovega spleta, sestavljenega iz 12 elementov, ki ne vključuje značilnosti storitev in izvira iz raziskav proizvodnih podjetij (Shostack 1977). Trženjski splet je eden izmed bistvenih konceptov marketinške teorije. McCarthy in Perreault (1987) sta ga poimenovala »nadzorovane spremenljivke, ki jih lahko organizacija koordinira za zadovoljitev ciljnega trga.« Definicija je bila množično sprejeta, saj jo Kotler in Armstrong dodelata v svoji definiciji marketinškega spleta: »Določene obvladljive/nadzorovane marketinške spremenljivke, ki jih podjetje koordinira za proizvodnjo odgovorov, ki jih pričakuje v ciljnem trgu« (Kotler 1989, 45).

Booms in Bitner (1981) sta 4P dopolnila s še tremi elementi – proces, fizični dokaz in ljudje. Ta koncept je bil deležen velikega sprejema na področju literature storitev. Številni trdijo, da bi moral biti 7P koncept za storitve uporabljen tudi na drugih področjih v marketingu (Rafiq 1995, 6).

### 4.1 Ljudje

Sodelujoči so vsi ljudje, ki so udeleženci dostave storitev, tako osebje v podjetju kot ostali potrošniki. Marketinški menedžerji ne smejo zato poskrbeti le za interakcijo ponudnik – povpraševalec storitve, temveč tudi za dejanja ostalih potrošnikov. Kot primer: število, obnašanje in tip ljudi v restavraciji bo delno vplivalo na uživanje obroka. Pri storitvah (predvsem »high contact«, kot so restavracije in letalske družbe) ima zaradi sočasnosti proizvodnje in porabe osebje podjetja ključno vlogo pri vplivanju na potrošnikovo zaznavanje kvalitete proizvoda, v tem primeru storitve. Natančneje, oni sami predstavljajo del storitve, kar pomeni, da je kakovost storitve neločljiva od kakovosti ponudnika storitve. Zato je pomembno nameniti veliko

pozornost kakovosti zaposlenih in spremljati njihov nastop. To je predvsem pomembno pri storitvah, saj so zaposleni spremenljivi pri svojem delu, kar lahko vodi v spreminjanje kakovosti (Rafiq 1995, 7).

Podjetje mora dati zaposlenim natančna navodila, kaj pričakuje od njih pri kontaktiranju s strankami in pri izvajanju storitve. Zaposleni v storitvenem podjetju so ključni dejavnik pri diferenciranju tržne ponudbe storitev od konkurenčne ponudbe. Ne moremo oceniti in opredeliti trženjskega spleta za storitve, ne da bi pri njegovem oblikovanju upoštevali izvajalce in porabnike, ki storitev sploh omogočijo (Potočnik 2004, 273–274).

## **4.2 Fizični dokaz**

Fizični dokaz se v Boomsovem in Bitnerjevem konceptu nanaša na okolje, v katerem je storitev dostavljena, in na vsakršen proizvod, ki lajša komunikacijo in izvedbo storitve (Shostack 1977). Parasureman in drugi (1985, 42) pravijo, da so ti v večini omejeni na fizično podobo ponudnika storitve, opremo in osebje.

Fizični dokaz je pomemben, saj ga potrošniki uporabljajo za vrednotenje kakovosti ponujenih storitev. Bolj, kot je neoprijemljiva storitev, večja je potreba po tem, da se jo opredmeti (Shostack 1977).

Shostack meni, da dokaz storitev zajema vse, kar »potrošnik lahko zazna s svojimi petimi čuti.« V primeru letalskih prevoznikov ta dokaz vključuje letalo, oglaševanje, letalsko karto, izgled miz, kjer opravimo check-in, hrano in pijačo, oznake za prtljago in druga podobna sredstva. Poleg tega osebje pogosto predstavlja glavni dokaz storitev, saj način oblačenja in govora, njihove pričeske, obnašanje itd., lahko vplivajo na potrošnikovo dožemanje. Ker so dokazi storitev tako pomembni, Shostack verjame, da morajo biti skrbno načrtovani in vodeni tako kot same storitve. Na podlagi teh dokazov točno vemo, kakšno storitev lahko pričakujemo. Fizični dokazi lahko okrepijo ali pa (»contradict«) oslabijo osebno izkušnjo potrošnika (Secomandi 2011, Shostack 1984).

Oprijemljivi dokazi so izredno vplivni, zato lahko storitveno podjetje z uporabo le-teh na različne načine »manipulira« s ciljem, da doseže pozitivno zaznavanje storitev (Potočnik 2004, 277).

Shostack razlikuje dve vrsti storitvenih dokazov: periferni in bistveni. Periferni dokaz se nanaša na opredmetene elemente, ki si jih potrošniki lahko lastijo, vendar imajo majhno neodvisno vrednost, kot je letalska karta za letalske storitve. Bistveni dokaz, kot je letalo, ima za razliko pomembno vlogo pri ocenjevanju nakupov storitev, vendar ne more biti last potrošnikov. Čeprav je bil v začetku bistveni dokaz zasnovan kot storitev, predstavlja »elemente kvazi proizvoda«, ki ne more imeti statusa opredmetenih elementov, saj bi kot tak bil dokaz proizvodov in ne storitev (Shostack 1982).

### **4.3 Proces**

Potočnik pravi, da je storitveni proces, v katerem je storitev izvedena, v večini najpomembnejši element trženjskega spleta za storitve, saj porabnik zazna izvedbo kot storitev samo. Veliko storitvenih podjetij se ne zaveda, da je prav zadovoljstvo izvajanja storitvenega procesa tista, ki največ prispeva h kakovosti (kot jo zazna porabnik). Izvedbi storitve je zato treba nameniti posebno pozornost, saj nezadovoljstvo pomeni izgubo strank, ki se naslednjič raje napotijo h konkurenci (2004, 274).

Shostackova prikaže vlogo procesov za storitve s pomočjo izdelkov, ko pravi, da so procesi za storitve to, kar so surovine za izdelke. Pri tem pa priporoča dva načina opisa procesov: opis procesa glede na njegovo »kompleksnost«, torej stopnje, ki sestavljajo proces in njihovo zaporedje, ter opis procesa glede na njegovo »odstopanje«, torej edinstvenost posameznih stopenj procesa in njihovo zaporedje (Snoj1998, 36–37). Vlogo procesov podobno opiše tudi Sapre, ki je mnenja, da proces ponuja več načinov, kako priti blizu strankam, in ga lahko tudi spreminjamo, da zagotovimo višjo stopnjo zadovoljstva (2009, 44).

## **5 Oblikovanje storitev**

### **5.1 Vloga koncepta storitev pri oblikovanju storitev**

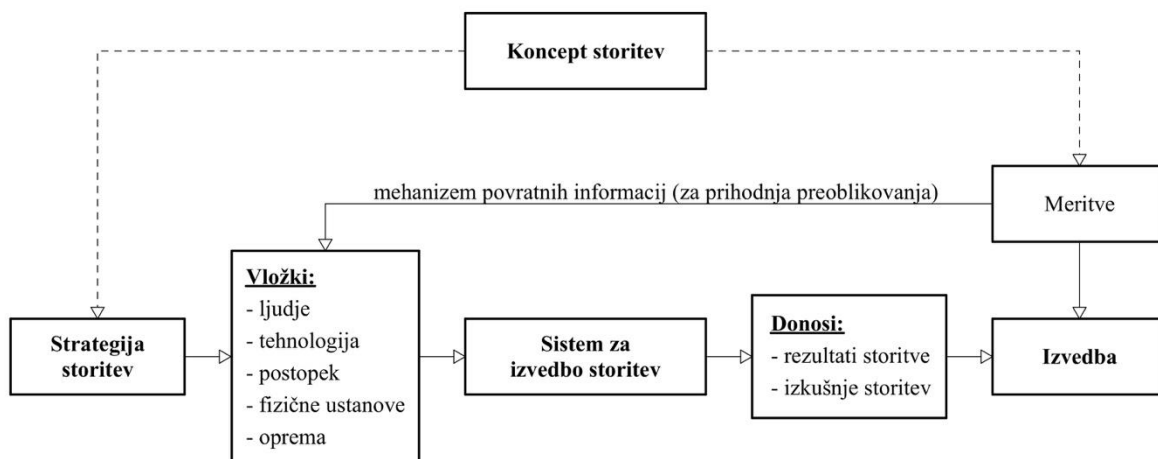
Velikokrat je storitev zaznana drugače, kot si je ponudnik zamislil, in potrošnik ne dobi tega, česar je želel oziroma pričakoval, da bi zadovoljil svoje potrebe. Razlog za ta razkorak je neprimeren marketing ali pa slabo zastavljena izvedba. Da se temu izognemo, se moramo že v procesu oblikovanja primarno osredotočiti na zadovoljevanje potrošnikovih potreb (Goldstein 2002, 124).

Edvardsson in Olsson menita, da je razlog za pomanjkljivost kakovosti »vgrajen« v storitev že v zgodnji fazi projektiranja. Kot odgovor za to predstavita referenčni okvir za razvoj storitev, ki bi pomagal podjetjem s pomočjo oblikovanja izboljšati kakovost. Njun konstrukt obsega tri elemente. Na prvem mestu so rezultati storitve oziroma kar kupci zaznavajo in vrednotijo kot rezultate proizvodnje storitev. Ti se oblikujejo s procesi strank in so predpogoji storitev. Procesu strank se nanašajo na aktivno udeležbo strank v proizvodnih procesih. Procesu strank so odvisni od predpogojev storitev, ki so sredstva, potrebna za omogočanje storitve. S sodelovanjem v proizvodnih procesih potrošniki uporabljajo predpogoje storitev in soustvarijo rezultate zase (Secomandi 2011, 23).

Oblikovanje izvedbe storitve mora zajemati vlogo ljudi (oblikovanje delovnih mest, znanja zaposlenih), fizične ustanove (oprema, tehnologija) in specifične postopke, skozi katere je storitev ustvarjena in izvedena (Chase in Bowen v Goldstein 2002, 131). Namen tega je vnašanje kakovosti v proces izvedbe storitve (Ballantyne v Goldstein 2002, 125).



Slika 0.1: Predlagani model planiranja za oblikovanje storitev



Vir: Goldstein in drugi (2002, 126).

Izvedbo lahko merimo na različne načine: finančno (prihodki, stroški, dobiček, donosnost naložb), operativno (število transakcij na dan, povprečni čas za transakcijo), marketinško (zadovoljstvo kupcev) (Goldstein in drugi 2002). Na marketinško meritev izvedbe se bomo osredotočili v empiričnem delu.

## 5.2 Definicija oblikovanja storitev

Oblikovanje storitev je multidisciplinarno področje, ki vključuje marketing, kadrovski oddelek, strukturo organizacije in tehnologijo (Ostrom in drugi v Teixeira 2012). Je način dela, pri katerem izboljšamo oziroma razvijemo sistem storitev z vključevanjem interesnih skupin, kot so stranke in osebje, ki je v stiku s strankami (Segelström 2013, 27). Razumemo ga kot pristop, ki je osredotočen na ljudi in oblikuje ponudbo storitev glede na potrošnikove izkušnje (Teixeira 2012). Pri oblikovanju storitve ne oblikujemo njene celote, ampak predpogoje za njeno izvedbo (Segelström 2013).

