

III. Merjenje zaznane kakovosti storitev družbe ISS Servisystem iz Maribora

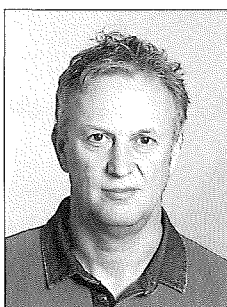
Boris Snoj

izredni profesor

Katedra za marketing

Ekonomsko-poslovna fakulteta

Univerza v Mariboru



Vesna Savič

univ. dipl. oec.

Ekonomsko-poslovna fakulteta

Univerza v Mariboru

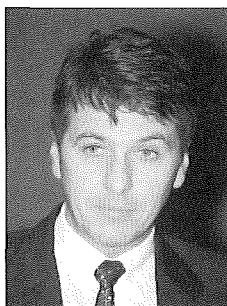


Bojan Rajtmajer

univ. dipl. oec.

glavni direktor

ISS Servisystem



Izvleček

V teoretičnem delu prispevka prikazujemo nekatere pomembne vidike koncepta zaznane (marketinške) kakovosti storitev. Ta del je izhodišče za empirični del, v katerem obravnavamo enoto mednarodne storitvene družbe ISS, s sedežem v Mariboru. ISS Servisystem in Traffic ponuja storitve, s katerimi zadovoljuje potrebe ljudi po čistem, zdravem, varnem in produktivnem okolju na delu in v prostem času. V osmih letih od svojega nastanka je postal glede na splošni tržni delež vodilna družba v svoji panogi v Sloveniji. V zadnjem času je v tej družbi skrb za kakovost ključna dimenzija poslovanja. Njena uprava se je odločila, da bo poskusila pridobiti priznanje R Slovenije za poslovno odličnost. Za ta namen je naročila empirično raziskavo, ki je opredelila in razčlenila kakovost storitev z vidika odjemalcev družbe ISS, podrobno raziskala njihova pričakovanja in dejansko zaznavanje kakovosti storitev. V prispevku prikazujemo nekatere rezultate te raziskave in izhodišča za nadaljnje raziskovanje kakovosti storitev družbe ISS z marketinškega vidika.

Abstract

Perception research of service quality of the international service corporation ISS Maribor

In theoretical part of the article some important aspects of perceived (marketing) service quality are discussed. This part represents framework for empirical survey in one unit of the international service corporation ISS which is located in Maribor. This unit - ISS Servisystem in Traffic, supplies its customers with services, that satisfy needs for clean, healthy, secure and productive work and spare-time environment. Regarding market share ISS Servisystem became leading firm in its industry on Slovenian market in the period of eight years from its establishment. Within these years concern for quality became a key-dimension of their business. Management of the firm also decided to enter the competition for Slovenian Quality Award for Business Excellence. Going through this path ISS's customers served as the focal source of information on firm's service quality. In order to attain the reward, ISS also accomplished empirical survey with their customers, which among other in greater detail examined their expectations and actual perception of service quality. In this article some survey results are exposed. It also establishes several starting-points for further marketing research in this field.

1. UVOD

Mednarodna storitvena družba ISS Servisystem in Traffic je med vodilnimi podjetji v svetu, ki ponujajo storitve, s katerimi zadovoljujejo potrebe ljudi po čistem, zdravem, varnem in produktivnem delovnem okolju. V prispevku obravnavamo del te družbe s sedežem v Mariboru. Ta družba je v osmih letih od svojega nastanka postala po splošnem tržnem deležu vodilno podjetje v svoji panogi v Sloveniji. Že od začetka obstoja se v družbi ISS v Mariboru ukvarjajo s kakovostjo tistih storitev, ki jih ponujajo svojim zahtevnejšim odjemalcem, ki so locirani po celotni Sloveniji. V zadnjem času pa postaja pri njih skrb za kakovost nasploh ena prioritetenih dimenzij poslovanja, saj se zavedajo, da količinsko povečevanje izvajanja storitev lahko izniči njihovo kakovost. Uspešno skrb za kakovost kaže med drugim tudi dejstvo, da družba že od marca 1995 posluje s certifikatom kakovosti ISO 9001, lani pa so že drugo leto zapored kandidirali za pridobitev priznanja R Slovenije za poslovno odličnost in se uvrstili v ožji krog finalistov.

V letošnjem letu se je uprava družbe odločila, da gre v okviru potegovanja za omenjeno priznanje še korak dlje. Ker ima menedžment kakovosti v storitvenih organizacijah svoje posebnosti, ki zadevajo predvsem intenzivno vplivanje človeškega dejavnika, je zanje koristno predvsem raziskovanje kakovosti storitev iz marketinškega zornega kota. V osrčju takšne obravnave so tako imenovane »mehke« sestavine kakovosti storitev, ki so predvsem povezane z delovanjem izvajalcev storitev na uporabnike teh storitev. Zaradi zahtevnosti raziskovane problematike se je uprava družbe raziskovalnega projekta lotila skupaj z Ekonomsko-poslovno fakulteto v Mariboru.

V prvi fazi raziskave smo se zaradi zapletenosti problematike omejili zgolj na kriterij priznanja R Slovenije za poslovno odličnost, ki zadeva zadovoljstvo odjemalcev družbe ISS. Pri tem nas je zanimalo, kako oni opredeljujejo in doživljajo kakovost njenih storitev. Raziskava pa naj bi tudi odprla vrata v nadaljnje raziskovanje kakovosti storitev z marketinškega vidika.

2. TEORETIČNI DEL

2.1. Večanje pomena storitvenih sestavin in kakovosti

Organizacije se soočajo z naraščajočo dinamiko okolja, ki se kaže v: združevanju/povezovanju organizacij, globalizaciji konkurence, silovitem razvoju zlasti informacijske tehnologije, liberaliziranju zakonodaje, marketingu izdelkov kot sistemov, naraščanju pričakovanj odjemalcev, spreminjanju njihovih vrednot in drugem (AMA special report, 1998; Cristopher, 1992; Dighe, Bezold, 1996; Kandampully, 1998; Zeithaml et al., 1996; Hooley, 1999).

