



Načrt storitve:

Aerodrom Ljubljana

Predmet: Storitveni in interni marketing

Mentorica: izr. prof. dr. Urška Golob Podnar

Članice skupine:

Nina Černič, 21110072

Aleksandra Djokić, 21110076

Ana Gabršček, 21110078

Monika Medved, 21110093

Mateja Stibilj, 21110105

KAZALO

1	UVOD	3
1.1	OPIS STORITVE	3
2	OPIS TREH KLJUČNIH AKTIVNOSTI S STRANI PORABNIKOV	3
3	OPIS TREH KLJUČNIH AKTIVNOSTI S STRANI PONUDNIKA	5
4	OPIS TREH ELEMENTOV FIZIČNIH DOKAZOV	7
5	OZKA GRILA, TOČKE NAPAK IN REŠITVE	9
6	UPORABA NAČRTA STORITVE	10
7	KAJ SMO SE NAUČILI	11
8	LITERATURA	12
9	PRILOGE	12

KAZALO SLIK

Slika 1:	Varno pakiranje	4
Slika 2:	Informacijska tabla	4
Slika 3:	Okence za prijavo na let	5
Slika 4:	Sortirnica prtljage	6
Slika 5:	Oskrba letala (catering)	6
Slika 6:	Poslovni salon	8
Slika 7:	Okence za prijavo na let	8

1 UVOD

V seminarski nalogi smo naredile natančen načrt procesa storitev (service blueprint) podjetja Aerodrom Ljubljana d. d., ki se ukvarja s spremljajočimi storitvenimi dejavnostmi v zračnem prometu. Aerodrom Ljubljana upravlja z največjim letališčem v Sloveniji, tj. letališče Jožeta Pučnika Ljubljana. Je tudi edino letališče v Sloveniji, ki ima vzpostavljene redne linije z večjimi evropskimi letališči.

Za analizo podjetja Aerodrom Ljubljana smo se odločile, ker že imamo izkušnje s storitvami na letališčih pri nas in v tujini, vendar o ponudbi nikoli nismo zavestno razmišljale. Vse članice skupine zelo rade potujemo in odkrivamo nove kraje, zato se nam je izbrana tema zdela odlična priložnost, da se bolje seznanimo s tovrstno storitvijo in ugotovimo, kaj vse storitev sploh zajema. Dodatno zanimanje za to temo je tudi lanskoletno (2013) praznovanje 50-letnice Aerodroma Ljubljana, ko so zabeležili več kot 35 milijonov 300 tisoč potnikov. Tovrsten dogodek se nam zdi izjemnega pomena, ne samo za letalsko storitveno industrijo v Sloveniji, temveč tudi za nas, kot Slovence in slovenski turizem nasploh. V veliko pomoč pri pisanju seminarske naloge nam je bila Aleksandra, ki je na Aerodromu Ljubljana dela kot zemeljska stevardesa.

1.1 OPIS STORITVE

V naši seminarski nalogi smo se osredotočile predvsem na komercialne storitve: sprejem in odprava komercialnih potnikov. Letališče Jožeta Pučnika Ljubljana je sicer največje letališče v Sloveniji ter edino slovensko letališče z rednimi letalskimi povezavami. Odprto je bilo 24. decembra 1963, redni promet pa je stekel 9. januarja 1964. Na letališču deluje nacionalna letalska družba Adria Airways, nanj pa letita tudi dva nizkocenovna prevoznika, EasyJet in Wizzair. Poleg njiju pa na ljubljanskem letališču pristaja tudi Turkish Airlines, Montenegro airlines, Air France, od decembra 2013 dalje pa tudi novi letalski prevoznik Air Serbia.

2 OPIS TREH KLJUČNIH AKTIVNOSTI S STRANI PORABNIKOV

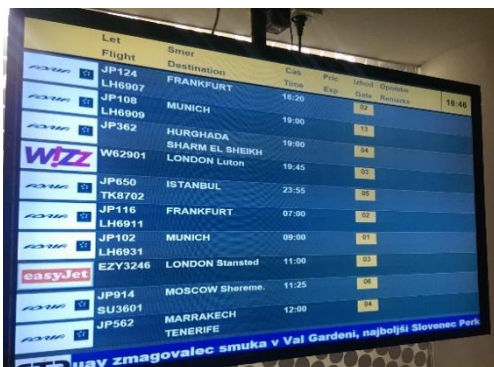
Aktivnosti s strani porabnikov so v storitvenem procesu ključnega pomena za odlično izvedeno storitev, tako za porabnika samega, kot tudi za ponudnika. Aktivnosti porabnikov