Oblikovanje storitev torej vključuje elemente storitev, kot so fizično okolje, ljudje (stranke in zaposleni) in proces izvedbe storitve z namenom pomagati strankam soustvariti želeno izkušnjo. Uporabniške izkušnje niso kreirane, ampak so soustvarjene skozi interakcijo s stranko preko številnih elementov storitve (Lusch v Teixeira 2012). Nekateri elementi niso pod nadzorom

organizacije, kot je na primer družbeno okolje (Verhoef in drugi 2009). Tako ne moremo pričakovati, da bo oblikovana izkušnja takšna, kot smo si zastavili, lahko pa okolje oblikujemo tako, da bo čim bolj pripomoglo k soustvarjanju zelene izkušnje (Forlizzi in Ford v Teixeira 2012).

### **5.3 Izkušnje**

Raziskave kažejo, da je pomen izkušnje pri oblikovanju storitev zelo pomemben (Mager in Moritz v Teixeira 2012). Vodilna podjetja namreč vidijo v izkušnjah, ki si jih potrošniki oblikujejo, način za pridobivanje trajnostne konkurenčne prednosti (Shaw in Ivens v Teixeira 2012). Nekateri avtorji trdijo, da bodo izkušnje v prihodnosti predstavljale konkurenčno bojišče (Pine in Glimore v Teixeira 2012). Še vedno se pomena izkušenj zaveda premalo podjetij. To je pokazala raziskava Bain & Company, ki je leta 2004 zajela v reprezentativni vzorec 362 industrij Financial Time Global 500 in pokazala, da 80 % podjetij meni, da njihove stranke izkusijo »vrhunske izkušnje«. Izkušnja njihovih strank pa je bila zelo drugačna, saj so trdili, da je le 8 % podjetjem to uspelo (Allen 2005). Zavedati se moramo, da imajo potrošniki danes veliko izbiro ponudbe in več kanalov, preko katerih lahko opravijo nakupe. Zato imajo po eni slabi izkušnji na razpolago še veliko izbiro (Meyer 2007).

Potrošnikova izkušnja je skupen in subjektiven odziv, ki ga dobi potrošnik, ko pride v stik s podjetjem. Ta stik je lahko posreden ali neposreden. Do posrednega stika pride v primeru nakupa, uporabe storitve in ga navadno začne potrošnik. Neposreden stik pa vključuje nenačrtovano srečanje s storitvijo, proizvodom podjetja ali znamko, oglaševanje od ust do ust ali kritika, trženjske aktivnosti, poročila (Meyer 2007). Druga definicija izkušnje pravi, da izkušnja potrošnika izvira iz niza interakcij med stranko in produktom, podjetjem ali delom organizacije, ki sproži reakcijo. Izkušnja je strogo osebna in pomeni udeležbo stranke na različnih ravneh (racionalnih, emocionalnih, senzoričnih, fizičnih in duhovnih) (Gentile, Spiller in Noci v Verhoef 2009). Izkušnja v celotnem obsegu zajema iskanje, nakup, izvedbo, poprodajno fazo izkušnje (Verhoef 2009).

## 5.4 Pričakovanja

»Podjetja, ki bi rada zmagala na današnjih trgih, so enostavno prisiljena slediti pričakovanjem kupcev, ugotoviti, kakšno je njihovo poslovanje v očeh kupcev in spremljati zadovoljstvo kupcev« (Kotler 1996, 40).

Pričakovanja potrošnikov se oblikujejo na osnovi preteklih izkušenj, ustnega izročila in oglaševanja, ki ga opravi storitveno podjetje (Kotler 1996). Potočnik doda med dejavnike še ceno, razpoložljivost alternativne storitve, pospeševanje prodaje, porabnikovo prepričanje in razpoloženje (2004, 132). Uporabniki si glede na možnosti ustvarijo največje vrednostno pričakovanje, pri tem pa upoštevajo stroške iskanja izdelka, dohodek in znanje (Kotler 1996, 37).

Snoj ugotavlja, da je raven pričakovanja odvisna od dejavnikov, ki so v tistem trenutku za posameznika pomembni. Ti se čez čas spreminjajo, se od posameznika do posameznika razlikujejo in na njih vplivajo tudi stališča drugih ljudi ter kultura (Snoj 1998, 168). Opisane so štiri ravni pričakovanj o storitvah (Hoffman in Bateson, 1997, 283–285):

- predvidena storitev: je raven storitve, za katero uporabnik predvideva, da jo bo po vsej verjetnosti prejel. Zadovoljstvo uporabnika ocenjujemo s primerjanjem predvidene storitve z zaznano storitvijo;
- želena storitev: je raven storitev, ki bi bila za uporabnika idealna. Primerjava želenih pričakovanj z zaznano storitvijo je merilo za zaznano izvrstnost storitve;
- zadostna storitev: je raven storitve, ki jo je uporabnik pripravljen sprejeti. So minimalna pričakovanja, ki jih organizacija zagotovi, da bi zadovoljila uporabnika. Temelji na izkušnjah ali normah, ki se skozi čas razvijajo. Primerjava zadostne storitve z zaznano storitvijo je merilo za zaznano zadostnost storitve;
- zaznana storitev: je raven storitve, ki jo uporabnik doživi. Zaznana kakovost storitve pomeni razliko med uporabnikovim zaznavanjem in pričakovanjem.

Pričakovanja strank nam služijo kot osnova za ocenjevanje kakovosti storitev. Storitev je ocenjena kot visokokakovostna takrat, ko njena izvedba preseže pričakovanja in se bo zato uporabnik najverjetneje vrnil k ponudniku, ter kot nizko kakovostna, ko izvedba ne zadovolji

pričakovanj potrošnikov, uporabnik izgubi zanimanje za ponudnika storitev (Asubonteng 1996, 64).

## 6 Opredelitev kakovosti storitev

Kljub poznavanju vpliva kakovosti na uspešnost organizacije si v strokovni literaturi niso enotni pri njeni opredelitvi. Opredeljena je zelo različno, in sicer kot *odličnost*, *vrednost* (Abbot), *skladnost s specifikacijo*, *skladnost z zahtevami* (Crosby), *pripravljenost za uporabo* (Juran), *izogibanje izgubi* (Taguchi) in *doseganje in/ali preseganje pričakovanj odjemalcev* (Parasureman, Zeithaml, Berry) (Cvikl 2001, 310). Za storitve so bili razviti koncepti, ki so temeljili na prepričanju, da lahko le uporabniki vrednotijo kakovost, in tako označili kakovost kot doseganje oziroma preseganje pričakovanj uporabnikov (Zeithaml 1988). V literaturi kakovosti storitev so pričakovanja definirana kot želje strank glede tega, kar bi jim ponudnik storitev moral ponuditi in ne glede tega, kar jim bo ponudil (Zeithaml 1988,17).

Predpogoji za doseganje kakovostnih storitev so ustrezno okolje storitve, izvedba storitve in produkt storitve. Produkt storitve so značilnosti storitve, ki jo oblikujejo (Neslin v Rust in Oliver 1993). Okolje storitve vključuje notranje okolje (organizacijska kultura, filozofija dela, vpliv atmosfere na potrošnika, obnašanje osebja in njihov nastop) in zunanje okolje (zunanji videz zgradb, objekti in rekviziti, ki predstavljajo storitev) (Bitner 1992). Izvedba storitve je način, na katerega je storitev ponujena (Rust in Oliver 1993).

Za pravilno razumevanje koncepta kakovosti storitev je potrebno poznavanje pomena zadovoljstva potrošnikov, kakovosti storitev in njene vrednosti ter védenje o tem, v kakšni interakciji so ti faktorji (Rust in Oliver 1993).

Zadovoljstvo lahko izhaja iz različnih dimenzij, ki so povezane s kakovostjo ali pa tudi ne. Na primer zadovoljstvo z visokokakovostno večerjo, ki vključuje eksotično predjed, prijetno osebje in obsežen izbor vin, je lahko povezano s kakovostjo. Vendar lahko nezadovoljstvo povzročijo težave s parkiranjem, dolga čakalna vrsta ipd. Nič od tega pa ni pod vplivom restavracije in ni obravnavano kot dimenzija kakovosti (Rust in Oliver 1993). Zadovoljstvo ima potencialen vpliv na prihodnost zaznavanja kakovosti (Cronin in Taylor 1992). Z višanjem kakovosti storitev

narašča tudi zadovoljstvo s storitvijo in možnost za ponovni nakup storitve (Asubonteng 1996, 64). Obstaja pa tudi zadovoljstvo s slabo kakovostjo, ki se pojavi v primerih, ko imamo nizka pričakovanja. Primer tega je urgenca. Nezadovoljstvo z visoko kakovostjo je, ko elementi izvedbe storitve niso zadovoljili pričakovanj potrošnika. Strankina izkušnja z visokokakovostno restavracijo je lahko nezadovoljiva, ker njen najljubši natakari ni na razpolago. Zaznavanje kakovost lahko ostane visoko kljub tej nezadovoljivi izkušnji (Cronin in Taylor 1992).

Pri ocenjevanju vrednosti storitve ne upoštevamo le kakovosti, ampak tudi ceno. Storitve je lahko ocenjena kot visokokakovostna, ampak ima nizko vrednost, če je njena cena previsoka. Vrednost je enaka koristni kakovosti minus nekoristni ceni (Rust in Oliver 1993). Zeithaml (1988) predstavi koncept, kjer je kakovost predhodnik vrednosti, saj kakovost izhaja iz različnega postavljanja vrednosti potrošnikov.

## 7 Wellness center kot storitev

Ideja wellnessa se v Evropi najprej pojavi v povezavi s turizmom, ki se nato v Sloveniji razvije predvsem v povezavi z zdraviliškim turizmom. Potočnik razvrsti turizem in s tem wellness storitve med »tradicionalne storitve« glede na razvojni vidik. Glede na izvedbo pa jih uvršča med osebne storitve, saj so to storitve, povezane z ljudmi (2004, 53).

Razlikujemo pet vrst ponudbe: zgolj opredmeteni izdelek, opredmeteni izdelek s spremljajočimi storitvami, hibrid, osnova je storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki in storitve ter zgolj storitve (Kotler 1996, 465). Wellness storitve uvrščamo v skupino zgolj storitev, saj je ponudba sestavljena predvsem iz storitev. Edini otipljivi elementi, ki spremljajo to storitev, so kompleks savn, bazeni, whirlpool, parna kopel, masažne mize, kopalni plašči in brisače ter katalogi.

Za posredovanje kakovostnih storitev, s katerimi se moramo tudi razločiti od svojih konkurentov, je dobro poznati ciljne skupine gostov. Ti se delijo na aktivne uživače, t. i. samopočivalce, občutljive za trende, družinsko usmerjene (Šober v Gojčič 2005). Uporabnike wellnessa lahko razdelimo tudi na:

- uporabnike wellnessa v najširšem smislu - ti dajejo velik poudarek na osebno oskrbo, informacije in strokovnost. Za njih je pomembna obširna wellness ponudba, še posebej sprostivna, in dodatne brezplačne storitve (kopalni plašč, sušilnik za lase);
- samostojni uporabniki infrastrukture – ti večjo pozornost posvečajo infrastrukturi za wellness (savna, bazen, whirlpool), pomembno jim je razvajanje, dodatne brezplačne storitve, odpiralni časi naprav;
- intenzivni zdravstveni gostje – zanje je najpomembnejša intenzivna zdravstvena oskrba;
- nezahtevni počitniški gostje – zanje sta značilna motiva počitek in sprostitev (Kaufmann v Gojčič 2005).