Po raziskavah (Cristopher, 1992; Kandampully, 1998; Mc Coll-Kennedy et al. 1997; Parasuraman et al. 1990; Silverman et al. 1999; Zeithaml et al. 1996) postajajo odjemalci vse bolj

občutljivi na storitvene sestavine v ponudbi organizacij in na celotno kakovost. Raziskave tudi kažejo, da visoka kakovost povečuje dobičkonosnost, izboljšuje proizvodnost in krepi konkurenčni položaj organizacij (Anderson et al. 1994; Chang et al. 1998; Cina, 1990; Donaldson, 1995; Heskett et al. 1990; Kandampully, 1998; Lawrence et al. 1992; Oakland et al. 1998; Quinn et al. 1993; Rust et al. 1995; Silverman et al. 1999; Snoj, 1992; Teboul, 1991; Whiteley, 1991; Zeithaml et al. 1996).

Takšna gibanja so prisilila organizacije v osredotočenje na koncept kakovosti, če želijo obstati oziroma se uspešno razvijati (Gale, 1990; Parasuraman et al. 1988 v Kandampully, 1998; Rudie et al. 1984). Organizacije morajo že pri oblikovanju vizije preseči kratkoročne, v finančno uspešnost usmerjene cilje in se osredotočiti na cilje izgradnje dolgoročnih partnerskih odnosov s ciljnim skupinami. Pri tem imajo ključno vlogo koncepti: kakovost, zadovoljstvo, vrednost in lojalnost (Groenroos, 1998, 330). Seveda pa tudi dolgoročni partnerski odnosi posledično olajšujejo skrb za kakovost, zadovoljstvo, vrednost in lojalnost (Eriksson et al., 1999, 361–365).

2.2. Vloga marketinga v zvezi s kakovostjo storitev

Čeprav že živimo v storitveni družbi, se je zanimanje marketinške stroke za storitve pojavilo šele v osemdesetih letih. Eden izmed razlogov za to je bil, da je veliko lažje upravljati marketing otipljivih izdelkov kot pa storitev, ki so težko opredeljivi, neotipljivi in nejasni objekti menjave.

Podobno je do osemdesetih let le malo avtorjev ugotavljalo vlogo marketinga v menedžmentu kakovosti (Kohoutek, 1988; Parasuraman et al., 1985). Enostavneje je namreč oblikovati standarde kakovosti in razviti postopke nadzora kakovosti otipljivih izdelkov na osnovi objektivno merljivih pojavov (dolžina, teža, trdota, pogostost) kot pa standarde odličnosti, luksuznosti, prijaznosti, zadovoljstva, navdušenja, privrženosti, imidža (Snoj, 1995, 96). Ljudje smo namreč nasploh nagnjeni k opredeljevanju konceptov tako, da jih lahko specifikiramo, merimo in nadziramo (Alexander, 1989; Fitzgerald, 1988, v. Snoj, 1992, 203).

Tudi za strokovnjake s področja kakovosti (zlasti tehnološko usmerjene) je težko doumeti, da morajo v opredeljevanju kakovosti upoštevati poleg objektivne, »trde« kakovosti tudi subjektivno, »mehko« kakovost. Celotna kakovost je torej vedno zmes objektivnega in subjektivnega. Objektivne dimenzije kakovosti je možno laboratorijsko ali kako drugače natančno izmeriti. Vendar pa je končni razsodnik kakovosti človek, ki je subjektivno bitje in zaznava celovito kakovost iz subjektivnega zornega kota pod vplivom mode, tradicije, navad, vrednot ter preferenc. Zato si teoretiki še zlasti niso edini glede opredelitve kakovosti izdelkov s poudarjenimi procesnimi sestavinami – storitev, ki zaradi svoje narave dodatno otežujejo razumevanje koncepta kakovosti.

2.3. Opredelitev zaznane kakovosti storitev

Literatura o storitvah je osredotočena na obravnavo koncepta kakovosti iz marketinškega zornega kota – torej kot zaznane kakovosti. Zaznana kakovost je odjemalčevo ovrednotenje celotne odličnosti ali superiornosti ponudbe storitev neke enote (Zeithaml, 1987, v: Rowley, 1998, 325; Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1993, 8). Hessket in soavtorji (1997) na primer obravnavajo kakovost storitev pravzaprav kot vrednost storitev za odjemalca. Zaznano kakovost je po Rowleyju (1998, 325) možno razumeti kot stališče, ki se izraža z ne/zadovoljstvom in je rezultat primerjave pričakovanj ter dejanskega zaznavanja delovanja objekta obravnavanja. Po Oliveru (1996, v: Žabkar, 1999, 35) je zaznana kakovost storitve opredeljena subjektivno, kot rezultat primerjave dejanskega delovanja storitve z idealnim oziroma s pričakovani odličnosti. Čeprav je takšno opredeljevanje kakovosti najpogostejše, pa še vedno ni sprejeta splošna opredelitev kakovosti (Cummane, 1998; Reeves et al., 1994, v: Bennington, 1998).

V preteklosti so avtorji pogosto enačili koncepta zaznane kakovosti storitev in zadovoljstva z njimi. Danes pa jih vse več meni, da gre za sicer podobna in povezana koncepta, ki pa se razlikujeta glede na: izkušnje s storitvijo, standarde pričakovanj, delež afektivne komponente in časovno stabilnost odnosa med odjemalcem ter ponudnikom storitve. Zaznana kakovost storitev je namreč vezana na: več izkušenj oziroma na dalj časa trajajoče izkušnje odjemalca s storitvami, na idealno oziroma želeno raven pričakovanj v zvezi s storitvijo in relativno manjši pomen čustvene komponente pri doživljanju storitev (Parasuraman, Zeithaml, Berry, v: Snoj, 1992, 214; Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1993, 8; Oliver, 1996, v: Stauss, 1999, 11–12). Kljub temu pa zveza med konceptoma še ni zadovoljivo pojasnjena.

Zaradi omenjenih razlogov teoretične ugotovitve na področju kakovosti storitev vse do nedavnega niso ustrezale potrebam prakse. Zato je bila na tem področju izrazita potreba po empiričnih raziskavah (Parasuraman et al., 1985; Harker, 1989; Cina, 1990; Goodman et al., 1992; Goodman, 1993). V zadnjih letih pa je postalo merjenje kakovosti storitev eno najbolj dominantnih področij raziskav v okviru storitev (Reicheld et al., 1990; Babakus et al., 1992; Clow et al., 1993; Gilmore et al., 1993; Halsead et al., 1993; Hartman et al., 1993; Mangold et al., 1993; Oliver, 1993; Richard et al., 1993; Collier, 1994; Gaiglano et al., 1994; Thompson et al., 1993; Kandampully, 1998).