predstavljajo linijo interakcije s ponudnikom in jih ločujemo od vseh podpornih procesov. »Aktivnosti porabnikov zajemajo vse korake, ki jih porabnik izvede v procesu izvajanja storitve. /.../ Oblikovanje načrta procesa storitve za razliko od drugih pristopov je, da so aktivnosti porabnika osrednjega pomena načrta in so po navadi prikazane prve in vse ostale aktivnosti delujejo kot podporne vrednosti, ki jo ustvarja ponudnik« (Bitner in drugi 2007). Glede na to, da je naša izbrana storitev zelo standardizirana, tako za potnike kot tudi osebe, in da je vanjo hkrati lahko vključenih mnogo porabnikov, je zelo pomembno, da se porabnik zaveda njenega procesa in deluje v skladu z njim.



Slika 1: Varno pakiranje
(Vir: www.lju-airport.si)

Informiranje o letališču, poteku prijave in samem letu je prva aktivnost, ki lahko močno vpliva na samo izvedbo storitve. Potnik, ki se bo predhodno informiral o poteku priprave na let in bo tudi deloval skladno s procesom, bo zagotovo mnogo prispeval, da bo storitev odlično izvedena, tako zanj kot tudi za druge potnike. Na tej točki so zelo pomembni tudi letalski prevozniki, ki naj čim bolj spodbujajo potnike k internetni prijavi (v kolikor potujejo samo z ročno prtljago) in pa da naj na letališče pridejo pravočasno, torej 2 uri pred svojim letom.



Slika 2: Informacijska tabla
(Vir: lasten)

Poleg tega, da se porabnik predčasno informira o postopku prijave na let, je zelo pomembno, da se **informira tudi o predmetih**, ki jih je mogoče prevažati v ročni prtljagi. Pogosto se namreč zgodi, da imajo uporabniki v ročni prtljagi nedovoljene predmete (npr. ostre predmete, tekočine, ki imajo embalažo večjo od 100 m), čemur vedno sledi zavrnitev take prtljage s strani varnostnikov. Posledice tega pa so nastajanje čakalnih vrst in stres za potnika.

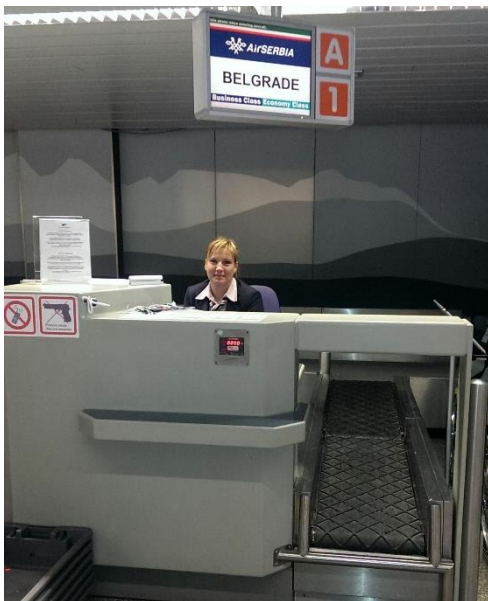
Povezano z že omenjeno aktivnostjo informiranja pa je tudi **sledenje informacijam pred pričetkom vkrcavanja**. Branje informativnih tabel o točnem času vkrcavanja in mestu izhoda

je bistvenega pomena, da ne pride do nepotrebnega klicanja zamudnikov preko zvočnika in nezadovoljstva že vkrcanih potnikov.

3 OPIS TREH KLJUČNIH AKTIVNOSTI S STRANI PONUDNIKA

Da storitev za porabnika poteka učinkovito, mora biti celotno zaporedje storitvenih dejavnosti usklajeno in upravljano kot celota, v daljšem časovnem obdobju pa je pomemben tudi poudarek na sredstvih in tistih korakih, ki ustvarjajo vrednost za porabnika (Bitner in drugi 2008).

Kot tri ključne aktivnosti s strani ponudnika smo si izbrale **prijavo na let, sortiranje prtljage** in celotno **oskrbo letal**, kamor sodi balansiranje letal, oskrba z gorivom, oskrba s hrano in pijačo ter čiščenje letal.



