

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo
univerzitetnega programa

**ANALIZA POSLOVANJA IN ZADOVOLJSTVO
STRANK V CENTRU VARNE VOŽNJE**

Kandidatka: Tanja Dolar
Številka indeksa: 04034254

Mentor: doc. dr. Primož Pevcin

Ljubljana, junij 2009

POVZETEK

Zahteve trga zahtevajo od podjetij vse večjo učinkovitost in kakovost storitev ter izdelkov, saj lahko le tako preživijo v boju s konkurenco. Cilj vsakega podjetja je čim bolj uspešno poslovati, vendar pa razmere na trgu ne omogočajo vedno v celoti doseči zastavljenih ciljev. Podjetja se morajo nenehno prilagajati novim zahtevam tržišča, izboljševati poslovanje in ugotavljati, kaj si njihove stranke želijo. To pa je možno samo z dobrim poznavanjem poslovanja podjetja, katerega omogoča analiza poslovanja in poznavanjem želja in zahtev strank.

Analiza poslovanja podjetja omogoča ugotoviti prednosti in slabosti, s katerimi se srečuje podjetje pri svojem poslovanju, hkrati pa omogoča spremljanje poslovnih odločitev in predlaganje ukrepov, ki vplivajo na izboljšanje poslovanja.

V diplomskem delu sem predstavila poslovanje podjetja AMZS Center varne vožnje d.o.o. z namenom, ugotoviti višino prihodkov in odhodkov po posameznih poslovnih ciljih v določenem obdobju in predstaviti število tečajnikov po posameznih mesecih. Želje vsakega podjetja so, da so njihovi kupci zadovoljni s storitvami, za katere plačajo. Kakšna so pričakovanja in želje strank v Centru varne vožnje, prikazuje raziskava zadovoljstva s tečaji varne vožnje.

Ključne besede: tečaj varne vožnje, poslovanje podjetja, bilanca stanja, zadovoljstvo, pričakovanja

SUMMARY

Market demands greater efficiency and quality of service from businesses if they want to survive the battle with the competition. The goal of every business is successful operation; however market conditions do not always allow them to attain their goals. Businesses have to constantly adapt to new market demands, improve their operation and determine the wishes of their customers. That can only be achieved with good knowledge of business operation, enabled by operation analysis and knowledge of customers' wishes and demands.

Business operation analysis makes determination of advantages and weaknesses, encountered by a business during its operation, possible and at the same time allows decision control as well as suggestion of improvement measures.

In this thesis I presented the operation of the company AMZS Center varne vožnje d.o.o. with intention of determining the amount of revenues and expenditures by individual business goals in a certain time period and showing the numbers of participants by individual months. Every business strives to have their customers satisfied with the services they paid for. Expectations and wishes of Center varne vožnje 's customers are presented in the customer satisfaction survey.

Key words: driving safety course, business operation, balance of accounts, satisfaction, expectations

KAZALO

POVZETEK.....	II
SUMMARY.....	III
1 UVOD.....	1
1.1 OPREDELITEV IN OPIS PODROČJA	1
1.2 CILJI IN NAMEN NALOGE.....	1
1.3 METODE DELA	2
1.4 STRUKTURA DELA.....	2
2 OPIS AMZS CENTRA VARNE VOŽNJE.....	4
2.1 PREDSTAVITEV AMZS CENTRA VARNE VOŽNJE	4
2.1.1 Predstavitev storitev	6
2.2 TEČAJ VARNE VOŽNJE.....	7
2.2.1 Organizacija tečajev.....	8
2.2.2 Izvedba tečajev – opis delavnih postaj.....	9
2.2.2.1 Delovna postaja 1.....	9
2.2.2.2 Delovna postaja 2.....	9
2.2.2.3 Delovna postaja 3.....	10
2.2.2.4 Delovna postaja 4.....	10
2.2.2.5 Delovna postaja 5 in 6	10
2.2.2.6 Povezovalna steza s posebno vlogo.....	11
3 ANALIZA POSLOVANJA AMZS CENTRA VARNE VOŽNJE.....	12
3.1 PREDSTAVITEV POSLOVANJA.....	12
3.2 EKONOMSKI OKVIRI POSLOVANJA	13
3.3 KORPORACIJSKI CILJI IN STRATEGIJE.....	13
3.3.1 Osnovna dejavnost	14
3.3.2 Diverzifikacija	14
3.4 ANALIZA PRIHODKOV PO POSLOVNIH CILJIH	14
3.5 FUNKCIJSKE STRATEGIJE	18
3.6 BILANCA STANJA	19
3.7 POSLOVNI IZID.....	22
3.8 KRATKO POROČILO ZA LETO 2009	25
4 ZADOVOLJSTVO S STORITVAMI V AMZS CENTRU VARNE VOŽNJE....	27
4.1 SPLOŠNO O ZADOVOLJSTVU.....	27
4.1.1 Opredelitev zadovoljstva odjemalcev	28
4.1.2 Pričakovanja strank.....	29
4.1.3 Stopnje odjemalčevega zadovoljstva	30
4.1.4 Zvestoba strank.....	30
4.2 ZADOVOLJSTVO IN KAKOVOST	31
4.3 METODE SPREMLJANJA IN MERJENJA ZADOVOLJSTVA.....	32
4.4 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA S TEČAJI VARNE VOŽNJE V AMZS CENTRU VARNE VOŽNJE	35
4.4.1 Cilji raziskave	35
4.4.2 Metodologija	35
4.4.3 Opis anketnega vprašalnika	36
4.4.4 Postopek zbiranja podatkov	36
4.4.5 Omejitve in težave.....	36

4.4.6	Analiza rezultatov	37
4.4.7	Predlogi in ugotovitve	51
5	ZAKLJUČEK	53
	LITERATURA IN VIRI	55
	SEZNAM TABEL	58
	SEZNAM SLIK	58
	PRILOGE	59
	IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA	63

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV IN OPIS PODROČJA

Vožnja avtomobila je kljub hitremu razvoju tehnologije (večja varnost in udobje) vsak dan zahtevnejša. Zahtevnejši je promet, saj je na cestah vedno več avtomobilov in drugih udeležencev, spreminjajo se prometna pravila, zakoni in napotki za varno vožnjo. Eden izmed vzrokov prometnih nesreč na naših cestah je nepravilno reagiranje v kriznih situacijah npr. na spolzkem ali mokrem cestišču, ko nam odnese prednji ali zadnji del vozila, ko je na cestišču voda, spolzki ovinki ali vožnja po spolzkem klancu. Na tečaju varne vožnje, ki se izvajajo v AMZS Centru varne vožnje na Vranskem (v nadaljevanju CVV) se udeleženci naučijo, kako ravnati, ko se znajdejo v krizni situaciji.

Evropska unija je že leta 2003 sprejela Direktivo o temeljnih kvalifikacijah in rednem usposabljanju voznikov nekaterih cestnih vozil za prevoz blaga in potnikov (Evropski parlament in Svet, Direktiva 2003/59/ES).

V diplomski nalogi sem predstavila poslovanje CVV v prvih mesecih po otvoritvi - od septembra do decembra. Analizirala sem mesečne stroške in prihodke podjetja ter opisala poslovanje podjetja. Z raziskavo zadovoljstva sem ugotavljala razliko med želenim in dejanskim stanjem zadovoljstva udeležencev s tečajji varne vožnje.

1.2 CILJI IN NAMEN NALOGE

Namen moje diplomske naloge je preučitev zadovoljstva tečajnikov s tečajji varne vožnje. Skušala sem ugotoviti razlikovanja med dejanskim in želenim stanjem. V teoretičnem delu sem predstavila temeljne pojme, kot so: zadovoljstvo - pomen in dejavniki, pričakovanja, tečaj varne vožnje, poslovanje podjetja,... V empiričnem delu sem na osnovi zadovoljstva tečajnikov prikazala sliko želenega in realnega stanja pri tečajjih varne vožnje.

Cilj analize poslovanja je ugotoviti, kako je proučevano podjetje poslovalo v mesecih od septembra do decembra 2008. Skupaj sem zbrala podatke vseh dosedanjih tečajev in ugotavljala razliko števila udeležencev po posameznih mesecih. Prikazala sem strukturo tečajnikov in njihov odziv po opravljenem tečaju. Cilj raziskave zadovoljstva tečajnikov je ugotoviti, kako zadovoljni so tečajniki z najpomembnejšimi storitvami v CVV.

Osnovne trditve, ki izhajajo iz navedenih ciljev so:

- podjetje je v obravnavanih mesecih uspešno poslovalo,
- odjemalci so zadovoljni s ponudbo, kvaliteto in izvajalcem storitev,

- tečajnikom se zdi pomemben praktični del tečaja, malo manj pomemben pa teoretični del,
- tečajniki si želijo ponovne udeležbe na tečaju varne vožnje,
- večje zanimanje za tečaje je v jesenskih in pomladanskih mesecih leta,
- odjemalčeva pričakovanja glede kakovosti storitev so nižja od dejanskega stanja.

1.3 METODE DELA

Za zbiranje, analizo ter interpretacijo podatkov v raziskovalnem procesu potrebujemo različne tehnike in instrumente. Za mojo raziskavo sta najprimernejši tehniki: delo z dokumentacijo ter tehnika ankete. Cilj dela z dokumentacijo je predstavitev pojma zadovoljstvo, podrobna predstavitev tečaja varne vožnje in analiziranje poslovanja CVV. Za ugotavljanje zadovoljstva tečajev varne vožnje sem uporabila anketo s katero sem ugotavljala razhajanja med želenim in dejanskim stanjem. Razdeljeni sta bili 2 različni ankete. Eno anketo so izpolnili vsi udeleženi, ki so se tečaja udeležili v mesecu oktobru. Drugo anketo, ki je sestavljena iz dveh delov, pa sem razdelila tečajnikom, zaposlenim v podjetju SIQ. Prvi anketni vprašalnik sem jim razdelila pred začetkom tečaja, drugi, isti vprašalnik pa po opravljenem tečaju. Vprašalnike sem označila s številkami, zato da je vsak udeleženec pred in po tečaju izpolnil anketo z isto številko. Anketna vprašanja so bila odprtega in zaprtega tipa.

S pomočjo internega programa PRIS in dokumentacije sem zbirala podatke s katerimi sem predstavila poslovanje CVV.

Informacije sem pridobivala tudi na podlagi lastnega dela, opazovanj in izkušenj inštruktorjev, ki poučujejo tečaje varne vožnje.

1.4 STRUKTURA DELA

Diplomsko delo sestoji iz 5 poglavij. Po vsebini je razdeljeno na teoretični in praktični del. V drugem poglavju je vsebinsko predstavljen in opisan CVV. Sledi analiza poslovanja podjetja od septembra 2008 do decembra 2008 in prikaz števila tečajnikov za leto 2009. Četrto poglavje obsega zadovoljstvo s storitvami v CVV, tako teoretični kot praktični del, peto poglavje pa je zaključek diplomskega dela.

Prvo poglavje je uvod diplomskega dela, kjer predstavljam problem dela, namen, cilje in uporabljene raziskovalne metode.

V drugem poglavju je opisan CVV. Predstavljene so storitve, katere izvaja CVV in podrobneje obravnavan tečaj varne vožnje. Opisan je potek tečaja varne vožnje - od prijave pa do izvedbe in predstavljen celoten poligon po delavnih postajah, na katerih poteka tečaj.

Tretje poglavje predstavlja analizo poslovanja CVV. V prvem delu je predstavljeno poslovanje CVV, sledijo ekonomski okviri poslovanja, korporacijski cilji in strategije, analiza prihodkov po najpomembnejših poslovnih ciljnih podjetja in funkcijske strategije. V drugem delu so predstavljeni finančni rezultati poslovanja podjetja in kratek pregled tečajev za leto 2009.

V četrtem poglavju je obravnavano zadovoljstvo s storitvami, ki se ustvarja na podlagi pričakovanj in zaznavanj, zato so v poglavju predstavljeni pojmi zadovoljstvo, pričakovanja in zvestoba strank. Opredeljen je pojem zadovoljstvo, opisan odnos med zadovoljstvom in kakovostjo storitev ter predstavljene metode spremljanja in merjenja zadovoljstva. Drugi del četrtega poglavja zajema celoten proces raziskave zadovoljstva tečajnikov s tečaji varne vožnje. Po opisu ciljev, metodologije in anketnega vprašalnika sledi postopek zbiranja podatkov in predstavitev ter analiza rezultatov. Na podlagi z raziskavo dobljenih rezultatov sledijo predlogi in ugotovitve za izboljšanje izvajanja tečajev.

V petem poglavju je zaključek diplomskega dela, kjer so podane ugotovitve do katerih pridem s pomočjo raziskovanja obravnavane teme.

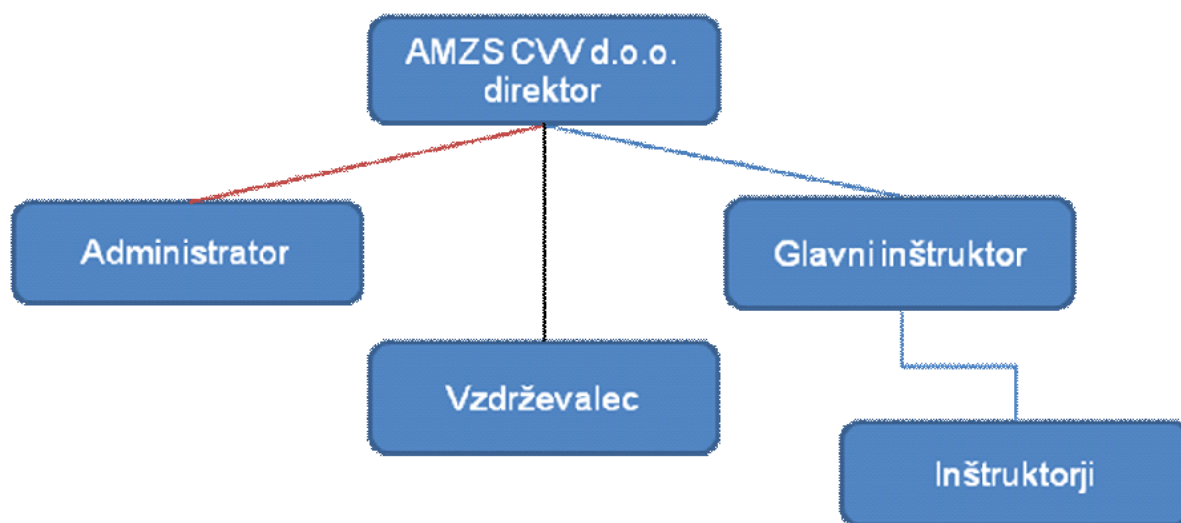
Na koncu sledi še seznam uporabljene literature in virov ter seznam slik in tabel.

2 OPIS AMZS CENTRA VARNE VOŽNJE

AMZS Center varne vožnje d.o.o. (CVV) je podjetje v 100% lasti AMZS d.d. (v nadaljevanju AMZS) in je bilo ustanovljeno 24.7.2008, z minimalnim ustanovnim kapitalom 7.500 € in s sedežem v Ljubljani. Glavna dejavnost podjetja je izvajanje tečajev varne vožnje v centru varne vožnje na Vranskem, katerega najemnik je CVV od 1. septembra 2008.

Podjetje vodi direktor, ki skrbi za vse pomembne dejavnosti na poligonu. Glavni inštruktor pripravlja razporede posameznih aktivnosti na poligonu in razporeja ostalih, zaenkrat 5 usposobljenih inštruktorjev. Administrator skrbi za vso administracijo v podjetju, prejema in izstavlja račune, pripravlja skupine in obvešča tečajnike, zbira prijave za tečaj, pošilja ponudbe... Vzdrževalec skrbi, da vsa tehnika v času dogajanja aktivnosti na poligonu in v stavbi deluje nemoteno, da je vse pripravljeno za izvedbo tečajev, predstavitev in ostalih dogodkov v CVV.

Slika 1: Organigram



Vir: Poslovno poročilo CVV za leto 2008, 2009.

2.1 PREDSTAVITEV AMZS CENTRA VARNE VOŽNJE

Najmodernejši poligon za varno vožnjo v Sloveniji je zgrajen po evropskih standardih in usklajen z zahtevami Zakona o varnosti cestnega prometa. Na 16 hektarih je urejenih 2,5 km asfaltiranih stez s šestimi poligonskimi sklopi, ki so urejeni za varno simulacijo različnih prometnih razmer. Poligon je zasnovan tako, da deluje v vseh vremenskih pogoji. Ker so šobe za dovajanje vode na vozne površine ogrevane, je vadba na poligonu možna tudi v zimskih razmerah. Celoten poligon je dodatno

osvetljen, kar omogoča izvedbo programov tudi v večernih urah. V sklopu centra je zgrajena tudi poslovna stavba s tremi učilnicami, garažami in restavracijo.

Poligon ima 6 ločenih sklopov za vadbo, opremljen pa je tudi s hidravličnimi ploščami za vadbo izboljšanja voznikove reakcije. Drseče površine so opremljene z vodnimi šobami, ki simulirajo ovire na cesti. Z namakalnim sistemom so opremljene tudi dodatne površine na posameznih sklopih, kar omogoča natančno vadbo reakcij ob splavanju vozila.

CVV je prvi in edini takšen center v Sloveniji, ki ustreza standardom, katere je za tovrstne centre predpisala naša država leta 2008. Tako je tudi edini takšen center, na katerem se bodo lahko že kmalu začeli izobraževati vozniki začetniki – naš zakon o varnosti cestnega prometa namreč predpisuje, da morajo vozniki začetniki največ eno leto po pridobitvi vozniškega dovoljenja opraviti program dodatnega usposabljanja. Program dodatnega usposabljanja mora trajati dvanajst ur, vsebovati pa mora vožnjo odličnosti vadbo varne vožnje in skupinsko delavnico o varnosti cestnega prometa in psihosocialnih odnosih med udeleženci v cestnem prometu. CVV do potankosti ustreza standardom, ki veljajo za opravljanje takšnega usposabljanja.

Podobno velja tudi za voznike tovornjakov in avtobusov – evropska direktiva 2003/59/EU namreč določa, da morajo od letošnjega avgusta naprej vozniki avtobusov (vozniške kategorije D, D1, D1+E in D+E) opraviti vsaj enodnevno šolanje na poligonih varne vožnje, sicer ne smejo voziti po cestah Evropske unije. Ista direktiva tudi določa, da bo takšna obveznost veljala tudi za voznike tovornjakov (vozniške kategorije C in C+E), le da bo obveza začela veljati avgusta leta 2009. Tudi tovrstnemu izobraževanju ustreza CVV.

Že desetletja je jasno, da so tovrstni centri odlično dopolnilo za spoznavanje, učenje in ponavljanje tehnik varne vožnje, saj je varno »učenje na napakah« mogoče le na tehnično ustrezno opremljenih in zavarovanih poligonih. Že mogoče, da vaja dela mojstra, a ko govorimo o prometu moramo možne posledice »učenja« jemati precej bolj resno kot sicer. Učenje voznških napak v prometu namreč ne ogroža le voznika »vajenca«, temveč tudi vse ostale udeležence v prometu, ki z njenim ali njegovim učenjem nimajo nič.

Oblika in izbrani elementi vaj v CVV niso izbrani in izdelani po naključju, temveč po skrbnem premisleku in po tem, da je izbrana ekipa inštruktorjev preizkusila različne poligone na najrazličnejših koncih Evrope. Pri pregledu tujih poligonov in po preskusu različnih načinov dela na njih se je AMZS odločila za zahtevno kombinacijo izredno premišljenih elementov za prikaz nekaterih najbolj pogostih vzrokov za nastanek prometnih nesreč. Še več, ker je napredek v avtomobilski industriji izredno hiter prav na področju varnosti, so morali izbrani elementi poligona zadovoljiti tudi dodatni zahtevi AMZS - in sicer, omogočiti tudi prikaz in preskus učinkov najnovejših pomagal

v vozilih, naprav kot sta npr. ABS¹ in ESC²: za katerega si združenje vseh evropskih avto-klubov prizadeva, da bi postal standardna oprema v vseh novih avtomobilih naprodaj v Evropski skupnosti (Brglez, 2008).

Slika 2: AMZS Center varne vožnje



Vir: AMZS, AMZS Center varne vožnje, (24.2.2009).

2.1.1 Predstavitev storitev

Najpomembnejša storitev v CVV je izvedba tečajev varne vožnje, ki so v nadaljevanju podrobneje predstavljeni. Kot dodatna ponudba se izvajajo tudi tečaji varne vožnje za tovorna vozila in avtobuse, prav tako pa se bodo izvajali tudi tečaji za posebne sklope ljudi - kot npr. tečaji za zrele voznike, tečaji za mlade voznike, tečaji ekološke vožnje, tečaji za voznike dostavnih vozil, kombijev in terenskih vozil. Na poligonu se izvajajo tudi različne predstavitve novih vozil, tehnična šolanja za podjetja in izobraževanja za prodajalce vozil.

Za pravne osebe so možni tudi prilagojeni programi tečajev po njihovi želji. Izvajajo se lahko krajši 2-urni, 4-urni ali poldnevni tečaji. Takšni tečaji niso enaki celodnevni tečaju varne vožnje in na koncu takšnega programa tečajniki ne prejmejo diplome, kot pri celodnevni tečaju. Možno je izbirati tudi med paketi, kot sta varnostni in dinamični paket. Varnostni paket vključuje »Losov« test, vožnjo po

¹ **ABS** - Kratica ABS je akronim za Anti-Lock Braking System, ki pomeni zavorni sistem za preprečevanje zaklepanja (blokada) koles med procesom zaviranja.

² **ESC** -Naprava za dinamično uravnavanje vozne stabilnosti ESP nadzira obnašanje vozila in primerja smer vožnje glede na položaj prednjih koles. V primerih, ko pride do prekrmljenja ali podkrmljenja vozila, sistem samodejno zmanjša moč motorja in začne zavirati posamezno kolo ali več koles, kar prispeva k ponovnemu doseganju stabilnosti

hidravlični plošči in krogu, uporabo do treh modulov hkrati ali izpeljava modulov posamično ali zaporedno. Dinamični paket pa vsebuje teorijo dinamične vožnje in pojasnila inštruktorjev, vožnjo v krogu, pravilno izpeljavo ovinkov (kdaj zavirati, kdaj pospeševati)...

Za zaključene skupine pride v poštev tudi turistični ogled poligona, ki obsega predstavitev poligona v seminarski sobi, ogled poslovne stavbe in ogled površin na poligonu s prikazom vodnih ovir in vožnjo skozi drsne površine.

Na poligonu je tudi dovolj predstavitvenega prostora - velika opremljena seminarska soba, restavracija, dovolj parkirnih mest in velik poligon za avtomobilske navdušence, kar je možno izkoristiti za organizacijo poslovnih dogodkov, predstavitve novih proizvodov in storitev kupcem in poslovnim partnerjem, obenem pa popestriti z dodatno adrenalinsko zabavo pod nadzorom inštruktorjev na poligonu. Vse zgoraj našteje prostore je možno najeti tudi posamezno – odvisno od želja, lahko pa se prepusti organizacija »na ključ«.