Kljub temu so za obstoječe raziskave kakovosti storitev po mnenju Swana in Bowersa (1998, 59–61) značilne določene slabosti. Po njunem namreč avtorji v številnih tovrstnih raziskavah obravnavajo odjemalce kot posameznike, ki niso v interakciji drug z drugim in ocenjujejo ravni storitev po posameznih atributih, torej fragmentirano in ne integrirano. Mnenja sta, da avtorji v raziskavah posvečajo premalo pozornosti izkušnjam odjemalcev s storitvami v daljšem obdobju. Ker za odjemalce šteje celotna izkušnja s storitvami, avtorji v zvezi z ovrednotenjem storitev priporočajo tudi uporabo kvalitativnih raziskovalnih metod oziroma znanj s

področja psihologije (Brown et al., 1992, v: Kandampully, 1998; Swan et al., 1998).

2.4. Problematika merjenja kakovosti storitev

Kljub navedenim težavam v zvezi s fundamentalnim raziskovalnim delom na področju kakovosti storitev pa je dejstvo, da ima v organizacijah v okviru celovitega menedžmenta kakovosti storitev merjenje njihove kakovosti usodno vlogo, saj daje povratne informacije o značilnostih zaznavanja kakovosti storitev s strani odjemalcev. Te informacije morajo usmerjati vse druge procese v okviru celovitega menedžmenta kakovosti storitev. Zato je nadaljevanje namenjeno bistvenim značilnostim merjenja kakovosti storitev.

Kakovost storitev, ki je, kot je bilo že povedano, v veliki meri subjektiven, psihološki koncept, lahko ugotavljamo le glede na njeno manifestiranje, to je glede na to, kako odseva v izražanju oziroma obnašanju odjemalcev storitev. Zaradi vpliva številnih dejavnikov pa to izražanje oziroma obnašanje ne predstavlja objektivne slike njihovega zadovoljstva s storitvami. Običajno je rezultat njihovih predsodkov, pričakovanj in racionaliziranja odločitev (Klaus, 1985, v: Snoj, 1992, 204).

Zaradi pomanjkanja objektivnih meril je torej za storitveno organizacijo še najprimernejši pristop za ovrednotenje kakovosti storitev merjenje tega, kako odjemalci zaznavajo kakovost storitev.

Vsak odjemalec je posameznik, ki ima samosvoja pričakovanja v zvezi s kakovostjo določene storitve v primerjavi z drugimi storitvami. Teh pričakovanj običajno posebej ne izrazi in pogosto obstajajo le na nezavedni ravni. Pričakovanja, na podlagi katerih odjemalci vrednotijo storitve, so značilno usmerjena na celotno menjalno situacijo. Pri izdelkih, za katere je značilno prevladovanje otipljivih sestavin, pa so pričakovanja odjemalcev vezana neposredno na sam objekt menjave (Lyth et al., 1988, v: Snoj, 1992, 204). Raven pričakovanj pri odjemalcih je funkcija rezultatov, ki so trenutno zanje pomembni. Običajno bodo to rezultati, ki so jih odjemalci izkusili v zadnjem času v podobnih interakcijah. Na raven pričakovanj posameznega odjemalca pa poleg njegovih osebnih potreb in stališč vpliva tudi nujnost položaja, v katerem odjemalec storitev potrebuje, zaznane storitvene alternative in razni zunanji situacijski dejavniki, ki jih ponudnik storitev ne more vselej kontrolirati. Po drugi strani pa odjemalčevo raven pričakovanj oblikuje tudi ponudnik sam s svojimi obljubami v oglasih, pogodbah in drugih eksplicitnih komunikacijah, pa tudi s cenami in otipljivimi sestavinami ponudbe, ki odjemalcu posredno sporočajo, kakšna naj bi bila raven storitev. Odjemalec je pri oblikovanju pričakovanj tudi pod vplivom stališč drugih ljudi ter komunikacije »od ust do ust«. Ravni pričakovanj v zvezi z določeno storitvijo se razlikujejo od posameznika do posameznika, prav tako pa so tudi časovno dinamične. Avtorji Parasuraman, Zeithamlova in Berry (1993, 1–12) so z raziskavami v fokusnih skupinah proučevali pričakovanja odjemalcev iz različnih storitvenih panog in pri tem odkrili, da odjemalci med svojimi željami in

storitvijo, ki je zanje še sprejemljiva, oblikujejo »področje tolerance«, ki se širi ali oži v odvisnosti od delovanja navedenih dejavnikov na odjemalca.

Za storitve so značilne abstraktne lastnosti, ki jih je razumsko težko dojeti. Zato odjemalci pri storitvah običajno ocenjujejo kakovost na podlagi značilnosti tistih sestavin storitev, za katere imajo občutek, da so kvalificirani za njihovo ocenjevanje (Lovelock, 1984, v: Snoj, 1992, 204). Raziskave z najrazličnejših področij tudi kažejo, da si odjemalci pri vrednotenju procesov pomagajo predvsem s tistimi sestavinami, ki jih lahko zaznajo — torej s fizičnimi sestavinami (Uhl et al., 1983, v: Snoj, 1992, 205).

Smotrno merjenje kakovosti storitev zahteva redno, sofisticirano spremljanje obnašanja odjemalcev storitev. Stroški takšnega spremljanja pa so za povprečnega ponudnika/izvajalca storitev pogosto previsoki. Številne organizacije so namreč usmerjene v kratkoročno doseganje dobičkov, smotrno spremljanje obnašanja odjemalcev pa običajno kaže prave rezultate šele na daljši rok.

Zaradi tega storitvene organizacije uporabljajo enostavne načine merjenja kakovosti storitev. Pri tem se po mnenju Haywooda (1983, v: Snoj, 1992, 205) kažejo naslednje pomanjkljivosti:

- Organizacije uporabljajo za merjenje kakovosti storitev kratke vprašalnike, namenjene odjemalcem storitve. Rezultati, dobljeni na ta način, so zelo vprašljivi, saj odgovori običajno niso dovolj podrobni, da bi natančno osvetlili problem. Informacije dajejo običajno le odjemalci, ki so motivirani zaradi ekstremnega (ne)zadovoljstva s storitvami.
- Enako velja za informacije iz osebnih kontaktov oziroma korespondence z odjemalci.
- Organizacije pogosto ugotavljajo raven kakovosti storitev, tako da o njej neposredno sklepajo na osnovi empiričnih podatkov v zvezi z odstotkom gostov, ki se vračajo, v zvezi s prodajnimi rezultati, s tržnimi deleži, z vračili investicij. Takšni podatki so lahko v pozitivni zvezi s kakovostjo storitev, vendar pa neposredno ne odsevajo ravni te kakovosti oziroma ravni zadovoljstva odjemalcev s storitvami.
- Pri sistemih spremljanja reklamacij se lahko zgodi, da v primeru ustnih pritožb odjemalcev osebje teh ne posreduje poslovodstvu. Pri teh sistemih je pogosto tudi kopičenje negativnih informacij s halo učinkom v smislu »nič ni v redu«. Pogosto so pritožbe le kulminacija različnih vzrokov, ki ostanejo prikriti, neznani.