Slika 3: Okence za prijavo na let
(Vir: lasten)

Pri **prijavi na let** porabnik (načeloma) prvič prihaja v stik z osebjem. Največkrat je lahko to tudi najdaljši stik, saj prijava na let lahko traja tudi 10 minut ali več na posameznega potnika. Prijavo na let lahko definiramo tudi kot t. i. trenutek resnice. Trenutek resnice je priložnost storitvenega podjetja, da največ pridobi oziroma izgubi; na tej točki je zelo pomembno izobraževanje zaposlenih (Hoffman in Bateson 2011), kjer pa tudi Aerodrom Ljubljana ni izjema – zaposleni morajo najprej prestati enomesečni trening, nato pa še dvomesečno uvajanje na delovnem mestu, preden lahko začnejo sami opravljati to delo. Pri prijavi na let je s strani ponudnika oziroma zaposlenega predvsem

pomembna prijaznost in pripravljenost pomagati porabniku. Na tej točki namreč porabniki velikokrat prihajajo v konflikt z organizacijo, saj vsak izmed njih želi biti izjema. Tu nato vstopijo zaposleni, ki morajo hitro in čim bolj profesionalno odreagirati, da preprečijo morebitno nezadovoljstvo s storitvijo pri uporabniku.

Kot naslednjo pomembno aktivnost, ki ima lahko ob neustreznem ravnanju za porabnika neželene posledice, pa smo si izbrale **sortiranje prtljage**. Ta del je sicer porabniku običajno ne viden, a zato ni prav nič manj pomemben. Takoj, ko potnik svojo prtljago preda stevardesi oziroma stevardu, ta po tekočem traku »odpotuje« skozi rentgen, kjer varnostno osebje preveri vsebnost vsake prtljage posebej. Po končanem rentgenskem pregledu pa je naslednja postaja sortirnica. Sorter s posebnim skenerjem poskenira t. i. bag tag oziroma prtljažni listek, nato pa je njegova naloga, da to prtljago položi na ustrezen voziček. Ob zaključku prijave na



Slika 4: Sortirnica prtljage
(Vir: lasten)

let, pa mora vso prtljago tudi stehtati, zato da lahko služba za balansiranje letal ustrezno izračuna pravilen balans letala. Z vidika varnosti imajo sorterji eno izmed pomembnejših nalog, saj je varnostno sporno, če bi prtljago namesto v Amsterdam poslali v Istanbul brez njenega lastnika na krovu. Prav tako je zelo pomembno, da balanserju javi pravo težo prtljag in da ne prihaja do prevelikih odstopanj, saj je s

tem lahko ogrožena varnost potnikov in posadke na letalu.

Zelo pomembno vlogo pa na letališču igra tudi služba za **oskrbo letal**. Čas je izjemnega pomena, saj zamude prinašajo izgubo tako za prevoznika kot tudi za letališče, hkrati pa so neprijetne tudi za potnike. Pod oskrbo letal spada oskrba z gorivom, ki jo zagotavlja Petrol, oskrba s hrano in pijačo, ki jo zagotavlja Airest, ostalo pa je delo letaliških delavcev. Kot smo že omenile, pomemben del oskrbe letal prispeva balanser, ki mora pripraviti papirologijo za odhod letala (število potnikov na letu, teža prtljage, teža goriva ipd.). Prav tako ne smemo pozabiti tudi na čistilce,



Slika 5: Oskrba letala (catering)
(Vir: lasten)

ki morajo največkrat v manj kot pol ure počistiti celotno letalo in ga pripraviti za nove

potnike. Vsako delo mora biti pravočasno in kvalitetno opravljeno zato, da se lahko doseže maksimalno zadovoljstvo potnikov.

4 OPIS TREH ELEMENTOV FIZIČNIH DOKAZOV

Ker je storitev letališča neotipljiva, imajo porabniki pogosto težavo objektivno oceniti kvaliteto same storitve. Zato se porabniki opirajo na fizične dokaze, ki obkrožajo storitev in jim tako pomagajo pri evalvaciji (Hoffman in Bateson 2011).

Kot najpomembnejše smo si izbrale izgled poslovnega salona, okenca za prijavo na let ter urejenost zaposlenih (zemeljskih stewardes).

Izgled **poslovnega salona** je zelo pomemben fizični dokaz, saj lahko do njega dostopajo le določeni potniki, in sicer tisti, ki potujejo v poslovnem razredu ali pa imajo ustrezen status kartice zvestobe prevoznika, oziroma so si dostop kupili. Ti uživajo višji standard storitve ne samo na letalu, ampak tudi že na letališču. Čakalnica je udobna in prostorna, že sama oprema in stil nakazujeta, da je namenjena pomembnim potnikom. Hkrati je tudi odmaknjena od gneče in hrupa. Potnikom poslovnega razreda omogoča, da ob počitku ali delu v miru počakajo na odhod letala. V poslovnem salonu je na voljo samopostrežni bife z brezplačno pijačo in prigrizki, izbor slovenskih in evropskih časopisov, televizija, telefon, faks, internet in javni monitor s podatki o odvijanju prometa v odhodu. Vsi ti fizični dokazi dokazujejo poslovnim potnikom, da Aerodromu Ljubljana ni vseeno zanje, da želijo graditi njihovo storitveno izkušnjo že »na tleh« in jih tako omogočiti, da čim bolj kakovostno preživijo čas na letališču. Sicer se vhod v poslovni salon, kamor spada tudi pult, kjer se potniki prijavijo za vstop v poslovni salon, ne sklada z ostalim okoljem, saj izgleda precej moderno glede na ostale fizične dokaze v tem delu terminala, kar pa je posledica nedavne prenove celotnega poslovnega salona.