V zimskem času je za skupine organiziran tudi zimski adrenalin. Široke in preišljeno postavljene drsne površine ponujajo enak drsni koeficient kot strnjen sneg, kar omogoči, da vozilo na varen in lahkoten način pripravimo do zdrsov preko prednjega in zadnjega dela ter do bočnih zdrsov. V spremstvu inštruktorjev je možno na varen in zabaven način spoznati zahtevne in nevarne vozne situacije.

Poleg standardne ponudbe vijuganj po poligonu so na voljo tudi učilnice za izvajanje raznih programov, prostor za klepet in sprostitvev, kotiček za kulinarično razvajanje in adrenalinsko doživetje na enem najbolj sodobnih poligonov varne vožnje v Evropi.

2.2 TEČAJ VARNE VOŽNJE

Tečaji varne vožnje za avtomobiliste predstavljajo priložnost, da se osveščeno voznikov obogati na zabaven, adrenalinski ter preventiven način in obenem dopolnjujejo znanja, ki jih ne moremo pridobiti v avtošolah in so zato še toliko bolj pomembni za vse voznike. Tečaji varne vožnje se situacijsko najbolj približajo tistim dogodkom in posledicam, ki se najpogosteje pripetijo na cesti v različnih pogojih in razmerah vožnje.

Treningi so primerni za vse voznice in voznike, tako za tiste v zrelih letih kot tudi za mlade. Izkušnje iz tujine namreč dokazujejo, da postanemo po udeležbi na tako tehnično in vsebinsko pripravljenem tečaju občutno bolj varni vozniki. Ko se na cesti nenadoma znajdemo v težavi je naš odzivni čas povprečno ena sekunda. V tej eni sekundi se odločamo, kako bomo postopali in na kakšen način bomo ravnali. Na tečaju se naučimo spoznati določeno krizno situacijo in kako to situacijo preprečiti in jo uspešno premagati, saj nam na cesti morda ravno to lahko reši življenje.

Tečajji varne vožnje naredijo iz vožnje posebno doživetje, nadaljnje kilometre pa obogatijo z izkušnjo več (Brglez, 2008).

Slika 3: Tečaj varne vožnje



Vir: AMZS, AMZS Center varne vožnje, (24.2.2009).

2.2.1 Organizacija tečajev

V začetku meseca se določijo termini tečajev za prihodnji mesec, ki se objavijo na internetu. Zainteresirani udeleženci si tako izberejo ustrezní termin in se na tečaj prijavijo preko interneta, kjer izpolnijo prijavnico ali pa se dogovarjajo po telefonu. Ko je napolnjena skupina 8 udeležencev se potrdi izvedba tečaja. Prijave se zbirajo od dneva objave termina, pa do 2 dni pred tečajem. 2 dni pred tečajem se naredi razpored skupin in se obvesti vse prijavljene o točni uri pričetka.

Zbor vseh udeležencev tečaja v CVV je v jutranjih urah, predvidoma med 8. in 9. uro. Tečaj se prične s teoretičnim delom, ki poteka v učilnici in traja eno uro. Poudarek teoretičnega dela je na delovanju fizikalnih sil na vozilo in pnevmatike pri spreminjanju smeri vožnje, uporabi zavor na različnih voznihi podlagah, podkrepjeno z video posnetki različnih kritičnih situacij v prometu. Po teoriji sledi praktični del, ki poteka na poligonu, in se ga udeleženci tečaja udeležijo z lastnimi vozili. Po predhodnem dogovoru je možen tudi najem vozil. Tečajniki so v času praktičnega dela, ki obsega šest vaj, s prenosno radijsko postajo vseskozi v stalni zvezi z inštruktorjem. Vsako praktično vajo inštruktor razloži in tudi pokaže. Nato mu sledijo tečajniki drug za drugim, pri čemer jih inštruktor nadzoruje, daje navodila in popravlja njihove napake. Vsaka praktična vaja traja približno eno uro oziroma celoten tečaj se zaključi med 17. in 18. uro. Po opravljenem tečaju varne vožnje vsak tečajnik prejme diplomó kot dokaz o opravljenem tečaju.

Najbolje je, da se udeleženci tečaja udeležijo z vozilom, ki ga sicer uporabljajo in so ga najbolj navajeni, saj je v takem primeru urjenje najbolj uspešno. Prav tako je urjenje varne vožnje najbolj uspešno, če sta v vozilu največ dva udeleženca tečaja, ki se za volanom menjata, saj lahko tako vsak opravi predvideno število ponovitev vsake vaje.

2.2.2 Izvedba tečajev – opis delavnih postaj

Poligon CVV je urejen v 6 ločenih sklopih, med katerimi so najpomembnejši in hkrati najatraktivnejši tisti sklopi, ki imajo vgrajene posebne drseče površine. Le-te voznikom omogočajo v nadzorovanih okoliščinah podrobno preskusiti posledice slabega oprijema pnevmatik in zanašanja avtomobila.

2.2.2.1 Delovna postaja 1

Ta tehnično zelo zahteven element je namenjen osebnim in tovornim vozilom (tudi specialnim npr. vojaškim, delovnim, gasilskim ipd), avtobusom ter v enem delu tudi posebnim vajam treninga varne vožnje z motornimi kolesi. Najpomembnejša vsebina tega dela poligona je, da voznikom pomaga spoznavati vzroke za zdrs vozila; posledice, ki jih ima zdrs; in učenje pravih reakcij, ko do tega pride. Posebni pas v asfaltu je narejen iz posebne mase, ki ima enak drsni koeficient kot sneg. Na začetku tega »snežnega« pasu je vgrajena tudi posebna hidravlična pomična plošča, ki pomaga simulirati nenaden zdrs zadnjega dela vozila. Na tej površini poteka spoznavanje in učenje manevrov, s katerimi umirimo avto, se izognemo oviri, pravilno zaviramo in ostalo. Vse to pa je mogoče preskušati na mokri, drseči ali suhi podlagi, in sicer od hitrosti 50 do 100 kilometrov na uro. Vaje na tem delu poligona tudi zelo nazorno, kontrolirano in varno pokažejo načine ter učinke delovanja različnih vgrajenih varnostnih elektronskih pomagala, predvsem sistema ABS in ESC (Brglez, 2008).

2.2.2.2 Delovna postaja 2

Na tem mestu se voznice in vozniki osebnih in tovornih vozil, avtobusov in v nekaterih primerih tudi motociklov spoznajo z (v običajni vožnji pogosto situacijo - podkrmarjenje in prekrmarjenje) zdrsom prednjega ali zadnjega dela avtomobila. Tu voznik pri izvedbi slaloma, zaviranja v ovinkih, ostrega zavijanja, menjave voznih pasov in podobnih manevrov spozna vzroke in posledice nekaterih manevrov v vožnji, ki so ključne za varnost vožnje. Poznavanje »zakaj in kdaj« se lahko vozilo v najbolj običajnih voznih manevrih začne obnašati »neobičajno« je ključno za učenje prepoznavanja in predvidevanja morebitnih težav na cesti, le-to nam namreč prepreči, da bi se v težavah sploh znašli. Hitrosti na tem delu poligona so nižje, med 40 in 70 kilometri na uro - saj se učinki nepravilnih manevrov ali pretiravanja v vožnji po suhem in spolzkem ter v primerih, ko je del vozila na suhem, del pa na mokrem in spolzkem delu cestišča, več kot dovolj nazorno spoznajo že pri teh hitrostih. Ta sklop

omogoča tudi podrobno spoznavanje delovanja zavor, pnevmatik, štirikolesnega pogona, elektronskih voznih pripomočkov kot so ABS, ASR in ESC (Brglez, 2008).

2.2.2.3 Delovna postaja 3

Tretji sklop poligona združuje elemente prvih dveh sklopov, saj vsebuje drsečo in namočeno površino, le da je ta speljana po klancu. Tako vadbišče omogoča učenje zavijanja, zaviranja, izogibanja oviram z zaviranjem, optimalno zavijanje v ovinek in učenje zaviranja pred ovinkom - na mokri ali na suhi podlagi.

Asfaltna proga je na tem delu namenoma položena v rahlem 9% naklonu, kar je zahtevana in predpisana klančina za učinkovito in varno prikazovanje in preskušanje vsega na prejšnjih dveh vajah spoznanega. Tudi ta del je namenjen vsem vrstam vozil od motociklov in osebnih vozil, do avtobusov in kamionov (tudi cistern in različnih namenskih tovornjakov, npr. gasilskih, vojaških in reševalnih vozil). Fizikalne zakonitosti obnašanja vozila v določenih razmerah so na tej točki najbolj nazorno prepoznavne, hkrati pa so prepoznavne tudi razmere na cestišču, ki do takih posledic pripeljejo. Dokler ne vemo, kaj se lahko v takih nevarnih situacijah zgodi in dokler ne znamo prepoznati nevarnosti na cesti, ki lahko do takih nevarnih situacij pripeljejo, je upanje, da se bomo takim situacijam izognili predvsem v rokah sreče (Brglez, 2008).

2.2.2.4 Delovna postaja 4

Dinamična in učinkovita je tudi četrta postaja na poligonu, ki je prav tako namenjena povezovanju tistega kar je bilo videno in preskušeno v prvi in drugi točki. Četrty sklop poligona zaradi posebne zasnove omogoča spoznavanje z učinkom splavanja (aquaplaning), ki je prav tako pogost vzrok za nastanek nesreč. Poseben del steze na poligonu omogoča vzpostavitev kontroliranih poplav (pri čemer sta raven vode na cesti ali le na delu ceste pod nadzorom). Tečajniki lahko tako na tem sklopu poskusijo, kaj se zgodi v primeru, če le z enim, dvema ali vsemi štirimi kolesi pri večji hitrosti zapeljejo v lužo - kar se pogosto zgodi tudi na cestah in še pogosteje na avtocestah (Brglez, 2008).

2.2.2.5 Delovna postaja 5 in 6

Peti in šesti sklop poligona sta namenjena pomožnim dejavnostim, saj gre za večjo asfaltirano površino, kjer vozniki lahko vadijo različne vaje parkiranja in vzvratne vožnje.

Del poligona, imenovan tudi off road, ki bo najbolj »umazan« del poligona, zaenkrat še ni zgrajen, a CVV predvideva njegovo skorajšnjo umestitev v sistem ostalih delavnih postaj na poligonu. Na delu še ne zgrajenega modula 6, ki bo namenjen vozilom s pogonom na vsa štiri kolesa, terenskim vozilom, specialnim reševalnim in vojaškim vozilom ter trial, enduro in motocross motorjem, bo mogoče prevoziti del z umetno reko, kameljo grbo, ovire iz lesa, kamenja in podobno. Preskus zmogljivosti

vozila in učenje ter trening pravilne vožnje v zahtevnih terenskih razmerah so najboljša ekološka in varnostna oblika takega početja (Brglez, 2008).

2.2.2.6 Povezovalna steza s posebno vlogo

Pomemben del poligona je vsekakor tudi krožna steza. Narejena je tako, da ne moti delovanja ostalih modulov. Namenjena je testiranju avtomobilov in pnevmatik, merjenju hrupa ter povezovanju posameznih modulov. Krožna steza je dolga 1230 metrov. Na njej je mogoče izvajati tudi meritve hrupa vozil ter manever menjave voznega pasu po standardu ISO 3888.

Skupna dolžina vseh cest, ki se lahko povežejo v celoto je 2.500 metrov, dimenzije poligona pa so približno 800 x 200 metrov (Brglez, 2008).

3 ANALIZA POSLOVANJA AMZS CENTRA VARNE VOŽNJE

Pojem analize poslovanja opredeljujejo različni avtorji sicer različno, vendar pa se v vseh opredelitvah pojavljajo nekateri skupni elementi, kot so: proces, dejavnost, objekt ali predmet analize, cilj in namen analize. Po Lipovcu (1983, str. 15) je analiza poslovanja proces sistematičnega spoznavanja konkretnega poslovanja podjetja z določenim ekonomsko organizacijskim namenom. Kakovost analize je odvisna od opredelitve in upoštevanja treh sestavnih delov analize: predmeta, namena in cilja analize.

Predmet analize poslovanja je konkretno podjetje in njegovo poslovanje. Namen analize poslovanja je določen večstransko: ekonomsko, organizacijsko in uporabniško. Po organizacijski določenosti je namen analize poslovanja omogočiti smotno odločanje v podjetju. Vsebino tega pa pojasnjuje ekonomska določenost namena analize, ki naj namreč zagotovi, da bo cilj gospodarjenja dosežen kar se da popolno - se pravi, da bo dosežena čim večja uspešnost v poslovanju. Uporabniška določenost namena analize izvira iz ugotovitve, da je analiza vedno namenjena določenemu uporabniku in jo je treba opraviti za njegove potrebe. Cilj analize poslovanja je ugotoviti problemske situacije in te oceniti glede na to, kako vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja v določenem obdobju.

3.1 PREDSTAVITEV POSLOVANJA

Poslovni načrt za leto 2008 je temeljil na izhodiščih Strateškega načrta CVV za obdobje 2008-2012. Ker gre za novo družbo in povsem novo dejavnost na slovenskem trgu, so bili načrti narejeni na podlagi izkušenj avstrijskega avto kluba ÖAMTC, ki ima v lasti 10 podobnih poligonov in 20 letne izkušnje na tem področju.

Poglavitni zastavljeni cilji za družbo CVV so bili:

- izvajati tečaje varne vožnje za vse kategorije vozil,
- predstavitve novih vozil in produktna šolanja,
- organizacija dogodkov za pravne osebe,
- usposabljanje novih inštruktorjev za potrebe poligona.

Glavni produkt so storitve, ki se izvajajo tako za pravne kot za fizične osebe. Ker zakonska podlaga za izvajanje tečajev varne vožnje za mlade voznike še ni bila v veljavi, se je podjetje pri izvajanju storitev orientiralo na naslednje kupce in uporabnike:

- pravne osebe, ki se ukvarjajo s prevozi oseb in blaga,
- pravne osebe, ki imajo velike vozne parke,
- pravne osebe, katerih zaposleni so veliko na cesti,
- fizične osebe – vse, ki imajo voziško dovoljenje,
- vojska, policija, gasilci, reševalci, občine, upravne enote, itd.,
- drugi zainteresirani za tovrstne storitve.

Vsi inštruktorji delujejo kot pravne osebe in niso zaposleni v CVV. Inštruktorji so pri izvajanju storitev izjemno pomembni, zato je usposabljanju namenjena velika pozornost. Konec decembra 2008 je bilo 5 usposobljenih inštruktorjev za vse kategorije.

31. decembra 2008 je bila v CVV zaposlena 1 oseba. Poleg nje sta v CVV delovali CVV še dve osebi, ena pogodbeno - vzdrževalec, druga preko študentskega servisa – administratorka.

3.2 EKONOMSKI OKVIRI POSLOVANJA

Tečaji varne vožnje so dejavnost, ki je na našem trgu precej nova in zato tudi zelo malo zastopana, predvsem pa ne v takem okviru. Izstopata zlasti velikost poligona (15 ha), število modulov (6), način delovanja (programi) in sistem dela, ki na našem trgu nima konkurence.

Zakonodaja trenutno še ni naklonjena tej dejavnosti, saj zakon predvideva uvedbo obveznih tečajev varne vožnje za mlade voznike v letu 2009, z enoletnim prehodnim obdobjem - kar pomeni, da bo zakon v bistvu zaživel šele avgusta 2010; po drugi strani pa je to in velikost začetne investicije tudi vzrok, da na trgu še ni prave konkurence. Konkurenca na tem področju bo ostala neznanka, dokler ne bo država uvedla vseh parametrov, ki so zato potrebni. Le-ti pa so: cena predpisanih tečajev, licenciranje inštruktorjev, licenciranje poligonov in pa seveda programi za izvajanje tečajev.

Cenovna politika je še v fazi nastajanja, saj se je težko primerjati s konkurenco, tako da so v oporo samo ceniki, ki so v veljavi v sosednjih državah (Avstriji, Nemčiji in Švici), kjer že imajo močno konkurenco na tem področju.

Ugotovljeno je bilo, da se je v decembru poznala globalna kriza, ker so podjetja varčevala z novoletnimi srečanji in zabavami in odziv ni bil na pričakovani ravni (Poslovno poročilo CVV za leto 2008, 2009).

3.3 KORPORACIJSKI CILJI IN STRATEGIJE

Glavni cilj CVV je postati največji in najkakovostnejši izvajalec tečajev varne vožnje v Sloveniji. Z delom in strokovnostjo postavljati merila za kakovost izvedbe tečajev varne vožnje in razvijati svoj know-how na tem področju (Poslovno poročilo CVV za leto 2008, 2009).

3.3.1 Osnovna dejavnost

Osnovna dejavnost podjetja je postati vodilni pri izvajanju tečajev varne, varčne (EKO) in defenzivne vožnje za vse kategorije, tečajev terenske vožnje in ostalih dodatnih izobraževanjih v prometu. Dejavnost podjetja je tudi izvajanje predstavitev in dogodkov za slovenska in evropska podjetja, predvsem v tehničnem smislu (dodatki v avtih – ABS, ESC, ASR, itd.) in v smislu dvigovanja vozniške kulture.

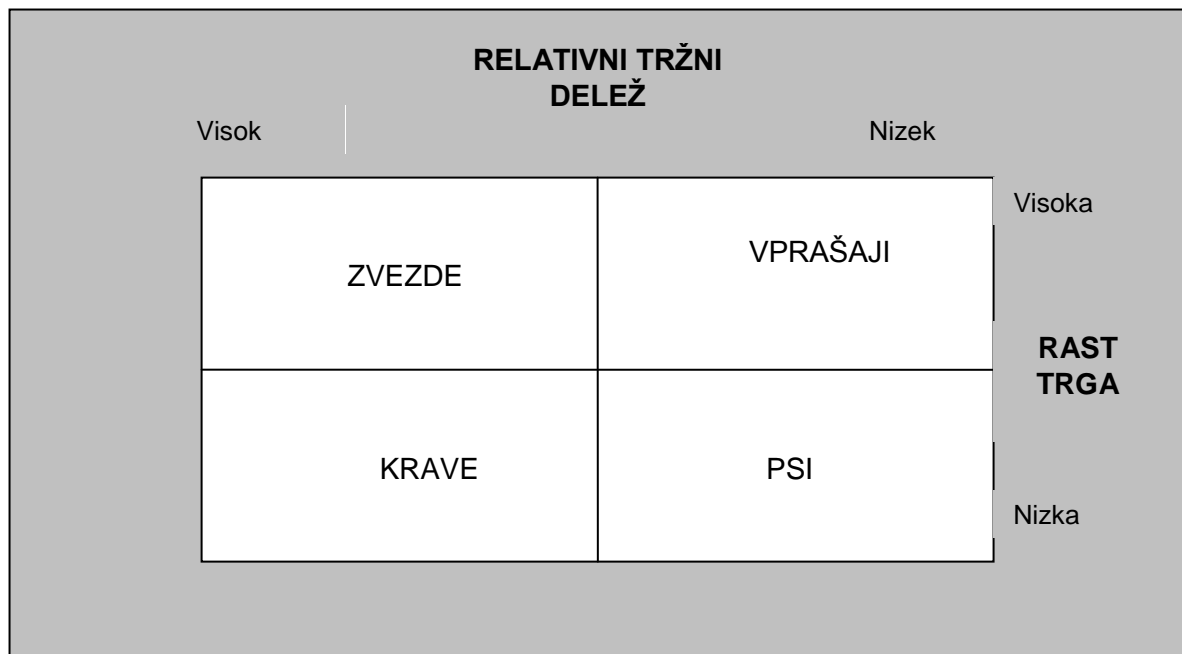
3.3.2 Diverzifikacija

Diverzifikacija podjetja je bila načrtovana predvsem na področju skupnega sodelovanja z različnimi ministrstvi. Z ministrstvom za obrambo so bila v letu 2008 uresničena šolanja pripadnikov slovenske vojske za inštruktorje kategorij B, C, E in D - tako da so usposobljeni za delo na poligonu in so že v decembru 2008 opravljali naloge za potrebe Slovenske vojske. CVV ji za delo na poligonu zaračuna dnevno najemnino. Enaki dogovori so bili izvedeni tudi s Policijo, Gasilci in Reševalci; vendar za enkrat neuspešno, se pa dogovori nadaljujejo v letu 2009 (Poslovno poročilo CVV za leto 2008, 2009).

3.4 ANALIZA PRIHODKOV PO POSLOVNIH CILJIH

Podjetje BCG (Boston Consulting Group) je izdelalo matriko za ugotavljanje, kakšna je kombinacija poslovnih področij v neki organizaciji. Na podlagi razdelane matrike se poslovna področja v organizaciji delijo na štiri elemente (polja), in sicer krave, pse, vprašaje in zvezde. Vsa poslovna področja, ki padejo v polje krave, imajo sorazmerno nizke stroške, ker imajo visok tržni delež. Zato dajejo dobre dobičke. Njihov trg počasi raste, zato ne zahtevajo velikih naložb, katerih namen bi bil obdržati visok tržni delež, zato prinašajo tudi veliko presežkov denarnih sredstev. Poslovna področja, ki padejo v polje psi, imajo relativno majhen tržni delež, kar pomeni, da prinašajo majhne dobičke, hkrati pa na trgu ne dajejo dovolj prostora za povečanje tržnega deleža, ki bi omogočil znižanje lastne cene. Organizacija se zato želi teh poslovnih področij čim prej znebiti ali jih opustiti, ker od njih ni mogoče pričakovati finančnih presežkov. Poslovna področja, ki spadajo v polje vprašaji, imajo najslabše značilnosti z vidika ustvarjanja (presežnih) denarnih sredstev, saj njihov trg hitro raste, kar zahteva dodatne naložbe, hkrati pa je njihov tržni delež majhen, kar pomeni, da ustvarjajo malo denarnih sredstev. Poslovna področja, ki spadajo v polje zvezde, pa zahtevajo več naložb, saj moramo pri njih hitro povečati zmogljivosti, saj se tržno povpraševanje po izdelkih teh poslovnih področij hitro povečuje. Ker se organizacija želi izogniti vstopu konkurentov na ta področja, ne smejo imeti previsoke stopnje pokritja, zato mora podjetje naložbena sredstva pridobiti predvsem od poslovnih področij, ki so krave. Če povzamemo, je značilna in smiselna predvsem strategija molzenja, za pse strategija dezinvestiranja ali ukinitve področja, za vprašaje strategija selektivnega vlaganja, za zvezde pa strategija vlaganja (Pevcin, 2008, str. 179-180).

Slika 4: Portfeljska matrika BCG



Vir: Pučko v Pevcin, 2008, str. 180.

Poslovna področja v CVV lahko opredelimo z BCG matriko. Kot zvezde lahko opredelimo tečaje varne vožnje, saj je pri njih potrebno hitro povečevati zmogljivosti, povpraševanje pa se tudi hitro povečuje, saj so vsi zadovoljni tečajniki dobra reklama podjetju. Krave predstavljajo najemi Centra varne vožnje, saj z njimi ni posebno velikih stroškov, prinašajo pa najvišja denarna sredstva. Ogledi Centra varne vožnje ne prinašajo denarnih sredstev, saj je večina ogledov brezplačnih, zato jih lahko opredelimo z vprašaji, pse pa predstavljajo nizki prihodki od provizij (npr. včlanjevanje v AMD društva) in oddajanje vozil. Od teh dveh storitev ni mogoče pričakovati finančnih presežkov, zato jim organizacija ne posveča prevelike pozornosti.