## 8 Merjenje kakovosti za wellness center

Organizacija mora upoštevati filozofijo kakovosti, kar pomeni, da ima elemente kakovosti vključene v vizijo in jih tudi uresničuje.

»Za kakovostno ponudbo storitev sta potrebna stalno opazovanje in analiziranje pričakovanj ter dejanskih zaznavanj storitev uporabnikov. Le tako bomo dobili ustrezno informacijo o ne/zadovoljstvu uporabnikov storitev« (Cvikl 2001, 310). V strokovni literaturi srečujemo številne modele kakovosti storitev, s pomočjo katerih merimo pričakovanja strank in lahko postavljamo standarde. Predstavili bomo nekaj modelov kakovosti, ki so v ospredju:

### 8.1 Meyer/Mattmüllerjev model

Meyer in Mattmüller leta 1987 razvijeta model, ki temelji na predhodnih modelih kakovosti storitev, le da svojemu modelu dodata še zunanji dejavnik, torej odjemalca storitev. Imenujeta štiri sklope, ki so velikega pomena tako za ponudnika kot tudi za uporabnika storitev:

- potencialna kakovost ponudnika storitve;
- potencialna kakovost odjemalca storitve;
- kakovost storitvenega procesa;
- kakovost izida storitvenega procesa.

Vsak izmed teh sklopov na dva načina vpliva na storitveni proces: »kaj« in »kako«. »Kaj« se nanaša na donos vsakega posameznega sklopa celotnih storitev, »kako« pa na način vpliva na storitveni proces. Meyer in Mattmüller postavita znotraj vsakega sklopa štiri marketinške dimenzije.:

- dimenzija 1: individualizacija kombinacij notranjih dejavnikov,
- dimenzija 2: raven izgleda notranjih dejavnikov, s katerimi se sreča odjemalec (osebje, ambient),
- dimenzija 3: integracija zunanjih dejavnikov,
- dimenzija 4: interakcija med zunanjimi dejavniki (Cvikl 2001, 315).

## 8.2 Grönroosov model

Grönroosov model temelji na procesu ocenjevanja kakovosti v času trajanja storitev. Uporabniki kakovost zaznavajo kot rezultat primerjave pričakovanega in zaznanega. Pri tem pa avtor predpostavlja, da obstajata dve dimenziji za ocenjevanje kakovosti storitev: tehnična kakovost, ki zajema to, kar potrošnik dejansko dobi od končne storitve, rezultat njegove interakcije s ponudnikom storitve (izgled, urejenost, zmogljivost tehnične opreme) in funkcionalna kakovost, ki vključuje način oziroma sam proces, na katerega je storitev izvedena (interakcija med osebjem ponudnika storitve in uporabnikom storitve, delovna klima, poslovna kultura ponudnika storitev) (1984, 39–40). Grönroos imenuje to dimenzijo procesna kakovost, ker odraža kakovost izvedbe procesa storitve. Vključuje način izvedbe storitve, posamezne stopnje v izvedbi storitve in aktivnosti, ki izvedbo spremljajo (Cvikl 2001, 313). V nekaterih primerih pa model kakovosti vključuje še tretjo dimenzijo, ki je korporativni imidž, saj ta pomembno vpliva tako na uporabnikova pričakovanja glede storitve kot tudi na njegovo zaznavanje tehnične in procesne kakovosti (Grönroos 1984).

## 8.3 Müllerjev model

Avtor modela obravnavo kakovosti storitev začne že v prednakupni fazi, ki jo imenuje pričakovana kakovost. To je čas, ko uporabnik izoblikuje stališča do pričakovane kakovosti storitve na osnovi notranjih in zunanjih virov informacij. Naslednja faza, ki sledi, je vrednotenje kakovosti v času uporabe storitve. Gre za zaznano kakovost, ki vključuje vrednotenje kakovosti osnovnega izdelka, kakovosti potenciala, kakovosti procesa in kakovosti sodelovanja uporabnika v procesu izvedbe storitve. V modelu je natančno predstavljeno značilno obnašanje uporabnikov v tej fazi in jo je mogoče razdeliti v tri zaporedne korake uporabnikovega odziva na kakovost storitve:

- vrednotenje zaznane kakovosti storitve,
- ugotavljanje vrzeli med zaznano in pričakovano kakovostjo storitve,
- reakcije uporabnika v obnašanju, upoštevanje izkušnje z določeno storitvijo in njenim ponudnikom (Cvikl 2001, 315).

Najpomembnejša faza Müllerjevega modela kakovosti je zagotovo ugotavljanje vrzeli med zaznano in pričakovano kakovostjo. Avtor izhaja iz stališča, da je uporabnik sposoben prepoznati



vrzeli, rezultat katerih je uporabnikova raven zadovoljstva s kakovostjo storitev (Cvikl 2001, 316).

#### **8.4 Model SERVQUAL**

Parasurman, Zeithaml in Berry (1985) razvijejo model kakovosti storitev, ki temelji na izvedbi številnih poglobljenih intervjuje z vodstvenimi delavci štirih različnih strok, in sicer s področja popravila in vzdrževanja izdelkov, bančne dejavnosti, zavarovalniške dejavnosti ter dejavnosti poslovanja s kreditnimi karticami, ter s fokusnimi skupinami z uporabniki. Diskusijo osredotočijo na vprašanje pomena kakovosti storitev, karakteristike, ki naj bi jih storitev in njen ponudnik vsebovala, da bi bila ocenjena kot visokokakovostna, in na kriterije, ki so ključni za uporabnika pri ocenjevanju kakovosti storitve (Parasuraman 1985, 43).

Analiza odgovorov jih pripelje do spoznanja, da je zaznavanje kakovosti uporabnika pod vplivom petih razkorakov ali vrzeli, od tega so štiri na strani podjetja in ena na strani kupca (Parasuraman in drugi 1985, 44–46; Potočnik 2004, 102–104):

- vrzel 1: Porabnikova pričakovanja – zaznavanje pričakovanj vodstva.

Številna storitvena podjetja še vedno ne razumejo, kakšna so uporabnikova pričakovanja glede storitve.

- Vrzel 2: Zaznavanje pričakovanj vodstva – podrobna opredelitev kakovosti storitve.

Ko vodstvo pravilno prepozna porabnikove želje, ne določi natančno storitvenega procesa, ki bi jim želeno tudi zagotovil in jih tako zadovoljil.

- Vrzel 3: Standardi kakovosti – izvedba storitve.

Nastane v primeru, ko vodstvo ve, kakšna mora biti izvedba storitev, in zanjo vzpostavi tudi ustrezne pogoje ter standarde, vendar izvajalec (kontaktna oseba) ni dovolj izobražen, je preobremenjen, nesposoben, da bi proces izvedbe storitve ustrezno izpeljal. Glavni vzrok za to izhaja iz osebnostnih značilnosti in motiviranosti izvajalcev.

- Vrzel 4: Izvedba storitve – zunanje komunikacije.

Ta razkorak nastane, ko obljub, ki smo jih komunicirali (preko oglaševanja ali promocije), ne uresničimo. Ponudnik storitev mora paziti, da ne ponudi več, kot lahko izpolni, saj obljube dvignejo uporabnikom pričakovanja, vendar znižajo zaznano kakovost v primeru, da niz atraktivnih obljub ni realiziran.

- Vrzel 5: Pričakovana storitev – zaznana storitev.

Ta vrzel se v modelu kakovosti storitev pojavlja pri odjemalcu in je posledica vseh prej naštetih vrzeli. Dojemanje kakovosti storitve je rezultat uporabnikovega primerjanja pričakovane (ta, ki jo uporabnik pričakuje od ponudnika) in zaznane kakovosti storitve (ta, ki jo dejansko doživi in je podvržena subjektivni evalvaciji posameznika). V primeru, da je zaznana kakovost slabša od pričakovane, je uporabnik storitve nezadovoljen (Cvikl 2001, 319).

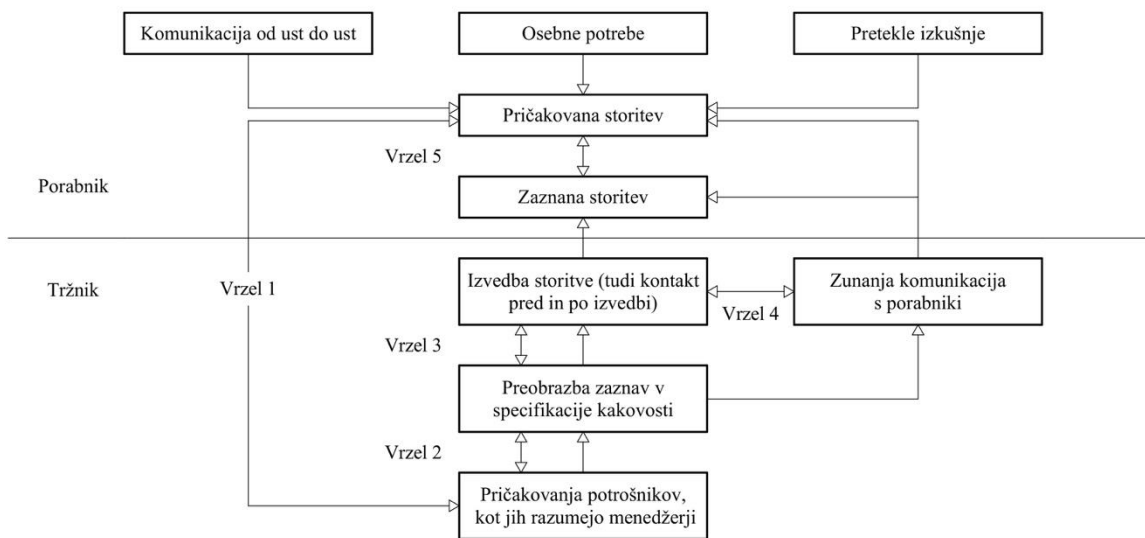
Raziskava tudi pokaže, da kupci uporabljajo podobne kriterije pri ocenjevanju kakovosti storitev. Te lahko uvrstimo v deset prekrivajočih se kategorij, tako imenovanih dimenzij kakovosti, in so: otipljivost, zanesljivost, odzivnost, strokovnost, spoštljivost, verodostojnost, zavarovanje, dostopnost, komunikacije, razumevanje in poznavanje porabnikov (Parasuraman 1985, 46–47).

Parasuraman in drugi za osnovo modela kakovosti storitev SERVQUAL predstavljajo 97 trditev, za katere se je izkazalo, da imajo vpliv na kakovost storitev, in so zajemale deset dimenzij kakovosti, kot jih zaznavajo kupci. V reviziji modela njeni avtorji kasneje število trditev skrčijo na 22 in število dimenzij na 5 zaradi medsebojne povezanosti nekaterih izmed njih (Zeithaml 1988):

1. otipljivost: izgled fizičnega okolja, opreme in zaposlenih,
2. zanesljivost: sposobnost ponudnika storitve, da izvede obljubljeni storitev zanesljivo in natančno,
3. odzivnost: pripravljenost pomagati strankam in storitev hitro posredovati,
4. zaupanje: znanje in vljudnost zaposlenih ter sposobnost dajanja občutka varnosti in zaupanja,
5. empatija: skrb in usmeritev pozornosti ponudnika storitve k posamezniku.