Slika 6: Poslovni salon
(Vir: lasten)



Slika 7: Okence za prijavo na let
(Vir: lasten)

Izgled **okence za prijavo** ali check-in je najpomembnejši, saj vsak potnik svoj storitveni proces začne prav tukaj. Pomembno je, da je nad vsakim okencem za prijavo izpisano, za kateri let, katero letalsko družbo (izjema je Adria Airways, ki za vse destinacije izvaja skupni check-in) in kateri razred potovanja gre, tako, da se lahko potniki pravilno razvrstijo in ne prihaja do ozkih grl zaradi nepreglednosti. Za lažje rokovanje s prtljago potnikov in zaposlenih pri okencu je postavljen tekoči trak, ki je dovolj nizko, da kovčkov ni potrebno preveč dvigovati. Ob straneh sta tudi polici za odlaganje ročne prtljage pri prijavi na let. Če potnik leti z nizkocenovno letalsko družbo, je pri prijavnem okencu tudi stojalo za preverjanje ročne prtljage. Omeniti je potrebno tudi

dejstvo, da so okenca že precej dotrajana, tehtnice imajo včasih tudi do 3 kg odstopanja, tako da bi bila v naslednjih letih potrebna temeljita prenova, kjer pa se zopet poraja vprašanje izvedljivosti.

Kot zadnji fizični dokaz pa smo si izbrale **urejenost zemeljskih stewardes**, ki je po našem mnenju zelo pomembna, saj se s tem izkazuje višji standard, kakovost in resnost same

storitve. Stevardese so oblečene v temno modre kostime (hlače ali krilo) kombinirane z roza srajcami in črtastimi rutkami. Celotna uniforma sicer ni v skladu s celotno grafično podobo Aerodroma Ljubljana (ki je siva in zelena), vendar pa se v kratkem obeta sprememba tudi na tem področju.

5 OZKA GRILA, TOČKE NAPAK IN REŠITVE

Ozka grla predstavljajo točke v sistemu, kjer obstaja največja možnost, da se bodo pojavile čakalne vrste. Točke napak pa so napake v sistemu, kjer je možnost napake velika, posledice teh napak pa so vidne in moteče tudi za potrošnike (Hoffman in Bateson 2011).

Že na začetku storitvenega procesa, in sicer pri prijavi na let, obstaja, sploh v poletnih mesecih, velika možnost pojava ozkega grla. Odhodni terminal je sorazmerno majhen in se ob velikem številu odhodov letal na enkrat zelo hitro napolni, zemeljske stevardese pa kljub gneči ne morejo nič hitreje prijavljati potnikov in njihove prtljage na let. Včasih prijava na let traja tudi 10 minut in več na potnika, saj se velikokrat ti znajdejo v konfliktu organizacija/porabnik (največkrat zaradi pretežke prtljage).

Kot možne rešitve za ozko grlo, ki nastane pri prijavi na let predlagamo uvedbo samopostrežnih avtomatov za prijavo na let, kot je to stalna praksa večjih letališč po svetu. Naslednja možna rešitev je tudi dodatna izgradnja novih okenc za prijavo na let, vendar se nam avtomati zdijo boljše rešitev, saj ne potrebujejo dodatne delovne sile. Razmišljale smo tudi v smeri, kako zmanjšati število potnikov, ki se prijavljajo na let na letališču, zato bi bila možna rešitev komuniciranje prijave na let preko spleta (t. i. web check-in).

Naslednje identificirano ozko grlo pa se prav tako največkrat pojavlja v poletnih mesecih, in sicer prihaja do iste ali celo večje **gneče na varnostni kontroli**. Po 11. septembru 2001 so se varnostni ukrepi poostri, kljub temu pa sta na ljubljanskem letališču še vedno na voljo le dve varnostni kontroli. Da pa bi pregled potnikov in ročne prtljage potekal na enako visokem nivoju kot do sedaj, vendar ob večji pretočnosti potnikov, bi bila edina smiselna rešitev povečanje števila varnostnih kontrol, vendar pa menimo, da je ta rešitev trenutno žal prostorsko težko izvedljiva.