V nadaljevanju so predstavljena posamezna poslovna področja.

Tečaji varne vožnje

Planirani znesek prihodkov od tečajev varne vožnje v letu 2008 vrednostno ni bil dosežen. Zanimanje za tečaje varne vožnje je bilo manjše od pričakovanega, veliko je bilo tudi polovičnih tečajev varne vožnje, ki pa prihodkovno pomenijo polovico manjši znesek. Predvsem pravne osebe so se posluževale polovičnih tečajev varne vožnje. Planirani prihodki od tečajev varne vožnje so bili 170.000 €, doseženi pa 122.304,36 € - kar pomeni, da je bil plan dosežen le 72%.

Tabela 1 prikazuje število tečajnikov varne vožnje po kategorijah (A–motorno kolo, B–osebno vozilo, C-tovorno vozilo).

Tabela 1: Število udeležencev tečaja varne vožnje

	SEPT	OKT	NOV	DEC	SKUPAJ
tečaji za pravne osebe - a kategorija	10	0	0	0	10
tečaji za pravne osebe - b kategorija	27	173	75	100	375
tečaji za pravne osebe - c kategorija	9	10	0	35	54
tečaji za fizične osebe - a kategorija	8	0	0	0	8
tečaji za fizične osebe - b kategorija	47	85	49	90	271
skrajšani tečaji varne vožnje b kat. - 4 ure	21	19	24	54	118
					836

Vir: Poslovno poročilo CVV za leto 2008, 2009.

Število tečajev varne vožnje niha iz meseca v mesec. Najmanj tečajev je bilo za motoriste, saj so odvisni od vremena, ki je bilo naklonjeno le septembra in se ga je udeležilo skupaj 18 motoristov. 54 tečajnikov je opravljalo tečaj za tovorna vozila, večinoma so bili to vozniki, ki jim je tečaj plačalo podjetje. Podjetja so največ svojih zaposlenih poslala na tečaj za osebna vozila v mesecu oktobru, v mesecu septembru pa najmanj. Tudi 271 fizičnih oseb se je odločilo za tečaj B kategorije, kar predstavlja pozitiven odziv tečajnikov, ki s svojim zadovoljstvom delajo reklamo – s tem pa se krog potencialnih kupcev storitev stalno povečuje.

V tabeli 2 je predstavljena primerjava planiranih in realiziranih tečajnikov varne vožnje po kategorijah:

Tabela 2: Primerjava

	realizirano 2008	plan 2008	dosežen %
A kat.	18	50	36
B kat.	764	670	114
C kat.	54	100	54
D kat.	0	50	0

Vir: Poslovno poročilo CVV za leto 2008, 2009.

V letu 2008 je bilo planiranih 50 tečajnikov za kategorijo A, kar pa žal ni bilo realizirano, saj so tečaji A kategorije odvisni od vremena, zato je bil plan dosežen le v 36%. Plan tečajnikov B kategorije je bil presežen, saj je bilo veliko povpraševanja v mesecu oktobru s strani podjetij, ki so na tečaj poslala svoje voznike. V tej kategoriji je bil plan celo presežen za 14%. Plan voznikov C in D kategorije ni bil dosežen. Največ tečajnikov C kategorije je bilo v decembru, zaradi usposabljanja Slovenske vojske, s tem je bil plan dosežen le v 54%.

Najemi centra varne vožnje

Podjetja so najela celotni poligon za različne aktivnosti, npr. predstavitve novih avtomobilov, produktov in izdelkov, poslovna in zaključna druženja, razne konference, delavnice in reportaže. Na tem področju je bilo planiranih 90.000 € prihodkov, pridobljenih pa je bilo 101.978 €. Prihodkovno je bil plan presežen za 13%, po številu predvidenih dogodkov pa 70%. Prihodek bi bil še večji, če ne bi bil v mesecu decembru beležen popolni izpad na tem področju, saj ni bilo niti enega prodanega dneva pravnim osebam. Največ takšnih predstavitev je bilo v mesecu septembru, nobene pa v decembru. Število najemov celotnega Centra varne vožnje po mesecih, je prikazano v tabeli 3:

Tabela 3: Število najetih dni CVV po mesecih

Naziv	SEPT	OKT	NOV	DEC	SKUPAJ
eventi, dogodki, predstavitve - pravne osebe	9	2	6	0	17

Vir: Poslovno poročilo CVV za leto 2008, 2009.

Marketinške aktivnosti v centru

Veliko podjetij ima interes, da bi v območju poligona oglaševalo svojo blagovno znamko, oziroma predstavljalo svoje izdelke, vendar do konca decembra 2008 ni bilo uspešno pridobljeno nobeno podjetje, čeprav so potekali razgovori z različnimi zainteresiranimi podjetji. Zaradi gospodarske krize so podjetja začela varčevati z marketinškimi sredstvi, veliko podjetij pa je do konca leta že porabilo sredstva, planirana v ta namen. Pričakovalo se je, da bo do končnih dogovorov prišlo v začetku leta 2009. Pogovori s podjetji so v teku, vendar ima kriza na tem področju precej velik vpliv in je vedno težje dobiti sponzorje. Doseženih je bilo nekaj dogovorov, vendar so bili zneski, ki so jih podjetja ponujala absolutno premajhni za oglaševanje. Plan, da bi bilo v letu 2008 iz tega naslova pridobljenih 25.000 € prihodkov, ni bil dosežen.

Ogledi poligona

Organiziranih je bilo tudi nekaj ogledov poligona. Ogledali so si ga predvsem osnovnošolci ter srednješolci, predstavniki turističnih agencij in drugih ustanov ter zavodov:

Tabela 4: Ogledi CVV

Naziv	SEPT	OKT	NOV	DEC	SKUPAJ
organizirani ogledi poligona	0	4	4	2	10

Vir: Poslovno poročilo CVV za leto 2008, 2009.

Prihodki od organiziranih ogledov poligona niso bili veliki, in sicer le 250 €, saj se večinoma le-ti izvajajo brezplačno. Planiranih prihodkov na tem področju ni bilo.

Darilni boni

Darilni boni so naprodaj v vseh poslovnih enotah AMZS in v CVV. V tabeli 5 je prikazana statistika prodaje darilnih bonov za tečaj varne vožnje. Največ darilnih bonov je bilo prodanih v mesecu decembru, kar je bilo tudi pričakovano.

Tabela 5: Prodani darilni boni

Naziv	SEPT	OKT	NOV	DEC	SKUPAJ
darilni bon - prodano - kom.	43	57	43	95	238
darilni bon - prodano - znesek v €	7.046,89	9.395,40	5.343,30	14.560,20	36.345,79

Vir: Poslovno poročilo CVV za leto 208, 2009.

Drugi prihodki

Drugi prihodki, ki prvotno niso bili planirani, so prihodki provizij za včlanjevanje v AMD društva, prihodki oddajanja vozil, najvišji prihodki (83% vseh ostalih prihodkov) pa so bili prihodki najema inštruktorjev, ki so šolali inštruktorje varne vožnje Slovenske vojske. Ti so v decembru že samostojno opravljali poučevanje varne vožnje za slovenske vojake, ki bodo opravljali naloge KFOR-ja na Kosovu v misiji Združenih narodov.

3.5 FUNKCIJSKE STRATEGIJE

Poznamo različne načine in nivoje delitev strategij. Najpomembnejša med vsemi je tista, ki razvršča strategije po organizacijski hierarhiji v podjetju, in sicer na:

- celovite ali osnovne strategije,
- strategije poslovnega področja ali poslovne strategije,
- funkcijske strategije.

Pojem poslovne strategije je opredeljen kot strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov. Pri tem je strateška poslovna enota opredeljena kot organizacijsko oblikovana enota podjetja, ki je sorazmerno samostojna, in ki je poslovno izidni center z lastnim poslovodstvom - kar normalno zahteva samostojno enoto v smislu proizvodnje, prodaje, raziskovanja in razvijanja ter drugih poslovnih funkcij (Pučko, 1996, str. 147).

Pri funkcijskih strategijah gre za strategijo posameznih poslovnih funkcijskih področij, ki morajo biti razvite tako, da podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij. Gre za neke vrste izbiro delnih ciljev podjetja za vsako poslovno funkcijsko področje, kot npr. nabavo, proizvodnjo, raziskave, razvoj, finance in trženje.

Tabela 6: Funkcijske strategije

		TEČAJI VARNE VOŽNJE	NAJEMI CVV
POSLOVNE STRATEGIJE		povečevanje tečajev varne vožnje po kategorijah	ponuditi vsem pravnim osebam dodatne programe in možnosti, ki so trenutno edinstvene v Sloveniji
FUNKCIJSKE STRATEGIJE	<i>tržna</i>	pridobivanje kandidatov na vseh nivojih – fizične in pravne osebe	aktivno trženje CRM
	<i>finančna</i>	nova dejavnost – spremljanje prihodkov in odhodkov	visok delež dohodkov v celotni shemi
	<i>organizacijsko - integracijska</i>	vzpostaviti sistem, ki bo omogočal delovanje z minimalnimi kadri	uporaba inštruktorjev – ni potrebna dodatna delovna sila
	<i>kadrovska</i>	stalno usposabljanje inštruktorjev in pridobivanje novih	izkoriščanje dogodkov za dodatno izobraževanje v tehničnem smislu
	<i>tehnično-tehnološka</i>	aktivno spremljanje razvoja tehnologije na tem področju	nabava dodatne opreme za potrebe dogodkov in eventov

Vir: Poslovno poročilo CVV za leto 2008, 2009.

V prvem letu delovanja CVV (sept. – okt. 2008) je bilo ocenjeno, da je bilo izpolnjevanje funkcijski strategij - glede na zmožnosti - na pričakovani ravni.

3.6 BILANCA STANJA

Bilanca stanja je računovodski izkaz, ki na aktivni strani prikazuje obseg in sestavo sredstev, na pasivni strani pa obseg in sestavo obveznosti do virov in organizacije v nekem trenutku. To pomeni, da bilanca stanja na eni strani izkazuje premoženjsko, na drugi strani pa lastniško podobo organizacije. Glede na to, da bilanca stanja prikazuje stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev v nekem trenutku, mora veljati tudi temeljno bilančno načelo, po katerem mora biti obseg sredstev organizacije izenačen z obsegom njenih obveznosti do virov sredstev. Povedano drugače - v organizaciji morajo vedeti, od kod so pridobili sredstva, s katerimi razpolagajo (Pevcin, 2008, str. 47-48).

Na aktivni strani bilance stanja so prikazana sredstva podjetja, ki jih po navadi delimo na dolgoročna (stalna) in kratkoročna (gibljiva) sredstva. Bistvo delitve je različna hitrost preoblikovanja teh sredstev, merilo pa je po navadi eno leto. Med dolgoročna sredstva tako uvrščamo opredmetena osnovna sredstva (zgradbe, opremo, stroje itd.), neopredmetena dolgoročna sredstva (patente, koncesije, dobro ime itd.), dolgoročne finančne naložbe (delnice in lastništvo drugih podjetij itd.), med

kratkoročna sredstva pa uvrščamo zaloge, terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe, denarna sredstva in aktivne časovne razmejitve. Na pasivni strani bilance stanja pa so prikazane obveznosti do virov sredstev podjetja, ki jih običajno delimo na kapital, dolgoročne rezervacije, obveznosti (dolgove) iz poslovanja in financiranja ter pasivne časovne razmejitve (Pevcin, 2008, str. 48).

Tabela 7: Bilanca stanja

BILANCA STANJA AMZS CVV D.O.O. na dan 31.12.2008		
		uresničeno 2008
A.	Dolgoročna sredstva(i.+ii.+iii.+iv.+v.+vi.)	44.981
I.	Neopredm sredstva in dolgor. Aktivne časovne razmejitve	-
II.	Opredmetena osnovna sredstva(1+2+3+4)	44.981
1.	Zemljišča in zgradbe	8.804
	A) zemljišča	-
	B) zgradbe	8.804
2.	Proizvajalne naprave in stroji	20.811
3.	Druge naprave in oprema	11.208
4.	Opredmetena osnovna sredstva, ki se pridobivajo	4.158
	A) opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	-
	B) predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	4.158
III.	Naložbene nepremičnine	-
IV.	Dolgoročne finančne naložbe(1+2)	-
V.	Dolgoročne poslovne terjatve	-
VI.	Odložene terjatve za davek	-
B.	Kratkoročna sredstva (i.+ii.+iii.+iv.+v.)	209.223
I.	Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	-
II.	Zaloge	89
1.	Material	-
2.	Nedokončana proizvodnja	-
3.	Proizvodi in trgovsko blago	-
4.	Predujmi za zaloge	89
III.	Kratkoročne finančne naložbe	-
IV.	Kratkoročne poslovne terjatve	112.278
1.	Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	-
2.	Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	91.259
3.	<i>Kratkoročne poslovne terjatve do drugih</i>	21.019
V.	Denarna sredstva	96.856
C.	Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	20.039
	SREDSTVA (A+B+C)	274.242
	ZABILANČNA SREDSTVA	-
BILANCA STANJA AMZS CVV D.O.O. na dan 31.12.2008		
		uresničeno 2008
A.	Kapital	-57.407
I.	Vpoklicani kapital	7.500
1.	Osnovni kapital	7.500

2.	Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	-
II.	Kapitalske rezerve	-
III.	Rezerve iz dobička	-
IV.	Presežek iz prevrednotenja	-
V.	Preneseni čisti poslovni izid	-
VI.	Čisti poslovni izid poslovnega leta	-64.907
B.	Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve	-
C.	Dolgoročne obveznosti	-
Č.	Kratkoročne obveznosti	302.604
I.	Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	-
II.	Kratkoročne finančne obveznosti	100.000
1.	Kratkoročne finančne obveznosti do družb v skupini	100.000
2.	Kratkoročne finančne obveznosti do bank	-
3.	Kratkoročne finančne obveznosti na podlagi obveznic	-
4.	Druge kratkoročne finančne obveznosti	-
II.	Kratkoročne poslovne obveznosti	202.604
1.	Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	-
2.	Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	198.446
3.	Kratkoročne menične obveznosti	-
4.	Kratkoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	4.205
5.	Druge kratkoročne poslovne obveznosti	-46
D.	Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	29.045
	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (A+B+C+Č+D)	274.242
	ZABILANČNI VIRI SREDSTEV	-

Vir: Poslovno poročilo CVV za leto 2008, 2009.

Pod postavko opredmetena osnovna sredstva so prikazani stroški od nabave strojev in naprav, potrebnih za tekoče delovanje centra, stroške, ki so bili potrebni za dokončanje investicije in stroške za vzpostavitev tretje učilnice v centru. Za tekoče poslovanje in delovanje CVV je bilo potrebno nabaviti naslednja osnovna sredstva: ovire za terensko vožnjo, ki so postavljene na poligonu in so predstavljale tudi najvišjo investicijo CVV (služijo za predstavitev določenih manevrov terenskih vozil), akustične naprave v učilnici (namenjene za razne avdio in video predstavitve podjetij in ustanov, ki v centru prirejajo poslovna srečanja, kakor tudi za predstavitev teoretičnega dela tečaja varne vožnje), garderobna stojala, žaluzije, garderobne stene, klopi, stroj za pranje vozil, blagajno, časovni merilni modul, alkotest, aparat za preverjanje denarja in še razna druga osnovna sredstva.

Tudi nabava osnovnih sredstev, potrebnih za delno dokončanje poligona je predstavljala velike stroške. Potrebno je bilo nabaviti leseno protihrupno ograjo, plačati fizično varovanje, izdelavo ključev in predelati ograje. Ti stroški so znašali 14.000 €.

Zaradi izgube iz poslovanja je tudi osnovni kapital podjetja negativen, in sicer - 57.407 €. Kapital podjetja je negativen že od novembra 2008, kar po zakonu o

finančnem poslovanju pomeni, da podjetje izkazuje neustreznost kapitala in insolventnost, saj je izguba večja kot je osnovni kapital. Lastniku so že bili predlagani ustrezni ukrepi za sanacijo nastale situacije, saj po zakonu družba ne more izkazovati manj kot 7.500 EUR osnovnega kapitala. Tako je podjetje CVV od 1. marca 2009 naprej priključeno nazaj k lastniku AMZS in je tako Poslovna enota Center varne vožnje Vransko. Tako ni več potrebno plačevati najemnine, ki je predstavljala najvišji strošek (Poslovno poročilo CVV za leto 2008, 2009).

Kratkoročne obveznosti prikazujejo višino kratkoročnega kredita, ki ga je podjetje dobilo od AMZS za zagotavljanje solventnosti in pokrivanje tekočih obveznosti, ter vse kratkoročne poslovne obveznosti in dani predujmi.

3.7 POSLOVNI IZID

Izkaz poslovnega izida je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje prihodke in odhodke podjetja v določenem obdobju ter ustvarjeni poslovni izid. Iz takega prikaza vidimo, da je poslovni izid tisti, ki vrednostno izenačuje prihodke in odhodke obdobja. Če so prihodki večji od odhodkov, dobimo dobiček; če je razmerje obratno, pa dobimo izgubo (Hočevar, 2001, str. 242-245).

V izkazu poslovnega izida je poslovni izid razčlenjen po stopnjah. Tako obstajajo temeljne in druge vrste poslovnega izida. Temeljne vrste so dobiček, čisti dobiček in izguba. Drugi najpomembnejši vrsti poslovnega izida pa sta prispevek za kritje in razlika v ceni. Te so pomembne predvsem za notranje uporabnike, medtem ko so temeljne vrste poslovnega izida pomembne za zunanje uporabnike (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 98).

Tabela 8: Izkaz poslovnega izida

IPI AMZS CVV d.o.o. za obdobje sept. - dec. 2008

KATEGORIJE V EVRIH		2008	načrt 2008	odmik 2008/načrt 2008
A.	ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE (AI+AII+AIII)	269.003	291.000	-8%
I.	Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu (1+2+3):	269.003	291.000	-8%
1.	Čisti prihodki od prodaje storitev	269.003	291.000	-8%
2.	Čisti prihodki od prodaje trgovskega blaga			/
3.	Čisti prihodki od prodaje komisijskega blaga			/
II.	Čisti prihodki od prodaje na trgu eu (1+2+3):	0	0	/
III.	Čisti prihodki od prodaje na trgu izven eu (1+2+3):	0	0	/
B.	POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE			/
C.	ZMANJŠANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE			/
Č.	USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE			/

D.	SUBVENCije, DOTACIJE, REGRESI, KOMPENZACIJE IN DRUGI PRIHODKI, KI SO POVEZANI S POSLOVNIMI UČINKI			/
E.	DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	0	0	/
F.	KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA (A+B-C+Č+D+E)	269.003	291.000	-8%
G.	POSLOVNI ODHODKI (I+II+III+IV):	333.215	486.820	-32%
I.	Stroški blaga, materiala in storitev (1+2+3):	300.563	117.000	157%
1.	Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala			/
2.	Stroški porabljenega materiala	22.040	50.000	-56%
3.	Stroški storitev	278.523	67.000	316%
II.	Stroški dela (1+2+3+4):	25.285	61.620	-59%
1.	Stroški plač	20.628	45.675	-55%
2.	Stroški pokojninskih zavarovanj	877	0	
3.	Stroški socialnih zavarovanj	3.215	7.245	-56%
4.	Drugi stroški dela	565	8.700	-94%
III.	Odpisi vrednosti (1+2+3):	883	306.000	-100%
1.	Amortizacija	883	306.000	-100%
2.	Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih			/
3.	Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih			/
IV.	Drugi poslovni odhodki (1+2):	6.484	2.200	195%
1.	Rezervacije		200	-100%
2.	Drugi stroški	6.484	2.000	224%
	DOBIČEK IZ OSNOVNE DEJAVNOSTI (F-G-E1)	-64.212	-195.820	-67%
H.	DOBIČEK/IZGUBA IZ POSLOVANJA (F-G)	-64.212	-195.820	-67%
I.	FINANČNI PRIHODKI (I+II+III)	14	0	/
I.	Finančni prihodki iz deležev (1+2+3+4):	14	0	/
II.	Finančni prihodki iz danih posojil (1+2):	0	0	/
III.	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev (1+2):	0	0	/
J.	FINANČNI ODHODKI (I+II+III)	708	313.000	-100%
I.	Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb			/
II.	Finančni odhodki iz finančnih obveznosti (1+2+3+4):	703	313.000	-100%
1.	Finančni odhodki iz posojil, prejetih od družb v skupini	701		/
2.	Finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank		313.000	-100%
3.	Finančni odhodki iz izdanih obveznic			/
4.	Finančni odhodki iz drugih finančnih obveznosti	2		/
III.	Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti (1+2+3):	5	0	/
1.	Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti do družb v skupini			/
2.	Finančni odhodki iz obveznosti do dobaviteljev in meničnih obveznosti	5		/
3.	Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti			/
K.	DOBIČEK/IZGUBA IZ FINANČNEGA POSLOVANJA (I-J)	-694	-313.000	-100%
L.	DRUGI PRIHODKI (I+II)	0	0	/
I.	Subvencije, dotacije in podobni prihodki, ki niso povezani s poslovnimi učinki			/
II.	Drugi finančni prihodki in ostali prihodki			/

M.	DRUGI ODHODKI	1		/
N.	DOBIČEK/IZGUBA IZ DRUGEGA POSLOVANJA (L-M)	-1	0	/
O.	CELOTNI DOBIČEK (H+K+N)	-64.907	-508.820	-87%
P.	DAVEK IZ DOBIČKA			/
R.	ODLOŽENI DAVKI			/
S.	ČISTI DOBIČEK/IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	-64.907	-508.820	-87%

Vir: Poslovno poročilo CVV za leto 2008, 2009.

Prihodki od prodaje storitev in blaga so v lanskem letu zaostali za planom 8%. Izpad planiranih prihodkov je bil na marketinških sredstvih, saj lansko leto ni bilo pridobljeno nobeno podjetje, ki bi oglaševalo v CVV in tako je podjetje ostalo brez 25.000 EUR prihodkov. Najvišje prihodke so prinesli tečajni varne vožnje - in sicer 45%, sledijo jim prihodki od oddajanja poligona in prostorov, ki znašajo 38% vseh prihodkov od prodaje storitev v letu 2008. 15% prihodkov je bilo od najema inštruktorjev, ki so usposabljali in izobraževali kandidate za inštruktorje. 2% prihodkov pa so prinesle provizije od včlanjevanja v Avto moto društva, oddajanje vozil in razne predstavitve.

Poslovni odhodki obsegajo stroške blaga, materiala in storitev, stroške dela (stroški plač, pokojninskih zavarovanj, socialnih zavarovanj, drugi stroški dela), odpise vrednosti in druge poslovne odhodke.