Zadnji dve dimenziji (zaupanje in empatija) obsegata trditve sedmih originalnih dimenzij – komunikacija, verodostojnost, zavarovanje, strokovnost, spoštljivost, dostopnost, razumevanje in poznavanje porabnikov (Zeithaml 1988, 23).

Slika 0.1: Model vrzeli



Vir: Parasuraman in drugi (1985, 44).

Servqual model je instrument, s katerim merimo zadnjo vrzel (Vrzel 5), razliko med uporabnikovim pričakovanjem in zaznavanjem kakovosti storitev. Ta je odvisna od vrzeli 1, 2, 3 in 4, ki so pod vplivom ponudnika storitev in zajemajo proces dostave storitve, marketing ter dizajn. Kot kakovostna storitev je označena tista, ki zadovolji oziroma preseže uporabnikova pričakovanja glede storitve (Parasureman 1985, 46).

V modelu Servqual izpraševanci (uporabniki storitev) odgovarjajo na podane trditve (vezane na posamezne dimenzije), ki so razdeljene na dva dela (Potočnik 2004, 105; Parasureman 1988, 17):

- v prvem delu izpraševanec poda mnenje o svojem pričakovanju o tem, kakšno storitev (iz izbrane kategorije storitev) bi moralo storitveno podjetje ponuditi na splošno;
- v drugem delu pa izpraševanec poda odgovor o svojem zaznavanju storitve, točno določene organizacije, katere storitev je doživel.

Trditve obeh delov so ovrednotene po 7-stopenjski Likertovi merilni lestvici, in sicer od 7 – »popolnoma se strinjam« na eni strani do 1 – »sploh se ne strinjam« na drugi strani.

Parasuraman in drugi avtorji predlagajo, da podjetja za meritev kakovosti svojih storitev uporabijo model Servqual tri- do štirikrat na leto in tako izmerijo razliko med zaznано in dejansko storitvijo ter lahko tudi zasledijo morebitne trende. Poleg tega pa naj tudi spodbujajo kupce pri predlogih in kritikah in te analizirajo. Priporočajo, da pri uporabi modela Servqual merijo relativno pomembnost vsake dimenzije kakovosti storitev (Zeithaml 1988, 31).

Raziskava relativne pomembnosti petih dimenzij kakovosti storitev, ki jo izvedejo Parasuraman in drugi (1988, 32) znotraj štirih različnih strok (s področja popravila izdelkov, bančne dejavnosti, zavarovalniške dejavnosti ter dejavnosti poslovanja s kreditnimi karticami), pokaže, da je dimenzija zanesljivost najpomembnejši kriterij pri ocenjevanju kakovosti. Drugi najbolj pomemben kriterij je zaupanje. Empatija se izkaže za najmanj pomembno dimenzijo, vendar ne nepomembno. Znotraj hotelskega sektorja se tudi izkažeta dimenziji zanesljivost in zaupanje za najbolj pomembni, medtem ko otipljivost in empatija najmanj (Markovič 2010, 89).

S Servqual modelom lahko tudi ocenimo kakovost svojih storitev in jih primerjamo s storitvami glavnega konkurenta. V dvodelni vprašalnik, ki ga sestavlja sekcija splošnih pričakovanj kakovosti storitev ter nato sekcija zaznavanj kakovosti točno določenega ponudnika, dodamo še sekcijo, s katero bomo ocenili kakovost glavnega konkurenta (Zeithaml 1988, 35). Učinkovitost SERVQUAL instrumenta je višja, če v analizo vključimo še eno podjetje znotraj skupnega segmenta storitev, in ju primerjamo (Hudson in drugi 2004, 311).

## 9 Raziskovalna vprašanja

Raziskovalna vprašanja:

RV1: Kako uporabniki storitev wellness centra 1 zaznavajo kakovost storitev in ali so z njimi zadovoljni?

RV2: Kako je v primerjavi z wellness centrom 1 ocenjena kakovost storitev njenega konkurenta wellness centra 2?

RV3: Katera dimenzija kakovosti najbolj prispeva k oceni kakovosti wellnessa?

RV4: Ali so za italijanske in slovenske stranke wellness centrov pomembne različne dimenzije pri ocenjevanju kakovosti storitev?

Raziskovalna vprašanja smo razvili na podlagi že izdelanega vprašalnika metode SERVQUAL. Ker je analiza dveh primerov boljša izbira, saj ju lahko neposredno apliciramo, smo se odločili wellness center 1 primerjati z njegovim konkurentom wellness centrom 2.

## **10 Metodologija**

### **10.1 Analiza primera**

#### 10.1.1 Opis Wellness centra Debeli rtič (Wellness center 1)

Wellness center se nahaja ob plaži v Mladinskem zdravilišču in letovišču Debeli rtič v Ankaranu. Njegovi prostori so znotraj hotela Arija s tremi zvezdicami. Oglašuje se kot oaza dobrega počutja, ki nudi čudovito sprostitev in regeneracijo. Njihova ponudba zajema bazene, whirlpool, 4 tipe savn, obširno ponudbo masaž, talassoterapijo, kopeli, blatne in algo obloge. Ker je del centra zdravja, se v njem izvajajo tudi zdravstvene terapije.

#### 10.1.2 Opis Wellness centra Adria (Wellness center 2)

Wellness Center Adria se nahaja v Resort Adrii v Ankaranu, v idiličnem naravnem okolju tik ob morju, znotraj kompleksa hotela s štirimi zvezdicami, z restavracijami in več vilami. Gostom so na voljo savne, bazeni, popolna nega telesa, ki temelji na naravnih mediteranskih virih: rožmarin, sivka, alge, glina in morska nerafinirana sol.

### **10.2 Izbor instrumenta**

Za iskanje odgovorov na raziskovalna vprašanja smo uporabili kvantitativno metodo. Glede na to, da z nekaterimi raziskovalnimi vprašanji iščemo razlike v ocenjevanju kakovosti storitev, z vidika uporabnikov dveh wellness centrov, smo izbrali SERVQUAL inštrument.

Raziskavo o merjenju kakovosti storitev Wellnessa Debeli rtič ter njenega konkurenta Adrie smo izvedli ob koncih tedna v mesecu februarju, saj je takrat obisk savn in posledično ostalih storitev največji. Ankete smo osebno razdeljevali obiskovalcem po obisku wellness storitev in to ob večerih. Edini kriterij pri izbiranju izpraševancev je bil ta, da je moral v preteklosti tudi že izkusiti storitve Wellnessa Adrie, kar pa je bila večina. Vedeli smo, da je kar nekaj uporabnikov ocenjevanih storitev italijanske narodnosti, zato smo zanje imeli pripravljeno različico v italijanskem jeziku in kasneje tudi primerjali odgovore slovenskih in italijanskih izpraševancev. Da bi preprečili možnost površnega prebiranja uvodnega dela ankete (izpraševancem razloži, na kaj se vsak od treh sklopov ankete nanaša) in s tem napačno podajanje odgovorov, smo vsakemu

od izpraševancev pojasnili, naj v prvem delu izrazijo pričakovanja, ki jih imajo od wellness storitev na splošno, v drugem in tretjem delu pa naj ocenijo storitve wellness centrov Debeli rtič in Adria.

Vsak izmed treh sklopov vsebuje 22 postavk, ki zajemajo 5 dimenzij (otipljivost, zanesljivost, odzivnost, zaupanje, empatija). V prvem delu so vprašani ocenili, kakšna so njihova splošna pričakovanja od wellness storitev, v drugem so ocenjevali storitve Wellness centra Debeli rtič, v tretjem delu pa storitve konkurenta Wellness centra Adria. Vprašalnik se je zaključil z demografskim delom, ki je zahteval dve splošni informaciji o anketirancu: spol in starost.

Zaradi predolgega vprašalnika (po prvem testiranju precej vprašalnikov ni bilo dokončanih) smo na podlagi izračuna Cronbach's alfe iz 30 prvih v celoti rešenih vprašalnikov izločili 7 trditve. Največ predpostavk smo izločili iz dimenzije zanesljivosti, in sicer tri od petih, iz dimenzije odzivnosti smo izpustili dve, iz otipljivosti in občutka zanimanja po eno, iz empatije pa nobene predpostavke.

S skrajšanim vprašalnikom smo skušali preprečiti nepopolno reševanje anket, saj so lahko sedaj izpraševanci zaradi skrajšanega časa reševanja ankete nanjo bolj premišljeno odgovarjali.

## **SERVQUAL dimenzije/trditve**

### **OTIPLJIVOST (OT)**

**OT 1** Zunanji videz zgradb, wellness centrov bo vizualno privlačen.

**OT 2** Zaposleni v odličnih wellness centrih bodo urejeni.

**OT 3** Materiali, povezani s storitvami (prospekti, spletne strani), bodo v odličnih wellness centrih vsečni.

~~Odlični wellness centri bodo imeli moderno opremo.~~

## **ZANESLJIVOST (ZN)**

**ZN 1** V primeru težav potrošnika bodo odlični wellness centri pokazali odkritosrčen interes za njihovo rešitev.

**ZN 2** Odlični wellness centri bodo storitev opravili pravilno že prvič.

~~Ke odlični wellness centri nekaj obljubijo, to storijo v obljubljenem času.~~

~~Odlični wellness centri bodo storitev zagotovili v obljubljenem času.~~

~~Odlični wellness centri poudarjajo pomen opravljanja storitev brez napak.~~

## **ODZIVNOST (OD)**

**OD 1** Zaposleni v odličnih wellness centrih bodo kupce seznanili s točnim časom izvedbe storitve.

**OD 2** Zaposleni v odličnih wellness centrih ne bodo nikoli tako zasedeni, da ne bi odgovorili na vprašanja kupcev.

~~Zaposleni v odličnih wellness centrih bodo kupcem storitve zagotovili takoj.~~

~~Zaposleni v odličnih wellness centrih bodo vedno pripravljeni pomagati kupcem.~~

## **ZAUPANJE (ZU)**

**ZU 1** Obnašanje zaposlenih v odličnih wellness centrih bo kupcem vlivalo zaupanje.

**ZU 2** Zaposleni v odličnih wellness centrih bodo vedno spoštljivi do kupcev.

**ZU 3** Zaposleni v odličnih wellness centrih bodo vedno znali odgovoriti na kupčeva vprašanja.

~~Kupci se bodo v odličnih wellness centrih počutili varne pri poslovanju.~~

## **EMPATIJA (EM)**

**EM 1** V odličnih wellness centrih bodo nudili pozornost vsakemu posameznemu kupcu.

**EM 2** Odlični wellness centri bodo poslovali v času, primernem za vse svoje kupce.

**EM 3** Odlični wellness centri bodo zaposlovali ljudi, ki se kupcem osebno posvetijo.

**EM 4** Odlični wellness centri bodo poznali najpomembnejše interese svojih kupcev.

**EM 5** Zaposleni v odličnih wellness centrih bodo razumeli specifične potrebe svojih kupcev.



## 11 Rezultati diskusije

### 11.1 Opis realiziranega vzorca

Z raziskavo smo pridobili 103 veljavne ankete. V anketi je sodelovalo 35,9 % moških in 64,1 % žensk. Največ izpraševancev je bilo v času anketiranja starih 31–40 let (32 %), nekoliko manj med 41–50 (25,2 %) ter 21–30 leti (23,3 %). Izpraševancev, starih med 51 in 60 let, je bilo 11 %, med 61 in 70 pa 6 %. Najmanj izpraševancev je bilo starih do 20 let (2,9 %). Delež slovenskih izpraševancev je bil 54,4 %, italijanskih pa 45,6 %.