Ti dve ozki grli pa imata za porabnike lahko nezaželene posledice, kot je na primer zamuda pri odhodu letal, najbolj pa so lahko oškodovani tisti potniki, ki imajo nato še nadaljevalni let na drugo destinacijo.

Kot točko napake pa je vredno omeniti **možnost sesutja sistema za prijavo na let** (Departure Control System). To pomeni, da je potrebno celoten postopek prijave na let (in tudi vkrcavanja) opraviti ročno, kar pa zna biti zelo zamudno, sploh če se sistem sesuje po tem, ko se je prijava za določeno destinacijo že začela. Ta problem so na letališču Jožeta Pučnika že odpravili s posodobitvijo strežnika, pa vendar se kljub temu tovrstna napaka lahko pojavi.

6 UPORABA NAČRTA STORITVE

Glede na dejstvo, da storitveni sektor dominira svetovnemu gospodarstvu, je naloga diferenciacije storitve podjetja ključna za uspešno poslovanje – relevantno diferenciranje pa je mogoče le ob natančnem poznavanju storitve in nenehnem trudu za izboljšanje uporabniške izkušnje. Načrt storitve je orodje, ki menedžerjem in vsem zaposlenim v podjetju omogoča prav to – detajlni pregled storitve, identifikacijo točk napak ter ozkih grl, na podlagi katerih lahko odločevalci ukrepajo in izboljšajo ponujeno storitev.

Dobro izdelan načrt storitve je nepogrešljiv pripomoček za menedžerje na vseh nivojih podjetja – tako na mikro kot na makro ravneh, kar pomeni, da spodbuja izboljšave in ideje za inovacije pri vseh zaposlenih, ne glede na pozicijo v organizacijski hierarhiji. Vsi zaposleni lahko spoznajo svojo dejansko (veliko) vlogo v zagotavljanju odlične storitve. Kontaktno osebje lahko načrt izkoristi za boljše informiranje o celotnem storitvenem procesu ter tako porabniku ponudi več informacij, če jih ta želi. Identificirajo lahko točke napak in se, v primeru da te nastajajo na njihovem delovnem mestu, samostojno motivirajo za izboljšanje svojega dela. Osebje, ki skrbi za podporne procese, lahko s pomočjo načrta uvidi, kako njihovo delo ključno vpliva na zadovoljstvo porabnika, kljub temu da z njimi ni v neposrednem stiku. Menedžment lahko poleg vpeljave izboljšav, ki rešujejo ugotovljene točke napak, načrt storitev uporabijo za oblikovanje dolgoročne strategije podjetja. Z upoštevanjem načrta podjetje skoraj popolnoma izključi možnost marketinške kratkovidnosti, saj v ospredje postavi porabnika. Končno je načrt tudi zanesljiva podlaga za odločitve o širitvi, ukinitvi ali zgolj kreativni prenovi posameznih delov storitve.

7 KAJ SMO SE NAUČILI?

Opravljena analiza nam je omogočila vpogled v kompleksnost dogajanja na letališču, boljše razumevanje procesov in nam dala znanje, da bomo na potovanjih (za katera upamo, da jih bo čim več) lahko kritično ocenile delovanje tujih letališč. Ker vse članice skupine redno uporabljamo slovenske in tuje letalske storitve, verjamemo, da bomo od zdaj naprej bolj pozorne na celotno dogajanje znotraj tovrstnega storitvenega procesa, prepoznale morebitne ključne napake in razmišljale o tem, kako bi jih lahko odpravili.

Ob natančnem pregledu vseh stopenj storitev smo dobile kar nekaj idej za rešitev obstoječih težav in celo ideje za inovacije in spremembe letališča Aerodrom Ljubljana. Menimo, da nam je tovrstna naloga dala možnost povezovanja teoretičnega znanja pridobljenega na predavanjih in prakse, tj. kako teorija deluje na praktičnih primerih, kaj vse je pomembno za uspešno delovanje in upravljanje storitvenega procesa.

Prizadevale smo si, da je “Service Blueprint”, kot rezultat našega dela pri tej seminarski nalogi, realen, razumljiv in predvsem uporaben. Želele smo predstaviti učinkovito platformo za praktične, strateške in taktične inovacije, kot orodje za prepoznavanje vlog različnih služb na letališču in s tem boljšo komunikacijo ter delitev odgovornosti, kot osnova za prepoznavanje ključnih stičnih točk s porabnikom in ugotavljanje pozicije podjetja na trgu in nenazadnje kot model idealne storitve, h kateremu bi podjetje moralo stremeti.