Stroški blaga, materiala in storitev predstavljajo 90% vseh poslovnih odhodkov. Od tega je kar 52% odhodkov namenjenih samo plačilu najemnine poslovnih prostorov, parkirišč, računovodskih, finančnih in računalniških storitev, ki jih CVV plačuje lastniku AMZS. Zaradi previsoke najemnine, ki jo je določilo vodstvo AMZS je tudi zašla firma CVV v insolventnost in kapitalsko neustreznost, saj izgube z osnovnim kapitalom ni možno pokriti.

Ostali stroški storitev so prikazani v tabeli 9:

Tabela 9: Ostali stroški

Stroški sept.-dec.	€ brez DDV
električna energija	9.542,25
ogrevanje-plin	2.900,97
gorivo za osebna vozila	875,56
komunalne storitve	334,83
voda z vodarino	181,01
okoljska dajatev	128,68
poština	256,70
bančne storitve	622,42
telefon-internet	1.121,83
čiščenje prostorov	2.000,00
stroški pisarniškega materiala	1.090,72
drobni potrošni material	1.899,37
prispevek za stavbno zemljišče	6.438,71
tekoče vzdrževanje	2.077,40
Skupaj	29.470,45

Vir: Poslovno poročilo CVV za leto 2008, 2009.

Tekočih stroškov poslovanja ima podjetje cca. 7.400 EUR/mesec. Najvišji tekoči strošek predstavlja električna energija, predvsem zaradi delovanja potopnih črpalk, ki namakajo drsne površine na poligonu, namenjene izvajanju aktivnosti. V zimskem času je velik strošek tudi ogrevanje podzemnih šob na poligonu, za dovajanje vode in ogrevanje celotne upravne stavbe, vključno z restavracijo. Pod postavko odpisi vrednosti je prikazana amortizacija za osnovna sredstva, ki so bila nabavljena v letu 2008. Finančnih odhodki predstavljajo obresti za najete kredite pri AMZS, za zagotavljanje tekočega poslovanja.

Višina izgube 64.907 € je precej nižja od pričakovane in planirane. Izguba bi bila še manjša, če ne bi bilo neplaniranih stroškov z otvoritvijo samega centra (ki so znašali 38.000 €) in dodatnih stroškov, ki se tičejo dokončanja CVV. Vse to bi morali biti stroški AMZS, ki je lastnik poligona – tako je bilo predvideno. Tudi stroški otvoritve centra niso bili predvideni za sam CVV, pa jih je bilo nazadnje treba pokriti.

3.8 KRATKO POROČILO ZA LETO 2009

Podjetje CVV je od 1. marca 2009 dalje priključeno nazaj k lastniku AMZS in deluje kot samostojna poslovna enota Center varne vožnje Vransko (v nadaljevanju PE CVV). Vodstvo AMZS se je za takšen ukrep odločilo, ker CVV ni bil zmožen sam plačevati tako visoke najemnine in ostalih stroškov, ki so bili določeni iz strani vodstva AMZS. Stroški najemnine, finančni, računovodski in informacijsko telekomunikacijski stroški so prej znašali dobrih 43.000 € (brez DDV) mesečno. Ker

teh stroškov sedaj ni več, lahko PE CVVV posluje brez izgube. V tabeli 10 je prikazana statistika letošnjih aktivnosti CVV in PE CVVV.

Tabela 10: Statistika 2009

	JAN	FEB	MAR	APR
tečajji za pravne os-a kat.	/	/	/	/
tečajji za fizične os-a kat.	/	/	/	14
tečajji za pravne os-b kat.	75	44	44	23
tečajji za fizične os-b kat.	22	29	38	84
tečajji za pravne os-c kat.	/	/	6	/
tečajji za fizične os-c kat.	/	/	/	/
skrajšani tvv-št.os.	/	/	10	8
predstavitve-eventi	/	3 DNI	/	5 DNI
slovenska vojska-št.os.	/	/	50	160

Vir: Interna evidenca podjetja, 2009.

V tabeli 10 je prikazano število tečajnikov, ki so bili na tečaju v letu 2009 - in sicer od januarja do aprila. Iz meseca v mesec je vidno povečanje udeležencev tečaja varne vožnje B kategorije, fizičnih oseb; niža pa se število udeležencev tečaja, ki so pravne osebe. V mesecu maju in juniju se pričakuje še več tečajnikov, v mesecu decembru 2008 je bilo namreč prodanih veliko darilnih bonov, ki pa jim junija poteče rok veljavnosti, saj veljajo 6 mesecev od dneva nakupa. V letošnjem letu je mesec april prinesel največ prihodkov. Tudi za meseca maj in junij se pričakuje, da bosta dobra prihodkovna meseca, saj je potrjenih že veliko rezervacij. Tudi pri pravnih osebah se povečuje zanimanje, in sicer je v maju in juniju veliko podjetij že rezerviralo razne dogodke, izobraževanje zaposlenih in tečaje. V mesecu marcu je Slovenska vojska pričela s svojimi usposabljanji, in sicer so imeli v marcu 50 udeležencev, v aprilu pa 160. Usposabljanja se izvajajo tudi v maju in juniju, vsak mesec po 160 udeležencev, nadaljujejo pa se v septembru in do konca leta 2009. Podpis pogodbe z Ministrstvom za obrambo šteje za najboljši sklenjen posel od odprtja CVV. Pričakuje se, da bo PE CVVV uspešno poslovala tudi v prihodnjih mesecih, nadejamo pa se tudi uspešnega poslovanja v prihodnjih letih.

V nadaljevanju so predstavljeni podatke, ki govorijo o zadovoljstvu strank z najpomembnejšimi storitvami CVV – to je tečajji varne vožnje. Podjetje lahko uspešno posluje in dosega dobre finančne rezultate le na kratek rok, če njihovi porabniki s storitvami niso zadovoljni. Podjetje v tem primeru dolgoročno nebo poslovalo uspešno. Zadovoljstvo porabnikov storitev je ključnega pomena za uspešno delovanje podjetja. Pri tem imajo pomembno vlogo pričakovanja in zaznavanja porabnikov. Pričakovanja porabnikov imajo pomembno vlogo pri vrednotenju storitev. Mnogih dejavnikov, ki vplivajo na porabnikova pričakovanja ni mogoče kontrolirati. Pomembno je, da v organizacijah poznajo dejavnike, ki ta pričakovanja oblikujejo.

4 ZADOVOLJSTVO S STORITVAMI V AMZS CENTRU VARNE VOŽNJE

Vsako podjetje se pri svojem poslovanju srečuje s številnimi tekmeci. V boju za preživetje je zelo pomembno, da odjemalcem ponudi nekaj več, nekaj kar jih bo prepričalo, da je nakup pri njih najboljši. Podjetje mora znati prisluhniti željam in potrebam odjemalcev in na podlagi ugotovitev, znanja in izkušenj oblikovati tako ponudbo, ki bo kar najboljše zadovoljila potrebe in želje potencialnih in obstoječih odjemalcev (Humski, 2005, str. 5).

Na zadovoljstvo vpliva več različnih dejavnikov - kot so osebne lastnosti potrošnikov, razlika med pričakovanim in dejanskim rezultatom, število prehodnih nakupov izdelka, obnašanje prodajnega osebja, hitrost in uspešnost reševanja pritožb, čakalni čas, vpletenost v nakup, kvaliteta storitve ali izdelka ipd. Po Davisu in Heinekeu (1997, str. 1) na zadovoljstvo strank z različnimi storitvami najpomembneje vpliva čakalni čas. Čas, ko stranka čaka na določeno storitev ali proizvod, je prva konkretnejša interakcija med stranko in osebjem. To velja tako za restavracije, lokale, banke, zavarovalnice, kot za bencinske črpalke ipd. To kaže na organiziranost osebja in skrb za stranko. Če stranka predolgo čaka, lahko ta negativen vtis prenese tudi na kvaliteto storitve ali proizvoda. Gre za nekakšen prvi vtis oziroma »halo efekt«, ki lahko odloči o tem ali se bo stranka še kdaj vrnila ali ne.

4.1 SPLOŠNO O ZADOVOLJSTVU

Velja, da splošne definicije zadovoljstva odjemalcev ni. Različni avtorji različno opredeljujejo zadovoljstvo. Poglejmo si nekatere opredelitve: Kotler opredeljuje zadovoljstvo kot stopnjo človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka (ali rezultatom) in osebnimi pričakovanji (Kotler 1998, str. 40).

Zadovoljstvo ali nezadovoljstvo je rezultat posameznikove nakupne odločitve, ki postane del njegovih izkušenj, katere lahko uporabi pri naslednjem nakupu. Proces zadovoljevanja potreb se nikoli ne konča in večina posameznikov je v stanju neravnotežja. Večina ljudi je v določenem trenutku s čim nezadovoljna in si želi to stanje spremeniti v stanje zadovoljstva (Lipičnik in Možina 1993, str. 113).

Zadovoljstvo je eden najbolj zaželenih, končnih ponakupnih učinkov - tako za tržnike kot tudi za odjemalce. Opredelimo ga lahko kot čustveni ogovor na proces ovrednotenja uporabe storitev (Ule in Kline 1996, str. 248).

Iz definicije »zadovoljstva« je razvidno, da na zadovoljstvo stranke vplivata predvsem pričakovanje stranke na eni strani ter dejanske izkušnje stranke z izdelkom oziroma storitvijo na drugi strani.

V svojih opredelitvah avtorji večinoma omenjajo pričakovanja odjemalcev, ki so jih razvili že v prednakupni fazi, z zaznavami ter kakovost storitev.

Pričakovanja so pogoj za zadovoljstvo in se oblikujejo na podlagi ustnega izročila, lahko tudi na podlagi izkušenj iz preteklosti ali oglaševanja, ki ga opravi neka organizacija. Po Zeithamlovi, Berryju in Parasurmanu (1996) sodijo med dejavnike, ki vplivajo na pričakovanja:

- izkušnje z enako ponudbo v preteklosti,
- primerjava z izdelki konkurentov,
- primerjava z normo, veljavno za skupino izdelkov, v katero sodi obravnavani izdelek,
- vrsta izdelka,
- okolje,
- individualne značilnosti izdelka (cena, funkcije, videz...),
- komuniciranje izvajalca marketinga za ta izdelek,
- informacije od ust do ust,
- neposredni preizkus izdelka itd.

4.1.1 Opredelitev zadovoljstva odjemalcev

Zadovoljen odjemalec je v konkurenčnih pogojih poslovanja ključni rezultat poslovno-razvojne uspešnosti organizacije. Zadovoljen odjemalec je torej tisti, ki (Kolar, 2000, str. 1):

- podjetju omogoča in zagotavlja prodajo ter prihodke, s tem pa tudi uspešno poslovanje in razvoj,
- omogoča zaposlenim delo ter indirektno odločanje o prihodnosti podjetja,
- pove svoje zadovoljstvo še drugim,
- s podjetjem bolj aktivno sodeluje, daje več idej, pobud za izboljševanje izdelkov in storitev,
- je praviloma manj pozoren do drugih blagovnih znamk in konkurentov,
- širi dober glas o blagovni znamki in o podjetju,
- če odjemalci niso zadovoljni s prodajno funkcijo, bodo šli drugam - h konkurentom - zato je potrebno skrbeti za privlačnost prodajne ponudbe in da je ta boljša od konkurence,
- redni odjemalec bo zvest podjetju le tako dolgo, dokler bo zadovoljen z njenimi izdelki in storitvami - glede na vrednost ali ceno, ki jo plača ob nakupu,
- stalne, lojalne odjemalce je lažje obdržati in se z njimi dogovarjati ter sodelovati.

Slovenska podjetja se zavedajo, da jim le zadovoljen odjemalec omogoča obstoj in uspeh. Poslovno okolje, v katerem delujejo podjetja, je močno konkurenčno in za vsakega naročnika oziroma odjemalca se je treba boriti. Cilj ni zgolj pridobivanje novih odjemalcev, temveč obdržati stare. Le odjemalčevo zadovoljstvo vodi k

ponovnemu nakupu oziroma naročilu, posledično pa k vzpostavljanju lojalnosti do izdelka, blagovne znamke ali proizvajalca.

Lojalen odjemalec za podjetje pomeni dolgoročno konkurenčno prednost. Kako pomembno je zadovoljstvo odjemalca, kažejo tudi nekateri podatki (Kavran, 1999; povzeto po Gfk Gral-Iteo):

- povprečno podjetje letno izgubi 20 odstotkov odjemalcev, ker le-ti niso zadovoljni s storitvami ali izdelki,
- 25 odstotkov uporabnikov je nezadovoljnih,
- od te četrte jih kar 95 odstotkov ne izrazi nezadovoljstva,
- od 5 odstotkov, ki izrazijo nezadovoljstvo, je le polovica zadovoljna z rešitvijo problema,
- zadovoljen odjemalec pove o svojem zadovoljstvu povprečno trem ljudem,
- nezadovoljen odjemalec bo opisal svoje nezadovoljstvo najmanj devetim ljudem,
- strošek pridobivanja lojalnih odjemalcev je petkrat manjši od pridobivanja novih, če pri tem upoštevamo končni dobiček podjetja. Hkrati pa je cenejše obdržati že obstoječega potrošnika, kot pridobiti novega.

4.1.2 Pričakovanja strank

V splošnem so pričakovanja opredeljena kot posameznikova občutja o verjetnosti nekega dogodka, ki temeljijo na preteklih izkušnjah. Pričakovanja lahko smatramo kot napovedi, ki jih oblikuje porabnik o tem, kaj je verjetno, da se bo zgodilo v postopku menjave (Brookes, 1995, str. 58). Vsak kupec si o izdelku ali storitvi ustvari določena pričakovanja. Na pričakovanja najbolj vplivajo pretekle izkušnje. Izkušnje se oblikujejo na podlagi (Pizam, Ellis, 1999, str. 326):

- preteklih nakupnih procesov,
- pretekle uporabe (uporaba enakih ali podobnih izdelkov ali storitev podjetja, uporaba konkurenčnih izdelkov ali storitev),
- preteklega stika s podjetjem ali njegovimi konkurenti.

Na osnovi pričakovanj se oblikujejo primerjalni standardi, ki služijo kot osnova, s katero kupec zavestno ali podzavestno primerja dejansko delovanje izdelka oziroma kakovost storitve. Na osnovi te presoje se pri porabniku nato pojavi zadovoljstvo ali nezadovoljstvo (Rossomme, 2003, str. 184).

Eden najbolj zaželenih končnih ponakupnih učinkov je zadovoljstvo, in sicer tako za tržnike kot tudi za kupce. Tržniki si močno prizadevajo, da bi zadovoljili porabnike zato, ker si s tem zagotavljajo dobro podlago za ponovne nakupe, postavljajo temelj za širjenje naklonjenih informacij od ust do ust, pa tudi njihovo vsakdanje delo je na ta način bolj prijazno (Štefančič, Pavlovčič, 2001, str. 19).

4.1.3 Stopnje odjemalčevega zadovoljstva

Odjemalec lahko doživi eno od treh splošnih stopenj zadovoljstva. Če izdelek ne dosega pričakovanj, je odjemalec nezadovoljen. Če izdelek ustreza pričakovanjem, je odjemalec zadovoljen. Če pa izdelek presega pričakovanja, pa je odjemalec izredno zadovoljen, vesel ali celo navdušen (Kotler, 1998, str. 40).

Tabela 11: Stopnje odjemalčevega zadovoljstva

IZKUŠNJA	ODJEMALČEVO DOŽIVETJE	STOPNJA ZADOVOLJSTVA	POSLEDICA
dejanska vrednost izdelka/storitve	boljše od pričakovanega	navdušenost	odjemalec bo povedal ostalim in ponovil nakup (če bo le možnost)
	pričakovano	zadovoljstvo	povedal bo ostalim, vendar lahko gre h konkurenci, če mu le-ta nudi dodatno korist
	slabše od pričakovanega	nezadovoljstvo	če bo le imel kakšne možnosti bo šel h konkurenci

Vir: Prirejeno po Vraneševiču, 2000, str. 192.

Vsi odjemalci zavzamejo neko stopnjo zadovoljstva, vendar pa cilj podjetja ni odjemalčevo čisto zadovoljstvo. Vsekakor zadovoljni odjemalci pomenijo večjo vrednost za podjetje od nezadovoljnih, samo navdušeni odjemalci pa predstavljajo pravo lojalnost.

4.1.4 Zvestoba strank

Zvestoba je eno od človeških čustev in pomeni pripadnost neki ideji, človeku in tudi predmetu. Za zvestobo blagovni znamki lahko rečemo, da je ena od vrst pripadnosti, zapletena kot vsa človekova čustva in občutja. (Damjan, Možina, 1999, str. 144).

Zvestoba porabnika je odvisna od celotne stopnje zadovoljstva in razpoložljivosti alternativ. Zadovoljstvo porabnika je osnova za oceno preteklega delovanja in napoved finančne uspešnosti v prihodnosti (Rust, Oliver, 1994, str. 241-242).

Porabniki so navdušeni, če organizacija preseže njihova pričakovanja. Navdušenje je najvišja stopnja zadovoljstva, ki se lahko kaže v večji zvestobi porabnikov. Ugotovljeno je, da se zadovoljni porabniki nagibajo k zvestobi, zvesti porabniki pa niso nujno tudi zadovoljni (Fornell, 1992, str. 7).

Na zvestobo porabnikov vplivajo: stroški zamenjave blagovne znamke, razpoložljivost nadomestnih storitev, tveganje, ki ga porabniki zaznajo ob nakupu storitve, in stopnja zadovoljstva s storitvijo v preteklosti (Zeithaml, 1981 v Gabbott, Hogg, 1997, str. 40).

4.2 ZADOVOLJSTVO IN KAKOVOST

Besedo zadovoljstvo se velikokrat zamenjuje z besedo kakovost, vendar je potrebno vedeti, da pojma nimata enakega pomena in je nujno, da ju razlikujemo. Že pred merjenjem se moramo odločiti, ali bomo merili zadovoljstvo s storitvami ali kakovost storitev v očeh komitentov. Glede na izbran problem se namreč razlikujejo tudi modeli merjenja.

V trženjski literaturi srečujemo dva različna pogleda na odnos med kakovostjo in zadovoljstvom komitentov (Cvikl 2000, str. 41). Prvi trdi, da je zadovoljstvo povezano s specifično transakcijo, medtem ko je kakovost rezultat številnih transakcij komitentov z določenim ponudnikom v daljšem časovnem obdobju. Drugi pogled pa zagovarja, da je zadovoljstvo nadrejeno kakovosti. Do danes v strokovnih krogih glede obeh pogledov še ni bil sklenjen sporazum - vsi se pa strinjajo, da sta zadovoljstvo in kakovost koncepta, ki sta med seboj zelo povezana.

Če povzamemo predstavljene poglede, lahko rečemo, da je zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo posledica potrditve ali nepotrditve lastnih pričakovanj v posamezni transakciji z določenim ponudnikom. Seštevek izkušenj z več transakcijami z določenim ponudnikom pa opredeljuje kakovost izdelka. Posamezne transakcije lahko vplivajo na pričakovanja in to dolgoročno lahko spremeni stopnjo pričakovane kakovosti izdelka.

Rust in Oliver (Vraneševič 2000, str. 185) navajata sledeče ključne razlike med kakovostjo storitev in zadovoljstvom komitentov:

- kakovost se ocenjuje na podlagi specifičnih dejavnikov, medtem ko je zadovoljstvo rezultat katerega koli dejavnika (ki ni izključno vezan na kakovost),
- pričakovanja o kakovosti storitve so zasnovana na idealu oziroma zaznavanju najboljših, medtem ko lahko vprašanja, ki niso neposredno vezana na kakovost, pomagajo ustvariti zadovoljstvo (npr. potrebe, zaznava poštenosti),
- zaznava o kakovosti storitev ne zahteva porabe storitve, medtem ko je za zadovoljstvo nujno potrebna.

Poleg tega je zadovoljstvo komitentov ocena, ki temelji na specifični transakciji ali na več zaporednih transakcijah; kakovost pa temelji na splošni oceni, ki ni nujno, da je posledica porabe storitev. Kakovost - za razliko od zadovoljstva - ne vključuje čustvene komponente (tabela 12).

Tabela 12: Razlike med zadovoljstvom in kakovostjo

	<i>KAKOVOST</i>	<i>ZADOVOLJSTVO</i>
<i>IZKUŠNJA</i>	ni nujna	nujna
<i>PRIČAKOVANJA</i>	ideali, odličnost	vrednote, potrebe, želje
<i>SPOZNAVNA/ČUSTVENA KOMPONENTA</i>	spoznavna	spoznavna in čustvena
<i>KONCEPTUALNI PREDHODNIKI</i>	zunanji dražljaji (npr. cena, ugled, različni komunikacijski viri)	determinante koncepta (npr. pravičnost, obžalovanje, disonanca, atribucija)
<i>ČASOVNA DIMENZIJA</i>	dolgoročna	kratkoročna

Vir: Prirejeno po Oliverju, 1997, str. 177.

Na koncu pa - kljub različnim mnenjem številnih avtorjev - še vedno velja, da je zadovoljstvo posledica zaznavanja kakovosti.

4.3 METODE SPREMLJANJA IN MERJENJA ZADOVOLJSTVA

Merjenje zadovoljstva odjemalcev je področje, ki je v zadnjih letih vedno bolj aktualno. Pri tem ne gre le za trenuten trend v tržnem raziskovanju, temveč za odraz položaja na trgu. Stopnja konkurenčnosti med podjetji je namreč vedno večja, storitve oziroma izdelki se v kakovosti med seboj ne razlikujemo prav dosti, odjemalci pa so vedno bolj zahtevni. Zato je zadovoljen odjemalec vedno bolj pomemben dejavnik uspešnosti podjetja (Kavran, 2001).

Tista podjetja, ki se zavedajo, kako pomemben je zadovoljen odjemalec, bi morala vedeti, da gre pri merjenju zadovoljstva odjemalcev za dolgoročen in kompleksen projekt, v katerega naj bi bili vključeni – posredno ali neposredno – vsi zaposleni. Vendar pa ni dovolj le merjenje, saj le nakaže področja, kjer so potrebne izboljšave, ne more pa rešiti ugotovljenih razkorakov med pričakovanim in dobljenim. Zato je pomemben celovit pristop k spremljanju zadovoljstva odjemalcev, s katerim se ne le spremlja, temveč tudi izboljšuje njihovo zadovoljstvo.

Aktivnosti celovitega pristopa k zadovoljstvu odjemalcev po Kavran (2001) vključujejo:

- spoznavanje pogleda na zadovoljstvo odjemalcev s strani zaposlenih in uporaba internih virov o zadovoljstvu odjemalcev (npr. analiza pritožb, izgubljenih odjemalcev),
- spoznavanje pogleda na zadovoljstvo s storitvami/izdelki s strani odjemalcev,
- oblikovanje vprašalnika za kvantitativno merjenje zadovoljstva na podlagi notranjih in zunanjih informacij (zaposleni, odjemalci),

- oblikovanje vzorca,
- izvedba merjenja,
- analiza in vrednotenje rezultatov, implementacija rezultatov,
- predstavitev rezultatov zaposlenim,
- delavnice v podjetju, svetovanje,
- uvajanje novih marketinških aktivnosti,
- preverjanje uspešnosti novih aktivnosti,
- ponavljanje merjenja zadovoljstva.