Običajno poskušajo storitvene organizacije meriti kakovost storitev tako, da oblikujejo standarde za njihovo izvedbo in nato primerjajo dejansko izvedbo s standardi. Pri tem so soočene s težavo, da morajo zaradi negotovosti v zvezi s pričakovanji odjemalcev pogosto vzdrževati variabilnost v izvajanju storitev, da bi bile kos variabilnosti v pričakovanjih. Zlasti pri sestavljenih, visokokontaktnih storitvah aktivna udeležba odjemalcev v izvajanju storitev povečuje variabilnost in s tem stopnjo negotovosti v zvezi z ravni kakovosti storitev.

Poleg variabilnosti je težava v zvezi s pričakovanji odjemalcev tudi v tem, da se nanašajo na najrazličnejše značilnosti oziroma lastnosti storitev (dimenzije kakovosti storitev). Za storitvene organizacije so problemi predvsem pri specifikiranju procesnih sestavin storitev (na primer prijaznost osebja), ki jih ni možno jasno opredeliti (v času, s težo, v kalorijah ali drugih merljivih kazalcih) in pri katerih tradicionalne raziskovalne metode niso uporabne. Zato vežejo standarde na merljive vrednosti, kot na primer na povprečen čas odjemalčevega čakanja na storitev in podobno, saj je to najlažji, vendar pa vprašljiv način za merjenje kakovosti. Druge značilne pomanjkljivosti standardov so: subjektivnost strokovnjakov, ki postavljajo standarde iz organizacije, preslabo poznavanje potreb in preferenc odjemalcev, podatki, ki služijo za oblikovanje standardov, običajno ne zajemajo vseh pomembnih vzrokov napak v izvajanju storitev, zaradi težnje po doseganju čim višje stopnje operativne učinkovitosti pri postavljanju standardov pogosto pozabljajo na to, da so potrebni kompromisi med stroški storitev in ceno, ki jo je odjemalec pripravljen plačati pri določeni kakovosti storitve, ko so standardi potrjeni, je to pot k statičnosti, tako da so izboljšave v izvajanju storitve zanemarljive. Poudarek je torej na doseganju ciljev v okviru standardov (Jones, 1988; Lyth et al., 1988; Jessome, 1988, v: Snoj, 1992, 206).

V zvezi z merjenjem kakovosti storitev obstaja še globalni problem, vezan na programe kakovosti, ki jih storitvene organizacije uvajajo v svoje poslovanje. Številni programi so v bistvu dodatek k obstoječemu sistemu upravljanja in ne njegova integralna sestavina. Kažejo pravzaprav nepripravljenost uprav organizacij, da bi opustile običajen način reševanja problemov (Moss, 1989, v: Snoj, 1992, 206). Takšni programi pogosto predstavljajo dodatno delo in stroške ter zmanjšujejo ne pa večajo produktivnost. Z njimi kakovost le nadziramo, namesto da bi jo izboljševali (Jessome et al. 1989; Feigenbaum, 1989, v: Snoj, 1992, 206).

Kljub opisanim težavam v zvezi z merjenjem uspešnosti oziroma kakovosti storitev pa so raziskovalci v zadnjem času razvili nekaj prijemov, med katerimi kaže nedvomno izpostavitvi SERVQUAL model merjenja in lahko bi rekli tudi menedžmenta kakovosti storitev. Razvili so ga avtorji Parasuraman, Zeithaml in Berry (1986) na osnovi večletnih reprezentančnih raziskav v okviru Marketing Science Institute v Cambridgeu, Mass., ZDA. Je diagnostična metoda za merjenje razhajanj med uporabnikovim dožemanjem storitve in njegovim pričakovanjem oziroma za merjenje uporabnikovega zadovoljstva. Uveden je bil leta 1988 in opisan v več kot 100 člankih in vsaj 20 doktorskih disertacijah in je še vedno najbolj uporabljan splošni model na področju merjenja kakovosti storitev kljub nekaterim kritikam njegove splošne uporabnosti. Te kritike zadevajo: premalo upoštevanje specifičnosti posameznih skupin storitev, zamenjevanje izidov, procesa in pričakovanj, neupoštevanje dejavnika cene, neupoštevanje multikolinearnosti, saj gre za izračunavanje povprečij, podobnost mehanističnemu Taylorjevemu načinu obravnavanja procesov v proizvodnji in podobno (Blanchard, Galloway; Chen et. al., 1994,

v: Bennington, Cummane, 1998; Dotchin, Oakland, 1994, v: Rowley, 1998; Swan, Bowers, 1998).

Ob upoštevanju specifičnosti posameznih storitvenih panog in dejavnosti je ta model moč uporabiti v različnih storitvenih dejavnostih kot pomembno podporo marketinškemu in poslovnemu odločanju. Tako avtorji Darvasula, Lysonski in Mehta (1999, 150), ki so v svoji raziskavi uporabnosti in točnosti SERVQUAL-a v medorganizacijskem sektorju odkrili nekatere pomanjkljivosti tega orodja, v sklepu svoje razprave ugotavljajo, da menedžerji pričakujejo od merjenja kakovosti predvsem informacije, ki bodo pomagale pri uspešni pripravi, izvedbi in nadzoru akcijskih načrtov, in ne zgolj identificiranja dobre ali slabe kakovosti storitev. Ocenjujejo, da SERVQUAL kljub vsem svojim slabostim omogoča koristno informacijsko podporo.

SERVQUAL je rezultat marketinškega pristopa k ocenjevanju kakovosti. Njegov koncept se imenuje »gaps model« (iskanje pomanjkljivosti ali razhajanj med izvajalci in uporabniki storitev na poti iskanja odličnosti (angl. perceived quality). Zadovoljstvo uporabnika predstavlja razhajanje med pričakovano in dejansko doživljano ravni storitev, ki je posledica značilnosti štirih razhajanj, ki se pojavljajo v delovanju storitvenih organizacij:

- razhajanje med uporabnikovimi pričakovanji in dojetanje teh pričakovanj s strani menedžmenta
- razhajanje med dojetanjem uporabnikovih pričakovanj s strani menedžmenta in pretvorbo teh pričakovanj v standarde za merjenje kakovosti storitve
- razhajanje med standardi kakovosti storitve in njeno dejansko ponudbo
- razhajanje med dejansko ponudbo storitve in obljubami storitvene organizacije.