### 11.2 Zanesljivost SERVQUAL modela

Tabele 1.1, 1.2, 1.3 kažejo zanesljivost modela Servqual. Za vsakega izmed treh sklopov vprašalnika smo preverili zanesljivost merskih instrumentov in tako dobili Cronbach's alfa koeficient zanesljivosti. Ta podatek nam pove, ali so merski instrumenti zanesljivi in jih lahko uporabimo za nadaljnjo analizo.

Tabela 11.1: Koeficient Cronbach's alfa za prvi sklop vprašalnika (ocena pričakovanj)

Dimenzije	Število predpostavk	Korelacija dimenzija-celota (povprečje)	Cronbach's alfa za dimenzijo	Cronbach's alfa za pričakovanja
Otipljivost	3	0,410	0,809	0,811
Zanesljivost	2	0,590	0,777	
Odzivnost	2	0,537	0,797	
Zaupanje	3	0,769	0,738	
Empatija	5	0,756	0,721	

Koeficient Cronbach's alfa celotne lestvice za spremenljivke pričakovanj (prvi sklop) znaša 0,811, kar pomeni, da je zanesljivost testa ustrezna. Nobena izmed Cronbach's alfa za dimenzijo ne presega vrednosti 0,81, kar pomeni, da so vse dimenzije odobrene za nadaljnjo obravnavo. Povprečne korelacije med vsako dimenzijo ter vsemi ostalimi dimenzijami vprašalnika so

ugodne. Le dimenzija otipljivost nekoliko slabše korelira s celoto, ker pa je njena vrednost višje od 0,3, je nismo izločili iz vprašalnika. Za vsako izmed predpostavk smo tudi preverili koeficient sploščenosti in asimetrije (v prilogi). Ker sta imenovana koeficienta predpostavke *OT 2* (*zaposleni v odličnih wellness centrih bodo urejeni*) bila previsoka, smo jo izključili iz nadaljnje analize.

Tabela 11.2: Koeficient Cronbach's alfa za drugi sklop vprašalnika (zaznavanje storitev wellness centra Debeli rtič)

Dimenzije	Število predpostavk	Korelacija dimenzija – celota (povprečje)	Cronbach alfa za dimenzijo	Cronbach alfa za drugi sklop vprašanj
Otipljivost	3	0,643	0,873	0,878
Zanesljivost	2	0,845	0,821	
Odzivnost	2	0,669	0,863	
Zaupanje	3	0,763	0,849	
Empatija	5	0,694	0,857	

Koeficient Cronbach's alfa celotne lestvice za ocenjevanje zaznavanj storitev Wellnessa Debeli rtič (drugi sklop) znaša 0,878, kar pomeni, da je zanesljivost testa ustrezna. Tudi vrednosti povprečne korelacije med dimenzijo in celoto ter Cronbach alfo za dimenzijo so ugodne. Za vsako izmed predpostavk smo preverili koeficient sploščenosti in asimetrije (v prilogi), zaradi previsoke vrednosti obeh koeficientov pa smo predpostavko *OT 2 (Zaposleni v odličnih wellness centrih bodo urejeni)* izključili iz nadaljnje analize.

Tabela 11.3: Koeficient Cronbach's alfa za tretji sklop vprašalnika (zaznavanje storitev Wellness centra Adria)

Dimenzije	Število predpostavk	Korelacija dimenzija – dimenzija (povprečje)	Cronbach alfa za dimenzijo	Cronbach alfa za tretji sklop vprašanj
Otipljivost	3	0,776	0,905	0,916
Zanesljivost	2	0,824	0,889	
Odzivnost	2	0,823	0,893	
Zaupanje	3	0,784	0,898	
Empatija	5	0,763	0,903	

Koeficient Cronbach's alfa celotne lestvice za ocenjevanje zaznavanj storitev Wellnessa Adria (tretji sklop) znaša 0,916, kar pomeni, da je zanesljivost testa ustrezna. Tudi vrednosti povprečne korelacije med dimenzijo in celoto ter Cronbach alfo za dimenzijo so ugodne.

### 11.3 Vrzel 5: pričakovanje storitev – zaznana storitev

Tabela 11.4: Vrzel 5 – SERVQUAL

Dimenzije	Pred. P	Z (DR)	Z (A)	Vrzel (DR)	Vrzel (A)	Vrzel (DR+A)	Razlika med V(DR) in V (A)	
<b>Otipljivost</b>	OT1	5,99	5,53	5,13	-0,46	-0,86	0,4	
	OT2	<del>6,34</del>	<del>6,07</del>	5,14				
	OT3	6,17	5,48	5,07	<u>-0,69</u>	<u>-1,1</u>	<u>-0,9</u>	0,41
<b>Zanesljivost</b>	ZN1	6,22	5,53	5,46	<u>-0,69</u>	-0,76	-0,72	0,07
	ZN2	<u>6,28</u>	5,89	5,27	-0,39	<u>-1,01</u>	-0,7	<u>0,62</u>
<b>Odzivnost</b>	OD1	<u>6,28</u>	5,71	5,43	-0,57	-0,85	-0,71	0,28
	OD2	5,96	5,96	5,44	<u>0</u>	-0,52	-0,26	0,52
<b>Zaupanje</b>	ZU1	6,26	5,98	5,43	-0,28	-0,83	-0,56	0,55
	ZU2	<u>6,51</u>	6,30	5,43	-0,21	<u>-1,08</u>	-0,64	<u>0,87</u>
	ZU3	5,92	5,91	5,33	<u>-0,01</u>	-0,59	-0,3	0,58
<b>Empatija</b>	EM1	5,85	6,08	5,50	<u>0,23</u>	-0,35	<u>-0,06</u>	0,58
	EM2	5,99	5,64	5,50	-0,35	-0,49	-0,42	0,14
	EM3	5,85	5,66	5,17	-0,19	-0,68	-0,44	0,49
	EM4	5,83	5,39	5,07	-0,44	-0,76	-0,6	0,32
	EM5	5,71	5,61	5,18	-0,1	-0,53	-0,31	0,43
Skupaj				-0,33	-0,8	-0,57	0,47	

**P** – povprečna pričakovanja, **Z** – povprečna zaznavanja, **V** – povprečna vrzel 5 (pričakovanje storitev – zaznana storitev), **DR** – Wellness Debeli rtič, **A** - Wellnes Adria

Pričakovanja in zaznavanja storitev so bila merjena s pomočjo Likertove merilne lestvice s sedmimi stopnjami, pri čemer je višje število pomenilo večjo stopnjo pričakovanja oziroma zaznavanja.

Pri večini predpostavk so bila pričakovanja višja od tistega, kar so obiskovalci prejeli, to pa nam prikazujejo negativne vrzeli (zaznavanje – pričakovanje).

Najvišja pričakovanja imajo izpraševanci od zaposlenih, saj imajo naslednje predpostavke največje povprečne vrednosti: *Zaposleni v odličnih wellness centrih bodo vedno spoštljivi do kupcev (6,51)*, *Zaposleni v odličnih wellness centrih bodo kupce seznanili s točnim časom izvedbe storitve (6,28)* in *Odlični wellness centri bodo storitev opravili pravilno že prvič (6,28)*. Vrednosti ostalih pričakovanj so tudi visoke, na podlagi česar lahko sklepamo, da imajo obiskovalci na splošno zelo visoka pričakovanja od storitev.

Podatek vrzeli posamezne predpostavke nam pove, kolikšna je razlika med pričakovanjem in zaznavo te predpostavke, ter se nahaja med vrednostma -6 in +6. Ta podatek nam pove, kakšna je kakovost storitve. Negativna vrzel pomeni, da je pričakovanje preseгло zaznavanje storitve, medtem ko pozitivna vrzel pomeni, da je storitev preseгла kupčevo pričakovanje.

V raziskavi imamo eno pozitivno vrzel v primeru Wellness centra Debeli rtič pri predpostavki *V Wellness centru Debeli rtič nudijo pozornost vsakemu posameznemu kupcu* (vrzel 0,23). To pomeni, da v imenovanem centru (po oceni izpraševancev) osebje nudi v povprečju več pozornosti vsakemu posamezniku, kot jo sami pričakujejo. Shahin (2005, 5) meni, da mora v tem primeru menedžer preveriti, ali se določen del storitve izvaja »pretirano« in ali obstaja možnost za prerazporeditev sredstev v področja, ki so neuspešna. Povprečna ocena vrzeli predpostavke *Zaposleni v Wellness centru Debeli rtič niso nikoli tako zasedeni, da ne bi odgovorili na vprašanja kupcev* je 0, kar pomeni, da imajo v Wellnes centru Debeli rtič zaposleni ravno toliko časa, da odgovorijo na vprašanja kupcev, kot ga ti pričakujejo. Pri ocenjevanju Wellness centra Debeli rtič sta predpostavki, ki imata v povprečju najbolj negativno vrzel, naslednji: *Materiali, povezani s storitvami (prospekti, spletne strani)*, so v Wellness centru Debeli rtič vsehni (-0,69) ter *Ko ima potrošnik težave, Wellness Debeli rtič pokaže odkritosrčen interes za njihovo rešitev*

(-0,69). V Wellnessu Debeli rtič torej osebje nudi uporabnikom več pozornosti, kot so izpraševanci pričakovali, vendar hkrati v primeru težav kupca ne pokažejo odkritosrčnega interesa za njihovo rešitev.

Najvišje negativne vrzeli v primeru Wellness centra Adria se pojavijo pri predpostavkah: *Zaposleni v Wellness centrih Adria so urejeni* (-1,2), *Materiali, povezani s storitvami (prospekti, spletne strani)*, *so v Wellness centru Adria všečni* (-1,1), *Wellness center Adria je storitev opravil pravilno že prvič* (-1,01), *Zaposleni v Wellness centru Adria so vedno spoštljivi do kupcev* (-1,08). Predpostavka, katere zaznana ocena storitev se najbolj približa pričakovani, je *V Wellness centru Adria nudijo pozornost vsakemu posameznemu kupcu* (-0,35).