Ena najpomembnejših faz v celotnem pristopu je »glas potrošnikov« - važno je, kaj si mislijo in želijo oni, ne pa, kaj si mi mislimo, da si želijo. Pridobivanje mnenj končnih uporabnikov storitev ali izdelkov prinaša veliko koristi. Ta faza med drugim pomeni poglobljeno spoznavanje strank, njihovih želja in pogleda na storitev ali izdelek, nevtravno ugotavljanje položaja konkurence in ustvarjanje novih idej (Kavran, 2001).

Raziskava zadovoljstva nam omogoči, da odjemalcem ponudimo tisto, kar si želijo in ne tisto, kar si mi mislimo, da si želijo. Podjetje, ki pozna zaznavanje in stališča svojih odjemalcev, ima tako možnost za boljše poslovne odločitve. Ker ve, ali zadovoljuje njihova pričakovanja in želje ali ne, lahko sprejema različne ukrepe, da bi svoje odjemalce (še) boljše zadovoljevalo.

Arh (2004) navaja način kako izvajati raziskavo merjenja zadovoljstva odjemalcev:

- Opredelitev pomembnih dejavnikov (identifikacija želja in zahtev odjemalcev).
- Oblikovanje vprašalnika.
- Izvedba merjenja:
 - o merjenje pričakovanj v primerjavi z njihovo uresničitvijo,
 - o merjenje trenutnega zadovoljstva odjemalcev,
 - o merjenje zadovoljstva odjemalcev v primerjavi s konkurenco,
 - o merjenje spreminjanja zadovoljstva v času.
- Analiza rezultatov:
 - o ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev v primerjavi z njihovimi pričakovanji,
 - o določitev razlogov za manjše zadovoljstvo,
 - o ugotavljanje položaja naročnika v primerjavi s konkurenco,
 - o določitev področij, na katerih ima naročnik priložnosti za izboljšave,
 - o izračun indeksa zadovoljstva,
 - o primerjava organizacijskih/regionalnih enot znotraj podjetja.
- Ponavljanje merjenja:
 - o spremljanje zadovoljstva v času.

Meritve in analiza izgubljenih odjemalcev, poznavanje njihovega profila in vzroka njihovega nezadovoljstva ter odvrnitve od nas nam v mnogih primerih omogoča ugotoviti in napovedati, koliko in kateri izmed sedanjih odjemalcev nas bodo v prihodnosti zapustili, saj so vzroki njihovega nezadovoljstva podobni kot pri odjemalcih, ki smo jih že izgubili. Podlaga takšne analize so po navadi pritožbe

odjemalcev, ki povedo, s čim niso zadovoljni in notranje meritve pomanjkljivosti v procesu izvajanja storitve (Horovitz 1997, str. 186-187).

Ker je zadovoljstvo odjemalcev temeljni pogoj za to, da bo (p)ostal stalni odjemalec in da bo nakup priporočal tudi drugim odjemalcem (prijateljem, sorodnikom, znancem), gospodarske družbe budno spremljajo zadovoljstvo svojih odjemalcev. Metode spremljanja in merjenja zadovoljstva povzeto po Kotlerju (2000, str. 41-42) so:

1. **Sistem pritožb in predlogov:** pritožne knjige in knjige pohval, »vroče linije« K odjemalcem usmerjena organizacija uporablja sistem, ki odjemalcem omogoča, da z lahkoto dajejo pripombe ali pa se pritožijo. Hiter in enostaven pretok informacij prinese organizacijam veliko novih idej in jim hkrati omogoča hitrejše reševanje problemov. Dosežejo ga lahko s posebnimi obrazci za zagotovitev zadovoljstva odjemalcev, s telefonsko linijo z brezplačnimi impulzi ipd. Zaposleni, ki prejmejo pritožbo, jo morajo hitro in uspešno rešiti. Ni dovolj zadovoljiti odjemalca, ki se pritoži, poskusiti je treba ugotoviti, kje so korenine pogostih problemov. Sistemske napake, ki so običajno vir problemov, lahko odkrijemo s preučitvijo vzorca pritožb.

2. **Ankete** (o lastnem delu in delu konkurence)
Zgolj sistem pritožb in pripomb ne zadošča organizacijam, da si ustvarijo popolno sliko o zadovoljstvu svojih odjemalcev, saj študije kažejo, da so odjemalci nezadovoljni z enim od vsakih štirih nakupov, vendar se manj kakor 5% nezadovoljnih odjemalcev pritoži. Raje zamenjajo dobavitelja, organizacija pa s tem po nepotrebnem izgubi stranko. Zato je priporočljivo redno meriti stopnjo odjemalčevega zadovoljstva in ugotavljati, kateri so glavni dejavniki odjemalčevega zadovoljstva oziroma nezadovoljstva neposredno z anketami. Na osnovi teh podatkov bi lahko organizacija v prihodnje izboljšala svoje poslovanje.

3. **Ankete izgubljenih odjemalcev:** družba ugotavlja, kaj je pripeljalo k temu, da se je odjemalec «izgubil» in poskusi ponovno vzpostaviti stik z njim (v Horvat-Jaklič 2000, 109)
Organizacije morajo vzpostaviti stik tudi z odjemalci, ki so pri njih prenehali kupovati, da bi ugotovile, zakaj se je to zgodilo (previsoka cena, nekvalitetni izdelki ali kaj drugega). Spremljati je potrebno stopnjo osipa odjemalcev - ki v primeru, da narašča - jasno kaže, da organizaciji ne uspe zadovoljiti svojih odjemalcev.

Velik pretok odjemalcev (veliko na novo pridobljenih in hkrati veliko izgubljenih) je drag. Organizacije se morajo truditi ne le pridobivati nove odjemalce, temveč tudi oziroma predvsem obstoječe odjemalce obdržati, saj pridobitev novega odjemalca stane petkrat več kakor zadržanje starega. Potrebno je poudariti ustvarjanje in ohranjanje dobrih odnosov z odjemalci, posebej pa ponakupne dejavnosti. Organizacija naj ne bi skušala zadovoljiti vsakega odjemalca. Pozornost naj usmerja na donosne odjemalce - to je tiste, ki prinašajo dohodek, ki je večji, kot so stroški, ki jih ima organizacija, da pridobi, proda in postreže temu odjemalcu. Vendar je

poudarek na toku donosov in stroškov v celotnem obdobju odjemalčeve zvestobe in ne na dobičku, ki ga prinese posamezna transakcija.

V okviru merjenja zadovoljstva odjemalcev lahko merimo delež reklamacij stalnih in občasnih odjemalcev v celotnem obsegu reklamacij, ugotavljamo v zvezi s katerim blagom se pojavlja največ reklamacij, katere se nanašajo na prodajne postopke in podrobneje, na katere faze prodajnega postopka se nanašajo ne/upravičenost reklamacij, postopanje prodajnega osebja pri reševanju reklamacij, čas potreben za reševanje reklamacij (Gabrijan, 2004, str. 126-127).

4.4 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA S TEČAJI VARNE VOŽNJE V AMZS CENTRU VARNE VOŽNJE

V raziskovalnem delu diplomske naloge je predstavljena analiza zadovoljstva tečajnikov v CVV. Izvedeni sta bili 2 različni anketi o zadovoljstvo s storitvami - z namenom da tečajniki izrazijo svoje mnenje o kvaliteti storitev, da podjetje ohrani odlično izvedene storitve, dobre pa še izboljša. Prva anketa je bila razdeljena vsem udeležencem, ki so se tečaja udeležili v mesecu oktobru, druga pa le tečajnikom izbranega podjetja. Prva anketa je bila tečajnikom razdeljena le na koncu opravljenega tečaja, druga anketa pa pred tečajem in po opravljenem tečaju varne vožnje. Na podlagi rezultatov anketnih vprašalnikov dobimo povratne informacije in ugotovimo, s čim so odjemalci/tečajniki podjetja zadovoljni, kakšna so njihova pričakovanja in s čim niso zadovoljni.

4.4.1 Cilji raziskave

Cilji raziskovalnega dela so:

- ugotovitev zadovoljstva tečajnikov s tečaji varne vožnje,
- ugotoviti zadovoljstvo tečajnikov v primerjavi z njihovimi pričakovanji,
- ugotoviti, kateri sklopi tečaja so po mnenju tečajnikov najbolj pomembni in kateri najmanj,
- ugotoviti predloge za izboljšave.

4.4.2 Metodologija

Pri raziskavi sem uporabila metodo induktivnega sklepanja, s katero sem teoretična dognanja preverila v praksi, z obdelavo anketnega vprašalnika ter metodo spraševanja inštruktorjev, ki so v neposrednem stiku z odjemalci. Podatke, ki sem jih pridobila z anketiranjem sem računalniško obdelala s programom Microsoft Excel.

4.4.3 Opis anketnega vprašalnika

Oba anketna vprašalnika sestavlja 16 vprašanj - odprtega in zaprtega tipa - ki jih lahko razdelimo na 2 sklopa. Prvi sklop vprašanj se nanaša na zadovoljstvo s teoretičnim delom tečaja varne vožnje, drugi sklop pa na zadovoljstvo s praktičnim delom tečaja. Anketni vprašalnik zajema še vprašanja o prijavi na tečaj, spolu, starosti, namenu ponovne udeležitve tečaja. Vprašanja na obeh anketah so podobna.

Sklop vprašanj o zadovoljstvu s teoretičnim delom tečaja zajema zadovoljstvo tečajnikov z vsebino in izvedbo teoretičnega dela tečaja. Vprašanja o zadovoljstvu s praktičnim delom tečaja zajemajo: zadovoljstvo z vsebino praktičnega dela, zadovoljstvo z inštruktorjem, uporabnost praktičnega dela pri vsakodnevni vožnji, vplivanje pridobljenega znanja na način vožnje v prihodnosti, pomembnost posameznih sklopov tečaja, mnenje o tem, kaj je bilo tečajnikom najbolj všeč in njihove predloge za izboljšanje.

4.4.4 Postopek zbiranja podatkov

V prvi anketi je sodelovalo vseh 145 tečajnikov, ki so se tečaja udeležili v mesecu oktobru 2008, v drugo anketo pa je bilo vključenih 18 zaposlenih iz podjetja SIQ³, ki so se tečaja udeležili v mesecu decembru 2008. Ankete, ki so izpolnili vsi udeleženci, so inštruktorji tečajnikom razdelili po opravljenem tečaju. Anketni vprašalnik, ki so izpolnili samo tečajniki podjetja SIQ, pa sem osebno razdelila pred in po opravljenem tečaju. Pri drugi anketi je vsak tečajnik izpolnil dva enaka anketna vprašalnika. Prvi vprašalnik so izpolnili pred začetkom tečaja, drugega pa po opravljenem tečaju. Vprašalniki so bili oštevilčeni, zato da je vsak udeleženec pred in po tečaju izpolnil vprašalnik z isto številko. Vsem tečajnikom je bila pri raziskavi zagotovljena anonimnost, tako da so lahko resnično podali lastno mnenje.

4.4.5 Omejitve in težave

Omejitve raziskave:

- anketni način analize, kjer ne moremo popolnoma izključiti subjektivnih vplivov,
- vprašljiva je odkritost analiziranih posameznikov pri odgovarjanju na vprašanja,
- premalo izkušenj z izvajanjem anketnih vprašalnikov,
- nepopoln vprašalnik.

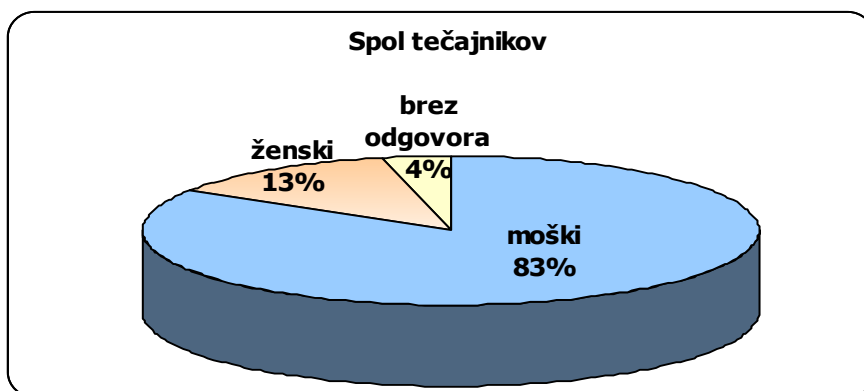
³ SIQ - Slovenski institut za kakovost in meroslovje

4.4.6 Analiza rezultatov

Rezultati raziskave so predstavljeni pisno in slikovno po posameznih anketnih vprašanjih. Pri nekaterih vprašanjih sta 2 sliki – in sicer pri tistih, kjer so bila vprašanja na anketah enaka. Pod vprašanja, kjer je le ena slika, so le-ta imeli le anketiranci v mesecu oktobru ali samo anketiranci podjetja SIQ.

Oba anketna vprašalnika sta vsebovala vprašanje o spolu in starosti tečajnikov.

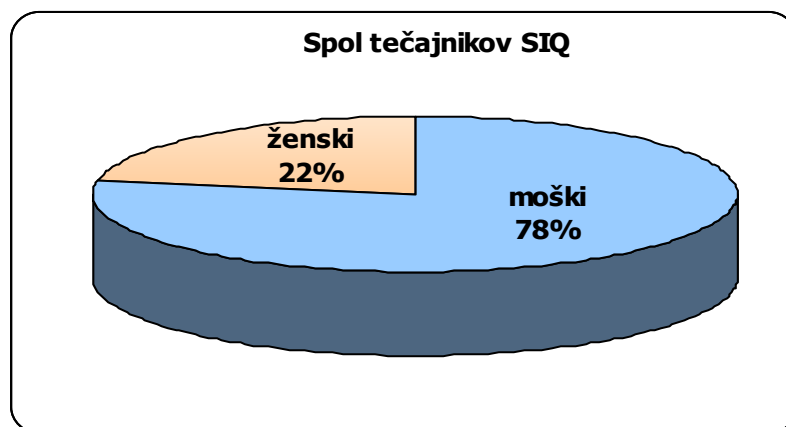
Slika 5: Struktura tečajnikov po spolu



Vir: Lasten.

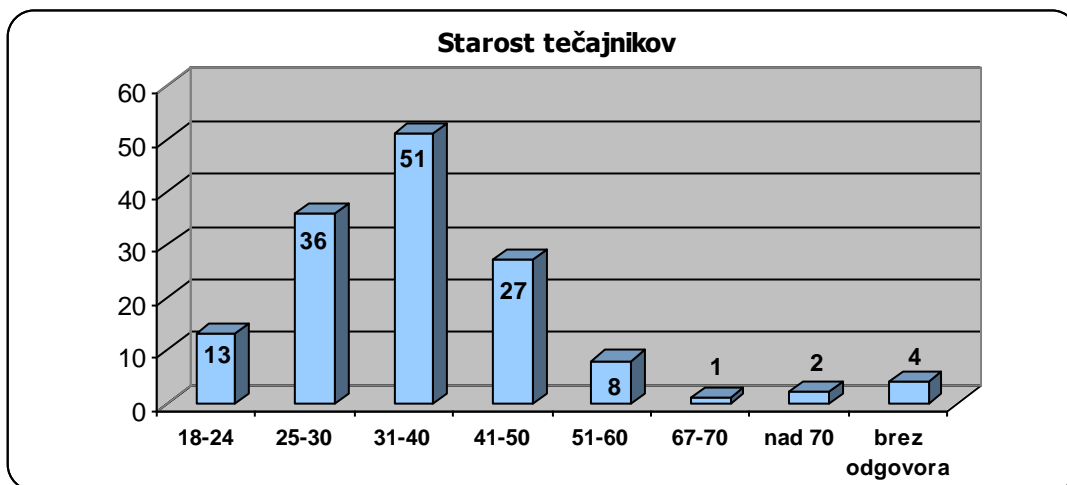
Slika 5 prikazuje spol vseh anketiranih tečajnikov v mesecu oktobru. Od 145 tečajnikov, jih je bilo kar 83% moškega in 13% ženskega spola. 4% anketiranih na to vprašanje ni dalo odgovora. Slika 6 pa prikazuje spol anketiranih udeležencev tečaja, iz podjetja SIQ. V času anketiranja se je tečaja udeležilo 18 oseb, od tega 14 moških in 4 ženske.

Slika 6: Struktura tečajnikov SIQ po spolu



Vir: Lasten.

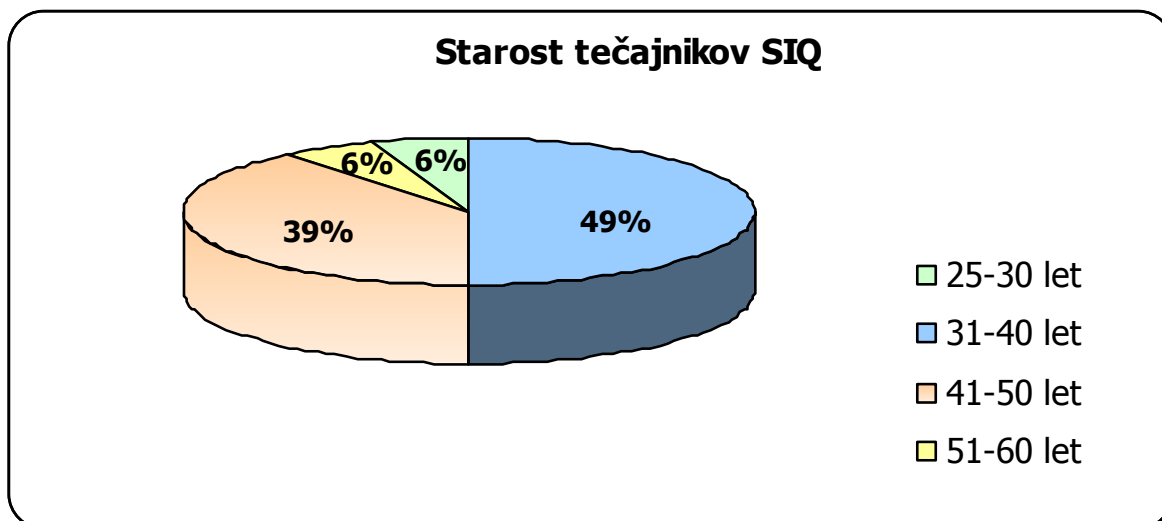
Slika 7: Struktura tečajnikov po starosti



Vir: Lasten.

V anketi sem udeležence razdelila v 7 starostnih razredov. Med vsemi izpolnjenimi anketami je bila dobra polovica tečajnikov starih od 31-40 let. Podoben odstotek je bil tudi pri anketirancih podjetja SIQ. Sledi jim starostna skupina od 25-30 let, pri SIQ pa od 41-50 let. V mesecu oktobru se je tečaja udeležilo 3% tečajnikov starih nad 60 let.

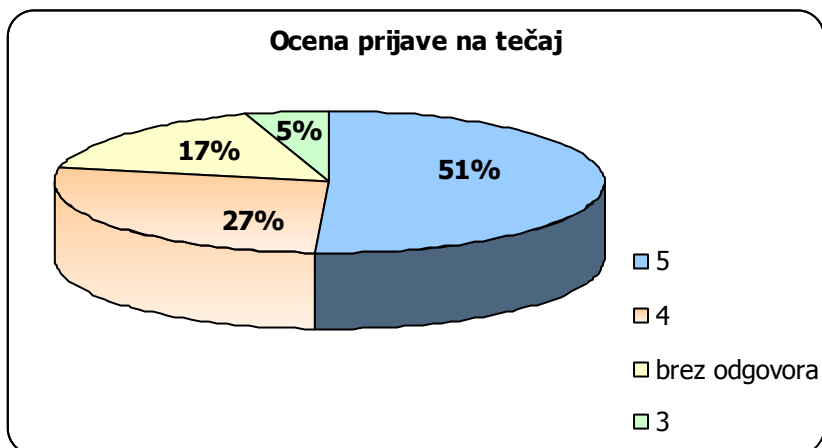
Slika 8: Struktura tečajnikov SIQ po starosti



Vir: Lasten.

Vprašanje se je nanašalo na oceno prijave na tečaj varne vožnje. Prijavo je možno izvesti na več načine. Preko e-maila, preko internetne prijavnice, po telefonu ali direktno v CVV.

Slika 9: Ocena prijave na tečaj

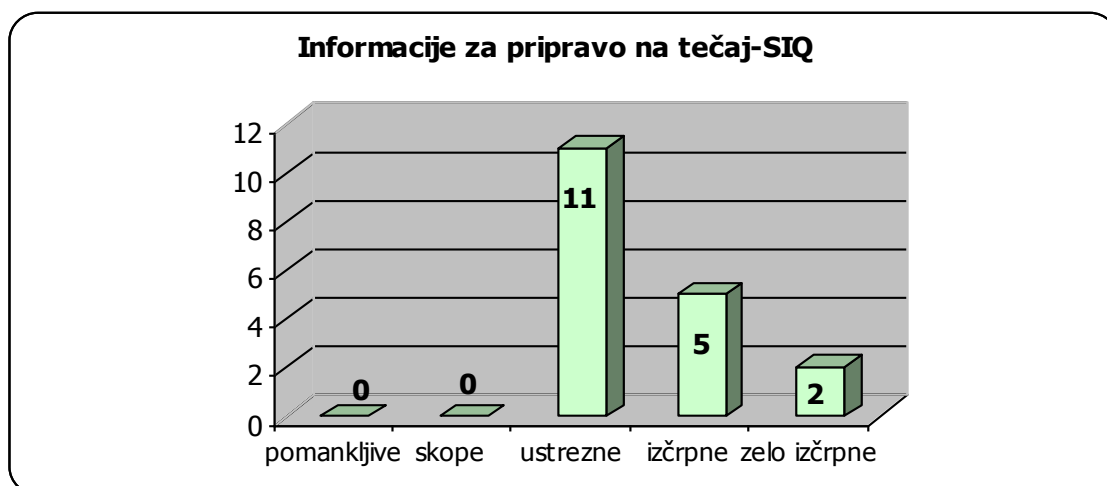


Vir: Lasten.

Na to vprašanje so odgovarjali vsi tečajniki, ki so se tečaja udeležili v mesecu oktobru. 51% tečajnikov je bilo zelo zadovoljnih s prijavo na tečaj, 27% pa je izbralo oceno 4, kar pomeni, da so bili zadovoljni. Le 5% je izbralo oceno 3, 17% tečajnikov pa na to vprašanje ni odgovorilo, saj so med tečajniki tudi nekatera podjetja, ki o tem obvestijo zaposlene.

Slika 10 prikazuje zadovoljstvo tečajnikov z informacijami za pripravo na tečaj. Informacije o tečaju najdejo na internetni strani, ali pokličejo v CVV.