Parasuraman et al. (1988) so tudi razvili lestvico merjenja kakovosti storitev, ki jo zaznavajo uporabniki, oziroma lestvico merjenja njihovega zadovoljstva s storitvami in jo poimenovali v SERVQUAL lestvica. To lestvico sestavljajo številne dimenzije kakovosti storitev (oziroma ključni kriteriji za vrednotenje kakovosti storitev), ki so jih avtorji s pomočjo reprezentančnih raziskav oblikovali v pet značilnih skupin, in sicer:

- fizična podpora, ki zajema stanje, videz, usklajenost in raznovrstnost prostorov, opreme, okolja, zaposlenih, promocijskih materialov
- zanesljivost pomeni sposobnost, da obljubljeno storitev zanesljivo in natančno izvedemo
- odzivnost pomeni pripravljenost pomagati pri reševanju neke naloge
- zaupanje — znanje in uslužnost zaposlenih vlivata zaupanje in samozavest
- empatija — skrbna pozornost, namenjena posamezniku.

Rezultati SERVQUAL-a v zvezi z temi dimenzijami so indikatorji zaznane kakovosti storitev.

SERVQUAL model merjenja kakovosti storitev in druga

teoretična spoznanja avtorjev s področja marketinga o kakovosti storitev smo uporabili kot izhodišče za empirično raziskovanje.

3. EMPIRIČNI DEL¹

3.1. Odnos do kakovosti v proučevani družbi

Kakovost kot koncept je zajeta že v samem poslanstvu koncerna, ki služi družbi ISS Servisystem in Traffic kot vodilo, na katerem uspešno gradi in širi svoje poslovanje v Sloveniji: »Razvijati in ponujati storitve visoke kakovosti, ki zadovoljujejo človeške potrebe po čistem, zdravem, produktivnem in udobnem okolju pri delu in v prostem času.« Skladno z vizijo koncerna so v družbi ISS Servisystem v Sloveniji zastavljene naslednje vrednote, ki spodbujajo doseganje ključnih ciljev poslovanja: izpolniti pričakovanja naročnikov, zagotoviti zadovoljstvo zaposlenih pri delu in njihov strokovni razvoj ter tako omogočiti dolgoročno rast.

Zaradi izjemne pomembnosti kakovosti storitev se je kmalu po ustanovitvi uprava družbe odločila za smotrno delo v procesu izpopolnjevanja sistema kakovosti v celotnem podjetju. Zaradi narave dela so si postavili za cilj pridobitev certifikata ISO 9001. Prejeli so ga po uspešno dokončanem projektu v mesecu marcu leta 1995. V okviru procesa izboljševanja kakovosti se je uprava družbe leta 1996 seznanila s sodobnimi metodami za spodbujanje kakovosti in jih sprejela kot izziv za izboljšanje poslovanja. Leta 1997 so se lotili samoocenjevanja na osnovi Evropskega modela poslovne odličnosti ter se hkrati odločili za pripravo prve vloge za priznanje R Slovenije za poslovno odličnost. V naslednjih letih so v proces izboljševanja kakovosti vključili se ključne sodelavce srednjega in operativnega menedžmenta ter ustanovili svet za poslovno odličnost. S tem so decentralizirali delo in pooblastili srednje menedžerje za neposredno in aktivno sodelovanje v programu.

Njihov seznam referenc kaže, da družba ISS Servisystem izvaja storitve v najboljših »hišah«. Izjemna rast obsega in vrednosti poslovanja družbe pa je med drugim nedvomno tudi posledica ustrezne stopnje zadovoljstva odjemalcev. Skrb za dobro odjemalca je v družbi vsakdanja zadeva. Kakovost opravljenih storitev in ukrepe za njihovo izboljšanje dokumentirano spremljajo že od leta 1995. To je vsekakor vplivalo na nenehno zniževanje števila napak. Pred in po veljavnosti pogodbe ter pri vsakdanjem delu izvajajo preventivne ukrepe. Vodje delovnih enot so zadolženi za zbiranje informacij v zvezi s kakovostjo storitev. S pomočjo vprašalnikov ugotavljajo na splošno raven zadovoljstva odjemalcev in spoznavajo njihove zahteve ter želje. Prav tako jih redno obiskujejo v skladu z načrtom obiskov. V posameznih dejavnostih družbe so uvedli tudi merjenje zadovoljstva odjemalcev s standardi, katerih doseganje analizirajo in objavljajo v letnih poročilih o stanju na področju kakovosti (npr. napake po urah dela) ter na njihovi osnovi tudi ukrepajo.

¹ Empirični del prispevka je povzetek diplomskega dela VII. stopnje avtorice Vesne Savič (1999).

3.2. Razlogi za raziskavo, izidi preliminarne raziskave in cilji temeljne raziskave

Bistvena ugotovitev analize stanja na tem področju je bila, da odlično zastavljen sistem izboljševanja kakovosti v družbi ISS zagotavlja visoko zadovoljstvo odjemalcev z objektivno oziroma lahko merljivo kakovostjo storitev, ki jo opredeljujejo standardi kakovosti. Marketinški vidik kakovosti storitev, ki izpostavlja t. i. mehke oziroma težje merljive sestavine kakovosti storitev, pa do sedaj še ni bil primerno obravnavan. Uprava družbe vidi v tem potencial za izboljšanje ravni zadovoljstva odjemalcev s storitvami družbe.

Namen raziskovalnega projekta je bil opredeliti in razčleniti kakovost storitev z vidika odjemalcev družbe ISS, podrobno raziskati njihova pričakovanja in njihovo dejansko zaznavanje kakovosti storitev.

V želji, da bi raziskavo čim bolj prilagodili posebnostim obravnavane storitvene panoge, smo izvedli preliminarno raziskavo na manjšem namenskem vzorcu, v katerega smo vključili 15 kontaktnih oseb organizacij odjemalcev iz dveh, po številu odjemalcev največjih dejavnosti družbe (storitve za sektor zdravstva in storitve za pisarne, industrijo ter letališča) in 10 izvajalcev storitev čiščenja in varovanja na področju Štajerske. Cilj preliminarne raziskave je bil pridobiti informacije o tem, katere so po mnenju odjemalcev sestavine »mehke« kakovosti storitev v tej panogi.