Skozi celotno seminarsko nalogo smo tako spoznale veliko novega na področju storitev. Prepoznavale smo kaj so fizični dokazi, dogajanja “pred” in “za” odrom, ter kaj so podporni sistemi. Pomembna je tudi vpletenost porabnikov v sistem, njihovo delovanje in vpliv na celotno storitev.

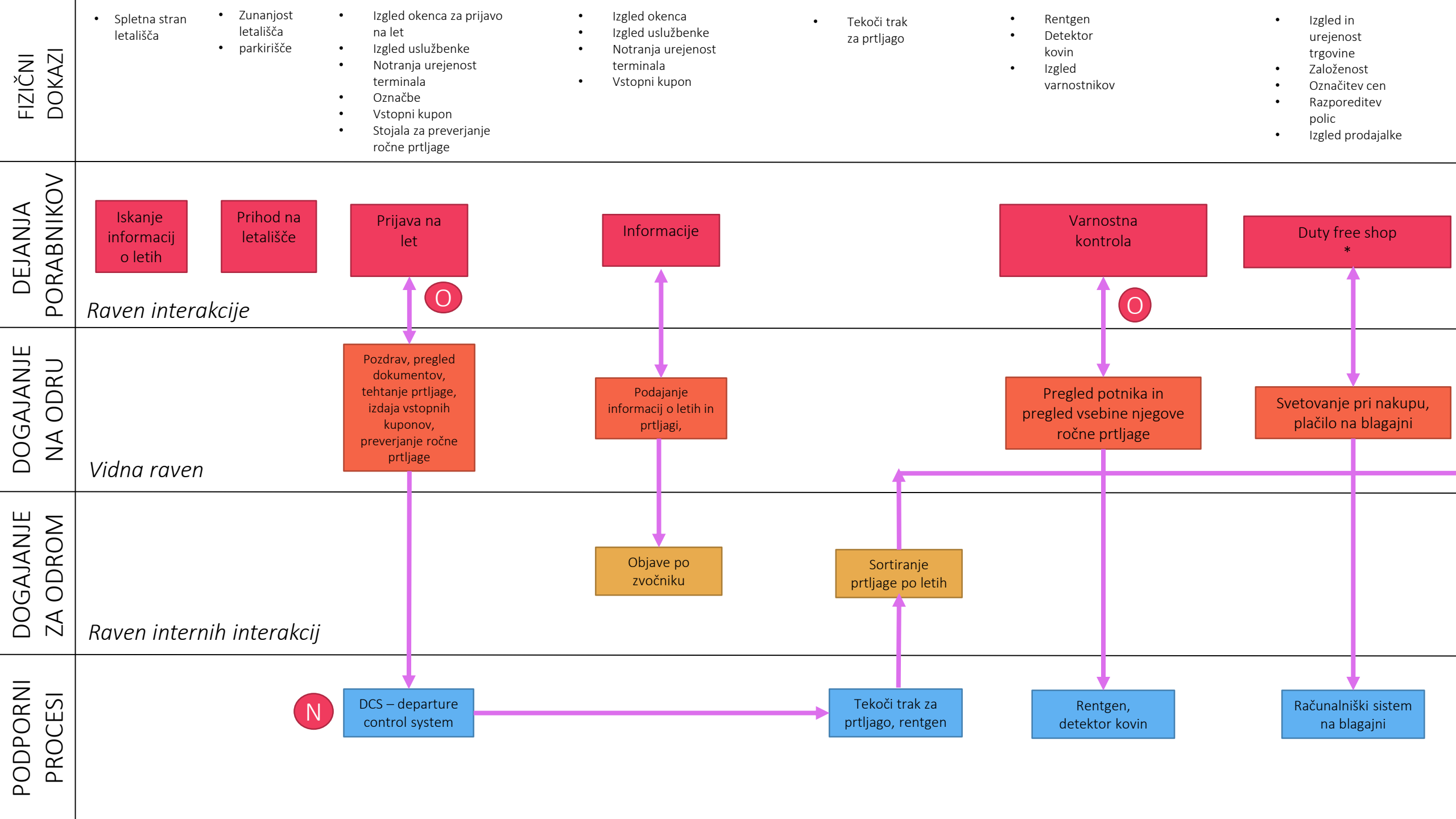
Poleg novih “vsebinskih” spoznanj, smo se učile tudi delovanja v skupini, prilagajanje en na drugega, razdelitev nalog ipd. Ključna je bila dobra komunikacija med člani skupine ter motivacija in zagnanost za delo. Ker je bil naš cilj vrhunsko izvedena seminarska naloga in njena predstavitev, problemov znotraj skupine ni bilo, ob delu pa smo se zabavale. Kot dodatek smo v sklopu celotne naloge skupaj odšle na ogled Aerodroma Ljubljana, kjer smo se na lastne oči prepričale kaj vse njihova storitev vključuje.