Slika 10: Informacije za pripravo na tečaj SIQ

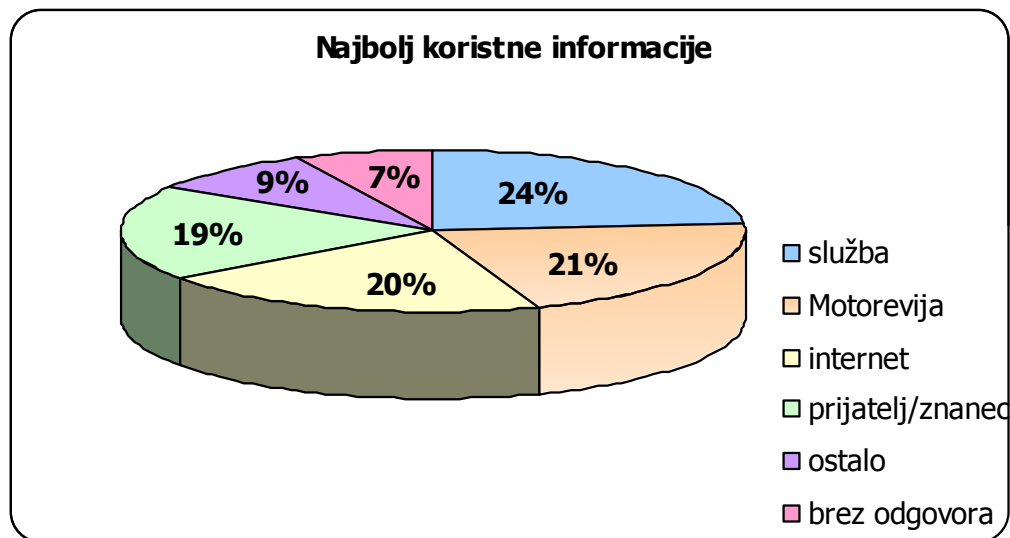


Vir: Lasten.

Na vprašanje o informacijah za pripravo na tečaj so odgovarjali zaposleni SIQ. Pri tem je večina anketiranih izbrala srednji odgovor - in sicer, da so bile ustrezne. Najslabših odgovorov, ti, da so bile informacije pomanjkljive in skope ni bilo. 28% anketiranim tečajnikom so se zdele informacije za pripravo na tečaj izčrpne, 11% pa zelo izčrpne. Menim, da bi bila ocena odgovora še višja, če bi se anketiranci individualno zanimali za tečaj, tako pa so jim tečaj predstavili njihovi nadrejeni.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na to, kje so tečajniki izvedeli najbolj koristne informacije o tečaju.

Slika 11: Najbolj koristne informacije



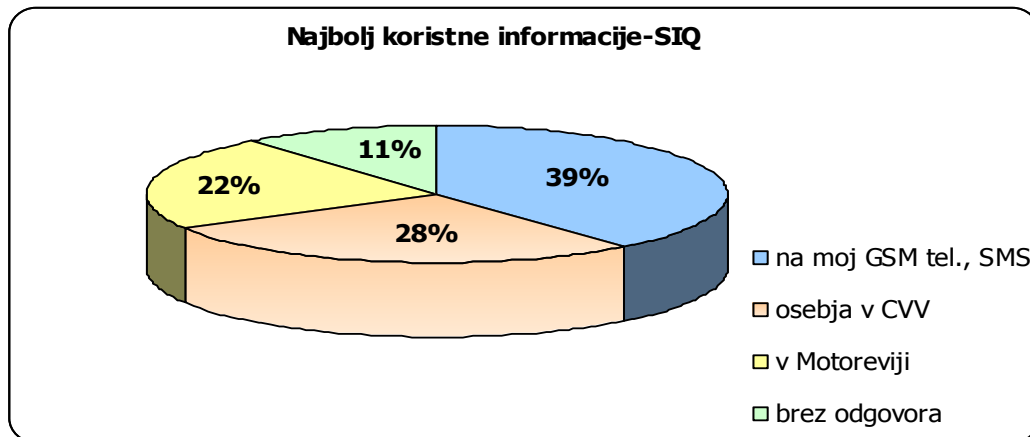
Vir: Lasten.

24% vseh tečajnikov je o tečaju obvestilo podjetje, kar je dober rezultat - saj pomeni, da večja podjetja pripeljejo več zaposlenih, ki pa tudi naprej posredujejo dobro reklamo. Podoben odstotek koristnih informacij so tečajniki našli v Moto reviji, na internetni strani AMZS in od prijateljev in znancev: po večini od tistih, ki so že bili na tečaju.

Slika 12 prikazuje, da je največ anketiranih tečajnikov podjetja SIQ na vprašanje o najbolj koristnih informacijah o tečaju dobilo na GSM, kar je razumljivo, saj je tečajnike o tečaju obvestilo vodstvo podjetja. 28% anketiranih se je o tečaju osebno pozanimalo pri osebju v CVV ali po telefonu, 22% pa je najbolj koristne informacije dobilo v Moto reviji⁴.

⁴ **Moto revija** - revija Avto-moto zveze, ki izide vsak mesec. V njej so članki s področja avtomobilizma, prometne varnosti in aktualne novice.

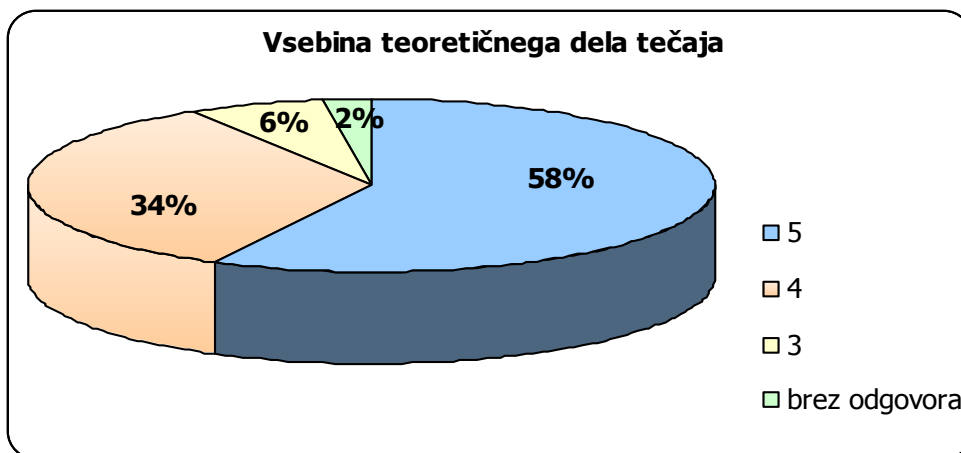
Slika 12: Najbolj koristne informacije SIQ



Vir: Lasten.

Tečaj varne vožnje ima krajši teoretični del. Vsi anketirani tečajniki so ocenjevali vsebino teoretičnega dela tečaja.

Slika 13: Vsebina teoretičnega dela tečaja

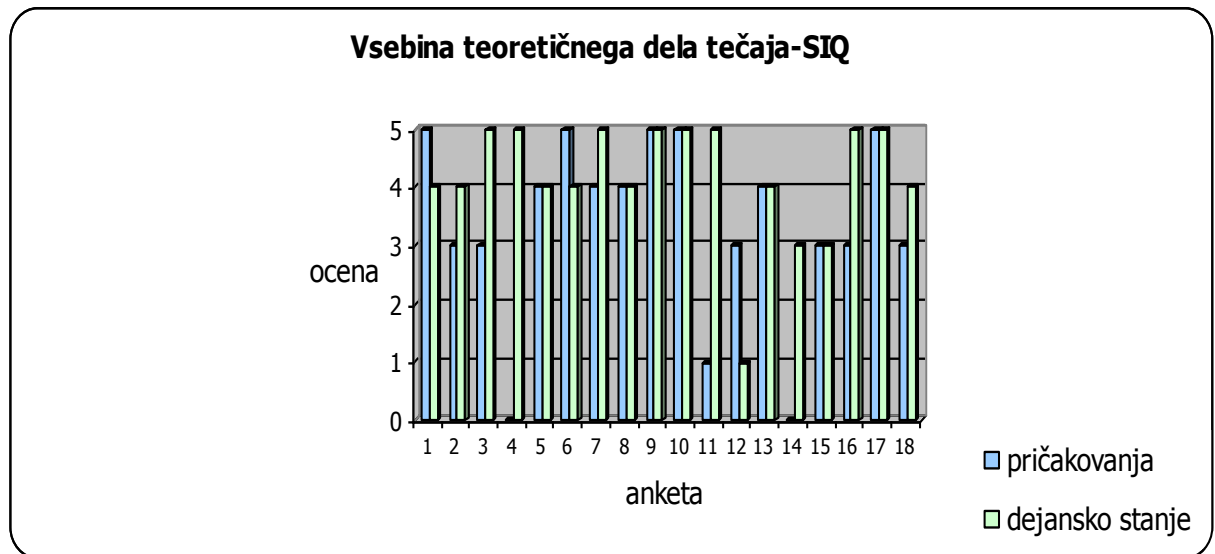


Vir: Lasten.

58% vseh anketiranih tečajnikov je bilo zelo zadovoljnih s teoretičnim delom tečaja, saj so izbrali najvišjo oceno. 34% tečajnikov je izbralo oceno 4 in le 6% oceno 3.

Pri tečajnikih podjetja SIQ slika 14 prikazuje razliko med odgovorom pred opravljenim in po opravljenem tečaju. Pri skoraj vseh anketiranih tečajnikih je dejansko stanje nad pričakovanji. To pomeni, da so bili bolj zadovoljni s teoretičnim delom tečaja, kot so pričakovali pred tečajem. Pri 17% anketiranih tečajnikov se njihova pričakovanja niso uresničila. Njihova pričakovanja so bila večja, kot je bilo dejansko stanje.

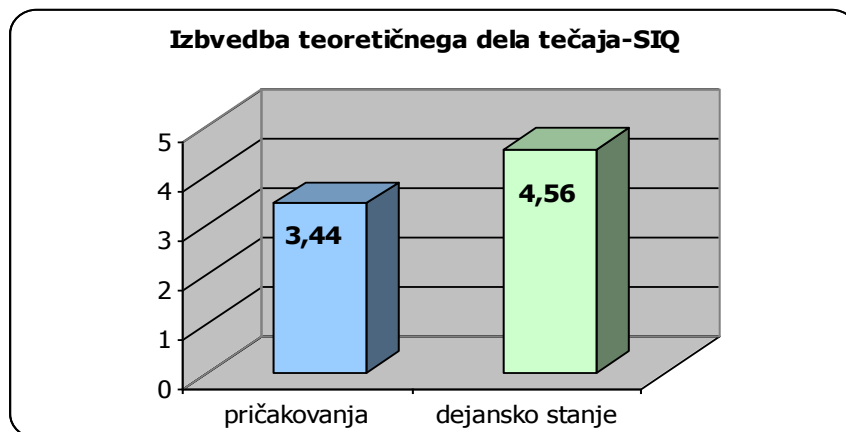
Slika 14: Zadovoljstvo s teoretičnim delom tečaja SIQ



Vir: Lasten.

Vprašanje o izvedbi teoretičnega dela se je nanašalo na zadovoljstvo s predstavitvijo teorije, ki je pomemben del tečaja. Izvedba teoretičnega dela tečaja se je nanašala tudi na strokovnost inštruktorja pri predstavitvi teorije.

Slika 15: Izvedba teoretičnega dela tečaja SIQ

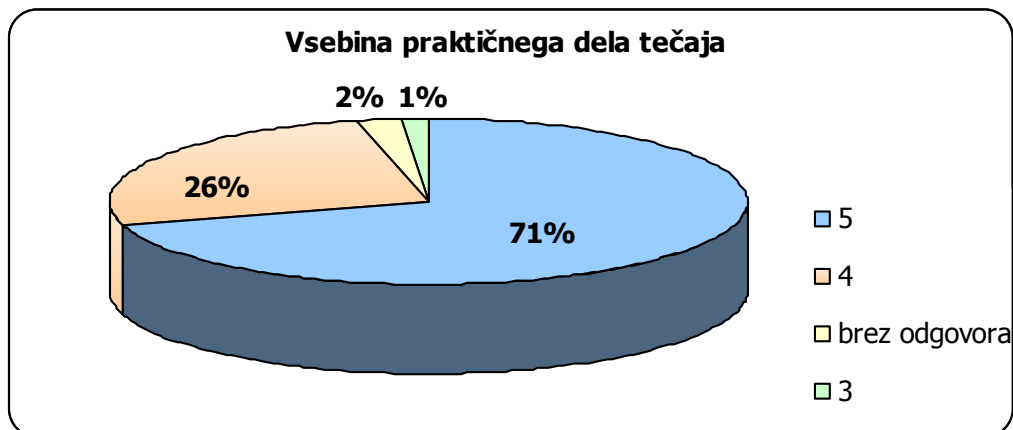


Vir: Lasten.

Na vprašanje o izvedbi teoretičnega dela tečaja so odgovarjali le tečajniki podjetja SIQ. Vsi anketiranci so bili bolj zadovoljni s teorijo tečaja, kot so pričakovali. Le 2 tečajnika, kar predstavlja 11% anketiranih, sta pričakovanja ocenila z višjo oceno kot dejansko stanje. Povprečna ocena odgovorov pričakovanj je bila 3,4 in dejanskega stanja 4,6.

Tečajniki so z ocenami od 1 do 5 ocenjevali vsebino praktičnega dela tečaja. Vprašanje se nanaša na vsebino in izvedbo vaj na poligonu.

Slika 16: Vsebina praktičnega dela tečaja

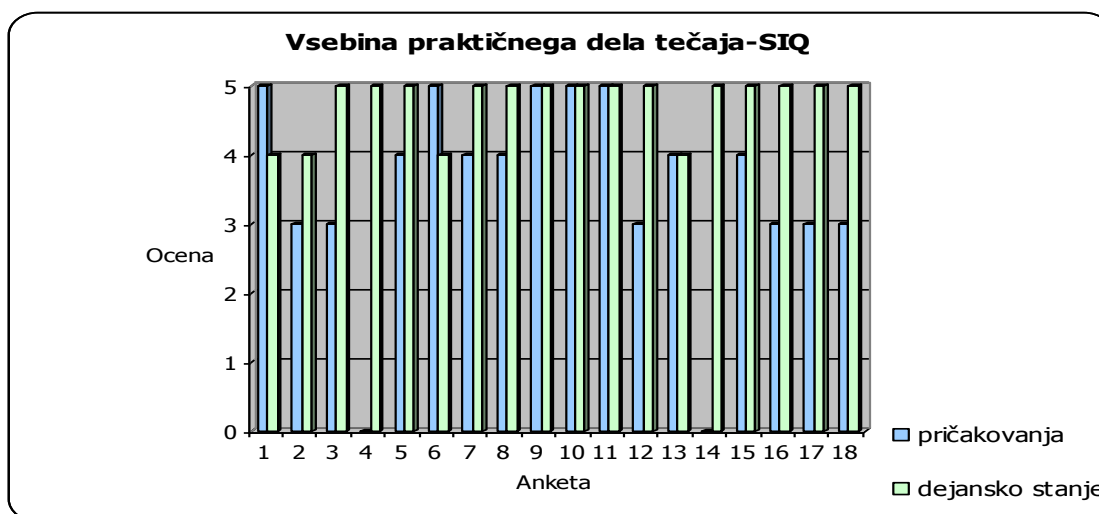


Vir: Lasten.

Od 145 tečajnikov jih je kar 71% izbralo oceno 5 - in sicer so bili zelo zadovoljni z vajami na poligonu. 26% jih je izbralo oceno 4 in 1% oceno 3.

Pri tečajnikih SIQ pa je bilo pri istih dveh tečajnikih, kot pri prejšnjem vprašanju dejansko stanje pod pričakovanji. Vsi ostali tečajniki so bili z izvedbo praktičnega dela tečaja bolj zadovoljni, kot so pričakovali. 78% anketirancev se je izvedba teoretičnega dela tečaja zdelo zelo dobra. 1 anketiranec je pred tečajem menil, da bo praktični del zelo slab, po opravljenem tečaju pa se mu je zdel zelo dober.

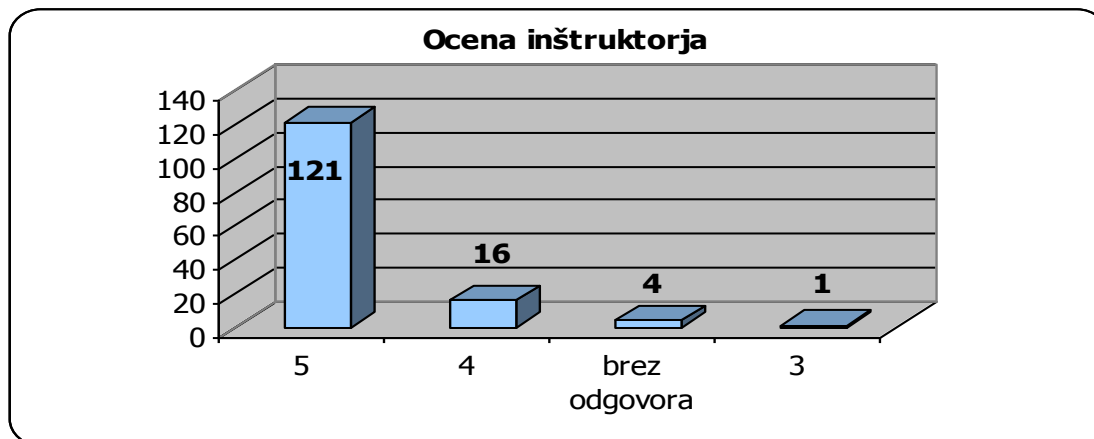
Slika 17: Vsebina praktičnega dela tečaja SIQ



Vir: Lasten.

Vprašanje sprašuje po zadovoljstvu z inštruktorjem pri teoretičnem in praktičnem delu tečaja.

Slika 18: Ocena inštruktorja

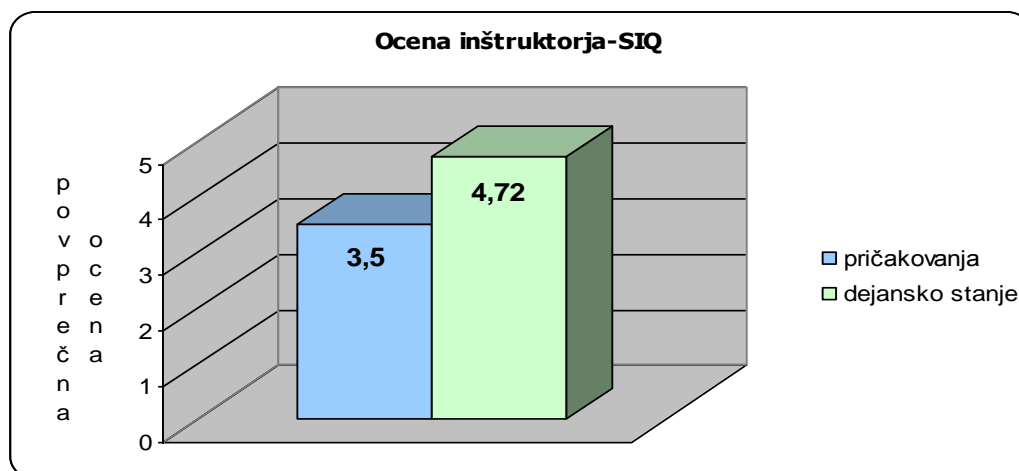


Vir: Lasten.

Na vprašanje so odgovarjali vsi tečajniki. Znanje, prijaznost, pristop in strokovnost inštruktorja so pomembne lastnosti, ki tečajnike prepričajo v ponovno udeležbo na tečaju in dobro reklamo prijateljem in znancem. Inštruktor je po opravljenem tečaju dobil le najvišje ocene - in sicer so bili tečajniki v večini zelo zadovoljni z njim. Od 145 tečajnikov je le 17 izbralo oceno nižjo od 5.

Pri tečajnikih SIQ je bilo njihovo dejansko stanje ponovno nad tistim, kar so pričakovali. Povprečna ocena zadovoljstva z inštruktorjem pred tečajem je bila 3,5, po tečaju pa 4,7.

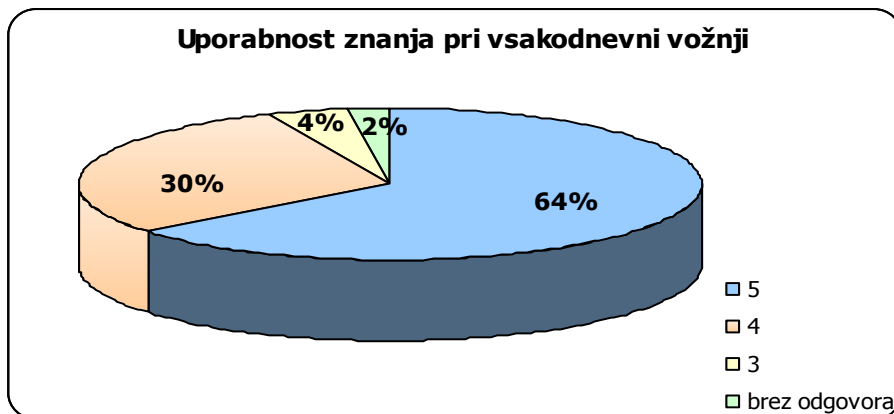
Slika 19: Zadovoljstvo z inštruktorjem SIQ



Vir: Lasten.

Vprašanja sprašuje po mnenju, kako uporabna se zdi anketirancem vsebina tečaja, pri vsakodnevni vožnji.

Slika 20: Uporabnost tečaja pri vsakodnevni vožnji

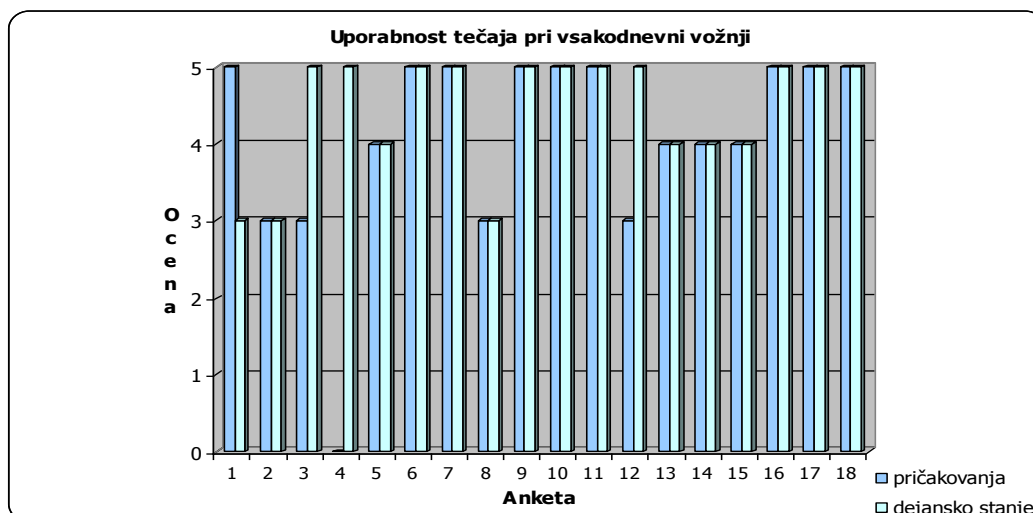


Vir: Lasten.

64% vseh anketirancev se zdi vsebina tečaja pri vsakodnevni vožnji zelo uporabna. 30% je izbralo oceno 4, kar pomeni še vedno uporabna. Povsem neuporabna vsebina se ni zdela nikomur.