Izide preliminarne raziskave smo tudi s pomočjo upoštevanja teoretičnih izsledkov povzeli v deset sestavin kakovosti, ki so bile uporabljene kot osnova za oblikovanje vprašalnika. Na tej osnovi smo oblikovali načrt glavne empirične raziskave. Sestavine kakovosti storitev, ki so jih opredelili odjemalci ISS-a, so:

- zunanja urejenost osebja ter sodobnost prostorov in opreme
- zanesljivost pri izvajanju storitev
- varnost ljudi, imetja in podatkov
- zaupanje, da družba v celoti dela v dobro odjemalca
- komunikativnost — posredovanje informacij in poslušanje pritožb in predlogov
- odzivnost
- uslužnost in prijaznost izvajalcev
- razumevanje odjemalca in njegovih posebnih potreb
- strokovnost izvajanja storitev
- dostopnost storitev in kontaktnega osebja (primerjaj tudi Parasuraman et al., 1985, 41—51).

Cilji v načrtu temeljne empirične raziskave so bili:

- izmeriti raven pričakovanj odjemalcev družbe ISS v zvezi s sestavinami kakovosti storitev v obravnavani storitveni panogi
- ugotoviti, katerim sestavinam kakovosti storitev odjemalci družbe ISS pripisujejo največji pomen, in tako dobiti osnovo za odločanje o vlaganjih v kakovost
- izmeriti, kako odjemalci dejansko ocenjujejo kakovost storitev družbe po posameznih sestavinah in tako poiskati

tiste rezerve v kakovosti, ki v pozitivni ali negativni smeri najbolj vplivajo na zaznavanje kakovost storitev družbe s strani odjemalcev

- izmeriti, pri katerih sestavinah kakovosti v družbi ISS obstajajo razhajanja med pričakovanji in dejanskim zaznavanjem kakovosti, in tako ugotoviti, kje družbi uspeva dosegati in presegati pričakovanja in na katerih področjih se mora v prihodnosti še bolj potruditi
- ugotoviti pripravljenost odjemalcev, da posredujejo pritožbe in predloge ter njihovo pripravljenost priporočati družbo ISS (kar kaže na njihovo lojalnost)
- predlagati smernice za nadaljnje delo na področju zadovoljevanja odjemalcev s kakovostnimi storitvami in nakazati, kako naj v družbi nadalje raziskujejo vzroke obstoječih razhajanj in jih odpravljajo.

Glede na čas smo se ciljev raziskovanja lotili statično. Ciljne skupine so bili odjemalci storitev družbe ISS po vsej Sloveniji. Anketirali smo 374 kontaktnih oseb odjemalcev, ki so predstavljale celotno proučevano statistično populacijo. Razdelili smo jih v 6 skupin, ki predstavljajo posamezne dejavnosti družbe (D1 — dejavnost storitev za sektor zdravstva; D2 — storitve za pisarne, industrijo in letališča; D3 — storitve za hotele in terme; D4 — čiščenje železniških postaj in mobilnih sredstev; D5 — storitve varovanja ter nov, ključni odjemalec družbe — Petrol).

3.3. Metodologija

Raziskava je poslovna in predstavlja statično analizo problema. Analitičen pristop k raziskovanju temelji na modelu kakovosti storitev (Parasuraman et al., 1988, 1990). S sekundarnim raziskovanjem smo iz literature in drugih virov zbrali podatke v zvezi s problemom, izvedli analizo položaja ter proučili model. Primarne podatke za empirično raziskavo pa smo zbrali z raziskovanjem »na terenu«. Uporabili smo metodo spraševanja, v neformalnem delu raziskovanja pa tudi metodo opazovanja. Pri spraševanju smo uporabili dopisno tehniko komuniciranja, poleg tega pa smo v preliminarni raziskavi in pri testiranju vprašalnika uporabili tudi tehniko osebnega spraševanja in skupinski intervju. Zbrane podatke smo statistično obdelali s pomočjo računalniškega programskega paketa za statistično obdelavo podatkov SPSS-X za Windows '95. Odprta vprašanja smo obdelali ročno. Pri analizi izidov smo uporabili analitično sintetično spoznavno metodo, metodo generalizacije, komparacije in metode statistične analize. Pri kvantitativni analizi smo uporabili sestavljeno lestvico SERVQUAL za merjenje intenzivnosti stališč. S statistično tehniko aritmetične sredine in modusa smo izračunavali srednje vrednosti, uporabljena mera variabilnosti pa je bila standardni odklon.

3.4. Predpostavke in omejitve

Izhajali smo iz predpostavke, da je zadovoljstvo odjemalcev s kakovostjo storitev enako razhajanju med njihovimi dejanskimi pričakovanji v zvezi z omenjenimi sestavinami kakovosti in dejanskim zaznavanjem teh sestavin. Naša druga

predpostavka pa je bila, da na višino dejanskih pričakovanj odjemalcev vplivajo različni dejavniki (npr. cena, način plačila, pogodbeni določila in drugo), zato le-ta niso enaka željam odjemalcev.

V raziskavi smo se omejili na merjenje zadovoljstva odjemalcev, ki je posledica značilnosti štirih razhajanj v že opisanem SERVQUAL modelu kakovosti storitev, zato smo anketirali le kontaktne osebe odjemalcev družbe ISS, saj so to osebe, ki so nam o obravnavani problematiki bile sposobne in pripravljene dati največ informacij.

3.5. Vprašalnik, postopek raziskave in opis merjenja razhajanj

Pri oblikovanju vprašalnika smo uporabili SERVQUAL orodje za merjenje kakovosti storitev, ki smo ga prilagodili in izpopolnili tako, da se je ujemalo s cilji raziskave. Pri tem smo upoštevali tudi izide preliminarne raziskave.

Anketirani so na 5-stopenjski intervalni lestvici ocenjevali stopnjo strinjanja s postavljenimi trditvami o 10 sestavinah kakovosti storitev, ugotovljenih v preliminarni raziskavi (pri tem je pomenilo 1 — nikakor se ne strinjam s trditvijo in 5 — popolnoma se strinjam s trditvijo). Prvih 10 trditev v vprašalniku je zadevalo njihova dejanska pričakovanja v zvezi s temi sestavinami pri tovrstnih storitvah v panogi, naslednjih 10 pa je bilo enakih kot prejšnje, s to razliko, da so se nanašale na njihovo dejansko zaznavanje sestavin kakovosti storitev družbe ISS. Prav tako so

anketirani na 5-stopenjski lestvici ocenjevali pomembnost vsake posamezne sestavine kakovosti storitev ter dali oceno kakovosti storitev družbe v celoti.