Če primerjamo vrednosti predpostavk, ki ocenjujejo kakovost storitev izbranih wellness centrov, ugotovimo, da so storitve Wellness centra Debeli rtič v vseh dimenzijah kakovosti storitev ocenjene višje. Predpostavke, pri katerih je Wellness center Debeli rtič v povprečju najbolj vidno ocenjen kot boljši (predpostavke, pri katerih je razlika med povprečnima vrednostma vrzeli obeh wellness centrov največja), so *V Wellness centru Debeli rtič/Adria storitev opravijo pravilno že prvič* (povprečna ocena Wellness centra Debeli rtič je za 0,62 ocene višja) ter vse, ki zajemajo dimenzijo zaupanja kakovosti storitev: *Zaposleni v Wellness centru Debeli rtič/Adria so vedno spoštljivi do kupcev* (povprečna ocena Wellness centra Debeli rtič je za 0,87 ocene višja), *Zaposleni v Wellness centru Debeli rtič/Adria znajo vedno odgovoriti na kupčeva vprašanja* (povprečna ocena Wellness centra Debeli rtič je za 0,58 ocene višja), *Obnašanje zaposlenih v Wellness centru Debeli rtič/Adria kupcem vlivalo zaupanje* (povprečna ocena Wellness centra Debeli rtič je za 0,55 ocene višja). Predpostavke, pri katerih je bila razlika med povprečnima vrednostma vrzeli najmanjša, vendar vedno višja v primeru Wellness centra Debeli rtič (v večini so to predpostavke, ki imajo za Wellness center Debeli rtič najbolj negativne vrzeli), so: *Ko ima potrošnik težave, bodo odlični wellness centri pokazali odkritosrčen interes za njihovo rešitev* (0,07 ocene razlike), *Odlični wellness centri bodo poslovali v času, primernem za vse svoje kupce* (0,14 ocene razlike) in *Zaposleni v odličnih wellness centrih bodo kupce seznanili s točnim časom izvedbe storitve* (0,28 ocene razlike).

S tabelo 2 smo odgovorili na zastavljeno raziskovalno vprašanje: »Kako uporabniki storitev Wellness centra Debeli rtič zaznavajo kakovost storitev in ali so z njimi zadovoljni?« ter delno

tudi na raziskovalno vprašanje: »Kako je v primerjavi z Wellness centrom Debeli rtič ocenjena kakovost storitev njenega konkurenta Wellness centra Adria?«

#### 11.4 Faktorska analiza

S faktorskima analizama predpostavk Wellness centra Debeli rtič ter Wellness centra Adria, pri katerih so bili rezultati rotirani z varimax rotacijo (v prilogi), smo predpostavke razvrstili v dve dimenziji, in sicer »čustveno« in »funkcionalno«.

Faktor 1 –**funkcionalnost/oprema** – otipljivost (2), zanesljivost (2), odzivnost (1)

Wellness je vizualno privlačen z vsečnim predstavitvenim gradivom. Zaposleni stranke seznanijo s točnim časom izvedbe storitev. Storitve je pravilno opravljena že prvič in v primeru težav uporabnikov osebje pokaže odkritosrčen interes za njihovo rešitev.

Faktor 2- **čustvenost/odnosi** – empatija (5), zaupanje (2), odzivnost (1)

Zaposleni so vedno na razpolago za vprašanja, na katera znajo vedno tudi odgovoriti. V wellness centru nudijo pozornost vsakemu posamezniku, poslujejo v času, primernem za vse stranke, poznajo najpomembnejše interese svojih strank in razumejo njihove specifične potrebe

## 11.5 Deskriptivna statistika za dimenziji funkcionalnost in čustvenost

Tabela 11.5: Deskriptivna statistika za dimenziji funkcionalnost in čustvenost

	Funkcionalnost			Čustvenost	
		P		P	
	M	6,2		6,03	
	SD	0,13		0,27	
		V	P	V	P
<b>DR</b>	M	-0,6	5,6	-0,18	5,85
	SD	0,13	1,29	0,26	0,92
<b>A</b>	M	-0,99	5,21	-0,65	5,38
	SD	0,18	1,34	0,24	1
<b>DR+A</b>	M	-0,76	5,44	-0,41	5,62
	SD	0,12	0,99	0,27	0,73

P – povprečna pričakovanja, Z – povprečna zaznavanja, V – povprečna vrzel  
 DR – Wellness Debeli rtič, A – Wellnes Adria

Iz zgornje tabele je razvidno, da dimenzija funkcionalnosti nekoliko več (0,17 ocene v povprečju) prispeva k oceni kakovosti storitev wellness centrov.

Pri oceni kakovosti storitev tako Wellness centra Debeli rtič kot Wellness centra Adria ima dimenzija funkcionalnosti povprečno višjo negativno vrzel, torej večji razpon med pričakovanjem in zaznavanjem storitve. V Wellness centru Adria je dimenzija kakovosti funkcionalnosti v povprečju skoraj za eno oceno (-0.99) nižja od tiste, ki jo izpraševanci pričakujejo, v Wellness centru Debeli rtič pa je povprečno ta za pol ocene nižja (-0.6). Medtem ko se ocena dimenzije čustvenosti (osebno posvečanje vsakemu posamezniku, spoštljivost osebja, znanje in informiranost osebja, razumevanje potreb in interesov obiskovalcev) bolj približa pričakovanjem strank tako za Wellness center Debeli rtič kot za Wellness center Adria. V Wellness centru Debeli rtič je ta dimenzija povprečno ocenjena le za 0,18 ocene nižje od pričakovane, v Wellness centru Adria pa za 0,65 ocene nižje. Lahko zaključimo, da v našem primeru (Wellness center Debeli rtič ter Adria) dimenzija funkcionalnosti na splošno bolj prispeva k boljši oceni kakovosti in bi zato izboljšanje elementov te dimenzije imelo večji učinek na višjo kakovost storitev, kot jih imajo elementi čustvene dimenzije. To ugotovitev smo v nadaljevanju preverili še z regresijsko analizo.



## 11.6 Regresijske analize

Ustvarjeni dimenziji »funkcionalnost« in »čustvenost« smo uporabili kot neodvisni spremenljivki za napovedovanje odvisne spremenljivke »splošna kakovost« (opisuje izvrstnost storitve).

### 11.6.1 Regresijska analiza za Wellness center Adria

Tabela 11.6: Koeficienti regresijske analize za Wellness center Adria

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p
	B	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	6,714	0,379		17,706	0.000
<b>Funkcionalna</b>	0,140	0,074	0,237	1,879	0,006
<b>Čustvena</b>	-0,259	0,088	-0,370	-2,941	0,004
Odvisna spremenljivka: splošna kakovost					

Obe dimenziji sta statistično pomembni, vendar imata različen odnos. B vrednost funkcionalne dimenzije je pozitivna (pozitiven odnos do splošne kakovosti), vrednost čustvene dimenzije pa je negativna (negativen odnos do splošne kakovosti). To pomeni, da v primeru zvišanja povprečne ocene funkcionalne dimenzije za eno oceno, zvišamo povprečno kakovost za 0,14 ocene. Če pa zvišamo povprečno oceno čustvene dimenzije za eno oceno, se povprečna kakovost zmanjša za 0,26 ocene.

### 11.6.2 Regresijska analiza za Wellness center Debeli rtič

Tabela 11.7: Koeficienti regresijske analize za Wellness center Adria

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	T	p
	B	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	5,186	0,652		7,951	0,000
Otipljivost	0,230	0,090	0,477	2,561	0,013
Zanesljivost	0,261	0,097	0,533	2,694	0,010
Odzivnost	0,231	0,099	0,365	2,340	0,023
Zaupanje	0,058	0,139	0,072	0,414	0,681
Empatija	-0,195	0,142	-0,271	-1,377	0,175
Odvisna spremenljivka: splošna kakovost					

V primeru analize Wellness centra Debeli rtič obe dimenziji, čustvena in funkcionalna, ne ustrezata kriteriju statistične pomembnosti (v prilogi), zato smo opravili regresijsko analizo še za 5 originalnih dimenzij. Ta prikazuje, da so dimenzije »zanesljivost«, »odzivnost« in »otipljivost« (ki v večini tudi sestavljajo funkcionalno dimenzijo) statistično pomembne pri napovedovanju kakovosti. Najvišjo B vrednost ima dimenzija »zanesljivost«, zato najbolj napoveduje kakovost storitev. Dimenziji »zaupanje« in »empatija« nista statistično pomembni.

### 11.6.3 Regresijska analiza za oba Wellness centra

Tabela 11.8: Koeficient regresijske analize za oba Wellness centra

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p
	B	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	6,864				
<b>Funkcionalna</b>	0,169	0,113	0,229	1,491	0,062
<b>Čustvena</b>	-0,310	0,155	-0,307	-1,999	0,051
Odvisna spremenljivka: splošna kakovost					

Združeni odgovori obeh wellness centrov pokažejo, da je čustvena dimenzija statistično pomembna, vendar je negativno usmerjena. P vrednost funkcionalne dimenzije je nekoliko previsoka (0,062), vendar bi jo lahko označili kot mejno sprejemljivo, saj je vzorec za take vrste analiz majhen.

Z regresijskimi analizami smo odgovorili na raziskovalni vprašanji: »Kako je v primerjavi z Wellness centrom Debeli rtič ocenjena kakovost storitev njenega konkurenta Wellness centra Adria?« in »Katera dimenzija kakovosti najbolj prispeva k oceni kakovosti Wellnessa?«

### 11.7 Razlike v ocenjevanju kakovosti storitev glede na narodnost

Tabela 11.9: Deskriptivna statistika za dve dimenziji, primerjava povprečij pričakovanj in zaznavanj Slovencev in Italijanov

		Funkcionalna		Čustvena	
		P pri Slovenceh	P pri Italijanih	P pri Slovenceh	P pri Italijanih
	M	5,93	6,28	6,0	5,96
	SD	0,73	0,79	6,06	5,97
		P pri Slovenceh	P pri Italijanih	P pri Slovenceh	P pri Italijanih
<b>DR</b>	M	5,36	5,62	5,74	5,78
	SD	1,4	1,13	1,03	0,98
<b>A</b>	M	4,94	5,55	5,18	5,55
	SD	1,5	1,01	1,08	0,87

**P** – povprečna pričakovanja, **Z** – povprečna zaznavanja, **V** – povprečna vrzel 5  
**DR** – Wellness Debeli rtič, **A** – Wellnes Adria

Storitve Wellness centra Debeli rtič in Adrie ne izpolnjujejo pričakovanj slovenskih in italijanskih izpraševancev, saj sta povprečji pričakovanj obeh dimenzij kakovosti storitev višji od povprečij zaznavanj storitev.

Slovenski in italijanski izpraševanci imajo različna pričakovanja glede funkcionalne dimenzije kakovosti storitev, saj je pričakovana ocena te v povprečju višja pri Italijanih (6,28) kot pri Slovenceh (5,9). Glede čustvene dimenzije kakovosti storitev pa imajo zelo podobna pričakovanja.

Pri zaznavanju kakovosti storitev Wellness centra Debeli rtič italijanski izpraševanci v povprečju višje zaznavajo dimenzijo funkcionalnosti kakovosti storitev (5,62) kot slovenski (5,36), medtem ko dimenzijo čustvenosti zaznavajo skorajda enako.

Pri zaznavanju storitev Wellness centra Adria je povprečje ocen zaznavanja obeh dimenzij kakovosti storitev večja pri italijanskih izpraševancih. Pri dimenziji funkcionalnosti povprečje ocene zaznave znaša 5,55 za Italijane ter 4,94 za Slovence. Pri dimenziji čustvenosti pa je povprečje ocene zaznave 5,55 za Italijane in 5,18 za Slovence.

Razlike vrednosti povprečnih pričakovanj glede dimenzije kakovosti storitev italijanskih in slovenskih izpraševancev smo še statistično preverili z analizo ANOVA.