Večina anketirancev SIQ (slika 21) je na vprašanje o uporabnosti tečaja pri vsakodnevni vožnji odgovorila enako pred in po tečaju. 17% anketiranih je spremenilo mnenje in po opravljenem tečaju menilo, da bo pridobljeno znanje zelo koristno in uporabno pri vsakodnevni vožnji. Povprečna ocena odgovora po pričakovanjih je bila 4, po opravljenem tečaju pa 4,4.

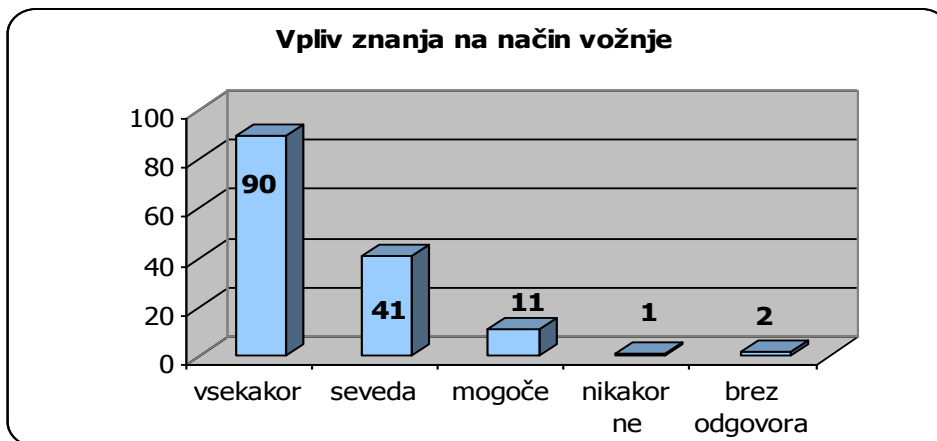
Slika 21: Uporabnost tečaja pri vsakodnevni vožnji SIQ



Vir: Lasten.

Ali bo znanje, ki ste ga pridobili na tečaju vplivalo na vaš način vožnje, je bilo naslednje vprašanje.

Slika 22: Vpliv znanja na način vožnje

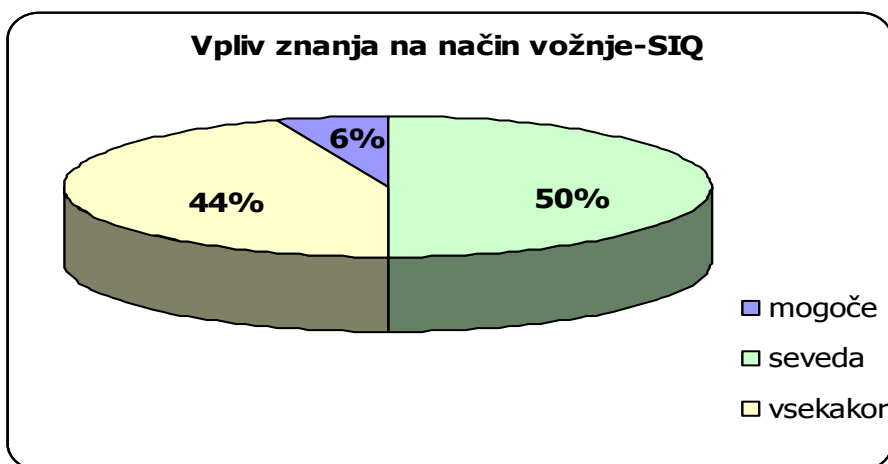


Vir: Lasten.

Znanje, ki so ga pridobili tečajniki na tečaju, bo pri 131 anketiranih vplivalo na njihov način vožnje. 11 tečajnikov je izbralo odgovor mogoče, le 1 tečajnik pa odgovor nikakor ne.

Vprašanje o tem, ali bo znanje, ki so ga pridobili na tečaju, vplivalo na njihov način vožnje v prihodnosti, je tudi pri tečajnikih SIQ dobilo le najvišje možne odgovore. Odgovora nikakor ne in ne ni izbral nihče izmed prisotnih na tečaju, le 6% kar pomeni 1 tečajnik je izbral odgovor mogoče, vsi ostali pa odgovora seveda in vsekakor.

Slika 23: Vpliv znanja na način vožnje SIQ



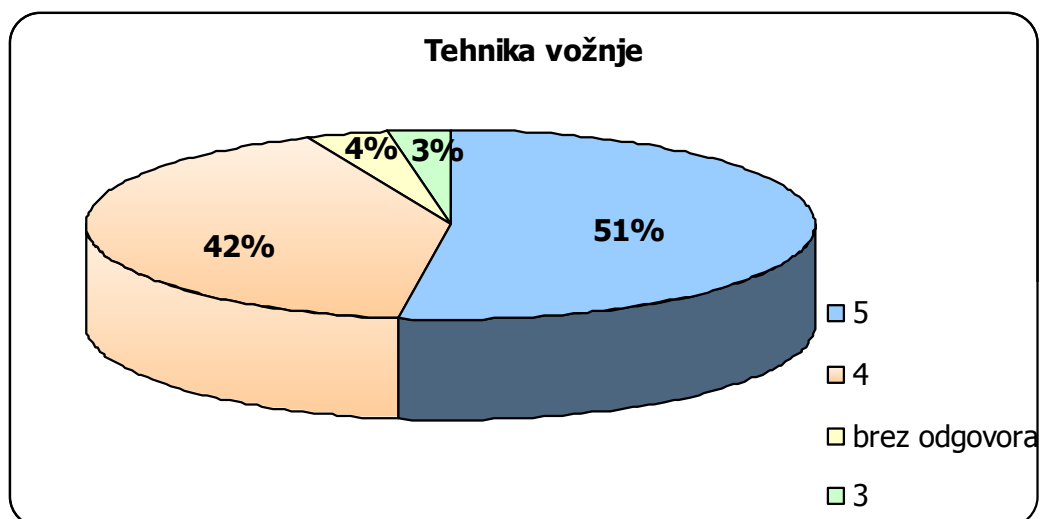
Vir: Lasten.

Kako bo pridobljeno znanje vplivalo na način vožnje, je bilo naslednje vprašanje.

Na to vprašanje so odgovarjali vsi tečajniki v mesecu oktobru in tečajniki podjetja SIQ. Tečajniki so za najpogostejši odgovor napisali, da bodo od sedaj naprej bolj predvideli in spoznali krizno situacijo na cesti, da bo njihova vožnja bolj sproščena, previdnejša in morda počasnejša. Več pozornosti bodo namenili opazovanju cestišča in vožnje. Več razumevanja bodo imeli o tem, kaj pomeni hitrost in kaj se lahko zgodi v določeni krizni situaciji, ki jo bodo skušali prepoznati in uspešno prevoziti. Pravilneje bo nastavljen tudi njihov sedež, pas in volan ter napolnjene pnevmatike. Veliko tečajnikov bo od takrat naprej počasneje in previdneje vozilo tudi po mokrem in spolzkem cestišču.

Vprašanje sprašuje po zadovoljstvu s tehniko vožnje na tečaju.

Slika 24: Zadovoljstvo s tehniko vožnje

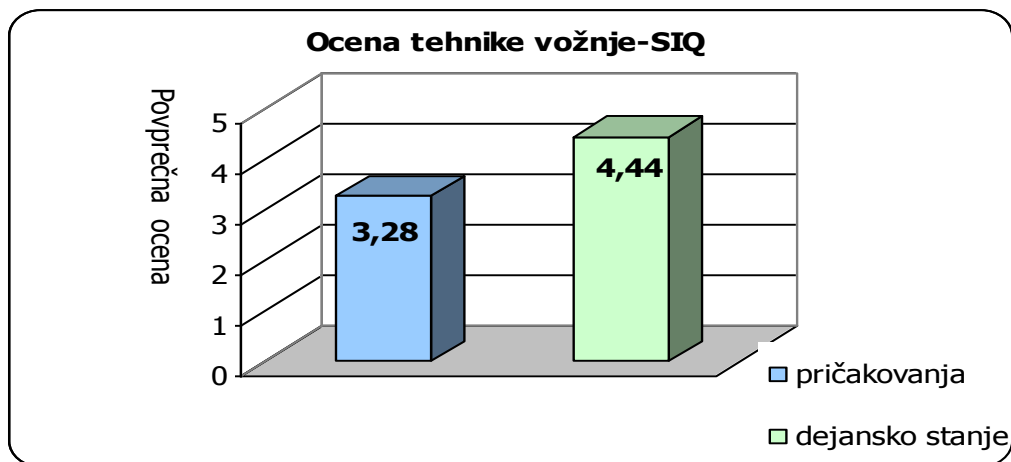


Vir: Lasten.

Slika 24 prikazuje, da je bila dobri polovici vseh tečajnikov zelo všeč tehnika vožnje na tečaju. Tudi 42% je bila všeč tehnika vožnje, 3% tečajnikov pa je izbralo oceno 3.

Slika 25 pa prikazuje povprečno oceno primerjave pričakovanja in dejanskega stanja zadovoljstva s tehniko vožnje, tečajnikov SIQ. Pred opravljenim tečajem anketiranci niso vedeli, kaj jih čaka, zato so bila njihova pričakovanja ocenjena s povprečno oceno 3,2, po opravljenem tečaju pa 4,4.

Slika 25: Zadovoljstvo s tehniko vožnje SIQ



Vir: Lasten.

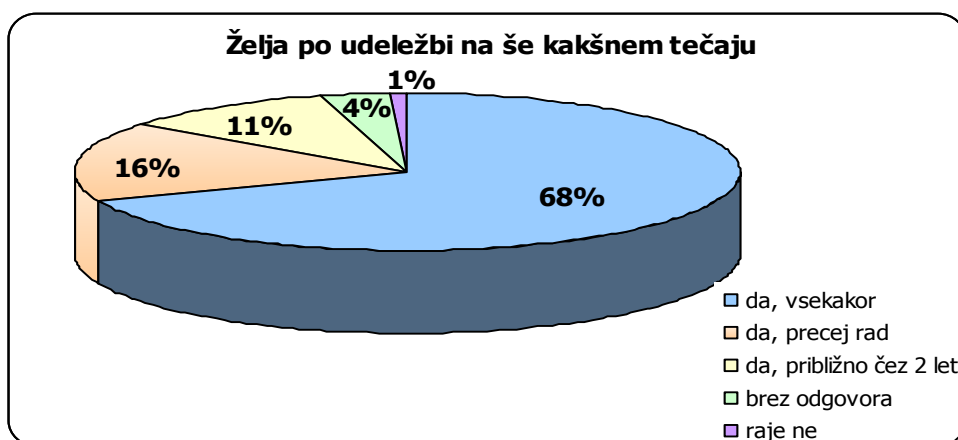
Anketa je obsegala tudi odprto vprašanje o tem, kaj je bilo tečajnikom na tečaju najbolj všeč in kaj bi spremenili oziroma izboljšali.

Na to vprašanje so odgovarjali vsi tečajniki, ki so bili na tečaju oktobra, kot tudi tečajniki podjetja SIQ. Odgovori na to vprašanje so bili zelo raznoliki. Najpogostejše pohvale so se nanašale na praktični del tečaja, ki je za tečajnike tudi najbolj zanimiv in raznolik. Anketirancem je bilo najbolj všeč obvladovanje vozila na hidravlični plošči, kjer zamakne zadnji del vozila v levo oziroma desno in morajo pravilno odreagirati. Ta vaja je najzahtevnejša in združuje vse prejšnje praktične vaje. Všeč jim je bila tudi vožnja v ovinku, vožnja med stožci, demonstracija možnih dejanskih situacij, simulacija in vodne ovire, kvaliteta in tehnologija poligona, lokacija, program celotnega tečaja, dobra organizacija, testiranje in spoznavanje nevarnih situacij... Eden izmed odgovorov je bil tudi odpiranje oči glede hitrosti, kar večina potrди po opravljenem tečaju - ko vidijo, kaj se na cesti lahko zgodni že pri nizkih hitrostih in spoznanje, da ne poznajo in ne obvladajo svojega vozila. Veliko pohval se je nanašalo tudi na inštruktorje, njihovo strokovnost, prijaznost in sproščenost.

Anketa je podala tudi nekaj dobrih predlogov za izboljšave, med katerimi se je kot najpogostejši predlog nanašal na mobilno wc kabino na poligonu. Komentarji za izboljšave so se nanašali tudi na predolg teoretični del tečaja in prevelike skupine tečajnikov, kar povzroči več čakanja med ponovitvami vaj. Nekateri tečajniki bi bili radi več časa na hidravlični plošči, ki je ponavadi zadnja in najzahtevnejša vaja. Nekaj anketirancem ni bilo všeč to, da so v teoretičnem delu filmi stari in v tujem jeziku s slovenskimi podnapisi. Za nekatere tečajnike je bil tečaj utrujajoč in so predlagali dvodnevni tečaj. Zanimiv je bil tudi komentar, da bi se na tečaju opravila primerjava med vozili in pnevmatikami, saj je uspešnost reagiranja dosti odvisna od vozila in pnevmatik. Želeli so tudi skupinsko sliko tečajnikov in inštruktorja.

Vprašanje je bilo, če bi se tečajniki radi udeležili še kakšnega tečaja.

Slika 26: Udeležba na še kakšnem tečaju

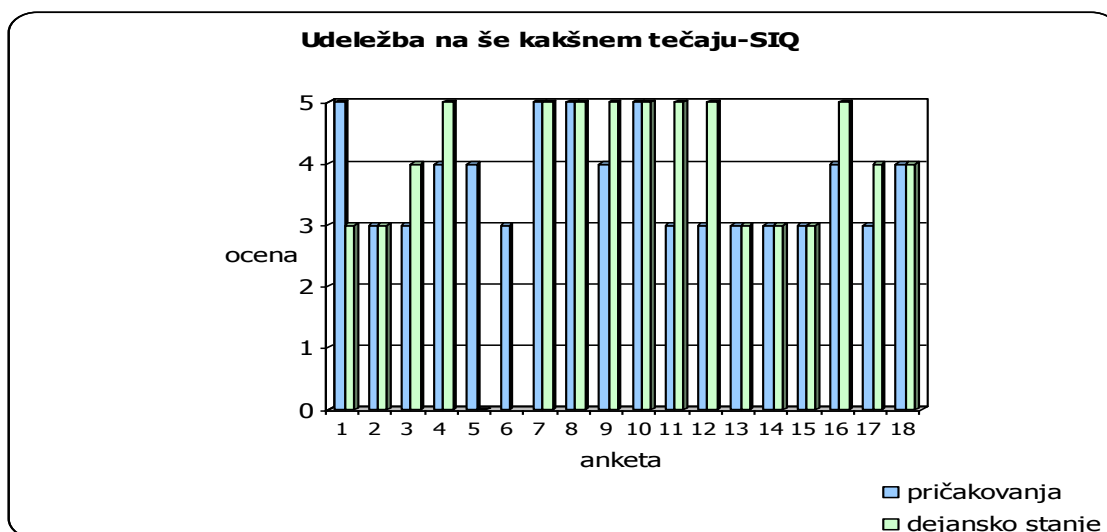


Vir: Lasten.

Nihče od anketiranih ni izbral odgovora, da se ne bi nikoli več udeležil podobnega tečaja. To je precej pozitiven podatek, saj lahko vsak udeleženec, ki opravi osnovni tečaj opravlja tudi nadaljevalni tečaj in pričakovan je dober odziv. 68% tečajnikov bi se rado vsekakor udeležilo še kakšnega tečaja in le 1% od 145 tečajnikov je izbral odgovor s številko 2, ki je pomenil, da se raje ne bi udeležil še kakšnega tečaja.

Pri tečajniki SIQ so bili vsi odgovori višji ali enaki odgovoru s številko 3, kar pomeni da, čez približno 2 leti. 33% anketiranih je po opravljenem tečaju izbralo še višji odgovor, kot so bila njihova pričakovanja.

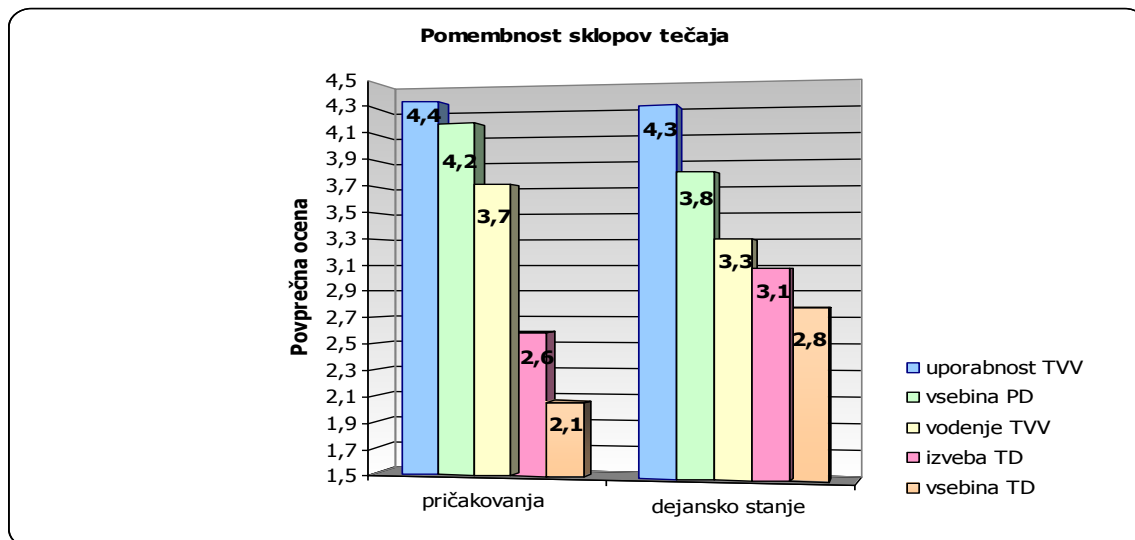
Slika 27: Udeležba na še kakšnem tečaju (SIQ)



Vir: Lasten.

Tečajniki SIQ so morali pri tem vprašanju po svojem mnenju razvrstiti dele tečaja po pomembnosti.

Slika 28: Prikaz pomembnosti delov tečaja SIQ

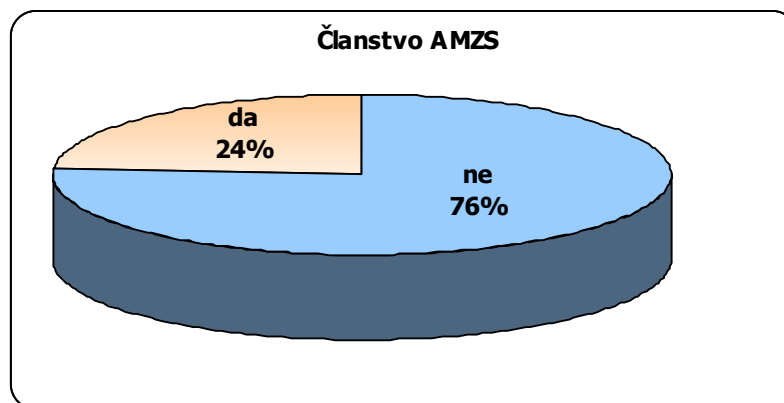


Vir: Lasten.

Na vprašanje, kaj se tečajnikom SIQ zdi najpomembneje, so anketiranci odgovorili podobno pred in po opravljenem tečaju. V obeh primerih je največ najvišjih ocen dobil odgovor »uporabnost tečaja pri vsakodnevni vožnji« - in sicer je bila povprečna ocena odgovorov 4,3, najmanj pa vsebina teoretičnega dela, s povprečno oceno 2,8 in 2,1. Vmes si sledijo odgovori vsebina praktičnega dela, vodenje tečaja in izvedba teoretičnega dela.

Zadnje vprašanje je tečajnike v mesecu oktobru spraševalo po članstvu v AMZS.

Slika 29: Članstvo AMZS



Vir: Lasten.

Na vprašanje o članstvu v AMZS so odgovarjali le tečajniki v mesecu oktobru. Od 145 udeležencev jih kar 76% ni bilo članov AMZS. Članov AMZS je bilo le 24%.

4.4.7 Predlogi in ugotovitve

V izvedeni anketi so tečajniki na splošno zadovoljstvo s storitvami uvrstili zelo visoko. Tudi dejansko stanje je bilo pri večini vprašanj nad pričakovanji - kar pomeni, da so bili udeleženci s tečajem bolj zadovoljni, kot pa so pričakovali, da bodo.

Iz raziskave je bilo ugotovljeno, da je kvaliteta storitev visoka, saj negativnih odgovorov skoraj ni bilo, dobljenih pa je bilo veliko povratnih informacij tečajnikov, da so bili na tečaju zelo zadovoljni. Tudi mnenja sodelujočih so običajno takšna, da bi vsak udeleženec v prometu moral opraviti takšen tečaj, vendar pa je žal samozavest nekaterih voznikov prevelika in se jim to ne zdi potrebno.

Rezultati so nam podali podatke, da je večina udeležencev, ki se udeležijo tečaja moških. Ta podatek nam je bil v razmislek, da se pripravijo nove vsebine, ki bi za tečaj prepričale več predstavnic ženskega spola. V pripravi so vsebine tečajev, ki bodo namenjene izključno ženskam, vendar ne v smislu, da so ženske slabše voznice, temveč bolj občutljiva in večkrat nadlegovana kategorija v cestnem prometu. Program bo vseboval taktike, kako se iz neprijetne situacije uspešno rešiti. Razlog za večje število moških udeležencev pa je tudi v tem, da podjetja v večini pošiljajo na tečaje svoje zaposlene, ki preživijo več časa na cesti in to so v več primerih moški (vozniki dostavnih vozil, komercialisti,...).

Anketa je prikazala tudi rezultate, da se tečaja v večini udeležuje starostna skupina od 25 do 40 let - kar pomeni, da je potrebno na tečaje privabiti tudi mlajše in starejše udeležence. Ko bo v veljavo stopil zakon, ki pravi, da mora vsak voznik začetnik na obvezen tečaj varne vožnje, bodo na razpolago prilagojeni tečaji za mlade voznike. V CVV pa mladim voznikom svetujejo, da ni bistvo, da pridejo takoj, ko opravijo vozniški izpit na tečaj varne vožnje, saj ne opazijo razlike v vožnji, ki bi jo morali. Iz avto-šole pridejo »nastrojeni« s svežim znanjem. Na splošno je dokazano, da mladi vozniki nekje po 6 mesecih vožnje pričnejo delati tiste napake in postanejo pogumni, ki lahko privedejo do usodnih napak in šele takrat opazijo, kaj je bistvo tečaja varne vožnje. Pripravljajo se tudi programi, ki bodo namenjeni starejšim udeležencem v prometu s poudarkom na zaviranju, ustavljanju in izogibanju oviram. Starejši udeleženci običajno niso hitri vozniki in so za njih bistveno koristnejše druge vaje, kot za ostale voznike. Programe tečajev je potrebno bolj diferencirati in upoštevati želje udeležencev. To velja predvsem za vsebine tečajev ženskih udeleženk, starejših udeležencev, mladih voznikov, ekološke, defenzivne in spretnostne vožnje. Potrebno bi bilo točno določiti vsebine posameznih tečajev, s tem bi zajeli tudi širši krog udeležencev.