V preostalih, odprtih vprašanjih nas je zanimalo še, komu ponavadi posredujejo svoje pritožbe in predloge ter ali bi priporočili storitve družbe ISS svojim prijateljem in znancem, če bi jih družba ponudila. Zadnje vprašanje je bilo namenjeno podrobnejšemu opisu podjetja odjemalca družbe ISS.

Vprašalnike smo anketiranim razdelili osebno s pomočjo vodij delovnih enot v ISS-u ter poleg priložili frankirano kuverto za vračilo izpolnjenih vprašalnikov po pošti. Menili smo, da bomo na ta način povečali odzivnost. Ustrezno izpolnjene vprašalnike nam je vrnilo 53 % anketiranih. S tem smo dosegli potrebno odzivnost, saj smo anketirali celotno statistično populacijo.

V naslednjem koraku smo s pomočjo omenjenega računalniškega programa opredelili potrebne spremenljivke za izračun razlik in vnesli njihove vrednosti.

Ocenjevanje kakovosti storitev z uporabo SERVQUAL-a je vsebovalo računanje razlik med ocenami, ki so jih anketirane osebe pripisale nizoma trditev v zvezi s pričakovanji in zaznavanjem. V tehtanem SERVQUAL razhajanju pa smo upoštevali tudi pomembnost posameznih sestavin za celotno

kakovost. Ključ za izračun tehtanega razhajanja za vsako sestavino posebej je bila enačba:

Tehtano razhajanje = pomembnost sestavine X (ocena zaznane kakovosti sestavine — ocena pričakovanj).

Razhajanje, izračunano na tej osnovi, lahko teoretično zavzema vrednosti od -5 do +5. Uporabili smo ga za primerjavo posameznih sestavin kakovosti med seboj. Posebej pa smo analizirali tudi raven pričakovanj in raven dejanskega zaznavanja kakovosti ter pomembnost sestavin za celotno kakovost storitev. Tako smo identificirali (po mnenju odjemalcev) ključne sestavine, na katere se mora družba ISS osredotočiti pri prizadevanjih za kakovost svojih storitev

4. SKLEP

4.1. Ugotovitve

Pri vseh proučevanih sestavinah kakovosti so imela izračunana razhajanja negativen predznak, ki pa ni bil pri nobeni od sestavin večji od ene stopnje (na 5-stopenjski intervalni lestvici). Anketirani odjemalci so ocenili, da je dejanska kakovost storitev družbe ISS najbližje njihovim pričakovanjem pri sestavini »dostopnost storitev in ljudi« ter pri sestavini »razumevanje odjemalca in njegovih posebnih potreb«. Tako smo ovrgli začetno domnevo, da bodo odjemalci izmed vseh sestavin kakovosti storitev družbe ISS najboljše ocenili zunanjo urejenost osebja, prostorov in opreme. Največje negativno razhajanje in s tem najbolj negativen vpliv na splošno oceno kakovosti storitev smo izmerili pri sestavini »zanesljivost«, ki pomeni držanje obljub v zvezi z izvajanjem storitev.

Povprečna ocena splošne kakovosti storitev s strani anketiranih je »zelo dobra« (na skali od 1—5 so jo povprečno ocenili s 3,94). S tem smo potrdili tudi našo začetno domnevo, da bo povprečna vrednost te spremenljivke v vseh dejavnostih družbe nad ravni 3.

Anketirani se najraje pritožijo ali dajejo predloge vodjem delovnih enot in/ali izvajalcem samim. Upravičeno domnevamo, da bodo ob ustrezni opremljenosti in usposobljenosti ti viri zbiranja pritožb in predlogov še bolj upoštevani.

Na vprašanje o pripravljenosti priporočati storitve družbe ISS prijateljem in znancem je skoraj polovica anketiranih odgovorila z mogoče (48 %), 45 % pritrdilno, 7 % pa jih družbe ne bi priporočilo. Odgovori na to vprašanje kažejo na stopnjo lojalnosti odjemalcev.

Z analizo razhajanj smo ugotavljali tudi vzroke izračunanih razhajanj. Prvi vzrok je, da odjemalci prav vsem omenjenim sestavinam kakovosti pripisujejo relativno visok pomen. Spremenljivka »pomen« lahko ima na lestvici vrednosti od 0—1 (kjer pomeni 0 — popolnoma nepomembno sestavino, in 1 — zelo pomembno sestavino). Povprečne ocene pomena

so pri vseh proučevanih sestavinah kakovosti med 0,92 in 0,96. Z raziskavo smo potrdili tudi domnevo, da bodo odjemalci največji pomen pripisali sestavinama »zanesljivost« in »varnost«. Relativno najmanj pomembne pa so po njihovem mnenju sestavine: »zunanja urejenost osebja, prostorov in opreme«, »razumevanje odjemalcev in njihovih posebnih potreb« ter »dostopnost storitev in kontaktnih oseb«.

Drugi vzrok za izmerjena razhajanja so zelo visoka dejanska pričakovanja odjemalcev v zvezi s proučevanimi sestavinami kakovosti storitev v panogi. Raven pričakovanj smo merili na lestvici od 1–5. Povprečne ravni pričakovanj anketiranih pri vseh sestavinah kakovosti so med ocenama 4,6 in 4,8. Tako smo potrdili tudi začetno domnevo, da bo povprečna raven dejanskih pričakovanj pri vseh proučevanih sestavinah večja od ravni 3. Najvišja pričakovanja imajo odjemalci v zvezi s sestavinama »odzivnost« in »varnost«, najnižja pa v zvezi z »zunanjem urejenostjo«.

Raven dejanskega zaznavanja kakovosti sestavin so anketirani ocenjevali prav tako na lestvici od 1–5. Najbolje so ocenili sestavino »razumevanje odjemalcev in njihovih posebnih potreb s strani družbe ISS«. Povprečne ocene omenjenih sestavin kakovosti se gibljejo med 3,9 in 4,3. Največji potencial za izboljšanje dejanskega izvajanja smo odkrili pri sestavini »zanesljivost«.