8 LITERATURA

- Aerodrom Ljubljana. 2013. Dostopno prek: www.lju-airport.com (20.12.2013).
- Bitner Mary Jo, Ostrom Amy in Morgan Felicia. 2008. *Service Blueprinting: A Practical Technique for service innovation*. United States: University of California, Berkley
- Hoffman, K.Douglas in John E.G.Bateson. 2011. *Services Marketing: Concepts, Strategies & Cases*. Mason: South-Western

9 PRILOGE

Service blueprint (ločeno)



- Izgled in urejenost poslovnega salona
- Izgled zaposlene

- Urejenost čakalnice
- Udobnost klopi
- Izgled terminala
- Table z informacijami o letih
- Izgled uslužbenk

- Izgled in urejenost aviomostov oziroma avtobusa

- Izgled in urejenost aviomostov oziroma avtobusa

Poslovni salon *

Čakanje na izhodu

Vkrčavanje na letalo

Na letalu

Izkrčavanje

Preverjanje dokumentov za vstop

Pregled ustreznosti dokumentov, poziv na let

Skrb za čistočo, urejenost, založenost s hrano in pijačo

Nalaganje prtljage na letalo, točenje goriva, priprava letala in posadke na vkrčavanje, zalaganje s hrano in pijačo, čiščenje letala