Po večini so tečajniki bili zadovoljni tako z izvedbo, kot tudi vsebino praktičnega dela tečaja. Inštruktorji se maksimalno potrudijo prikazati teorijo na čimbolj zabaven in

strnjen način. Teorija je bila skrajšana iz 60 na 45 minut - saj je bil to eden izmed komentarjev, ki se je nanašal na ta del tečaja. Tudi kratki filmi, ki so vmes predstavljeni, bodo v kratkem posneti v slovenskem jeziku, saj je nekaj tečajnikov motilo to, da so tuji filmi s slovenskimi podnapisi.

Najdaljši in za večino najbolj zanimiv del tečaja je praktični del. Tečajniki velik del tega dneva preživijo na poligonu in zato je pomembno, da jim je ta del kvalitetno, strokovno in zanimivo predstavljen. Analiza ankete je tudi upravičeno dala takšne rezultate - in sicer je bila večina zelo zadovoljna tako z izvedbo celotnega tečaja, kot tudi z inštruktorjem. Večina tečajnikov, 71%, je dala najvišje ocene. Tudi inštruktor je bil v povprečju ocenjen z oceno 4,7.

Rezultati analize kažejo, da je najpomembnejši del tečaja slednji in je uporaben v vsakdanjem cestnem prometu, kar meni 64% udeležencev. Tudi primerjava zelenega in dejanskega stanja je podala podobne rezultate pred in po tečaju, in sicer je bila večina odgovorov višjih od ocene 3.

Eden bistvenih delov tečaja je tudi ta, da bo znanje, ki ga tečajniki na tečaju pridobijo, vplivalo na njihov način vožnje, saj le tako lahko pripomorejo k večji varnosti v cestnem prometu. Pozitiven rezultat prikazuje to, da bo pri veliki večini tečajnikov znanje vplivalo na način vožnje, kar je tudi bistvo CVV. Pomembno je, da bodo tečajniki po tečaju vozili bolj varno, sproščeno, z več znanja prepoznati nevarne situacije in jih uspešno premagati ali preprečiti. Velik poudarek se na tečaju daje delu pravilnega sedežnega položaja, nastavitve volana in varnostnega pasu, kar v velikih primerih lahko ublaži ali prepreči posledice pri prometnih nesrečah.

Velikost skupin je kritični dejavnik. Rešitev tega problema bi pripomogla k večjemu zadovoljstvu. Anketiranci menijo, da je potrebno predlogo čakati med ponovitvami vaj - kar pomeni, več kot je tečajnikov v skupni, več je čakanja. Potrebno je preučiti razloge za rešitev tega problema in v prihodnosti delati manjše skupine. Kritika, ki se je nanašala tudi na preveč naporen dan in predlog tečaj razporediti v dvodnevni tečaja je težje izvedljiv. Tečajniki prihajajo na tečaj iz vseh koncev Slovenije, in ne glede na to, da je poligon le 3 km zračne razdalje od geometričnega središča Slovenije, bi bil za večino dvodnevni tečaj neizvedljiv. Dosti udeležencev si mora vzeti prost dan v službi, če željo na tečaj med tednom, dvodnevna izvedba pa bi to bistveno otežila.

Vprašanje, ki je spraševalo o ponovni udeležbi na tečaju varne vožnje je prav tako podalo pozitivne odgovore. Po opravljenem osnovnem tečaju je možna udeležba na nadaljevalnem, vendar se priporoča, da šele po 6 mesecih upoštevanja navodil in pravil pridobljenih na osnovnem tečaju. V pomladanskih mesecih je dosti zanimanja za nadaljevalni tečaj - in sicer se bo le- ta vsak čas pričel izvajati.

5 ZAKLJUČEK

Pričakovanja porabnikov se neprestano večajo, zato je potrebno poslovanje nenehno izboljševati. Zaposlene je potrebno neprestano izobraževati na področju odnosov s porabniki in jih motivirati za čim bolj kakovostno opravljanje storitev. Organizacije želijo imeti čim bolj zadovoljne porabnike. Kot je znano, dolgoročno zadovoljni porabniki postanejo tudi zvesti porabniki. Vpliv porabnikov in zaposlenih je medsebojen. Porabniki prav tako vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

V podjetju je nujno tudi izobraževanje na področju sprejemanja in reševanja pritožb, potrebno je postaviti standarde za čim uspešnejše reševanje le-teh. Z usposabljanjem osebja je mogoče povečati število tečajnikov, ki so dobra reklama svojim znancem in prijateljem.

Z rezultati analize obravnavanega podjetja lahko delno potrdimo trditev, da je podjetje v obravnavanih mesecih uspešno poslovalo. Aktivnosti podjetja so bile sicer dokaj uspešne, a je bila na koncu leta pri finančnem poslovanju vseeno prikazana izguba, ki pa je bila manjša od pričakovane. V prihodnosti so dobre napovedi, da se bo poslovanje podjetja še izboljševalo - saj je podjetje, odkar se je preoblikovalo v PE CVVV, ostalo brez velikih stroškov, ki so negativno vplivali na rezultat poslovanja. Kljub temu je za uspešno in tekoče poslovanje PE CVVV potrebnih še nekaj organizacijskih sprememb in dopolnitev.

Potrjena je tudi trditev, da so odjemalci zadovoljni s ponudbo, kvaliteto in izvajalcem storitev. Anketiranci so imeli možnost in priložnost izraziti svoje komentarje in kritike, ki pa se niso nanašale na slabo kvaliteto in izvedbo storitev. Veliko pozitivnih komentarjev se je nanašalo ravno na izvajalce tečajev varne vožnje – inštruktorje, ki poučujejo varno vožnjo, na njihovo strokovnost, prijaznost in dobro organizacijo tečajev.

Glede višje pomembnosti praktičnega dela tečaja je tudi ta zastavljena trditev potrjena. Teoretični del tečaja traja le 45 minut, tam pa so predstavljene predvsem vozno fizikalne osnove vozila, ki so na praktičnem delu povezane s teorijo. Samo teoretični del tečaja brez praktičnih dokazov in spoznanj ne bi imel smisla in pomena, saj inštruktor pri praktičnem delu poveže in prikaže celotno teorijo s prakso na cesti. Ker je bila večina tečajnikov s tečajem zelo zadovoljna, je logičen rezultat ankete, da si želijo ponovne udeležbe na tečaju, vendar pa je pri nekaterih to finančna težava in se njihove želje žal ne uresničijo.

Trditev, da je večje zanimanje za tečaje v jesenskih in pomladanskih mesecih leta ni v celoti potrjena, saj statistični podatki kažejo drugače. Če za primer vzamemo samo fizične osebe, ki se na tečaj prijavljajo individualno, je bilo takšnih tečajnikov največ v mesecu septembru in decembru. Prvi meseci v letu 2009 so bili zelo slabo zapolnjeni s tečajniki, se pa bistveno spreminja slika v mesecu aprilu in maju. V mesecu septembru še ljudje niso tako čutili krize, ki pa se je iz meseca v mesec bolj

poznala. V mesecu decembru je bilo veliko tečajnikov, saj je takrat potekala akcija s popustom in je bila cena tečajev še posebej ugodna. Število tečajnikov se povečuje v aprilu in maju.

Trditev, da so odjemalčeva pričakovanja glede kakovosti storitev nižja od dejanskega stanja, je v celoti potrjena. To trditev so potrdili tečajniki podjetja SIQ, ki so ocenjevali svoja pričakovanja pred tečajem in dejansko stanje po opravljenem tečaju. Večina anketirancev je bila z izvedbo storitev, kot tudi s kakovostjo in strokovnostjo tečaja bolj zadovoljna kot so pričakovali.

Porabnik je pri izvajanju storitve v stiku z organizacijo, katere vidni del za porabnika sestavljajo fizična podpora, kontaktno osebje, izvajalci storitve, nevidni del za porabnika pa sistem notranje organiziranosti. Zaradi hkratne izvedbe in porabe storitev je zelo pomemben odnos med udeleženci pri storitvi, torej med porabniki in zaposlenimi ter med porabniki samimi, kar vpliva na njihovo zadovoljstvo. Porabnik z nakupom storitve prejme skupek koristi. Zanj je pomembna celotna vrednost, ki je razlika med vsemi koristmi, katere uporabnik pričakuje od storitve, in celotnimi stroški, ki jih s storitvijo ima. Zadovoljstvo udeleženca je odvisno od tega, v kolikšni meri so bila njihova pričakovanja izpolnjena.

Udeleženci so tisti, ki sodijo o kakovosti. V procesu ocenjevanja kakovosti storitve primerjajo njihovo zaznavanje storitve z njihovimi pričakovanji. Porabniki ocenjujejo tehnično kakovost – kaj so prejeli z izvedbo storitve in funkcionalno kakovost – način, kako je bila storitev izvedena. Kakovost je zadovoljiva, ko zaznavanje storitve ustreza pričakovanjem. Ko so pričakovanja presežena, porabnik zazna storitev kot zelo kakovostno; ko pričakovanja niso izpolnjena, porabnik oceni storitev kot slabo.

Porabniki kakovost storitev ocenjujejo tako, da primerjajo raven storitve, ki jo prejmejo z želeno in z zadostno storitvijo. Zadovoljstvo pa ocenjujejo tako, da primerjajo predvideno storitev s tem, kar so dejansko prejeli. Zadovoljstvo je zelo subjektivno. Porabnika, ki sta prejela enako storitev, jo bosta različno ovrednotila. Če so pričakovanja porabnika izpolnjena ali še boljše, presežena, je porabnik zadovoljen, če pričakovanja niso izpolnjena, je nezadovoljen. Zadovoljni porabniki pogosto postanejo zvesti porabniki, zvesti porabniki pa niso nujno tudi zadovoljni. Kakovost in zadovoljstvo sta med seboj tesno povezana, vendar različna pojma. Kakovost je bolj dolgoročen pojem, nanaša se na skupno oceno več soočenj s storitvijo, je bolj splošna ocena storitve; zadovoljstvo pa je bolj kratkoročen pojem, ki se nanaša na določeno izkušnjo s storitvijo. Za zaznavanje kakovosti ni potrebna izkušnja s storitvijo, zadovoljstvo pa je za razliko od kakovosti popolnoma izkustveno.

PE CVVV mora porabnikom nuditi čim bolj kakovostne storitve in poskrbeti, da bodo porabniki s storitvami zelo zadovoljni, saj je zadovoljstvo porabnikov pogoj za uspešno delovanje podjetja.

Literatura in viri

1. Brookes, Richard. Customer satisfaction research. Esomar, Amsterdam, 1995.
2. Cviki, Helena. Sestavine kakovosti hotelskih storitev. Akademija MM, Ljubljana, 2000.
3. Damjan, Janez., Stane, Možina. Obnašanje potrošnikov. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2002.
4. Davis Nark M., Heineke, Janelle. How disconfirmation perception and actual waiting times impact customer satisfaction. International Journal of Service Industry Management, MCB University Press, 9, 1998.
5. Fornell, Claes. A National Customer Satisfaction Barometer, The Swedish Experience. Journal of Marketing, 56, 1992.
6. Gabbott, Mark, Hogg, Gillian. Contemporary Services Marketing Management. A Reader. London, The Dryden Press, 1997.
7. Hočevnar, Marko. Osnove računovodstva. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2001.
8. Horovitz, J., Panali M.,J. Za popolno kupčevo zadovoljstvo. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997.
9. Horvat - Jaklič, Janja. Ekonomika in trženje. Ekonomska šola Novo mesto. Novo mesto, 2000.
10. Humski, Boštjan. Ugotavljanje zadovoljstva gostov v restavraciji Lipa v termah Olimia. Višja strokovna šola za gostinstvo Maribor, Podčetrtek, 2004.
11. Kolar, Tone., Snoj, Boris., Kolar, Tomaž. Kako ugotavljati in izboljševati zadovoljstvo kupcev. Društvo ekonomistov Maribor, Maribor, 2000.
12. Kotler, Philip. Marketing management. Slovenska knjiga, Ljubljana, 1998.
13. Kotler, Philip. Marketing Management. Prentice Hall, Upper Saddle River, 2000.
14. Lipičnik, Bogdan., Stane, Možina. Psihologija v podjetjih. Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1993.

15. Oliver, Richard L. Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. McGraw-Hill, New York, 1997.
16. Pevcin, Primož. Ekonomika javnih podjetij in zavodov. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za Upravo, Ljubljana, 2008.
17. Pizam, Abraham, Ellis, Taylor. Customer satisfaction and its measurement hospitality enterprises. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Hong Kong, 11, 1999.
18. Pučko, Danijel. Strateško upravljanje. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1996.
19. Rossomme, Jeanne. Customer satisfaction measurement in business-to-business context: a conceptual framework. The Journal of Business & Industrial Marketing, Santa Barbara, 2003.
20. Rust Roland T., Oliver, Richard L. Service Quality. Thousand Oaks, Sage, 1994.
21. Štefančič Pavlovič, T. Zadovoljstvo potrošnikov kot osnova za uspešno poslovanje podjetja. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2001.
22. Ule, Mirjana., Miro, Kline. Psihologija tržnega komuniciranja. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1996.
23. Vranešević, Tihomir. Upravljanje zadovoljstva klijenata. Golden Marketing, Zagreb, 2000.
24. Zeithaml, Valerie A., Berry, Leonard L., Parasuraman A. The Behavioral Consequences of Service Quality. Journal of Marketing, 60, April 1996.

Viri

1. AMZS Center varne vožnje. URL=«<http://www.amzs.si/?podrocje=12>«. 24.2.2009.
2. Arh, Geni. Zadovoljstvo potrošnikov. URL=«http://www.gfk.si/2_1_zadov_potr.php«. 13.2.2009.
3. Interne evidence podjetja, 2009.
4. Kavran, Tanja. Najdražje so nove stranke. ITEO Relacije, Ljubljana, 1999.
5. Kavran, Tanja. Kažipot do zadovoljnega kupca. ITEO Relacije, Ljubljana, 2001.
6. Brglez, Andrej. Novinarsko gradivo AMZS. Ljubljana, 2008.
7. Poslovno poročilo CVV za leto 2008. Ljubljana, 2009.
8. Zveza računovodij finančnikov in revizorjev Slovenije. Slovenski računovodski standardi, Ljubljana, 1993.

Seznam tabel

Tabela 1: Število udeležencev tečaja varne vožnje	16
Tabela 2: Primerjava	16
Tabela 3: Število najetih dni CVV po mesecih	17
Tabela 4: Ogledi CVV.....	17
Tabela 5: Prodani darilni boni.....	18
Tabela 6: Funkcijske strategije	19
Tabela 7: Bilanca stanja.....	20
Tabela 8: Izkaz poslovnega izida	22
Tabela 9: Ostali stroški	25
Tabela 10: Statistika 2009	26
Tabela 11: Stopnje odjemalčevega zadovoljstva	30
Tabela 12: Razlike med zadovoljstvom in kakovostjo.....	32

Seznam slik

Slika 1: Organigram	4
Slika 2: AMZS Center varne vožnje	6
Slika 3: Tečaj varne vožnje	8
Slika 4: Portfeljska matrika BCG	15
Slika 5: Struktura tečajnikov po spolu	37
Slika 6: Struktura tečajnikov SIQ po spolu.....	37
Slika 7: Struktura tečajnikov po starosti	38
Slika 8: Struktura tečajnikov SIQ po starosti	38
Slika 9: Ocena prijave na tečaj	39
Slika 10: Informacije za pripravo na tečaj SIQ	39
Slika 11: Najbolj koristne informacije	40
Slika 12: Najbolj koristne informacije SIQ.....	41
Slika 13: Vsebina teoretičnega dela tečaja.....	41
Slika 14: Zadovoljstvo s teoretičnim delom tečaja SIQ.....	42
Slika 15: Izvedba teoretičnega dela tečaja SIQ	42
Slika 16: Vsebina praktičnega dela tečaja	43
Slika 17: Vsebina praktičnega dela tečaja SIQ.....	43
Slika 18: Ocena inštruktorja	44
Slika 19: Zadovoljstvo z inštruktorjem SIQ	44
Slika 20: Uporabnost tečaja pri vsakodnevni vožnji	45
Slika 21: Uporabnost tečaja pri vsakodnevni vožnji SIQ	45
Slika 22: Vpliv znanja na način vožnje.....	46
Slika 23: Vpliv znanja na način vožnje SIQ	46
Slika 24: Zadovoljstvo s tehniko vožnje	47
Slika 25: Zadovoljstvo s tehniko vožnje SIQ.....	48
Slika 26: Udeležba na še kakšnem tečaju	49
Slika 27: Udeležba na še kakšnem tečaju (SIQ)	49
Slika 28: Prikaz pomembnosti delov tečaja SIQ.....	50
Slika 29: Članstvo AMZS	50

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene SIQ

TEČAJ VARNE VOŽNJE

Sem **Tanja Dolar**, absolventka Fakultete za upravo in pripravljam diplomsko nalogo z naslovom **Zadovoljstvo s tečajji varne vožnje**. Rada bi ugotovila razliko med želenim in dejanskim stanjem pri tečajih varne vožnje, zato Vas prosim za Vašo pomoč in sodelovanje pri izpolnitvi ankete.

Vsi podatki bodo uporabljeni izključno v študijske namene. Anketa je tajna, oštevilčena pa je zato, da vsak udeleženec pred in po tečaju izpolni isto anketo.

Vaši odgovori mi bodo v veliko pomoč pri pripravi diplomske naloge, zato se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

(Pred odgovori, ki so oštevilčeni, označite samo eno polje pred številko.)

- Za pripravo na tečaj so bile informacije:** 1 pomanjkljive
2
3
4
5 zelo izčrpne
- Najbolj so mi bile koristne informacije :** 1 na telefonski številki centra
2 na www.amzs.si
3 na moj GSM telefon, SMS
4 v Motoreviji
5 osebja v Centru varne vožnje
- Teoretični del tečaja je bil vsebinsko:** 1 povsem nerazumljiv
2
3
4
5 zelo razumljiv
- Izvedba teoretičnega dela tečaja je bila:** 1 zelo slaba
2
3
4
5 zelo dobra
- Vsebina praktičnega dela tečaja je bila:** 1 zelo slaba
2
3
4
5 zelo dobra
- Pri praktičnem delu tečaja sem bil/a z inštruktorjem:** 1 zelo nezadovoljen/na
2
3
4
5 zelo zadovoljen/na

Do katere mere je bila vsebina tečaja uporabna za vsakodnevno vožnjo?

1 povsem neuporabna
2
3
4
5 zelo uporabna

Ali bo znanje, ki ste ga pridobili na tečaju, vplivalo na Vaš način vožnje?

1 nikakor ne
2
3
4
5 vsekakor

Če bo, kako?

Prevozim _____ km na leto.

Kako Vam je bil všeč del tečaja o tehniki vožnje?

1 sploh mi ni bil všeč
2
3
4
5 zelo mi je bil všeč

Kaj Vam je bilo na tečaju še posebej všeč?

Kaj bi po vašem mnenju še lahko izboljšali?

Bi se radi udeležili še kakšnega tečaja?

1 Da, vsekakor.
2 Da, precej rad.
3 Da, približno čez dve leti.
4 Raje ne.
5 Nikakor ne.

Razvrstite po pomembnosti od 1 (najmanj pomembno) do 5 (zelo pomembno):

- vsebina teoretičnega dela tečaja
- izvedba teoretičnega dela tečaja
- vsebina praktičnega dela tečaja
- vodenje celotnega tečaja
- uporabnost tečaja pri vsakodnevni vožnji

Zanima me spremljanje novosti in ponudbe AMZS in Centra varne vožnje

- DA
- NE
- DA, želim prejemati novosti na moj e-mail naslov _____@_____
- DA, želim prejemati novosti (SMS, MMS) na GSM _____

Statistični podatki v času tečaja varne vožnje

- Lastno vozilo:** DA NE
- Spol:** M Ž
- Starost:** 18-24 let 51-60 let
 25-30 let 61-70 let
 31-40 let nad 70 let
 41-50 let

Za pomoč se Vam iskreno zahvaljujem!

Priloga 2: Anketni vprašalnik za vse tečajnike



TEČAJ VARNE VOŽNJE

Da bi v prihodnosti lahko še bolj ustregli željam svojih strank, Vas prosimo za pomoč. Prosimo Vas, da z odgovori na naslednja vprašanja ocenite vsebino in izvedbo tečaja varne vožnje pri AMZS. Odgovor označite z [x].

Že vnaprej se Vam najlepše zahvaljujemo! AMZS.

Datum udeležbe na tečaju: _____

Osebni avtomobil

Motorno kolo

1. S (telefonsko) prijavo na tečaj sem bil/a:	zelo nezadovoljen/na 1	2	3	zelo zadovoljen/na 4	5
2. Sprejem na dan začetka tečaja je bil:	zelo neprijeten 1	2	3	4	zelo prijeten 5
3. Teoretični del tečaja je bil vsebinsko:	povsem nerazumljiv 1	2	3	4	zelo razumljiv 5
4. Izvedba teoretičnega dela tečaja je bila:	zelo slaba 1	2	3	4	zelo dobra 5
5. Vsebina praktičnega dela tečaja je bila:	zelo slaba 1	2	3	4	zelo dobra 5
6. Z inštruktorjem pri praktičnem delu tečaja sem bil/a:	zelo nezadovoljen/na 1	2	3	4	zelo zadovoljen/na 5
7. Do katere mere je bila vsebina tečaja uporabna za vsakdanjo vožnjo?	povsem neuporabna 1	2	3	4	zelo uporabna 5
8. Ali bo znanje, ki ste si ga pridobili na tečaju, vplivalo na Vaš način vožnje?	nikakor ne 1	2	3	4	vsekakor 5
9. Če bo, kako? (npr. vozil bom počasneje, hitreje, bolj previdno, bolj sproščeno ...)					
10. Hrana je bila na splošno:	zelo slaba 1	2	3	4	zelo dobra 5
11. Kako ste izvedeli za tečaj varne vožnje:	oglas v Moto reviji	od prijatelja/znanca	internet	drugo	

12. Kako Vam je bil všeč del tečaja o tehniki vožnje?

Sploh mi ni bil všeč

zelo mi je bil všeč

1

2

3

4

5

13. Kaj Vam je bilo na tečaju še posebej všeč?

14. Kaj bi po Vašem mnenju še lahko izboljšali?

15. Bi se radi udeležili še kakšnega tečaja?

- Da, vsekakor.
 - Da, precej rad.
 - Da, približno čez dve leti.
 - Raje ne.
 - Nikakor ne.
-

16. Še nekaj statističnih vprašanj:

Spol:

M

ž

Starost:

18–24 let

51–60 let

25–30 let

61–70 let

31–40 let

nad 70 let

41–50 let

Ali ste član AMZS-ja?

DA

NE

Za pomoč se Vam iskreno zahvaljujemo!

IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA

Spodaj podpisana, Tanja Dolar, rojena 8.10.1986 v Celju, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Primoža Pevcina in dovolim objavo diplomskega dela na spletnih straneh.

Podpis: _____

Spodaj podpisana, Mojca Goropevšek, izjavljam, da sem lektorirala to diplomsko delo.

Podpis: _____