Tabela 11.10: ANOVA

		Vsota kvadratov	Stopnje prostosti (df)	Srednji kvadrat	F	P
P funkcionalna dimenzija	Med skupinami	3.190	1	3.190	5.516	.021
	Znotraj skupin	58.416	101	0.578		
	Skupno	61.607	102			
P čustvena dimenzija	Med skupinami	0.197	1	0.197	.270	.605
	Znotraj skupin	73.575	101	0.728		
	Skupno	73.771	102			

Tabela 5 prikazuje, da se slovenske in italijanske stranke wellness centrov razlikujejo med seboj glede pričakovanj, ki jih imajo od funkcionalne dimenzije kakovosti storitev (vrednost p je manjši od 0,05), se pa ne razlikujejo med seboj glede pričakovanj, ki jih imajo od čustvene dimenzije kakovosti storitev (vrednost p je večji od 0,05).

S tabelo 5 smo odgovorili na raziskovalno vprašanje »Ali so za italijanske in slovenske stranke Wellness centrov različne dimenzije pomembne pri ocenjevanju kakovosti storitev«?

## 12 Diskusija

Z analizo primerov wellness centrov smo poskušali ugotoviti, kako uporabniki zaznavajo kakovost storitev in ali so s storitvami zadovoljni. Merila za ocenjevanje nam je postavljala SERVQUAL lestvica, sestavljena iz petnajstih predpostavk, ki zajemajo 5 dimenzij. Rezultate wellness centrov iz iste kategorije turističnih wellnessov smo tudi primerjali. Zanimalo nas je, katera dimenzija kakovosti najbolj prispeva k oceni kakovosti za posamezen wellness center in za kategorijo wellness centrov ter ali je ta dimenzija različna za italijanske in slovenske izpraševance.

Skoraj pri vseh predpostavkah wellness centra 1 imamo negativno vrzel (zaznavanje – pričakovanje), kar pomeni, da pričakovanja uporabnikov niso zadovoljena. Rezultat se ujema z ugotovitvami Parasuremana in drugih (1988, 30), ki pravijo, da v večini pričakovanja presežejo zaznavanja storitev, kar pomeni, da obstaja stalna potreba po izboljševanju ponudbe. Le pri predpostavki *»Zaposleni v wellness centru 1 niso nikdar tako zasedeni, da ne bi odgovorili na vprašanja kupcev«* je zaznana kakovost storitve enaka pričakovani, pri predpostavki *»V wellness centru 1 nudijo pozornost vsakemu posameznemu kupcu«* pa pričakovano kakovost celo preseže. Največje negativne vrzeli se pojavijo za dimenziji *»otipljivost«* in *»zanesljivost«*. Rezultat se delno ujema z rezultati predhodnih raziskav (Zeithaml 1988; Markovič 2010), ki ugotavljajo, da sta dimenziji *»zanesljivost«* in *»zaupanje«* najpomembnejša kriterija pri ocenjevanju kakovosti.

Wellness center 1 je v vseh dimenzijah kakovosti ocenjen višje kot njegov konkurent wellness center 2, vendar moramo pri tem tudi upoštevati, da je bilo anketiranje izvedeno v wellness centru 1, kar je zanj velika prednost. S primerjanjem rezultatov ugotovimo, da se največja razlika ocene kakovosti pokaže pri dimenziji *»zaupanje«*. Oceni dimenzij *»otipljivost«* in *»empatija«* pa sta v obeh Wellness centrih evalvirani skoraj enako.

Dimenzija, ki v storitvenem sektorju wellness najbolj prispeva k oceni kakovosti storitev, je funkcionalna dimenzija (združena iz dimenzije otipljivosti, zanesljivosti in deloma odzivnosti). Dimenzija čustvenosti (zajema dimenzije empatije, zaupanja in deloma odzivnosti) pa je v primeru wellness centra 2 in združenih podatkov wellness centrov (wellness centra 1 in 2) v negativnem odnosu s kakovostjo, kar pomeni, da se bo z višanjem zaznavanja te dimenzije nižala

vrednost kakovosti storitve v očeh uporabnikov. Ta ugotovitev ni v skladu z raziskavami različnih avtorjev (Zeithaml 1988; Markovič 2010), ki menijo, da je dimenzija empatije (del čustvene dimenzije) najmanj pomemben kriterij pri ocenjevanju kakovosti, ni pa v negativnem odnosu z njo.

Rezultati pokažejo, da se glede na narodnost (italijansko in slovensko) spreminjajo tudi pričakovanja glede funkcionalne dimenzije kakovosti wellness storitev. Italijani imajo od nje višja pričakovanja kot Slovenci. Pri pričakovanjih glede čustvene dimenzije kakovosti wellness storitev pa razlike niso statistično pomembne.

## 13 Predlogi za izboljšave

Glede na rezultate ugotovimo, da dimenzija funkcionalnosti (otipljivost, zanesljivost, odzivnost) doprinese največ h kakovosti storitev. Izkaže se, da je ta pri italijanskih uporabnikih še nekoliko bolj pomemben kriterij za ocenjevanje kakovosti storitev kot pri slovenskih. Obema Wellness centroma predlagamo, da storitve opredmetita, spremenita neotipljivo v otipljivo. Izboljšata naj videz fizičnega okolja, opremo, naprave, poskrbita za bolj vsečni predstavitveni material in preoblikujeta spletno stran, saj se je z analizo izkazalo, da ne dosejata pričakovanj uporabnikov. Ravno tako morajo izboljšati urejenost zaposlenih, ker imajo ti največ stika z uporabniki in reflektirajo kakovost storitve. Obljubljene storitve naj izvajajo zanesljivo, natančno in pravočasno.

Pri ocenjevanju kakovosti storitev Wellness centra Debeli rtič se čustvena dimenzija izkaže za nepomemben kriterij. Vendar na podlagi pozitivnih vrzeli znotraj te dimenzije ugotovimo, da osebe v imenovanem centru nudi v povprečju več pozornosti vsakemu posamezniku, kot je ti pričakujejo in ima ravno toliko časa, da odgovori na vprašanja kupcev, kot ga ti pričakujejo. Ker jim ta višek ne doprinese nič k višji kakovosti, morajo preoblikovati procese izvajanja storitev (prerazporediti sredstva in čas) tako, da usmerijo več pozornosti na otipljivost, odzivnost in zanesljivost storitev, kjer so negativne vrzeli večje, vendar veliko doprinesejo h kakovosti.

Pri ocenjevanju kakovosti storitev Wellness centra Adria se izkaže, da je čustvena dimenzija v negativnem odnosu s kakovostjo. To pomeni, da bi vsako izboljšanje storitve iz vidika tega kriterija privedlo do znižanja povprečne ocene kakovosti storitev. Za izboljšanje kakovosti storitev zaposleni ne smejo nameniti pozornosti vsaki stranki posebej, se osebno posvečati vsaki stranki, težiti k razumevanju potreb vsake stranke, delati le v dobro strank, jim vedno bili pripravljeni pomagati in obratovati v času, ki bi ustrezal vsem strankam.



## 14 Sklep

Vedno večja konkurenca med storitvenimi podjetji sili ponudnike v kakovostno izvajanje storitve. To lahko dosežejo le če so pri oblikovanju storitev konstantno fokusirani na pričakovanja in potrebe uporabnikov in jim z izvedbo storitve zagotovijo izvrstno izkušnjo.

V diplomski nalogi smo raziskovali katera dimenzija kakovosti največ doprinese k ocenjevanju kakovosti Wellness storitev in je zato ključna pri oblikovanju oziroma preoblikovanju storitev. Analiza primerov je pokazala, da je to funkcionalna dimenzija, ki zajema kriterije otipljivosti, zanesljivosti in odzivnosti. Čustvena dimenzija se izkaže za neključen kriterij pri ocenjevanju kakovosti oziroma nasprotno delujočega. Rezultat je presenetljiv glede na predhodne raziskave, ki čustveno dimenzijo opredelijo kot manj pomemben kriterij, vendar ne nepomemben. Ugotovitev, da je funkcionalna dimenzija bistvenega pomena pri ocenjevanju kakovosti wellness storitev pove, da so oprijemljivost storitev, zanesljivost in natančnost izvedbe procesa storitev bolj pomembni od individualnega posvečanja stranki.

Pri tem pa se moramo zavedati, da so takšni rezultati lahko posledica uporabnikovih nerazumevanj določenih trditev, ki privedejo do nereálnih odgovorov. Verjetnost je, da smo med izpraševance zajeli tudi takšne, ki so ravno doživeli slabo izkušnjo in so zato odgovarjali bolj kritično. Zaradi majhnega vzorca je nemogoče posploševanje ugotovitev na celotno kategorijo wellness. Hkrati bi morali za meritev ocene kakovosti storitev Wellness centra Debeli rtič in Adria po navodilih avtorjev Servqual modela, raziskavo izvesti vsaj tri- do štirikrat letno.

## 15 Literatura

1. Allen, J., F. F. Reichheld, B. Hamilton in R. Markey 2005. *Closing the delivery gap*. Bain & Company. Dostopno prek: <http://www.bain.com/publications/articles/closing-the-delivery-gap.aspx> (15. avgust 2016).
2. Bitner, Mary Jo. 1992. Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *The Journal of Marketing* 56 (2): 57–71.
3. Cronin, J. Joseph Jr. in Steven A. Taylor. 1992. Measuring service quality: a reexamination and extension. *The Journal of Marketing* 56 (3): 55–68.
4. Cvikl, Helena. 2001. Modeli kakovosti storitev. *Naše gospodarstvo* (3–4): 310–321.
5. Edvardsson, B. in J. Olsson. 1996. Key concepts for new service development. *Service Industries Journal* 16 (2): 140–164.
6. Gojčič, Slavka 2005. *Wellness: Zdrav način življenja, Nova zvrst turizma*. Ljubljana: GV Založba.
7. Goldstein, S.M., R. Johnston, J. Duffy in J. Rao. 2002. The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations management* 20 (2): 121–134.
8. Grönroos, Christian. 1984. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing* 18 (4): 36–44.
9. Hoffman K. Douglas in John E. G. Bateson. 1997. *Essentials of Services Marketing*. ZDA: The Dryden Press.
10. Hudson, Simon, Paul Hudson in Graham A. Miller. 2004. The measurement of service quality in the tour operating sector: a methodological comparison. *Journal of Travel Research* 42 (3): 305–312.

11. Kotler, Philip in G. Armstrong. 1989. *Principles of Marketing*, 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs. N. J.: Prentice Hall.
12. Kotler, Philip. 1996. *Marketing Management, Trženjsko Upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
13. Lovelock, Christopher H. 1983. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal Of Marketing* 47 (3): 9.
14. Markovic, S. in S. Raspor. 2010. Measuring perceived service quality using SERVQUAL: a case study of the Croatian hotel industry. *Management* 5 (3): 195–209.
15. Meyer, C. in A. Schwager. 2007. Customer Experience. *Harvard business review* 1–11. Dostopno prek: <http://www.dlls.univr.it/documenti/Avviso/all/all999201.pdf> (20. avgust 2016).
16. Morelli, N. 2009. Service as value co-production: reframing the service design process. *Journal of Manufacturing Technology Management* 20 (5): 568–590.
17. Rafiq, Mohammed in Pervaiz K. Ahmed. 1995. Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning* (9) :4.
18. Asubonteng, P., Karl J. McCleary in John E. Swan. 1996. SERVQUAL revisited: a critical review of service quality. *Journal of Services Marketing* 10 (6): 62–81.
19. Potočnik, Vekoslav. 2004. *Trženje storitev*. 2. Izdaja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Regan, William J. 1963. The Service Revolution. *Journal of Marketing* 27 (3): 57–62.
21. Rust, R.T. in R.L. Oliver. 1993. *Service quality: New directions in theory and practice*. Sage Publications. Dostopno prek: google books.
22. Sapre, Anand in Amit Nagpal. 2009. Viewer Relationship Management in Indian News Channels: An Analysis Using 7 Ps Framework. *ICFAI Journal Of Marketing Management* 8 (1): 38–47.