Push back, usmerjanje letal na de-icing*, kontrola zračnega prometa

Priprava na prihod letala in izkrčavanje potnikov ter njihove prtljage

Izkrčavanje prtljage in ponovno sortiranje na transferno in lokalno prtljago

Program za beleženje vstopa v salon

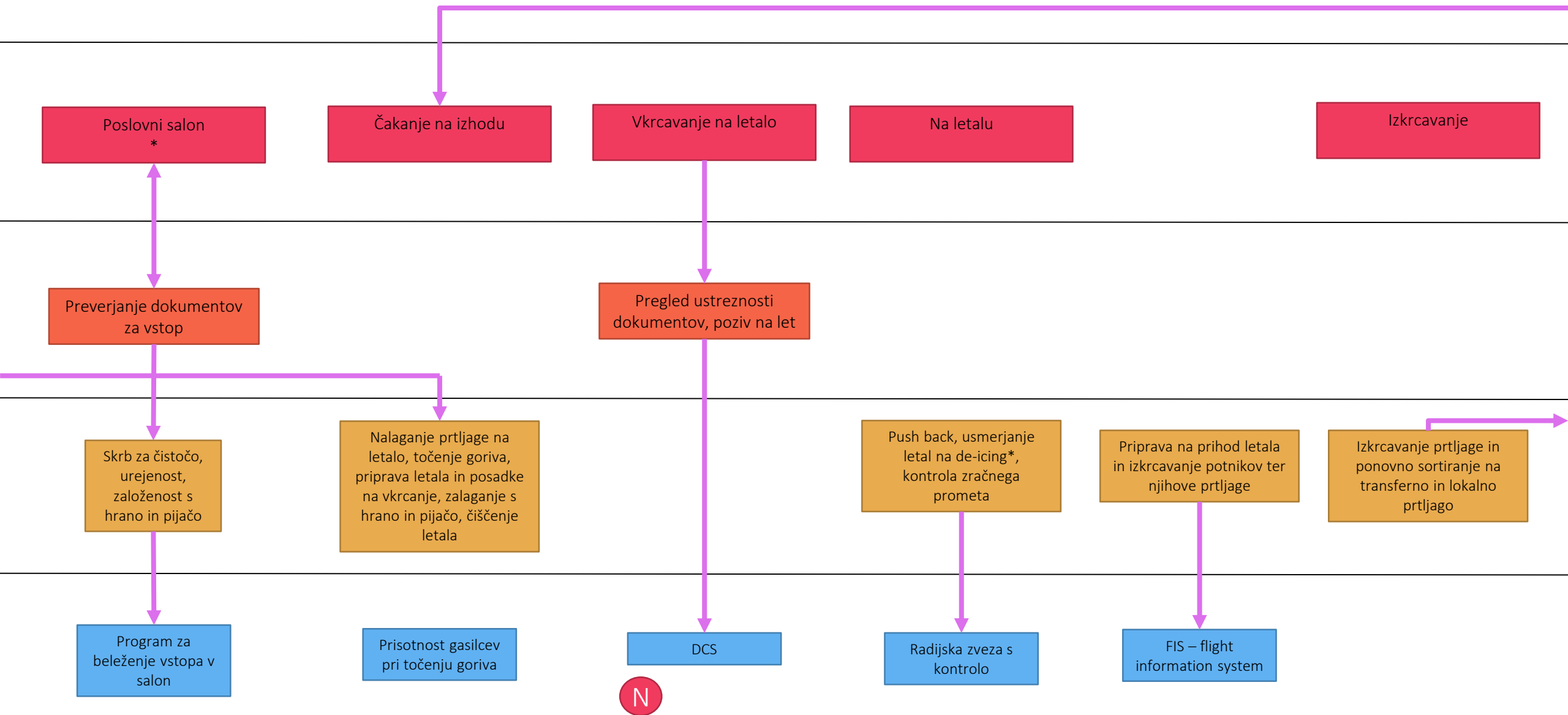
Prisotnost gasilcev pri točenju goriva

DCS

Radijska zveza s kontrolo

FIS – flight information system

N



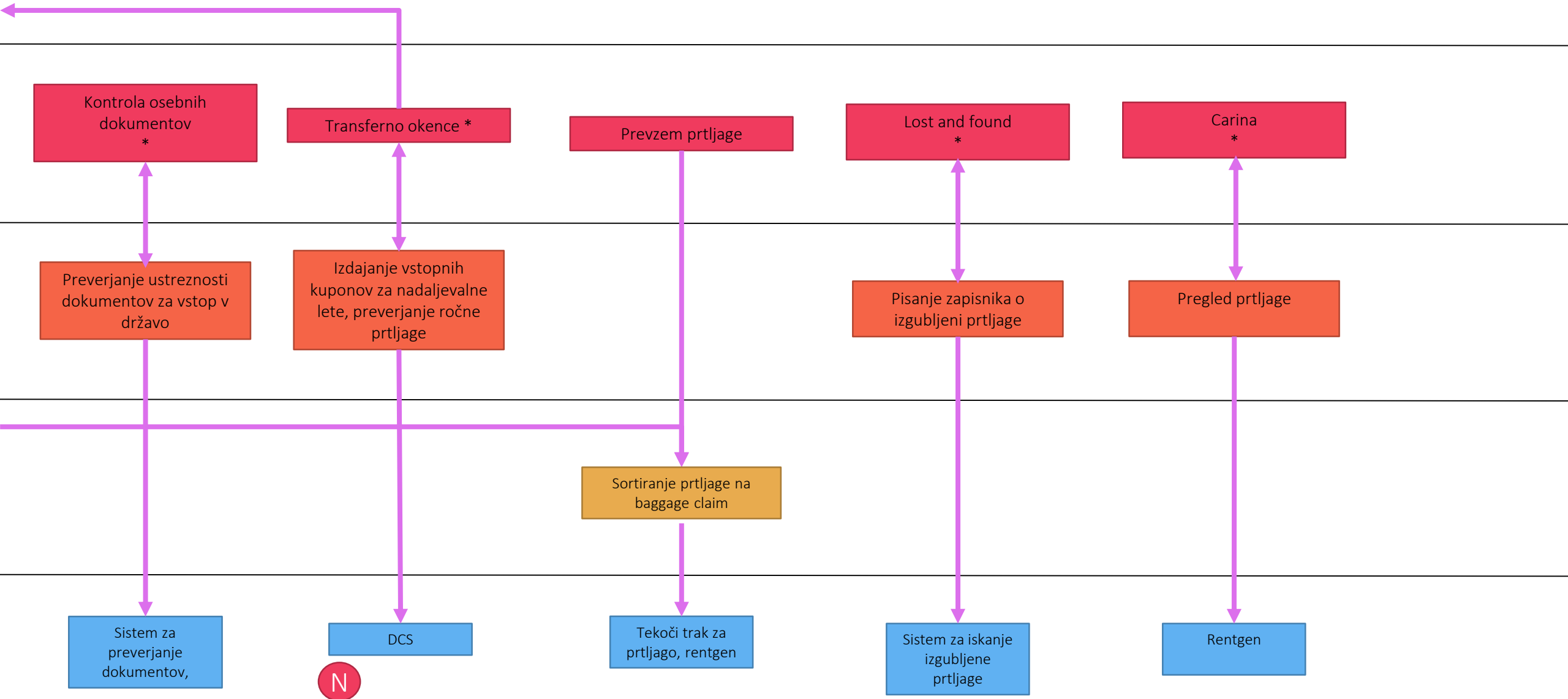
- Izgled in urejenost policijske kontrole
- Izgled zaposlenih

- Izgled transfernega pulta
- Izgled zaposlene
- Vstopni kuponi

- Izgled baggage claima
- Oglasne table

- Urejenost okenca
- Izgled zaposlenega

- Izgled carinikov
- Izgled rentgena



N