4.2. Predlogi za izboljšanje

Glede na to, da so glavni dejavnik vplivanja na razhajanja med pričakovanji in dejanskim zaznavanjem sestavin kakovosti storitev družbe ISS visoka dejanska pričakovanja odjemalcev, ima družba več možnosti za ukrepanje:

- S primernim komuniciranjem lahko poskuša vplivati na višino dejanskih pričakovanj svojih odjemalcev, tako da jim pojasni razlike med njihovimi željami in dejanskimi pričakovanji, ki so pogojena s ceno storitve, plačilnimi pogoji in drugimi pogodbenimi določili. Smiselna bi bila tudi izvedba globinskih intervjujev z odjemalci, ki bi morda odkrila dejanske razloge za relativno visoko raven njihovih pričakovanj v zvezi s storitvami družbe ISS.
- Družba lahko na podlagi izsledkov raziskave poskrbi za nenehno izboljševanje izvajanja storitev. Možnosti za izboljšanje vidimo predvsem pri sestavini »zanesljivost izvajanja storitev«, torej pri izvajanju storitev v skladu z obljubami oziroma pri preseganju obljub. To sestavino so namreč odjemalci označili kot najpomembnejšo sestavino kakovosti storitev, ki jih izvaja družba ISS, ima pa tudi največji potencial za izboljšanje. Zanesljivost izvajanja je možno izboljšati le tako, da menedžerji tesno sodelujejo z izvajalci storitev. Usposobiti in motivirati jih je treba za izvajanje v skladu z obljubami družbe, hkrati pa jim omogočiti, da aktivno sodelujejo pri oblikovanju obljub. Kadar problem tiči v organizaciji dela (preobremenjenost, odsotnost z dela in nadomeščanje), ga je v večini primerov možno odkriti in odpraviti že z odkritim, poglobljenim pogovorom

z izvajalci. Možne rešitve problema nemotiviranosti pa ponujajo metode menedžmenta človeških virov.

4.3. Bodoči razvoj družbe ISS Servisystem na obravnavanem področju

Raziskava je poleg predlogov za izboljšanje kakovosti odprla tudi vrata v nadaljnje raziskovanje pomanjkljivosti v zvezi s kakovostjo storitev v družbi ISS. V to raziskavo bodo vključeni vsi zaposleni, njen namen pa je pomoč pri odkrivanju in odpravljanju notranjih vzrokov za ugotovljena razhajanja pri sestavinah kakovosti storitev. Aktivnosti, ki smo jih predlagali upravi družbe, zadevajo predvsem merjenje preostalih razhajanj v modelu kakovosti storitev, ki se pojavljajo v družbi ISS.

Uprava družbe si je na podlagi izidov in predlogov raziskave postavila cilje za nadaljnje delo na področju zadovoljevanja odjemalcev s kakovostnimi storitvami in na področju menedžmenta človeških virov. Izidi raziskave so zapisani tudi v letošnji vlogi družbe ISS za pridobitev priznanja R Slovenije za poslovno odličnost.

Eden temeljnih prispevkov raziskave je, da je poudarila pomen skrbi za kakovost ljudi. Ljudje (zaposleni) so tisti, katerih osebna zavzetost je bistvena za skupno kakovost, še posebej kadar gre za storitve. Na to so v okviru raziskave opozorili odjemalci družbe sami. Osebna kakovost in zadovoljstvo vsakega zaposlenega sta eden izmed stebrov storitvene vrednostne verige, ki vodi do zadovoljstva in zvestobe odjemalcev in tako do uspešnosti poslovanja (Hessket et al., 1997, 19). V rokah uprave družbe je, da svojim zaposlenim ponudi in z njimi oblikuje takšno delovno okolje in medsebojne odnose, ki bodo vsem skupaj motivacija za izvajanje storitev najvišje kakovosti.

Literatura

- Brown, T. J. (1997), »Using Norms to Improve the Interpretation of Service Quality Measures«, *The Journal of Services Marketing*, 11 (1), 66–80.
- Durvasula Srinivas, Lysonski Steven, Metha Subhash C. (1999), »Testing the SERVQUAL Scale in the Business-to-Business Sector: The Case of Ocean Freight Shipping Service«, *The Journal of Services Marketing*, 13 (2), 132–150.
- Eriksson Kent, Majkgard Anders., Sharma Deo D. (1999), »Service Quality by Relationships in the International Market«, *The Journal of Services Marketing*, 13 (4/5), 361–375.
- Groenroos Christian (1998), »Marketing Services: The Case of a Missing Product«, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13 (4/5), 322–338.
- Hessket James L., Sasser W. Earl Jr., Schlesinger Leonard A. (1997), *The Service Profit Chain*, The Free Press, New York.
- Kandampully J. (1998), »Service Quality to Service Loyalty: A Relationship Which Goes Beyond Customer Services«, *Total Quality Menedžment*, 9 (6), 431–443.
- Parasuraman A., Zeithaml Valerie A., Berry Leonard L. (1985), »A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research«, *Journal of Marketing*, Fall.
- Parasuraman A., Zeithaml Valerie A., Berry Leonard L. (1986), »SERVQUAL A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality«, Report No. 56–108, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Rowley J. (1998), »Quality Measurement in the Public Sector: Some Perspectives from the Service Quality Literature«, *Total Quality Menedžment*, 9 (2/3), May, 321–335.

- Savič Vesna (1999), *Marketinški vidik menedžmenta kakovosti storitev v družbi ISS Servisystem in Traffic*, diplomsko delo na univerzitetnem programu, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
- Snoj Boris (1992), *Storitve v menjalnih procesih in model primerjalne analize njihove kakovosti na primeru zdravilišč Republike Slovenije*, doktorska disertacija, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Slovenija.
- Snoj Boris (1995), »The Profiles of Importance of Service Quality Components in Health Spas«, *Der Markt*, 34 (133), 95–104.
- Snoj Boris, Mumel Damijan, Male Vesna (1999), »Analiza pomembnosti sestavin zaznane kakovosti storitev v dveh slovenskih naravnih zdraviliščih«, Zbornik Marketinške konference DMS, 159–164.
- Stauss Bernd (1999), »Kundenzufriedenheit«, *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 1(1), 5–24.
- Swan J. E., Bowers M. R. (1998), »Services Quality and Satisfaction: The Process of People Doing Things Together«, *Journal of Services Marketing*, 12 (1), 59–61.
- Zeithaml Valerie A., Berry Leonard L., Parasuraman A. (1988), »Delivery of Service Quality«, *Journal of Marketing*, April, 35–48.
- Zeithaml Valerie A., Berry Leonard L., and Parasuraman A. (1990), *Delivering Quality Service*, The Free Press, New York.
- Zeithaml Valerie A., Berry Leonard L., and Parasuraman A. (1993), »The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1, 1–12.
- Žabkar Vesna (1999), »Konceptualni model in empirična preverba trženjskih odnosov med ponudniki in porabniki profesionalnih storitev«, Akademija MM, 4, 33–240.