23. Secomandi, Fernando in Dirk Snelders. 2011. The Object of Service Design. *Design Issues* 27 (3): 20–34.
24. Segelström, Fabian. 2013. *Stakeholder Engagement for Service Design: How service designers identify and communicate insights*. Dostopno prek: [https://scholar.google.si/scholar?q=Segelström%2C+F.+2013.+Stakeholder+Engagement+for+Service+Design%3A+How+service+designers+identify+and+communicate+insights.&btnG=&hl=en&as\\_sdt=0%2C5&as\\_vis=1](https://scholar.google.si/scholar?q=Segelström%2C+F.+2013.+Stakeholder+Engagement+for+Service+Design%3A+How+service+designers+identify+and+communicate+insights.&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5&as_vis=1) (15. avgust 2016).
25. Shahin, Arash. 2006. *SERVQUAL and model of service quality gaps*. Dostopno prek: URL: <http://www.qmconf.com/Docs/oo77.pdf> (15. avgust 2006).
26. Shostack, Lynn G. 1977. Breaking Free from Product Marketing, *Journal Of Marketing* 41 (2): 73–80.
27. Shostack, Lynn G. 1984. Designing Services That Deliver. *Harvard business review* (62). Dostopno prek: <https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver> (15. avgust 2016).
28. Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
29. Teixeira, J., L. Patrício, N. J. Nunes, L. Nóbrega, R. P. Fisk in L. Constantine. 2012. Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal of Service Management* 23 (3): 362–376.
30. Verhoef, P. C., K. N. Lemon, A. Parasuraman, A. Roggeveen, M. Tsiros in L. A. Shlesinger. 2009. Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing* 85 (1): 31–41.
31. Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml in Leonard L. Berry. 1985. Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing* 49 (2): 33–46.
32. Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry in A. Parasuraman. 1988. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing* 52 (2): 35–48.

33. Wellness center Adria. 2016. *Doživetja*. Dostopno prek: <http://www.adria-ankaran.si/si/dozivetja/wellness> (20. avgust 2016).

34. Wellness center Debeli rtič. 2016. *Oaza dobrega počutja*. Dostopno prek: <http://www.zdravilisce-debelirtic.org/DOBROPOCUTJE> (20. avgust 2016).

## Prilogi

### Priloga A: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem Petra Franetič, absolventka smeri Komunikologija – tržno komuniciranje in odnosi z javnostmi na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. V sklopu diplomske naloge, delam raziskavo o zadovoljstvu uporabnikov storitev Wellness centra Debeli rtič ter ga pri tem primerjam še z Wellness centrom Adria. Prosim Vas, da si vzamete nekaj časa za priložena vprašanja in mi tako pomagate pri pisanju diplomske naloge. Anketa je anonimna.

Prosim označite na lestvici od 1 do 7, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate, pri čemer 1 = Se sploh ne strinjam in 7 = Popolnoma se strinjam.

	Se sploh ne strinjam				Popolnoma se strinjam		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Zunanji videz zgradb, Wellness centrov, bo vizualno privlačen.	1	2	3	4	5	6	7
2. Zaposleni v odličnih Wellness centrih bodo urejeni.	1	2	3	4	5	6	7
3. Materiali, povezani s storitvami(prospect, spletna stran), bodo v odličnih Wellness centrih všečni.	1	2	3	4	5	6	7
4. Ko ima potrošnik težave, bodo odlični Wellness centri pokazali odkritosrčen interes za njihovo rešitev.	1	2	3	4	5	6	7
5. Odlični Wellness centri bodo storitev opravili pravilno že prvič.	1	2	3	4	5	6	7
6. Zaposleni v odličnih Wellness centrih bodo kupce seznanili s točnim časom izvedbe storitve.	1	2	3	4	5	6	7
7. Zaposleni v odličnih Wellness centrih ne bodo nikdar tako zaposleni, da ne bi odgovorili na vprašanja kupcev.	1	2	3	4	5	6	7
8. Obnašanje zaposlenih v odličnih Wellness centrih bo kupcem vlivalo zaupanje.	1	2	3	4	5	6	7
9. Zaposleni v odličnih Wellness centrih bodo vedno spoštljivi do kupcev.	1	2	3	4	5	6	7

	Se sploh ne strinjam				Popolnoma se strinjam		
10. Zaposleni v odličnih Wellness centrih bodo vedno znali odgovoriti na kupčeva vprašanja.	1	2	3	4	5	6	7
11. V odličnih Wellness centrih bodo nudili pozornost vsakemu posameznemu kupcu.	1	2	3	4	5	6	7
12. Odlični Wellness centri bodo poslovali v času, primernem za vse svoje kupce.	1	2	3	4	5	6	7
13. Odlični Wellness centri bodo zaposlovali ljudi, ki se kupcem osebno posvetijo.	1	2	3	4	5	6	7
14. Odlični Wellness centri bodo poznali najpomembnejše interese svojih kupcev.	1	2	3	4	5	6	7
15. Zaposleni v odličnih Wellness centrih bodo razumeli specifične potrebe svojih kupcev.	1	2	3	4	5	6	7
	Se sploh ne strinjam				Popolnoma se strinjam		
16. Zunanji videz zgradbe Wellnessa Debeli rtič je vizualno privlačen.	1	2	3	4	5	6	7
17. Zaposleni v Wellnesu Debeli rtič so urejeni.	1	2	3	4	5	6	7
18. Materiali, povezani s storitvami (prospect, spletna stran), so v Wellnesu Debeli rtič vsečni.	1	2	3	4	5	6	7
19. Ko ima potrošnik težave, Wellnes Debeli rtič pokaže odkritosrčen interes za njihovo rešitev.	1	2	3	4	5	6	7
20. Wellnesu Debeli rtič storitev opravi pravilno že prvič.	1	2	3	4	5	6	7
21. Zaposleni v Wellnesu Debeli rtič kupce seznanijo s točnim časom izvedbe storitve.	1	2	3	4	5	6	7
22. Zaposleni v Wellnesu Debeli rtič niso nikdar tako zaposleni, da ne bi odgovorili na vprašanja kupcev.	1	2	3	4	5	6	7





	Se sploh ne strinjam			Popolnoma se strinjam			
	1	2	3	4	5	6	7
36. Zaposleni v Wellnesu Adria kupce seznanijo s točnim časom izvedbe storitve.	1	2	3	4	5	6	7
37. Zaposleni v Wellnesu Adria niso nikdar tako zaposleni, da ne bi odgovorili na vprašanja kupcev.	1	2	3	4	5	6	7
38. Obnašanje zaposlenih v Wellnesu Adria kupcem vliva zaupanje.	1	2	3	4	5	6	7
39. Zaposleni v Wellnesu Adria so vedno spoštljivi do kupcev.	1	2	3	4	5	6	7
40. Zaposleni v Wellnesu Adria vedno znajo odgovoriti na kupčeva vprašanja.	1	2	3	4	5	6	7
41. V Wellnesu Adria nudijo pozornost vsakemu posameznemu kupcu.	1	2	3	4	5	6	7
42. Wellnes Adria posluje v času, primernem za vse svoje kupce.	1	2	3	4	5	6	7
43. Wellnes Adria zaposluje ljudi, ki se kupcem osebno posvetijo.	1	2	3	4	5	6	7
44. Wellnes Adria pozna najpomembnejše interese svojih kupcev.	1	2	3	4	5	6	7
45. Zaposleni v Wellnesu Adria razumejo specifične potrebe svojih kupcev.	1	2	3	4	5	6	7

Spol: a.) M    b.) Ž

Starost:

- a) Do 20
- b) 21-30
- c) 31-40
- d) 41-50
- e) 51-60
- f) 61-70
- g) 71 ali več

Najlepša hvala za sodelovanje!

## Priloga B: Tabele

Tabela 11: Koeficienta asimetrije in sploščenosti za predpostavke zaznavanja kakovosti storitev Wellness centra Debeli rtič

Predpostavke	SD	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
OT1	1.299	-0,947	0,003
OT2	1.286	-2,056	4,079
OT3	1.481	-0,832	-0,306
ZN1	1.376	-1,143	0,779
ZN2	0.938	0,392	-0,874
OD1	1.436	-1,376	1,363
OD2	1.098	-1,158	0,836
ZU1	1.102	-0,890	-0,211
ZU2	0.927	-1,166	0,688
ZU3	1,042	-0,697	-0,250
EM1	0,941	-0,756	-0,442
EM2	1,323	-0,683	-0,333
EM3	1,205	-0,577	-0,692
EM4	1,379	-1,016	0,196
EM5	1,437	-0,871	-0,347

Tabela 12: Koeficienta asimetrije in sploščenosti za predpostavke zaznavanja kakovosti storitev Wellness centra Adria

Predpostavke	SD	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
OT1	1.519	-0,389	-0,990
OT2	1.315	-0,638	-0,761
OT3	1.416	-0,418	-0,567
ZN1	1.363	-0,948	0,271
ZN2	1,359	-0,270	-0,842
OD1	1.218	-0,243	-0,971
OD2	1.135	-0,354	-0,436
ZU1	1.249	-0,769	0,208
ZU2	1,265	0,678	-0,189
ZU3	1,240	-0,498	0,121
EM1	1,348	-0,482	-0,973
EM2	1,093	-0,217	-0,595
EM3	1,189	-0,505	-0,097
EM4	1,457	-0,644	0,513
EM5	1,460	-0,655	-0,284

Tabela 13: Koeficienta asimetrije in sploščenosti za predpostavke pričakovanja kakovosti storitev

Predpostavke	SD	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti
OT1	0,939	-0,273	-1,250
OT2	1.184	-2,316	5,349
OT3	0,906	-1,164	1,191
ZN1	0,980	-1,167	0,608
ZN2	0.850	-0,768	-0,623
OD1	0,933	-1,185	0,784
OD2	1.428	-1,612	0,836
ZU1	0,990	-1,355	1,211
ZU2	0.917	-1,757	1,688
ZU3	1,082	-1,122	1,116
EM1	1,200	-1,594	1,357
EM2	1,456	-1,419	1,541
EM3	1,220	-1,565	1,595
EM4	1,341	-1,831	1,798
EM5	1,393	-1,737	1,313

Tabela 14: Faktorska analiza za Wellness center Debeli rtič

	Faktor	
	1	2
OT1	0,630	
OT3	0,711	
ZN1	0,892	
ZN2	0,511	0,500
OD1	0,785	
OD2		0,764
ZU2	0,450	0,537
ZU3		0,754
EM1		0,798
EM2		0,639
EM4		0,796
EM5	0,448	0,689

Tabela 15: Faktorska analiza za Wellness center Adria

	Faktor	
	1	2
OT1	0,863	
OT3	0,839	
ZN1	0,639	
ZN2	0,706	0,409
OD1	0,621	
OD2	0,428	0,670
ZU2	0,455	0,728
ZU3		0,805
EM1		0,791
EM2		0,694
EM4	0,409	0,625
EM5		0,628